

---

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT

UNIDAD ACADEMICA DE ECONOMIA



MAESTRIA EN NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS

*Propuesta de proyecto para la creación de una empresa de procesamiento de pasteles dietéticos en la ciudad de Oaxaca*

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN  
NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS

PRESENTA: **LILIANA ISABEL SOL VELASQUEZ**

ASESOR: **DR. EDUARDO MEZA RAMOS**

TEPIC, NAYARIT, MARZO DE 2009

---

*No hay nada seguro, pero estar preparados  
sin duda, es mejor que no estarlo.*

*Donald J. Trump*

## INDICE

### Índice

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO	7
1.1 Planteamiento de la situación	7
1.2 Delimitación del objeto de la investigación	8
1.3 Justificación	9
1.4 Preguntas de investigación	9
1.5 Hipótesis	9
1.6 Objetivos	10
1.8 Fundamentos teóricos	10
1.8.1 Marco referencial	13
1.8.2 Definición de conceptos	14
1.8.3 Metodología del proyecto	17
1.9 Contexto del proyecto	18
1.9.1 La globalización y la "producción flexible"	18
1.9.2 Impacto social en la implementación	20
CAPITULO II. NEGOCIO	21
2.1 Marco general	21
2.1.1 Descripción del negocio	22
2.1.2 Antecedentes del producto	24
2.1.3 Descripción del producto	25
2.2 Mercado	27
2.2.1 Descripción de usos del producto	27
2.2.2 Macrolocalización del negocio	29
2.2.3 Microlocalización del negocio	32
2.2.4 Segmentación de mercado	33
2.2.5 Análisis de la demanda	33
2.2.6 Análisis de la oferta	35
2.2.7 Proyección de la oferta y la demanda	38
2.2.8 Análisis de precios	40
2.2.9 Comercialización	41
2.2.10 Publicidad	42

CAPITULO III. INGENIERIA DEL PROYECTO	43
3.1 Principales insumos	43
3.2 Fuentes de abastecimiento	44
3.3 Indicadores técnicos	45
3.4 Proceso de producción	45
3.5 Administración y personal	49
3.6 Trámites	57
CAPITULO IV. INFORMACIÓN FINANCIERA	66
4.1 Origen y aplicación de recursos	66
4.2 Relación de activo fijo	72
4.3 Estado de situación financiera	73
4.4 Análisis de punto de equilibrio.	74
4.4.1 <i>Punto de equilibrio operativo</i>	74
4.4.2 <i>Punto de equilibrio financiero</i>	79
4.5 Estado de resultados	81
4.6 Proyección del flujo de caja	82
4.7 Evaluación económica	82
4.7.1 <i>Valor actual neto</i>	83
4.7.3 <i>Tasa interna de rendimiento</i>	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
FUENTES DE INFORMACIÓN	87
DOCUMENTACIÓN SOPORTE	89

## RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012) las muertes por enfermedades no transmisibles, los padecimientos asociados a una larga vida – como la diabetes y la hipertensión–, así como las lesiones por accidentes o violencia, representan hoy el 85% de todas las muertes que se registran en México. Estos padecimientos son complejos y de tratamiento costoso.

El IMSS y el ISSSTE por su parte, señalan que parte importante del tratamiento de estos padecimientos radica en llevar un régimen alimenticio bajo en azúcares, grasas y carbohidratos.

El presente proyecto pretende a través de la implantación de una empresa de procesamiento de pasteles dietéticos en la ciudad de Oaxaca, proveer una variante a la oferta de pastelería y postres que existe actualmente en este mercado, -disminuyendo su contenido calórico o índice glucémico,- de forma tal que con ello se favorezca a la población que presenta este tipo de padecimientos, así como aquella que previene este tipo de problemas restringiendo y cuidando su alimentación.

Para la implementación del presente proyecto se requiere de una inversión inicial de \$280,900.00 pesos con lo que se estarían generando al iniciar operaciones un total de 9 empleos directos. De tal inversión, la aportación de los socios corresponde a \$210,900.00 pesos, solicitando el resto (\$70,000.00 pesos) a través de un financiamiento refaccionario a una tasa de interés nominal del 19.75% a la Secretaría de Economía.

Por lo que respecta a la evaluación económica, cabe señalar que además de considerarse una iniciativa que pretende ayudar a la población, también se habla de un proyecto con una rentabilidad atractiva ya que presenta una VAN de \$299,822.37, positiva y superior a la inversión inicial, y una TIR de 63% que esta por arriba de la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA) en un 44%.

## INTRODUCCION

Los avances tecnológicos y la apertura de mercados abrieron las fronteras entre países del mundo sin importar las distancias que los separan, -afirmación que corresponde a temas y discusiones dignos de otro momento-, lo que nos ha llevado a observar cambios que no hubiéramos sospechado hace unos años atrás. Esta situación trajo consigo nuevas y diversas maneras de hacer negocios para el capital y que solo unos cuantos vislumbraron y que otros tantos aún no hemos terminado de comprender.

De manera que podemos pensar en un desfase entre los que han avanzado aprovechando las ventajas de los cambios que se han dado y los que aún no lo han hecho.

Quizá por ello, hoy palpamos incertidumbre acerca de lo que ocurrirá mañana pues ubicándonos del lado pesimista todo pareciera estar en crisis; economía, política, sociedad, instituciones públicas educativas, de salud, seguridad, etc.

Sin embargo, al parecer, el único camino que queda ante este entorno turbulento es seguir adelante, buscando innovadoras y mejores maneras para enfrentar lo que a simple vista parece un caos.

Por ello, lo que aquí pretendemos abordar es una manera que si bien no la mejor, nos de la pauta para hacer frente o entrar en la dinámica de los cambios que hoy día estamos observando. Así, se considera que el presente trabajo es una carta que tiene la intención de despertar aún más inquietudes por resolver, que conformarse con su simple contenido y sujetarse a él. Lo cual no quiere decir que la labor y los estudios que se han realizado no hayan sido empeñosos y cuidadosos de acorde con nuestras necesidades de tiempo y de aprendizaje, puesto que el presente proyecto fue elaborado con las mejores dotes posibles.

## CAPITULO I. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

### 1.1 Planteamiento de la situación

Existen problemas de salud relacionados con la obesidad y enfermedades crónicas degenerativas como lo es la diabetes y la hipertensión y las cuales según el IMSS y el ISSSTE tienen relación con la forma en que las personas que las padecen se alimentan. También los estilos de vida han cambiado, la imagen y estética física hoy día han cobrado mayor importancia y requieren para su conservación de ciertas restricciones alimenticias. Una ingesta alta de carbohidratos es el enemigo principal para ambos casos.

Así, al hablar de pasteles, panes y postres estamos hablando de productos que tienen un alto contenido energético que ya es prohibitivo en el caso de las personas que padecen las enfermedades mencionadas, para el caso de las personas que cuidan su figura su consumo es autolimitativo.

Por su parte la industria de la panadería –en donde se ubican también las empresas dedicadas a la pastelería- enfrenta problemas que pueden o no estar relacionados con lo señalado.

Según la Encuesta Industrial Mensual del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), existen en el país aproximadamente 22,000 productores de pan dulce y panadería variada. De éstos solamente el 5% se encuentran altamente industrializados, 45% son semi industrializados, 40% son pequeños y negocios familiares y el restante 10% son panaderías especializadas. Los analistas de la industria estiman que para 1999, un 6% de las panaderías independientes cerraron debido al alto costo de los suministros y diversos gastos.

Para la creación y operación de este tipo de empresas, se requieren entonces, precauciones especiales y afrontar retos específicos, sobre todo si tomamos en cuenta que una gran parte de estos establecimientos son microempresas, que dadas las condiciones económicas por las que atraviesa el país, muchas veces ven comprometida su viabilidad.

Actualmente, la microempresa forma parte fundamental de la economía mexicana, es por eso que se considera de vital importancia que este tipo de empresas cuenten con todos los elementos necesarios para poder adaptarse al entorno de una sociedad cambiante, para eso se necesitan conocer diferentes aspectos que permitan la adecuada implantación del negocio en el competitivo mundo del sector panadero y pastelero.

## 1.2 Delimitación del objeto de investigación

Al pensar en crear un nuevo negocio, para este caso específico, la implantación de *una empresa de procesamiento de pasteles dietéticos* debemos considerar muchos factores que en la mente solamente dan luz, mas quizá, no proporcionen completa y claramente todos los elementos y situaciones que se deben tener en cuenta al momento de ponerlo en operación por ello es conveniente llevar a cabo un proyecto. Tal proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de tal forma que se asegure que habrá de resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

El entorno de muchas empresas es sumamente difícil y hoy en día esta caracterizado por un mercado altamente competitivo, globalizado, donde se imponen nuevas maneras de hacer negocios, con una tecnología que avanza rápidamente y que crea una brecha significativa entre los competidores del mercado que la poseen y los que no, sumando a ello como ya dijimos, un entorno económico de gran incertidumbre.

Por ello existe la necesidad dentro de las empresas de analizar y evaluar un proyecto en el que se consideren todos los elementos necesarios para que la empresa tenga posibilidades de éxito.



### 1.3 Justificación

Para una microempresa resulta de vital importancia, contar con elementos necesarios para poder permanecer en un mercado tan competitivo como el de la actualidad, sobre todo en uno como lo es la panadería y pastelería, caracterizado por una gran competencia y afectado por las condiciones económicas del país donde la gente debido a las restricciones económicas, es mas selectiva a la hora de decidir en que gastar.

Como maestros en negocios y estudios económicos, debemos enfocarnos a que el microempresario de hoy consolide sus organizaciones, por ello se cree que a través de este proyecto se busca proporcionar una herramienta metodológica para las empresas que tienen como propósito establecerse en esta rama de la producción.

Este trabajo de investigación trata de ser un pequeño aporte tanto para los estudiosos del tema, como para aquellos individuos que desarrollan el camino del emprendedor dentro de la industria pastelera.

### 1.4 Preguntas de investigación

- ¿Existen condiciones económicas adecuadas para la creación y operación de una empresa orientada a la producción de pasteles?
- ¿De acuerdo con los presupuestos y niveles de inversión proyectados, el proyecto manifieste adecuados niveles de rentabilidad?

### 1.5 Hipótesis

Es viable, factible y rentable crear y llevar a cabo la puesta en operación de la empresa de procesamiento de pasteles dietéticos en el mercado local de Oaxaca de Juárez y consolidarse dentro de este, con lo que se contribuye a fortalecer parte de la economía nacional.

## 1.7 Objetivos

### OBJETIVO GENERAL

Proporcionar la información necesaria para el análisis y evaluación financiera del proyecto de inversión de una pastelería y repostería.

### OBJETIVOS PARTICULARES

- Conocer y aplicar los aspectos principales del proyecto de inversión.
- Llevar a cabo el análisis y evaluación del proyecto.
- Determinar los factores que pueden contribuir con el éxito o fracaso de la empresa

## 1.8 Fundamentos teóricos

Para conocer los aspectos principales de un proyecto de inversión así como hacer un análisis y evaluación del mismo y al mismo tiempo conocer si esto incrementará las oportunidades de desarrollo y consolidación de una microempresa del sector pastelero, se llevó a cabo la siguiente revisión de la literatura correspondiente al tema.

Proyecto es la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general, constituye un esquema coherente desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado y que, técnicamente, puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos. ILPES (1999).

Miguel (1997) señala que "el objetivo de los proyectos aplicados a la realidad social es el de presentar pronósticos, perspectivas de la realidad, es decir, obtener imágenes del futuro, exponer ante los sujetos las exploraciones, alternativas y tendencias probables y/o deseables de las posibilidades de inversión".

Así mismo indica que un proyecto proporcionará información cuantitativa y cualitativa desde el punto de vista económico-social y se integra por los siguientes aspectos: estudio de mercado, estudio técnico, estudio de organización, evaluación económico-financiera, y evaluación social.

De acuerdo con el Banco Multisectorial de Inversiones (2008) para la toma de decisiones y para la ejecución de proyectos no es suficiente la intuición y el buen juicio del inversionista, debido principalmente a la competencia, a la escasez de recursos y a otros aspectos que exigen una mayor eficiencia en el uso de los factores productivos para no poner en peligro el éxito de los proyectos o que operen con deficiencias que afecten su rentabilidad. En este sentido se pueden tomar decisiones inadecuadas sobre el tipo de producto, localización y dimensión de la explotación o planta, selección de los procesos de producción, organización de la empresa, planeación de la producción y uso de recursos financieros.

También nos dice que para tomar la mejor decisión posible sobre los diferentes aspectos señalados es indispensable llevar a cabo un estudio técnico-económico o, al menos, un análisis de viabilidad de los proyectos, con lo que se dispondrá de la bases para implementarlos y ejecutarlos en forma eficiente.

Varela (2001) nos dice por su parte que el empresario trata, antes de tomar la decisión de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, la procesa, le define estrategias para su manejo y evalúa si ella tiene o no todo el potencial que el o ella espera en particular y a este proceso de "estudio integral de la oportunidad de negocio" le denomina en forma genérica la evaluación del proyecto, el estudio de factibilidad o el plan de negocio. Nos dice que la complejidad de este estudio es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.

En el seminario de emprendedores de Nacional Financiera se indica que se tiene que elaborar un estudio de factibilidad donde se cuente con amplia información del potencial del proyecto y decidir si conviene invertir o no en él y que comprende la descripción del proyecto, en que consiste, necesidad que lo origina, localización geográfica, en que se utilizará el capital requerido. Así también, se propone que se lleve a cabo un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico financiero.

Barstow y Baca (1992) nos indican que la evaluación de proyectos sirve para promover la reflexión sobre las acciones que hemos realizado en un proyecto, se identifica qué información necesitamos aprender acerca de los resultados del proyecto y los mejores medios para conseguir la información.

Una vez que hemos recabado la información tenemos que procesarla y sacar resultados. Luego, tenemos que comparar la información que hemos recabado de diferentes fuentes para ver si se complementa o se contradice.

Por otra parte las conclusiones indicarán los aspectos del proyecto coincidan con la teoría y aquellos aspectos en que hubo problemas o no se logró todo lo que se había proyectado. A menudo nacen sugerencias de lo que podría dar mejor resultado si se volviera a realizar otro proyecto parecido. O pueden salir ideas de los próximos pasos por tomar para complementar lo que se lograría con el proyecto.

Si no llevamos a cabo una evaluación, simplemente realizamos el proyecto, logramos los resultados que podemos y todo queda allí. La evaluación nos ayuda a aprender del proyecto, para que aumente nuestra capacidad de llevar a cabo mejores proyectos en el futuro.

De acuerdo con Abreu (2008) un proyecto de inversión es la guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la misma. En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan que guía la realización del mismo.

También nos señala que la inversión económica que se haga debe satisfacer necesidades humanas a través de productos y servicios y cada vez que se quiera satisfacer alguna necesidad habrá que realizar una inversión, por lo tanto deben realizarse los estudios necesarios para en lo posible de hacerse dicha inversión, sea porque se tiene una alta probabilidad de éxito.

En el ámbito de la inversión privada, el objetivo principal puede ser que la empresa sobreviva, mantener el mismo segmento del mercado, diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre capital, etcétera; en esencia la realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piense invertir, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, por lo cual los criterios y la evaluación son, la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

Según la Secretaría de Economía, los retos que debe enfrentar una nueva empresa son muchos: qué producir, con qué tecnología, cuál es el mercado potencial, dónde localizar a los mejores proveedores, qué trámites requieren cumplir o cómo se puede obtener capital o financiamiento.

Así mismo concluye que el éxito de una empresa depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado y definir correctamente las necesidades financieras, administrativas, de equipo, de materia prima y de personal.

### *1.8.1 Marco referencial*

Para la adecuada implantación de un negocio en el competitivo mundo del sector pastelero se necesitan conocer diferentes aspectos: ¿que se va a producir?, ¿que tecnología es la ideal para el tipo de productos a ofertar?, ¿cual es el mercado potencial?, ¿dónde se localizarán a los mejores proveedores?, ¿qué trámites se tienen que realizar?, ¿que personal se va a emplear?, ¿cual es el monto exacto de la inversión?, entre otros.

La competencia y la escasez de recursos exigen una mayor eficiencia en el uso de los factores productivos para no poner en peligro el éxito de los proyectos o que operen con deficiencias que afecten su rentabilidad. Por ello es necesario llevar a cabo un estudio de mercado, de personal, de ingeniería del proyecto, un estudio financiero y conocer exactamente que trámites se efectuarán.

Todos estos estudios tendrán que arrojar información que se debe de analizar y evaluar para concluir que aspectos del proyecto salieron bien y en que aspectos se presentaron problemas o no se logró todo lo que se había proyectado. Así como en base a estos últimos aspectos hacer algunas sugerencias para tratar de mejorar el proyecto.

### *1.8.2 Definición de conceptos*

**Proyecto:** Es un conjunto de actividades (que va desde una idea, realización y puesta en marcha) que se llevan a cabo para constituir un sistema productivo.<sup>1</sup>

**Negocio:** Es una estructura organizada de recursos y elementos necesarios para proporcionar un producto o servicio a cambio de una utilidad o ganancia.

**Producto:** Es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo.<sup>2</sup>

**Inversión:** una inversión consiste en la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta a cambio de la esperanza de una ganancia futura, de la que el bien o el derecho adquirido es el soporte de dicha esperanza.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Miguel, Andrés E. (1997) *Proyectos de Inversión para micro y pequeñas empresas*. Edit. ITO, México.

<sup>2</sup> Kotler, Philip (2001) *Dirección de Marketing*. Edit. Prentice Hall, USA.

<sup>3</sup> Mascareñas, Juan (2001). *La Valoración de Proyectos de Inversión Productivos*. Ed. Univ.Complutense de Madrid, España.

**Evaluación de proyectos:** Consiste en analizar las acciones propuestas en el proyecto, a la luz de un conjunto de criterios. Ese análisis estará dirigido a verificar la viabilidad de estas acciones y a comparar los resultados del proyecto – sus productos y sus efectos- con los recursos necesarios para alcanzarlos.<sup>4</sup>

**Estudio de mercado:** Determina la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etc.<sup>5</sup>

Los datos finales del análisis que se hace en el estudio de mercado se deben resumir de forma que muestren: i) la cuantía de la demanda actual del producto; ii) cómo se prevé que evolucionará durante la vida útil del proyecto; iii) la capacidad instalada existente para proveer actualmente el mismo producto; iv) la evolución esperada de esa capacidad en el mismo periodo, y v) la parte de la demanda que se considera que podrá atender el proyecto en las condiciones del mercado (competencia, monopolio, oligopolio).<sup>6</sup>

**Mercado potencial:** Es el conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente por la oferta de un producto.<sup>7</sup>

**Estudio de administración y personal:** Es la definición de las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> ILPES (1999) Guía para la presentación de proyectos. Siglo veintiuno editores s.a. de c.v., México

<sup>5</sup> Varela, Rodrigo (2001) Innovación Empresarial. Edit. Prentice Hall, Colombia.

<sup>6</sup> ILPES (1999) Guía para la presentación de proyectos. Siglo veintiuno editores s.a. de c.v., México

<sup>7</sup> Kotler, Philip (2001) Dirección de Marketing. Edit. Prentice Hall, USA.

<sup>8</sup> Varela, Rodrigo (2001) Innovación Empresarial. Edit. Prentice Hall, Colombia

*Ingeniería del proyecto:* Resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, esto es, desde insumos suministros, procesos, maquinaria, incluye desde la distribución de la planta hasta la estructura organizacional, diseño, y productos.<sup>9</sup>

*Información financiera:* Identifica las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico y determina la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado.<sup>10</sup>

El monto global de la inversión o de las necesidades totales de capital es el dato fundamental del estudio financiero. Puede acompañarse de un desglose sumario de sus partes más importantes, tanto en términos de valor como también según sus componentes en moneda nacional y extranjera. Debe hacerse referencia especial a las necesidades normales de capital de giro de la empresa.<sup>11</sup>

En cuanto al análisis y proyecciones financieras, la presentación resumida ha de mostrar los ingresos y gastos de un año típico del funcionamiento del proyecto. Se presentarán asimismo los indicadores financieros mas importantes, tales como la tasa interna de retorno y el valor neto actualizado, calculados sobre el movimiento de caja previsto (el segundo, con la indicación y justificación sumaria de la tasa de actualización adoptada); el periodo de recuperación de la inversión; y otros índices importantes, conforme a la naturaleza del proyecto.

*Evaluación económica.* Esta presenta los coeficientes, extraídos del proyecto, que servirán a los distintos criterios de evaluación. Se referirá también a los criterios con arreglo a los cuales se considera justificada la inversión y al sistema de precios en que se basan los cálculos usados en la evaluación. Concluirá indicando los efectos del proyecto sobre el desarrollo económico y social que los justifican como inversión y programa de producción.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Ahreu Beristain Martín (2008 ) Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en México. UAM, México

<sup>10</sup> Varela Rodrigo (2001) Innovación Empresarial. Edit. Prentice Hall, Colombia

<sup>11</sup> ILPES (1999) Guía para la presentación de proyectos. Siglo veintiuno editores s.a. de c.v., México

<sup>12</sup> ILPES (1999) Guía para la presentación de proyectos. Siglo veintiuno editores s.a. de c.v., México



*Valor actual neto (VAN).* Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.<sup>13</sup>

*Tasa interna de retorno (TIR).* Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

### *1.8.3 Metodología del proyecto*

#### 1. Revisión Bibliográfica

Revisión de lecturas, documentos e informaciones sobre el proyecto en general, que faciliten el desarrollo de cada uno de los componentes del estudio. Pueden obtenerse a través de libros, páginas Web, revistas, trabajos de investigación, u otras fuentes.

#### 2. Encuestas

Corresponden a informaciones básicas de importancia para el Proyecto, generadas de fuentes primarias. Las encuestas suministran información confiable del mercado consumidor,

#### 3. Visitas al Área del Proyecto

Fundamental conocer el área donde operara el proyecto. Importante establecer las condiciones del espacio físico, su acceso al mercado, la existencia de los servicios básicos y otros factores indispensable en la localización del proyecto.

---

<sup>13</sup> Sapag Chain, Nassir y Reinaldo (2003) Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill editores, México.

#### 4. Entrevistas con personas relacionadas con el tema

Es necesario realizar entrevistas directamente con personas que estén involucradas en el giro del negocio que comprende el proyecto con la finalidad de obtener puntos de vista que puedan enriquecer el mismo.

### 1.9 Contexto del proyecto

Hoy día, no podemos pasar por alto los cambios que se han venido presentando y que han dado paso a una nueva era como lo es la de la información o el conocimiento. Se presenta las siguientes aportaciones con la finalidad de encontrar aún más elementos que puedan contribuir con algo al presente proyecto, aunque quizás de inicio solo nos sirva de manera enunciativa y quede como antecedente para un estudio posterior.

#### *1.9.1 La globalización y la "producción flexible".*

Según Dussel, Piore y Ruiz (pag14), la globalización presenta uno de los retos más profundos para la economía mexicana en el siglo XXI. Sin embargo la transnacionalización del capital o globalización solo es una de las principales tendencias que afectan a la evolución de las economías industrializadas.

Así, según estos autores, se cree que el desarrollo de las estructuras económicas está siendo afectado particularmente por dos tendencias. La globalización y la tendencia de producir crecientemente productos más variados y especializados. Esta variedad y flexibilidad productivas requieren de una amplia disponibilidad de productos en cualquier momento, una mayor flexibilidad para sustituir entre los productos según la demanda, un mayor avance innovador con menores ciclos de los productos y por último, una significativa reducción de tiempo y costos para crear nuevos productos y producirlos. Esta tendencia ellos la definen como "producción flexible", tema que resulta interesante para saber como plantear nuestros esquemas de negocios.

Sostienen que la racionalidad de la globalización es la lógica de la producción en masa, tanto de la misma producción como del consumo, lo que implica la extensión de los mercados para productos estandarizados internacionalmente. En la producción, la extensión de los principios de la división del trabajo, del Taylorismo e incluso del Fordismo, desagregando el proceso de trabajo en una serie de elementos discretos (operaciones, tareas o partes) y posteriormente dispersándolos en el mercado mundial a diferentes partes del mundo donde cada operación puede llevarse a cabo de manera más barata y eficiente para reconstruir y juntar estas partes en el sitio donde puedan ser ensamblados y distribuidos a los clientes, también de forma barata y eficiente.

Sin embargo, la flexibilización productiva implica también la capacidad de encajar diferentes procesos y partes de productos, no en un estándar único, sino en tantas opciones y posibilidades como sea posible. Idealmente implica la habilidad del producto para encajar de forma nueva, sorpresiva, creativa e innovadora.

Para 1990, el ambiente demostró que no eran suficientes las innovaciones tecnológicas sino que existía la necesidad de "administrar el conocimiento", crear empresas inteligentes de clase mundial y que eso no lo ha logrado la clase empresarial, y la conversión de grandes oligopolios a empresas con menor tamaño y más tecnología suponía un gran esfuerzo de dominio del conocimiento, además de los reclamos económicos. En estas circunstancias la empresa mexicana en general se encuentra "trabada", buscando solo exportar, convertirse en maquiladores y adquirir franquicias y en los mejores casos, alcanzar la fuerza para realizar alianzas estratégicas. Salgado y Estrada (2000, pag. 32)

De la misma fuente se obtiene que al no poder convertirse en empresas de clase mundial no podrán ser líderes en la globalización y solo les queda el papel de ser "servidoras" de las empresas globales, y quedar en dependencia de la tecnología y del conocimiento realizado por el llamado Primer Mundo. Así señalan que los sucesos han rebasado a la clase empresarial mexicana, y, ésta ha quedado en un círculo vicioso que sólo podrá ser abierto a base de "conocimiento" y liderazgo a escala mundial.

Después de analizar lo anterior se considera que ante los retos que señalan los autores existen oportunidades que deben considerarse para el proyecto en cuestión.

Una de ellas es que al considerar una empresa de procesamiento de pasteles dietéticos, estamos hablando de una empresa de carácter -para este caso específico- microindustrial, lo cual debe considerarse hoy día como una ventaja pues permite la movilidad de las instalaciones de modo tal que pueda llegarse a distintos mercados al mismo tiempo que con ello puede adaptarse rápidamente la producción de nuevos y diversos productos. Con lo cual se habla de que dado el tamaño y la tecnología que hoy existe -adecuada para este tipo de empresas pequeñas- existe un "buen grado de flexibilidad", lo que hoy día se observa como una "gran" ventaja en comparación con la gran empresa.

Lo anterior lleva a pensar que con esta ventaja puede diseñarse un modelo de negocio que un futuro cercano logre convertir a la empresa en proyecto en una "empresa de clase mundial".

### *1.9.2 Impacto social en la implementación*

Desde el punto de vista productivo, a través de la implementación de este proyecto, se ha beneficiado a la sociedad a través de la generación de fuentes de empleo indispensables hoy en día para el crecimiento de la economía del país y de cualquier estado.

Considerando el entorno cambiante que ha traído la globalización y la tendencia de la "producción flexible" se cree que la implementación de una *pastelería y repostería saludable* debe y tiene que considerar todos los elementos necesarios para no nada más ser un negocio más que intente permanecer en el mercado a lo largo del tiempo, sino también que pueda poner el ejemplo a los microempresarios al adaptarse a dichos cambios que han traído también clientes y consumidores de toda índole que tienen distintas, diversas y nuevas necesidades las cuales requieren ser satisfechas.

Al mismo tiempo se pretende que en materia de salud, brinde una alternativa a los problemas de salud originados por el sobrepeso y la obesidad que según se nos indica en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 junto con lesiones y accidentes por violencia representan el 85% de la causa de todas las muertes que se registran en México.

## CAPITULO II. NEGOCIO

### 2.1 Marco General

Oaxaca, un estado en vías de desarrollo con grandes riquezas potenciales, gastronómicas, culturales y rico en tradiciones, puede constituir un enorme mercado y campo de trabajo si se saben aprovechar todas las ventajas y los recursos que este ofrece.

El estado es conocido en el ámbito nacional e internacional por lugares y eventos culturales como la Guelaguetza, Monte Alban, el árbol del "Tule," Mitla, etc., y por productos como: el mezcal, los chapulines, las artesanías de barro negro, y los alebrijes, entre otros, así como también por su gente obstinada y trabajadora.

Sin embargo, en el estado existen muchos recursos con potencial que hasta la fecha no han sido totalmente aprovechados y que pueden brindar una oportunidad de negocio.

Debido a la preocupación por la situación del estado de Oaxaca y por la escasez de empleo, es necesario crear fuentes de trabajo propias aprovechando los recursos y los factores favorables que en el entorno se presentan.

Por ello, se elabora el presente trabajo, el cual tiene como propósito obtener la información necesaria que permita hacer una evaluación de la potencialidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pasteles y postres saludables.

### *2.1.1 Descripción Del Negocio*

A partir del 2 de Diciembre del año 2008 se dió inicio a las operaciones de la empresa en proyecto, con nombre "Tentaciones Saludables", la cual se constituyó como una Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial y que tiene por objeto producir y comercializar pasteles y postres saludables. El lugar en donde está ubicada la empresa es en la ciudad de Oaxaca, perteneciente al municipio de Oaxaca de Juárez, Oaxaca.

Como parte de la planeación de la empresa se ha elaborado la siguiente misión y visión.

#### *Misión*

Producir y comercializar productos de pastelería y repostería de menor contenido calórico e índice glucémico con respecto a los tradicionales con los más altos niveles de calidad, buen gusto y sabor que satisfagan ampliamente al consumidor que busca cuidar y mantener su salud y su figura informándoles de los beneficios que obtienen por consumir nuestros productos.

#### *Visión*

Ser una marca y una empresa capaz económica y físicamente de llegar a todas partes del país y del mundo brindando una nueva alternativa de consumir pasteles y postres de manera más saludable que la tradicional.

### **2.1.2 Antecedentes del producto**

No existe registro alguno de donde o cuando se originó el pan, pero se sabe con certeza que su historia es más antigua que la historia de cualquier alimento.

En épocas tempranas, el grano de trigo era molido y consumido como una pasta insípida. Más tarde, fue tratado en molinos primitivos y se obtuvo una harina que era convertida en pasta y se horneaba en piedras calientes o directamente en hogueras.

Después, los egipcios descubrieron accidentalmente el uso de la levadura en panadería al mezclar la pasta con la espuma resultante de la elaboración de cerveza, obteniendo así un pan esponjado, más fácilmente digerible y de mejor sabor. A los egipcios se debe también el desarrollo de la pastelería al añadir miel y huevos a la pasta para pan.

Más tarde estos conocimientos fueron transmitidos a los hebreos, quienes a su vez los enseñaron a los griegos y romanos.

En Roma, en el año 170 A.C., ya existían panaderos públicos y rápidamente este oficio fue cobrando más importancia en muchas otras civilizaciones.

En la Edad Media, hubo un gran desarrollo de panaderías en las ciudades, donde se combinaba este oficio con el de los molinos y cervecerías.

En México, el trigo fue introducido durante la conquista y así empezó a desarrollarse una nueva industria que poco a poco fue cobrando mayor importancia.

Hoy en día, en nuestro país existe una gran cantidad de establecimientos dedicados a la elaboración de productos horneados



### Productos del giro:

- Pasteles
- Panques
- Flanes
- Gelatinas
- Pays
- Tartaletas
- Churros
- Empanadas
- Bocadillos dulces
- Donas
- Pan de muerto
- Roscas
- Pan de dulce
- Panqué
- Mousses
- Galletas
- Confitería
- Bocadillos salados

#### 2.1.3 Descripción del producto

Buscando aportar un beneficio en salud a la población de la ciudad de Oaxaca se proporcionan *pasteles y postres de menor contenido calórico e índice glucémico en relación con que los que existen en el mercado.*

#### Características del producto:

PROPIEDADES FÍSICAS PASTEL DE FRESA	
COLOR:	BIZCOCHO: CAFÉ CLARO A DORADO CUBIERTA: BLANCA CON MOTIVOS ROJOS
FORMA:	RECTANGULAR
MEDIDAS:	25 X 18 X 8 cm.
PESO:	750gr. POR PZA.
SUPERFICIE:	BIZCOCHO: ES DE APARIENCIA SEMILISA, Y SECA CUBIERTA: CREMOSA Y BRILLOSA
CONSISTENCIA:	SUAVE Y ESPONJOSO
TEMPERATURA:	CONSERVA SUS PROPIEDADES A PARTIR DE -3° C
HUMEDAD:	CON UNA EXCESIVA HUMEDAD PIERDE SU FORMA, SABOR Y CONSISTENCIA.

COMPOSICIÓN POR KILO DE PASTEL	
HARINA	220grs.
MANTEQUILLA	170grs.
SUSTITUTO DE AZUCAR	105grs.
CLARA DE HUEVO	120grs.
YEMA DE HUEVO	120grs.
LECHE	160grs.
POLVO DE HORNEAR	10grs.
FRESAS NATURALES PICADAS	150grs.
SABORIZANTE	10grs.
Fuente: Principales productores en Oaxaca: "Quemen", "Tartamiel" y "Rome".	

La cantidad de ingredientes varía de acuerdo con la calidad del producto que se requiera; sin embargo, la expuesta arriba es la más recomendable para el tipo de producto que deseamos ofrecer.

PROPIEDADES ORGANOLEPTICAS	
OLOR:	ES DULCE A FRESA
SABOR:	DULCE
SUPERFICIE:	AL TACTO ES SUAVE Y CREMOSO
COLOR:	CAFÉ CLARO

PROPIEDADES NUTRITIVAS CADA 125 grs. Y	
GRASA	22.75 grs.
PROTEINAS	8.78 grs.
CARBOHIDRATOS	66.83 grs.
CONTENIDO ENERGETICO	478 Kcal.

**Particularidades del producto:**



Figura 1. Logotipo de la empresa

**Marca:** "Tentaciones Saludables" al igual que el nombre de la empresa.

**Presentación:** Presentación de 750 grs.



Figura 2. Vista de un pastel de 750 grs.

Presentación de un  
pastel de  
750 grs.

**Empaque.** Para una mejor conservación y presentación del producto, este se introduce en un domo redondo de plástico transparente de 20 cm de diámetro por una altura de 9cm sellándose con las mismas pestañas del domo.



Figura 3. Domo para empaque del pastel

## 2.2 Mercado

### 2.2.1 Descripción de usos del producto

#### Uso del producto:

Los pasteles y postres saludables constituyen un producto comestible de consumo final, que puede degustarse como golosina, antojo, último tiempo de una comida o cena o como parte importante de un platillo de ocasiones especiales, eventos o fiestas.

Este producto elaborado de forma tradicional es de uso común, y se consume en mayor medida en fechas y ocasiones especiales. Sin embargo, al elaborarlo de manera saludable, es decir con un menor contenido de azúcar, y/o un menor contenido de grasa, se pretende que su consumo sea el mismo que el tradicional puesto que la gama de productos a elaborar intenta satisfacer desde niños hasta adultos de la tercera edad pero en una ingesta de menor contenido calórico, lo cual representará un beneficio para la salud.

#### Productos sustitutos:

Dado que los pasteles y postres se consumen principalmente en eventos y fechas importantes estos pueden ser sustituidos en el consumo diario por pastelillos y panadería de estantes, (bimbo, marinela, gameasa, etc.) o incluso hasta los mismos tradicionales con niveles de azúcar y grasas comúnmente empleados.

#### Productos complementarios:

Estos son aquellos productos con los que se puede combinar la ingesta de pasteles y postres como son el agua fresca, la leche, el atole, el refresco, y café como principal complemento.

## 2.2.2 Macrolocalización del negocio

Las dos alternativas que se tuvieron para localizar a la empresa fueron; el municipio de Oaxaca de Juárez y el municipio de Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca.

LUGARES ALTERNATIVOS	
A	B
MUNICIPIO DE OAXACA DE JUAREZ	MUNICIPIO DE SANTA CRUZ XOXOCOTLAN

ELEMENTO	ponderación %	A	B	C	D
1. ACCESO A MERCADOS	15	10	350	10	250
2. ACCESO A MATERIAS PRIMAS	26	10	260	10	260
3. DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA CALIFICADA	2	10	20	9	18
4. TRANSPORTE:					
a) Disponibilidad	4	10	40	10	40
b) Costos	4	10	40	10	40
5. AGUA	4	10	40	10	40
6. ENERGIA ELECTRICA	4	10	40	10	40
7. COMBUSTIBLE	2	10	20	10	20
8. APOYOS LEGALES	1	9	9	9	9
9. DRENAJE	2	10	20	9	18
10. SERVICIOS MEDICOS	2	10	20	9	18
11. SERVICIOS DE SEGURIDAD	1	10	10	9	9
12. EDUCACIÓN	1	10	10	9	9
13. CLIMA	1	10	10	9	9
14. TERRENO:					
a) Extensión	3	9	27	8	24
b) Costo	5	9	45	8	40
15. ACTITUD DE LA COMUNIDAD	2	9	18	8	16
16. RESTRICCIONES AMBIENTALES	1	9	9	9	9
<b>SUMA</b>	<b>100 %</b>	<b>174</b>	<b>988</b>	<b>167</b>	<b>969</b>

Después de realizar un análisis de los aspectos que se consideran importantes para la localización de una empresa se decidió que la localización más óptima para la ubicación de la empresa "Tentaciones Saludables", es en la ciudad de Oaxaca que pertenece al municipio de Oaxaca de Juárez.

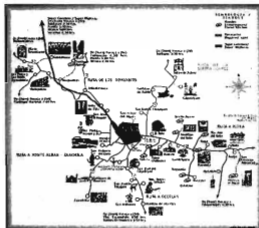


Figura 4. Mapa del Municipio de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, y rutas.

A continuación se hace una breve descripción del municipio de Oaxaca de Juárez.

1. Nombre de la localidad: Oaxaca de Juárez, Oax.
2. Ubicación Geográfica: El municipio de Oaxaca de Juárez se localiza en las coordenadas  $17^{\circ} 03'43$  de latitud norte y  $96^{\circ} 43'18$  de longitud oeste; limita al norte con San Agustín Etla y San Pablo Etla, al sur San Antonio de la Cal y Santa Cruz Xoxocotlán, al este Santa Lucía del Camino y San Agustín Yatareni, al oeste con San Jacinto Amilpas y Santa María Atzompa, al noreste San Andrés Huayapam.
3. Clima: Templado
4. Orografía: Valles y planicies

5. Recursos con que cuenta la región:

- a) Clima: Templado
- b) Flora: Los vegetales maderables y leñosas, y las plantas textiles, tintoreras, medicinales, forrajeras y de ornato.
- c) Fauna: Predadores, herbívoros, anfibios.

6. Población Total: 265 006 hab.

7. Tasa de crecimiento de la población:

PERIODO	T.C.I. (%)
1990-1995	3.6
1995-2000	3.2
2000-2005	1.9

8. Infraestructura:

- a) Educativa: Desde escuela básica hasta postgrado.
- b) Salud: Si existe
- c) Comunicaciones y transporte: Si existe
- d) Agua potable: Si existe
- e) Electrificación: Si existe
- f) Drenaje: Si existe

9. Apoyos gubernamentales:

- a) Estimulos, exenciones fiscales: No existen
- b) Organismos públicos de apoyo al proyecto: Secretaria de Economía

### 2.2.3 Microlocalización del negocio

La microlocalización de las instalaciones de la empresa es la calle 1ª. Privada de Independencia No. 3 del Fracc. Independencia, perteneciente al municipio de Oaxaca de Juárez, Oaxaca.

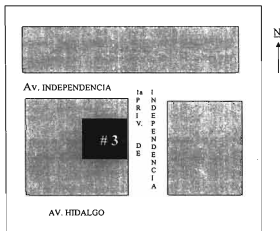


Figura 5. Croquis de la microlocalización de la empresa

Este lugar cuenta con las siguientes características:

1. El área es de 13 X 14 metros cuadrados.
2. El suelo está totalmente cementado sin irregularidades ni elevaciones notables
3. Existe una construcción que satisface las necesidades de la empresa.
4. Las vías de acceso están en buenas condiciones
5. Existen servicios públicos como lo son el alumbrado, vigilancia, y recolección de basura, estos son de una calidad aceptable y buena accesibilidad.



#### *2.2.4 Segmentación de mercado*

El segmento de mercado hacia el cual nos dirigimos son personas que se preocupan por su salud y la de su familia, y por el cuidado de su figura que saben que consumir exceso de azúcares, grasas y carbohidratos es perjudicial para la salud.

El proyecto está dirigido a personas que tienen en sus manos el poder de decisión de compra son principalmente amas de casa, parejas sin hijos, personas de la tercera edad, su edad comprende de los 20 años en adelante y que se encuentran en un nivel socio-económico medio y alto.

#### *2.2.5 Análisis de la demanda*

Los datos que a continuación se presentan, se extrajeron del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

La Panadería se ubica dentro del sector de Alimentos Procesados, Bebidas y Tabaco, el cual es uno de los sectores más importantes dentro de la industria manufacturera de México; destacando por su alta generación de empleos y el crecimiento que ha mostrado en las exportaciones en los últimos años: representa el 4.6% del PIB total y el 24.7% del PIB de la industria manufacturera; ha alcanzado un 2.1% de las exportaciones totales y el 2.8% de las exportaciones de manufacturas; 2.6% de las importaciones totales y el 3.0% de las importaciones de manufacturas, genera el 24.7% del empleo del sector manufacturero y representa un 32.5% del total de establecimientos de la industria manufacturera.

Con base en datos de la Encuesta Industrial Mensual del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), entre 1996 y 2000, la producción de alimentos procesados, bebidas y tabaco, mostró un ritmo de crecimiento promedio anual de 14.9%.

CUADRO 1

Producción del sector Alimentos procesados, bebidas y tabaco \*

(Millones de Pesos)

1996	206,843.3
1997	234,919.1
1998	278,706.7
1999	310,723.6
2000	360,000.4

\*Cifras acumuladas de los datos mensuales de la Encuesta de INEGI

Fuente: Encuesta Industrial Mensual, INEGI

El sector Panadería en México abarca productos de pan, tortas, galletas y pasteles (tortas empacadas a base de harina, empanadas, tartas, esponjas y productos derivados) y los productos como croissants, pastelitos y pan dulce.

Las ventas del sector de Panadería en México fueron de 11.8 mil millones de Pesos Mexicanos en 1998, de los cuales el 66% provenía de la venta de pan. Las importaciones alcanzaron los 320.4 millones de Pesos en 1998 y llegaron en 1999 a 378.7 millones de Pesos.

Parte del aumento de las ventas en el mercado de la panadería ha sido el resultado del incremento de los precios en el sector alimentos. Los precios en dicho sector han crecido en los últimos 6 años en un 225.8%, con un promedio de 22.8% por año. El precio del pan, la tortilla y los granos son los que más han aumentado en ese período, con un aumento promedio anual del 27%. El precio del pan blanco aumentó en un 361.8% durante el mismo período.

Para determinar específicamente si existe demanda para el tipo de productos que se desean ofrecer en el mercado se aplicó una encuesta para una población de 265 006 habitantes tomando una muestra de 60 individuos y siguiendo el método de cuotas en donde la población objetivo resultan aquellas personas de 20 años en adelante que pertenecen a un nivel socioeconómico medio y alto y que asisten a lugares públicos recreativos a hacer deporte, así como a gimnasios y estéticas.

Los resultados nos demuestran que de dicha muestra el 91.6% de la población encuestada si consumen postres y pasteles solo que con un consumo de 1 vez al mes y 1 vez por semana del 80%. Es interesante ver que en un 75% las personas están concientes de que consumir pasteles y postres en exceso perjudica su salud, y se cree que por esa razón el mismo 75% preferiria comer algo con menos contenido calórico que no dañe tanto su salud.

Otro aspecto importante a destacar es con relación al precio ya que aunque un 40% de la población si estaria dispuesta a pagar en un 25% un precio más alto en relación con los pasteles y postres tradicionales un 41.6% no pagaria nada más. Sin embargo un 11.6% señalo que si pagaria mas solo que en un porcentaje menor al 25%. Al sumar esta cifra con el 40% que si estaria dispuesto a pagar un 25% más obtenemos que aunque es impreciso en que porcentaje el 51.6% si pagaria un poco más en relación con otros productos.

### 2.2.5 Análisis de la oferta

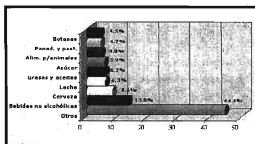


Figura 6.. Gráfica de los principales subsectores por su contribución al valor de la producción de alimentos, bebidas y tabaco.

Fuente: Encuesta Industrial Mensual INEGI

La participación conjunta de estos subsectores en el 2000, representó el 55.6% del valor generado por la producción de alimentos, bebidas y tabaco.

Existen en el país aproximadamente 22,000 productores de pan dulce y panadería variada. De éstos solamente el 5% se encuentran altamente industrializados, 45% son semi industrializados, 40% son pequeños y negocios familiares y el restante 10% son panaderías especializadas (INEGI).

La industria Mexicana de panadería hecha en horno, que se encuentra funcionando en un 60% de su capacidad, está ganando reconocimiento internacional por la calidad de sus productos y precios competitivos. Sin embargo, los analistas de la industria estiman que para 1999, un 6% de las panaderías independientes cerraron debido al alto costo de los suministros y diversos gastos.

En el mercado local o meta existen productos de diferentes marcas que pueden competir casi directamente con el nuestro, estos son principalmente "Quemen", "Rome", "Tartamiel" y "Carmelita". De estos competidores "Quemen" es el que se puede considerar como el competidor más fuerte ya que este, cuenta con una participación considerable en el mercado, sin embargo, consideramos que nuestro producto puede contar con una buena diferenciación.

Además de estos productores y comercializadores de pastelería, otro tipo de competencia a la que se enfrenta la empresa en el mercado local son las personas que se dedican a la pastelería en su casa para venta sobre pedido o con sus conocidos.

Algunas de las principales ventajas sobre los competidores directos con las que cuenta la empresa en proyecto son; Se conoce el mercado, se conocen los puntos fuertes y débiles de la competencia.

Dentro de los productores a nivel nacional para el giro destacan:

- Pastelería el Globo
- Pastelería Ideal
- Pastelería El Molino
- Pastelería La Gran Vía
- Panadería Elizondo
- Pastelería Aranzazu
- Panadería La Espiga
- Panadería Trico
- Panadería Santo Domingo
- Samborn's
- Panadería Maren

CUADRO 2. ANALISIS DE LA OFERTA

COMPETIDOR	PRODUCTO	SERVICIO	VARIEDAD	CALIDAD	PRECIO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO %
TARTAMEL	Paneles, pan dulce y postres	Rápido y amable	Regular	Media	Bajo	16
QUEMEN	Pasteles y postres	Rápido, buen trato	Amplia	Buena	Medio	25
ROME	Paneles, postres y helados	Regular	Amplia	Buena	Alto	8
CARMELITA	Pasteles y postres	Regular	Regular	Baja	Medio	12
VARIOS	Pasteles y postres	Regular	Escasa	Baja	Bajo	39

Fuente: Observación y pláticas con clientes, y Asociación Estatal de Panaderos de Oaxaca.

Los principales productores como Quemen, Tartamiel y Carmelita han incluido sistemas en sus operaciones, cuentan con ambientación agradable, capacitación en su fuerza de ventas y han optado por la estrategia de conveniencia.

De manera limitativa poseen naves industriales muy grandes lo cual les restringe en cierto modo en cuanto a movimiento y flexibilidad para el traslado de sus productos a lugares más lejanos

Esta última información podemos utilizarla para que la empresa en proyecto logre un mayor y mejor crecimiento tratando de implementar los aspectos positivos, y haciendo una propuesta de producción que nos de flexibilidad para movernos a cualquier lado del estado, del país o del mundo como lo pueden ser el diseño de micro fábricas o alianzas con algunos proveedores para que nos maquilen cierto tipo de productos.

### *2.2.6 Proyección de la oferta y la demanda*

El 27 de agosto del año 2008 el presidente de la Canainpa, Leopoldo González señaló que pese a los incrementos en los insumos y la falta de apoyos, la industria panificadora ha hecho esfuerzos para no repercutirlos al consumidor, pero que esta es una situación que no será posible mantener por mucho tiempo, porque se corre el riesgo de que las empresas de este sector desaparezcan.

Para Leopoldo González, la industria panificadora mundial se encuentra seriamente afectada por el incremento en los precios de las materias primas, como los cereales y los energéticos, "aunado a esto, en México tenemos nuevos impuestos y grandes problemas de inseguridad".

Estas apreciaciones representan elementos importantes a considerar ya que el incremento de los insumos se traslada al consumidor lo que puede repercutir directamente en la demanda de los productos.

Así mismo, Leopoldo González expuso que tales desajustes colocan a la industria en una posición difícil, lo que ocasiona el cierre de muchas panaderías tradicionales, así señaló que en los últimos 10 años las empresas del sector registran una tasa de desaparición de cuatro por ciento anual, lo que implica el cierre de unas 10 mil panificadoras durante una década, señaló.

Con ello se interpreta que la oferta ha sufrido bajas y de las cuales es preciso tomar la experiencia y afrontar los retos que se suponen. Otras tendencias que repercuten en la demanda y que han sido señaladas por el presidente de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora, Antonio Arias Ordóñez, es que el mito de que el pan 'engorda' y la proliferación de 'comida rápida' provocó que el consumo per cápita de este alimento cayera de 33 a 32 kilogramos al año.

También Arias Ordóñez comentó que otro factor que ha golpeado el consumo del pan ha sido la agresiva mercadotecnia de yogures y cereales con sabores artificiales, así como barras de granola.

Para fines de este proyecto todo lo anterior se toma como nuevas oportunidades y retos para la industria panificadora y pastelera.

Por otra parte tenemos, que según el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en el apartado 3.2 referente a la Salud hoy en el país, predominan como causas de daño a la salud las enfermedades no transmisibles y las lesiones. Estos padecimientos son más difíciles de tratar y más costosos que las infecciones comunes, los problemas reproductivos y las enfermedades relacionadas con la desnutrición. Las muertes por enfermedades no transmisibles, los padecimientos asociados a una larga vida –como la diabetes y la hipertensión–, así como las lesiones por accidentes o violencia, representan hoy el 85% de todas las muertes que se registran en México.

En el mismo se señala que es necesario advertir que, por otra parte, la población de adultos mayores crece considerablemente y con ello poco a poco disminuye la base social de personas que aportan recursos al conjunto social. En otras palabras, el bono demográfico que representa un segmento mayoritario de la población en edad productiva se irá disminuyendo, indefectiblemente, con el tiempo. Se augura que en menos de 25 años el sector de adultos mayores pasará de 6 a 15.6 millones de personas, de manera que para el año 2030 representará 12% de la población nacional.

Los problemas de salud de adultos y adultos mayores serán, por lo tanto, el componente que más atención demande.

Toda esta información nos da luz para ver como a través de la pastelería y repostería saludable podemos satisfacer distintas y nuevas necesidades que se presentan en la población actual y futura y de este modo proporcionar productos que sean eficientes para tales necesidades.

## Estrategias de Mercado

Las operaciones de la empresa se enfocarán de manera inicial al área de mercado o zona de influencia de la misma, que conforma el municipio de Oaxaca de Juárez, perteneciente al estado de Oaxaca, por lo tanto la ubicación geográfica de nuestro mercado meta inicial es un área local.

Dado que parte de la visión de la empresa es llegar al mercado nacional e internacional, la estrategia que seguirá la empresa después de haberse consolidado en el mercado local, es desarrollar la marca como oferente en la industria panificadora de productos saludables y replicar el esquema de negocios ya probado.

Al penetrar en nuevos mercados un aspecto importante que debe considerar la empresa es que los hábitos de consumo de este producto se pueden presentar en mayor medida en personas que cuidan de su salud tendencia que según se observa va en crecimiento.

### *2.2.7 Análisis de precios*

De acuerdo a las investigaciones que se han realizado, los productos elaborados para diabéticos y /o personas que cuidan su salud y su figura y mas aquellos productos que resultan novedosos se consideran dentro de un rango de precios alto. De acuerdo con la época actual de crisis y con la misión que la empresa pretende llevar a cabo se han tomado como parámetro los precios de la pastelería normal comercial que oscilan entre \$38 y \$42 pesos el kg. Sin embargo, se han analizado los costos y estos están en un 43% arriba del precio alto, de tal modo que para poder cubrir los costos y obtener una ganancia atractiva el precio de venta que se ha determinado es de \$66 pesos por kg. de pastel.



### 2.2.8 Comercialización

El principal canal de comercialización que se utilizará son las cafeterías, restaurantes, y cocinas económicas, así como también se hará uso de un establecimiento propio para la venta al detalle ubicado dentro del mercado local con opción a expandirse a otros lugares.

#### Canales de distribución y su naturaleza

Se reconocen dos tipos de circuitos o canales de distribución claramente diferenciados: los que están orientados a satisfacer el consumo popular y los que se orientan al consumo industrial. Los canales de distribución de cada uno de ellos se muestran a continuación.

Canales de distribución	
-Productor	-Productor
-Consumidor	-Minorista
	-Consumidor

#### Canales para productos de consumo popular

A. Productores - consumidores. Este canal es el más corto, simple y rápido. Se establece cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos e incluye las ventas por correo. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los fabricantes practican esta modalidad, ni tampoco todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a comprar.

B. Productores - minoristas - consumidores. Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas que muestren y vendan los productos.

### *2.2.9 Publicidad*

La estrategia de Publicidad que seguirá la empresa será para informar y posicionar el producto en el mercado. Se usarán medios impresos como folletos informativos mismos que se repartirán en lugares donde asiste la gente que cuida de su salud (parques deportivos, gimnasios, hospitales, etc.) Se llevará a cabo un programa en la radio de inauguración donde se le comunique al público en que consisten los productos que la empresa ofrece así como se les invite a una degustación de los mismos.

Posteriormente se hará publicidad en espectaculares y algunos spots en la radio a manera de recordatorio.

Cabe señalar que la empresa tiene que ser responsable al informar a su público que el hecho de ofrecer pasteles con menor contenido calórico no implica que las raciones que se ingieran puedan ser en cantidades indiscriminantes, sino que en lo que los productos contribuyen es a que se pueda degustar una ración de determinado tamaño sin que aporte el mismo nivel de calorías que una ración de pastel o postre normal.

### CAPITULO III. INGENIERIA DEL PROYECTO

#### 3.1 Principales Insumos

Las materias primas utilizadas para la producción de pastel característico de la empresa son:

- Harina de trigo Las propiedades que debe tener la harina de trigo para considerarse un producto de primera calidad son:
  - Tener contenido nutritivo
  - Su textura debe estar lisa y seca, para evitar la presencia de organismos extraños
  - Su aroma debe ser casi inodoro.
  - Debe estar seco para evitar el mal olor y sabor
  - Debe conservarse en lugares frescos y secos para conservar sus propiedades
- Sustituto de azúcar. Debe ser sólido y semicristalino de color blanco.
- Margarina. Tener el color, consistencia, textura y sabor característico.
- Huevos. Tener el color, textura y sabor característico.
- Leche. Tener el color, consistencia y sabor característico.
- Frutas. Tener el color, textura y sabor característico.

MATERIA PRIMA	CALIDAD REQUERIDA
HARINA DE TRIGO	DE PRIMERA
SUSTITUTO DE AZUCAR	CALIDAD UNICA
MARGARINA	PRIMERA
HUEVOS	PRIMERA
LECHE	BAJA EN GRASA
FRUTA	FRESCA
POLVO DE HORNEAR	PRIMERA

### 3.2 Fuentes de Abastecimiento

Las cantidades que se requieren por mes para producir 900 kg. de pastel, son las siguientes:

MATERIA PRIMA	CANTIDAD APROX. POR MES
HARINA	189 Kg.
SUSTITO DE AZUCAR	90 Kg.
MARGARINA	144 Kg
CLARA DE HUEVO	99 Kg
YEMA DE HUEVO	99 Kg
LECHE	135 Kg
POLVO DE HORNEAR	9 Kg
FRUTA NATURAL	126 Kg
SABORIZANTE	9 Kg

La empresa se abastece de dichas cantidades en la Central de Abasto de la ciudad de Oaxaca de Juárez, lugar en que están ubicados los principales proveedores de materias primas, y en donde se encuentran los mejores precios del estado, así mismo se cuenta con "Pastigel", "Levapan", y "Puratos", proveedores que se localizan en el centro de la ciudad.

Debido a que existe un gran número de proveedores, a que la calidad requerida de dichos insumos no varía y a que los precios son regularmente estables, la empresa no proyecta problemas de abastecimiento en un futuro.

El procedimiento que se seguirá para el abastecimiento de la materia prima se describe a continuación.

- Solicitar cada 20 días la materia prima y cantidades de esta que se necesitaran para la producción del mes siguiente.
- Esta se transporta de la dirección del proveedor a la planta en un vehículo automotor.
- La carga y descarga de la materia prima del vehículo al almacén se realizará de manera manual.

### 3.3 Indicadores Técnicos

PROPIEDADES NUTRITIVAS CADA 125 grs.	
GRASA	19.56 grs.
PROTEINAS	6.51 grs.
CARBOHIDRATOS	88.02 grs.
CONTENIDO ENERGETICO	551.25 Kcal.

COMPOSICIÓN POR KILO DE PASTEL	
HARINA	21 %
SUSTITUTO DE AZUCAR	10 %
CLARA DE HUEVO	11 %
YEMA DE HUEVO	11 %
MARGARINA	16%
LECHE	15%
POLVO DE HORNEAR	1%
FRUTA NATURAL	14%
SABORIZANTE	1%

### 3.4 Proceso de producción

El proceso de producción que la empresa ha determinado seguir para la elaboración de los pasteles se describe en los siguientes puntos:

1. Recepción y almacenamiento de materia prima.- Se reciben las materias primas y se almacenan, conservándose en sus propios envases o contenedores hasta el momento de su utilización y procurando mantenerlas en lugares frescos y poco húmedos. Los productos como mantequilla, leche y huevos se deben refrigerar.

Las materias primas que se reciben son: mantequilla, azúcar, huevos, harina, leche, saborizantes, polvo de hornear, crema y fruta.

2. Transporte al área de mezclado.- Las materias primas requeridas y en cantidades necesarias se transportan por medio de plataformas rodantes al área de mezclado, se incorporan en las mesas de trabajo.

### CAPITULO III. INGENIERIA DEL PROYECTO

#### 3.1 Principales insumos

Las materias primas utilizadas para la producción de pastel característico de la empresa son:

- Harina de trigo Las propiedades que debe tener la harina de trigo para considerarse un producto de primera calidad son:
  - Tener contenido nutritivo
  - Su textura debe estar lisa y seca, para evitar la presencia de organismos extraños
  - Su aroma debe ser casi inodoro.
  - Debe estar seco para evitar el mal olor y sabor
  - Debe conservarse en lugares frescos y secos para conservar sus propiedades
- Sustituto de azúcar. Debe ser sólido y semicristalino de color blanco.
- Margarina. Tener el color, consistencia, textura y sabor característico.
- Huevos. Tener el color, textura y sabor característico.
- Leche. Tener el color, consistencia y sabor característico.
- Frutas. Tener el color, textura y sabor característico.

MATERIA PRIMA	CALIDAD REQUERIDA
HARINA DE TRIGO	DE PRIMERA
SUSTITUTO DE AZUCAR	CALIDAD UNICA
MARGARINA	PRIMERA
HUEVOS	PRIMERA
LECHE	BAJA EN GRASA
FRUTA	FRESCA
POLVO DE HORNEAR	PRIMERA

### 3.2 Fuentes de Abastecimiento

Las cantidades que se requieren por mes para producir 900 kg. de pastel, son las siguientes:

MATERIA PRIMA	CANTIDAD APROX. POR MES
HARINA	189 Kg.
SUSTITO DE AZUCAR	90 Kg.
MARGARINA	144 Kg
CLARA DE HUEVO	99 Kg
YEMA DE HUEVO	99 Kg
LECHE	135 Kg
POLVO DE HORNEAR	9 Kg
FRUTA NATURAL	126 Kg
SABORIZANTE	9 Kg

La empresa se abastece de dichas cantidades en la Central de Abasto de la ciudad de Oaxaca de Juárez, lugar en que están ubicados los principales proveedores de materias primas, y en donde se encuentran los mejores precios del estado, así mismo se cuenta con "Pastigel", "Levapan", y "Puratos", proveedores que se localizan en el centro de la ciudad.

Debido a que existe un gran número de proveedores, a que la calidad requerida de dichos insumos no varía y a que los precios son regularmente estables, la empresa no proyecta problemas de abastecimiento en un futuro.

El procedimiento que se seguirá para el abastecimiento de la materia prima se describe a continuación.

- ⇒ Solicitar cada 20 días la materia prima y cantidades de esta que se necesitaran para la producción del mes siguiente.
- ⇒ Esta se transporta de la dirección del proveedor a la planta en un vehículo automotor.
- ⇒ La carga y descarga de la materia prima del vehículo al almacén se realizará de manera manual.

### 3.3 Indicadores Técnicos

PROPIEDADES NUTRITIVAS CADA 125 grs.	
GRASA	19.56 grs.
PROTEINAS	6.51 grs.
CARBOHIDRATOS	88.02 grs.
CONTENIDO ENERGETICO	551.25 Kcal.

COMPOSICIÓN POR KILO DE PASTEL	
HARINA	21 %
SUSTITUTO DE AZUCAR	10 %
CLARA DE HUEVO	11 %
YEMA DE HUEVO	11 %
MARGARINA	16%
LECHE	15%
POLVO DE HORNEAR	1%
FRUTA NATURAL	14%
SABORIZANTE	1%

### 3.4 Proceso de producción

El proceso de producción que la empresa ha determinado seguir para la elaboración de los pasteles se describe en los siguientes puntos:

1. Recepción y almacenamiento de materia prima.- Se reciben las materias primas y se almacenan, conservándose en sus propios envases o contenedores hasta el momento de su utilización y procurando mantenerlas en lugares frescos y poco húmedos. Los productos como mantequilla, leche y huevos se deben refrigerar.

Las materias primas que se reciben son: mantequilla, azúcar, huevos, harina, leche, saborizantes, polvo de hornear, crema y fruta.

2. Transporte al área de mezclado.- Las materias primas requeridas y en cantidades necesarias se transportan por medio de plataformas rodantes al área de mezclado, se incorporan en las mesas de trabajo.



3. Cremado de la mantequilla.- La mantequilla se deposita en una máquina batidora en donde se bate a una velocidad de aproximadamente 590 rpm, de 18 a 20 minutos.

La mantequilla tiene un corto periodo de plasticidad, por lo que es necesario trabajar con este ingrediente a una temperatura de entre 18 y 21° C.; de esta manera se aprovechan mejor las propiedades de cremado (incorporación de aire) de la mantequilla.

4. Adición de sustituto de azúcar.- Se agrega el sustituto y se mezcla a una velocidad de 140 rpm por un tiempo de 2 a 4 minutos, a una temperatura ( que se mantendrá hasta el final del proceso de mezclado ) de 21 a 23°C.

5. Adición de huevo.- Se agregan los huevos y se mezcla de 285 rpm por un tiempo de 2 a 4 minutos.

6. Adición de harina y leche.- Se agrega la harina poco a poco y en seguida la leche, mezclándolos a 140 rpm durante 5 minutos.

7. Adición de saborizantes, polvo de hornear y fruta.- Se agregan saborizantes, polvo de hornear, fruta picada y se mezclan a 285 rpm durante un tiempo de 2 a 4 minutos.

8. Engrasado de moldes.- Paralelamente al mezclado se realiza el engrasado de los moldes en donde se verterá la masa; éste se hará con margarina para evitar que el pastel se pegue al molde. Los moldes serán de acero inoxidable para facilitar su limpieza. Este engrasado se efectúa en una mesa de trabajo.

9. Transporte al área de mezcla.- Los moldes ya engrasados se transportan manualmente a la máquina batidora que contiene la mezcla de ingredientes.

10. Vaciado de mezcla en moldes.- La mezcla contenida en la batidora se vierte en los moldes engrasados; el vertido se realiza por gravedad y, una vez que el molde contiene la mezcla, se elimina el exceso de ésta para que la superficie quede uniforme.

11. Transporte a horno.- Los moldes con mezcla se transportan manualmente al horno.

12. Horneado.- La mezcla se deja hornear a una temperatura promedio de 250° C durante 30 minutos aproximadamente.

En esta parte del proceso de elaboración del pastel, el calor transforma la mezcla en un producto ligero, poroso, fácilmente digerible y de sabor agradable, a causa de una serie de reacciones debidas a la temperatura. Estas ocurren en una secuencia propia y se deben realizar en condiciones controladas.

El tiempo y la temperatura del horneado, así como la humedad relativa del aire existente dentro del horno, son factores que deben ser cuidadosamente vigilados, para que esta etapa del proceso de elaboración, se realice exitosamente.

13. Transporte a mesa de trabajo.- Al terminar de hornear el pastel, se transporta manualmente por medio de charolas a la mesa de trabajo.

14. Preparación de la cubierta.- Paralelamente se prepara la cubierta del pastel a base de crema sabor vainilla y sustituto de azúcar.

15. Decorado.- Esta actividad consiste en poner la cubierta, previamente preparada, al pastel. También incluye adornar el pastel con trozos de frutas, figuras de chocolate sin azúcar.

16. Transporte a refrigeración.- Los pasteles terminados se transportan por medio de carros empujados manualmente a una cámara de refrigeración.

17. Almacenamiento.- El producto terminado se almacena en una cámara de refrigeración. Se debe tener cuidado de no almacenar el producto terminado durante más de 5 días.

El proceso productivo que se usará en la planta y de acuerdo con las características del producto que se pretende ofrecer, se ubica en un punto intermedio entre la producción artesanal y la industrial.

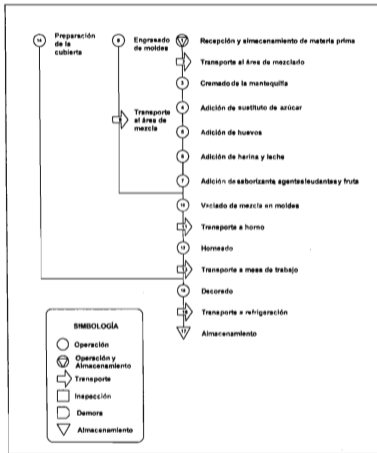


Figura 7. Diagrama de flujo del proceso  
Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Administración y personal

Para obtener un mejor desempeño en la empresa, se propone en términos ideales la siguiente organización, misma que se pretende se implemente no a los inicios del proyecto sino en una etapa posterior y la cual se ilustra en la siguiente figura.

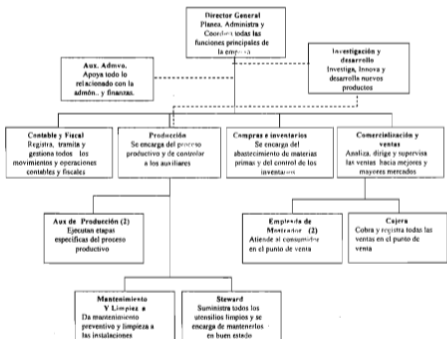


Figura 8. Organigrama proyectado de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia

## Organigrama inicial de la empresa

Por cuestiones de minimizar costos, la organización de la empresa en sus inicios sería la siguiente.

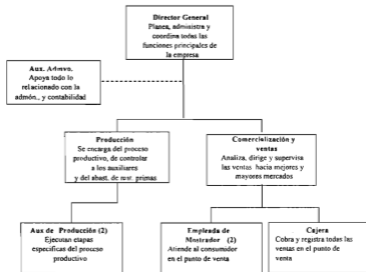


Figura 9. Organigrama inicial de la empresa  
Fuente: Elaboración propia.

## Descripción de puestos iniciales y proyectados

A continuación se hace una descripción de los puestos tanto iniciales como proyectados.

<b>DIRECTOR GENERAL</b>	
CLAVE	DIGRAL01
NIVEL JERARQUICO	DIRECTIVO
JEFE INMEDIATO	DUÑO
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DIRECCION GENERAL
PUESTOS COLATERALES	NINGUNO
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS INFERIORES SIGUIENTES
RELACIONES EXTERNAS	CON OTRAS EMPRESAS
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y DE PRODUCCION
OBJETIVO DEL PUESTO	PLANEAR, COORDINAR SUPERVISAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA
TOMA DE DECISIONES	LAS DECISIONES IMPORTANTES DE LA EMPRESA SON TOMADAS POR EL UN 100%

<b>ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>	
CLAVE	ENCOMV01
NIVEL JERARQUICO	ADMINISTRATIVO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
PUESTOS COLATERALES	ENCARGADO COMPRAS E INVENTARIOS, ENCARGADO DE PRODUCCIÓN, ENCARGADO CONTABLE Y FISCAL.
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DIRECTOR GENERAL Y LOS DEPARTAMENTOS COLATERALES
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS INTERMEDIARIOS O VENDEDORES DEL PRODUCTO
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS DE MERCADOTECNIA
OBJETIVO DEL PUESTO	COORDINAR, SUPERVISAR Y EJECUTAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA DISTRIBUIR Y COMERCIALIZAR EL PRODUCTO.
TOMA DE DECISIONES	TOMAR AL 100% LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO, SALVO EN LOS CASOS RELEVANTES O EXTRAORDINARIOS LO HARÁ EN COORDINACIÓN CON EL DIRECTOR GENERAL.

<b>ENCARGADO DE PRODUCCIÓN</b>	
CLAVE	ENPK02
NIVEL JERARQUICO	ADMINISTRATIVO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PUESTOS COLATERALES	ENCARGADO COMPRAS E INVENTARIOS, ENCARGADO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS, Y ENCARGADO CONTABLE Y FISCAL
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DIRECTOR GENERAL, CON LOS DEPARTAMENTOS COLATERALES Y CON LOS AUX. DE PRODUCCION, MANTENIMIENTO Y STEWARD
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS PROVEEDORES
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DE PRODUCCIÓN Y MANEJO DE PERSONAL
OBJETIVO DEL PUESTO	COORDINAR Y SUPERVISAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN
TOMA DE DECISIONES	TOMAR AL 100% LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO, SALVO EN LOS CASOS RELEVANTES O EXTRAORDINARIOS LO HARÁ CON LA DIRECCION GENERAL.

<b>ENCARGADO CONTABLE Y FISCAL</b>	
CLAVE	ENCOF03
NIVEL JERARQUICO	ADMINISTRATIVO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO CONTABLE Y FISCAL
PUESTOS COLATERALES	ENCARGADO COMPRAS E INVENTARIOS, ENCARGADO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS, Y ENCARGADO DE PRODUCCION
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DIRECTOR GENERAL, Y CON LOS DEPARTAMENTOS COLATERALES
RELACIONES EXTERNAS	CON DEPENDENCIAS RELACIONADAS CON EL AREA. (IMSS, SHCP, ETC.)
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DE CONTABILIDAD Y TEMAS FISCALES
OBJETIVO DEL PUESTO	LLEVAR A CABO EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES CONTABLES Y FISCALES
TOMA DE DECISIONES	TOMAR AL 100% LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO, SALVO EN LOS CASOS RELEVANTES O EXTRAORDINARIOS LO HARÁ CON LA DIRECCION GENERAL.

<b>ENCARGADO DE COMPRAS E INVENTARIOS</b>	
CLAVE	ENCOIN04
NIVEL JERARQUICO	ADMINISTRATIVO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS
PUESTOS COLATERALES	ENCARGADO PRODUCCION, ENCARGADO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS, Y ENCARGADO CONTABLE Y FISCAL
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DIRECTOR GENERAL, Y CON LOS DEPARTAMENTOS COLATERALES.
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS PROVEEDORES
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CAPACIDAD DE NEGOCIACION, RELACIONES INTERPERSONALES Y MANEJO DE CONTROLES E INVENTARIOS
OBJETIVO DEL PUESTO	REALIZAR EFICIENTEMENTE ACTIVIDADES DE COMPRAS Y MANEJAR ADECUADA Y CONTROLADAMENTE LOS INVENTARIOS.
TOMA DE DECISIONES	TOMAR AL 100% LAS DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO, SALVO EN LOS CASOS RELEVANTES O EXTRAORDINARIOS LO HARÁ CON LA GERENCIA GENERAL.

<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	
CLAVE	INVDE01
NIVEL JERARQUICO	STAFF
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
PUESTOS COLATERALES	NO TIENE
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DIRECTOR GENERAL, CON EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION, COMPRAS E INVENTARIOS
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS PROVEEDORES
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DE PRODUCCIÓN, CREATIVIDAD Y PERSONALIDAD PROPOSITIVA
OBJETIVO DEL PUESTO	APOYAR A LA EMPRESA, ESPECIFICAMENTE AL AREA DE PRODUCCION BUSCANDO, CREANDO Y DESARROLLANDO NUEVOS PRODUCTOS
TOMA DE DECISIONES	TOMAR LAS DECISIONES JUNTO CON LA DIRECCION GENERAL Y EL ENCARGADO DE PRODUCCION



AUX. ADMINISTRATIVO	
CLAVE	AUADM01
NIVEL JERARQUICO	AUXILIAR
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DIRECCION GENERAL
PUESTOS COLATERALES	NO TIENE
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DIRECTOR GENERAL, Y CON LOS DEPARTAMENTOS COLATERALES
RELACIONES EXTERNAS	PROVEEDORES, ACREEDORES, DEPENDENCIAS DE GOBIERNO, ETC.
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	CONOCIMIENTOS TECNICOS EN ADMINISTRACIÓN
OBJETIVO DEL PUESTO	EJECUTAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA Y APOYAR AL DIRECTOR GENERAL
TOMA DE DECISIONES	NO TIENE

AUXILIAR DE PRODUCCIÓN 1,2	
CLAVE	AUXP1, AUXP2
NIVEL JERARQUICO	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PUESTOS COLATERALES	EMPLEADO DE MOSTRADOR Y CAJERO
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON SU JEFE INMEDIATO
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS PROVEEDORES
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	TENER ALGUNOS CONOCIMIENTOS REL. CON AL AREA DE PRODUCCION
OBJETIVO DEL PUESTO	EJECUTAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES
TOMA DE DECISIONES	NINGUNA

EMPLEADO DE MOSTRADOR 1, 2	
CLAVE	TMM001, TMM002
NIVEL JERARQUICO	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
PUESTOS COLATERALES	AUXILIARES DE PRODUCCION 1,2, Y CAJERO
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DEPARTAMENTO AL QUE ESTA ADSCRITO
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS CLIENTES
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	FACILIDAD DE PALABRA
OBJETIVO DEL PUESTO	ATENDER DE MANERA CORTEZ, AMABLE Y RÁPIDA AL CLIENTE
TOMA DE DECISIONES	NINGUNA.

**CAJERO**

CLAVE	CAJ001
NIVEL JERARQUICO	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
PUESTOS COLATERALES	AUXILIARES DE PRODUCCION 1,2, Y EMPLEADOS DE MOSTRADOR
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DEPARTAMENTO AL QUE ESTA ADSCRITO
RELACIONES EXTERNAS	CON LOS CLIENTES
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	HABILIDAD EN EL MANEJO DE DINERO Y FACILIDAD DE PALABRA
OBJETIVO DEL PUESTO	ATENDER DE MANERA CORTEZ, AMABLE Y RÁPIDA AL CLIENTE
TOMA DE DECISIONES	NINGUNA.

**MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA**

CLAVE	MTTO001
NIVEL JERARQUICO	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DE PRODUCCION
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
PUESTOS COLATERALES	STEWARD
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DEPARTAMENTO AL QUE ESTA ADSCRITO
RELACIONES EXTERNAS	NO TIENE
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	DISPONIBILIDAD PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO
OBJETIVO DEL PUESTO	DAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LAS INSTALACIONES Y REALIZAR LA LIMPIEZA GENERAL DE LAS INSTALACIONES.
TOMA DE DECISIONES	NINGUNA.

**STEWARD**

CLAVE	STEW001
NIVEL JERARQUICO	OPERATIVO
JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DE PRODUCCION
LUGAR DE ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
PUESTOS COLATERALES	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA
RELACIONES INTERNAS	DIRECTA CON EL DEPARTAMENTO AL QUE ESTA ADSCRITO
RELACIONES EXTERNAS	NO TIENE
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	DISPONIBILIDAD PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO
OBJETIVO DEL PUESTO	MANTENER Y LIMPIAR TODOS LOS UTENSILIOS Y EQUIPO NECESARIOS DEL AREA DE PRODUCCION
TOMA DE DECISIONES	NINGUNA.

### Plantilla de personal proyectada

Los sueldos del personal que se necesitará en un futuro para que la empresa funcione mejor se encuentran en el siguiente cuadro.

NUM.	CLAVE	NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL
1	DIGRAL01	DIRECTOR GENERAL	\$ 5,000.00
2	ENCOMV01	ENCARGADO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	\$ 4,500.00
3	ENPRO02	ENCARGADO DE PRODUCCION	\$ 5,500.00
4	ENCOF03	ENCARGADO CONTABLE Y FISCAL	\$ 4,500.00
5	ENCOIN04	ENCARGADO DE COMPRAS E INVENTARIOS	\$ 4,500.00
6	INVDE01	INVESTIGACION Y DESARROLLO	\$ 4,500.00
7	AUADM01	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 4,500.00
8	CAJ001	CAJERO	\$1,800.00
9	TMM001	EMPLEADO DE MOSTRADOR1	\$1,800.00
10	TMM002	EMPLEADO DE MOSTRADOR2	\$1,800.00
11	AUXP1	AUX. DE PRODUCCION 1	\$ 3500.00
12	AUXP2	AUX. DE PRODUCCION 2	\$ 3500.00
13	MTTO001	MANTENIMIENTO Y LIMPEZA	\$ 1,500.00
14	STEW001	STEWARD	\$1,800.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$48,700.00</b>

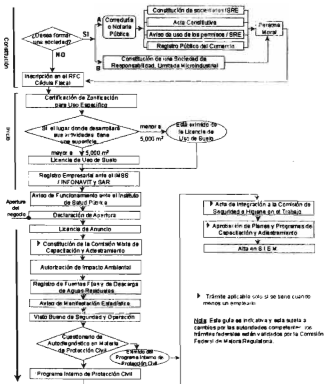
### Plantilla de personal inicial

Al implementar el proyecto, el personal y sus respectivos sueldos serian los siguientes. Cabe señalar que el personal de producción solo laborará inicialmente 4 días a la semana lo que implica la reducción de su sueldo mensual.

NUM.	CLAVE	NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL
1	DIGRAL01	DIRECTOR GENERAL	\$ 5,000.00
2	ENCOMV01	ENCARGADO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	\$ 4,500.00
3	ENPRO02	ENCARGADO DE PRODUCCION	\$ 5,500.00
7	AUADM01	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 4,500.00
8	CAJ001	CAJERO	\$1,800.00
9	TMM001	EMPLEADO DE MOSTRADOR1	\$1,800.00
10	TMM002	EMPLEADO DE MOSTRADOR2	\$1,800.00
11	AUXP1	AUX. DE PRODUCCION 1	\$ 3500.00
12	AUXP2	AUX. DE PRODUCCION 2	\$ 3500.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$31,900.00</b>

### 3.6 Trámites

Antes de poner en funciones la empresa se tiene que cumplir con los trámites obligatorios. A continuación se presentan los trámites para construir o iniciar un negocio de *procesamiento de pasteles dietéticos en la ciudad de Oaxaca*.



Trámite aplicable solo si se tiene como menos un empleado:

**Nota:** Esta guía se inicia y está sujeta a cambios por las autoridades competentes. Los trámites federales están y estarán por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

Figura 10. Guía de los trámites a realizar para la instalación de una empresa.  
Fuente: Secretaría de Economía. Primer Contacto, Delegación Oaxaca.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas. En este caso se escogió entrar como persona moral, específicamente en el régimen de *Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial*, ya que con las reformas fiscales que entraron éste año, las personas físicas en este tipo de actividades empresariales entran ya al régimen general de Ley por lo que pagan los mismos impuestos que una persona moral. Pero en la S.R.E. existen ventajas como la imagen de mayor seriedad ante los clientes y además la posibilidad de entrar a programas gubernamentales y créditos bancarios que sólo apoyan a personas morales. A continuación describimos las características de la persona moral:

#### Personas morales

Existen varias clases de personas morales: aquellas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.

CUADRO 3. INFORMACION GENERAL PARA LA CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL

CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual el usuario obtiene la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial, para lo cual se requiere: - El Permiso para la Constitución de Sociedades ante la S.R.E. - Aviso de Uso de los Permisos para la Constitución de sociedades.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION	FORMATO	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial/ Escuela Naval Militar esq. Heroico Colegio Militar, Oaxaca, Oax. Lada (951) Tel. 360 90 y 360 96 (de 9:00 a 13:00hrs)	Formulario Único para obtención de Cédula de Microindustria	R /w hábiles
VALENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Formulario Único para obtención de Cédula de Microindustria	Gratis

Fuente: Secretaría de Economía. Delegación Oaxaca

#### CUADRO 4. INFORMACION GENERAL PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL RFC

INSCRIPCIÓN EN EL RFC / CÉDULA FISCAL		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la SHCP, para efecto de cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes. <b>NOTA:</b> A partir del 1° de Julio de 1999, las personas físicas, al momento de tramitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, deberán presentar conjuntamente, la Forma oficial RI y la Forma denominada "Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP."		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCIÓN		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Administración Local de Recaudación, García Vigil # 709, Col. Centro Oaxaca, Oax. Lado (951) Tels. 609 10 y 459 06 de (9:00 a 15:00 hrs.)		Desde la respuesta inmediata hasta 3 días hábiles
VEGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	RI / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP	Gratis

Todas las sociedades tienen como requisitos generales para su constitución los siguientes puntos:

Las sociedades se constituyen ante notarios y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.

11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

Las empresas en el giro acostumbran operar como persona moral en la modalidad de sociedad anónima de capital variable.

#### I. Licencias y permisos para iniciar operaciones

El establecimiento o constitución del negocio requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que se deberá acudir y los trámites que se realizarán:

##### 1. Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

##### 2. Notario Público / registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

Este contrato, también llamado "estatutos", debe ser otorgado en escritura (notariado) ante notario público, e inscrito en el Registro Público de Comercio de la SECOFI, dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

### 3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura).
- También la SHCP mantiene el Padrón de Provedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

### 4. Gobierno Municipal

Ciertas actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asientan. Esta licencia (o en su caso la declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse siempre a la vista.

Enseguida debe tramitarse la licencia de uso del suelo que autoriza el uso o destino que pretenda darse a un predio o local.



CUADRO 5. INFORMACION PARA TRAMITAR LA LICENCIA DE USO DE SUELO

LICENCIA DE USO DE SUELO		TRAMITE MUNICIPAL
Documento expedido por el H. Ayuntamiento en el cual se autoriza el uso o destino que pretende darse a los predios.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección General de Desarrollo Urbano Calle Margula # 800, Colonia Centro, Oaxaca, Oax. Lada (951) Tels. 547 77, 555 08 y 555 24 (Fuera del Centro Histórico) (de 9:00 a 15:00 y de 18:00 a 20:00 Hrs.) Dentro del Centro Histórico en av. Porfirio Díaz 311 Tel. 951- 4 62 57 con horario de 9 A 15 HRS Y DE 18 A 20:00 HRS.	4 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año	Uso de suelo	\$ 75.00 pesos

Fuente: Secretaria de Economía, Delegación Oaxaca.

CUADRO 6. INFORMACION PARA TRAMITAR LA DECLARACION DE APERTURA

DECLARACION DE APERTURA		TRAMITE MUNICIPAL
Téminos para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Ventanilla Única de Gestión Empresarial, Ubicada en Plaza de la Danza s/n Oaxaca, Oax. Lada (951) Tel. Y Fax. 4-70-48 (de 9:00 a 15:00 y de 18:00 a 20:00 Hrs.)	20 a 25 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Único	\$235 00 pesos Persona Física y \$391 00 pesos Persona Moral

Fuente: Secretaria de Economía, Delegación Oaxaca

## 5. Secretaria de Salud

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaria de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: licencia sanitaria, permiso sanitario, registro sanitario, tarjetas de control sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

CUADRO 7. INFORMACION PARA TRAMITAR EL AVISO DE FUNCIONAMIENTO

AVISO DE FUNCIONAMIENTO ANTE SECRETARÍA DE SALUD		TRAMITE ESTATAL	
Documento expedido por la Secretaría de Salud, en donde se autoriza que un establecimiento de menor riesgo opere y funcione			
ÁREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCIÓN		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección de Regulación y Fomento Sanitario/ Armenta y López esq. Borgoa col. Centro, Oaxaca, Oax. Lada (951) Tel. 4 47 48, 6 38 22 (de 8:00 a 14:00hrs.)		2 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO	
Indefinida	Aviso de Apertura	Gratis	

Fuente: Secretaría de Economía. Delegación Oaxaca

6. Instituto Mexicano del Seguro Social

El patrón y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

CUADRO 8. INFORMACION PARA EL REGISTRO ANTE IMSS E INFONAVIT

REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT		TRAMITE FEDERAL	
El Patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT Y SAR			
ÁREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCIÓN		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Delegación del IMSS, Calz. Perfirio Díaz, # 141, Col. Reforma, Oaxaca, Oax. Lada (951) Tels 566 65 y 511 82 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)		15 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO	
Indefinida	Aviso de inscripción personal AFIL01 Formato de inscripción de las empresas en el Seguro de Riesgo de Trabajo SSRT01003 Aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) AFIL02	Gratis	

Fuente: Secretaría de Economía. Delegación Oaxaca

## 7. Institución Bancaria

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

## 8. Sistema de Información Empresarial Mexicano

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

## 9. Coparmex

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)

## 10. Sindicato

Aun cuando no existe obligación legal de afiliarse a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjuntan más de veinte trabajadores en activo. En la práctica, los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y no tener así que negociar bajo presión.

### 11. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 12. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Esta secretaría debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo, puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La SECOFI estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

### 13. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría. Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

### 14. Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presenta en el capítulo sobre Instalaciones: ubicación y servicios auxiliares y en los Anexos de este documento.

## 15. Comisión Nacional del Agua

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

## II. Franquicias, patentes, marcas y derechos de autor

### Marcas

La marca se registrará antes de empezar cualquier actividad comercial para evitar problemas posteriores, de plagio o uso indebido del nombre.

## CAPITULO IV. INFORMACIÓN FINANCIERA

### 4.1 Origen y aplicación de recursos

Los dueños o socios del proyecto son los que dispondrán de su capital personal para invertir en este proyecto, así como también solicitar a la Secretaría de Economía un financiamiento refaccionario por \$70,000.00 el cual deberá cubrirse en un plazo de 60 meses con un periodo de gracia de 6 meses, -periodo durante el cuál deberá pagarse únicamente la parte correspondiente a los intereses-. Los cuales se calculan a una tasa de interés nominal de 19.75%.

<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$280,900.00</b>	<b>100%</b>
Aportación de los socios	\$210,900.00	75.08%
Financiamiento solicitado	\$70,000.00	24.92%

De acuerdo al nivel de producción que se tiene planeado producir los recursos que se necesitan tanto materiales como técnicos y humanos se describen en las tablas que a continuación se presentan (con sus respectivos costos).

CUADRO 9. PRODUCCIÓN PROGRAMADA

AÑO	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA
1	10800	60%
2	11880	70%
3	13068	80%
4	14375	90%
5	15812	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 10. COSTO DE PRODUCCION PARA 5 AÑOS

<b>COSTO DE PRODUCCION</b>				
<b>MATERIAS PRIMAS</b>		<b>AÑO 1</b>		
<b>Producto</b>	<b>Requerimientos anuales (Kg.)</b>	<b>Compras anuales (Kg)</b>	<b>Precio por Kg.</b>	<b>Costo Total</b>
Harina	2268	2268	\$8	\$18144
Sust. Azuc.	1080	1080	\$60	\$64800
Margarina	1728	1728	\$18	\$31104
Huevos	2376	2376	\$20	\$47520
Leche	1620	1620	\$11	\$17820
Polvo de h.	108	108	\$10	\$1080
Fruta	1512	1512	\$15	\$22680
Saborizante	108	108	\$12	\$1296
<b>TOTAL</b>				<b>\$204444</b>

<b>AÑO 2</b>				
<b>Producto</b>	<b>Requerimientos Anuales (Kg)</b>	<b>Compras anuales (Kg)</b>	<b>Precio por Kg.</b>	<b>Costo Total</b>
Harina	2494.8	2494.8	\$8.5	\$21205.8
Sust. Azuc.	1188.0	1188.0	\$62	\$73656.0
Margarina	1900.8	1900.8	\$20	\$38016.0
Huevos	2613.6	2613.6	\$21	\$54885.6
Leche	1782.0	1782.0	\$13	\$23166.0
Polvo de h.	118.8	118.8	\$12	\$1425.6
Fruta	1663.2	1663.2	\$16	\$26611.2
Saborizante	118.8	118.8	\$13	\$1544.4
<b>TOTAL</b>				<b>\$240510.6</b>

**AÑO 3**

Producto	Requerimientos Anuales (Kg)	Compras anuales (Kg)	Precio por Kg.	Costo Total
Harina	2744.3	2744.3	\$9	\$24698.7
Sust. Azuc.	1306.8	1306.8	\$65	\$84942.0
Margarina	2090.9	2090.9	\$21	\$43908.9
Huevos	2875.0	2875.0	\$21.5	\$61812.5
Leche	1960.2	1960.2	\$14	\$27442.8
Polvo de h.	130.7	130.7	\$12	\$1568.4
Fruta	1829.5	1829.5	\$16	\$29272.0
Saborizante	130.7	130.7	\$13	\$1699.1
<b>TOTAL</b>				<b>\$275344.5</b>

**AÑO 4**

Producto	Requerimientos Anuales (Kg)	Compras anuales (Kg)	Precio por Kg.	Costo Total
Harina	3018.8	3018.8	\$9	\$27169.2
Sust. Azuc.	1437.5	1437.5	\$65	\$93437.5
Margarina	2300.0	2300.0	\$22	\$50600.0
Huevos	3162.5	3162.5	\$21.5	\$67993.8
Leche	2156.3	2156.3	\$14.5	\$31266.4
Polvo de h.	143.8	143.8	\$12	\$1726.6
Fruta	2012.5	2012.5	\$16	\$32200.0
Saborizante	143.8	143.8	\$13	\$1869.4
<b>TOTAL</b>				<b>\$306262.0</b>

**AÑO 5**

Producto	Requerimientos anuales (Kg)	Compras anuales (Kg)	Precio por Kg.	Costo Total
Harina	3320.5	3320.5	\$10	\$33205.0
Sust. Azuc.	1581.2	1581.2	\$66	\$104359.2
Margarina	2529.9	2529.9	\$23	\$58187.7
Huevos	3478.6	3478.6	\$22	\$76529.2
Leche	2371.8	2371.8	\$15	\$35577.0
Polvo de h.	158.1	158.1	\$13	\$2055.3
Fruta	2213.7	2213.7	\$18	\$39846.6
Saborizante	158.1	158.1	\$15	\$2371.5
<b>TOTAL</b>				<b>\$352131.5</b>

Fuente: Elaboración propia con precios de mercado



CUADRO 11. COSTOS GENERALES

FLETES				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$500	\$580	\$650	\$720	\$810

MANO DE OBRA DIRECTA				
Nº	CLAVE	PUESTO	SUELO/MES	SUELDO/AÑO
6	AUXP1	Aux. de Prod.1	1867	22404
7	AUXP2	Aux. de Prod.2	1867	22404
8	STEW001	Steward	0	0

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aux. de Prod.1	22404	24000	28000	32000	36000
Aux. de Prod.2	22404	24000	28000	32000	36000
Steward	0	14400	17000	19000	22000
<b>Total</b>	<b>44808</b>	<b>62400</b>	<b>73000</b>	<b>83000</b>	<b>94000</b>

GASTOS DE FABRICACIÓN INDIRECTOS				
Nº	CLAVE	PUESTO	SUELDO/MES	SUELDO/AÑO
2	ENPRO02	Enc. de Producción	2933	35196

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enc. de Prod.	35196	38000	44000	48000	52000

MATERIALES INDIRECTOS (costo del empaquetado y etiquetado)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo anual	\$14400	\$17971.2	\$22579.2	\$26726.4	\$31627.4

INSUMOS		
Insumo	Costo/Mes	Costo Anual
Elec. Trifásica	1000	12000
Gas	500	6000
Agua	25	300

Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Elec. Trifásica	12000	13800	15000	16200	17400
Gas	6000	6600	7200	7800	8400
Agua	300	330	360	390	420
<b>Total</b>	<b>18300</b>	<b>20730</b>	<b>22560</b>	<b>24390</b>	<b>26220</b>

MANTENIMIENTO				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$1500	\$1700	\$1900	\$2200	\$2500

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
SUELDOS				
Nº	CLAVE	PUESTO	SUELDO MÉS	SUELDO AÑO
1	DIGRAL01	Director General	5000	60000
7	AUADM01	Auxiliar admvo.	2500	30000

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	60000	61500	63000	64500	66000
Auxiliar Admvo.	30000	33000	36000	39000	42000
<b>Total</b>	<b>90000</b>	<b>94500</b>	<b>99000</b>	<b>103500</b>	<b>108000</b>

OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papelera/útiles ofic.	350	430	510	590	670
Luz comercial	500	550	600	650	700
<b>Total</b>	<b>850</b>	<b>980</b>	<b>1110</b>	<b>1240</b>	<b>1370</b>

GASTOS DE VENTA				
1 - SUELDOS Y SALARIOS				
Nº	CLAVE	PUESTO	SUELDO MÉS	SUELDO AÑO
2	ENCOMV01	Enc. De comer y vtas	4500	54000
8, 9, 10	CAJ001, TMM001 Y 002	Cajero, Emp. de mostr.	5400	64800

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enc. De comer y vtas.	54000	56000	59000	61000	63000
Cajero y Emp. de mostr.	64800	67000	68600	70300	72300
<b>Total</b>	<b>118800</b>	<b>123000</b>	<b>127600</b>	<b>131300</b>	<b>135300</b>

OTROS GASTOS DE VENTA					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Public. y propag.	1500	2000	2500	3000	3500
luz comercial	100	110	121	133.1	146.41
Fletes	1500	1600	1700	1800	1900
Papelera y útiles	400	470	610	610	680
<b>Total</b>	<b>3500</b>	<b>4180</b>	<b>4931</b>	<b>5543.1</b>	<b>6226.41</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los precios de mercado.

#### 4.2 Relación de activo fijo

Los activos necesarios para que la empresa inicie sus operaciones son los siguientes:

CUADRO 12. RELACION DE ACTIVO FIJO

<b>INVERSION INICIAL: FIJA Y DIFERIDA</b>	
<b>ACTIVO TANGIBLE</b>	<b>VALOR (PRECIO)</b>
Terreno	\$25000
Batidora 14 kg	\$13000
Batidora 5 kg	\$5000
Utensilios varios (moldes, cuchillos, etc)	\$15000
Mesa de trabajo	\$1800
Muebles y acc. De oficina	\$5000
Básculas	\$2000
Vitrinas (2)	\$32000
Refrigerador	\$4100
Subtotal	<b>\$102900</b>
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>MONTO</b>
Obra civil	\$20000
Estudios y proyectos	\$9000
Constitución y organización	\$9000
Subtotal	<b>\$38000</b>
Inmuebles y construcciones	\$63,000
Maquinaria Mob. Y equipo	\$77,900
Vehiculos y equipos de reparto	\$30,000
Equipo de computo	\$10,000
Suma total	<b>\$180,900</b>

Fuente: Elaboración propia basada con precios procedentes de distintos proveedores en Oaxaca.

### 4.3 Estado de situación financiera

Para establecer los porcentajes de deducciones de las inversiones se consideraron los autorizados por la Ley del Impuesto Sobre la Renta en sus artículos 40 y 41.

CUADRO 13. DATOS GENERALES DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA

INVERSIONES										
Concepto	Monto de la		% de		DEPRECIACION					Valor de
	Inversión	Deprec.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Deshecho		
Inmuebles y Construcciones	63,000	5%	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	47,250	
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	77,900	10%	7,790	7,790	7,790	7,790	7,790	7,790	38,950	
Equipo de Reparto	30,000	20%	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	0	
Equipo de Cómputo	10,000	25%	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	0	0	
<b>Totales</b>	<b>180,900</b>		<b>19,440</b>	<b>19,440</b>	<b>19,440</b>	<b>19,440</b>	<b>19,440</b>	<b>16,940</b>	<b>86,200</b>	

CAPITAL DE TRABAJO		COSTOS DE OPERACION	
Efectivo	20,000	Costos Fijos anuales	332,394
Inventarios	80,000	% de Costo Variable	30%
<b>Total</b>	<b>100,000</b>		

Volumen de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de crecimiento anual estimado	10%					
Volumen anual inicial estimado	10,800	11,880	13,068	14,375	15,812	
Precio de venta unitario	\$ 66.00					

INDICADORES FINANCIEROS		BASE DE TRIBUTACION (C= ISm)	
Tasa de Rend Real Esperada	12.00%	1) % de ISR sobre Utilidad	35%
Tasa de Inflación Estimada Anual	6.25%	2) % de ISR sobre Ingresos	2%
Tasa Nominal	19.00%		

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Análisis de punto de equilibrio

##### 4.4.1 Punto de equilibrio operativo

Se utilizó la siguiente formula para el calculo del punto de equilibrio utilizando datos procedentes del cuadro A2 del anexo 1.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO}$$
$$\text{PE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

Para el año 1 los resultados del punto de equilibrio fueron los siguientes.

AÑO 1	
COSTOS FIJOS	332,394
COSTOS VARIABLES	219,344
VENTAS TOTALES	712,800
PUNTO DE EQUILIBRIO	480144.75
COSTO TOTAL	551,738

Estos resultados nos indican que para unas ventas de \$480,144.75 la empresa no registra ni perdidas ni ganancias. Lo que significa que nuestras ventas de pastel en kg. serian de 7275.

##### INDICE DE ABSORCION (I.A)

$$\text{I.A} = \text{P.E} / \text{V.T.}$$
$$\text{P.E} = 480,144.75$$
$$\text{V.T} = 712,800$$
$$\text{I.A} = 67.36\%$$

Este I.A nos indica que el 67.36% del valor de las ventas totales fueron destinadas a alcanzar el punto de equilibrio lo que nos da una visión de que de entrada el proyecto presenta ganancias.

##### MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (M.P.U)

$$\text{M.P.U} = 1 - \text{I.A}$$
$$\text{M.P.U} = 1 - 67.36 = 32.64\%$$

Esto quiere decir que la región de las ganancias de la grafica del P.E (ver anexo 1) representa el 32.64% lo cual nos indica una ganancia atractiva de entrada.

En el año 2 se obtuvo un punto de equilibrio de \$544998.80, nivel de ventas o ingresos con el cual la empresa no registraría ni pérdidas ni ganancias.

AÑO 2	
COSTOS FIJOS	364,930
COSTOS VARIABLES	259,062
VENTAS	784,080
PUNTO DE EQUILIBRIO	544998.80
COSTO TOTAL	623,992

INDICE DE ABSORCION (I.A)

$$I.A = P.E / V.T.$$

$$P.E = 544998.80$$

$$V.T = 784,080$$

$$I.A = 69.51\%$$

Este I.A nos indica que el 69.51% del valor de las ventas totales estimadas estarían destinadas a alcanzar el punto de equilibrio para este periodo.

MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (M.P.U)

$$M.P.U = 1 - I.A$$

$$M.P.U = 1 - 0.6951 = 30.49\%$$

Esto quiere decir que la región de las ganancias de la grafica del P.E (ver anexo1) representa el 30.49% lo cual nos indica que para unas ventas de \$784,080 tendríamos un porcentaje de ganancias atractivo aún cuando este fue escasamente menor que el del año anterior, cabe señalar que en este año se consideró un incremento en los costos ya que se incremento personal al área de producción.

El punto de equilibrio del año 3 es de \$601,907.72, observamos que para ese nivel de ventas la empresa no registraría perdidas ni ganancias. Lo que implica que en este año tendríamos que vender 9120 kg. de pastel utilizando así menos del 60% de la capacidad instalada.

AÑO 3	
COSTOS FIJOS	393,541
COSTOS VARIABLES	298,574
VENTAS	862,488
PUNTO DE EQUILIBRIO	601907.72
COSTO TOTAL	692,115

INDICE DE ABSORCION (I.A)

$$I.A = P.E / V.T.$$

$$P.E = 601,907.72$$

$$V.T = 862,488$$

$$I.A = 69.79\%$$

Este I.A nos indica que el 69.79% del valor de las ventas totales proyectadas estarían destinadas a alcanzar el punto de equilibrio lo que nos indica que el tercer año también podríamos vislumbrar un porcentaje de ganancias interesante.

MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (M.P.U)

$$M.P.U = 1 - I.A$$

$$M.P.U = 1 - 69.79 = 30.21\%$$

Esto quiere decir que la región de las ganancias de la grafica del P.E (ver anexo 1) representa el 30.21% para el nivel de ventas señalado.

Los siguientes resultados nos indican que la empresa tendría que trabajar al 54% de su capacidad instalada en este año para poder alcanzar el punto de equilibrio es decir que tendría que vender 9784kg de pastel en este año para no generar ni pérdidas ni ganancias.

AÑO 4	
COSTOS FIJOS	418,613
COSTOS VARIABLES	333,708
VENTAS	948,737
PUNTO DE EQUILIBRIO	645748.4985
COSTO TOTAL	752,322

INDICE DE ABSORCION (I.A)

$$I.A = P.E / V.T.$$

$$P.E = 645,748.5$$

$$V.T = 948,737$$

$$I.A = 68.06\%$$

Este I.A nos indica que el 68.06% del valor de las ventas totales proyectadas estarían destinadas a alcanzar el punto de equilibrio.

MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (M.P.U)

$$M.P.U = 1 - I.A$$

$$M.P.U = 1 - 68.06 = 31.94\%$$

Esto quiere decir que la región de las ganancias de la grafica del P.E (ver anexo1) representa el 31.94% para un nivel de ventas de \$948,737.



Para el año 5 se tendrían que producir y vender 10618kg. de pastel si no se quisieran registrar pérdidas ni ganancias, con ello se estaría casi llegando apenas al 60% de la capacidad instalada de la empresa, lo cual es bastante alentador para el proyecto puesto que esto nos indica que la empresa tiene un margen del 40% de capacidad que puede aprovechar para obtener sus ganancias.

AÑO 5	
COSTOS FIJOS	442566.41
COSTOS VARIABLES	384568.91
VENTAS	1043610.48
PUNTO DE EQUILIBRIO	700800.27
COSTO TOTAL	827,125

INDICE DE ABSORCION (I.A)

$$I.A = P.E / V.T.$$

$$P.E = 700800.27$$

$$V.T = 1043610.48$$

$$I.A = 67.15\%$$

Este I.A nos indica que el 67.15% del valor de las ventas totales estimadas se destinarían a alcanzar el punto de equilibrio lo que nos sigue dando la visión de un porcentaje de ganancias atractivo.

MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (M.P.U)

$$M.P.U = 1 - I.A$$

$$M.P.U = 1 - 67.15 = 32.85\%$$

Esto quiere decir que la región de las ganancias de la gráfica del P.E (ver anexo1) representa el 32.85% lo cual nos indica que para unas ventas de \$1043610.48 la ganancias sería de \$342,826.

#### 4.4.2 Punto de equilibrio financiero

Para saber la cantidad de efectivo que se requiere no sólo para cubrir los costos variables y los fijos, sino también para efectuar los abonos pactados en las obligaciones financieras que se contraen, es importante conocer el mínimo de producción y ventas que garantice que el negocio puede cancelar dichos costos y demás compromisos que demandan erogaciones de efectivo, a los cuales está obligado el negocio.

Por ello se ha calculado el punto de equilibrio financiero aplicando la siguiente formula y utilizando los datos que se encuentran en el cuadro A3 del anexo 1 .

$$\text{PE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{FINANCIAMIENTO}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

En el año 1 tenemos que para poder cubrir los costos y hacer frente a los compromisos contraídos con Secretaría de Economía necesitamos tener unas ventas de \$510,888.15. Cantidad que representa 7741kg de pastel que necesitan venderse durante este periodo.

AÑO 1	
COSTOS FIJOS+FIN	353,677
COSTOS VARIABLES	219,344
VENTAS	712,800
PUNTO DE EQUILIBRIO	510888.15
COSTO TOTAL	573,021

Con respecto al año 2 tenemos que al tener ventas por 8856kg de pastel la empresa puede cubrir sus costos y el pago del financiamiento lo que representa en pesos la cantidad de \$584,480.71.

AÑO 2	
COSTOS FIJOS+FIN	391,367
COSTOS VARIABLES	259,062
VENTAS	784,080
PUNTO DE EQUILIBRIO	584480.71
COSTO TOTAL	650,429

En el año 3 la empresa estaría utilizando un 54% de su capacidad instalada para poder hacer frente a sus compromisos financieros cubriendo al mismo tiempo el total de sus costos.

AÑO 3	
COSTOS FIJOS+FIN	416,906
COSTOS VARIABLES	298,574
VENTAS	862,488
PUNTO DE EQUILIBRIO	637643.71
COSTO TOTAL	715,480

El punto de equilibrio del año 4 considera unas ventas por \$677050.74 lo cual nos acerca ya al 60% de la capacidad instalada de la empresa lo que representa un volumen de ventas de 10 258kg de pastel y un 57% de la capacidad instalada con lo que se cubren las obligaciones y los costos que se tienen.

AÑO 4	
COSTOS FIJOS+FIN	438,905
COSTOS VARIABLES	333,708
VENTAS	948,737
PUNTO DE EQUILIBRIO	677050.7405
COSTO TOTAL	772,614

Para el año 5 el punto de equilibrio representa el 69.7% del total de las ventas proyectadas lo que en capacidad instalada representa una producción y ventas de 11031kg de pastel traducidos en un porcentaje del 65% del uso de sus instalaciones.

AÑO 5	
COSTOS FIJOS+FIN	459776.41
COSTOS VARIABLES	384568.91
VENTAS TOTALES	1043610.48
PUNTO DE EQUILIBRIO	728068.61
COSTO TOTAL	844,345

#### 4.5 Estado de resultados

CUADRO 14. ESTADO DE RESULTADOS

MODELOS FINANCIEROS COMPUTACIONALES

Formulación y Evaluación de Proyectos

Estado de Resultados Proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	712,800	784,080	862,488	948,737	1,043,610
Costos Fijos	-332,394	-364,930	-393,541	-418,613	-442,556
Costos Variables	-213,840	-235,224	-258,746	-284,621	-313,083
Gastos Financieros	-13,505	-10,881	-7,809	-4,736	-1,664
Depreciación	-19,440	-19,440	-19,440	-19,440	-16,940
Utilidad antes de impuestos	133,621	163,605	182,952	221,326	269,367
ISR	-14,256	-15,682	-17,250	-18,975	-20,872
PTU	-13,241	-15,110	-17,907	-21,599	-26,337
Utilidad Neta del Proyecto	106,124	122,814	147,795	180,753	222,158

Fuente: Elaborado con datos de los cuadros 10,11 y 13.

#### 4.6 Proyección del flujo de caja.

CUADRO 15. FLUJO DE CAJA O EFECTIVO

Planeación estratégica Flujo de Efectivo del Proyecto						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		712,800	784,080	862,488	948,737	1,043,610
Costos Fijos Anuales		-332,394	-364,930	-393,541	-418,613	-442,556
Costos Variables		-213,840	-235,224	-258,746	-284,621	-313,083
Inversión Inicial	-280,900					
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-280,900</b>	<b>166,566</b>	<b>183,926</b>	<b>210,201</b>	<b>245,503</b>	<b>287,971</b>
Financiamiento	70,000					
Pago de Capital		-7,778	-15,556	-15,556	-15,556	-15,556
Pago de Intereses		-13,505	-10,881	-7,809	-4,736	-1,864
<b>Flujo Financiero</b>	<b>-210,900</b>	<b>145,283</b>	<b>157,490</b>	<b>186,836</b>	<b>225,211</b>	<b>270,752</b>
Pago de ISR y PTU		-27,497	-30,792	-35,157	-40,574	-47,209
<b>Flujo del Promotor</b>	<b>-210,900</b>	<b>117,787</b>	<b>126,698</b>	<b>151,679</b>	<b>184,637</b>	<b>223,543</b>
Valor presente neto (VAN)				\$299,822.37		
Tasa interna de rendimiento (TIR)				63%		

Fuente: Elaboración propia basado en los cuadros 10,11 y 13

#### 4.7 Evaluación económica

Dado que el análisis del punto de equilibrio refleja resultados de manera lineal, es decir no considera el valor del dinero a través del tiempo -y estos resultaron de inicio muy favorecedores-, es aún necesario considerar indicadores que si lo hacen y analizar los ingresos y gastos con un valor actual neto es decir con una misma base de ingresos y egresos que ocurren en distintos periodos de tiempo.

#### *4.7.1 Valor Actual Neto*

Con los resultados del flujo de efectivo se hizo el cálculo del VAN. Así tenemos que con una tasa de 19% se obtiene un Valor Actual Neto o VPN de \$299,822.37.

El resultado nos muestra que para una tasa de actualización del 19% los beneficios que generará el proyecto son superiores a la inversión que se requiere para ponerlo en práctica. Por lo tanto la rentabilidad del proyecto durante la vida útil, será mayor que la tasa de actualización (TREMA<sup>14</sup>) por lo que se considera que en función del V.A.N el proyecto se acepta pues se encuentra dentro de los criterios de aceptación<sup>15</sup>.

#### *Valor actual neto (incremento en los costos por inflación)*

En el caso de que los costos se incrementaran en un 10% debido a la inflación el VAN que se tiene es de \$137,029.39 lo que nos indica que aunque los beneficios que se obtienen ya no son superiores a la inversión inicial este resultado sigue siendo positivo por lo que se sigue aceptando en función de este criterio el proyecto.

#### *Valor actual neto (disminución del nivel de ventas)*

Por otra parte si el nivel de ventas disminuyera en un 10% por distintos factores (disminución del poder adquisitivo, clima, etc.) el VAN que resulta es de \$83,442.12, lo cual es aun menor que en el caso anterior, sin embargo sigue siendo un valor positivo, lo que indica que el proyecto es aceptado dado este indicador.

<sup>14</sup> TREMA: Tasa de rendimiento mínima aceptable

<sup>15</sup> Criterios del VAN: Si el VAN es positivo el proyecto se acepta, Si el VAN es igual a 0 el proyecto es indiferente; Si el VAN es negativo el proyecto se rechaza.

#### *4.7.2 Tasa interna de retorno (TIR)*

La TIR es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea igual a 0. En este estudio se obtuvo una TIR de 63% lo cual de acuerdo con los criterios de aceptación<sup>16</sup> se acepta el proyecto ya que al ser la TREMA de 19% nos indica que si existe una rentabilidad en el proyecto.

##### *4.7.2.1 Tasa interna de retorno (incremento en los costos por inflación)*

Para el caso en que los costos aumentarían en un 10% a causa de la inflación, la TIR que obtendríamos es de 40% resultado que sigue siendo mayor a la TREMA por lo que el proyecto sigue siendo aceptado aún con todo e inflación.

##### *4.7.2.2 Tasa interna de retorno (disminución del nivel de ventas)*

Con respecto a una disminución del 10% en el nivel de las ventas el proyecto se vería más afectado con respecto a un aumento en los costos puesto que la TIR que se calcula es del 32%, resulta que nos indica que el proyecto se acepta al ser aún mayor que la TREMA.

---

<sup>16</sup> Criterios de aceptación de la TIR: Cuando la TIR es mayor a la TREMA el proyecto se acepta; cuando la TIR es igual a la TREMA el proyecto es indiferente; Cuando la TIR es menor que la TREMA el proyecto se rechaza.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la formulación y evaluación de este proyecto en todos los estudios que se manejaron son alentadores y suficientes para aceptar la viabilidad del proyecto. Pasando desde todos los aspectos generales del negocio hasta llegar a la parte de la evaluación financiera y económica.

La propuesta además de implicar la creación de empleos, considera las necesidades que parte de la población que precisa y trata de cuidar su salud requiere al buscar alternativas mas saludables a la que actualmente existen en el mercado.

Así, existen diversos elementos que nos hacen considerar este proyecto como algo atractivo e interesante, no obstante puesto en practica, requiere de ir perfeccionando y manejando situaciones que en el momento de la realización del mismo no es posible prever pues conciernen a factores externos ajenos a la voluntad del mismo.

Dado el ambiente tan cambiante al que nos enfrentamos hoy en día, es imperante poner mayor atención a otra serie de aspectos que quizás aquí por no ser objeto de estudio principal de este proyecto no se hayan ahondado y que representan también amplias áreas de interés para el emprendedor como lo es por ejemplo, la mercadotecnia que para las grandes compañías se torna en una herramienta indispensable para soportar e incrementar sus ventas, y su propio valor.

Otra área de interés por ejemplo, es la investigación y desarrollo, que hoy día también es de vital importancia para mantener a una empresa en constante innovación y desarrollo y de este modo pueda seguir subsistiendo ya que aunque hay gustos que perduran a través del tiempo, hay gustos que también cambian de acuerdo a las modas y a los nuevos estilos de vida que se van presentando, también los distintos públicos son cada vez mas exigentes al existir cada vez mas ofertas innovadoras.



Un aspecto por demás interesante es el relacionado a los sistemas, como una forma indispensable de operación para empresas como las franquicias, algunas empresas medianas y desde luego para las grandes. Gracias a los avances tecnológicos empresas competitivas han logrado implementar programas sistémicos para poder controlar remotamente las operaciones de sus empresas, sin embargo, el uso de sistemas no solo tiene que ver con software y computadoras, también pueden implementarse en la forma habitual de operar de los negocios. Lamentablemente el estudio de este enfoque es más complejo y amplio para tratarlo aquí, sin embargo se señala como una mera inquietud que puede ayudarnos en un futuro próximo a enriquecer el proyecto.

Por último cabe señalar que la labor del emprendedor no debe limitarse solo a la elaboración de un proyecto, y/o a la puesta en marcha de un negocio, esta debe consistir en un esfuerzo continuo por mejorar sus propias habilidades y capacidades personales que le lleven a la mejora continua y a la actualización y adecuación de sus proyectos y negocios conforme se vayan presentando todo tipo de cambios, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### *Bibliográficas*

Barstow Hernández Joan, Baca Urbina Gabriel (1992) Evaluación de Proyectos. Ed. Gemas.

Abreu Beristain, Martin. (2008) Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en México. <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/24.pdf>

Baca Urbina Gabriel (1995) Formulación y Evaluación de Proyectos Ed. Mc. Graw Hill, México.

Miguel, Andrés E. (1997) Proyectos de inversión para micro y pequeñas empresas. Editado por Instituto Tecnológico de Oaxaca, México

ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (1999) Guía para la presentación de proyectos. Siglo Veintiuno editores, s.a. de c.v., México.

Sapag Chain, Nassir y Reinaldo (2003) Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill editores, México.

Varela, Rodrigo (2001) Innovación Empresarial "Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas". Ed. Prentice Hall, Colombia.

Mascareñas, Juan (2001). La Valoración de Proyectos de Inversión Productivos. Ed. Universidad Complutense de Madrid, España.

Dussel Peters Enrique, Pjore Michael, Ruiz Durán Clemente. Pensar Globalmente y Actuar Regionalmente. Hacia un Nuevo Paradigma Industrial para el Siglo XXI.

Flores Salgado José, Estrada García Ricardo (Compiladores, 2000) Organización, Administración y Cambio en México. Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco) División de Ciencias Sociales y Humanidades. Ed. Casa Abierta al Tiempo, México. Lectura: Andrade Romo Salvador, Fernández Ruvalcaba Margarita. La globalización y los cambios organizacionales en México.

Gobierno Federal (2007) Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Apartado 3.2.

Ortega Pérez de León Armando (1994). Contabilidad de Costos. Ed. Limusa Noriega Editores, México.

Lara Flores Elias (2003). Primer Curso de Contabilidad. Ed. Trillas, Mexico.

Kotler, Philip (1996). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Ed. Pearson Educación, México.

Kotler, Philip (2001) Dirección de Marketing. Edit. Prentice Hall, USA.

Robbins, Stephen P. (1994) Administración. Teoría y Práctica. Ed. Prentice Hall, México.

Stonner James A. F, Freeman A. Edgard, Gilbert Jr. Daniel R. (1996) Administración. Ed. Prentice Hall, México.

Perdomo Moreno, Abraham (1998). Toma de Decisiones Financieras. Ed. ECAPSA, México.

Rivera Carmona Alfredo (1999). La Administración Financiera ante el Reto Actual de la Crisis en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Editorial PAC S.A. de C.V.

Mercado, Salvador (2001) ¿Cómo Hacer una Tesis? Ed. Limusa Noriega Editores, México.

Rojas Soriano Raúl (1991) Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Plaza y Valdés Editores, México.

#### *Directas*

Entrevista con la Sra. Carmelita Rochett dueña de la pastelería Carmelita y presidenta de la Asociación Estatal de Panaderos de Oaxaca. 25 de Octubre de 2008, Oaxaca, Oax.

Entrevista con el Sr. Francisco Luchichi quien presenta enfermedad de diabetes mellitus. 27 de Octubre de 2008, Oaxaca, Oax.

Observación sistémica en las instalaciones y afueras de las pastelerías más importantes de la ciudad. 18 de Septiembre de 2009, Oaxaca, Oax.

## **Electrónicas**

El Economista En Línea. Consultado el 21 de enero de 2009.

<http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/columnistas/vision-economica-itesm-cem/2009/01/21/tasas-interes-mexico>

Banco Multisectorial de Inversiones. Consultado el 10 de noviembre de 2008

[https://www.bmi.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/BMI\\_PORTALBMI/BMI\\_PRODUTOS\\_NO\\_FINANCIEROS/BMI\\_GUIAS\\_PARA\\_EL\\_IVERSIONISTA/BMI\\_GUIA\\_PROYECTOS\\_INVERSION/GUIA\\_PROYECTOS%20INVERSION\\_DEF.PDF](https://www.bmi.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/BMI_PORTALBMI/BMI_PRODUTOS_NO_FINANCIEROS/BMI_GUIAS_PARA_EL_IVERSIONISTA/BMI_GUIA_PROYECTOS_INVERSION/GUIA_PROYECTOS%20INVERSION_DEF.PDF)

[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

[www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

## **DOCUMENTACION SOPORTE**

Anexo 1 (Cálculos Financieros)

Anexo 2 (Encuesta de Mercado)

Anexo 3 (Resultados de la encuesta de Mercado)

*ANEXO 1*

*CALCULOS FINANCIEROS*

## CUADRO A1. TABLA DE AMORTIZACIÓN

**MODELO FINANCIERO**  
 Planeación Estratégica  
 Tabla de Amortización del Crédito

### DATOS DEL CRÉDITO

Monto	70,000		
Plazo Total	60		
P de Gracia	6		
Tasa Int Real	12.71%	Tasa Nominal	19.75%

Pago	Saldo Insol	Capital	Interes	Total
1	70,000	0	1,152	1,152
2	70,000	0	1,152	1,152
3	70,000	0	1,152	1,152
4	70,000	0	1,152	1,152
5	70,000	0	1,152	1,152
6	70,000	0	1,152	1,152
7	70,000	1,296	1,152	2,448
8	68,704	1,296	1,131	2,427
9	67,407	1,296	1,109	2,406
10	66,111	1,296	1,088	2,384
11	64,815	1,296	1,067	2,363
12	63,519	1,296	1,045	2,342
<b>Año 1</b>		<b>7,778</b>	<b>13,505</b>	<b>21,283</b>
13	62,222	1,296	1,024	2,320
14	60,926	1,296	1,003	2,299
15	59,630	1,296	981	2,278
16	58,333	1,296	960	2,256
17	57,037	1,296	939	2,235
18	55,741	1,296	917	2,214
19	54,444	1,296	896	2,192
20	53,148	1,296	875	2,171
21	51,852	1,296	853	2,150
22	50,556	1,296	832	2,128
23	49,259	1,296	811	2,107
24	47,963	1,296	789	2,086
<b>Año 2</b>		<b>15,556</b>	<b>10,861</b>	<b>26,436</b>
25	46,667	1,296	768	2,064
26	45,370	1,296	747	2,043
27	44,074	1,296	725	2,022
28	42,778	1,296	704	2,000
29	41,481	1,296	683	1,979
30	40,185	1,296	661	1,958
31	38,889	1,296	640	1,936
32	37,593	1,296	619	1,915
33	36,296	1,296	597	1,894
34	35,000	1,296	576	1,872
35	33,704	1,296	555	1,851
36	32,407	1,296	533	1,830
<b>Año 3</b>		<b>15,556</b>	<b>7,809</b>	<b>23,364</b>

37	31,111	1,296	512	1,808
38	29,815	1,296	491	1,787
39	28,519	1,296	469	1,766
40	27,222	1,296	448	1,744
41	25,926	1,296	427	1,723
42	24,630	1,296	405	1,702
43	23,333	1,296	384	1,680
44	22,037	1,296	363	1,659
45	20,741	1,296	341	1,638
46	19,444	1,296	320	1,616
47	18,148	1,296	299	1,595
48	16,852	1,296	277	1,574
<b>Año 4</b>	<b>15,556</b>	<b>1,296</b>	<b>4,736</b>	<b>20,292</b>
49	15,556	1,296	256	1,552
50	14,259	1,296	235	1,531
51	12,963	1,296	213	1,510
52	11,667	1,296	192	1,488
53	10,370	1,296	171	1,467
54	9,074	1,296	149	1,446
55	7,778	1,296	128	1,424
56	6,481	1,296	107	1,403
57	5,185	1,296	85	1,382
58	3,889	1,296	64	1,360
59	2,593	1,296	43	1,339
60	1,296	1,296	21	1,318
<b>Año 5</b>	<b>15,556</b>	<b>1,296</b>	<b>1,664</b>	<b>17,220</b>

Fuente: Elaboración propia

37	31,111	1,296	512	1,808
38	29,815	1,296	491	1,787
39	28,519	1,296	469	1,766
40	27,222	1,296	448	1,744
41	25,926	1,296	427	1,723
42	24,630	1,296	405	1,702
43	23,333	1,296	384	1,680
44	22,037	1,296	363	1,659
45	20,741	1,296	341	1,638
46	19,444	1,296	320	1,616
47	18,148	1,296	299	1,595
48	16,852	1,296	277	1,574
<b>Año 4</b>	<b>15,556</b>	<b>1,296</b>	<b>4,736</b>	<b>20,292</b>
49	15,556	1,296	256	1,552
50	14,259	1,296	235	1,531
51	12,963	1,296	213	1,510
52	11,667	1,296	192	1,488
53	10,370	1,296	171	1,467
54	9,074	1,296	149	1,446
55	7,778	1,296	128	1,424
56	6,481	1,296	107	1,403
57	5,185	1,296	85	1,382
58	3,889	1,296	64	1,360
59	2,593	1,296	43	1,339
60	1,296	1,296	21	1,318
<b>Año 5</b>	<b>15,556</b>	<b>1,296</b>	<b>1,864</b>	<b>17,220</b>

Fuente: Elaboración propia



**CUADRO A2. DATOS PARA CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO**

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

$$PE = 1 - \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}$$

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

Año 1	480144.75
Año 2	544998.80
Año 3	601907.72
Año 4	645748.50
Año 5	700800.27

**VENTAS**

Año 1	712,800
Año 2	784,080
Año 3	862,488
Año 4	948,737
Año 5	1,043,610

**MATERIA PRIMA**

Año 1	204,444
Año 2	240,511
Año 3	275,344
Año 4	306,262
Año 5	352,132

**GASTO FABRIC. INDIRECT.**

Año 1	54,996
Año 2	60,430
Año 3	68,460
Año 4	74,590
Año 5	80,720

**COSTOS FIJOS**

Año 1	332,394.00
Año 2	364,930.00
Año 3	393,541.00
Año 4	418,613.10
Año 5	442,556.41

**FLETES**

Año 1	500
Año 2	580
Año 3	650
Año 4	720
Año 5	810

**MATERIALES INDIRECT.**

Año 1	14,400
Año 2	17,971
Año 3	22,579
Año 4	26,726
Año 5	31,627

**COSTOS VARIABLES**

Año 1	219,343.72
Año 2	259,061.75
Año 3	298,573.67
Año 4	333,708.42
Año 5	384,568.91

**M.O. DIRECTA**

Año 1	44,808.00
Año 2	62,400.00
Año 3	73,000.00
Año 4	83,000.00
Año 5	94,000.00

**GASTOS DE ADMON**

Año 1	90,850
Año 2	95,480
Año 3	100,110
Año 4	104,740
Año 5	109,370

**COSTOS TOTALES**

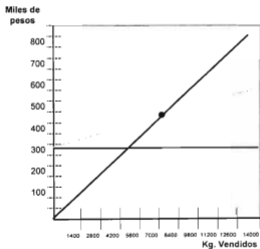
Año 1	551,738
Año 2	623,992
Año 3	692,115
Año 4	752,322
Año 5	827,125

**GASTOS DE VENTA**

Año 1	122,300
Año 2	127,180
Año 3	132,531
Año 4	136,843
Año 5	141,526

Fuente: Datos procedentes de los cuadros 10, 11 y 13 del Capítulo IV.

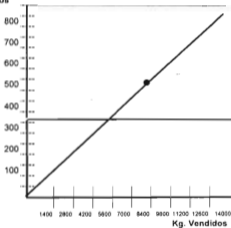
AÑO 1	
COSTOS FIJOS	332,394
COSTOS VARIABLES	219,344
VENTAS	712,800
PUNTO DE EQUILIBRIO	480144.75
COSTO TOTAL	551,738



**Figura A1. Grafica del Punto de Equilibrio. Año1**  
Fuente: Elaborado con datos procedentes del cuadro A2

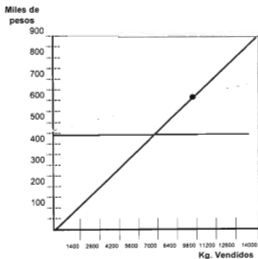
AÑO 2	
COSTOS FIJOS	364,930
COSTOS VARIABLES	259,062
VENTAS	784,080
PUNTO DE EQUILIBRIO	544998.80
COSTO TOTAL	623.992

Miles de pesos



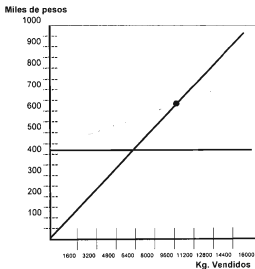
**Figura A2. Grafica del Punto de Equilibrio. Año 2**  
Fuente: Elaborado con datos procedentes del cuadro A2

AÑO 3		
COSTOS FIJOS	393,541	—
COSTOS VARIABLES	298,574	—
VENTAS	862,488	—
PUNTO DE EQUILIBRIO	601907.72	●
COSTO TOTAL	692,115	



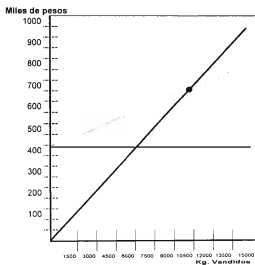
**Figura A3. Grafica del Punto de Equilibrio. Año3**  
Fuente: Elaborado con datos procedentes del cuadro A2

AÑO 4		
COSTOS FIJOS	418,613	—
COSTOS VARIABLES	333,708	—
VENTAS	948,737	—
PUNTO DE EQUILIBRIO	645748.50	●
COSTO TOTAL	752,322	



**Figura A4. Grafica del Punto de Equilibrio. Año 4**  
Fuente: Elaborado con datos procedentes del cuadro A2

AÑO 5	
COSTOS FIJOS	442556.41
COSTOS VARIABLES	384668.91
VENTAS	1043810.48
PUNTO DE EQUILIBRIO	700800.27
COSTO TOTAL	827.126



**Figura A5. Grafica del Punto de Equilibrio. Año 5**  
Fuente: Elaborado con datos procedentes del cuadro A2

CUADRO A3. DATOS PARA CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS + FINAN}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

Año 1	510888.15
Año 2	584480.71
Año 3	637643.71
Año 4	677050.74
Año 5	728068.61

VENTAS

Año 1	712,800
Año 2	784,080
Año 3	862,488
Año 4	948,737
Año 5	1,043,610

MATERIA PRIMA

Año 1	204,444
Año 2	240,511
Año 3	275,344
Año 4	306,262
Año 5	352,132

GASTO FABRIC. INDIRECTO

Año 1	54,996
Año 2	60,430
Año 3	68,460
Año 4	74,590
Año 5	80,720

COSTOS FIJOS

Año 1	332,394.00
Año 2	364,930.00
Año 3	393,541.00
Año 4	418,613.10
Año 5	442,556.41

FLETES

Año 1	500
Año 2	580
Año 3	650
Año 4	720
Año 5	810

MATERIALES INDIRECTO

Año 1	14,400
Año 2	17,971
Año 3	22,579
Año 4	26,726
Año 5	31,627

COSTOS VARIABLES

Año 1	219,343.72
Año 2	259,061.75
Año 3	298,573.67
Año 4	333,708.42
Año 5	384,568.91

M.O. DIRECTA

Año 1	44,808.00
Año 2	62,400.00
Año 3	73,000.00
Año 4	83,000.00
Año 5	94,000.00

GASTOS DE ADMON

Año 1	90,850
Año 2	95,480
Año 3	100,110
Año 4	104,740
Año 5	109,370

GASTOS DE VENTA

Año 1	122,300
Año 2	127,180
Año 3	132,531
Año 4	136,843
Año 5	141,526

COSTOS TOTALES

Año 1	551,738
Año 2	623,992
Año 3	692,115
Año 4	752,322
Año 5	827,125

PAGO CAPITAL

Año 1	7778
Año 2	15556
Año 3	15556
Año 4	15556
Año 5	15556

PAGO INTERESES

Año 1	13505
Año 2	10881
Año 3	7809
Año 4	4736
Año 5	1664

COSTOS FIJOS + FINAN

Año 1	353,677.00
Año 2	391,367.00
Año 3	416,906.00
Año 4	438,905.10
Año 5	459,776.41

Fuente: Datos procedentes de los cuadros 10, 11, 13 y 15

**ANEXO 2**  
**ENCUESTA DE MERCADO**

Hola, somos una empresa en proyecto y nuestra intención es poder contribuir de algún modo con el cuidado de su salud y para lo cual le agradecemos a bien conteste el siguiente cuestionario.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

1. Consume pasteles y postres? a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_
  2. En donde le gusta comprar habitualmente sus pasteles y postres?  
a) Rome \_\_\_ b) Quequen \_\_\_ c) Tartamiel \_\_\_ d) Carmelita \_\_\_ e) Otra \_\_\_\_\_
  3. Con que frecuencia consume pasteles y postres?  
a) 2 veces al año \_\_\_ b) 1 vez al mes \_\_\_ c) 1 vez a la semana \_\_\_ d) 2 o 3 veces a la semana \_\_\_
  4. Algunos médicos señalan que consumir pasteles y postres en exceso le hacen subir de peso lo que perjudica su salud, usted considera esta afirmación cierta?  
a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_
  5. ¿Qué ingrediente cree usted que deba reducirse en un pastel o un postre para que le ayude a beneficiar su salud?  
a) Azúcar \_\_\_ b) Grasa \_\_\_ c) Harinas refinadas \_\_\_  
d) Todos en conjunto \_\_\_ e) Ninguno \_\_\_
  6. Preferiría:  
a) un pastel delicioso con mucho chocolate, pero con alto contenido calórico que de acuerdo con lo que señalan la Secretaría de Salud perjudique su salud y su figura, o  
b) el consumo de un pastel de muy buen sabor con un toque de chocolate, con bajo contenido calórico que tal vez le ayude a sentirse y verse bien y además satisfaga su antojo.
  7. ¿Cree usted que el consumir productos saludables en este caso específico, consumir pasteles y postres saludables o light le podrían producir alguna sensación de que se encuentra enfermo o resultarle algo vergonzoso?  
a) Si, ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_
  8. ¿Le agradaría que a los pasteles y postres se les agregara más frutas o ingredientes saludables?  
a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_
  9. Si se le ofreciera una gama amplia de pasteles y postres saludables que ayuden a cuidar su salud y su figura, estaría dispuesto a pagar una cantidad de dinero extra por ellos en comparación con los tradicionales?  
a) Si 25% \_\_\_\_\_ 35% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ Otro porcentaje \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_
- Gracias por su tiempo, esperamos poder servirle muy pronto



**ANEXO 3**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MERCADO**

Se aplicaron un total de 60 cuestionarios a personas de 20 años de edad en adelante en lugares como gimnasios particulares, clínicas de belleza, estéticas, lugares públicos recreativos ubicados en el centro y la colonia Reforma (colonia de un nivel socioeconómico medio y alto).

**CUADRO A.4. TABULACION DE RESULTADOS**

No. Preg este	Cuento por edad						Cuento por sexo				Totales							
	20-35		36-50		51 en adelante		femenino		masculino									
1	a)	17	a)	24	a)	14	a)	41	a)	14	a)	55						
	b)	1	b)	0	b)	4	b)	2	b)	3	b)	5						
2	a)	7	a)	13	a)	8	a)	19	a)	9	a)	28						
	b)	5	b)	7	b)	5	b)	14	b)	3	b)	17						
	c)	3	c)	3	c)	3	c)	5	c)	4	c)	9						
	d)	2	d)	1	d)	1	d)	3	d)	1	d)	4						
	e)	1	e)	0	e)	1	e)	2	e)	0	e)	2						
3	a)	1	a)	0	a)	4	a)	2	a)	3	a)	5						
	b)	4	b)	9	b)	11	b)	15	b)	9	b)	24						
	c)	8	c)	14	c)	2	c)	19	c)	5	c)	24						
	d)	5	d)	1	d)	1	d)	7	d)	0	d)	7						
4	a)	14	a)	19	a)	12	a)	39	a)	6	a)	45						
	b)	4	b)	5	b)	6	b)	4	b)	11	b)	15						
5	a)	5	a)	7	a)	6	a)	13	a)	5	a)	18						
	b)	7	b)	12	b)	7	b)	19	b)	7	b)	26						
	c)	2	c)	1	c)	3	c)	5	c)	1	c)	6						
	d)	4	d)	3	d)	2	d)	6	d)	3	d)	9						
	e)	0	e)	1	e)	0	e)	0	e)	1	e)	1						
6	a)	5	a)	8	a)	2	a)	4	a)	11	a)	15						
	b)	13	b)	16	b)	16	b)	39	b)	6	b)	45						
7	a)	2	a)	7	a)	5	a)	2	a)	12	a)	14						
	b)	16	b)	17	b)	13	b)	41	b)	5	b)	46						
8	a)	9	a)	18	a)	13	a)	31	a)	9	a)	40						
	b)	9	b)	6	b)	5	b)	12	b)	8	b)	20						
9	a)	25%	6	a)	25%	10	a)	25%	8	a)	25%	17	a)	25%	7	a)	25%	24
		35%	2		35%	2		35%	0		35%	2		35%	4			
		50%	0		50%	0		50%	0		50%	0		50%	0			
		Otro	2		Otro	2		Otro	3		Otro	3		Otro	4		Otro	1
	b)	8		b)	10		b)	7		b)	21		b)	4		b)	25	

Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta aplicada.