

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROYECTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA
PASTELERIA EN CD. OBREGON, SONORA

SEMINARIO DE INVESTIGACION QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LOURDES DEL ROSARIO URRUTIA VILLARREAL



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I ANALISIS DE MERCADO.

1.1 Metodología.....	4
1.2 Descripción del producto.....	8
1.3 Zona de influencia de proyecto.....	12
1.4 Determinación y análisis de la demanda.....	16
1.5 Determinación y análisis de la oferta.....	21
1.6 Requisitos para el establecimiento de una pastelería en la zona.....	22
1.7 Comercialización.....	23
1.8 Precios.....	25

CAPITULO II ESTUDIO TECNICO

2.1 Determinación de la tecnología básica de los procesos de producción seleccionados....	30
2.2 La materia prima y su disponibilidad.....	32
2.3 Determinación de la capacidad instalada.....	38
2.4 Selección y especificación de maquinaria y equipo de proceso.....	45
2.5 Localización de la planta.....	47

CAPITULO III ANALISIS ADMINISTRATIVO

3.1 Estructura Legal.....	52
3.2 Estructura Orgánica.....	54

3.3 Estructura de Sueldos y salarios.....	83
---	----

CAPITULO IV

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

4.1 Alternativas de Financiamiento.....	90
4.2 Estimacion de Ventas.....	93
4.3 Desglose de la Inversión del Proyecto.....	95
4.4 Presupuesto de Ingresos del Proyecto.....	99
4.5 Estados de Resultados Mensuales.....	103
4.6 Presupuesto de Egresos.....	111
4.7 Flujo de Efectivo.....	114
4.8 Estados de Resultados Proforma.....	118
4.9 Balance Proforma.....	119
4.10 Rendimiento sobre la Inversión.....	120

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La importante producción agrícola del Estado de Sonora ha servido de base para el impulso del sector secundario en su rama de agroindustrias. Fábricas de alimentos, pastas y galletas, molinos de aceite y molinos harineros aprovechen el rico caudal de materia prima proveniente de las tierras del Valle del Yaqui. Más sin embargo algunas de estas industrias no se han desarrollado en su totalidad; como es el caso de la panificadora que ha dejado la repostería en un segundo plano.

Debido a esto y al crecimiento de la población es necesario cubrir este hueco de producción mediante el establecimiento de pastelerías.

El objeto de este estudio es el fomento de la actividad económica y creativa que es la repostería porque dicha industria aparte de jugar un papel importante en la generación de empleos, comercialización de cultivos y contribuir al sistema alimentario como lo hace la panadería; permite además la realización de ideas artísticas y novedosas, siendo interesante enfatizar que como actividad económica puede resultar atractiva a intereses de posibles inversionistas.

El proceso que ocupa esta en la obtención del producto está integrado por operaciones distintas entre si, por lo que a nivel industrial necesariamente se divide en:

1. Pastelería.
2. Esencias y complementos.

3. Helados.

La pastelería a su vez comprende otras secciones, mismas que son tratadas en el primer capítulo correspondiente al análisis de mercado, se presentan también a continuación en el segundo capítulo el estudio técnico, en el tercer capítulo un análisis administrativo y en el cuarto capítulo un análisis financiero para una planta tipo.

CAPITULO I
ANALISIS
DE
MERCADO

CAPITULO I

ANALISIS DE MERCADO

Las posibilidades de éxito que podría tener una empresa en el mercado al cual va dirigida pueden ser conocidas gracias a la utilización de la investigación de mercados; técnica que nos permite allegarnos de información sobre las condiciones de los factores integrantes del mercado, mismas que son determinantes en la toma de decisiones durante la planeación de cualquier empresa.

En particular se cita la metodología utilizada en la investigación realizada, virtiéndose en seguida la información en los puntos correspondientes que aquí se tratan.

A fin de considerar la naturaleza de la empresa proyectada, primero se define al producto y la zona en que se pretende influir; contando con estos antecedentes, es conveniente conocer la situación de la demanda mediante un análisis de la misma así como las condiciones de la oferta; y consecuentemente las relaciones existentes. Citando los requisitos exigibles para el establecimiento de la planta en el lugar; posteriormente se ven la comercialización y las consideraciones en el precio.

1.1 METODOLOGIA.

Un análisis de mercado es la distinción y separación de las partes que integran el mercado. Teniendo como finalidad inmediata el conocimiento reflexivo y científico de

ellas así como de sus relaciones. Las partes que integran el mercado serian: Personas o unidades de negocios que consumen/utilizan un producto o servicio; o las que se pueden inducir a que consuman/utilicen.

Es importante agregar que para el análisis de mercado se necesita obtener información de éste, y la forma más conveniente de hacerlo es utilizar un proceso sistemático denominado "Investigación de Mercados".

La investigación de mercados arroja información base del análisis de mercado que permite llegar a conclusiones en este caso sobre áreas de oportunidad de un producto o servicio.

Siendo el punto a tratar la factibilidad del proyecto para el establecimiento de una pastelería en Cd. Obregón Sonora, se realizó una investigación de mercado de la siguiente forma:

Considerando que Cd. Obregón cuenta según el último censo con 345,195 personas; se determinó la muestra representativa de la población haciendo uso de la fórmula correspondiente a poblaciones finitas:

" FORMULA PARA POBLACIONES FINITAS

$$n = \frac{O N p q}{e^2 (N - 1) + O^2 p q}$$

En donde:

O = coeficiente de confianza.

N = universo o población.
p = probabilidad a favor.
q = probabilidad en contra.
e = error de estimación.
n = tamaño de la muestra."

Para la población o universo de 345,195 personas, se trabajó con un intervalo de confianza del 95% y un error de estimación del 7%.

Según cálculos la muestra correspondió a 200 entrevistas, mismas que se realizaron en forma aleatoria simple. Para esto se hizo uso de un cuestionario el cual se muestra en el cuadro 1.

La investigación se completó uniendo a los datos obtenidos en la encuesta información estadística sobre el medio y de publicaciones oportunas.

Los resultados han sido plasmado en cada uno de los puntos del análisis de mercado.

CUADRO No 1
QUESTIONARIO

BUENOS DIAS/TARDES. ESTOY REALIZANDO UNA ENTREVISTA SOBRE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, AGRADEZCO DE ANTEMANO SU COLABORACION.

SEXO F _____ M _____ OCUPACION _____

COLONIA O SECTOR DONDE VIVE _____

1. ¿ Con qué frecuencia consume usted pastel ?

Diariamente _____
 Semanalmente _____
 Quincenalmente _____
 Mensualmente _____
 En ocasiones especiales _____ ¿ Cuales ? _____

2. Marque con una () el tipo de pastel que prefiere en cuanto a:

	Sabor	Precio	Presentación	Otros
Pastel casero	_____	_____	_____	_____
Pastel comprado	_____	_____	_____	_____

3. ¿ Compra usted sus pasteles ? Si _____ No _____

¿ Dónde ? Marque.

Pan Rico	_____	Panificadora del Bacatete	_____
Super Pan	_____	Panificadora de Cajeme	_____
La Posta	_____	Otras	_____
Con Amor	_____		

4. ¿ Cuál es su pastel preferido ?

Chocolate	_____	Naranja	_____	Enrollado	_____
Vainilla	_____	Tres Leches	_____	Pay	_____
Moka	_____	De Frutas	_____	Otros	_____

5. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pastel para 10 personas ?

De 10 000 a 15 000 pesos _____
 De 15 001 a 20 000 pesos _____
 De 20 000 a 25 000 pesos _____
 De 25 001 a 30 000 pesos _____

6. ¿ Qué falta en ciudad en cuanto a repostería ?

7. ¿ Dónde compra su despensa ?

1.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.

Básicamente el pan es una masa blanda de harina, humedecida con agua leche, normalmente fermentada con levadura u otro agente similar, y después cocida al horno o incluso al vapor.

A la actividad referente a su elaboración se le llamó "PANADERIA". Esta con el tiempo ha sufrido numerosas variaciones al grado que hoy se encuentra dividida teórica y prácticamente en dos ramas o secciones que son:

Primera. La elaboración de pan propiamente; que sirva de alimento básico, sólo o acompañando la comida diaria, y

Segunda. La repostería que consiste en la fabricación de toda clase de pasteles de harina, manteca, huevos, azúcar, almendra o avellana, esencias y complementos similares; incluyéndose también la confección de toda clase de helados. Y que a diferencia de la primera, se consume después de la comida.

"PASTEL. Masa de harina y manteca levantado al grado de quedar ligera y blanda. Ordinariamente envuelve crema, ---

dulce o fruta cocidiéndose después al horno".

PASTELERIA. Actividad o arte consistente en la elaboración de pasteles; es una rama o sección de la repostería.

Comúnmente la aceptación pastelería es usada para designar a la repostería, ya que la primera proporciona el producto final al que la segunda a querido llegar al englobar las secciones que la integran.

La producción se divide en dos:

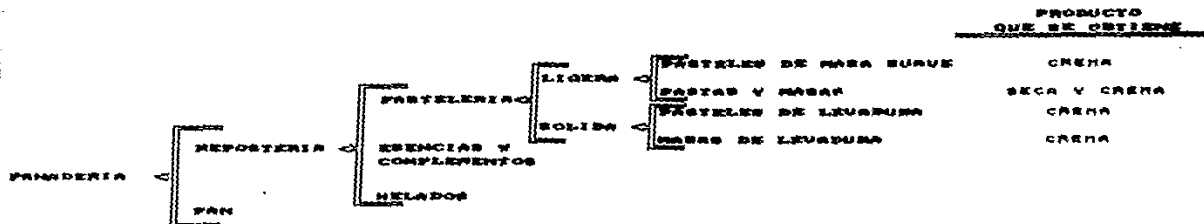
1. **PASTELERIA LIGERA.** Comprende la elaboración de masas suaves; pastas y masas que son base de la repostería seca o crema. Un pastel de masa suave contiene una cantidad importante de claras de huevo incorporadas a la masa; sin que sea necesario añadir una sustancia para que levante y simplemente debido a la presencia de una infinidad de burbujas de aire aprisionadas a la hora del batido, es posible obtener pasteles con una masa ligera.

2. **PASTELERIA SOLIDA.** Comprende la elaboración de pasteles y masas levantados a base de levadura. Con respecto a estas, una de ellas es de origen orgánico (la de panadería) exige maduración prolongada y muchos cuidados. La otra es de origen químico y provoca instantáneamente un desprendimiento de gas carbónico.

El local destinado a la producción de pasteles se denomina "pastelería" éste en la práctica consta de dos departamentos: a) SECA y, b) CREMA; Según los productos que se deben obtener en cada uno (algo seco o algo húmedo).

A continuación en el Cuadro No. 2 se muestra un esquema que ilustra sobre la actividad objeto de este estudio.

CUADRO No. 2 ESTRUCTURA DE LA PANADERIA Y SUS RAMAS



1.3 ZONA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO.

La zona en que se encuentre enclavado un negocio es el Área de influencia, ya que afecta a lo que rodea a la vez que resulta afectado.

En sentido comercial se considera como área de mercado, que es el lugar donde ocurre la oferta y la demanda del producto o productos de este proyecto.

El mercado escogido es el de Cd. Obregón Sonora y los aspectos considerados para ellos son:

1.3.1 Materia Prima.

Si se instalaran más empresas industriales de las que ya existen, no tendrían problemas para el abastecimiento de sus materias primas; la región las proporciona gracias a la agricultura y ganadería. Las cuales son las principales actividades en la localidad. Al respecto se tratará el punto en el Capítulo siguiente.

1.3.2 Derrama Económica.

La población municipal está compuesta por 489,120 habitantes de los cuales 332,691 están en edad activa; pero solo 159,648 habitantes son económicamente activos en distintas ramas o actividades, a las cuales se debe el ingreso de la población.

En seguida se presenta un cuadro que muestra las

principales actividades económicas en la región así como el número de habitantes que obtienen sus ingresos de ellas.

CUADRO No. 3

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR RAMAS DE ACTIVIDADES 87	
RAMAS DE ACTIVIDADES	POBLACION EN 1987
Total	159,648
Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza	21,871
Industria extractiva	319
Industria de transformación	13,570
Industria de la construcción	8,940
Generación y distribución de energía eléctrica	236
Comercio	23,787
Transportes	8,301
Servicios	32,568
Insuficientemente especificada	50,056

El resto correspondiente a la población inactiva es de 172 953 habitantes; compuesto por mujeres dedicadas a labores hogareñas principalmente estudiantes.

El dinamismo económico de la región se refleja en el poder adquisitivo de sus habitantes y éste, a su vez, en el crecimiento de las actividades comerciales que hacen del lugar un centro de consumo no solo para los cajemenses, sino también para los habitantes de los municipios aledaños que -- vienen aquí a adquirir mercancías que no encuentran en los suyos.

(3) IBID P.p 47 y 48.

1.3.3 Localización del consumidor.

Al elegir una comunidad es importante considerar su potencial de crecimiento, y de esta forma saber que probabilidades de éxito hay para un proyecto.

Cd. Obregón funge como cabecera del municipio de Cajeme en Sonora; por lo tanto, es de incumbencia en este estudio conocer la relación existente entre la ciudad antes mencionada y el resto de la entidad federativa.

En especial, dónde se encuentran los posibles consumidores del producto. Y si existen flujos de gente; cuales son las tendencias.

Para este efecto se muestra a continuación el crecimiento poblacional en el municipio y su cabecera de 1980 a 1987.

CUADRO No. 4

POBLACION DEL MUNICIPIO DE CAJEME Y SU CABECERA DE 1980-87				
ANOS	MUNICIPIO DE CAJEME		CIUDAD OBREGON	
	POBLACION	TASA DE CREC.	POBLACION	TASA DE CREC.
1980	255 845		166 544	
1981	283 220	10.7	185 275	11.2
1982	314 091	10.9	208 620	12.6
1983	351 154	11.8	233 825	12.0
1984	389 079	10.8	260 450	11.3
1985	424 874	9.2	287 280	10.9
1986	458 983	8.0	319 350	10.1
1987	489 120	6.5	345 195	8.0

Conociendo lo anterior es interesante saber que el --

factor humano se concentra en las áreas urbanas como se visualiza en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 5

DISTRIBUCION DE LA POBLACION URBANA Y RURAL EN EL MUNICIPIO DE CAJEME (1930 - 1987)		
URBANA	AÑOS	RURAL
442,580	1987	46,740
215,076	1980	40,769
148,618	1970	34,286
90,471	1960	33,691
43,195	1950	19,830
12,497	1940	15,022
11,931	1930	10,057

Relacionando datos tenemos que de 442,580 habitantes en las áreas urbanas; Cd. Obregón tiene 345,490 correspondiendo al 77.9%. Siendo esto conveniente para la introducción de un nuevo producto.

1.4 DETERMINACION Y ANALISIS DE LA DEMANDA.

Al llevar acabo las encuestas se tuvo contacto con 200 candidatos de los cuales 21 no consumian pastel: quedando sus cuestionarios en blanco al ser imposible proseguir con la entrevista, ya que la primer pregunta además de ser introductoria, es una pregunta filtro; porque permite establecer una selección cualitativa o clasificación de personas. (Ver apéndice "A").

En base a lo anterior, se tiene que solo 179 personas consumian pastel correspondiendo al 89.5% de la muestra. Tomando en cuenta dicha muestra como representativa, se puede afirmar que el 89.5% de la población consume pastel.

Aunque no es considerado por la mayoría de los consumidores como alimento básico, si conceptúan el saborearlo como un placer. Explica el hecho de que no falte a la hora de celebrar con la familia o los amigos algún momento especial. Se encontró además que el 85.5% de ellos prefieren los pasteles caseros, argumentando que estos son de mejor calidad y sabor a diferencia de uno comercial.

En cuanto al tipo, la gente se inclina por un pastel sabroso y húmedo como lo es el "Tres leches", siguiéndole el tradicional de "Chocolate" y el característico "Pay". Esto se puede ver en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 6

DISTRIBUCION DE PREFERENCIAS DE LA POBLACION RESPECTO A PASTELES	
<u>TIPO DE PASTEL</u>	<u>PORCENTAJE DE ACEPTACION</u>
Tres leches	30.0%
Chocolate	23.0%
Pay	15.3%
Vainilla (blanco)	11.7%
Enrollado	6.3%
Moka	3.6%
De frutas	2.7%
Naranja	1.0%
Otros	6.4%

Respecto a las ventas que se realizan en la localidad se encontró que; debido en gran parte a los gustos y necesidades de la población se distribuyen de la siguiente manera.

CUADRO No. 7

DISTRIBUCION DE VENTAS EN LA LOCALIDAD	
<u>INDUSTRIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Cafeteria La Posta	29.0%
Pan Rico	17.0%
Super Pan	6.2%
Otras panaderías	18.8%
Industria casera	29.0%

Es importante recalcar que la gente para economizar tiempo decide comprar el producto; la mayoría de las veces en lugares que lo tengan ya elaborado. Eso explica que de las personas consumidoras de pastel casero (85% de los consumidores) tres cuartas partes de ellas lo adquieren en pasteles-

rias y la otra cuarta parte persiste en su elección de hecho en casa.

Contando el la localidad con 345,195 habitantes; se tiene que de ellos 308,949 son consumidores de pastel (equivale al 89.5% de la población). Estas personas según sus distintos hábitos dietéticos acostumbran consumir pastel con frecuencias diferentes.

En base a resultados obtenidos en la encuesta (Ver cuestionario en Cuadro No. 1), se encontraron los porcentajes de la población consumidora correspondientes a las frecuencias de consumo existentes en la ciudad.

CUADRO No. 2

FRECUENCIAS DE CONSUMO	
FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	3.8% de los consumidores
Semanalmente	23.0% de los consumidores
Quincenalmente	18.0% de los consumidores
Mensualmente	7.6% de los consumidores
Ocasiones especiales	47.4% de los consumidores

(Se toma como 2 veces al año)

Los datos anteriores sirvieron para determinar la demanda en porciones individuales mensuales y demanda ocasional.

A continuación se muestra un cuadro que ilustra sobre la demanda en porciones y traducida a kilos en la localidad.

CUADRO No. 7

DEMANDA EN LA LOCALIDAD						
No. DE PERSONAS QUE CONSUMEN:					CONSUMO	
DIARIO	SEMANTAL	QUINCENAL	MENSUAL	FACTOR	PORCIONES INDIVIDUALES AL MES	EQUIVALENTE EN KGS.
11 740				30	352 203	
	71 058.5			4.28	304 130.38	
		55 611		2	111 222	
			23 480.2	1	23 480.2	
TOTALES					791 035.58	39 531.78 KGS.

El pastel que comunmente se vende en cuanto a tamaño es para 10 personas; en el cual se utilizan para su elaboración 500 gramos de masa correspondiendo por lo tanto a 50 gramos por porción. En la localidad se consume mensualmente 791,035.58 porciones de 50 gramos cada una dando un total de 39,531.78 kilos mensuales.

En ocasiones durante el año, aumenta el consumo del producto debido a bajas en la temperatura y fechas especiales. Dichos aumentos de consumo se dan principalmente en los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero. El monto de las ventas ocasionales en el año son 294 120 porciones equivaliendo a 14 706 kilos anuales.

CUADRO No. 10

PARTICIPACION DE MERCADO PARA CADA INDUSTRIA			
INDUSTRIA	% DE PARTICI- PACION EN EL MERCADO	PARTICIPA- CION DE VTAS MENSUALES	PARTICIPACI- ON DE VTAS OCASIONALES
Cafeteria La Posta	29.0%	11 470 Kg	4 265 Kg
Pan Rico	17.0%	6 723 Kg	2 500 Kg
Super Pan	6.2%	2 452 Kg	911 Kg
Otras Panaderias	18.8%	7 436 Kg	2 765 Kg
Industria Casera	29.0%	11 470 Kg	4 265 Kg
TOTALES	100.0%	39 551 Kg	14 706 Kg

La capacidad máxima de producción del proyecto se trata a fondo en el punto 2.3 (Determinación de la capacidad instalada) de este proyecto. Dicha capacidad máxima de producción se pretende sea de 3,642 kilos mensuales. Lo cual nos colocaría en tercer lugar en cuanto a participación de mercado. Siendo el objetivo de nuestro negocio ofrecer un producto de repostería fina ocupando materia prima de óptima calidad, daría como resultado pasteles semejantes en cuanto a sabor y calidad a los pasteles bien hechos en casa. De esa forma nuestros clientes serían las exigentes personas que acuden a industrias caseras y personas asiduas en la actualidad a panaderías debido a que la industria casera solo produce sobre pedido y no cubre demandas imprevistas.

CUADRO No. 11

NUESTRA PARTICIPACION SERIA:			
INDUSTRIA	% DE PARTICI PACION EN EL MERCADO	PARTICIPACION DE VENTAS MEN SUALES	PARTIC. DE VTAS OCASIONA LES ANUALES
Cafeteria La Posta	28.5%	11 272 Kg	4 191 Kg
Pan Rico	16.5%	6 525 Kg	2 426 Kg
"Nosotros"	6.7%	2 650 Kg	985 Kg
Super Pan	5.7%	2 255 Kg	838 Kg
Otras Panaderías	17.8%	7 040 Kg	2 618 Kg
Industria casera	24.8%	9 809 Kg	3 647 Kg
TOTALES	100.0%	39 551 Kg	14 706 Kg

En base a nuestra participación en el mercado y a la tendencia de la distribución de ventas ocasionales en la localidad; se estiman las ventas, mismas que se consideran en el presupuesto de Ingresos incluido en el Capítulo 3.

1.5 DETERMINACION Y ANALISIS DE LA OFERTA.

Tenemos que la oferta es la cantidad de un producto que los fabricantes del mismo están dispuesto a llevar al mercado de acuerdo con los precios vigentes, la capacidad de sus instalaciones y la estructura económica de su producción.

En la ciudad se encontró que existen 55 establecimientos encargados de proveer a la población del producto antes mencionado. De los cuales 2 son cafeterías y 53 son panaderías. En éstas últimas se trabaja la repostería como complemento de su giro principal, dejándola en un segundo plano; cabe notar además que de ellas 33 son chicas, 15 medianas y solo 5 grandes.

Considerando las panaderías más grandes y una de las cafeterías en el mismo nivel las que más venden: Cafetería La Posta, Pan Rico y Super Pan. (Ver cuadro 7).

1.6 REQUISITOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PASTERIA EN LA ZONA.

Cada población cuenta con una administración pública quien tiene el deber de vigilar por los intereses de los ciudadanos; y lo hace por medio de las distintas instituciones creadas para ello.

Al querer establecer un negocio se requiere considerar los aspectos en que repercutirá dentro del núcleo poblacional o sociedad escogida; por lo que consecuentemente habrá que comparecer ante las instituciones antes mencionadas. Estas exigen ciertos requisitos a cumplir.

En el caso particular para la apertura de una pastelería bajo la constitución de Sociedad Anónima, (la estructura legal de la empresa se trata ampliamente en el punto 3.1) se exige en la región el siguiente proceso con sus respectivos requisitos.

1. Oficina General de Hacienda.

- a) Forma de apertura HRFC-1.
- b) Copia del Acta Constitutiva.
- c) Libro Diario, Libro Mayor de Inventarios y Balance; y Libro de Actas de Asambleas.

2. Oficina de Agencia Fiscal del Estado.
 - a) Solicitud de Registro al Padrón Estatal.
 - b) Copia del Acta Constitutiva.
 - c) Copia Forma del registro HRFC-1.

3. Cámara de la Industria y Transformación.
 - a) Solicitud del Registro a CONACINTRA.
 - b) Acta Constitutiva.
 - c) Copia Forma de Registro HRFC-1.

4. INFONAVIT.
 - a) Solicitud de Registro Patronal Empresarial.
 - b) Registro de las Formas Fiscales (Registro al Patrón Estatal)

5. IMSS.
 - a) Acta Constitutiva.
 - b) Forma HRFC-1.
 - c) Solicitud del Registro del Patrón.
 - d) Solicitud del Registro del Empleado.

6. Secretaría de Salubridad y Asistencia.
 - a) Solicitud de Registro en Salubridad.

1.7 COMERCIALIZACION.

La comercialización son las formas en las que está organizada la cadena que relaciona a la unidad productora con la unidad consumidora. Y siendo la relación entre productor y

consumidor la compra-venta; es preciso conocer volúmenes (cantidades) y precios.

En cuanto a volúmenes cabe citar lo siguiente:

Al transmitir una receta de cocina se dan ingredientes, procedimiento seguido para su elaboración así como el rendimiento que tiene el producto terminado. Para este fin es interesante considerar que dicho rendimiento se da en porciones personales.

En particular es usual en recetarios tomar como cantidad base para la preparación de un pastel un número de 10 porciones. Correspondiendo también ésto en la práctica y según las necesidades del consumidor se doblarán, triplicarán, etc., recetas; al grado que un pastel alcance para X número de personas.

Se observan en la localidad tanto a panaderías como a cafeterías trabajar con pasteles para:

- a) 10 personas.
- b) 20 personas, y
- c) X número de personas (bajo pedido)

En cuanto a presentación tenemos que aunque la repostería se trata de un producto no duradero ya que se consume al instante mismo de su compra es necesario contar con el envase o envoltura conveniente. Tomando en cuenta esto se determinó utilizar platos de cartón acompañados de un mantel de papel con diseño decorativo; mismos cumplen con la función de contener y proteger el producto de una forma

atractiva. Además de facilitar su transportación. Los tamaños de los platos y manteles dependerán de las dimensiones del pastel.

La ruta que seguirá el producto para llegar del fabricante al consumidor será la más corta y rápida, realizándose la venta directa en la planta.

El precio se tratará en el punto 1.8 de este Capítulo.

1.8 PRECIOS.

Al vivir dentro de un país estamos sujetos a las leyes o reglas que en éste operan; mismas que son instrumento para una eficaz administración pública.

Como organismo perteneciente a la Cámara de la Industria y Transformación, y como elemento del engranaje nacional; se participa de las políticas imperantes en él siendo éstas las siguientes.

En Diciembre de 1987 se firmó un pacto de solidaridad económica entre los tres sectores del país: Obrero, Patronal y Gobierno; en que cada uno se compromete a ceder parte de su terreno en ámbitos económicos, con el fin de frenar la carrera inflacionaria que se proyectaba insostenible.

SECTOR OBRERO. Se compromete a no exigir aumentos salariales ambiciosos.

SECTOR EMPRESARIAL. Se compromete a sacrificar parte de sus ganancias.

GOBIERNO. Se compromete a proporcionar estímulos fiscales y a reducir el gasto público.

Se puso en marcha el "FACTO" antes mencionado, haciéndose revisiones de sueldos y salarios al mismo tiempo que de precios en cuatro ocasiones a fin de buscar el equilibrio.

Lo operante a la fecha son las disposiciones correspondientes a la última revisión, o cuarta etapa del pacto. En el comercio se compromete a rebajar el precio de los productos en 3% promedio.

Para determinar precio de un producto se considera el costo de la materia prima utilizada en su elaboración. En este caso dicha materia prima ha sido afectada de la siguiente forma.

a) Leche y huevo quedan exceptuados de la disminución antes mencionada.

b) Productos hortofrutícolas, continuarán con el régimen de oferta y demanda de acuerdo a su estacionalidad.

c) Artículos en los que no se logró la concertación, en vista del regazo de precios que tienen: harina y fécula de maíz, leches en polvo y evaporadas, aceite y manteca vegetal, chocolate en polvo y gelatinas.

Los productos que integran la canasta básica son excepción a los antes mencionados se reetiquetarán a la baja.

El comerciante deberá absorber el costo que este descuento implica en sus inventarios, ya que el industrial aplicará su descuento en las próximas compras"

Como se puede ver 50% de los productos básicos en repostería no cuentan con un control, repercutiendo en la actualidad en los precios que ofrecen las panaderías y cafeterías.

En base a esto surgió la necesidad de conocer la disponibilidad de pago por parte de los consumidores, a cambio del producto.

Siendo la pastelería tan basta y muchas sus variantes en sabor, materiales utilizados como en costos; se escogió un pastel tipo para sobre ése cuestionar al público.

El pastel corresponde al tamaño más comercializado que es para 10 personas (como se menciona en el 1.6). Y se supuso tratarse de un "Tres leches" (de los más comunes), con un costo en materia prima de \$ 9,000.00.

Al tabular una lista de precios posibles, los resultados fueron los siguientes:

CUADRO No. 12

DISPOSICION DE PAGO DEL PUBLICO RESPECTO A UN PASTEL TIPO	
De 10 000 a 15 000 pesos	14.14% de la población
De 15 001 a 20 000 pesos	35.13% de la población
De 20 001 a 25 000 pesos	27.02% de la población
De 25 001 a 30 000 pesos	22.97% de la población

14) REPORTE CANACO. Edición especial, Cd. Obregón, Septiembre de 1988.

El porcentaje más alto de la población estaría dispuesto a pagar entre 15 000 y 20 000 pesos.

Considerando el costo tenemos que:

Con un costo de 9 000 se pueden obtener ventas desde 15 000 hasta 20 000. Representando el costo en el ingreso de 15 000, el 60%; y el ingreso de \pm 20 000 el 45%.

Siendo esto favorable; ya que el tener un precio que ofrezca el trabajar con costos dentro del rango de 60% a 45% permite obtener utilidades. Este rango es el aconsejable por restauranteros y trabajadores de la industria alimenticia para evitar sacrificar el producto al utilizar materia prima de baja calidad (como acostumbra algunos) solo por tener costos reducidos que se reflejen en utilidades altas.

CAPITULO II

ESTUDIO

TECNICO

CAPITULO II

ESTUDIO TECNICO

2.1 DETERMINACION DE LA TECNOLOGIA BASICA DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.

Como se menciona en el punto " 1.1 Descripción del producto ", del Capítulo I; la producción de una pastelería se encuentra dividida en dos departamentos, a) Seca y b) Crema. Mismo criterio que se seguirá en este proyecto.

Cada departamento se diferencia por el producto que se obtiene y desde luego por el proceso seguido en su obtención.

Departamento de Pastelería Seca.

- Los ingredientes son pesados a manera de obtener las cantidades indicadas, haciendo uso de una báscula.

- En seguida parte de ellos son incorporados o mezclados ya sea en forma rápida o lenta por un periodo de tiempo según la receta, para lo cual se usa una batidora.

- Una vez que la masa tiene una consistencia desecada, estirada y doblada en varias ocasiones añadiéndosele grasas y harinas. Aquí debido a las cantidades trabajadas es imposible estirar o extender masas con rodillo o palote, por lo que se necesita una máquina especial o laminadora.

- De esa forma se obtiene una masa que puede ser almacenada hasta por cinco días a temperaturas de 4 o 5° C sobre cero en cámaras frigoríficas; o,

- Trabajadas inmediatamente elaborando pastelillos, galletas y cubiertas de pays, siguiéndole la cocción en hornos con capacidades especiales y a temperaturas necesarias.

- El traslado de la materia prima, masas o productos de una máquina a otro lugar ocupa de transporte, específicamente de espigueros.

Departamento de Pastelería Crema.

- Todos los ingredientes son pesados y medidos según sean secos o líquidos haciendo uso principalmente de una báscula.

- Los materiales como frutas secas o frescas son picados, rallados o rebanados según sea el caso. Todo esto requiere se haga de forma rápida y uniforme utilizando una máquina rebanadora.

- Al tener la materia lista se dispone a su integración, primero cremando las grasas con azúcares, añadiéndole después intercaladamente; líquidos, secos y frutas mientras se sigue el proceso constante de mezclado o batido. Esto sería imposible realizarlo manualmente; no así, usando una batidora especial para los volúmenes trabajados.

- En el caso de haber utilizado levadura orgánica la masa necesita reposarse antes de proseguir a su cocción; la cual puede ser inmediatamente después del batido cuando se use levadura química o claras de huevo para levantar la masa.

- Dicha cocción se hace vertiendo en moldes o charolas la masa e introduciéndola por determinado tiempo en hornos especiales.

- Una vez cocida y con una forma o figura determinada se denomina " cake ", mismo que es decorado manualmente con frutas, jarabes, cremas y helados.

- Las frutas jarabes y cremas son preparados previamente hirviéndolos en estufas o esponjándolas en batidoras con los aditamentos adecuados.

- El producto terminado se exhibe en vitrinas o se guarda en cámaras frigoríficas.

- Los traslados de grandes volúmenes de un punto a otro en el proceso requieren de equipo auxiliar denominado espigueros.

2.2 LA MATERIA PRIMA Y SU DISPONIBILIDAD.

" La repostería hace uso de ciertos componentes. Todos los pasteles y dulces no necesitan los mismos ingredientes pero todos se hacen con algunos de estos productos.

1. Harina de trigo (fina y de fuerza).
2. Harina de maíz (maicena).
3. Fécula de papa.
4. Harina de arroz.
5. Leche.
6. Nata de leche.

(5) ENCICLOPEDIA CULINARIA. Confeitería y Repostería, María Montager, Espasa-Calpe Pág. 16

7. Manteca de vaca (mantequilla).
8. Manteca de cerdo.
9. Margarina.
10. Huevos
11. Sal.
12. Azúcar en trozos, molido, moreno, granulado, etc.
13. Glucosa.
14. Levadura orgánica.
15. Levadura en polvo (química)
16. Gernetina o gelatina.
17. Almidón.
18. Frutas frescas (en compota, confitadas).
19. Mermeladas y dulces.
20. Ron, Kirsch, Coñac, Jerez, etc.
21. Limones, naranjas y mandarinas.
22. Almendras, avellanas, nueces, pistachos, piñones, etc.
23. Miel.
24. Colores vegetales (carmin, verde, amarillo, etc.)
25. Bicarbonato, cremor, etc.
26. Vainilla, canela, clavillo, anises, nuez moscada, etc.
27. Café, cacao, coco, chocolate.
28. Pasas, higos, ciruelas, dátiles, etc.
29. Agua de azahar.
30. Arroz y castañas.

31. Esencia de limón, de naranja, de plátano, de frambuesa, de café, de violeta, de anís, etc."

Para que una pastelería pueda obtener un producto de calidad es indispensable tenga en existencia la materia prima de la lista anterior.

En particular nuestra materia prima básica, además de necesitarse en mayor cantidad son las harinas. Y en este aspecto vemos que la producción regional de trigo es reconocida como una de las más altas del país, obteniéndose en la última temporada Otoño-Invierno una producción de 500,713.8 toneladas mismas que son procesadas en molinos de la ciudad y lugares aledaños, ofreciéndose después al consumidor, harina de trigo a través de cinco marcas.

No menos importante es la producción de maíz que en este año fue de 116 tons.; de las que una parte es convertida en harina por un molino en la ciudad.

En cuanto al ganado bovino se alcanzan grandes niveles de producción al grado de reportar en el último censo un total de 73,413 cabezas, predominando las razas criollas y cebú. La cruce se realiza a base de Cebú, para el mejoramiento de las razas se usa ganado charolais y en la producción lechera las razas Holstein o Pinto de Negro. Siendo considerable la producción bovina se encuentra establecida en la ciudad una industria de lácteos amén de industrias caseras. La producción de leche en la región es suficiente durante la mayor parte del año, solo en los meses de Junio y Julio, el

abasto es apoyado por la distribución de leche en polvo, lo que algunas veces no se ajusta a las necesidades de la repostería. En lo que respecta a quesos; existe en la ciudad un distribuidor de queso crema (el más utilizado en la repostería); y representa una marca de fama a nivel nacional.

El abasto de mantequilla corre a cargo de cinco marcas de cobertura nacional y respectivos representantes ofrecen presentaciones especiales para consumo industrial, consistentes en bloques de varios kilos de mantequilla.

Sin embargo, en el mercado obregonense aún no se introduce la crema chantilly, producto muy utilizado en la línea de pastelería francesa principalmente; por lo que es vital contactar con sus productores. Los lugares más cercanos en que se produce esta crema son Guadalajara y Monterrey, debido a que sus climas permiten no solo su producción sino su comercialización.

En el renglón avícola, Cd. Obregón se considera uno de los principales productores de huevo en el país. De abundante producción en el municipio dan testimonio las granjas y empresas dedicadas a esta actividad y desde luego en envío diario de excedentes a varios estados de la República Mexicana.

La producción porcícola es notable sobre todo en los últimos años (se exporta carne al Japón). Contándose con 356 granjas porcinas con un total de 19,920 cabezas en este año de 1968.

Se cuenta además con 3,147.6 tons. anuales de fruta cosechada en el municipio.

En el Estado de Sonora se cosecha naranja, limón, uva, guayaba, membrillo, manzana y durazno, y en las últimas temporadas de invierno se introdujo el cultivo de fresa que al ser insuficiente se continúa trayendo de California como anteriormente se hacía. La fresa es una de las materia prima característica de la repostería fina y en vista de que se utiliza fresca en rellenos y decoración de pasteles es imposible utilizarla en los meses cálidos en que no se produce en lugares cercanos.

En lo que respecta a frutas secas, en el norte del estado se obtienen; nuez, pistache y almendras. Este tipo de frutas aunque no se cosecha en época de invierno no representa un problema su escasez debido a que puede ser congelada por una año sin correr peligro de que se alteren sus propiedades o cualidades características, además de que las cantidades requeridas durante ese lapso no ocupan gran espacio de almacenamiento.

Se tiene la ventaja en esta zona de contar con tiendas de autoservicio quienes ofrecen extenso surtido de productos nacionales e importados, en los cuales se pueden encontrar mermeladas, jaleas, compotas, azúcares, levaduras, esencias, licores, etc.

La localidad aunque ofrece: una fábrica de sabores y colorantes para alimentos y fragancia, cinco fábricas de dulces y chocolates, una distribuidora especializada en dotar

de materia prima a panaderías y pastelerías, así como en Hermosillo, Sonora el distribuidor en el ramo más cercano. Se hace necesario obtener el chocolate para repostería, fuera del mercado obregonense, debido a que no se produce para consumo industrial, siendo las plazas más cercanas Guadalajara y Monterrey.

Otro de los productos que no se producen en la región son envolturas y empaques al respecto los comerciantes acostumbran abastecerse de fábricas Jalisciense ó Regionmontañas no representando ésto problemas de escasez ya que puede ser almacenado.

Al ser la plaza escogida una zona prometedora en cuanto a demanda, peor con algunas desventajas en provisión de algunas materias primas, justo es crear un mecanismo que funcione considerando ambos puntos.

Esto sería aprovechando la fruta en su temporada, lo que se lograría en base a una política de ventas consistente en:

Promocionar.

a) Festivales de repostería austriaca o francesa cuando haya producción de fresa (en meses frios).

b) Festivales de repostería española y mexicana en meses en que se carece de fresa pero se dispone de garbanzos, elotes, uvalamas, etc.

2.3 DETERMINACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Considerando que la producción diaria se da en base al producto terminado que se obtiene tenemos que:

Se pretende trabajar con un turno de 8 horas diarias y tomando como base 12 kilos de masa; cantidad máxima ajustable (o máxima cantidad común) a todo el equipo utilizado en pastelería.

Los procesos se plasman en los diagramas Hombre-Máquina y se determina en seguida la respectiva producción diaria de cada uno.

Diagrama Hombre-Máquina.

Este diagrama es fundamental para la determinación del tiempo de ciclo en una operación repetitiva. En él se muestra separadamente el tiempo de operación de la máquina, descompuesto en sus varios elementos, y el tiempo del operario, así como la simultaneidad de las operaciones.

A continuación se muestran los elementos participantes en el proceso productivo de pastelería seca y crema con sus respectivos tiempos. Anexando diagramas.

Pastelería Seca.

Elemento:	Tiempo:
<u>Hombre</u> Inspección de mezclado	2 min.
<u>Máquina</u> Pesado de ingredientes	2 min.

<u>Batidora</u>	
Cargar	2 min.
Mezclado	15 min.
Descarga	1 min.
<u>Laminadora</u>	
Cargar	2 min.
Maquinado	3 min.
Descarga	1 min.
<u>Horno</u>	
Encendido	1 min.
Calentamiento	15 min.
Descarga	1 min.
Carga	2 min.
Horneado	30 min.

El tiempo de un ciclo de producción se toma de un diagrama Hombre-Máquina y corresponde al tiempo del segundo ciclo en el proceso; ya que es aquí donde el curso de la producción se regulariza ofreciendo uniformidad en dichos periodos.

En pastelería seca el segundo periodo empieza en el minuto 18 y termina en el minuto 51. Dando un tiempo ciclo de 33 minutos.

PRODUCCION.

Al determinar la producción para efectos de costos se agrega un 10% al tiempo ciclo por imprevistos en el proceso.

Pastelería Seca.

$$T. \text{ Ciclo} = 33 \text{ min} + 3.3 \text{ min.} = 36.3 \text{ min.}$$

$$\text{Producción por ciclo} = 12 \text{ Kg.}$$

$$\text{Producción por hora} = \frac{12 \times 60}{36.3} = 19.94 \text{ kg/hr.}$$

$$\text{Producción diaria} = 199.52 \text{ kg.}$$

Producción semanal = $159.52 \times 6 = 957.12$ Kg.

Producción mensual = $957.12 \times 4.28 = 4096$ Kg.

OFICINA HERRERA HAOQUINA (PASTELERIA BODA)
 OPERACION FABRICACION DE PASTELILLO INDIVIDUAL
 MUEBLES: BOLSULA, BATIDORA, LAVADORA, HORNO.
 OPERARIO: L.C.V. ANALIZO: L.U.V.
 DIAGRAMA HERRERA HAOQUINA

CUADRO No. 13

FECHA: 15-9-69
 CIUDAD: 23 NIN.

HOMBRE	BOLSULA	BATIDORA	LAVADORA	HORNO
ELEMENTOS H.	ELEMENTOS H.	ELEMENTOS H.	ELEMENTOS H.	ELEMENTOS H.
ENCENDER				ENCENDER
PELAR	PELAR			
CARGAR BATIDORA		CARGAR		
INSPECCIONAR				
CARGA LAVADORA		MEZCLA INGREDIENTES	CARGAR	CALENTAMIENTO
OPERA HORNO			ENCUADRO	
DESCARGA	OPERA		DESCARGA	
PELAR				
CARGO HORNO				CARGAR
PELAR	PELAR		OPERA	
DESCARGA		DESCARGA		
CARGA BATIDORA		CARGAR		
INSPECCION				
CARGA LAVADORA		MEZCLA INGREDIENTES	CARGAR	ENCUADRO
OPERA HORNO			ENCUADRO	
DESCARGA	OPERA		DESCARGA	
ESMORA				
DESCARGA		DESCARGA	OPERA	
CARGA BATIDORA		CARGA		
INSPECCION				
CARGA LAVADORA		MEZCLA INGREDIENTES	CARGA	
OPERA HORNO			ENCUADRO	
DESCARGA				DESCARGA
CARGA HORNO			OPERA	CARGA HORNO

Pastelería Crema.

Elemento :	Tiempo:
<u>hombre.</u>	
Inspección y agregado de ingredientes a batidora	5 min.
<u>Báscula.</u>	
Pesado	2 min.
<u>Batidora.</u>	
Cargar	12 min.
Mezclado	20 min.
Descarga en moldes	5 min.
<u>Horno.</u>	
Encendido	1 min.
Calentamiento	15 min.
Carga	2 min.
Horneado	30 min.
Descarga	2 min.

PRODUCCION

T. Ciclo = 39 min. + 3.9 min. = 42.9 min.

Producción por ciclo = 12 Kg.

Producción por hora = $\frac{12 \times 60}{42.9} = 16.78$ Kg/hr.

Producción diaria = 134.26 Kg.

Producción semanal = 805.59 Kg.

Producción mensual = 805.59 x 4.28 = 3448 Kg.

La producción de la planta se puede integrar de seca y crema en porcentajes convenientes.

DIAGRAMA HORARIO-MEDIDA (BATIDORA CREMA)

Cuadro No. 14

OPERACION DE FABRICACION DE HUESTEL TRADICIONAL (EN CMPS)

PLANTA DE LA UNIDAD, DATOS DE LA UNIDAD

OPERACION N.º 1

ANALIZO L. U. V.

FORMA 15-9-09

DIAGRAMA HORARIO-MEDIDA

CICLO: 33 MIN.

HOMBRE		MACHO		MACHO		MACHO	
ELEMENTOS	N.	ELEMENTOS	N.	ELEMENTOS	N.	ELEMENTOS	N.
ENCERAR	1		1		1	ENCERAR	1
	2		2		2		2
POSER	3	POSER	3		3		3
	4		4		4		4
	5		5		5		5
	6		6		6		6
	7		7		7		7
	8		8		8		8
	9		9		9		9
ENCERAR LA BATIDORA	10		10	ENCERAR	10	ENCERAR	10
	11		11		11		11
	12		12		12		12
	13		13		13		13
	14		14		14		14
	15		15		15		15
ABRILACION Y BREGADO DE HUELVA - DICHES.	16		16		16		16
	17		17		17		17
	18		18		18	ESPERA	18
	19	ESPERA	19		19		19
	20		20		20		20
EN PUNTO	21		21		21	ESPERA	21
	22		22		22		22
	23		23		23		23
	24		24		24		24
	25		25		25		25
	26		26	DESCARGA	26	DESCARGA	26
	27		27		27		27
	28		28		28		28
ESPERA	29		29		29		29
	30		30		30		30
	31		31		31		31
	32		32		32		32
	33		33		33		33
	34		34		34		34
	35		35		35		35
	36		36		36		36
DESCARGA LA BATIDORA EN HUELVA	37		37	DESCARGA LA BATIDORA EN HUELVA	37		37
	38		38		38		38
	39		39		39		39
	40		40		40		40

PESAR	41	PESAR	41	ESPERA	41		41
	42		42		42		42
CARGAR BATIDORA	43		43	CARGAR	43		43
	44		44		44		
	45		45		45		
	46		46		46		
	47		47		47		
	48		48		48		
	49		49		49		
	50		50		50		
	51		51		51		
	52		52		52		
	53		53		53		
	54		54		54		
	55		55		55		
INSPECCION Y CALIBRACION DE INMEDIOS	56		56		56	ESPERA	56
	57		57		57		
	58		58		58		
	59		59		59		
DESCRIPCION MOLDES	60	DESCRIPCION	60		60	DESCRIPCION	60
	61		61		61		
DESCRIPCION MOLDES	62		62		62	CARGAR	62
	63		63		63		
ESPERA	64		64	MOLDES	64	ESPERA	64
	65		65		65		
	66		66		66		
	67		67		67		
	68		68		68		
	69		69		69		
	70		70		70		
	71		71		71		
	72		72		72		
	73		73		73		
	74		74		74		
DESCRIPCION BATIDORA EN MOLDES	75		75	DESCRIPCION MOLDES	75		75
	76		76		76		
	77		77		77		
	78		78		78		
	79		79		79		

2.4 SELECCION Y ESPECIFICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE PROCESO.

a) BASCULA.

Se utiliza un proceso manual al pesar los ingredientes con la ayuda de una máquina denominada báscula; es semiautomática con capacidad hasta 6 kilos siendo sensible desde los 5 gramos, de ébanico con regulador de oscilaciones accesible para la aguja.

b) REBANADORA.

Es una aditamento de frente tubular para batidora, tiene discos intercambiables que pueden cubrir todas las necesidades de rebanado, rallado y cortado de frutas y vegetales.

c) BATIDORA INDUSTRIAL.

Esta máquina sirve para cualquier operación de batido o mezclado de ingredientes; obteniendo ya sea masas o cremas óptimas para pastel. tiene una capacidad de 20 litros o 10 kilos de masa.

Sus características son; motor de 1/3 C.F., monofásico, con tres velocidades y control automático de tiempo. Equipado con un tazón de acero esteñado, un batidor plano, agitador de alambre y gancho para masas pesadas.

d) LAMINADORA DE PIF.

Es una máquina especial para la fabricación de masas para hojaldres, donas, galletas, etc. Es una banda que transporta la masa y la pasa por unos rodillos para ser estendida según el grosor deseado, por lo que tiene un

graduador de rodillo, sistema reversible para regresar la masa, es trifásica o monofásica motor reforzado de 1 HP.

Es capaz de preparar 12 kilos de masa en 3 minutos.

e) CÁMARA FRIGORÍFICA.

Es un cuarto de 3.00 mts. de ancho, 3.00 mts. de largo y 2.5 metros de alto. Utilizando para guardar materia prima como mantecas, leches, fresas, etc., así como para mantener producto semiprocesado que son las masas de levadura y hojaldre entre otras su motor es de 1.5 H.P.

f) HORNO.

Máquina que sirve para el cocimiento u horneado de masas, pasteles o galletas. Funciona a base de gas, contando con un sistema de Snorkel (Reciclador de aire, economizando consumo de gas) con luz interior, motor o turbina, Rack múltiple para charolas (10 posiciones).

g) PARRILLA.

Es una parrilla de estufa compuesta por cuatro quemadores, en lámina negra con base y mide 50 cms. de frente, 70 cms. de fondo y 91 cms. de alto; utilizada para hervir jarabes, baños maría, preparación de cremas y otros.

h) VITRINA REFRIGERADORA.

Mueble que se utiliza para exhibir y mantener el producto terminado, es de acero inoxidable, unidad integrada de 1/3 HP, 32 pies cúbicos de capacidad. De 2.00 mts. de frente 1.15 mts. de alto y 0.80 cms. de ancho.

i) CONGELADOR.

Es un conservador de productos que necesitan temperaturas bajo cero como lo son el helado o nieve. Mide 1.40 mts. de frente, 0.62 cms. de fondo y 0.92 cms. de alto; alcanza temperaturas hasta 22°C bajo cero. Sistema de enfrentamiento a base de serpentín tubo de cobre.

j) ESPIGUEROS.

Son Racks o muebles verticales con parrillas para sostener charolas; mientras que contienen pasteles o galletas ya sea crudas u horneadas. Tiene cuatro llantas pequeñas en la parte superior a modo de ser utilizado como carro transportador del producto antes mencionado, hacia donde sea necesario.

2.5 LOCALIZACION DE LA PLANTA.

Seleccionar la comunidad donde se desea ubicar la empresa es tan solo la mitad del trabajo de ubicación. El segundo paso igualmente importante es seleccionar el local y el área dentro de la comunidad. Para esto es indispensable tener presente nuestro objetivo:

"La creación de una empresa capaz de satisfacer la demanda de repostería en la ciudad".

Dicha creación se motiva por el objetivo de cubrir una necesidad; por lo tanto la primer consideración al elegir un área en la ciudad para ubicar el negocio sería:

1) El estar cerca de posibles consumidores (o área de mercado).

Siguiéndole en orden de importancia;

2) Disponibilidad de materia prima.

3) Disponibilidad de transporte y precios.

4) Servicios adecuados (drenaje, agua, gas, electricidad)

5) Afluencias de tráfico.

6) Calidad de empleados disponibles.

Remitiéndonos a la ciudad y en base a los puntos a considerar antes mencionados; se determinó conveniente establecer el negocio frente a un centro comercial llamado "Plaza Tutulí", localizado en el cruce de las calles Guerrero y California ya que:

a) Se encuentra en el primer cuadro de la ciudad y rodeado de colonias habitadas por la clase media y alta; quiénes serían nuestros principales consumidores.

b) Se tiene acceso por la calle California a camiones con materia prima.

c) Al centro comercial acude gente que recorre grandes distancias para llegar y restringe sus compras a un solo lugar.

d) Se creyó ventajoso aprovechar los beneficios del centro comercial como el tráfico o afluencia; pero sin sus inconvenientes como rentas altas, honorarios restringidos, cargos adicionales de mantenimiento y administración de la

plaza, locales reducidos, etc. Por eso se optó por elegir casas vecinas que acondicionadas ofrecerían más espacio, costos reducidos en rentas, servicios de agua, y la posibilidad de hacer propio el local.

e) Además de que por el hecho de estar fuera del centro comerciales más visible el local y el acceso al mismo es más directo.

f) En el aspecto del medio ambiente el lugar escogido es positivo, ya que: la mayoría de los edificios son nuevos. Y la calle Guerrero conduce a un parque infantil, estadio de Base-Ball y a un centro médico todo a no más de 700 metros. (Ver en el cuadro No. 15. El croquis de Cd. Obregón.

CAPITULO III
ANALISIS
ADMINISTRATIVO

CAPITULO III

ANALISIS ADMINISTRATIVO

3.1 ESTRUCTURA LEGAL.

El tipo de estructura legal que se seleccione para la empresa nueva puede ser crucial para el éxito. La habilidad para tomar decisiones con rapidez, competir en el mercado y obtener mas capital cuando sea necesario se relaciona en forma directa con la estructura legal de la empresa.

Habiéndose optado por un financiamiento de origen privado (como se trata en el punto 4.1, (alternativas de financiamiento), y considerando que la persona interesada del capital necesario para la intervención, lo conveniente es asociarse con otras personas que si dispongan de éste. Y dentro de esta forma legal para el ejercicio del comercio, escoger una sociedad en la:

- 1) Que los socios no corran riesgos en sus capitales privados solo por el monto aportado a la sociedad.
- 2) Que la vida de la sociedad sea ilimitada.
- 3) Que la propiedad se transfiera fácilmente.
- 4) Que permita facilidades para utilizar especialistas debido al giro del negocio.

La Sociedad Anónima es la que atienda favorablemente a lo deseado; existiendo bajo una denominación con un capital dividido en acciones; que pueden representarse por títulos negociables esta compuesta exclusivamente de socios que solo

son responsables por el pago de sus acciones. Y exige para su constitución los requisitos:

- 1) Un número de cinco socios como mínimo.
- 2) Un capital social no menor de veinticinco mil pesos.
- 3) Exhibir en dinero de efectivo cuando menos el veinte por ciento del valor de la acción pagadera en numerario.
- 4) Exhibir íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

Tratándose de una empresa mediana la constitución puede hacerse simultánea; compareciendo ante un Notario Público, quien dará fe del cumplimiento de requisitos legales y especificaciones en el acta constitutiva.

El manejo de la Sociedad Anónima será encomendado a la Asamblea de Accionistas, ya sea generales o extraordinarias; a un Administrador y a un Comisario.

Las Asambleas de Accionistas son los órganos de soberanía de la sociedad (órganos supremos), con una función interna que se encamina a la constitución de ella y de sus órganos administrativos o representativos, ya sea a su organización y bases de funcionamiento.

El Administrador constituye el órgano permanente con funciones propias y específicas, al cual se confía la ejecución de la persona es gobernada por la voluntad de los accionistas.

tas con carácter temporal y revocable. Desempeñando personalmente su cargo, no podrá delegar funciones, pero en el ejercicio de éstas, sin sin que se restrin an sus facultades podrá dar poderes revocables en nombre de la sociedad, teniendo responsabilidad inherente a su mandato, y responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.

La gestión de administración de la sociedad estará sujeta a un control ejercido por un órgano específico de vigilancia llamado Comisario, quien podrá ser un socio o persona extraña a la sociedad, ejerciendo su cargo temporalmente y con carácter revocable; percibiendo al igual que el administrador, una retribución por sus servicios.

3.2 ESTRUCTURA ORGANICA.

Prosiguiendo en la realización de una empresa se hace vital la coordinación de las actividades de todos los individuos que la integran; por lo que se presenta la estructura orgánica conveniente.

Apoyándonos además de su base legal; en un Credo, Objetivos, Políticas y Reglamento Interior de Trabajo; se da Organigrama, Descripción de Puestos y Requisitos de los puestos. Haciendo además especificación de la autoridad y de la comunicación como instrumento importante.

3.2.1 Credo o Filosofía de la Organización.

El Credo o Filosofía se funda sobre los siguientes principios:

- 1) A México; que nuestras actividades en la empresa contribuyan a su progreso.
- 2) A nuestros clientes; proporcionarles en mejor servicio y la mejor calidad al mejor precio.
- 3) A los integrantes de la empresa; que siempre exista un ambiente de armonía y desarrollo.
- 4) A nuestros proveedores; que nuestro mutuo esfuerzo cristalice al beneficio de los clientes.
- 5) Propósito; que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

3.2.2 Objetivos Generales.

- 1) Lograr una organización ejemplar.
- 2) Hacer de la empresa un lugar donde el factor humano viva y se desarrolle de la mejor forma posible.
- 3) Ser empresa líder en el ramo de la repostería fina.
- 4) Contar siempre con el apoyo de los mejores proveedores.
- 5) La empresa debe estar orientada a utilidades.

3.2.3 Políticas Generales.

1) Contar con una estructura administrativa por escrito (mínimo manual de organización al inicio de operaciones).

2) Practicar la auditoría administrativa mínimo en forma anual.

3) Contando con un programa continuo de capacitación que nos permita estar al tanto de los cambios que sufra la industria.

4) Estableciendo un sistema justo de remuneración al trabajo.

5) Elaborando nuestros productos con materia prima de la mejor calidad en el país, y de ajustarse convenientemente: utilizar materia prima y equipo menor de importación.

6) Conforme a las tendencias en el ramo hacer una revisión periódica (mensual) a nuestra lista de productos; introduciendo nuevos y perfeccionando los existentes.

Contando como mínimo con 3 proveedores (uno local y dos foráneos) por rama de productos utilizados en la industria, ejemplo; productos lácteos, frutas frescas, frutas secas, abarrotes, etc.

8) Procurar tener buenas relaciones con nuestros proveedores considerando en el trato con cada uno, sus magnitudes comerciales y condiciones de venta.

9) Evitando desperdicios de materia prima que repercutan en una disminución de utilidades.

10) Procurando que el monto de utilidades que se obtengan sean debido a volúmenes de ventas y no a incrementos inconvenientes en nuestros precios.

3.2.4 Reglamento Interior del Trabajo.

Este Reglamento Interior de Trabajo es de observancia obligatoria para todos aquellos personas que laboren dentro de la empresa.

1) La empresa laborará con un turno; en el que se programará el personal de acuerdo a las exigencias de producción .

Disponiendo el trabajador durante el turno, de 20 minutos para descanso y consumo de alimentos, dicho descanso será programado por sus superiores.

2) Tanto las actividades de producción como administrativas se realizarán en la planta.

3) Cada quincena se hará limpieza general en el Área de producción .

4) Será causa de suspensión temporal de las obligaciones de presentar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador de la empresa.

I. La enfermedad contagiosa del trabajador.

II. La inaceptación temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya riesgo de trabajo.

III. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses de la empresa, tendrá ésta la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquel;

IV. El arresto del trabajador;

V. El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 50 de la Constitución. Y de las obligaciones asignadas en el artículo 31, fracción III, de la misma constitución.

VI. La designación de los trabajadores como representantes como los organismos estatales Juntas de Conciliación, Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional y de Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades en las Empresas y otros semejantes; y

VII. La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

5) Son causas de rescisión de la relación del trabajo, sin responsabilidad de la empresa.

I. Engañarla el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencia en los que se atribuyan al trabajador la capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. esta causa

de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del personal directivo o administrativo de la empresa así como de sus familiares, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio contra el personal directivo o administrativo y sus familiares, algunos de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos reservados, con perjuicio de la empresa;

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso de la empresa o sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XI. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XII. Desobedecer el trabajador a sus superiores, sin causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado.

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del superior y presentar la prescripción suscrita por el médico;

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga el trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere. La empresa dará por escrito aviso de la causa o causas de la rescisión.

6) Por cada 6 días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso con goce de salario íntegro. dicho día será programado según las necesidades de la empresa.

7) El trabajador tendrá permiso con goce de sueldo en los siguientes casos, previo conocimiento de la empresa o de sus representantes:

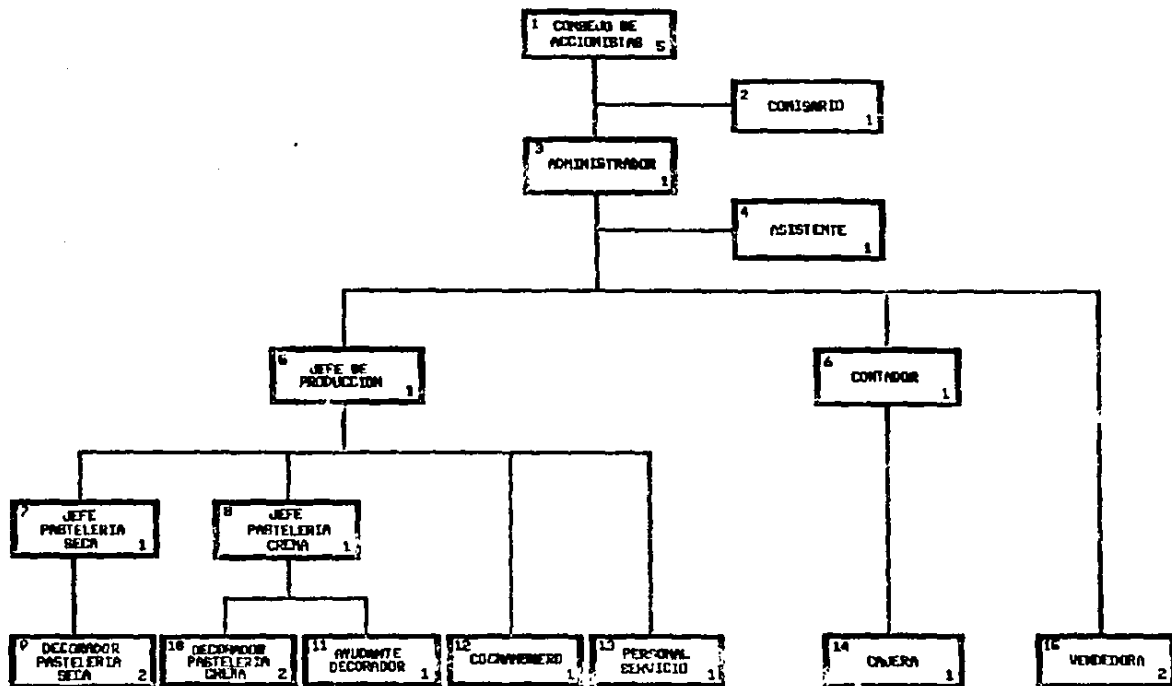
I. En caso de muerte de familiar (padres, esposa, esposo o hijos) 2 días; en caso de ser fuera de la ciudad 3 días;

II. En caso de nacimiento de hijos del trabajador dos días;

III. Por matrimonio 2 días; es aplicable una sola vez.

B) Respecto a las mujeres trabajadoras se aplicará lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo; así como las situaciones no previstas en este reglamento.

Cuadro No.16 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, ESQUEMATICO GENERAL Y VERTICAL DE LA EMPRESA PROYECTADA.



3.2.5. Descripción de Puestos.

Tomando en cuenta las operaciones en el proceso para el buen funcionamiento de la planta se estimó necesario laborar con 17 personas distribuidas en 14 puestos, descritos a continuación:

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Comisario.
JEFE INMEDIATO: Consejo de accionistas.
TRAMO DE CONTROL: 0
NUMERO DEL PUESTO: 2
NUMERO DE PERSONAS
EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona que vigile el correcto desempeño de la gestión administrativa de la sociedad.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Revisar archivos.
- 2) Supervisar.

Actividades Mensuales.

- 1) Revisar Estados Financieros Mensuales.

Actividades Anuales.

- 1) Dar un dictamen sobre el funcionamiento de la empresa financiero y operativo.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Administrador.
JEFE INMEDIATO: Consejo de Accionistas.
TRAMO DE CONTROL: 5
NUMERO DEL PUESTO: 3
NUMERO DE PERSONAS
EN EL PUESTO; 1

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona que administre los recursos humanos y materiales para su óptimo aprovechamiento, por lo que es responsable solidariamente con la sociedad.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Supervisar que sus subordinados cumplan con las reglas de la empresa.
- 2) Revisar el orden del día.
- 3) Manejo de personal.
- 4) Supervisar el desarrollo de las ventas.

Actividades Semanales.

- 1) Revisar archivo.

Actividades Mensuales.

- 1) Desarrollar plan de promoción y plan publicitario para la ocasión.
- 2) Supervisión contable.

3) Pide presupuestos de publicidad a las empresas indicadas.

4) Da un informe de la situación de la empresa a los comisarios o al Consejo de Administración.

Actividades Anuales.

1) Elabora y presenta a la Asamblea de Accionistas un informe sobre la marcha del negocio y sobre nuevos proyectos.

2) Presenta a la Asamblea de Accionistas Estados Financieros y papelería de apoyo.

3) Convoca a asambleas a los accionistas.

Actividades Periódicas.

1) Determina estrategias de ventas.

2) Realiza visitas a proveedores.

3) Tiene juntas con el Jefe de Producción y el Contador.

4) Contrata personal.

5) Revisa y decide el decorado del local.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente.

JEFE INMEDIATO: Administrador.

TRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DEL PUESTO: 4

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Persona que auxilia al Administrador en gestiones rutinarias.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Recepción de mercancías.
- 2) Realiza actividades bancarias.
- 3) Mecanografía notas, memorándums, etc.
- 4) Archiva.

Actividades Semanales.

- 1) Hace requisiciones de mercancías perecederas, como leches, nieve, etc., a los proveedores.

Actividades Mensuales.

- 1) Hace pedidos a proveedores.

Actividades Anuales.

- 1) Se capacita.
- 2) Ayuda en la realización de inventario.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción.

JEFE INMEDIATO: Administrador.

TRAMO DE CONTROL: 4

NUMERO DEL PUESTO: 5

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona responsable de la elaboración de repostería de calidad.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Supervisa las actividades que se realizan en la producción.
- 2) Checa que el personal a su cargo cumpla con las reglas de la empresa.
- 3) Programa de Producción diaria y especial.
- 4) Elabora decorados especiales.
- 5) Hace requisición de materia prima del día al asistente del administrador.

Actividades Semanales.

- 1) Hace la requisición de compra de materia prima para la semana.
- 2) Se reúne con los jefes de pastelería crema y seca.

Actividades Mensuales.

- 1) Introduce nuevos productos.

Actividades Anuales.

- 1) Elabora un reporte sobre su departamento.
- 2) Capacita personal.
- 3) Hace inventario de materia prima.

Actividades periódicas.

- 1) Entrenamiento de personal.
- 2) Colabora con el contador en el costeo de los pro-

ductos que se elaboran.

3) Hace requisición de personal al administrador.

4) Tiene junta con Contador y Administrador.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Contador.

JEFE INMEDIATO: Administrador.

TRAMO DE CONTROL: 1

NUMERO DEL PUESTO: 6

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona que realice el registro contable de las actividades en la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1) Elaborar pólizas.
- 2) Manejo de tesorería.
- 3) Llevar contabilidad de costos.
- 4) Entrega y recibe caja.
- 5) Supervisa el desempeño de sus subordinados y vigila que éstos respeten el reglamento establecido.

Actividades Mensuales.

1) Da un reporte de la situación financiera, elaborando Estados Financieros.

Actividades Anuales.

- 1) Elabora Estados Financieros
- 2) Realiza la declaración fiscal.

Actividades Periódicas.

- 1) Se reúne con Administrador y Jefe de Producción.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Pastelería Seca.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción.

TRAMO DE CONTROL: 2

NUMERO DEL PUESTO: 7

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona responsable de proporcionar masas y pan base para pasteles, productos que pueden ser almacenados.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Preparación de masas para pasteles.
- 2) Horneado de panes para pastel.
- 3) Supervisa actividades que realizan sus subordinados.

Actividades Semanales.

- 1) Elabora hojaldre.
- 2) Se reúne con Jefe de Producción.

Actividades Anuales.

- 1) Capacitarse.

Actividades Periódicas.

- 1) Capacitar personal.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Pastelería Crema.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción.

TRAMO DE CONTROL: 4

NUMERO DEL PUESTO: B

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona responsable de proporcionar pasteles y pastelillos, a base de cremas o productos de consumo inmediato.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Rellena pasteles especiales.
- 2) Arma pasteles especiales.
- 3) Rellena y arma pasteles de línea o estandarizado.
- 4) Saca de conservación panes base de pastel.

Actividades Semanales.

- 1) Se reúne con jefe de Producción.
- 2) Guarda para conservación masas y panes base.

3) Revisa la situación de la materia prima.

Actividades Anuales.

1) Se capacita.

Actividades Periódicas.

1) Elaboración de pastillaje.

2) Capacita personal.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Decorador de Pastelería Seca.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Pastelería Seca.

IRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DEL PUESTO: 9

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 2

DESCRIPCION GENERICA:

Contar con una persona capaz de manejar masas base para pays, galletas y bocadillos.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

1) Prepara masas (una distinta diariamente).

2) Hace cortado de masas.

3) Hornea pays y galletas.

4) Decora bocadillos.

5) Guarda masas en refrigeración.

Actividades Anuales.

1) Se capacita.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Decorador de Pasteleria Crema.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Pasteleria Crema.

TRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DEL PUESTO: 10

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 2

DESCRIPCION GENERICA:

Persona que decora pasteles.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Rellena pasteles.
- 2) Enmiela panes estándar o de línea.
- 3) Enbetuna pastel estándar.
- 4) Decora pastelillos.

Actividades Anuales.

- 1) Se capacita.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de Decorador.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Pasteleria Crema.

TRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DEL PUESTO: 11

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Elaborador y preparador de cubiertas y productos para decorado de pasteles.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Elabora almibares.
- 2) Corta y ralla frutas frescas y secas.
- 3) Prepara betunes.
- 4) Prepara cremas.

Actividades periódicas.

- 1) Se capacita en otras funciones.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Cochambbrero.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción.
TRAMO DE CONTROL: 0
NUMERO DEL PUESTO: 12
NUMERO DE PERSONAS
EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Persona encargada del lavado de trastes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades diarias.

- 1) Lava ollas, espátulas y demás trastes utilizados.
- 2) Limpia mesas de trabajo.

3) Limpia batidora.

Actividades Periódicas.

1) Se capacita en otras funciones.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Personal de Servicio.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción.

TRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DEL PUESTO: 13

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Se encarga de la limpieza del local.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Barre y trapea el local.
- 2) Sacude mobiliario.
- 3) Repone productos higiénicos en sanitarios.
- 4) Tira la basura.

Actividades Semanales.

- 1) Limpia refrigeradores.
- 2) Limpia ventanas.
- 3) Sacude paredes.

Actividades periódicas.

- 1) Repone focos fundidos.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Cajera.

JEFE INMEDIATO: Contador.

TRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DEL PUESTO: 14

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 1

DESCRIPCION GENERICA:

Persona encargada de recibir y registrar los dineros que ingresan por las ventas efectuadas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Recibe fondo de caja.
- 2) Registra entradas de dineros y da cambios.
- 3) Elabora notas.
- 4) Hace corte de caja.
- 5) Hace desglose de venta diaria.

Actividades Anuales.

- 1) Se capacita.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedora.

JEFE INMEDIATO: Administrador.

TRAMO DE CONTROL: 0

NUMERO DE PUESTO: 15

NUMERO DE PERSONAS

EN EL PUESTO: 2

DESCRIPCION GENERICA:

Persona que realiza la venta directa al público.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades Diarias.

- 1) Recibe pedidos.
- 2) Surte pedidos.
- 3) Vigila el buen estado del producto que sale a la venta.
- 4) Vigila la conservación del producto terminado.
- 5) Lleva registro de ventas diarias.
- 6) Hace pedidos la Jefe de Producción.

Actividades Quincenales.

- 1) Suple a la cajera por descanso de ésta.

3.2.6 Requisitos de Puestos.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Comisario.

EDAD: De 27 a 40 años

SEXO: Masculino.

ESCOLARIDAD: Licenciado en administración o en Contaduría.

EXPERIENCIA: Conocer el ramo y dos años en su profesión.

HABILIDADES: Estar habilitado para el comercio legalmente.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Administrador.

EDAD: De 27 a 35 años.

SEXO: Masculino.

ESCOLARIDAD: Licenciado en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA: Haber trabajado mínimo 2 años con personal y conocer del ramo a nivel pastelero.

HABILIDADES: Conocer la repostería y sus problemas; habilidad para resolverlos, - ser creativo y estar habilitado legalmente para el comercio.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente.

EDAD: De 18 a 25 años.

SEXO: Femenino o masculino.

ESCOLARIDAD: Carrera comercial o preparatoria.

EXPERIENCIA: Seis meses mínimo en trabajo de oficina.

HABILIDADES: Mecanografía y ser ordenado.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción.

EDAD: De 26 a 40 años.

SEXO: Masculino o femenino.

ESCOLARIDAD: Cursos técnicos de pastelería.

HABILIDADES: Para manejar personal y ser creativo.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Contador.
EDAD: De 24 a 35 años.
SEXO: Masculino o femenino.
ESCOLARIDAD: Licenciado en Contaduría.
EXPERIENCIA: Dos años como contador.
HABILIDADES: Atención constante por la delicadeza de asuntos que se controlan y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de pastelería seca.
EDAD: De 20 a 30 años.
SEXO: Masculino o Femenino.
ESCOLARIDAD: Dos años como pastelero o panadero
HABILIDADES: Ser ordenado y cuidadoso.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Pastelería Crema.
EDAD: De 20 a 30 años.
SEXO: Femenino o Masculino.
ESCOLARIDAD: Secundaria.
EXPERIENCIA: Dos años como pastelero.
HABILIDADES: Ser ordenado y cuidadoso.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Decorador de Pastelería Seca.
EDAD: De 20 a 28 años.
SEXO: Femenino o masculino.
ESCOLARIDAD: Primaria.
EXPERIENCIA: Dos años mínimo en el ramo.
HABILIDADES: Ser responsable y cuidadoso en su trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Decorador de Pastelería Crema.
EDAD: De 20 a 38 años.
SEXO: Masculino o Femenino.
ESCOLARIDAD: Secundaria.
EXPERIENCIA: Un año como ayudante de pastelero.
HABILIDADES: Ser creativo y cuidadoso.

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante decorador.
EDAD: De 18 a 28 años.
SEXO: Femenino.
ESCOLARIDAD: Primaria.
EXPERIENCIA: No indispensable.
HABILIDADES: Responsable, cuidadoso en su trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO

<u>NOMBRE DEL PUESTO:</u>	Vendedora.
<u>EDAD:</u>	De 18 a 26 años.
<u>SEXO:</u>	Femenino.
<u>ESCOLARIDAD:</u>	Secundaria.
<u>EXPERIENCIA:</u>	Tres meses en ventas de mostrador.
<u>HABILIDADES:</u>	Facilidad de trato con el público y tener buena presencia.

3.2.7 Autoridad.

Una vez que en base a objetivos se han agrupado actividades y se han distribuido asignándolas a Recursos Humanos, se prosigue a coordinar los grupos en sentido vertical y horizontal a través de la autoridad.

La autoridad no es otra cosa que la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido.

Al momento que se pretende dirigir el factor humano o lo que comúnmente se dice: querer obtener algo a partir de otros; se hace preciso delegar autoridad a personas en puntos claves dentro de la estructura orgánica de la empresa, ya que dependiendo del tipo de autoridad que tenga la persona, aunado al poder y liderazgo ejercido; motiva al factor humano en la conducción y coordinación de grupos; supervisando y manejando conflictos a fin de optimizar recursos. Logrando consecuentemente así los objetivos.

Los tipos de autoridad a darse en una empresa podrían ser:

Autoridad de origen informal. Dándose sobre la marcha de la empresa al surgir líderes informales.

Autoridad de origen formal. es preestablecida por la empresa durante el proceso de organización, por lo que tiene valor jurídico en ella. Siendo aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida por o sobre otras personas o subordinados, esta autoridad debe constituir necesariamente una cadena que en último término descansa en la persona de quien se deriva toda autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esta cadena, haría nulo el ejercicio de ésta autoridad.

En la estructura orgánica para esta empresa se propone la existencia de los dos tipos de autoridad formal:

Autoridad de línea. Siendo la relación de mando directo entre un jefe y un subordinado, sirviendo como canal directo de mando por el que desciendan las ordenes a través de todos los niveles de la empresa.

Autoridad Staff. No implica una relación de mando; sino una relación especial de asesoramiento técnico entre dos puestos, y consecuentemente quien lo desempeña. Esta autoridad auxilia y complementa a la de línea ya que la misión del funcionario staff es la de aconsejar, recomendar, sugerir o asesorar a otros funcionarios para la mejor resolución de los problemas que se refieren a su especialidad.

Esta autoridad será la que tenga el jefe de producción al asesoramiento en compras y manejo de materia prima que realice el administrador, así como el asesoramiento que realice al contador en costeos de productos.

3.2.8 Comunicación.

Para ejercer la autoridad es necesario la existencia de un medio a través del cual se pueda hacer y controlar los resultados, dicho medio es la comunicación; y se pretende sea ésta:

Vertical descendente. Mediante ordenes concretas por escrito como lo son las ordenes de producción, información, instrucciones y Juntas de Asambleas.

Vertical ascendente. Solicitando reportes a los subordinados y haciendo encuestas de actitud.

Lateral. Realizándose asesorías y juntas.

3.3 ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS.

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo y se integra por los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo y:

Sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza distinguiéndose del salario únicamente en la periodicidad de pago.

Realizándose pagos por salario semanalmente y los sueldo quincenalmente, sin embargo para efectos administrativos es conveniente acordar en los contratos con los trabajadores pagar salarios cada quince días.

Los elementos que se considerarán para determinar la remuneración del trabajo en la empresa propuesta son:

Salario Mínimo.

Cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, el cual es fijado por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

Salario del Puesto.

Remuneración justa del trabajador de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen con el resto de la organización.

3.3.1 Sistema de Salarios.

Tenemos que los sistemas de salarios se dividen, en cuanto a su forma de pago, en:

a) Sistema de salarios por tiempo.

Es en el que se consideran como base para el pago, el lapso o períodos trabajados o supuestamente trabajados (hora, día, semana, etc.).

b) Sistema de salarios por producción (a destajo).

Tiene aplicación cuando el obrero interviene en forma determinante en la producción, o sea que de él depende el

aumento o disminución de la elaboración de los productos, fijándose una cuota por unidad producida, y por lo mismo el monto del salario dependerá de la habilidad del obrero.

De los dos sistemas mencionados se escoge para este caso el más conveniente; resultando ser el Sistema de Salarios por tiempo, especialmente por días, que aunque consta la iniciativa privada del trabajador y no ofrece estímulo al mismo, sin embargo su aplicación práctica es bastante sencilla, además de que el tipo de industria lo exige. Ya que un Sistema de Salarios a Destajo, a la vez que motivaría el rendimiento del trabajador en cuanto a cantidad producida; provocaría también desperdicio en materiales, calidad dispargada con tendencia a la mala calidad y el peligro de sobre producción.

3.3.2 Participación de Utilidades.

Aún cuando el reparto de utilidades no debe tomarse en cuenta dentro del sistema de salarios, conviene considerarlo porque de hecho representa para el trabajador un complemento de su salario. En todo caso la participación de los trabajadores en las utilidades no debe considerarse como un salario adicional, porque no se carga a los costos de producción sino a los resultados del ejercicio, aunque finalmente representa un costo por el 10% de las utilidades antes de impuestos para la entidad.

3.3.3 Séptimo día.

El artículo 127 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo obligan a la empresa a cubrir al trabajador, por cada seis días de trabajo, uno adicional que corresponde al de descanso, que se conoce con el nombre de séptimo día, y es igual a 1/6 de cada día de trabajo.

Aún cuando la Ley dice que por cada seis días trabajados debe descansarse uno, y pagarse, en la práctica se ha establecido la costumbre de pagar el séptimo día sin que el trabajador haya laborado precisamente seis días.

En este caso será pagado el séptimo día de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, teniendo laborado el trabajador cuando menos tres días a la semana.

3.3.4 Control.

El control y manejo de los sueldos y salarios incumbe específicamente a los encargados de personal y de contabilidad, auxiliados por quiénes se encarga de producción.

El Área de personal (de la cual se encarga el administrador) tiene a su cargo el control y manejo de los trabajadores en los aspectos siguientes:

Ingreso, egreso, ocupación, cambio de ocupación, coordinación de los periodos de vacaciones, registro de asistencias y faltas, fijación de salarios, elaborar tarjetas de asistencia, etc.

Para el control de lo dicho y con la intervención directa de contabilidad, auxiliado con la información y control del departamento productivo, es conveniente utilizar las siguientes medidas de control general:

a) Registro de personal.

Se utilizará un expediente individual en donde se archivará toda clase de correspondencia y documentación que se haya cruzado con el trabajador.

b) Tarjeta de control de personal.

Será individual conteniendo todos los datos personales del trabajador, columnas para indicar percepciones, descuentos, etc. Anexando la tarjeta al expediente del trabajador.

c) Tarjeta de asistencia.

Se utiliza una tarjeta por quincena para cada trabajador anotándose las horas de entrada, salida y el día, por quien se haga cargo de marcar con tinta cada tarjeta. En caso de inasistencia del trabajador se pondrá "falta" en el día respectivo. Al terminar la quincena las tarjetas se concentrarán con el contador a fin de computer el tiempo que estuvo cada persona en la planta y hacer el cálculo correspondiente al salario devengado para preparar la nava de la quincena.

d) Tiempo extra.

Representa el tiempo adicional a la jornada ordinaria que el trabajador ha desarrollado, el que de acuerdo con la

Ley Federal de Trabajo, deberá liquidarse a base de salario doble y más. Debiéndose recibir autorización previa del jefe de departamento para que se le pague al trabajador tiempo extra.

CAPITULO IV
ANALISIS
ECONOMICO
Y
FINANCIERO

CAPITULO IV

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

4.1 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.

Existiendo la oportunidad para la introducción para un producto es importante conocer cuales son las alternativas de financiamiento existentes en el mercado. Y versando sobre esto tenemos que existen las siguientes:

a) CAPITAL PRIVADO, Correspondiendo a capitales de particulares dispuestos a invertir en la creación de nuevas empresas o expansión de las existentes.

b) CREDITOS QUIROGRAFARIOS, Son otorgados por la banca y consisten en la apertura de líneas de crédito expedidos por la duración de un año, pudiendo la persona física o moral solicitar en el transcurso de éste; préstamos directos con plazos de pago de 30 días. Con un costo entre el 60% y 62% anuales. Siendo requisito presentar al departamento de evaluación para el otorgamiento de créditos de la banca a que se ha recurrido:

1) Ultimo balance que refleje la Situación Financiera de la persona física o moral.

2) Cinco referencias comerciales.

3) Comprobante de posesión de bienes y raíces.

Todo además de contar con una cuenta de cheques en dicha institución. Cabe recalcar que el crédito del banco

sobre el otorgamiento positivo o negativo del crédito es inapelable.

c) BANCO DE MEXICO. Como apoyo al desarrollo económico del país, el Banco de México ha creado una serie de fondos de financiamiento que impulsen las áreas prioritarias; dentro de ellas se considera el desarrollo comercial, que motivó la institución del: FIDEC (Fondo para el Desarrollo Comercial), funcionando para la industria establecida ofrece:

1) Financiamiento con tasas de interés preferenciales (se cobran intereses por 10 puntos menos a los cobrados anualmente en Créditos Quirografarios).

2) Plazos de amortización más largos (bimestrales, trimestrales y anuales).

FIDEC impulsa proyectos que permitan la adquisición de: mercancías, insumos para comercialización, equipos de operación y transporte, infraestructura comercial y de abasto. Y va dirigido a comerciantes, agrupados y productores entre otros.

Para obtener el financiamiento se necesita:

- 1) Formato de solicitud de FIDEC.
- 2) Balance del último ejercicio a fecha reciente.
- 3) Programa de inversión.

Esto a fin de una decisión por parte de la banca a través de la cual se canaliza.

d) NACIONAL FINANCIERA. Es otro de los organismos gubernamentales que apoyan el desarrollo de la pequeña y la mediana empresa, creando entre otros fondos a: FOGAIN (Fondo

de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña) ofrece créditos para compra de materias primas, pagos de salarios, gastos directos de producción, adquisición de maquinaria, construcción o adquisición de naves industriales y pagos de pasivos que requiera la industria. Dicho financiamiento consiste en:

1) Plazo de gracia para el pago del crédito.

2) Tasas de interés preferenciales (tasas del 3.25% mensuales a pequeñas empresas y la tasa del 3.8% mensual para empresas medianas).

3) Plazos de amortización largos.

Considerando la necesidad de financiamiento para el inicio de una empresa quedan descartados los apoyos gubernamentales en cuanto a Fondos, por ir dirigidos a empresas establecidas; y en lo referente a Créditos Quirografarios no son recomendables por el inconveniente de plazos cortos de pago e intereses altos.

Lo más ajustable sería el asociarse con personas que aporten el capital necesario para iniciar; y de ser posible lo aporten durante la marcha, aunque ya se pudiera tomar alguna de las alternativas antes expuestas.

4.2 ESTIMACION DE VENTAS.

CUADRO No. 17

CONCEPTO	PRODUCTO	
	PASTELERIA SECA	PASTELERIA CREMA
La capacidad instalada para producir (por eliminación) es:	4 096 Kg.	3 448 Kg.
La demanda potencial mensual del 72.2% de la capacidad instalada. Quedando por eliminación en:	2 981 Kg.	2 510 Kg.
La producción mensual según -- proyecciones de participación en el mercado corresponde a -- 2 650 Kg. mensuales; (ver cuadro 11). Dicha producción queda programada a conveniencia en -- los siguientes porcentajes:	30%	70%
	894 Kg.	1 757 Kg.
Precio por kilo	\$ 24 000.00	\$ 24,000.00
La venta base mensual sería:	21'456,000.00	42'168,000.00
Total venta base mensual =	\$ 63'624,000.00	

Es indispensable para personas interesadas en iniciar un negocio el enfocarse a aquellas oportunidades comerciales que más se acerquen a sus aptitudes ya que para ello lo auxiliaría en controles como los de calidad. En lo que corresponde a la producción de alimentos, principalmente de repostería es necesario experiencia y que la persona goce de cierta preferencia y prestigio para tener probabilidades de éxito. Ya que en lo que respecta a este ramo, la preferencia de consumidores por un producto y consecuentemente por la

empresa que los produce; esta determinada principalmente por la calidad y la originalidad en sabor.

El arranque de la planta en proyecto se supone sea favorecido por las consideraciones antes mencionadas; además por una campaña de publicidad previa a la apertura y durante el primer año. Ello se reflejaría positivamente en las ventas al inicio; y al contar con cierto tiempo de operaciones se pretende ganar el tercer lugar de participación en el mercado; proyectado en cuanto a nuestra capacidad (ver cuadro 11).

La venta base mensual que se pretende alcanzar es de \$ 63 millones 624 mil pesos, y el crecimiento de ventas con este fin en porcentaje mensual se expresa en el presupuesto de ingresos. En lo que ha ventas ocasionales se refiere la suma anual para nuestro proyecto es de \$ 23'640,000 (por la venta de 985 kilos). Dicha venta se distribuye en el año en base a tendencias ó a un patrón que arroja los siguientes porcentajes de distribución para los meses afectados.

CUADRO No. 18

VENTAS OCASIONALES PARA CADA MES.		
MES	%	CANTIDAD QUE CORRESPONDE
Enero	12.6%	\$ 2'978,640.00
Febrero	7.9%	1'675,560.00
Julio	8.5%	2'009,400.00
Septiembre	2.0%	472,800.00
Octubre	8.0%	1'891,200.00
Noviembre	19.0%	4'491,600.00
Diciembre	42.0%	9'928,800.00

Las ventas ocasionales para los meses mencionados serán afectadas al igual que las ventas base mensual por los porcentajes estimados de crecimiento lógico en el negocio. Cabe mencionar que debido a que se trata del primer año como establecimiento; se considerarán solo las ventas ocasionales del mes de Julio en adelante; y los resultados se observan en el presupuesto de ingresos.

4.3 DESGLOSE DE INVERSIÓN DEL PROYECTO.

Para la realización del proyecto se necesita contar con ciertos elementos; en este caso físicos que apoyen las actividades típicas de una pastelería como lo son la producción y la venta.

Es recomendable en una empresa que dichos elementos físicos sean propiedad de ella dos terceras partes como mínimo. En lo que a este proyecto respecta se pretende iniciar el negocio con inversión propiedad de la empresa por un monto de \$ 76'145,563.00; además de preveer contar con un efectivo por \$ 3'854,437.00.

Todo esto se muestra en el Cuadro No. 21.

CUADRO No. 19
DESALOCÉ DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

(PESOS)

CONCEPTO	AÑOS 0 - 1 TOTAL	TASA	MONTO DEPRECIACION	AMORTIZACION	TOTAL
1.- MAQ. Y EQUIPO. (VER PRESUPUESTO DETALLADO)	\$55,220,423	10%	\$5,522,042		
2.- GASTOS DE INSTALACION.	2,000,000	5%		100,000	
3.- UTENCILIOS PARA PRO- DUCCION.	1,323,026	10%	132,302		
4.- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.	5,682,550	10%	568,255		
5.- ACTIVOS DIFERIDOS.	11,919,564	93.3%		11,220,953	
TOTAL	\$76,145,563		\$6,222,599	\$11,220,953	\$17,443,552
CAPITAL SOCIAL =	580,000,000				
MENUS: INVERSIÓN =	76,145,563				
EFECTIVO INICIAL =	\$3,854,437				

4.3.1 Presupuesto de inversión requerida
en Maquinaria y Equipo.

La inversión en Maquinaria y Equipo de Proceso es la siguiente, según precios promedio en Guadalajara, Jalisco a Octubre de 1988; principal ciudad proveedora de maquinaria del noroeste de nuestro país.

<u>MAQUINARIA Y EQUIPO</u>	<u>COSTO</u>
- Báscula, capacidad máxima de 6 Kg.	\$ 630,000.00
- Rebanadora.	4'138,959.00
- Batidora industrial, para 20 litros.	14'495,520.00
- laminadora de pie.	7'475,000.00
- Cámara frigorífica.	13'000,000.00
- Horno.	8'754,444.00
- Parrilla de cuatro quemadores	931,500.00
- Vitrina refrigeradora.	3'300,000.00
- Congelador.	1'400,000.00
- Espigueros (3 unidades)	795,000.00
- Mesas de madera (2 unidades)	300,000.00

SUB TOTAL (I)	\$ 55'220,423.00
- Instalación (II)	2'000,000.00

SUMA (I) + (II)	\$ 57'220,423.00
	=====

4.3.2 Inversión requerida en utensilios para producción.

CUADRO No. 20

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (PESOS)
Charola aluminio 30x45 cm.	20	\$ 15,070.00	\$ 301,400.00
Ollas de 22 litros	3	69,290.00	207,870.00
Ollas de 30 litros	2	128,000.00	256,000.00
Molde para pastel redondo de 22 x 7 cm.	14	8,107.00	113,498.00
Molde para pastel redondo de 31 x 7 cm.	16	11,858.00	109,728.00
Molde para pastel redondo de 40 x 7 cm.	4	14,520.00	58,080.00
Batidores de mano	3	8,625.00	25,875.00
Cucharas grandes	3	6,490.00	19,470.00
Espátulas con sierra	5	16,485.00	82,425.00
Cuchillo de corte grande	2	15,540.00	31,080.00
Cuchillo mondador	2	6,300.00	12,600.00
Palotes	2	2,500.00	5,000.00
Dullas para decorar	Jgo. 40 P.	100,000.00	100,000.00
TOTAL			\$ 1'323,026.00

NOTA: Precios promedio en Cd. Obregón, Sonora., a Octubre de 1988.

4.3.3 Inversión requerida en Mobiliario y Equipo de Oficina.

En la realización del proyecto se hace necesario la utilización del mobiliario y equipo mencionado a continuación; el cual se presenta a precios vigentes en Cd. Obregón durante Octubre de 1988.

CUADRO No. 21

ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL (PESOS)
Máquina de escribir	1	\$ 700,000.00	\$ 700,000.00
Escritorio sub-ejecutivo de 165 x 75 cm.	4	343,000.00	477,000.00
Escritorio secretarial de 140 x 75	4	343,000.00	1'372,000.00
Caja registradora	1	593,000.00	593,000.00
Credensa de 120x40x75 cm.	1	233,000.00	233,000.00
Archivero	1	361,000.00	361,000.00
Sillón ejecutivo práctico	1	206,000.00	206,000.00
Sillas normales giratorias	4	160,000.00	640,000.00
Sumadoras	3	253,000.00	759,000.00
Calculadoras	3	113,850.00	341,550.00
TOTAL			\$ 5'682,550.00

4.3.4 Inversión en Activos Diferidos.

Según precios en Cd. Obregón, Sonora., a Octubre de 1988 nuestra inversión en Activos Diferidos sería:

ELEMENTO	ANUAL (PESOS)
Papelería y útiles	\$ 598,564.00
Propaganda (volantes y radio)	1'571,000.00
Rentas pagadas por anticipado más un mes de depósito	9'750,000.00
TOTAL	\$ 11'919,564.00

4.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO.

Una vez terminado el pronostico de ventas, el siguiente trabajo es determinar los ingresos provenientes de las ventas. En este caso las ventas son al contado, recibiendo efectivo al momento de realizarlas.

Se determinó las ventas en base a porcentajes crecientes durante el año con respecto a una venta base mensual; y se sumaron porcentajes normales de consumo en ocasiones especiales durante el año.

Esto se puede observar en seguida.

CUADRO No. 22

PRESUPUESTO DE INGRESOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DE OPERACIONES

CONCEPTO	VENTA BASE MENSUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
% DE CRECIMIENTO	63,624,000	30%	35%	34%	30%	40%	11%
VENTAS MENSUALES		21,200,000	22,260,400	21,632,160	24,417,120	25,449,600	26,085,840
VENTAS OCASIONALES	-----0-----	-----0-----	-----0-----	-----0-----	-----0-----	-----0-----	-----0-----
TOTAL DE VENTAS		21,200,000	22,260,400	21,632,160	24,417,120	25,449,600	26,085,840

CUADRO No. 23

PRESUPUESTO DE INGRESOS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE OPERACIONES

CONCEPTO	VENTA BASE MENSUAL	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	ACUMULADO
* DE CRECIMIENTO	63,624,000							
VENTAS MENSUALES		31,175,760	28,630,800	30,539,520	35,629,440	43,900,560	60,142,800	
VENTAS OCASIONALES		984,606	-----0-----	226,944	1,590,072	3,099,204	9,132,360	
TOTAL DE VENTAS		32,160,366	28,630,800	30,766,464	37,219,512	46,999,764	69,275,160	306,713,106

4.5 ESTADOS DE RESULTADOS MENSUALES PROYECTADOS.

Los Estados de Resultados proyectados nos dan una proyección de las utilidades para un periodo de tiempo futuro. Aquí se elaboró para cada semestre del año en operaciones un cuadro en que se especifica en cada mes del semestre un Estado de Resultados, a fin de conocer utilidades mensuales y calcular los impuestos mensuales correspondientes.

Estos cuadros traen adjunto especificación de estimaciones en gastos de operación, costo de ventas e impuestos respectivos y la base utilizada para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta.

CUADRO No. 24

ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES PROYECTADOS PARA
EL PRIMER SEMESTRE DE OPERACIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS	\$21,208,000	\$22,268,400	\$21,632,160	\$24,417,120	\$21,449,600	\$26,085,840
COSTO DE VENTAS	14,190,337	14,720,537	14,402,417	15,794,897	16,311,137	16,629,237
UTILIDAD BRUTA	7,017,663	7,547,863	7,229,743	8,622,223	5,138,463	9,456,603
GTOS. DE OPERACION	6,552,923	6,470,447	6,626,391	6,525,637	6,737,086	6,755,502
DEPRECIACIONES	510,549	510,549	510,549	510,549	510,549	510,549
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(53,809)	556,867	84,603	1,577,977	1,882,028	2,182,532
I.S.R. 31%	(20,986)	217,958	32,495	615,411	734,303	851,188
UTILIDAD NETA	(74,795)	774,825	52,108	962,566	1,147,725	1,331,344

CUADRO No. 25

ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES PROYECTADOS PARA
EL SEGUNDO SEMESTRE DE OPERACIONES

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
VENTAS	\$32,160,366	\$28,630,600	\$30,766,464	\$37,219,512	\$46,999,764	\$69,875,160	\$306,713,186
COSTO DE VENTAS	19,666,520	17,901,737	18,469,569	22,196,093	27,086,219	38,523,917	236,392,637
UTILIDAD BRUTA	12,493,846	10,729,063	11,796,895	15,023,419	19,913,545	31,351,243	150,320,549
GROS. DE OPERACION	6,728,282	6,829,170	6,884,420	7,031,754	7,271,172	7,750,013	82,163,057
DEPRECIACIONES	518,549	518,549	518,549	518,549	518,549	518,560	6,222,597
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	5,247,013	3,381,344	4,393,926	7,473,116	12,123,824	23,082,670	61,934,893
I.S.A. 33%	2,046,336	1,310,724	1,713,631	2,914,515	4,728,291	9,002,241	24,154,600
UTILIDAD NETA	\$3,200,677	\$2,062,620	\$2,680,295	\$4,558,601	\$7,395,533	\$14,080,429	\$37,780,293

4.5.1 Costo de las ventas.

El costo de las ventas mensuales está integrado por la materia prima, correspondiendo al 50% de las ventas del mes. Y por \$ 2'926,050.00 de mano de obra mensual.

Más costos indirectos comprendiendo los Impuestos Federal, Impuestos Estatales y Cuota del Seguro Social correspondiente a dicha mano de obra.

CUADRO No. 26

MANO DE OBRA: SALARIOS PARA LA ZONA "B" DE LA REPUBLICA MEXICANA			
PUESTO Y EMPLEADOS	SALARIO	MENSUAL	TOTAL MENSUAL
Jefe de Producción 1	\$ 23,333	\$ 699,990	\$ 699,990.00
Jefe de P. Seca 1	10,965	328,950	328,950.00
Jefe de P. Crema 1	10,965	328,950	328,950.00
Decorador P. Seca 2	10,815	324,450	648,900.00
Decorador P. Crema 2	10,815	324,450	648,900.00
Ayudante Decorador 1	9,012	270,360	270,360.00
TOTAL			\$ 2'926,050.00

CUADRO No. 27

CALCULO DE IMPUESTO SOBRE MANO DE OBRA (Costos Indirectos)	
1% Federal s/total de mano de obra (\$2'926,050) =	\$ 29,260
5% INFONAVIT s/salario mínimo integ.(3'065,037)=	153,251
1.25% Estatal s/total de Mano de obra(2'926,050)=	36,575
* IMSS	441,201
TOTAL	= \$ 660,287

* IMSS corresponde 4.2% sobre salario integrado de invalidez, vejez, Cesantía y Muerte (IVCM); 8.4% sobre salario integrado de Enfermedad y Maternidad y 1% sobre Salario Normal y 20% de riesgo de trabajo sobre el Total de IVCM.

4.5.2 Gastos de operación.

Los gastos de operación tomados en cuenta en los Estados Resultados mensuales son en los que se incurrió en su mes respectivo por actividades realizadas; independientemente de que algunos ya se encuentren pagados al iniciar operaciones como es el caso de los que tienen asterisco presentados en las hojas continuas.

CUADRO No. 20
GASTOS DE OPERACION PARA EL PRIMER SEMESTRE DE OPERACION

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040
IMPUESTO SOBRE SUELDOS	814,185	814,185	814,185	814,185	814,185	814,185
ENERGIA ELECTRICA	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
AGUA	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
GAS	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
EMPAQUE	552,503	644,587	626,176	699,837	736,671	755,087
VENTAS	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
PROPAGANDA	174,560	-----0-----	174,555	-----0-----	174,555	174,555
GASTOS DE INSTALACIONES	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333
PAPELERIA Y UTILES	45,302	45,302	45,302	45,302	45,302	45,302
TOTAL	\$6,555,323	\$6,470,447	\$6,626,591	\$6,523,697	\$6,737,086	\$6,755,502

CUADRO No. 29

GASTOS DE OPERACION PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE OPERACIONES

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$3,608,040	\$43,296,480
IMPUESTO SOBRE SUELDOS	814,185	814,185	814,185	814,185	814,185	814,185	9,770,220
ENERGIA ELECTRICA	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	4,320,000
AGUA	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	960,000
GAS	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,920,000
EMPAQUE	902,422	820,755	884,005	1,031,339	1,270,757	1,749,594	10,681,733
RENTAS	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	9,000,000
PROPAGANDA	-----	174,555	174,555	174,555	174,555	174,555	1,571,000
GASTOS DE INSTALACIONES	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	100,000
PAPELERIA Y UTILES	45,302	45,302	45,302	45,302	45,302	45,302	543,624
TOTAL	\$6,728,282	\$6,829,170	\$6,884,420	\$7,031,754	\$7,271,172	\$7,750,813	\$82,163,057

4.5.2.1 SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.

En salarios se tomaron los vigentes para la Zona "B" de la República Mexicana.

CUADRO No. 30

PUESTO Y EMPLEADOS	SALARIO	MENSUAL	TOTAL MENSUAL
Administrador 1		\$ 850,000.00	\$ 850,000.00
Asistente 1	\$ 9,610.00	288,300.00	288,300.00
Contador 1		600,000.00	600,000.00
Comisario 1		500,000.00	500,000.00
Cajera 1	9,610.00	288,300.00	288,300.00
Cochambrero 1	9,012.00	270,360.00	270,360.00
Personal Serv. 1	9,012.00	270,360.00	270,360.00
Vendedoras 2	9,012.00	270,360.00	540,720.00
TOTAL			\$ 3'608,040.00

CUADRO No. 31

CALCULO DE IMPUESTOS SOBRE SUELDOS	
1% Federal s/total de sueldos	(\$ 3'608,040) = \$ 36,080
5% INFONAVIT s/salario integrado	(\$ 3'779,422) = 180,971
1.25% Estatal s/total de sueldos	(\$ 3'608,040) = 45,100
* IMSS	= 544,034
TOTAL	= \$ 814,185

* IMSS corresponde 4.2% sobre el salario integrado de invalidez, vejez, cesantía y muerte (IVCM); 8.4% sobre salario integrado de enfermedad y maternidad y 1% sobre Salario Normal y 20% de riesgo de trabajo sobre el total de (IVCM).

4.5.3 IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Se consideró para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta (ISR) un promedio de las dos tasas vigentes para las sociedades mercantiles. Que son según el Título II Art. 10 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta el 35%. Y según el Título VII Art. 13 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta el 42% (tradicional).

4.6 PRESUPUESTO DE EGRESOS.

Después de haber analizado posibles ingresos del proyecto se calculan los montos correspondientes de egresos necesarios; para lo cual se establecen las cifras a cada concepto.

Aquí cabe aclarar que solo se consideran cantidades que significan un desembolso de efectivo durante el año de operaciones; por tal razón en gastos de operación del Presupuesto de Egresos se incluyen: Sueldos Administrativos y de Ventas, energía eléctrica, agua, gas y empaque. Dejando fuera: Rentas, propaganda, gastos de instalación y papelería y útiles por ser un desembolso antes de iniciar operaciones; realizando como parte de inversión, pagándose por anticipado.

Quedando un presupuesto de egresos de ésta forma.

CUADRO No. 32

PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA EL PRIMER SEMESTRE DE OPERACIONES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
COSTOS VARIABLES						
Materia Prima	\$21,736,200		\$23,024,640		\$25,767,720	
Mano de Obra	2,926,050	2,926,050	2,926,050	2,926,050	2,926,050	2,926,050
Costos Indirectos		660,287	660,287	660,287	660,287	660,287
SUB-TOTAL (A)	24,662,250	3,586,337	26,610,977	3,586,337	29,354,057	3,586,337
GASTOS						
Gastos de Operacion	4,760,543	5,666,812	5,648,401	5,722,062	5,758,896	5,777,312
SUB-TOTAL (B)	4,760,543	5,666,812	5,648,401	5,722,062	5,758,896	5,777,312
TOTAL A + B	29,422,793	9,253,149	32,259,378	9,308,399	35,112,953	9,363,649
Impuestos		(20,986)	217,958	32,495	615,411	734,303
TOTAL	\$29,422,793	\$9,232,163	\$32,477,336	\$9,340,894	\$35,728,364	\$10,097,952

NOTA: SE PLANEA HACER COMPRAS DE MATERIA PRIMA POR MONEDAS CORRESPONDIENTES A LOS UTILIZADOS EN 2 MESES EN ENERO, MARZO Y MAYO. EN JULIO, SE HARAN COMPRAS POR UN MONED UTILIZABLE EN 3 MESES. EN LA SUMA DE LAS COMPRAS REALIZADAS EN OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE HAY UN EXCESO DE \$ 20,000,000.00 MILLONES CON EL OBJETO DE EMPEZAR OPERACIONES EN ENERO CON DICHA SUMA EN INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA.

CUADRO No. 33

PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE OPERACIONES

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
COSTOS VARIABLES							
Materia Prima	\$45,770,815			\$42,109,630	\$20,000,000	\$34,937,500	\$213,356,593
Mano de Obra	2,926,050	2,926,050	2,926,050	2,926,050	2,926,050	2,926,050	35,112,600
Costos Indirectos	660,287	660,287	660,287	660,287	660,287	660,287	7,263,157
SUB-TOTAL CB)	49,357,152	3,586,337	3,586,337	45,695,975	23,586,337	38,523,917	218,737,350
GASTOS							
Gastos de Operacion	5,924,647	5,850,980	5,406,230	6,053,564	6,292,982	6,771,811	70,134,248
SUB-TOTAL CB)	5,924,647	5,850,980	5,406,230	6,053,564	6,292,982	6,771,811	70,134,248
TOTAL R + B	55,281,799	9,437,317	9,492,567	51,749,539	29,879,319	45,295,736	325,866,598
Impuestos	831,180	2,046,336	1,318,724	1,713,631	2,914,515	4,728,291	15,152,366
TOTAL	\$56,112,979	\$11,483,653	\$10,811,291	\$53,463,170	\$32,793,834	\$50,024,027	\$341,018,964

4.7 FLUJO DE EFECTIVO.

Una vez satisfechos por haber incluido todos los flujos de entrada y salida de efectivo previsible, se combinan los programas o ingresos y desembolsos de efectivo para obtener el flujo neto de entradas o salidas de efectivo para cada mes.

En el flujo de efectivo anexado se señala que se espera que la empresa tenga un déficit de efectivo en el primer mes de operaciones (Enero). A pesar de disponer del sobrante de inversión el déficit será de \$ 4'362,356.00; por lo que se pedirá un crédito al banco mismo que podrá ser pagado en el mes siguiente (Febrero).

En el mes de Marzo se tendrá de nuevo un déficit de efectivo por \$ 2'171,295.00, habiendo que recurrir al banco para pedir financiamiento; pudiéndose pagar en el mes de Abril. En los meses de Abril, Mayo y Junio, el flujo de efectivo será positivo; no es sino hasta Julio en que se presentará otro déficit y ésta vez será por \$ 5'367,066.00 recurriéndose a crédito bancario ya que puede cubrirse en un plazo de un mes, en este caso será en Agosto.

En los siguientes meses no se presentarán déficit de efectivo, disponiéndose en Septiembre de \$ 15'491,596.00 solamente, ya que en Octubre se cubrirán \$ 16'243,658.00. En caso de decidir hacer nuevas inversiones en Noviembre éstas podrían ser por \$ 29'697,526.00; "o" de hacerlas en Diciembre serían por \$ 49'548,659.00.

Respecto a las situaciones de pedir prestados que se presentan en Enero, Marzo y Julio, es conveniente saber que un tipo de crédito ofrecido por los bancos y el que más se adapta a esta situación es el "Crédito Quirografario"; el cual consiste en abrir una línea de crédito por un año durante el cual la persona física o moral puede pedir préstamos directos con plazos de 30 días.

En cuanto a las posibilidades de disponer del efectivo de Agosto en Adelante, se considera prudente optar por invertir en "Cuenta Maestra" puesto que ofrece rendimientos similares a inversiones en plazos fijos con la ventaja de disponer del dinero en cualquier momento. Además la decisión por esta inversión se podría dar desde Abril, obteniendo intereses que auxiliarían en el mes de Julio.

La opción de invertir es con el objeto de no tener el dinero inactivo en el banco (cuentas de ahorros o cuentas de cheques) con el riesgo de reducir su poder adquisitivo.

CUADRO No. 34
 FLUJO DE EFECTIVO PARA EL PRIMER SEMESTRE DE OPERACIONES

	ENERO	FEBRERO	MANZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS						
VENTAS	\$21,208,000	\$22,268,400	\$21,632,160	\$24,417,120	\$25,449,600	\$26,083,840
TOTAL DE INGRESOS	21,208,000	22,268,400	21,632,160	24,417,120	25,449,600	26,083,840
EGRESOS						
COSTOS VARIABLES	24,664,250	3,586,337	26,610,977	3,586,337	29,354,057	3,586,337
GROS. DE OPERACION	4,760,543	5,666,812	5,618,401	8,722,062	5,758,896	5,777,312
I.S.R. 3%		(20,986)	217,958	32,995	615,411	734,303
TOTAL DE EGRESOS	29,424,793	9,232,163	32,427,336	9,341,394	35,728,364	10,097,952
ENTRADAS NETAS O (SALIDAS NETAS)	(8,216,793)	13,036,237	(10,815,176)	15,075,726	(10,278,764)	15,987,888
EFFECTIVO DISPONIBLE SOBREPANTE DE INVERSIONES	3,854,437					
ACUMULADO	(4,362,356)	\$9,673,881	(2,171,295)	\$12,904,431	\$2,625,667	\$10,613,555

CUADRO No. 35

FLUJO DE EFECTIVO PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE OPERACIONES

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS						
VENTAS	\$37,160,366	\$28,630,800	\$30,766,464	\$37,219,512	\$46,999,764	\$69,875,160
TOTAL DE INGRESOS	37,160,366	28,630,800	30,766,464	37,219,512	46,999,764	69,875,160
EGRESOS						
COSTOS VARIABLES	19,365,152	3,586,337	3,586,337	45,695,975	23,586,337	30,523,917
GROS. DE OPERACION	5,924,647	5,850,980	5,906,230	6,053,564	6,292,982	6,771,619
I.S.R. 39x	851,188	2,046,336	1,310,724	1,713,631	2,914,515	4,728,291
TOTAL DE EGRESOS	56,140,987	11,483,653	10,803,291	53,463,170	32,793,834	50,024,027
ENTRADAS NETAS O (SALIDAS NETAS)	(23,980,621)	17,147,147	19,955,173	(16,243,658)	14,205,930	19,851,133
EFFECTIVO DISPONIBLE SOBRANTE DE INVERSIONE						
ACUMULADO	(5,367,066)	\$11,780,081	\$31,735,254	\$15,491,596	\$29,697,526	\$49,548,659

**4.8 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
DEL INICIO DE OPERACIONES
AL 31 DE DICIEMBRE**

Ventas Netas		\$ 386'713,186.00
(-) Costo de lo vendido		236'392,637.00
		<hr/>
Utilidad Bruta		\$ 150'320,549.00
(-) Gastos de operación	\$ 82'163,057.00	
(-) Depreciaciones	6'222,599.00	88'385,656.00
		<hr/>
Utilidad Antes de Impto		\$ 61'934,893.00
(-) I.S.R	\$ 24'154,608.00	
(-) P.T.U	6'193,489.00	30'348,097.00
		<hr/>
UTILIDAD NETA		\$ 31'586,796.00
		=====

4.9 BALANCE PROFORMA

BALANCE PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO DE OPERACIONES

A C T I V O			P A S I V O		
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO CIRCULANTE		
Bancos	\$49,510,659		ACREEDORES CP. Utiliz	\$6,193,490	
Inv. de Mat. prim	20,000,000	\$69,510,659	I.S.R. por Pagar	9,002,241	
-----			Imp. Fed. por Pagar	407,562	
ACTIVO FIJO			Imp. Est. por Pagar	81,475	
Maquineria y Equipos	\$55,220,423		IMSS por Pagar	985,233	\$16,670,203
menos: Depreciaciones	5,522,042	49,698,381	-----		
-----			CAPITAL CONTABLE		
Mob. y Equipo de Ofi.	\$,682,550		Capital Social	80,000,000	
menos: Depreciaciones	568,255	5,114,295	Utilidad del Ejercicio	31,586,796	111,586,796

Utensilios para Prod.	1,323,026				
menos: Depreciaciones	132,302	1,190,724			

ACTIVO DIFERIDO					
Gtos. de Instalacion	2,000,000				
menos: Depreciaciones	100,000	1,900,000			

Papelaria y Utilis	54,940				
Rentas Pag. por Anticipado	750,000	2,704,940			

TOTAL ACTIVO		\$128,256,939	PASIVO + CAPITAL CONTABLE		\$128,256,939
		*****			*****

CONCLUSIONES

Antes de realizar la investigación de Mercado se determinó la muestra de la población con que se trabajaría, tomando un margen de error del 7%, no pudiendo reducir a un 5% que es con lo que usualmente se trabaja; debido a que aumentaría la muestra y consecuentemente el costo y el tiempo. Sin embargo se creyó que el margen de error escogido ofrece una confianza considerable sobre los resultados obtenidos para fines de este trabajo.

Al momento del trabajo de campo; se encontró una disponibilidad favorable por parte de:

a) El comercio; quien dio libertad y apoyo permitiendo realizar entrevistas en sus locales a sus respectivos clientes.

b) Las instituciones públicas como: Cámaras de Industria, de expendedores de alimentos y de Comercio, IMSS, SSA, Hacienda, Biblioteca Pública, el servicio municipal del empleo y el departamento de estadística del municipio; mismas que no escatimaron en brindar asesoría e información mostrando interés por la realización de la Investigación de Mercados que se llevaba a cabo.

c) En lo que al público se refiere; a la entrevista atendieron participando con buena disposición.

La información obtenida apoya nuestra hipótesis de:

a) "La necesidad existente de un producto de repostería de calidad en la región", ya que la gente pide

algo nuevo en relación con lo existente en la localidad, que en cierta forma se ha descuidado el ramo de la repostería delegándola a un segundo plano, y prueba de ello es que solo un negocio la tiene como su giro principal y es una cafetería; el resto son panaderías. En el caso del proyecto aquí propuesto sería la primera planta dedicada de lleno a la repostería. Siendo así, se vería después de unos meses la posibilidad de una mayor identificación o imagen para el público, utilizando los mismos colores del local, en empaques, rótulos y membretes dando además un diseño característico en los mismos.

b) La información existente también respalda nuestra suposición de "La existencia en el lugar del mercado para una planta mediana en el ramo". Porque si con la población urbana lograría trabajar adecuadamente en cuanto a demanda como se ha visto; si se tomará en cuenta además que la ciudad está rodeada a no más de 20 kilómetros por poblaciones (resto del municipio) que acuden a ella para hacer sus compras se tiene que hay una demanda más considerable.

Se ha visto también que Cd. Obregón, Sonora es una plaza favorable para el establecimiento de nuevas industrias y empresas, debido a la existencia de disposiciones legales y fiscales mínimas en relación a otras zonas de la República Mexicana, debido en gran parte al afán del gobierno por descentralizar industrias y empresas que están concentradas en las grandes ciudades, para llevarlas a la provincia.

algo nuevo en relación con lo existente en la localidad, que en cierta forma se ha descuidado el ramo de la repostería delegándola a un segundo plano, y prueba de ello es que solo un negocio la tiene como su giro principal y es una cafetería; el resto son panaderías. En el caso del proyecto aquí propuesto sería la primera planta dedicada de lleno a la repostería. Siendo así, se vería después de unos meses la posibilidad de una mayor identificación o imagen para el público, utilizando los mismos colores del local, en empaques, rótulos y membretes dando además un diseño característico en los mismos.

b) La información existente también respalda nuestra suposición de "La existencia en el lugar del mercado para una planta mediana en el ramo". Porque si con la población urbana lograría trabajar adecuadamente en cuanto a demanda como se ha visto; si se tomará en cuenta además que la ciudad está rodeada a no más de 20 kilómetros por poblaciones (resto del municipio) que acuden a ella para hacer sus compras se tiene que hay una demanda más considerable.

Se ha visto también que Cd. Obregón, Sonora es una plaza favorable para el establecimiento de nuevas industrias y empresas, debido a la existencia de disposiciones legales y fiscales mínimas en relación a otras zonas de la República Mexicana, debido en gran parte al afán del gobierno por descentralizar industrias y empresas que están concentradas en las grandes ciudades, para llevarlas a la provincia.

Es interesante ver que en nuestro caso se planea una capacidad instalada que puede ser ampliada al doble con solo adquirir un horno de las mismas proporciones al planteado porque es esta máquina la que trabajaría al 100% (se ocupa más tiempo en cocción); quedando las otras máquinas con largos tiempos de espera o sin aprovecharse por largos espacios de tiempo debido a que se debe producir o maquinar solo lo que se puede hornear.

Pasando a estimar la vida esperada para nuestra empresa hay que ver que se trata de la producción y venta de un producto alimenticio que aunque no se considera por la población como un alimento básico; cada día que pasa se incluye con más frecuencia en los hábitos alimenticios, sobre todo por la ola de preocupación en la gente de regresar a lo natural. Basta con mostrarles un panqué hecho de harina integral (más nutritivo que el panqué de harina refinada) para que lo prefieran en vez de uno blanco tradicional. En base a eso se pueden promover aspectos en el negocio para dar al público lo que quiere. Con el fin de estar siempre vigente en la preferencia de los consumidores, sin descuidar desde luego la calidad, porque un producto bueno nunca pasa de moda.

Teniendo un producto tan noble como lo son los alimentos se visualiza para nuestra empresa una permanencia larga en el mercado, porque mientras el ser humano tenga hambre habrá demanda de alimentos. Además Cd. Obregón se proyecta como una de las ciudades más grandes en el norte del

país; habiendo proyectos encaminados para el establecimiento en el parque industrial "PICO" de 6 industrias, planeadas para estar funcionando dentro de dos años, entre las que se encuentran una industria cervecera y una fábrica de mayonesas. Lo cual provocaría una gran derrama económica sin contar con que la población se incrementará por personas que llegarán atraídas por las ofertas de trabajo.

Solo hay un punto no muy favorable a nuestro negocio y es el hecho de no haber Chefs en la región repercutiendo esto en la cotización de sus sueldos quedando por encima de profesionistas la mayoría de las veces.

Otro punto a cuidar en el negocio es la dependencia de un solo proveedor que se da en cuanto a productos importados; los cuales en la actualidad son exclusivos de un centro comercial, provocando incertidumbre, ya que en caso de que nuestro único proveedor de materia prima importada desapareciera nos afectaría negativamente al no poder nosotros ofrecer a nuestros clientes el producto al que los hallamos acostumbrado.

Se ha visto ya la factibilidad de llevar a cabo el proyecto; y en el Capítulo 3 se ha analizado detalladamente el aspecto financiero encontrándose que como negocio, el proyecto resulta atractivo al recuperarse en dos años y un mes la inversión. Teniendo al fin del primer año de operaciones un flujo de efectivo que permitiría el crecimiento de la empresa, pudiéndose invertir en establecer expendios; los cuales aumentarían ventas con solo haber

aumentado gastos de operación o; invertir en equipo de reparto.

Cabe recalcar que de llevarse a cabo el proyecto:

a) En lo económico; se contribuiría en la activación de la economía al procesar parte de los productos agropecuarios de la región y se ocasionaría una derrama de sueldos y salarios.

b) En lo social; la población contaría con una fuente más de trabajo y con una opción nueva en alimentación.

Por esta razón se ofrece el trabajo realizado y sus resultados a aquellas personas que tengan por medio de la lectura, acceso a lo aquí expuesto. Y deseen utilizarlo llevando a cabo este proyecto u otros similares; o como mera información. Esperando sea de su utilidad.

BIBLIOGRAFIA

- BONIS IVONNE, "Los mejores postres en diez lecciones", Edit. Diana, Primera edición, México 1985, 265 páginas.
- DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL, "Costos I históricos", Editorial Ecasa, treceava edición, México 1988.
- DIRECTORIO INDUSTRIAL CANACINTRA, Sec. 017, Cd. Obregón, Sonora 1988.
- ESPASA CALPE EDITORES, "Enciclopedia Universal Ilustrada", Madrid España 1975. Tomo L, página 974.
- FISCHER LAURA Y NAVARRO ALMA, "Investigación de Mercados", -- Edit. Interamericana, Primera Edición, México 1985, 149 páginas.
- FISCHER LAURA, "Mercadotecnia", Edit. Interamericana, México 1986, 427 páginas.
- KISCHEL GREGORY F. Y GUNTER KISCHEL PATRICIA, "Como iniciar un nuevo negocio", Edit. Limusa, Primera Edición, México 1986 191 páginas.
- LARA FLORES ELIAS, "Primer Curso de Contabilidad", Edit. Trillas Novena Edición, México 1983, 316 páginas.
- LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, Edit. Pac. México 1988 75 páginas.
- MESTAGER MARIA, "Enciclopedia Culinaria, Confitoría y Repostería", Edit. Espasa-Calpe, décima cuarta edición. Madrid España 1982.
- PUENTE ARTURO Y CALVO OCTAVIO, "Derecho Mercantil", Edit. Banca y Comercio, Trigésima Edición, México 1984, 440 páginas.
- REPORTE CANACO, Edición especial, Cd. Obregón, Sonora. México Septiembre de 1988.
- SALVAT EDITORES, "Enciclopedia Salvat Diccionario", Barcelona España 1976 Tomo 9.
- SALVAT EDITORES, "Gran Enciclopedia Didáctica Ilustrada", - Gráficas estrella, España 1985, páginas 58 y 59.
- SALVAT EDITORES, " Monitores Enciclopedia ", México 1965, -- Tomo I, 552 páginas.
- SAUCEDO GOMEZ MARIO, "Agenda Estadística 1987 del H. Ayuntamiento de Cajeme, Sonora. Cd. Obregón, Mayo de 1988, 193 pág.

SILVA RUIZ JORGE, "Cajeme Orgullo de Sonora", Editorial Popu-
libro, Primera Edición, México 1985, 110 páginas.

SWEENEY ALLEN, "El Rendimiento Sobre la Inversión" Edit. Fondo
educativo Interamericano, México 1983, 136 páginas.

TRUEBA URBINA ALBERTO Y TRUEBA BARRERA JORGE, "Ley Federal --
del Trabajo", Edit. Porrúa, México 1989, 915 páginas.

TRUJILLO JUAN JOSE, "Elementos de Ingeniería Industrial", Edi-
torial Limusa, Quinta reimpresión, México 1982, 283 Páginas.

VAN HORNE JAMES C., "Administración Financiera", Edit. Pren-
tice-Hall Hispano-Americana, Séptima Edición, México 1986,
930 Páginas.