

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN
DE UNA EMPRESA PANIFICADORA, ESPECIALIZADA EN
LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACION DE PAN
PRECOCIDO, UBICADA EN LA PARROQUIA DE
CALDERÓN, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE
PICHINCHA”

AUTORA:

LORENA ELIZABETH OBANDO QUITO

DIRECTOR:

DOCTOR LUIS GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

QUITO, JUNIO 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Junio 2012.

(f) _____

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi familia por su apoyo y amor incondicional en todo momento y en el largo camino que tuve que recorrer hasta a este preciso momento, en donde todo esfuerzo se ve reflejado en el éxito de ver culminar mis estudios universitarios como una nueva profesional.

A la Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, que me permitió realizarme como profesional.

A mis queridos maestros, por ser guías en mi vida, y por sus valiosos conocimientos que me forjaron como una profesional con principios y valores que me guiarán en cada paso de mi vida.

A mi Director de Tesis, por su valiosa orientación, paciencia y entrega en la dirección de este trabajo, que hoy lo veo culminado, gracias por guiarme.

A Martha, Norita, Fausto, Marcelo, Christian, Mireya, Paola, un agradecimiento especial por sus sabios consejos que me ayudan día a día a formarme.

A mis amigos, por su apoyo ya que siempre me impulsaron para seguir adelante.

A todos ellos mi eterno agradecimiento.

LORENA

DEDICATORIA

A mi Dios Jehová que desde el primer instante de mi existencia me ha regalado cada nuevo día de vida y hasta el día de hoy me permite seguir existiendo, cumpliendo mis sueños y alcanzando mis metas, que dentro de mi corazón Él conoce mi felicidad.

A mis Padres, mis abuelitos paternos y mi hermano que son el motor en mi vida que me impulsan a seguir adelante, por germinar en mi alma y en mi corazón el amor, la felicidad, los sueños y acompañarme en la apasionante aventura diaria de vivir, por darme fortaleza en los momentos difíciles y por compartir a mi lado los momentos de felicidad.

A mí querida Tía Elina por todos sus consejos y valiosas enseñanzas de amor, por guiarme y formarme al igual que lo haría una madre y abuela amorosa.

A Roberto, quien con todo su amor y comprensión me ha acompañado y me ha apoyado para seguir adelante en mis estudios, profesionalmente y en cada anhelo y sueño iniciado para que se vea reflejado en una realidad no muy lejana.

A todos aquellos a quienes amo y llevo en mi corazón, por su colaboración que muchas veces en el anonimato, han sido apoyo de tantas realizaciones a lo largo de mi vida, este logro lo he conseguido gracias a ustedes.

LORENA

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Resumen Ejecutivo	1
Introducción	3

1 CAPITULO DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO DEL SECTOR PANIFICADOR
--

1.1. ETAPAS DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	6
1.2. ANÁLISIS EXTERNO	6
1.2.1. Macroambiente	6
1.2.1.1. Factor Económico	6
1.2.1.1.1. Inflación	7
1.2.1.1.2. Tasas de Interés	8
1.2.1.2. Factor Político	11
1.2.1.2.1. Gobierno	12
1.2.1.2.2. Inestabilidad Política	13
1.2.1.2.3. Función Legislativa, Judicial y Entidades del Estado	13
1.2.1.3. Factor Social	14
1.2.1.3.1. Disminución de la Tasa de Desempleo	15
1.2.1.3.2. Niveles de Inseguridad y Delincuencia	16
1.2.1.3.3. Pobreza	17
1.2.1.4. Factor Tecnológico	19
1.2.2. Microambiente	20
1.2.2.1. Poder de negociación de los clientes	20
1.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores	21
1.2.2.3. Amenaza de productos sustitutos	22
1.2.2.4. Amenaza de nuevos competidores	23
1.2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	23
1.2.2.6. Intermediarios	23
1.3. ANÁLISIS INTERNO	24
1.3.1. Capacidad Gerencial	25
1.3.1.1. Planeación	25
1.3.1.2. Organización	26
1.3.1.3. Dirección	27
1.3.1.4. Control	28
1.3.2. Capacidad Productiva	28
1.3.3. Capacidad Competitiva	29
1.3.4. Capacidad Financiera	30
1.3.5. Capacidad Talento Humano	30
1.4. MATRIZ POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	31
1.5. MATRIZ PCI – Perfil de Capacidad Interna	33
1.6. MATRIZ DOFA – Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas	35
1.7. MATRIZ DE ESTRATEGIAS	35

2 CAPITULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PANIFICADORA

2.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA PANIFICADORA	38
2.2.	40
ORGANIZACIÓN LEGAL Y ESTRUCTURAL DE LA PANIFICADORA	
2.2.1. Análisis Legal	40
2.2.1.1. Requisitos para poner en funcionamiento una Compañía	42
2.2.1.1.1. Determinar el tipo de estructura corporativa	42
2.2.1.1.2. Reservar el Nombre o Razón Social que tendrá la Compañía en la Superintendencia de Compañías	44
2.2.1.1.3. Obtener el Certificado de Integración de Capital emitido por cualquier entidad bancaria del país	44
2.2.1.1.4. Celebración de la escritura pública	44
2.2.1.1.5. Solicitar la aprobación de las escrituras de constitución	45
2.2.1.1.6. Obtener la resolución de aprobación de las escrituras	45
2.2.1.1.7. Cumplir con las disposiciones de la resolución	45
2.2.1.1.8. Inscribir las escrituras en el Registro Mercantil	46
2.2.1.1.9. Elaborar los Nombramientos de la Directiva de la Compañía	46
2.2.1.1.10. Inscribir los nombramientos en el Registro Mercantil	46
2.2.1.1.11. Reingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías	47
2.2.1.1.12. Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes)	47
2.2.1.1.13. Retirar la cuenta de integración de capital	48
2.2.1.1.14. Aperturar una cuenta bancaria a nombre de la Compañía	49
2.2.1.1.15. Obtener permiso para emitir facturas	49
2.2.1.2. LUAE - Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas	50
2.2.1.3. Permiso Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública	52
2.2.1.4. Patente Municipal	53
2.2.1.5. Permiso Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	54
2.2.2. Análisis Estructural de la Empresa	55
2.2.2.1. Organigrama Estructural	55
2.2.2.2. Organigrama de Posición	56
2.2.2.3. Organigrama Funcional	56
2.2.2.4. Perfil de Puestos	58
2.2.2.5. Proceso de Selección de Personal	65
2.2.2.6. Estructura Salarial	65
2.3. FILOSOFIA CORPORATIVA DE LA PANIFICADORA	68
2.3.1. Valores	68
2.3.2. Principios	70
2.3.3. Misión	71
2.3.4. Visión	72
2.3.5. Objetivos Corporativos	73
2.3.5.1. Objetivos General	73
2.3.5.2. Objetivos Específicos	74
2.3.6. Políticas	74
2.3.6.1. Políticas de Producción	75
2.3.6.2. Políticas de Comercialización y Ventas	75
2.3.6.3. Políticas de Administración	76
2.3.6.4. Políticas Financieras	76
2.3.6.5. Políticas Tecnológicas	77
2.3.6.6. Políticas de Talento Humano	77
2.3.7. Estrategias	78

2.3.7.1. Estrategia Básica	78
2.3.7.2. Estrategia de Crecimiento	79
2.3.7.3. Estrategia de Desarrollo	79
2.3.7.4. Estrategia Competitiva	79

3 CAPITULO ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR PANIFICADOR

3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	82
3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	82
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.3.1. Diseño de la encuesta	85
3.3.2. Aplicación y Análisis de la encuesta	85
3.3.2.1. Datos Demográficos	85
1. Edad	85
2. Sexo	86
3. Ocupación	87
4. Sector	88
3.3.2.2. Hábitos de Consumo	89
1. ¿Compra y/o consume pan de distintas variedades?	89
2. ¿Qué tipo de pan prefiere?	90
3. Organice los siguientes aspectos de acuerdo con la importancia que tienen para usted en el momento de comprar productos de panadería	91
4. ¿En cuáles de las siguientes ocasiones consume pan de diferentes variedades?	93
5. ¿Con qué frecuencia consume pan de distintas variedades?	95
6. Si consume pan de distintas variedades menos de una vez a la semana, ¿por qué no lo hace más seguido?	96
7. ¿Qué otros productos adquiere en los sitios en donde compra pan?	97
8. Generalmente ¿Dónde compra los productos de panadería y/o alternos que consume?	98
9. Para adquirir productos de panadería ¿Le gustaría contar con el servicio a domicilio?	100
10. ¿Le gustaría que una panadería contara con barra de degustación?	101
11. ¿Qué otros productos o servicios le gustaría encontrar en los establecimientos en los que adquiere productos de panadería y que en este momento no tienen?	102
12. ¿Ha escuchado sobre el pan precocido?	104
13. ¿Ha probado o consume pan precocido?	104
14. Si tuviera la oportunidad de degustar este tipo de pan, tenerlo a su disposición y a un costo accesible, para que lo prepare en su casa ¿Estaría dispuesto a adquirirlo?	105
3.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	106
3.4.1. Microsegmentación	107
3.4.2. Macrosegmentación	108
3.4.2.1. Segmentación Geográfica	108
3.4.2.2. Segmentación Demográfica	108
3.4.2.3. Segmentación Psicográfica	109
3.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	110
3.5.1. Factores que afectan la demanda	110
3.5.1.1. Hábitos de Consumo	110
3.5.1.2. Nivel de Ingresos	111
3.5.1.3. Tamaño y Crecimiento de la Población	111
3.5.1.4. Gustos y Preferencias	112
3.5.2. Comportamiento histórico de la demanda del producto	113

3.5.3. Proyección de la demanda	116
3.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA	117
3.6.1. Empresas que ofertan el producto	118
3.6.2. Comportamiento actual de la oferta	120
3.6.3. Proyección de la oferta	121
3.7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	122
3.8. VARIABLES DE MERCADO (MARKETING MIX)	123
3.8.1. Producto	123
3.8.1.1. Definición Pan Precocido	124
3.8.1.2. Modo de elaboración	124
3.8.1.3. Ingredientes Pan Precocido	124
3.8.1.4. Valor Nutricional pan precocido	125
3.8.1.5. Presentación	125
3.8.1.6. Conservación	125
3.8.1.7. Distribución y Comercialización	125
3.8.2. Precio	126
3.8.3. Plaza	127
3.8.4. Promoción y Publicidad	127
3.8.4.1. Publicidad	128
3.8.4.2. Promoción	131
3.8.5. Personal de Ventas	132

4 CAPITULO ESTUDIO TECNICO DE LA PANIFICADORA
--

4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL ESTUDIO TÉCNICO	134
4.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	134
4.2.1. Factores que determinan la localización	135
4.2.1.1. Disponibilidad de Mano de Obra	135
4.2.1.2. Mercado y Fuentes de Materia Prima	135
4.2.2. Macrolocalización	135
4.2.2.1. Parroquia Carcelén	136
4.2.2.2. Parroquia Calderón	137
4.2.2.2. Parroquia Pomasqui	138
4.2.3. Microlocalización	139
4.2.3.1. Método de evaluación cualitativo por puntos	140
4.3. LAYOUT DE LA PANIFICADORA	141
4.4. TAMAÑO DEL PROYECTO	143
4.4.1. Factores que determinan el tamaño del Proyecto	145
4.4.1.1. Maquinaria requerida	145
4.4.1.2. Capacidad técnica de la planta	151
4.4.1.3. Cuellos de botella	154
4.4.1.4. Abastecimiento de materias primas e insumos	154
4.4.1.4.1. Procesos de control de inventarios	155
4.4.1.4.2. Materia prima - entradas – salidas - existencias	155
4.4.1.5. Mano de Obra	156
4.4.1.6. Sistemas de Control de Calidad	157
4.4.1.7. Reglas de seguridad e higiene industrial	158
4.4.1.8. Medio Ambiente	159
4.5. INGENIERIA DEL PROYECTO	159
4.5.1. Análisis de Costos	159
4.5.1.1. Infraestructura y Obra civil	159

4.5.1.2.	Maquinarias, equipos, muebles y enseres del área de producción	160
4.5.1.3.	Utensilios	160
4.5.1.4.	Materia Prima e insumos	161
4.5.1.5.	Costo de mano de obra	163
4.5.1.6.	Equipo de Computación	164
4.5.1.7.	Equipo de Oficina	164
4.5.1.8.	Muebles y enseres	165
4.5.1.9.	Bienes de Control Administrativo y existencias	165
4.5.1.10.	Suministros de Oficina	166
4.5.1.11.	Vehículos	167
4.5.2.	Procesos de Gestión de la Panificadora	167
4.5.2.1.	Tipos de pan más consumidos en el Ecuador	167
4.5.2.2.	Recetas	170
4.5.2.3.	Materias Primas	172
4.5.2.3.1.	La Harina	172
4.5.2.3.2.	El Agua	174
4.5.2.3.3.	La Sal	175
4.5.2.3.4.	La Levadura	175
4.5.2.3.5.	El Azúcar	176
4.5.2.3.6.	La Grasa	176
4.5.2.3.7.	Otros	177
4.5.2.4.	Proceso de recepción de materias primas	177
4.5.2.5.	Proceso de elaboración de Pan Precocido	178
4.5.2.5.1.	Recepción de materia prima	179
4.5.2.5.2.	Dosificación y amasado	179
4.5.2.5.3.	División	180
4.5.2.5.4.	Boleado	181
4.5.2.5.5.	Reposo	181
4.5.2.5.6.	Formado	182
4.5.2.5.7.	Fermentación	182
4.5.2.5.8.	Corte	183
4.5.2.5.9.	Precocción	183
4.5.2.5.10.	Enfriado	184
4.5.2.5.11.	Empacado	185
4.5.2.5.12.	Congelación	185
4.5.2.5.13.	Descongelación	185
4.5.2.5.14.	Cocción Final	186
4.5.2.5.15.	Venta	186
4.5.2.6.	Diagramas de Flujo de la Panificadora	186
4.5.2.6.1.	Diagrama de Flujo Nro. 1: Adquisición y Recepción de materia prima	187
4.5.2.6.2.	Diagrama de Flujo Nro. 2: Proceso de Producción de pan precocido	188
4.5.2.6.3.	Diagrama de Flujo Nro. 3: Ventas - comercialización pan precocido	189

5 CAPITULO ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA PANIFICADORA

5.1. ESTUDIO ECONÓMICO	190
5.1.1. Plan de Inversiones	190
5.1.1.1. Inversión Fija	190
5.1.1.2. Capital de Trabajo	191
5.1.2. Costos de Producción	192
5.1.2.1. Materia Prima Directa	192
5.1.2.2. Mano de Obra Directa	193
5.1.2.3. Costos Indirectos de Fabricación	194
5.1.2.4. Proyección Costos de Producción	194

5.1.3. Gastos de Comercialización y Ventas	195
5.1.3.1. Sueldo de Personal Comercialización y Ventas	195
5.1.3.2. Gastos de Publicidad	196
5.1.3.3. Proyección Gastos Comercialización y Ventas	196
5.1.4. Gastos Administrativos	197
5.1.4.1. Sueldos Personal Administrativo	197
5.1.4.2. Gastos en Suministros y Materiales de Oficina	198
5.1.4.3. Bienes de Control Administrativo y existencias	199
5.1.4.4. Arriendos	199
5.1.4.5. Otros Gastos Administrativos	200
5.1.4.6. Proyección de Gastos Administrativos	200
5.1.5. Depreciaciones	201
5.1.6. Financiamiento y Método de Análisis	204
5.1.6.1. Estructura de Inversiones	205
5.1.6.2. Amortización del Crédito	206
5.1.7. Presupuesto de Ingresos y Egresos	208
5.1.8. Balance de Situación Financiera Proyectado	209
5.1.9. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	211
5.1.10. Punto de Equilibrio	212
5.1.11. Flujo Neto de Caja Proyectado	213
5.2. ESTUDIO FINANCIERO	215
5.2.1. Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)	215
5.2.2. Valor Actual Neto (VAN)	217
5.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)	219
5.2.4. Período de Recuperación de la Inversión	221
5.2.5. Relación Beneficio / Costo	222
5.2.6. Análisis de Sensibilidad	223
5.3. VALIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO	224
5.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	224
5.3.2. Estado de Situación Financiera Proyectado	225
5.3.3. Flujo Neto de Caja Proyectado	226
5.3.4. Evaluación Financiera	227
5.4. ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE LAS N.I.I.F.	227
5.4.1. Definición	227
5.4.2. Normas Actuales Vigentes	227
5.4.3. Cronograma de Aplicación de las N.I.I.F. en Ecuador	228
5.4.4. N.I.C. y N.I.I.F. Vigentes	228

6 CAPITULO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
--

CONCLUSIONES	230
RECOMENDACIONES	231
BIBLIOGRAFIA	234
ANEXOS	
Anexo A	237
Anexo B	241
Anexo C	243
Anexo D	244

RESUMEN EJECUTIVO

El Capítulo I muestra de manera detallada el análisis realizado para conocer la situación del posible negocio frente a circunstancias externas como internas que se relacionan con el proyecto, lo que permite definir fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se puedan presentar.

Con el planteamiento de un adecuado FODA, se definen estrategias que permitan mitigar los riesgos internos como externos y aprovechar de manera adecuadas las oportunidades y fortalezas que tiene el proyecto, analizando a los clientes, proveedores, competencia, intermediarios y por supuesto el factor interno de la empresa.

El Capítulo II, detalla el marco conceptual e ideológico que guiará al negocio desde el momento de su constitución legal y a través de toda la vida útil del proyecto. En este capítulo se define las características del negocio, el producto a ofrecer, constitución legal, se define la estructura que tendrá el negocio, niveles jerárquicos y estructura para conocer su funcionamiento interno, también se aborda las cualidades y características de la empresa mediante el establecimiento de valores, principios, políticas, la misión y visión de la empresa, lo que se constituirá como la carta de navegación para la consecución de los objetivos que se plantean.

El Capítulo III comprende el Estudio de Mercado realizado para conocer a los clientes, sus gustos, necesidades, nivel de ingresos y frecuencia de compra, características del producto, precios, también se obtiene información del mercado al cual se desea ingresar, esto a través de la aplicación de una encuesta realizada en el sector objetivo donde se desea establecer el negocio.

De igual manera se hace un análisis histórico de la demanda para poder determinar el nivel de consumo y realizar una proyección de consumo.

Otro factor que es objeto de estudio es la oferta del producto en el sector, para conocer el nivel de mercado que podrá abarcar el negocio a través de la determinación de la demanda insatisfecha.

En el Capítulo IV se establece la viabilidad técnica de la Panificadora pues se enfoca en un estudio que permita definir las mejores opciones de localización para el negocio y distribución interna de la planta, lo que implica el estudio de la Macrolocalización y la Microlocalización, tomando en consideración la cercanía del mercado de materias primas, clientes, medios de transporte, disponibilidad de mano de obra, costos y gastos de funcionamiento de la empresa, seguridad, medio ambiente, etc.

Se define la capacidad instalada de la planta para determinar si se podrá cumplir con el porcentaje de demanda insatisfecha del producto que se plantea abarcar en el mercado. También se detalla los requerimientos necesarios para poner en funcionamiento la Panificadora, inversión en activos, requerimientos de materias primas y mano de obra principalmente.

En este capítulo se analizan y definen los principales procesos que se llevarán a cabo en la Panificadora, detallando las características y cantidades requeridas de los materiales e insumos a utilizar y su adquisición, proceso productivo y proceso de venta.

El Capítulo V, está comprendido por el Estudio Económico en donde se muestra la estructura de las inversiones, costos de producción y gastos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, determinando los requerimientos de capital y la capacidad de endeudamiento, analizando la mejor opción para acceder a un crédito que permita obtener recursos.

Una vez que se definen estos requerimientos se procede a realizar el estudio financiero, mediante el cual se estudia la factibilidad del proyecto a través de la aplicación de varios índices financieros, con lo cual al final se obtiene que la aplicación y puesta en marcha de la Panificadora es rentable.

El Capítulo VI detalla las conclusiones y recomendaciones que se han generado a lo largo del desarrollo del Trabajo de Grado que servirán para ser tomadas en consideración para la puesta en marcha de la Panificadora.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual vivimos a un ritmo de vida cambiante y acelerado en donde cada vez el ser humano busca rapidez en la consecución de sus necesidades básicas, en este caso la alimentación, que es esencial para poder desarrollar sus actividades cotidianas, por lo que busca alimentos que permitan incrementar su energía a través del consumo de vitaminas, minerales, carbohidratos, proteínas, calcio, etc. Es en este punto en donde obtener alimentos que no requieran mayores tiempos de cocción, simples de preparar, que aporten al buen estado de su salud y además que estén al alcance de la población se vuelve indispensable.

La diversificación de la tecnología moderna, en conjunto con una población cada día más abundante, complicada y exigente, el descubrimiento de nuevos materiales, la automatización en la producción en masa y la utilización de la computadora, han sido factores importantes que han inducido a la producción de un enorme flujo de bienes y servicios dirigidos hacia toda clase de consumidores, proporcionando un cierto grado de autonomía y seguridad alimentaria a toda la población, elevando su nivel de vida, satisfaciendo una necesidad.

Para que el ser humano pueda abastecer su organismo de los nutrientes necesarios para su desarrollo, se ha diseñado una pirámide alimenticia, la cual es una guía para comer una variedad apropiada de alimentos cada día. Cada grupo de la pirámide provee algunos, pero no todos los nutrientes necesarios para mantener una buena salud, por eso es necesario ingerir alimentos de todos los grupos. Las comidas que hacen parte de la base de la pirámide (Pan, cereal, Arroz, Pasta), deben representar la mayor parte de la dieta diaria.

La panificación y el consumo de pan son actividades presentes en nuestro medio desde los mismos tiempos de la colonia. Con la introducción del trigo al territorio ecuatoriano por parte de los españoles, quienes trajeron semillas desde Europa y las sembraron en nuestro suelo con excelentes resultados, se inicia la producción de harina para la elaboración de pan y hostias para los ritos religiosos. Lo anterior ha llevado a que el pan se haya constituido como uno de los productos de consumo masivo más arraigados a las costumbres de los ecuatorianos.

En nuestra sociedad, la forma tradicional de hacer pan es usando levadura madre y dejando que la fermentación dure suficiente como para que se produzca un gran número de transformaciones químicas que permiten digerir mejor el pan, proceso que resulta largo e impide satisfacer las preferencias por el consumo de pan caliente a toda hora.

Debido a la necesidad del consumidor de contar con pan caliente sin la necesidad de salir de su hogar o de su lugar de trabajo se vuelve predominante, es por esto que el pan precocido facilita la actividad del productor y el consumo del comprador ya que, en lugar de tener que proporcionar un producto elaborado cada día puede tener en stock. Esto le permite hacer producciones muy grandes y repartir los costos fijos entre muchas unidades, evitando las exhaustas noches de trabajo. Para el comprador se elimina la exigencia de tener que comprar pan caliente a horas determinadas, permitiéndole mantener la cantidad de pan que requiera, además de obtener un producto fresco.

La técnica del pan precocido consiste en una cocción en dos tiempos. La masa se elabora como en el proceso tradicional, atendiendo algunas modificaciones, una vez que en la primera cocción el pan ha coagulado y ha cogido estructura, se saca del horno, se enfría y posteriormente se congela.

Se ve en el consumo de pan, sus derivados y complementarios una excelente oportunidad de negocio, siempre y cuando se tengan rasgos diferenciadores que permitan al negocio sobresalir entre los cientos, sino miles de establecimientos dedicados a este mercado. En este contexto el presente estudio de factibilidad tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de gran parte del mercado introduciendo al mercado su producto: pan precocido listo para hornear, con precios accesibles para cualquier consumidor.

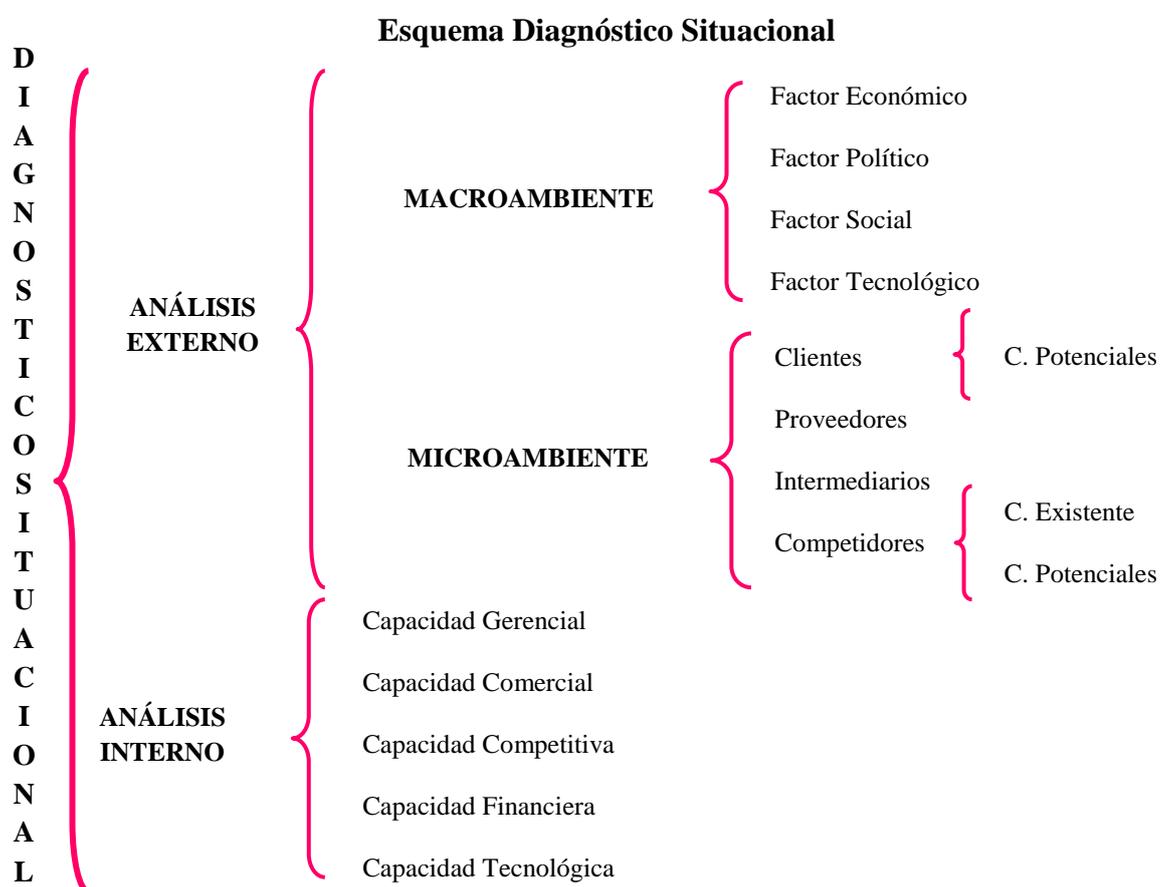
A partir de los resultados obtenidos en cada uno de los estudios a efectuarse en cada capítulo se determinará que el negocio propuesto es viable para el mercado objetivo seleccionado y la capacidad instalada propuesta. Así mismo, se concluye que el modelo de negocio planteado usando pan precocido es una opción válida y competitiva frente a las panaderías tradicionales.

1. CAPITULO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATEGICO SECTOR PANIFICADOR

El diagnóstico situacional servirá de base para que en función de las circunstancias tanto externas como internas de las cuales depende el proyecto, se puedan determinar y adoptar estrategias útiles al mediano y largo plazo tanto en lo concerniente al mercado, la competencia y la productividad, que permitan armonizar de una mejor manera los factores internos como externos y de este modo se pueda alcanzar la situación deseada del proyecto en base a la consecución de los objetivos establecidos.

GRAFICO Nro. 1.1



Fuente: Planeación y Gestión Estratégica, SERNA GOMEZ, Humberto

Elaborado por: La Autora

1.1. ETAPAS DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Escoger las variables del entorno más influyentes para la empresa.
- Clasificarlas en variables relevantes y variables críticas.
- Predecir o pronosticar el comportamiento de las variables.
- Obtener conclusiones sobre la importancia, tendencia e influencia de las variables sobre la empresa.
- Identificación del Entorno Externo (Macro y Micro Ambiente) Amenazas y Oportunidades para la empresa.
- Identificación del Entorno Interno Fortalezas y Debilidades.
- Realizar un Análisis FODA.

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo (ambiente) analiza las fuerzas externas que influyen en la empresa, y permite identificar los aspectos positivos (oportunidades), como en los negativos (amenazas); El factor externo para nuestro proyecto se divide en dos fuerzas identificadas como: macroambiente y el microambiente. La herramienta a utilizarse en el análisis del entorno externo, es el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), el cual consiste en una matriz que permite determinar la importancia de los factores y el impacto de la empresa.

1.2.1. Macroambiente

“Son las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el microambiente, es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son los siguientes factores: económico, político, social y tecnológico”¹.

1.2.1.1. Factor Económico

El factor económico “está constituido por los factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor. Los mercados necesitan tanto del poder de compra como de los consumidores.

¹ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, *Fundamentos de mercadotecnia*, Segunda Edición, Prentice Hall Pág.120

El poder de compra depende del ingreso del momento, los precios, los ahorros y el crédito”².

1.2.1.1.1. Inflación

La Inflación se define como el proceso de crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, es decir, un descenso en el poder adquisitivo del dinero.

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.³

TABLA Nro. 1.1

INFLACION ECUADOR AÑO 2010 – 2011		INFLACION ECUADOR AÑO 2010 - 2011	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
En-31-2010	4,44%	En-31-2011	3,17%
Feb-28-2010	4,31%	Feb-28-2011	3,39%
Mar-31-2010	3,35%	Mar-31-2011	3,57%
Abr-30-2010	3,21%	Abr-30-2011	3,88%
May-31-2010	3,24%	May-31-2011	4,23%
Jun-30-2010	3,30%	Jun-30-2011	4,28%
Jul-31-2010	3,40%	Jul-31-2011	4,44%
Ago-31-2010	3,82%	Ago-31-2011	4,84%
Sep-30-2010	3,44%	Sep-30-2011	5,39%
Oct-31-2010	3,46%	Oct-31-2011	5,50%
Nov-30-2010	3,39%	Nov-30-2011	5,53%
Dic-31-2010	3,33%	Dic-31-2011	5,41%

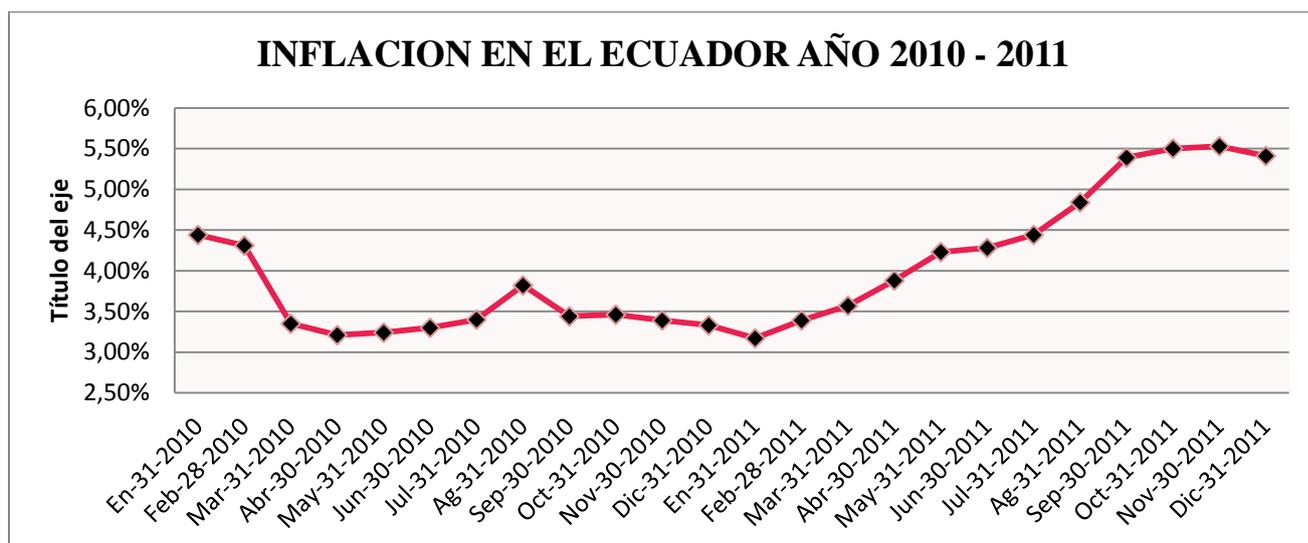
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

² KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Op. Cit., Pág. 133

³ www.bce.gov.ec

GRAFICO Nro. 1.2



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

Las tasas de inflación anual desde el año 2010 hasta diciembre del 2011, en promedio han mostrado un comportamiento sostenido, sin embargo, ha iniciado una tendencia de crecimiento durante el último semestre del 2011.

En consecuencia las tasas de inflación anual crecientes se consideran como una **AMENAZA**, por cuanto los precios de los productos y servicios se incrementan y por ende los precios de los insumos necesarios para la producción se incrementan, además que la capacidad de compra del consumidos disminuye y por ende el consumo de los productos que se ofrecen en el mercado.

1.2.1.1.2. Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación⁴.

Las tasas de interés del mercado nos ayudarán a tomar decisiones de producción y de inversión de capital. Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

TABLA Nro. 1.2

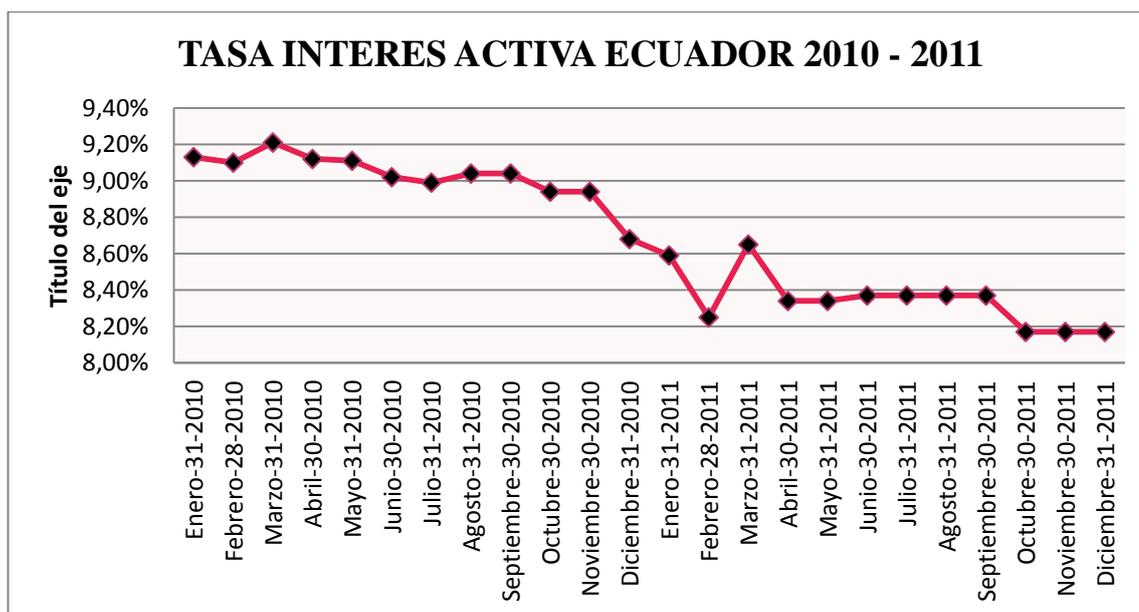
TASA INTERES ACTIVA ECUADOR 2010 - 2011		TASA INTERES ACTIVA ECUADOR 2010 - 2011	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2010	9,13%	Enero-31-2011	8,59%
Febrero-28-2010	9,10%	Febrero-28-2011	8,25%
Marzo-31-2010	9,21%	Marzo-31-2011	8,65%
Abril-30-2010	9,12%	Abril-30-2011	8,34%
Mayo-31-2010	9,11%	Mayo-31-2011	8,34%
Junio-30-2010	9,02%	Junio-30-2011	8,37%
Julio-31-2010	8,99%	Julio-31-2011	8,37%
Agosto-31-2010	9,04%	Agosto-31-2011	8,37%
Septiembre-30-2010	9,04%	Septiembre-30-2011	8,37%
Octubre-30-2010	8,94%	Octubre-30-2011	8,17%
Noviembre-30-2010	8,94%	Noviembre-30-2011	8,17%
Diciembre-31-2010	8,68%	Diciembre-31-2011	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

⁴ www.bce.gov.ec

GRAFICO Nro. 1.3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

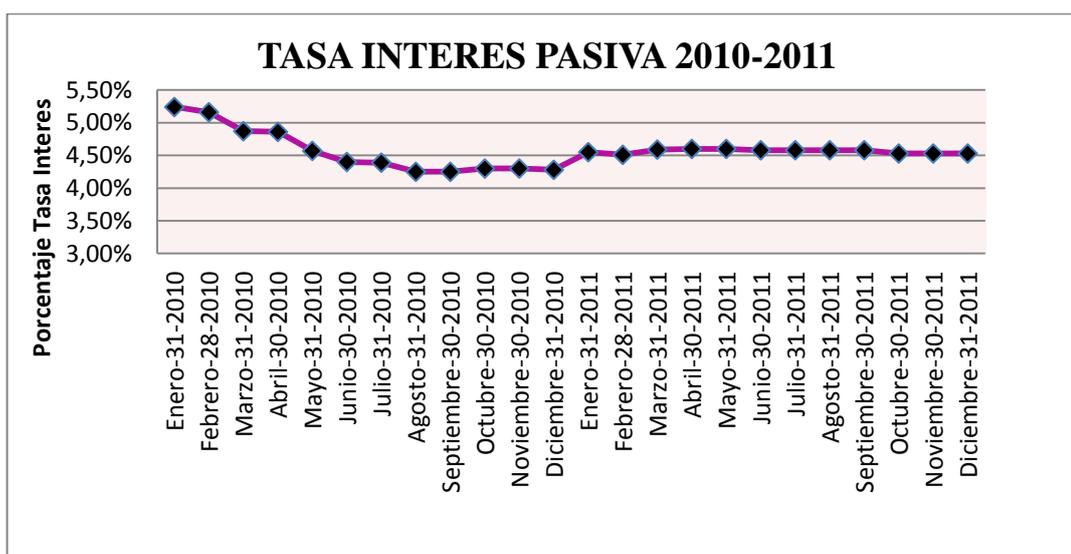
TABLA Nro. 1.3

TASA INTERES PASIVA ECUADOR 2010-2011		TASA INTERES PASIVA ECUADOR 2010-2011	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2010	5,24%	Enero-31-2011	4,55%
Febrero-28-2010	5,16%	Febrero-28-2011	4,51%
Marzo-31-2010	4,87%	Marzo-31-2011	4,59%
Abril-30-2010	4,86%	Abril-30-2011	4,60%
Mayo-31-2010	4,57%	Mayo-31-2011	4,60%
Junio-30-2010	4,40%	Junio-30-2011	4,58%
Julio-31-2010	4,39%	Julio-31-2011	4,58%
Agosto-31-2010	4,25%	Agosto-31-2011	4,58%
Septiembre-30-2010	4,25%	Septiembre-30-2011	4,58%
Octubre-30-2010	4,30%	Octubre-30-2011	4,53%
Noviembre-30-2010	4,30%	Noviembre-30-2011	4,53%
Diciembre-31-2010	4,28%	Diciembre-31-2011	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

GRAFICO Nro. 1.4



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

Las tasas de interés activa han mantenido en promedio un comportamiento decreciente y las tasas de interés pasivas muestran un escenario creciente lo que contribuye a esta variable en el Ecuador para nuestro proyecto como una **OPORTUNIDAD** para la organización, ya que permitirá poner en marcha el negocio propuesto, esto debido a que se podrán obtener recursos para financiar ejecución del proyecto y además que con las ganancias que se generen se podría a través de los bancos generar mayores recursos para seguir ampliando el negocio.

1.2.1.2. Factor Político

El factor político: “está integrado por leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada y los limitan”⁵

En el ámbito político todas aquellas acciones que se toman, afectan directamente los niveles de bienestar de la población. La inestabilidad política y social dificulta el desarrollo económico y social para lograr el bienestar de los ciudadanos.

⁵ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., Pág. 141

A través de este factor se podrá analizar los aspectos del entorno político que pueden afectar positiva o negativamente a la institución, es importante porque mediante la información que proporciona se podrá realizar un análisis para tomar decisiones acertadas en virtud de la situación actual que vive el país.

1.2.1.2.1. Gobierno

A partir del año 2007, ha venido desarrollando actividades de Primer Mandatario de la República del Ecuador el Señor Economista Rafael Correa.

Desde entonces el pueblo ecuatoriano, ha observado y vivido cada una de las decisiones políticas que se han tomado para conseguir estabilidad política y económica en la sociedad. Este gobierno también impulsa la consecución de una América Latina más fuerte para mejorar la calidad de vida de la población, creando fuentes de trabajo, reduciendo la corrupción, el desempleo e impulsando la producción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), a través de la aplicación de políticas que faciliten el acceso a créditos que mejoren la inversión de las empresas.

El Gobierno actual denominado socialismo del siglo XXI busca lograr mayor participación del Estado regulando y facilitando el desarrollo económico y social del país, con políticas y estrategias especialmente para la pequeña y mediana empresa, generando mayores oportunidades para los negocios emprendedores, buscando el desarrollo económico, por lo que se puede considerar como una **OPORTUNIDAD**.

Por otra parte se genera inestabilidad política debido a los diferentes frentes de oposición que enfrenta el Gobierno dentro del entorno político, lo que para el proyecto significa una **AMENAZA**, dicha inestabilidad afecta negativamente la estabilidad financiera y empresarial y las estrategias planteadas pueden verse afectadas a causa de cambios constantes en el Gobierno.

1.2.1.2.2. Inestabilidad Política

Ecuador se encuentra entre las 165 naciones con un elevado riesgo de graves protestas sociales que podrían desencadenar trastornos económicos y alterar el actual modelo de Gobierno.

Cabe señalar que desde el año 1996 nuestro País ha tenido que afrontar varias crisis políticas, tomando en consideración que el período de Gobierno de un mandatario son 4 años, a partir de 1996 deberíamos contar 4 Presidentes sin embargo hemos tenido un promedio de 2 Presidentes por periodo constitucional.

Ya sea por las malas decisiones, la corrupción, la falta de consenso en los partidos políticos ha ocasionado que nuestro país se vuelva vulnerable a los cambios de Gobierno en varios sectores, por lo que muchas veces los mercados aprovechan estas situaciones para fluctuar los precios de los productos, sobre todo en los precios relacionados a los productos de primera necesidad.

Debido a que el factor político supone incertidumbre para la población y las empresas en sí, constituye una **AMENAZA** para la Empresa, pues no se conoce la magnitud en que se verá afectada la economía de la gente, los consumidores disminuyen sus compras y al contrario varias empresas prefieren tomar acciones que les permitan generar mayores ganancias, aumentando los precios de materia prima. En estos casos la visión será esperar los respectivos pronunciamientos por parte del Gobierno y de las diferentes entidades públicas y privadas para tomar acciones estratégicas.

1.2.1.2.3. Función Legislativa, Judicial y Entidades del Estado

La Función Legislativa es ejercida por la Asamblea Nacional, Integrado por asambleístas que son elegidos por cada provincia. Una Ley orgánica Constitucional regula las atribuciones y funcionamiento de la Asamblea en materia de tramitación de los proyectos de Ley, los vetos del Presidente de la República y tramitación de las acusaciones constitucionales.

La función judicial es ejercida por diversos órganos que tienen definidas sus competencias y las ejercen de forma independiente, dentro de la unidad jurisdiccional. Los integrantes del Poder Judicial deben establecer lo que es justo para cada caso particular del cual se debe conocer y fallar, enmarcado dentro del ordenamiento jurídico vigente y según su competencia.

Cada una de estas dependencias es responsable de aprobar leyes, reglamentos, decretos y además de hacer cumplir lo establecido para mantener estabilidad en todos los sectores de la sociedad.

Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO (Organización Internacional de Normalización), las organizaciones de defensa del consumidor, constituyen algunos de las normativas que debemos respetar en base al compromiso social que debe tener la empresa. Para la aplicación del presente proyecto se tomará en consideración:

- Las leyes de protección al consumidor
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Las normas sanitarias
- Normas y permisos de funcionamiento
- Énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa

Estas leyes, reglamentos, etc., son consideradas como una **OPORTUNIDAD** para la organización en vista de que permiten actuar con efectividad y garantizando la calidad del producto en el mercado, funcionando dentro de los marcos establecidos por la ley.

1.2.1.3. Factor Social

El factor social “está constituido por la situación social y perspectivas de desarrollo social de la población y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las

condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura”⁶.

Los elementos del factor social que constituyen el crecimiento o decrecimiento de la economía en un país son: el crecimiento del desempleo, la delincuencia y la pobreza. Estas variables contribuyen a la falta de oportunidades de trabajo sumado al desplazamiento de colombianos, cubanos y peruanos al Ecuador.

1.2.1.3.1. Disminución de la Tasa de Desempleo

El desempleo se puede definir como la fuerza de Trabajo que estando en condiciones de trabajar no se encuentra ocupada en actividades productoras de Bienes o servicios.

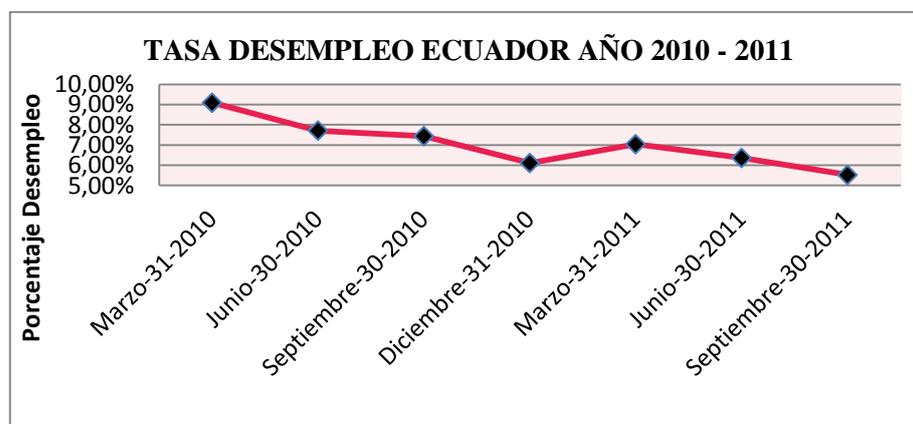
TABLA Nro. 1.4

TASA DESEMPLEO ECUADOR AÑO 2010 - 2011	
FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	9,09%
Junio-30-2010	7,71%
Septiembre-30-2010	7,44%
Diciembre-31-2010	6,11%
Marzo-31-2011	7,04%
Junio-30-2011	6,36%
Septiembre-30-2011	5,52%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

GRÁFICO Nro. 1.5



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora

⁶ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., Pág. 138

Debido a que las tasas de desempleo presentaron una tendencia decreciente durante el año 2010 y 2011, representa una **OPORTUNIDAD** para el negocio ya que el empleo se relaciona con los ingresos y éstos determinan la capacidad adquisitiva de la población, por lo que el nivel de ventas incrementará. Además dentro de este antecedente, la empresa podrá reclutar personal calificado con experiencia en el área.

1.2.1.3.2. Niveles de Inseguridad y Delincuencia

La delincuencia se define como los actos realizados en un determinado tiempo y lugar, que se efectúan en contra de la ley y que atentan contra la integridad de las personas, tipificados como delito por la Justicia y merecedores de castigo.

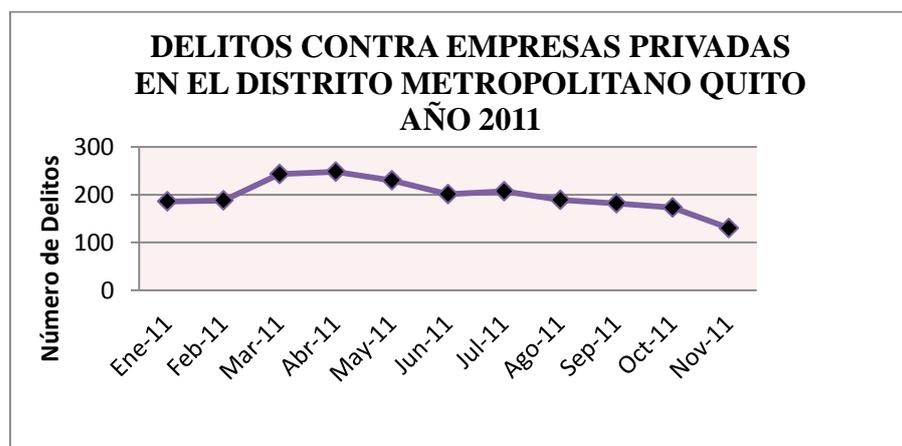
TABLA Nro. 1.5

DELITOS CONTRA EMPRESAS PRIVADAS EN EL DMQ	
FECHA	Nro. HURTO/ROBO
Enero - 2011	186
Febrero - 2011	188
Marzo - 2011	243
Abril - 2011	248
Mayo - 2011	230
Junio - 2011	201
Julio - 2011	207
Agosto - 2011	189
Septiembre - 2011	182
Octubre - 2011	173
Noviembre - 2011	130

Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

Elaborado: La Autora

GRAFICO Nro. 1.6

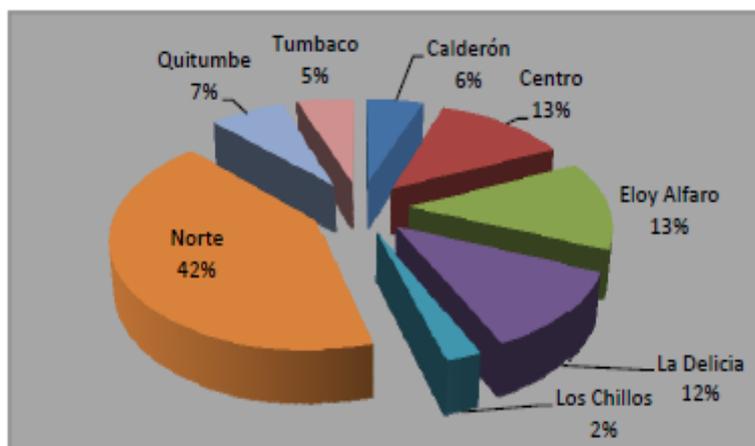


Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

Elaborado: La Autora

GRAFICO Nro. 1.7

DELITOS CONTRA EMPRESAS POR ADMINISTRACION; 2011 (ENERO – NOVIEMBRE)



Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

Elaborado por: OMSC

Dentro del estudio que se realiza, la delincuencia es uno de los temas que más preocupación ocasiona, principalmente debido al aumento del número de delincuentes y delitos que se comenten a diario en todos los sectores de la ciudad, además de la agresividad con la que se comenten actos delictivos.

Si bien en los datos presentados se observa una disminución en los delitos cometidos, no se refleja en el día a día que vive la ciudadanía, ya que la percepción de la población es que la delincuencia se ha incrementado. Por esto se considera como una **AMENAZA**, no solo para la organización, sino también para nuestros potenciales clientes y proveedores, ya que al ser víctimas de la delincuencia nuestra capacidad financiera y de producción se ve afectada, la capacidad adquisitiva de nuestros clientes también se reduce, y para el caso de nuestros proveedores, al no contar con los insumos que requerimos la producción de negocio se verá reducida y también los precios de la materia prima pueden incrementarse.

1.2.1.3.3. Pobreza

La pobreza se puede definir como una situación que nace como consecuencia de la falta de acceso o carencia de recursos para satisfacer necesidades diarias del ser humano como por ejemplo: alimentación, vestimenta, educación, servicios básicos, vivienda.

Existen 2 niveles de pobreza:

- **Pobreza Absoluta:** Cuando la persona carece de los **recursos mínimos** de vida: salud, alimentación, vivienda.
- **Pobreza Relativa:** Cuando la persona carece de los **recursos necesarios** para satisfacer en mayor cuantía las necesidades establecidas en un determinado tiempo y sociedad.

En el Ecuador “La clasificación de pobreza por nivel de ingresos se estima cuando un individuo percibe menos de \$60 mensuales, mientras que se considera extrema pobreza o indigencia si sus ingresos se reducen a menos de \$30 por mes”⁷.

Según el análisis entre el año 2009 y el año 2010, 367 mil personas dejaron la pobreza y 58 mil la indigencia (personas que carecen de vivienda adecuada y de ingresos propios, por lo tanto viven en una situación de pobreza y marginación social).

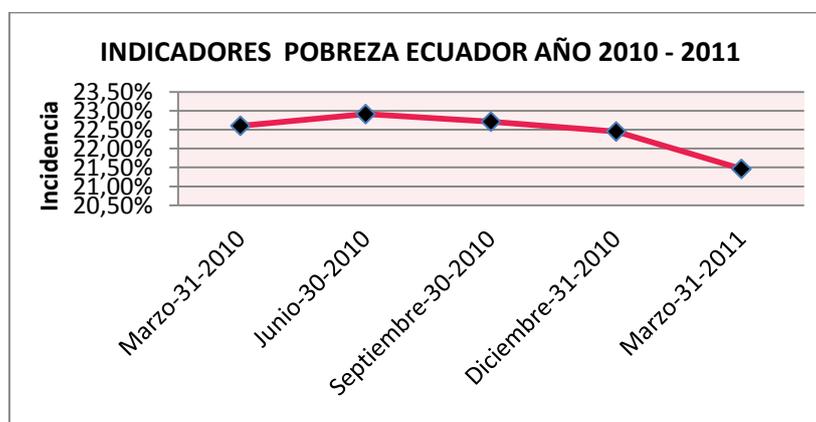
TABLA Nro. 1.6

INDICADORES DE POBREZA EN EL ECUADOR AÑO 2010 - 2011	
FECHA	INCIDENCIA
Marzo-31-2010	22,60%
Junio-30-2010	22,91%
Septiembre-30-2010	22,71%
Diciembre-31-2010	22,45%
Marzo-31-2011	21,46%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado: La Autora

GRAFICO Nro. 1.8



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado: La Autora

⁷ <http://andes.info.ec/economia>

Estos escenarios, a pesar de demostrar que hay un alto número de personas que han salido de la pobreza, todavía debe ser considerado como una **AMENAZA** para el Ecuador por cuanto tiene una capacidad de compra reducida y no pueden acceder de manera constante a todos los servicios que requieren para satisfacer sus necesidades.

1.2.1.4. Factor Tecnológico

El factor tecnológico: “está formado de las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado”⁸.

En este factor se analizan aspectos tecnológicos que pueden afectar al negocio, es uno de los elementos que más impacto puede tener en el proyecto, puesto que el análisis de sus diferentes elementos pueden agilizar la producción y facilitar el acceso del negocio hacia los clientes, proveedores, analizar la competencias, entre estos podemos mencionar: telecomunicaciones en donde cada vez es más fácil el acceso a nuevos mercados; la adquisición de nuevas maquinarias modernas que faciliten la elaboración del producto, la conservación, reduciendo costos de producción y horas/hombre; el manejo de Internet que dará facilidades para llegar a los clientes actuales, permitirá estar a la vanguardia de nuevos procesos de producción, de conocer los nuevos avances tecnológicos y las nuevas estrategias de la competencia para que de esa manera se pueda obtener un mayor mercado en donde ofertar el producto. El proyecto planteado como promotor de un producto que busca establecerse en el mercado, debe contar con una tecnología que le permita mantenerse como líder, en consecuencia estas variables son una **OPORTUNIDAD**, porque la tecnología a adquirir permitirá ofrecer nuestro producto a precios cómodos y al alcance del mercado local.

Para mantenernos al día y a la par de la nueva tecnología que se va desarrollando, es indispensable que el personal con el que trabajamos tenga una actitud positiva al cambio, lo que puede representar una **AMENAZA** ya que es

⁸ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., Pág. 139

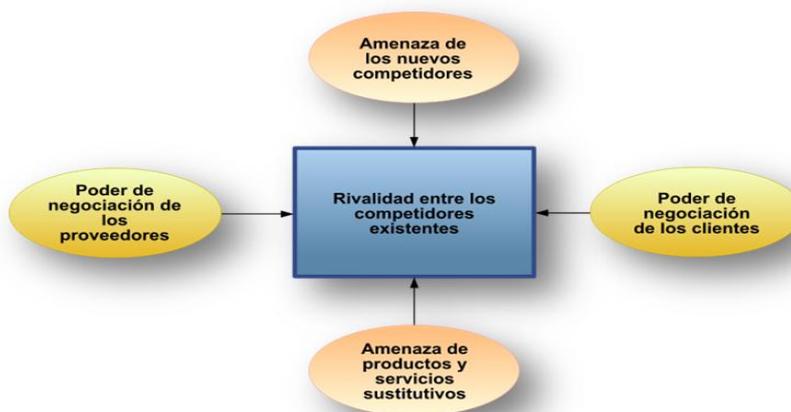
una actitud natural que muestra el hombre al poner resistencia a nuevos cambios, debido al temor de enfrentar nuevos retos.

1.2.2. Microambiente

Microambiente. “son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad del administrador de mercadotécnica para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta, Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes y competencia”⁹

Para el presente estudio se analizará el macroambiente a través de las 5 fuerzas de Porter que se describe en el siguiente gráfico:

GRAFICO Nro. 1.9
Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Wikipedia

Elaborado: Wikipedia

El análisis del microambiente consiste en identificar y evaluar todos los factores con los que la empresa tiene contacto directo y permanente.

1.2.2.1. Clientes (Poder de negociación de los clientes)

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Sólo el cliente, con su disposición a pagar por el producto o servicio que adquiere, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículo. El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar.

⁹ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., Pág. 120

Los clientes meta para el proyecto constituyen las personas residentes en la Parroquia de Calderón, según lo propuesto en el proyecto, puesto que el producto que ofrecemos se consume en todos los niveles socioeconómicos y de todas las edades, inclusive las demás panaderías pueden volverse nuestros clientes en el hipotético caso que no alcancen a cumplir la cuota de venta requerida y recurran al negocio para adquirir un producto fresco y puedan vender en sus establecimientos. Adicionalmente la clientela se podría extender a otras Parroquias del Cantón Quito y otras provincias si así fuera requerido el producto ofertado por el negocio.

Además en vista de la evidente explosión demográfica, cada vez más las grandes cadenas de supermercados ven en la Parroquia Calderón una importante oportunidad de negocio como es el caso de Magda Supermercados, Supermercado Santa María, Gran Aki y otros supermercados que buscan ofrecer en sus establecimientos toda clase de productos para sus compradores.

Estas variables son una **OPORTUNIDAD** para el proyecto, en vista de que los clientes potenciales del proyecto los constituyen todas las personas del sector norte de la Ciudad de Quito, Parroquia Calderón ya que el producto que se ofrece sobresale entre las demás panaderías del sector al ofrecer un producto nuevo y novedoso que fácilmente puede ser aceptado por la población.

1.2.2.2. Proveedores (Poder de negociación de los proveedores)

“Es el segmento del microambiente que incluye todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que suministran a las organizaciones los recursos necesarios para reproducir bienes o servicios. Estos individuos o entidades se denominan proveedores”¹⁰.

Dentro de los factores del microambiente, constituye uno de los elementos más esenciales en el proceso, puesto que de este análisis se podrá determinar los costos, la calidad, la disponibilidad y entrega oportuna de las materias primas que se requiere para la elaboración del producto y en base a esto poder obtener

¹⁰ CERTO, Samuel, *Administración Moderna*, pág. 173

costos de producción más bajos y entregar un producto de calidad. Por este motivo se constituyen para este proyecto como principales proveedores los fabricantes e importadores de insumos de panificación y servicios básicos existentes en el mercado local.

Estas variables constituyen una **OPORTUNIDAD** para el proyecto, por cuanto el sector en el que se encuentra ubicado el negocio es un lugar estratégico debido a que existen varios proveedores de insumos y equipos de panadería ubicados en el sector norte de la Ciudad de Quito, esto permite el fortalecimiento del negocio para obtener oportunamente la materia prima. Sin embargo, en caso de requerir materia prima de otros sectores del Cantón Quito, el sector en donde se encontrará ubicado el negocio cuenta con vías de acceso que conectan varios sectores poblacionales en minutos, lo que permite ahorrar tiempo y minimizar los costos de transporte.

1.2.2.3. Productos Sustitutos (Amenaza de productos sustitutos)

Son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa al producto que consume frecuentemente y que tiene características similares para el cliente. Para el caso del negocio se consideran en el mercado los siguientes productos sustitutos:

- Galletas,
- Pan de yuca o yuca,
- Plátano (Verde, maduro, seda),
- Arroz,
- Pan baguette (Supán, Grilé, Bimbo, Pan Sol, Rey Pan, Braun),
- Papas.

En el Ecuador, estos productos están todavía muy arraigados en la población, por ejemplo, para el caso de la costa en lugar de pan se consume la yuca o el plátano de distintas variedades; en la sierra se consume generalmente el arroz, las papas. Además actualmente va ganando cada vez más espacio el consumo de galletas y de pan empacado de diferentes marcas.

Para el análisis se toma en consideración todos estos productos, debido a que en el sector propuesto se para el estudio se pueden encontrar personas de varias regiones del País y de varios estratos sociales, lo que implica una **AMENAZA** para el negocio.

1.2.2.4. Competidores (Amenaza de nuevos competidores)

El objetivo de la empresa es crear valor y satisfacción del cliente mucho más que sus competidores. La administración de la empresa no solo adapta el producto a las necesidades de los consumidores meta, sino que debe conquistar la mente del consumidor mediante el posicionamiento.

Considerando que en nuestro medio existen pocas empresas dedicadas a producir y comercializar pan precocido, se determina que no existe competencia potencial, a no ser en la confección del pan tradicional.

En consecuencia esta variable se establece como una **AMENAZA**, en vista que el cliente puede preferir el consumo de pan tradicional en su dieta diaria, debido a la facilidad y cercanía al producto en su lugar de residencia.

1.2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es una consecuencia del análisis de las cuatro fuerzas anteriores, en consecuencia, cuanto menos competitivo sea un sector, será más rentable.

Para el caso del negocio propuesto, el sector panificador en el Ecuador es uno sector que todavía tiene una amplia variedad de mercado por explotar, ya que a nivel nacional existen únicamente 8.500 panaderías lo que implica que por cada panadería se abastece a 2 familias ecuatorianas (14.483.499 habitantes / 4.2 promedio de habitantes por familia), en consecuencia, esta variable se considera una **OPORTUNIDAD** para el negocio.

1.2.2.6. Intermediarios

Son las organizaciones que ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir los productos a los compradores finales, toda persona natural o

jurídica por la que pasa una mercancía desde que sale del productor hasta llegar al consumidor final se define como intermediario.

Considerado la propuesta del pan precocido, se pretende posicionar el pan precocido en primera instancia la consumidor final, distribuyendo el producto en el mismo local del negocio, en segundo plano se considera ofertarlo en otros mercados, tanto minoristas (tiendas, restaurantes), mayoristas (supermercados, empresas de eventos).

En consecuencia esta variable es una **AMENAZA**, ya que al ser un negocio nuevo en el mercado, es necesario primeramente ganar espacio en el sector panificador, lo que puede ser un proceso largo que implica recursos y tiempo.

1.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de las capacidades que influyen en forma positiva o negativa determinada por el desempeño de la gestión en el negocio.

La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad constituye una información importante.¹¹

El análisis de cada una de las debilidades y fortalezas en las diferentes áreas que integran el negocio permitirá determinar de mejor manera las acciones que conllevan al éxito empresarial. Para realizar el Análisis Interno del Negocio se utilizará el Método PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)

“El perfil de Capacidad Interna en un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo”.¹²

¹¹ FRED R, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 9na. edición, 2003, pág. 11.

¹² SERNA, Humberto, *Gerencia Estratégica*, 7ma. Edición, 2000, pág. 120.

1.3.1. Capacidad Gerencial

La capacidad gerencial es la suma de factores que deben congregarse en un equipo directivo para actuar con eficacia en el desarrollo positivo del negocio. Dicho equipo directivo debe ser eficiente en el uso de sus recursos. A mayor eficiencia, mayor es el número de necesidades que pueden ser satisfechas.

En esta área es en donde se concentra la información que se requiere para establecer el rumbo del negocio como son los objetivos, estrategias, políticas, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

Para la empresa panificadora al ser un negocio que recién inicia en el mercado se cuenta con capacidad gerencial para la continuidad de la actividad económica y la sostenibilidad de la misma, debido a que las decisiones son ejecutadas por personas que conocen el giro del negocio, mismas que verifican el alcance de los propósitos establecidos.

El análisis de la capacidad gerencial se fundamenta en las fases del proceso administrativo que son los siguientes: planeación, organización, dirección y control.

1.3.1.1. Planeación

La Planeación de la gestión administrativa del proyecto se fundamenta en:

- Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro del negocio como es obtener rentabilidad, participación amplia en el mercado y responsabilidad social.
- Identificar y asignar recursos necesarios para el negocio con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos.
- Definir las actividades necesarias.

La planificación estratégica socializada, es una variable considerada una **FORTALEZA**, en vista de que el talento humano conoce la razón de ser de la institución. **Impacto Alto.**

1.3.1.2. Organización

La Organización es el proceso que permite ordenar y distribuir las actividades a realizarse tanto administrativas como operativas entre las personas que laboran en el negocio con la finalidad de alcanzar las metas definidas. También implica la correcta distribución de los recursos económicos y materiales para optimizar su utilización disminuyendo costos, sin afectar la calidad del producto y obteniendo una mayor rentabilidad.

Para materializar el proyecto se constituirá una empresa que tiene una estructura organizacional por procesos, debido especialmente a que el proyecto plantea la producción y comercialización de un producto, lo que conlleva a definir claramente procesos gerenciales (Actividades mediante las cuales la organización gerencia el diseño, producción, mercado y entrega del producto), operativos/organizacionales (Actividades mediante las cuales la organización diseña, produce, mercadea y entrega el producto), de apoyo (Actividades que soportan el diseño, la producción y el mercadeo del producto).

La gestión por procesos permite establecer una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una **entrada** para conseguir un resultado, y una **salida** que satisfaga los requerimientos del Cliente.

En el siguiente organigrama estructural denominado Cadena de Valor, se describen las actividades generadoras de valor dentro de un mismo proceso productivo, integrando al proveedor con la demanda del mercado:

GRAFICO Nro. 1.10

Cadena de Valor



Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, 2000

Elaborado: La Autora

La gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad, en consecuencia estas variables se establecen como una **FORTALEZAS**, para la organización. **Impacto Alto.**

1.3.1.3. Dirección

La Dirección implica conseguir que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. La empresa como proceso de liderar la organización ha identificado las siguientes fortalezas:

- La gerencia propiciará el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
- La Dirección propicia un buen clima de trabajo

En consecuencia la empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán información administrativa, financiera y técnica para la toma de decisiones. Por la existencia de un estilo de gestión administrativo por procesos estas variables son una **FORTALEZA**, para la organización. **Impacto Medio.**

DEBILIDADES

Ser nuevos en el mercado puede suponer no conocer con exactitud, en base a la experiencia, los requerimientos de administración, es decir, conocimientos Directivos. **Impacto Medio.**

1.3.1.4. Control

La función de Control dentro del negocio consta de 3 elementos primordiales:

- Establecer las normas de desempeño.
- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

FORTALEZAS

La empresa al estar administrada por la gestión por procesos, para el control y cumplimiento de objetivos, permite llevar un mejor control de las que se realizan y además se pueden tomar correctivos en el proceso como parte de la mejora continua. Es importante señalar que dentro de la Gestión por Procesos los problemas que puedan generarse se atribuyen a los procesos y no a las personas. **Impacto Medio.**

DEBILIDADES

Por ser un negocio que apenas inicia, se pueden cometer errores en la definición del proceso, pudiendo duplicar las actividades lo que puede generar confusión en el personal al no conocer con exactitud sus funciones o si están ubicados estratégicamente en sus puestos de trabajo. **Impacto Medio.**

No se puede conocer si la comunicación entre las diferentes áreas es la adecuada para mantener un buen ambiente laboral. **Impacto Bajo.**

1.3.2. Capacidad Productiva

La capacidad productiva del negocio se establece al conocer los recursos con los que cuenta la empresa, la disposición del área de producción, la tecnología, materias primas y de este modo identificar la eficiencia de la producción para establecer estrategias que nos permitan cubrir la demanda insatisfecha.

FORTALEZAS

La capacidad productiva se gestionará mediante la producción establecida en la demanda insatisfecha del mercado, a través del análisis de los recursos y una mejor distribución de los mismo, por lo que se estima que el negocio podrá cubrir la demanda de pan precocido en el mercado lo que permitirá el crecimiento del negocio para recuperar la inversión y generar rentabilidad. **Impacto Alto.**

DEBILIDADES

Ser una empresa nueva en el mercado que no conoce el comportamiento del sector panificador pone en riesgo al negocio en caso de que las estrategias de producción que se establezcan no estén acorde con los requerimientos del consumidor por lo que sería necesario ajustarnos al mercado a medida de lo que se va experimentando. **Impacto Bajo.**

1.3.3. Capacidad Competitiva

Una Empresa tiene Capacidad Competitiva en la medida que logra que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando sus marcas, productos y/o servicios, en lugar de la competencia y en la medida que logra hacer nuevos clientes a costa de la competencia en base a la utilización de estrategias publicitarias que presenten de manera atractiva los productos que se ofertan (precio, calidad, servicio), lo que genera rentabilidad satisfactoria.

Para desarrollar y potenciar la capacidad competitiva futura de la empresa, será necesario estar muy cerca de los clientes y de lo que hacen los competidores, y ser sensibles a los cambios de todo tipo que se van produciendo y preanunciando y que afectan al ámbito de los negocios.

FORTALEZAS

El principal atractivo del negocio es el producto que se ofrece, un producto nuevo, fresco y de fácil preparación que es requerido por el cliente en todo momento, esta es una ventaja diferenciadora del resto de la competencia, lo que permitirá captar un alto número de clientes con un producto de calidad a un precio accesible, logrando la satisfacción y lealtad del cliente. **Impacto Alto.**

Compenetrar al personal de la empresa de manera participativa para que se familiarice con los objetivos organizacionales en cuanto a la satisfacción del cliente. **Impacto Medio.**

DEBILIDADES

El desconocimiento del producto por parte de los clientes puede ocasionar que el posicionamiento en el mercado se dificulte. **Impacto Medio.**

El no contar con un Plan de Marketing definido no permitirá mantener, mejorar y revitalizar la capacidad competitiva hacia el futuro. **Impacto Bajo.**

1.3.4. Capacidad Financiera

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

FORTALEZA

La empresa panificadora posee una disponibilidad de recursos económicos y financieros para implementar el proyecto y mantener el proyecto; en donde se plantea financiar parte del negocio con fondos propios y la diferencia a través de financiamiento con una entidad financiera de la ciudad de Quito. **Impacto Alto.**

1.3.5. Capacidad Talento Humano

Se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, es decir, instrucción, experiencia, estabilidad, remuneración, motivación, entre otros.

FORTALEZA

La industria panificadora es por hoy uno de los sectores más especializados en cuanto conocimientos de producción se refiere, ya que desde varias décadas atrás se viene elaborando el pan de manera tradicional y artesanal, lo que implica una fortaleza que permitirá contar con personal calificado para la elaboración del producto. Además, se pretende motivar a los trabajadores mediante la capacitación. **Impacto Alto.**

DEBILIDAD

Una debilidad que se puede presentar, es que se requiera cambiar en ocasiones el personal, hasta encontrar el idóneo y que se ajuste a los requerimientos del negocio ya sea por el nivel salarial, el compromiso institucional, entre otros.

Impacto Alto.

1.4. MATRIZ POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

Es la metodología mediante la cual se puede identificar y calificar si los factores externos para el negocio constituyen una amenaza o una oportunidad potencial, además de conocer el impacto de cada una de ellas.

Elaboración del POAM

- **Obtención de información.**
- **Identificación de las oportunidades y amenazas.**
- **Selección las áreas de análisis:** (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido.
- **Priorización y Calificación de los factores externos:** Calificación de las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- **Calificación del Impacto:** Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.
- **Análisis del POAM** Permite analizar el entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

TABLA Nro. 1.7
Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
las tasas de inflación crecientes			ALTO	3
Las tasas de interés activa decreciente	ALTO	3		
Las tasas de interés pasivas creciente	MEDIO	2		
	SUMA	5	SUMA	3
	PROMEDIO	2,5	PROMEDIO	3
FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Clima político del país (Gobierno)	MEDIO	2		
Clima político del país (Gobierno)			BAJO	1
Inestabilidad Política			MEDIO	2
Función Legislativa y Judicial y Entidades del Estado	ALTO	3		
	SUMA	5	SUMA	3
	PROMEDIO	2,5	PROMEDIO	1,5
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Disminución de la tasa de Desempleo	ALTO	3		
Nivel de inseguridad y delincuencia			MEDIO	2
Pobreza			ALTO	3
	SUMA	3	SUMA	5
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	2,5
FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Telecomunicaciones	ALTO	3		
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	MEDIO	2		
Maquinarias tecnológicas modernas	ALTO	3		
Resistencia al cambio tecnológico			BAJO	1
	SUMA	8	SUMA	1
	PROMEDIO	2,67	PROMEDIO	1
MICROAMBIENTE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Cientes Potenciales	ALTO	3		
Cercanía de Proveedores de Materia Prima	ALTO	3		
Rivalidad entre empresas existentes	MEDIO	2		
Productos Sustitutos			MEDIO	2
Competidores			ALTO	3
	SUMA	8	SUMA	5
	PROMEDIO	2,67	PROMEDIO	2,5

RESUMEN

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES ECONOMICOS	2,5	3
FACTORES POLITICOS	2,5	1,5
FACTORES SOCIALES	3	2,5
FACTORES TECNOLOGICOS	2,67	1
MICROAMBIENTE	2,67	2,5
SUMA	13,67	10,5
PROMEDIO	<u>2,13</u>	2,10

NIVEL: ALTO, MEDIO, BAJO

CALIFICACION: ALTO (3); MEDIO (2); BAJO (1)

Fuente: Planeación y Gestión Estratégica, SERNA GOMEZ, Humberto

Elaborado por: La Autora

Como se observa en la Matriz POAM, las oportunidades en promedio superan las amenazas del sector, sin embargo es necesario desarrollar estrategias, en base a las oportunidades, que permitan contrarrestar las amenazas en especial en lo que respecta a las amenazas en el factor económico que es superior a las oportunidades económicas.

1.5. MATRIZ PCI – Perfil de Capacidad Interna

El perfil de capacidad interna (PCI) permite evaluar las fortalezas y debilidades del negocio, en relación con las oportunidades y amenazas externas.

Elaboración del PCI

- **Identificación de fortalezas y debilidades**
- **Priorización de los factores**
 - ✓ Capacidad Directiva
 - ✓ Capacidad Productiva
 - ✓ Capacidad Competitiva
 - ✓ Capacidad Financiera
- **Calificación de los factores:** Calificar las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.
- **Calificación del impacto:** Valorar el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Alto (3); Medio (2); Bajo (1).
- **Análisis de la Matriz PCI**

TABLA Nro. 1.8
Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDAD GERENCIAL	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Planificación Estratégica	ALTO	3		
Gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad	ALTO	3		
La gerencia propiciará el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.	MEDIO	2		
La Dirección propicia un buen clima de trabajo	MEDIO	2		
Experiencia y conocimiento de Directivos			MEDIO	2
Sistema de indicadores de gestión por procesos	MEDIO	2		
Definición errónea de procesos			MEDIO	2
Dificultades en la socialización de los procesos			BAJO	1
	SUMA	12	SUMA	5
	PROMEDIO	2,4	PROMEDIO	1,67
CAPACIDAD PRODUCTIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Demanda Insatisfecha del mercado	ALTO	3		
No se cuenta con un plan de Producción			BAJO	2
	SUMA	3	SUMA	2
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	2
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Producto de calidad que garantice la satisfacción y lealtad del cliente.	ALTO	3		
Compenetrar al personal de la empresa para que se familiarice con los objetivos organizacionales en cuanto a la satisfacción del cliente.	MEDIO	2		
Participación en el mercado			MEDIO	2
No se cuenta con un plan de Marketing definido			BAJO	1
	SUMA	5	SUMA	3
	PROMEDIO	2,5	PROMEDIO	1,5
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
disponibilidad de recursos económicos y financieros para implementar el proyecto	ALTO	3		
	SUMA	3	SUMA	0
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	0
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Contar con personal calificado en la organización	ALTO	3		
Falta motivación y compromiso del talento humano			ALTO	3
	SUMA	3	SUMA	3
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	3

RESUMEN

FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
CAPACIDAD GERENCIAL	2,4	1,67
CAPACIDAD PRODUCTIVA	3	2
CAPACIDAD COMPETITIVA	2,5	1,5
CAPACIDAD FINANCIERA	3	0
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	3	3
SUMA	13,90	8,17
PROMEDIO	<u>2,78</u>	1,63

Fuente: Planeación y Gestión Estratégica, SERNA GOMEZ, Humberto

Elaborado por: La Autora

En la matriz PCI se observa que las fortalezas superan las debilidades del negocio, por tanto, se deberán desarrollar estrategias que estimulen las oportunidades y se disminuyan los efectos de las debilidades.

1.6. MATRIZ DOFA – Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas

A través de la matriz DOFA se podrán desarrollar estrategias que permitan integrar procesos que minimicen amenazas, fortalecimiento de debilidades, potenciamiento de fortalezas internas y aprovechamiento de oportunidades, con el objetivo de que todas las actividades que se realicen busquen el cumplimiento de las metas de la empresa.

TABLA Nro. 1.9

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad.	Experiencia y conocimiento de Directivos.
Demanda Insatisfecha del mercado.	Definición errónea de procesos.
Producto de calidad que garantice la satisfacción y lealtad del cliente.	No se cuenta con un plan de Producción.
Disponibilidad de recursos económicos y financieros para implementar el proyecto.	Porcentaje de participación en el mercado.
Contar con personal calificado en la organización.	Falta motivación y compromiso del talento humano.
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
Tasa de interés activa decreciente.	Tasa de inflación crecientes.
Disminución de la tasa de Desempleo.	Inestabilidad Política.
Maquinarias tecnológicas modernas.	Nivel de inseguridad y delincuencia.
Clientes Potenciales.	Intermediarios desconocimiento del negocio.
Cercanía de Proveedores de Materia Prima.	Competidores.

Elaborado por: La Autora

1.7. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que se planteen, deberán ser acciones precisas a ejecutar y susceptibles de medición y seguimiento.

TABLA Nro. 1.10

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad.	Experiencia y conocimiento de Directivos
	Demanda Insatisfecha del mercado	Definición errónea de procesos
	Producto de calidad que garantice la satisfacción y lealtad del cliente.	No se cuenta con un plan de Producción
	disponibilidad de recursos económicos y financieros para implementar el proyecto	Participación en el mercado
	Contar con personal calificado en la organización	Falta motivación y compromiso del talento humano
OPORTUNIDADES	FO (Maxi – Maxi)	DO (Mini – Maxi)
Las tasas de interés activa decreciente	Establecer métodos de negociación que permitan a la organización acceder a créditos, reduciendo los riesgos financieros para aprovechar al máximo los recursos económicos.	Establecimiento de programas de adiestramiento, formación y capacitación de los empleados de todos los niveles, en temas de interés para la empresa y para el personal.
Disminución de la tasa de Desempleo	Desarrollar un plan de adquisiciones y de mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos.	Propiciar un ambiente laboral adecuado para el desempeño de las actividades, fomentando la participación de todos los trabajadores en los objetivos de la empresa.
Maquinarias tecnológicas modernas	Implementación de planes y procesos que permitan definir las actividades y su posterior evaluación, tanto en el área de producción, financiera, comercial.	Tecnificar los procesos de producción que permitan cumplir con la cuota esperada, ofreciendo productos de calidad que garanticen la participación de la empresa en el mercado.

Clientes Potenciales	Desarrollo de planes y rutas de entrega oportuna del producto.	Diseñar un sistema de control de inventarios, para conocer la cantidad de materias primas en stock y el estado en el que se encuentra, definiendo tiempos de consumo y adquisición.
Cercanía de Proveedores de Materia Prima	Aperturar líneas de crédito con las empresas proveedoras de materias primas e insumos necesarios para el negocio, procurando mantener relaciones comerciales positivas.	Desarrollar procesos de producción eficientes que reduzcan costos y permita el uso correcto de las materias primas.
AMENAZAS	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini – Mini)
las tasas de inflación crecientes	Establecer procesos de adquisiciones, frecuencia de compra, cantidad y clases de productos a requerir con los proveedores para contar con materia prima de manera oportuna, para mantener un nivel de precios estable para contrarrestar las fluctuaciones del mercado	Establecer procesos de selección de personal para garantizar que el negocio cuente con personal calificado
Inestabilidad Política		Crear líneas de crédito para los clientes, dependiendo de su capacidad adquisitiva, manteniendo bases de datos que describan las particularidades de los clientes, para incrementar la participación de la empresa en el mercado.
Nivel de inseguridad y delincuencia	Incrementar el nivel de producción y de ventas en la empresa, localizando una brecha existente que permita expandir el nivel de participación	Desarrollar buenas relaciones con los clientes, a través de la aplicación de nuevas formas de negociación, como promociones, descuentos.
Intermediarios desconocimiento del negocio	Establecer estándares de calidad del producto, con base en la utilización de materiales de calidad y procesos productivos óptimos.	Ampliar los canales de distribución, fomentar las campañas de promoción y publicidad.
Competidores		

Elaborado por: La Autora

2. CAPITULO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PANIFICADORA

Constituye un marco conceptual e ideológico para el negocio, a través del cual la sociedad reconocerá su personalidad, cualidades y el deseo de la empresa para contribuir con el desarrollo mediante el establecimiento de valores, principios y acciones con responsabilidad social.

El Direccionamiento Estratégico está compuesto por la Definición de la Empresa, Organización Legal y Estructural de la Empresa y Filosofía Corporativa.

2.1. DEFINICION DE LA EMPRESA PANIFICADORA

Para establecer la razón de ser del negocio se debe comprender el concepto de empresa, que se define como una entidad creada y constituida con el fin de obtener rentabilidad económica a cambio de la prestación de servicios u ofrecimiento de productos que beneficien y satisfagan las necesidades de las personas.

Para el negocio que se plantea, en este caso la panificadora de pan precocido:

NOMBRE DE LA EMPRESA: PANIFICADORA BOCADILLOS

ESLOGAN: *“Un deleite de sabor a toda hora”*

LOGO:



Área: Producción de alimentos, perteneciente al sector secundario industrial, realizando procesos de transformación de materia prima.

Actividad General: Producción y Comercialización de Pan Precocido (transformación de materia prima en un producto de consumo final)

Actividad Específica: Producción y Comercialización de Pan Precocido en variedades: Integral, Baguette, cachitos, enrollados, rosas, pan de Ambato, etc.

Descripción del Producto: Producto de manufactura alimenticia. El producto (pan precocido) a comercializar, es un producto de sabor y texturas únicas, blando, esponjoso, y crujiente. Sus propiedades se mantendrán invariables por el transcurso del tiempo.

Pan Precocido: Se define como la masa cuya cocción ha sido interrumpida antes de finalizar, siendo sometida después a una congelación o cualquier otro proceso autorizado que permite almacenarlo durante un tiempo determinado.

Una vez congelado el pan, el proceso se detiene y la masa se empaqueta para ser almacenada o distribuida. El pan precocido es un producto que una vez recibido se puede almacenar en el congelador para cuando el cliente o el negocio lo requieran. Para consumirlo se debe descongelar durante diez minutos y posteriormente ponerlo en el horno 11 minutos.

Necesidades que satisface: Necesidades alimenticias de la población en general, consumidores frecuentes de productos de panadería. El pan precocido y congelado se adapta a múltiples necesidades del cliente y por ende a múltiples tipos de negocio. Los tipos de panes que se elaboran de esta manera van desde el cachito, enrollado, de Ambato, rositas, reventado, integral, entre otros. Es ideal para ser consumido en casinos, hoteles, negocios de catering, restaurantes, cafeterías o panadería. Todo lo que se necesita es un horno y un congelador.

Clientes: Población meta de la Parroquia Calderón y posteriormente una vez posicionado el negocio, se extenderá a tiendas, restaurantes, supermercados, empresas de Catering, ubicados en el sector.

Cabe señalar que el aspecto diferenciador del negocio propuesto es que, las panaderías tradicionales ofrecen su producto elaborado de manera artesanal al

consumidor, únicamente en horas de la mañana y en horas de la tarde, ya que son las horas en las cuales las panaderías elaboran sus productos, por lo cual si el cliente requiere de pan en otro momento del día no lo consigue o si lo consigue no es pan caliente y fresco como requiere el consumidor.

En el Ecuador como a nivel internacional las actividades económicas están clasificadas de conformidad a la actividad que realiza. La nomenclatura utilizada para definir las operaciones en producción de bienes y servicios, se encuentra en un clasificador propuesto por las Naciones Unidas denominado CIIU (Clasificación Industrial Uniforme), el cual permite a nivel país hacer análisis de las actividades económicas, cálculos estadísticos, como por ejemplo para calcular el PIB (Producto Interno Bruto), para el cálculo tributario, etc.

Dentro del CIIU, la panificadora se encuentra en la siguiente clasificación:

TABLA Nro. 2.1

C107	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
C1071.0	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería incluso secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.
C1071.09	Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: La Autora

2.2. ORGANIZACIÓN LEGAL Y ESTRUCTURAL DE LA PANIFICADORA

2.2.1. Análisis Legal

“La actividad empresarial y los proyectos que de ellas se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán”¹³.

¹³ SAPAC CHAIN, Nassir, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, IV Edición, 2003, México.

Previamente se debe analizar si la empresa funcionará como persona natural o sociedad, que para el presente estudio se tomará como sociedad.

“La Sociedad es un sujeto de derecho, es una persona jurídica distinta de los socios que la conforman. Sociedad o Cía. es un contrato entre dos o más personas que ponen algo en común con el fin de dividir los beneficios que de ello provengan”¹⁴.

Las sociedades se dividen en privadas y públicas, y éstas se dividen en:¹⁵

a. Privadas

Son personas jurídicas de derecho privado. A continuación se detallan las principales:

- Aquellas que se encuentran bajo el control de la Intendencia de Compañías como por ejemplo las Compañías Anónimas, de Responsabilidad Limitada, de Economía Mixta, Administradoras de Fondos y Fideicomisos, entre otras.
- Aquellas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos como por ejemplo los Bancos Privados Nacionales, Bancos Extranjeros, Bancos del Estado, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, entre otras.
- Otras sociedades con fines de lucro o Patrimonios independientes, como por ejemplo las Sociedades de Hecho, Contratos de Cuentas de Participación, entre otras.
- Sociedades y Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, como por ejemplo las dedicadas a la educación, entidades deportivas, entidades de culto religioso, entidades culturales, organizaciones de beneficencia, entre otras.
- Misiones y Organismos Internacionales, como embajadas, representaciones de organismos internacionales, agencias gubernamentales de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales internacionales y oficinas consulares.

¹⁴ VEINTIMILLA, Holguer, *La Empresa y Ley de Cooperativas en el Ecuador*, www.monografias.com

¹⁵ www.sri.gov.ec

b. Públicas

Son personas jurídicas de derecho público. A continuación se detallan las principales:

- Del Gobierno Nacional, es decir las funciones: Ejecutiva, Legislativa y Judicial.
- Organismos Electorales
- Organismos de Control y Regulación
- Organismos de Régimen Seccional Autónomo, es decir Consejos Provinciales y Municipalidades
- Organismos y Entidades creados por la Constitución o Ley Personas Jurídicas creadas por el Acto Legislativo Seccional (Ordenanzas) para la Prestación de Servicios Públicos.

Con el objetivo de dar inicio a las actividades de un negocio se deben tomar en consideración varios aspectos que permitan el libre y legal funcionamiento del mismo, como es respetar los ordenamientos jurídicos establecidos en Leyes, Normas, Reglamentos, Estatutos, etc., para su legal operación. Para la Panificadora, la ubicación de la empresa se establece en el Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Calderón y se van a manipular materias primas para transformarlas en un producto de consumo alimenticio para el cliente, por lo que se deberá contar con una serie de requisitos que se detallan a continuación.

2.2.1.1. Requisitos para poner en funcionamiento una Compañía¹⁶

2.2.1.1.1. Determinar el tipo de estructura corporativa

De acuerdo a lo señalado, primeramente, se debe definir la personería jurídica del negocio, en este sentido para el presente proyecto se define que el negocio contará con 2 socios, los cuales aportarán recursos económicos, materiales y humanos. Por lo tanto se puede definir que la empresa se

¹⁶ <http://www.quito.gov.ec/component/content/article/237-ciudad/354-comoinvertir.html>

conformará como Compañía Anónima. PANIFICADORA BOCADILLOS C.A.

En el Art. 143 de la Ley de Compañías se define a la compañía anónima como: “Una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”¹⁷.

Requisitos:

- La compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, sino con las salvedades correspondientes.
- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores.
- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores.
- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados.
- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto la Ley de Compañías.
- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de \$ 800,00 USD (ochocientos dólares de los Estados Unidos de América). El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.
- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas se pueden negociar libremente.

¹⁷ Ley de Compañías

2.2.1.1.2. Reservar el Nombre o Razón Social que tendrá la Compañía en la Superintendencia de Compañías

Se deben presentar alternativas de nombres para la nueva Compañía, para su aprobación en la Superintendencia de Compañías.

Documentación

- Copia de cédula.

2.2.1.1.3. Obtener el Certificado de Integración de Capital emitido por cualquier entidad bancaria del país

Se debe aperturar una cuenta de Integración de Capital de la nueva Compañía en cualquier banco de la ciudad de domicilio de la misma.

Documentación

- Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas).
- Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías.
- Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital (formato varía de acuerdo al banco en el que se apertura) que contenga un cuadro de la distribución del Capital.
- El valor del depósito.

2.2.1.1.4. Celebración de la escritura pública

Se debe presentar en una Notaría la minuta para constituir la Compañía

Documentación

- Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas).
- Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías.
- Certificado apertura cuenta de Integración de Capital dada por el banco.
- Minuta para constituir la Compañía Anexo "A" (Minuta Compañía Anónima).
- Pago derechos Notaría.

2.2.1.1.5. Solicitar la aprobación de las escrituras de constitución

Las Escrituras de constitución deberán ser aprobadas por la Superintendencia de Compañías

Documentación

- Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución.
- Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud.
- Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía.

2.2.1.1.6. Obtener la resolución de aprobación de las escrituras

La Superintendencia de Compañías nos entregará las Escrituras aprobadas con un extracto y 3 resoluciones de aprobación de la Escritura.

Documentación

- Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.

2.2.1.1.7. Cumplir con las disposiciones de la resolución

- Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la Compañía.
- Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la Escritura de constitución para su marginación.
- Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección Financiera.

Documentación

Para obtener la patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar:

- Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.
- Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).

- Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.

2.2.1.1.8. Inscribir las escrituras en el Registro Mercantil

Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías se deberá inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil.

Documentación

- Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones.
- Patente municipal.
- Certificado de inscripción otorgado por el Municipio.
- Publicación del extracto de la escritura en prensa.
- Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.
- Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos. (establecimientos turísticos)

2.2.1.1.9. Elaborar los Nombramientos de la Directiva de la Compañía

Una vez inscritas las Escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva (Gerente y Presidente).

2.2.1.1.10. Inscribir los nombramientos en el Registro Mercantil

Los nombramientos deberán ser inscritos en el Registro Mercantil

Documentación

- Tres copias de cada Nombramiento
- Copia de las Escrituras de Constitución
- Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente

2.2.1.1.11. Reingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías

Se debe reingresar las Escrituras a la Superintendencia de Compañías para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la Compañía.

Documentación

- Formulario RUC 01.
- Formulario RUC 01B.
- Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.
- Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente.
- Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Una copia de la panilla de luz o agua del lugar domicilio la Compañía.
- Publicación del extracto.

2.2.1.1.12. Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes)

Reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC.

“El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.”¹⁸

Documentación

- Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.
- Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías
- Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.

¹⁸ www.sri.gov.ec

- Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.
- Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento. Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal.
- Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito.
- Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías.
- Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.

2.2.1.1.13. Retirar la cuenta de integración de capital

Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para aperturar la cuenta de Integración de Capital.

Documentación

- Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para aperturar la cuenta de Integración de Capital.
- Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.
- Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.

2.2.1.1.14. Aperturar una cuenta bancaria a nombre de la Compañía

La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.

Documentación

- Solicitud de apertura de cuenta.
- Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejarán la cuenta.
- Copia de una planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a manejar la cuenta.
- Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.

2.2.1.1.15. Obtener permiso para emitir facturas

Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.

Documentación

- Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).
- Permiso de Bomberos.
- En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE.
- Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.
- Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.
- Registro patronal en el IESS.
- Patente Municipal.
- Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.
- Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.
- Planilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.

2.2.1.2. LUAE - Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas¹⁹

Documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica en el DMQ, que integra las autorizaciones de:

- Turismo
- Prevención de Incendios
- Permisos de Sanidad
- Publicidad Exterior
- Uso y Ocupación de Suelo
- Ambiental

Requisitos para emisión

Generales

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal.
- Copia de RUC actualizado.
- Copia de Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones (Persona natural o Representante legal).
- Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo (cuando se requiera).
- Certificado Ambiental (cuando se requiera).

Específicos

Personas Jurídicas:

- Copia de escritura de constitución de la empresa (con resolución de la Superintendencia de Compañías o la sentencia del Juez según sea el caso).
- Copia del nombramiento del actual representante legal.

¹⁹ <http://www.quito.gov.ec>

- Copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación del representante legal.
- Copia de estatutos y acuerdo ministerial (entidades sin fines de lucro).
- Copia de la Resolución emitida por la Dirección Metropolitana Financiera Tributaria, aprobando la exoneración del impuesto de patente municipal para las entidades sin fines de lucro.
- Original de la declaración del 1.5 X mil sobre los activos totales del año inmediato anterior.

Categorización

Categoría 1

Dentro de esta categoría están actividades con bajo riesgo para las personas, bienes y ambiente. Establecimientos de servicio y comercialización que NO almacenen materiales y objetos inflamables, ni lleven a cabo procesos complejos de transformación. Ejemplo: Abarrotes, servicios profesionales, etc.

Excepciones Categoría 1

En el caso de que las actividades económicas de la Categoría I, se desarrollen en establecimientos con una superficie igual o mayor a 200 metros cuadrados o que demanden una ocupación mayor a 20 personas o que almacenen materiales y objetos inflamables ya sean gases, líquidos y/o sólidos inflamables, éstas formarán parte de la categoría II.

Categoría 2

Dentro de esta categoría están los establecimientos de mediano y alto riesgo para las personas, bienes y ambiente. Establecimientos dedicados a la fabricación, o comercios que almacenen combustibles, y lleven a cabo procesos de transformación mediana o altamente complejos. Ejemplo: Bares, karaokes, panaderías, distribuidoras de gas, etc.

Observaciones

El MDMQ entregará la LUAE a establecimientos que requieren y cumplen con permiso sanitario municipal como: camales, plazas de toros, salas de cine, salones de billar, salas de juegos electrónicos, clubes deportivos privados, estadios y coliseos.

De requerirse actualización de datos (cambio de actividad económica, dirección, etc.) de la Licencia vigente, la persona natural jurídica deberá presentar los mismos requisitos necesarios para la emisión y adicionalmente entregar la Licencia original.

Para las empresas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán tener cancelado el 1.5 X mil sobre los activos totales hasta el año inmediato anterior a la emisión de la LUAE.

2.2.1.3. Permiso Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública

El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud, este reglamento y los demás reglamentos específicos.

A las direcciones provinciales de salud les corresponde otorgar el permiso de funcionamiento anual, para lo cual el interesado deberá presentar una solicitud dirigida al Director Provincial de Salud de la jurisdicción a la que pertenece el domicilio del establecimiento, con los siguientes datos:

- Nombre del propietario o representante legal.
- Nombre o razón social o denominación del establecimiento.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Actividad o actividades que se realizan en el establecimiento.
- Ubicación del establecimiento: cantón, parroquia, sector, calle principal número e intersecciones, teléfono, fax, correo electrónico si lo tuviere.

A la solicitud debe adjuntar:

- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Plano del establecimiento a escala 1:507.
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.
- Adicionalmente se deberá cumplir con otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

2.2.1.4. Patente Municipal

La patente municipal es el permiso necesario para todas aquellas personas que ejerzan cualquier tipo de actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito. En el presente estudio de factibilidad se toma en consideración de obtención de una patente industrial debido al giro del negocio.

Requisitos para obtención de Patente Municipal para personas jurídicas:

- Formulario de inscripción de patente (se lo compra en la ventanilla de venta de especies valoradas N.-14: \$0.20).
- RUC (original y copia).
- Cédula de identidad (original y copia).
- Copia de la papeleta de votación.
- Copia de la carta del Impuesto Predial del local donde funciona el negocio.

En el caso de negocios que se dediquen a la venta de alimentos:

- Categorización (otorga este documento el departamento de control sanitario):
- Si el contribuyente es artesano calificado anexar original y copia de la calificación de artesano.

Impuesto a las Patentes Municipales

Sobre valor del Patrimonio	US\$*			
	Fracción Básica	Excedente	Sobre Fracción	Sobre Excedente
	Desde	Hasta	Básica	%
Neto o Capital	0	10,000.00		1.0
	10,000.00	20,000.00	100.00	1.2
	20,000.00	30,000.00	220.00	1.4
	30,000.00	40,000.00	360.00	1.6
	40,000.00	50,000.00	520.00	1.8
	50,000.00	En adelante	700.00	2.0

El impuesto anual no será inferior a US\$ 10.00 ni superior a US\$ 5,000.00.
A los valores resultantes se añade el 10% para el servicio de bomberos.

Fuente: Municipio Metropolitano de Quito

2.2.1.5. Permiso Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

Tipo C

Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, restaurantes, heladerías, cafeterías, **panaderías**, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento:

- Solicitud de inspección del local;
- Informe favorable de la inspección;
- Copia del RUC; y,
- Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

2.2.2. Análisis Estructural de la Empresa

Una adecuada organización estructural permitirá definir en forma gráfica y de fácil comprensión la línea de autoridad y unidades administrativas que integran la organización, definir responsabilidades y funciones, para lo cual se establecerá un organigrama estructural, de posición y funcional.

2.2.2.1. Organigrama Estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”²⁰.

La organización estructural de la Panificadora consta en el siguiente organigrama:

GRAFICO Nro. 2.1
Organigrama Estructural de la Panificadora



Elaborado por: La Autora

Nota: El contador será contratado de manera independiente por la organización, es decir, no tendrá relación de dependencia con el negocio, puesto que se requerirá sus servicios eventualmente.

²⁰ VÁSQUEZ, Victor Hugo, *Organización Aplicada*, 2002, 2da. Edición, Quito – Ecuador, Pág. 219

2.2.2.2. Organigrama de Posición

Permite presentar de manera objetiva la distribución del personal en las diferentes áreas administrativas, indicando el número de cargos y el puesto existente.

GRAFICO Nro. 2.2
Organigrama de Posición de la Panificadora



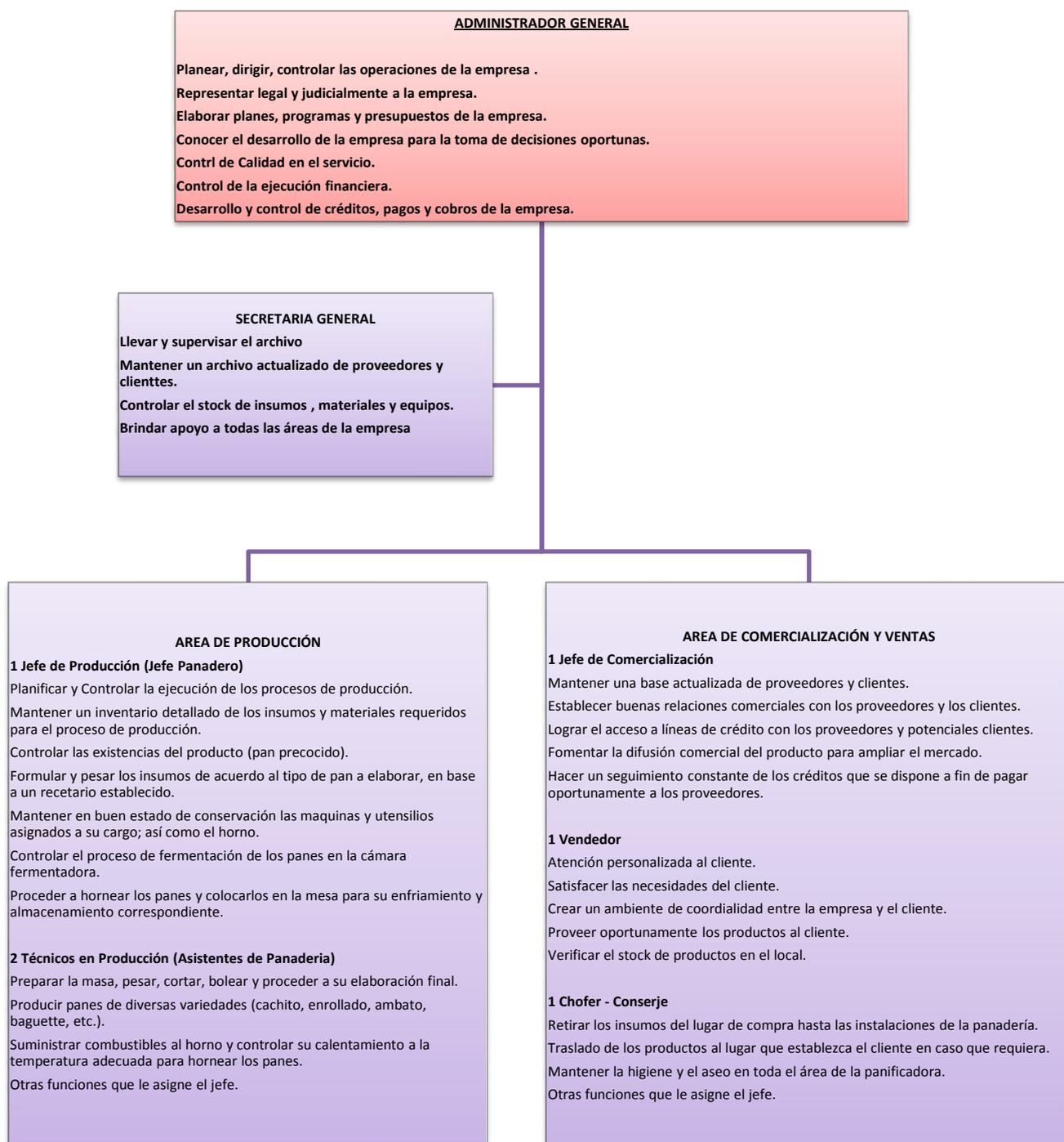
Elaborado por: La Autora

2.2.2.3. Organigrama Funcional

Es una representación gráfica que permite definir claramente cada una de las funciones en las diferentes áreas de la organización.

GRAFICO Nro. 2.3

Organigrama Funcional de la Panificadora



Elaborado por: La Autora

2.2.2.4. Perfil de Puestos

Una vez que se ha establecido el Organigrama de la empresa, es necesario definir el perfil de cada uno de los puestos en cada departamento:

- Administrador General (Tabla Nro. 2.2)

Nombre del puesto: ADMINISTRADOR GENERAL	Jefe Inmediato: -
Área: Administrativa	Personal que coordina: Jefe de Producción Jefe de Comercialización Secretaria
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	
Objetivo: Planear, organizar y controlar las actividades y toma de decisiones de la empresa encaminadas a cumplir con la visión y misión de la empresa, obteniendo mayor rendimiento en las utilidades y por ende el crecimiento de la organización.	
Responsabilidades que implica el puesto: Reuniones semanales con los jefes de todas las áreas de la empresa para analizar las situaciones que ocurren y definir estrategias que puedan ayudar al mejoramiento de la actividad económica del negocio. Análisis de estados financieros y disponibilidad de efectivo para determinar políticas y acciones que se deban seguir. Selección y reclutamiento de personal. Fortalecimiento de la unidad y el trabajo en equipo. Toma de decisiones orientadas a la consecución de metas y objetivos planeados.	
Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto: Planeamiento estratégico de actividades. Representación legal de la empresa. Gestionar la obtención de recursos. Dirigir las actividades generales de la empresa. Contratación de personal administrativo. Aprobación de presupuestos e inversiones. Dirigir el desarrollo de la actividad de la empresa. Mantener al día los requerimientos legales. Autorizar órdenes de compra.	
Herramientas de Trabajo: Computadora, teléfono, fax, internet, material de oficina en general.	
Requisitos para el desempeño del puesto: EDAD DE 28 A 35 AÑOS SEXO INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESTUDIOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION O CARRERAS AFINES. EXPERIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.	

Elaborado por: La Autora

- Secretaria General (Tabla Nro. 2.3)

Nombre del puesto: SECRETARIA GENERAL	Jefe Inmediato: Gerente General
Área: Administrativa	Personal que coordina: -
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	
<p>Objetivo: Coordinar las actividades de archivo, biblioteca, inventarios, finanzas, estadísticas, entre otras que son parte de la empresa.</p>	
<p>Responsabilidades que implica el puesto:</p> <p>Conocer minuciosamente el portafolio de servicios de la empresa.</p> <p>Brindar asesoramiento al cliente.</p> <p>Cumplir con el horario de trabajo asignado.</p> <p>Mantener su puesto de trabajo aseado y en perfecto orden.</p> <p>Mantener un archivo al día de todas las actividades de la empresa.</p> <p>Proveer información oportuna a las áreas que requieran.</p>	
<p>Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto:</p> <p>Llevar un archivo actualizado de la documentación de la empresa.</p> <p>Coordinar con el área de ventas la adquisición de insumos, materiales y maquinaria.</p> <p>Atender al cliente en sus requerimientos.</p> <p>Llevar un registro actualizados de proveedores y clientes.</p> <p>Efectuar el pago de los servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet, combustibles, gas, etc.).</p> <p>Coordinar y llevar la agenda del Administrador General.</p> <p>Elaborar documentos internos y externos.</p> <p>Realizar y contestar llamadas telefónicas, fax y correo electrónico.</p>	
<p>Herramientas de Trabajo:</p> <p>Computadora, teléfono, fax, internet, material de oficina en general, calculadora.</p>	
<p>Requisitos para el desempeño del puesto:</p> <p>EDAD: 24 A 27 AÑOS</p> <p>SEXO: FEMENINO</p> <p>ESTADO CIVIL: INDISTINTO</p> <p>ESTUDIOS: TITULO BACHILLER PREFERENTE CONTABILIDAD O CURSANDO LA UNIVERSIDAD.</p> <p>EXPERIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO POR 1 AÑO MINIMO</p>	

Elaborado por: La Autora

- Jefe de Producción (Tabla Nro. 2.4)

Nombre del puesto: JEFE DE PRODUCCION	Jefe Inmediato: Administrador General
Área: Producción	Personal que coordina:
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	Técnico de producción (ayudante de panadería)
Objetivo: Garantizar la producción de la panificadora de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.	
Responsabilidades que implica el puesto: Prepara y verificar la producción y órdenes de servicio. Escoger la calidad de los productos. Programar la producción para el día siguiente. Verificar que las instalaciones y el equipo de trabajo estén limpios. Producir los pedidos a tiempo y de la manera requerida.	
Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto: Planificar y Controlar la ejecución de los procesos de producción. Mantener un inventario detallado de los insumos y materiales requeridos para el proceso de producción. Controlar los estándares de calidad. Diseñar y crear nuevos productos. Distribuir el área de trabajo. Establecer medidas de seguridad industrial. Controlar las existencias del producto (pan precocido), utilizando un sistema de inventarios. Reportar la cantidad de pan precocido elaborado diariamente y puesto a la venta Formular y pesar los insumos de acuerdo al tipo de pan a elaborar, en base a un recetario establecido. Mantener en buen estado de conservación las maquinas y utensilios asignados a su cargo. Controlar el proceso de fermentación de los panes en la cámara fermentadora. Proceder a hornear los panes y colocarlos en la mesa para su enfriamiento y almacenamiento correspondiente.	
Herramientas de Trabajo: Maquinarias y equipos de producción de panadería, materiales de oficina, teléfono.	
Requisitos para el desempeño del puesto: EDAD: 30 A 45 AÑOS SEXO: MASCULINO ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESTUDIOS: TITULO ARTESANAL DE PANADERO EXPERIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO POR 4 AÑOS MINIMO	

Elaborado por: La Autora

- Técnico de Producción (Tabla Nro. 2.5)

Nombre del puesto: TECNICO DE PRODUCCIÓN (ASISTENTE DE PANADERÍA)	Jefe Inmediato: Jefe de Producción
Área: Producción	Personal que coordina: -
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	
Objetivo: Colaborar en el proceso de producción para obtener un producto de calidad en los tiempos establecidos.	
Responsabilidades que implica el puesto: Cumplir a cabalidad todas las tareas encomendadas por el jefe inmediato. Cuidar del aseo personal y del área de trabajo. Manejar adecuadamente la materia prima y el producto final.	
Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto: Preparar la masa, pesar, cortar, bolear y proceder a su elaboración final. Colaborar en la producir panes de diversas variedades (cachito, enrollado, ambato, baguette, etc.). Suministrar combustibles al horno y controlar su calentamiento a la temperatura adecuada para hornear los panes. Mantener el orden y aseo en el área de producción. Otras funciones que le asigne el jefe.	
Herramientas de Trabajo: Maquinarias y equipos de producción de panadería	
Requisitos para el desempeño del puesto: EDAD: 23 A 27 AÑOS SEXO: MASCULINO ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESTUDIOS: TITULO DE BACHILLERATO EXPERIENCIA EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO POR 1 O 2 AÑOS MINIMO	

Elaborado por: La Autora

- Jefe de Comercialización (Tabla Nro. 2.6)

Nombre del puesto: JEFE DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	Jefe Inmediato: Administrador General
Área: Comercialización y Ventas	Personal que coordina:
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	Vendedor Chofer - Conserje
Objetivo: Ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, logrando el crecimiento del negocio en el mercado.	
Responsabilidades que implica el puesto: Planeación y presupuesto de ventas. Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas. Establecer relaciones comerciales positivas con los clientes y los proveedores. Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. Monitoreo del ámbito de la comercialización.	
Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto: Preparar el Plan de Mercadeo. Establecer estrategias de Publicidad. Promocionar el Producto. Hacer, ejecutar y controlar el Plan de Ventas. Capacitar a la fuerza de ventas sobre las fortalezas del producto. Hacer permanentes investigaciones de mercado. Satisfacer los reclamos del cliente. Establecer políticas de ventas y descuentos. Controlar la cantidad de ventas diarias. Mantener una base actualizada de proveedores y clientes. Establecer buenas relaciones comerciales con los proveedores y los clientes. Lograr el acceso a líneas de crédito con los proveedores y potenciales clientes. Fomentar la difusión comercial del producto para ampliar el mercado. Hacer un seguimiento constante de los créditos que se dispone a fin de pagar oportunamente a los proveedores.	
Herramientas de Trabajo: Computadora, teléfono, fax, internet, material de oficina en general.	
Requisitos para el desempeño del puesto: EDAD: DE 25 A 35 AÑOS SEXO MASCULINO O FEMENINO ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESTUDIOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACION O CARRERAS AFINES. EXPERIENCIA MINIMA: 1 AÑO Y MEDIO	

Elaborado por: La Autora

- Vendedor (Tabla Nro. 2.7)

Nombre del puesto: VENDEDOR (A)	Jefe Inmediato: Jefe de Comercialización Ventas
Área: Comercialización y Ventas	Personal que coordina: Chofer - Conserje
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	
Objetivo: Prestar una atención especializada a los clientes en el punto de atención o venta.	
Responsabilidades que implica el puesto: Realizar la recaudación de las ventas en caja. Estimular las ventas, a través de interesar al cliente por los productos que la empresa brinda. Realizar las funciones de vendedor atendiendo a los clientes, practicando las reglas de cortesía y sociabilidad. Conocer todos los productos que se ofertan en el punto de venta según corresponda al tipo de producto. Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes.	
Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto: Atención personalizada al cliente. Satisfacer las necesidades del cliente. Crear un ambiente de cordialidad entre la empresa y el cliente. Proveer oportunamente los productos al cliente. Verificar el stock de productos en el local.	
Herramientas de Trabajo: Caja registradora, calculadora, materiales de oficina.	
Requisitos para el desempeño del puesto: EDAD: DE 22 A 26 AÑOS SEXO MASCULINO O FEMENINO ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESTUDIOS: TITULO BACHILLER EN CONTABILIDAD. EXPERIENCIA MINIMA: 1 AÑO	

Elaborado por: La Autora

- Chofer – Conserje (Tabla Nro. 2.8)

Nombre del puesto: CHOFER - CONSERJE	Jefe Inmediato: Jefe de Comercialización
Área: Comercialización y Ventas	Personal que coordina: -
Lugar de Trabajo: PANIFICADORA BOCADILLOS	
Objetivo: Transportar oportunamente la materia prima y los productos elaborados.	
Responsabilidades que implica el puesto: Cuidar los equipos y maquinarias asignados. Cumplir oportunamente con el traslado de los insumos y los productos a su lugar de destino. Mantener en óptimas condiciones de higiene el local en el que funciona la Panificadora.	
Detalle de funciones, Actividades y Tareas del puesto: Retirar los insumos del lugar de compra hasta las instalaciones de la panadería. Traslado de los productos al lugar que establezca el cliente en caso que requiera. Mantener la higiene y el aseo en toda el área de la panificadora. Otras funciones que le asigne el jefe.	
Herramientas de Trabajo: Vehículo, materiales e insumos de aseo, equipos de limpieza.	
Requisitos para el desempeño del puesto: EDAD: DE 21 A 30 AÑOS SEXO MASCULINO ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESTUDIOS: TITULO BACHILLER EXPERIENCIA MINIMA: 1 AÑO ADICIONAL: LICENCIA TIPO B (SPORTMAN)	

Elaborado por: La Autora

2.2.2.5. Proceso de Selección de Personal

Cuando ya contamos con la información necesaria como es conocer el organigrama estructural de la empresa y los perfiles de puestos de los empleados, se deberá definir también el proceso de selección de los aspirantes a los cargos, para el presente estudio se define de la siguiente manera:

- **Análisis del puesto al que aplica:** Se calificará la Hoja de vida del aspirante y verificar que cumpla con los requisitos que constan en el perfil del puesto.
- **Entrevista:** A través de este proceso podremos conocer a la persona, analizar sus capacidades y conocer sus aspiraciones laborales, para dependiendo de esto tomar la decisión si es o no apto para la vacante.
- **Prueba de conocimientos:** Se utilizarán para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. Se medirá el grado de conocimientos profesionales o técnicos, capacidades y su desempeño.
- **Análisis de la experiencia y antecedentes laborales:** Se deberán validar los antecedentes y experiencia laboral de los preseleccionados con el fin de conocer si ha trabajado anteriormente en puestos similares que lo definan como capacitado para el cargo.

2.2.2.6. Estructura Salarial

En este punto lo que se desea establecer es el salario para cada uno de los niveles de la organización, manteniendo un nivel equitativo, para esto se debe considerar que existen 4 niveles: Directivo, Jefaturas, Operativos, De Apoyo. Para el análisis se determinan los siguientes criterios:

- El SBU (salario básico unificado) establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales es de \$ 292,00 USD, por lo cual se deberá tomar en consideración las tablas de salarios mínimos sectoriales, las mismas que para el sector panadero corresponde:

TABLA Nro. 2.9

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA				
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	B1	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109048	295,82
JEFE DE PLANTA	B1	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109049	295,82
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	B1	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109050	295,82
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	B1	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0510000000002	295,82
JEFE DE MANTENIMIENTO	B1	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109052	295,82
OPERARIO PASTELERO O GALLETERO	C2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109055	295,30
OPERADOR DE AMASADORA	C2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109056	295,30
OPERADOR DE DIVISORA	C2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109057	295,30
OPERADOR DE MOLDEADORA	C2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109058	295,30
OPERADOR DE REBANADORA ENFUNDADORA	C2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109059	295,30
PANADEROS DE MESA	C3	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109060	294,71
PASTELEROS / GALLETEROS DE MESA	C3	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0530000000032	294,71
HORNERO PASTELERO O GALLETERO	D2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109061	293,46
HORNERO PANADERO	D2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109063	293,46
MAESTRO PASTELERO O GALLETERO	D2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109062	293,46
SACADORES DE MASA	E2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109067	292,00
CONTADORES DE PAN	E2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109068	292,00
TABLEROS	E2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109071	292,00
AYUDANTE PASTELERO O GALLETERO	E2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109072	292,00
AYUDANTE PANADERO	E2	ELABORACIÓN DE PROD. DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	0504154109073	292,00

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: La Autora

- El salario máximo en la empresa será el percibido por el Administrador General, debido a la responsabilidad y conocimientos que maneja para el desarrollo del negocio, se estimará un sueldo mensual de \$ 600,00 USD.
- Para el personal del área de comercialización y ventas y del área de producción se considerará un porcentaje de 3% de participación sobre las ventas a través de comisiones a partir del tercer año de ejecución del proyecto, siendo 2% para las jefaturas y 1% para personal operativo y

vendedores, con la finalidad de estimular a los trabajadores de estas áreas prioritarias.

- Para el diseño de los componentes fijos salariales de los otros cargos, se establecerá como estrategia de fijación, la serie geométrica, esto con el fin de ser equitativos con el personal, tomando en consideración las responsabilidades y obligaciones de cada puesto.

Tabla Nro. 2.10
Niveles Jerárquicos

Nivel	Cargo
Nivel 1 (De Apoyo)	Vendedor (a) Secretaria General Chofer - Conserje
Nivel 2 (Operativos)	Técnico Asistente Panadería
Nivel 3 (Jefaturas)	Jefe Producción Jefe Comercialización
Nivel 4 (Directivo)	Administrador General

Elaborado por: La Autora

Por lo tanto, se establecerán 5 niveles de salario, en este sentido, para lo cual se aplicará la fórmula de serie geométrica en donde:

$$n = 4$$

$$a = 292$$

$$u = 600$$

Por lo tanto:

$$r = \sqrt[n-1]{u/a}$$

$$r = \sqrt[4-1]{600/292} = 1,27$$

La tabla salarial diseñada resultante es la que se muestra a continuación:

Tabla Nro. 2.11
Tabla Salarial Panificadora

Nivel	Sueldo Base	Sueldo Final	Diferencia
Nivel 1 (De Apoyo)	\$ 292,00	\$ 300,00	-
Nivel 2 (Operativos)	\$ 370,84	\$ 370,00	\$ 70,00
Nivel 3 (Jefaturas)	\$ 470,97	\$ 480,00	\$ 110,00
Nivel 4 (Directivo)	\$ 598,13	\$ 600,00	\$ 120,00

Elaborado por: La Autora

Por lo tanto, los sueldos para los diferentes cargos son los siguientes:

Tabla Nro. 2.12
Tabla Sueldo Personal Panificadora

Cargo	Sueldo Final
Vendedor (a)	
Secretaria General	\$ 300,00
Chofer - Conserje	
Técnico Asistente Panadería	\$ 370,00
Jefe Producción	\$ 480,00
Jefe Comercialización	
Administrador General	\$ 600,00

Elaborado por: La Autora

Es necesario señalar que la tabla anterior es la base salarial que se pagará a los trabajadores, a esto deberá sumarse los beneficios de Ley que corresponda, el incremento salarial anual en función del análisis de la inflación y las respectivas utilidades.

2.3. FILOSOFIA CORPORATIVA DE LA PANIFICADORA

La Filosofía Corporativa comprende el marco ideológico que guía a la empresa en el camino de la consecución de los objetivos planteados, a través del ofrecimiento de un servicio o un bien que el entorno en el cual se desenvuelve requiere. Para esto se requiere establecer valores, principios, misión, visión del negocio.

2.3.1. Valores

Los valores se pueden definir como ideas abstractas que guían el pensamiento y el accionar de las personas, pueden ayudar a formular la filosofía administrativa de una empresa estableciendo lo que realmente es importante para la organización.

Valores bien definidos y direccionados llegan a ser ejes motivadores para los integrantes de la organización, puesto que estos cumplirán sus obligaciones de manera eficiente y eficazmente contribuyendo a sembrar un buen clima organizacional.

- **Plenitud Humana y Lealtad:** La empresa de elaboración y comercialización de pan precocido será un negocio con claro sentido de fidelidad, actuando siempre con la verdad, lo que implica el trabajo a conciencia, verás y transparente, conduciéndose con rectitud en sus actuaciones, con alto sentido del compromiso con entregar un producto de calidad.
- **Responsabilidad:** Los integrantes del negocio de la elaboración y comercialización de pan precocido cumplirán fiel y disciplinadamente, todos los deberes, propios del oficio que ejecutan en la empresa, sin embargo, sabrán ir más allá, cuando así lo requiera el interés del cliente o los deberes de lealtad.
- **Disciplina:** Cada uno de los empleados del negocio cumplirán fielmente sus deberes estipulados en los reglamentos, trabajarán más allá de estados ánimo pasajeros, con plena conciencia de que al hacer lo que deben se engrandecen como personas, a la institución y al país.
- **Compañerismo y Cooperación:** Los Integrantes de la empresa trabajarán en armonía y buena correspondencia con quienes laboran en el negocio. Realizarán todas sus labores con espíritu de ayuda, apoyo mutuo y unión, como manera de salir adelante prestando un buen servicio, con disposición de esfuerzos, en procura de la realización de los objetivos estratégicos del negocio, compatibilizando los objetivos individuales y grupales.
- **Respeto:** Todos y cada uno de quienes conformarán la empresa deberán brindar y recibir un trato amable y cortés, para afianzar las relaciones humanas con los compañeros, los clientes, la comunidad, fortaleciendo el trabajo en equipo y creando un ambiente de seguridad y cordialidad entre todas las personas.

2.3.2. Principios

“En ética, los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales. (...) Son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales...”²¹.

- **Orientación de servicio hacia los clientes:** Los integrantes de la organización tendrán una permanente actitud de colaboración y preocupación ante los requerimientos de los clientes, así como una constante investigación de sus necesidades para buscar satisfacerlas.
- **Responsabilidad con el medio ambiente:** Cada uno de los integrantes del negocio velará por cuidar el medio ambiente, por lo que el compromiso del negocio es cuidar que las acciones en la organización no afecten el ecosistema del cual también dependemos.
- **Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos y servicios:** Los integrantes de la empresa tendrán una constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar un producto que cumpla con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva.
- **Calidad:** Los empleados serán competentes para llevar a cabo con superioridad y excelencia todo servicio que prestan.
- **Crecimiento empresarial y patrimonial:** Permitirá conseguir el beneficio para todos los integrantes del negocio que colaboran con el éxito del mismo.
- **Responsabilidad social:** El negocio a través de su actividad empresarial, en sus acciones diarias buscará permanentemente el desarrollo del entorno en el cual se desenvuelve, creando plazas de empleo, impulsar el desarrollo de nuevos negocios.

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Principios>

- **Búsqueda permanente de la eficacia y la eficiencia:** Comprenderá uno de los principios más importantes en la Organización, debido a que se tendrá el precepto de conseguir la eficacia (capacidad para la consecución oportuna de metas y objetivos) y eficiencia (mejor utilización de los recursos disponibles) permanente, procurando que ambas vayan de la mano, de esta manera se alcanzarán las cuotas establecidas con un mejor uso de recursos.

2.3.3. Misión

“La MISIÓN es una declaración duradera de propósitos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”²².

La misión es un enunciado muy “esquemático” del propósito de la compañía como un todo y las funciones que lleva a cabo. La misión debe indicar en términos razonablemente específicos, que tipo de mercado desea servir la compañía y con qué tipo de productos. Debe indicar a todo el personal las áreas en las cuales la expansión y la diversificación son aceptables y aquellas en las que no lo son durante el periodo de planeación.

Elementos de deben tomarse en cuenta para el establecimiento de la misión:

TABLA Nro. 2.13

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA MISIÓN DE LA PANIFICADORA	
CLIENTES	Clientes consumidores de pan ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, Cantón Quito, Parroquia Calderón.
PRODUCTO – SERVICIO	Elaboración y Comercialización de Pan Precocido
IMAGEN	Proyectar la seguridad de ser un negocio que provee un producto de calidad satisfaciendo las necesidades de sus consumidores a un precio accesible.

Elaborado por: La Autora

²² VÁSQUEZ, Víctor Hugo, Op. Cit., pág. 106.

Con base en lo anterior la Misión del Negocio se definiría:

Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades alimentarias de las familias del sector norte de la Ciudad de Quito, Parroquia Calderón, a través de la elaboración y comercialización de pan precocido fresco y de calidad, a precios accesibles para el consumidor en general trabajando con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

Elaborado por: La Autora

2.3.4. Visión

La VISIÓN de una organización es una fase concisa que describe la meta que se desea alcanzar en el futuro, está orientada al mercado y expresa de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo dentro de un tiempo determinado al igual que la misión, la visión tiene algunos elementos que son:

TABLA Nro. 2.14

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA VISION DE LA PANIFICADORA	
DEMANDA	Población consumidora de pan sector norte, Parroquia Calderón.
PRODUCTO - SERVICIO	Elaboración y Comercialización de pan precocido.
META	Satisfacer las necesidades del cliente consumidor de pan en la Ciudad de Quito.
RECURSOS	Personal calificado y comprometido con el giro del negocio en base a principios y valores.

Elaborado por: La Autora

Para el negocio planteado la visión se establecería de la siguiente manera:

Ser una empresa innovadora y reconocida en la elaboración y comercialización de pan precocido de calidad en la Ciudad de Quito en un marco de lealtad hacia el cliente y trabajando bajo el compromiso de ofrecerle un producto fresco que cumpla con los requerimientos de nuestro consumidor final.

Elaborado por: La Autora

2.3.5. Objetivos Corporativos

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobrestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción. Los objetivos de la organización pueden ser para las empresas lo que la estrella polar es para los navegantes²³.

Los objetivos que se establezcan en el negocio deben ser cuantificables, realistas, flexibles y que engloben a toda la empresa.

Características de los objetivos:

- **Concretos:** Indicar con un verbo una acción que represente claramente lo que se pretende alcanzar de una manera precisa.
- **Claros:** Especificar con “como o mediante que” se pretende lograr resultados esperados, de tal manera que sean comprendidos por quienes contribuyan en su realización.
- **Realistas:** Al definirlos se debe analizar su factibilidad, es decir, identificar si se puede alcanzar.
- **Ubicados en el tiempo:** Se deberá determinar cuándo y en qué tiempo se pretende alcanzar.
- **Medibles:** Indicar una unidad de medida, de manera que se pueda verificar si lo propuesto se cumple o hasta qué punto se ha alcanzado.

2.3.5.1. Objetivo General

Brindar un producto de calidad (pan precocido) a un bajo costo, mediante el aprovechamiento de los recursos materiales, desarrollo de la tecnología y desarrollo de la capacidad del talento humano, de manera permanente, ganando participación en el mercado panificador.

²³ CERTO, Samuel C, *Dirección Estratégica*, 3ra. Edición, Parte II, Capítulo 3, pág. 66.

2.3.5.2. Objetivos Específicos

- Garantizar el buen funcionamiento y mejora del negocio a través del manejo adecuado de los procesos administrativos, productivos y comerciales.
- Garantizar la adquisición oportuna de materias primas e insumos requeridos para la elaboración de pan precocido.
- Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento la maquinaria e infraestructura que forma parte del proceso productivo.
- Mantener procesos oportunos que garanticen la oportuna entrega de los productos a los clientes.
- Mantener aperturadas líneas de crédito que permitan acceder de manera rápida y permanente a las materias primas necesarias para la elaboración del producto.
- Incrementar la participación del negocio en el mercado panificador.
- Mejorar la rentabilidad de los accionistas.
- Desarrollar oportunidades de crecimiento profesional al personal que labora en el negocio.
- Proveer y mantener las características de sabor, aroma, textura e inocuidad del pan precocido, efectuando los controles necesarios durante la elaboración y conservación del producto, que se ajusten a los requerimientos y expectativas de los clientes cuidando la calidad y a precios competitivos
- Minimizar los impactos ambientales, que se deriven por la actividad de la empresa.

2.3.6. Políticas

Las políticas se establecen como guías para orientar la acción, definidas como lineamientos de orden general para la toma de decisiones para la consecución de objetivos.

2.3.6.1. Políticas de Producción

- La producción se establecerá en base a la capacidad de producción al inicio de las actividades y se incrementará gradualmente hasta llegar a la capacidad instalada que tiene el negocio, en función del crecimiento de la producción, cumpliendo la cuota que se necesita para satisfacer las necesidades del mercado objetivo y de ser necesario se analizará la posibilidad de incrementar la capacidad instalada del negocio en el futuro.
- Se deberá contar con un control de inventarios para materia prima y productos terminados, siendo el pan un producto de rotación permanente.
- Mantener un control permanente durante el proceso productivo, tomando en consideración la cantidad de materias primas necesarias, los tiempos de preparación de los ingredientes en cada subproceso, hasta la obtención del producto final, garantizando la calidad del producto.
- Establecimiento de un plan preventivo de bienes, para disminuir los costos por manteamientos y reparaciones posteriores que retrasan los procesos de producción y ocasionan pérdidas económicas.
- Respetar los tiempos de producción para cada proceso, lo que permitirá obtener productos terminados de acuerdo a los estándares establecidos.

2.3.6.2. Políticas de Comercialización y Ventas

- Una vez consolidados en el mercado al cual se pretende ingresar, se establecerá un esquema de entrega de productos que requieran entregas en diferentes establecimientos, en base a un estudio de mercado que mida la relación costo-beneficio.
- Se deberá manejar un plan comercial que contenga las estrategias de precios, ventas, marketing, que permita medir el alcance que tiene la publicidad en la mente de los consumidores.
- Afianzamiento de las relaciones comerciales con consumidores objetivos, además de posibles clientes, como es el caso de los supermercados, restaurantes, panaderías, a través de promociones, descuentos, ofertas, con el fin de obtener y brindar beneficios que incrementen las ventas y por ende las ganancias.

- La forma de pago será en efectivo, se establecerán líneas de crédito dependiendo de la capacidad de pago del cliente a futuro.
- Establecer formas de pago a los proveedores en efectivo o a crédito, dependiendo del tipo de insumo que se adquiriera.

2.3.6.3. Políticas de Administración

- Revisión periódica de los planes de adquisiciones, ventas, producción y financiamiento, para conocer los requerimientos necesarios en cada área y realizar ajustes respectivos.
- Se deberán manejar manuales de procedimientos para cada una de las actividades llevadas a cabo en la organización, las cuales servirán de guía base para el desarrollo normal del trabajo en la organización.
- Se deberá contar con un área especializada para control y archivo de la documentación que forma parte de la empresa.
- Se deberán respetar los formatos y manuales de funcionamiento de los equipos y/o maquinarias, herramientas para cada área de trabajo.
- Se analizará y calificará de manera previa a los proveedores de los insumos y materias primas, verificando que cumplan con estándares de calidad e higiene para la elaboración de productos y a precios competitivos.
- Se llevará una bitácora para conocer las rutas que se utilizarán para la entrega de productos, adquisición de materias primas, contactos con los proveedores y/o clientes, con el fin de controlar el uso de vehículos de la empresa.

2.3.6.4. Políticas Financieras

- Se deberá contar con un Plan Operativo Anual que permita conocer de manera objetiva las actividades a realizarse, los recursos necesarios, los costos en que se incurrirán, etc.
- Se deberá analizar oportunamente las necesidades de financiamiento de la empresa, analizando también la capacidad de endeudamiento de la misma.
- Se buscará mejorar la participación de los accionistas de manera sostenida.
- Se contará con un presupuesto unificado, en el cual se detallarán los principales ingresos y gastos que se deberán realizar.

- Se elaborarán Estados Financieros periódicamente para conocer la situación del negocio.
- Se cumplirá oportunamente con los pagos al Fisco, como es el pago del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) y el Impuesto a la Renta, a través de su Agente de Retención, el Servicio de Rentas Internas.
- Se pagará de manera oportuna los sueldos de los empleados y cumplir con todas las obligaciones patronales, como por ejemplo los pagos al IESS.
- Se establecerá un porcentaje de las utilidades que la empresa obtenga como resultado de la operación anual para su capitalización.
- Se manejarán métodos de depreciaciones para los activos de la empresa, con el fin de conocer la vida útil de cada uno de ellos y poder establecer procedimientos para dar que sean dados de baja y se adquieran nuevos.

2.3.6.5. Políticas Tecnológicas

- Se contará con equipos de tipo tecnológico para el proceso de producción del pan precocido, lo que permitirá obtener un producto que cumpla las exigencias del cliente, como es frescura, sabor, duración.
- Se adquirirá hardware y software para cada una de las áreas de la empresa según se requiera, para mejorar los procesos y reducir los tiempos productivos.

2.3.6.6. Políticas de Talento Humano

- La empresa brindará a los trabajadores la seguridad necesaria para que realicen sus actividades, todo en cuanto a Seguridad Industrial y Laboral se refiere, además equipará a los empleados con las herramientas que se requieran para el desenvolvimiento normal de su trabajo.
- Se establecerá un incremento de sueldos anual, superior a la inflación media para reducir la rotación de personal y contar con mano de obra calificada.
- Se capacitará permanentemente a todos los trabajadores de la organización, dependiendo de las áreas en las cuales desarrollan sus actividades diarias, en función de un plan de capacitación, luego de lo cual deberán devengar en horas de trabajo los empleados capacitados.

- Se establecerá un sistema de control de asistencias del personal.
- Se definirá un organigrama estructural que permita conocer las actividades y responsabilidades de cada uno de los trabajadores. Definiendo perfiles, en donde constará los requerimientos mínimos de los puestos a ser ocupados.
- Se dará una inducción inicial a cada uno de los empleados que ingresen a trabajar en la empresa.
- Se deberán establecer procesos de selección de personal, tomando en cuenta la experiencia, nivel de estudios, cursos realizados, etc., lo que permitirá contar con empleados calificados.
- Se manejarán escalas de remuneración, conforme a los cargos ocupacionales de cada empleado.
- Aplicación de un sistema de incentivos y ascensos de acuerdo al cumplimiento de metas.

2.3.7. Estrategias

“Las estrategias son acciones que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa”²⁴.

Las estrategias se pueden definir entonces como el camino a recorrer, en base a las responsabilidades que los directivos deberán tomar para alcanzar los objetivos de la empresa minimizando riesgos y la mala utilización de los recursos. Las estrategias al igual que la misión, visión, valores, objetivos, deberán ser comunicadas en forma general a todos y cada uno de los miembros del negocio, ya que son parte integral para la ejecución de las mismas.

2.3.7.1. Estrategia Básica

Se resume en aprovechar al máximo las capacidades y cualidades de los integrantes del negocio para el desarrollo del producto que se ofrece de manera que sea un producto con altos estándares de calidad para de esa manera satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

²⁴ FRED, David, Op. Cit., pág. 11.

2.3.7.2. Estrategia de Crecimiento

Se pueden establecer cuatro puntos básicos para el crecimiento del negocio:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto
- Desarrollo del mercado
- Diversificación

Para el caso del negocio planteado. La expansión del producto se realizará a través de la misma empresa, con un punto de venta directo hacia el consumidor final, también se utilizará canales de distribución como es el caso de supermercados, tiendas, restaurantes que tengan la capacidad de comercializar el producto.

2.3.7.3. Estrategia de Desarrollo

Se establece en función de dotar un producto con características diferenciadoras con respecto a la competencia a fin de ser considerados únicos por los atributos percibidos por los consumidores.

En el presente estudio se define claramente la diferenciación del producto, ya que cuenta con características superiores a los demás productos de panadería en el mercado, se oferta pan precocido que permitirá al consumidor contar con un producto fresco en todo momento.

2.3.7.4. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva busca adoptar una posición ofensiva o defensiva frente al mercado, obteniendo como resultado una mayor participación en el mismo.

En el negocio la estrategia competitiva contempla el análisis de las actividades y las estrategias realizadas por la competencia, mejorarlas y superarlas, tomando en consideración las campañas intensivas de promoción y publicidad del producto, para captar mayor participación de la empresa en mercado panificador.

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para obtener mejores resultados que la competencia en cuanto a los productos que entrega, la calidad, el servicio, diversificación de productos, precio, etc., para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La estrategia competitiva para nuestro negocio será la capacidad de ofrecer un producto de consumo diario, integrante de la dieta diaria de la población en general, con un distintivo novedoso como es el pan precocido, también se busca diferenciar nuestro producto de la competencia a través de métodos como nuestro logotipo, cadena de distribuidores, calidad y una gran producción.

3. CAPITULO

ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR PANIFICADOR

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción o servicios, en un periodo determinado; así como sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

En consecuencia, “El estudio de mercado en cualquier tipo de proyecto, constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios”²⁵

El estudio de mercado tiene por objetivo suministrar información valiosa para la decisión final de invertir o no, en un proyecto determinado. Por lo tanto se deben considerar los siguientes puntos:

- La determinación por sus características del bien o servicio.
- La determinación del área que tendrá que cubrir el bien o servicio.
- Realizar los diagnósticos de la demanda y oferta del producto.
- Establecer un aproximado de perspectivas de oferta y demanda del bien o servicio.
- Identificar la demanda insatisfecha del producto.

Tomando como referencia lo antes manifestado se define:

“El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que utilizará como estrategia comercial”²⁶

En el Ecuador el mercado panificador se caracteriza por ser tradicionalista, es decir no se introduce innovaciones considerables respecto a las recetas y el proceso de

²⁵ SAPAC CHAIN, Nassir, *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México, 2007. Pág. 54.

²⁶ ORTEGA Castro Alfonso, *Proyectos de Inversión*, Editorial CESA, Primera Edición, México 2006. Pág. 90

elaboración, además los insumos utilizados en la producción en su mayoría son provistos por empresas que tienen varios años en el mercado.

En consecuencia se realiza un estudio de mercado que permita conocer la oferta y la demanda histórica y actual del producto, sobre las proyecciones e influencias establecidas, condiciones que ayudan a establecer la demanda insatisfecha.

3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Analizar la demanda del mercado panificador para identificar los potenciales clientes de pan precocido.
- Analizar la oferta que existe en el mercado panificador para determinar los potenciales productores de pan precocido.
- Determinar la demanda insatisfecha existente en el mercado local de pan precocido.

3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El universo para el estudio de mercado constituye la totalidad de elementos a estudiar, utilizando como objeto de análisis una pequeña parte denominada muestra.

La muestra del proyecto se establece en base al número de clientes potenciales que residen en un determinado sector geográfico. Una vez identificado el tamaño de la muestra, se aplicarán encuestas que permitan conocer las principales características del mercado al cual se desea ingresar, como por ejemplo: gustos, preferencias, nivel económico social, hábitos de consumo, comportamiento de compra, competencia, expectativas, capacidad adquisitiva.

Para el proyecto, producción y comercialización de pan precocido, se debe analizar los hábitos de consumo de pan de la población y tomamos como referencia la población de la Parroquia de Calderón, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, la cual se ha identificado en un total de **152.242** habitantes de los cuales 74.682 son hombres y 77.560 corresponde a mujeres, datos obtenidos del Censo de Población y Vivienda del año 2010, realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

Para el análisis, se tomará en cuenta que los clientes considerados potenciales para el negocio, corresponden a la población de entre 20 a 59 años de edad que habitan en la Parroquia Calderón, ya que son quienes tienen la capacidad adquisitiva (dinero) para adquirir el producto, dando un total de 82.664 habitantes.

TABLA 3.1

Nro. DE HABITANTES PARROQUIA CALDERON			
Grupos de edad	Sexo		Total
	1. Hombre	2. Mujer	
1. Menor de 1 año	1.364	1.310	2.674
2. De 1 a 4 años	6.147	6.061	12.208
3. De 5 a 9 años	7.660	7.420	15.080
4. De 10 a 14 años	7.585	7.348	14.933
5. De 15 a 19 años	7.259	7.101	14.360
6. De 20 a 24 años	7.538	7.816	15.354
7. De 25 a 29 años	7.090	7.269	14.359
8. De 30 a 34 años	6.040	6.432	12.472
9. De 35 a 39 años	5.177	5.628	10.805
10. De 40 a 44 años	4.360	4.946	9.306
11. De 45 a 49 años	4.189	4.587	8.776
12. De 50 a 54 años	3.227	3.398	6.625
13. De 55 a 59 años	2.457	2.510	4.967
14. De 60 a 64 años	1.588	1.822	3.410
15. De 65 a 69 años	1.176	1.429	2.605
16. De 70 a 74 años	749	989	1.738
17. De 75 a 79 años	499	645	1.144
18. De 80 a 84 años	324	448	772
19. De 85 a 89 años	151	254	405
20. De 90 a 94 años	73	115	188
21. De 95 a 99 años	18	21	39
22. De 100 años y más	11	11	22
Total	74.682	77.560	152.242

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: La Autora

Para identificar el tamaño muestral se utilizó la fórmula de obtención de muestras para poblaciones finitas, basado en los métodos de muestreo aleatorio simple y muestreo estratificado, condición que permite tener la información necesaria para calcular el tamaño de la muestra y procurando que cada habitante de la Parroquia de Calderón tenga las mismas probabilidades de ser incluido en la muestra.

La fórmula estadística utilizada es de poblaciones finitas y se describe a continuación:

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

TABLA Nro. 3.2
Cálculo de la Muestra

COEFICIENTES	DESCRIPCIÓN	CONDICION QUE SE QUIERE ENCONTRAR	DATOS
N	universo o población	Total de la población	82.664
δ	nivel de confianza 95%, Z=1.96	Si la seguridad es del 95%	1,96
p	Probabilidad de que el evento ocurra	Consume pan precocido	0,95
q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p)	No consume pan precocido	0,05
e	error probable o error de estimación	Precisión	0,03019
n	Tamaño de la muestra	número de personas a establecer para las encuestas	?

Elaborado por: La Autora

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

$$n = \frac{82.664 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.03^2 * (82.664 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = \frac{82.664 * 3.8416 * 0.95 * 0.05}{0.0009 * (82.663) + 3.8416 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = \frac{15.084}{75} = 201.12$$

Como se puede apreciar, se consideró un 95% de nivel de confianza y un error de estimación del 3%. Uno de los parámetros de la técnica estadística seleccionada nos indica que la investigación debe ser efectuada en diferentes lugares de la parroquia para tener diferentes tipos de opiniones para evitar sesgos en la información.

La fórmula estadística utilizada es para la población es finita, es decir cuando conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar, en consecuencia se ha establecido que la respuesta es de 201 personas a encuestarse, redondeando se realizarán **200 encuestas**.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se aplicará para la obtención de esta información, es a través de una encuesta estructurada, en la cual los datos serán recopilados en diferentes sectores de la Parroquia de Calderón, para lo cual se seleccionará en forma aleatoria a los encuestados, lo que permitirá contar con datos de un universo en donde todos los individuos pueden ser parte del análisis.

3.3.1. Diseño de la Encuesta

La encuesta es un instrumento para recopilar información del sector primario, permite recolectar información sobre el comportamiento de los consumidores. La encuesta se ha definido de acuerdo al Anexo “B” (Encuesta)

3.3.2. Aplicación y Análisis de la Encuesta

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en la Parroquia de Calderón a las personas que habitan y trabajan en el sector, luego de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

3.3.2.1. Datos Demográficos

1. Edad

TABLA Nro. 3.3

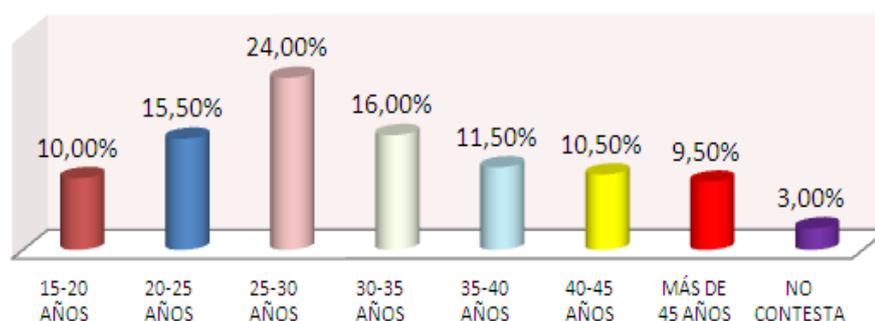
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-20 AÑOS	20	10,00%
20-25 AÑOS	31	15,50%
25-30 AÑOS	48	24,00%
30-35 AÑOS	32	16,00%
35-40 AÑOS	23	11,50%
40-45 AÑOS	21	10,50%
MÁS DE 45 AÑOS	19	9,50%
NO CONTESTA	6	3,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.1

1. EDAD



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta el 10,00% de personas corresponden al grupo de edad entre 15 y 20 años. El 15,50% se encuentra en el grupo comprendido entre 20 y 25 años de edad; el 24,00% siguiente y que corresponde al mayor porcentaje se ubica en el grupo de edad de entre 25 y 30 años de edad. El 16,00% siguiente, se encuentra en el grupo de edad de entre 30 y 35 años. En el grupo de edad de entre 35 y 40 años de edad se ubican el 11,50% de personas encuestadas. En el grupo de edad comprendida entre 40 y 45 años se ubican el 10,50% de personas encuestadas, más de 45 años corresponden el 9,50% de encuestados y el 3,00 de ellos no contestan.

2. Sexo

TABLA Nro. 3.4

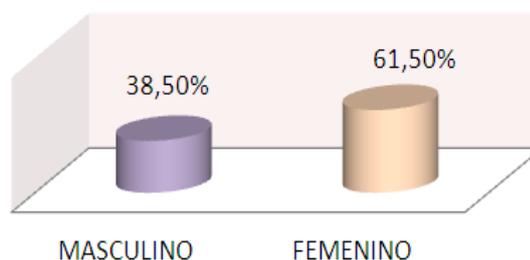
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	77	38,50%
Femenino	123	61,50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.2

2. SEXO



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En la tabla y gráfico adjuntos se puede observar que el 38,50% de encuestados son de sexo masculino y el 61,50% restante corresponden al sexo femenino.

3. Ocupación

TABLA Nro. 3.5

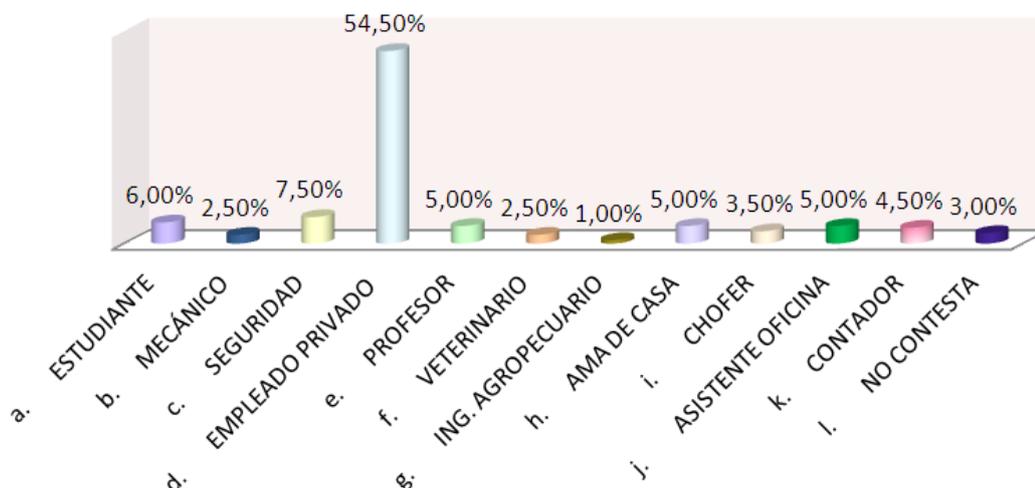
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. ESTUDIANTE	12	6,00%
b. MECÁNICO	5	2,50%
c. SEGURIDAD	15	7,50%
d. EMPLEADO PRIVADO (NEGOCIO PROPIO)	109	54,50%
e. PROFESOR	10	5,00%
f. VETERINARIO	5	2,50%
g. ING. AGROPECUARIO	2	1,00%
h. AMA DE CASA	10	5,00%
i. CHOFER	7	3,50%
j. ASISTENTE OFICINA	10	5,00%
k. CONTADOR	9	4,50%%
l. NO CONTESTA	6	3,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.3

3. OCUPACION



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos de las personas encuestadas, el 6,00% de ellos son estudiantes; el 2,50% siguiente tienen la profesión de mecánicos; el 7,50% de personas trabajan en seguridad; 54,50% son empleados privados, es decir, tienen su propio negocio en el sector, muchos de los cuales son improvisados en sus propios hogares ó arrendados, como por ejemplo, tiendas, bazares, peluquerías, cabinas, etc.; 5,00% corresponden a profesores; 3,00% de encuestados son veterinarios; ingenieros agropecuarios son el 1,00%; amas de casa son el 5,00%; El 3,50% de personas son choferes; asistentes de oficina el 5%, contadores el 4,50% y no contestan el 3,00% de personas encuestadas.

4. Sector

TABLA Nro. 3.6

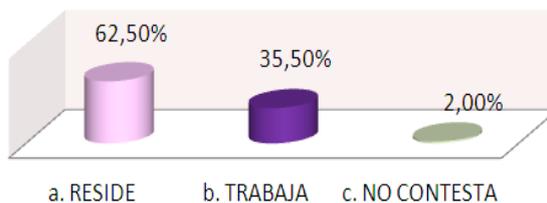
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Reside	125	62,50%
b. Trabaja	71	35,50%
c. No contesta	4	2,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.4

4. EN EL SECTOR USTED:



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Como se puede observar el 62,50% de personas encuestadas residen en el sector de Calderón, 35,50% trabajan en el sector y el 2,00% no contestan.

3.3.2.2. Hábitos de Consumo

1. ¿Compra y/o consume pan de distintas variedades?

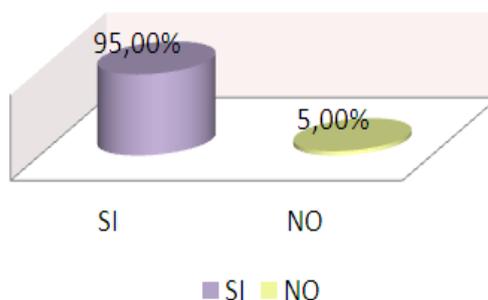
TABLA Nro. 3.7

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	190	95,00%
No	10	5,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.5



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 95,00% de personas encuestadas dicen que sí compran y/o consumen pan de distintas variedades, en tanto que el 5,00% restante contestaron que no los compran y/o consumen, hacen referencia que prefieren consumir productos alternos, como por ejemplo, galletas, tostadas o, no lo consumen por cuestiones de salud.

2. ¿Qué tipo de pan prefiere? (marque cuantas opciones sean necesarias)

- Pan de corteza blanda (integral, enrollado, cachito, reventado, etc.)
- Pan de corteza dura (pan de agua o baguette)
- Hojaldres (pasabocas, pasteles de sal y dulce)
- Otro (pan de yuca, empanadas, pan de maíz, entre otros)

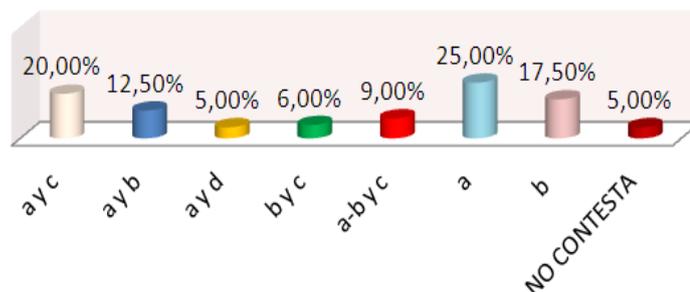
TABLA Nro. 3.8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a y c	40	20,00%
a y b	25	12,50%
a y d	10	5,00%
b y c	12	6,00%
a-b y c	18	9,00%
A	50	25,00%
B	35	17,50%
No Contesta	10	5,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado
Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.6

PREGUNTA 2



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a la tabla y gráfico adjuntos se puede observar que el 20,00% de personas prefieren Pan de corteza blanda y Hojaldres (en la tabla a y c); El 12,50% siguiente prefieren Pan de corteza blanda y Pan de corteza dura (en la tabla a y b); El siguiente 5,00% prefieren Pan de corteza blanda y otros productos (en la tabla a y d); A continuación el 6,00% de personas mantienen en su preferencia Pan de corteza dura y Hojaldres (en la tabla b y c); El 9,00% de personas mantienen en sus preferencias el Pan de corteza blanda, Pan de corteza dura y Hojaldres (en la tabla a b y c); El 25,00% de personas dicen que prefieren solo el Pan de corteza blanda; 17,50% de personas prefieren solo Pan de corteza dura y; el 5,00% restante no contestan, que son los encuestados que en primera instancia contestaron que no consumen productos de panadería.

3. Organice los siguientes aspectos de acuerdo con la importancia que tienen para usted en el momento de comprar productos de panadería, siendo tres (3) el más importante y uno (1) el menos importante:

- a. Frescura
- b. Sabor
- c. Precio

TABLA Nro. 3.9

Mayor Importancia

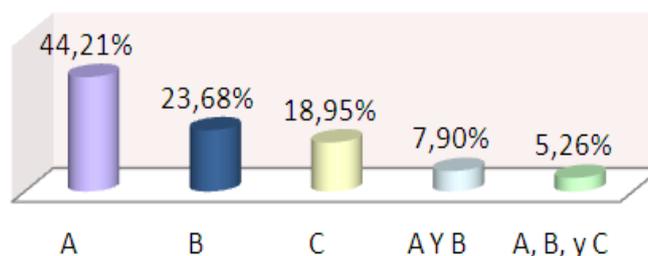
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	84	44,21%
B	45	23,68%
C	36	18,95%
A Y B	15	7,90%
A, B, y C	10	5,26%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.7

PREGUNTA 3: MAYOR IMPORTANCIA



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a la pregunta, las personas encuestadas catalogaron sus respuestas como de mayor importancia lo siguiente: 44,21% catalogan la Frescura como de mayor importancia; el 23,68% siguiente consideran el sabor una característica de mayor importancia; 18,95% de encuestados consideran el precio como muy importante; Un 7,90% consideran importante la frescura y el sabor; y; el 5,26% restante consideran la frescura, el sabor y precio como factores muy importantes para el consumo de un producto.

MENOR IMPORTANCIA

a. Frescura

b. Sabor

C. Precio

TABLA Nro. 3.10

Menor Importancia

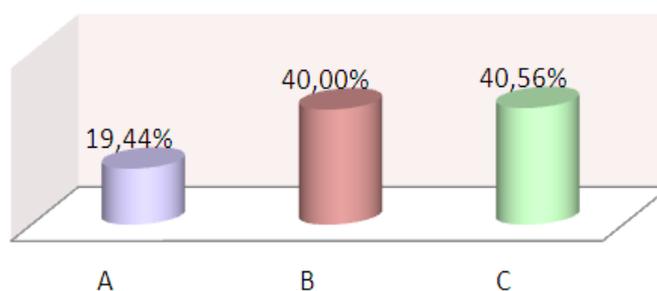
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	35	19,44%
B	72	40,00%
C	73	40,56%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.8

PREGUNTA 3: MENOR IMPORTANCIA



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Las personas encuestadas consideran como de menor importancia la frescura en un 19,44%, el sabor un 40,00% y el precio lo consideran menos importante el 40,56%.

En esta pregunta se observan estos criterios, debido a que los consumidores asocian que un producto fresco aporta un buen sabor y por ende si pueden contar con estas características en el producto que eligen, están dispuestos a pagar un precio mayor en relación al precio general.

4. ¿En cuáles de las siguientes ocasiones consume pan de diferentes variedades?

- a. Desayuno
- b. Media mañana
- c. Almuerzo
- d. Media tarde
- e. Cena o comida

TABLA Nro. 3.11

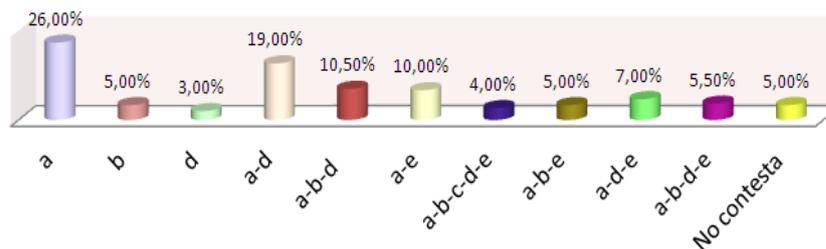
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	52	26,00%
b	10	5,00%
d	6	3,00%
a-d	38	19,00%
a-b-d	21	10,50%
a-e	20	10,00%
a-b-c-d-e	8	4,00%
a-b-e	10	5,00%
a-d-e	14	7,00%
a-b-d-e	11	5,50%
No contesta	10	5,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.9

PREGUNTA 4



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 26,00% de personas consume pan en el desayuno (en la tabla opción a); El 5,00% siguiente consumen pan a media mañana (en la tabla opción b); El 3,00% consumen estos productos a media tarde (en la tabla opción d); El 19,00% dicen consumirlos en el desayuno y a media tarde (en la tabla opción a y d); El 10,50% de personas encuestadas dicen consumirlos en el desayuno, a media mañana y media tarde (en la tabla opción a, b y d); 10,00% de personas dicen que los consumen en el desayuno y en la cena (en la tabla opción a y e).

Llama la atención que un 4,00% de personas dicen que lo consumen en el desayuno, a media mañana, en el almuerzo, a media tarde y en la cena (en la tabla opción a, b, c, d y e).

Un 5,00% de encuestados dicen que consumen estos productos en el desayuno, a media mañana y en la cena (en la tabla opción a, b y e).

7,00% de personas encuestadas dicen que consumen estos productos en el desayuno, a media tarde y en la cena (en la tabla opción a, d y e)

Un 5,50% de los encuestados contestaron que consumen productos de panadería en el Desayuno, a media mañana, Media tarde y en la Cena o comida (en la tabla opción a, b, d y e); y, el 5,00% restantes corresponden al porcentaje de la población encuestada que aseveró no consume productos de panadería.

5. ¿Con qué frecuencia consume pan de distintas variedades?

TABLA Nro. 3.12

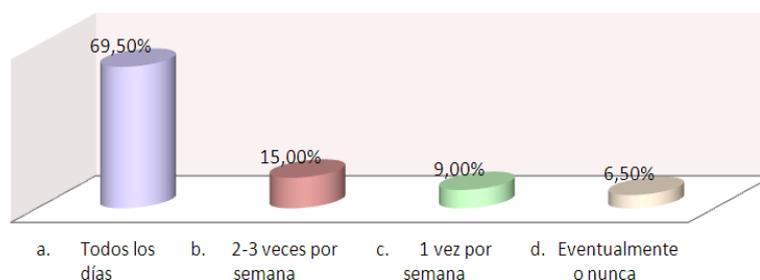
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Todos los días	139	69,50%
b. 2-3 veces por semana	30	15,00%
c. 1 vez por semana	18	9,00%
d. Eventualmente o nunca	13	6,50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.10

PREGUNTA 5



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos de las personas encuestadas, el 69,50% de ellos dicen que consumen pan todos los días; Un 15,00% dicen que lo hacen 2 o 3 veces por semana, y; el 9,00% dicen que los consumen una vez por semana; Únicamente un 6.50% dicen que no lo consumen o que lo hacen de manera eventual.

6. Si consume pan de distintas variedades menos de una vez a la semana, ¿por qué no lo hace más seguido?

TABLA Nro. 3.13

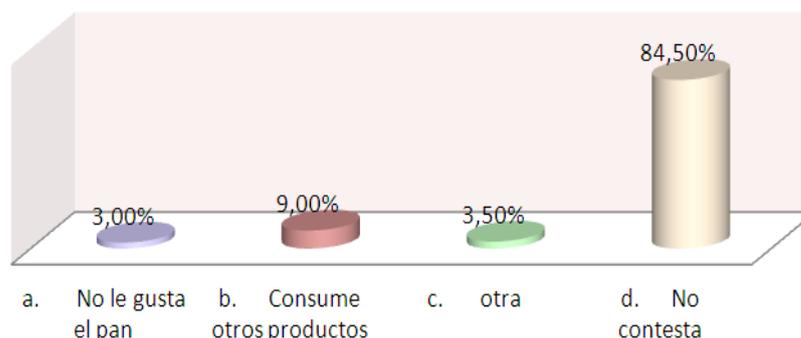
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. No le gusta el pan	6	3,00%
b. Consume otros productos	18	9,00%
c. otra	7	3,50%
d. No contesta	169	84,50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.11

PREGUNTA 6



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En relación a esta pregunta contestaron 18 personas que dicen que consumen una vez por semana y equivalen a un 9.00%, los mismos que dicen que no consumen más seguido es por que consumen otros productos (en la tabal opción b); Un 3% dice que no consume porque no le gusta el pan; Otro 3.50% no consume pan por otros motivos, cuando se les pregunto la razón indicaron que por problemas de salud o de peso no consumen pan, y; no contesta el 84.50%.

7. ¿Qué otros productos adquiere en los sitios en donde compra pan?

- a. Leche, huevos, embutidos, queso, yogurt
- b. Pan de yuca
- c. Dulces
- d. Repostería
- e. Bebidas
- f. Café, aromáticas
- g. Bocaditos
- h. Otros
- i. No contesta

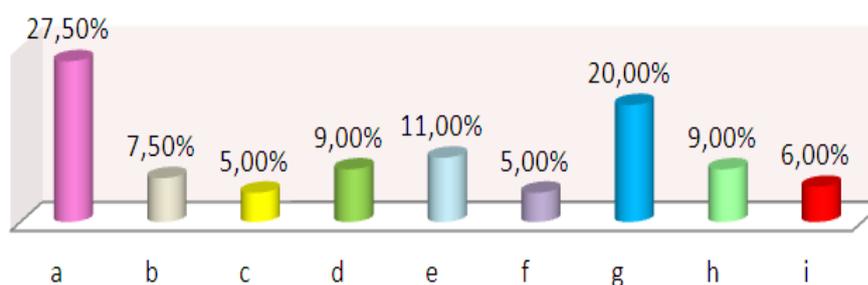
TABLA Nro. 3.14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	55	27,50%
B	15	7,50%
C	10	5,00%
D	18	9,00%
E	22	11,00%
F	10	5,00%
G	40	20,00%
H	18	9,00%
I	12	6,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado
Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.12

PREGUNTA 7



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 27,50% de personas señalan que en las panaderías además de pan adquieren leche, huevos, embutidos, queso y yogurt (a); Un 7,50% de personas compran Pan de yuca (b); El 5,00% consume en las panaderías dulces (c); El 9,00% compran productos de repostería para ocasiones especiales (d). Las bebidas son otro producto que el 11,00% de personas adquieren en una panadería (e); El 5,00% de personas compran café y aguas aromáticas (f); El 20,0% siguiente compran bocaditos de sal y de dulce (g). El 9,00% coinciden en que las panaderías deben ofrecer otros productos, sin embargo, no se especifica, y; el 6,00% restante no contestan.

8. Generalmente ¿Dónde compra los productos de panadería y/o alternos que consume?

- Panadería de barrio
- Cadena de panadería
- Supermercado
- Tienda
- Otro
- No contesta

TABLA Nro. 3.15

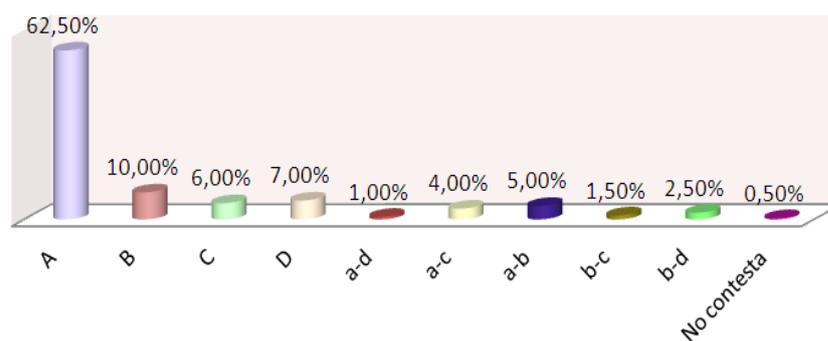
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	125	62,50%
B	20	10,00%
C	12	6,00%
D	14	7,00%
a-d	2	1,00%
a-c	8	4,00%
a-b	10	5,00%
b-c	3	1,50%
b-d	5	2,50%
No contesta	1	0,50%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.13

PREGUNTA 8



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Las respuestas de las personas encuestadas se orientan de la siguiente manera:

El 62,50% de personas dicen que su compra la realizan en la Panadería de barrio (a); El 10,00% siguiente dicen que lo hacen en una Cadena de panadería (b); Un 6,00% lo hacen en el supermercado (c); El 7,00% siguiente dicen que realizan su compra en la tienda (d); un 1,00% dicen que compran en la panadería del barrio y en la tienda (a y d).

Otro porcentaje equivalente al 4,00% dicen que compran en la Panadería de barrio y en el supermercado (a y c); Un porcentaje equivalente al 5,00% dicen comprar en la Panadería de barrio y en una cadena de panadería (a y b).

El porcentaje equivalente al 1,50% de personas encuestadas dicen comprar en la Cadena de panadería y en el supermercado (b y c); El 2,50% siguiente de encuestados dicen que compran sus productos en la Cadena de panadería y en la tienda (b-d); y, el 0,50% de encuestados no contestaron.

9. Para adquirir productos de panadería ¿Le gustaría contar con el servicio a domicilio?

TABLA Nro. 3.16

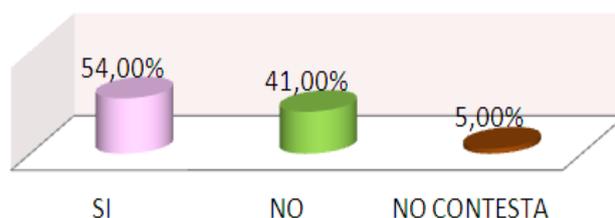
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	108	54,00%
No	82	41,00%
No Contesta	10	5,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.14

PREGUNTA 9



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el grafico se observa que el 54,00% de encuestados si le gustaría contar con el servicio a domicilio por que de esta manera sabría de donde viene y quien hace el producto, por comodidad, por que obtendría un producto fresco y por seguridad.

El 41,00% de personas encuestadas contestaron que no les gustaría contar con el servicio a domicilio por que les gusta escoger a ellos el producto, cuentan con una panadería cerca a su casa, además que no estarían dispuestos a pagar más por el producto, o porque no adquiere el producto seguido.

Finalmente el 5,00% restante no contesta, que representa el porcentaje de los encuestados que no consumen pan.

10. ¿Le gustaría que una panadería contara con barra de degustación?

TABLA Nro. 3.17

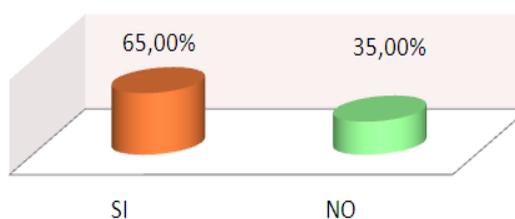
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	130	65,00%
No	70	35,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.15

PREGUNTA 10



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 65,00% de encuestados contestaron que si les gustaría que una panadería contara con barra de degustación para saber lo que compran y comparar calidad y sabor.

El 35,00% restante consideran que no les gustaría por cuanto no tienen certeza que el producto sea fresco y en caso de no gustarle a la gente no piensan adquirirlo por compromiso.

11. ¿Qué otros productos o servicios le gustaría encontrar en los establecimientos en los que adquiere productos de panadería y que en este momento no tienen?

- a. Ninguno
- b. Pan de yuca
- c. Cafetería
- d. Víveres
- e. Comida preparada
- f. Frutas
- g. Bocaditos
- h. Venta de revistas y periódicos
- i. Pizza
- j. Otros
- k. No contesta

TABLA Nro. 3.18

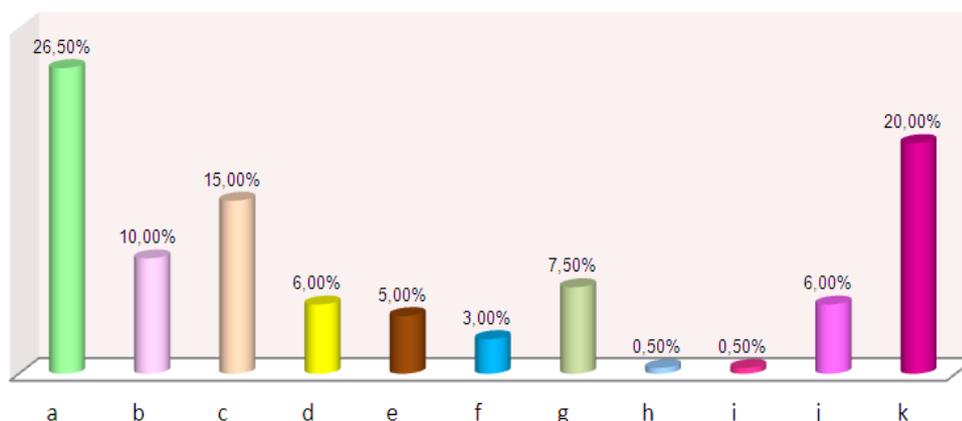
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	53	26,50%
B	20	10,00%
C	30	15,00%
D	12	6,00%
E	10	5,00%
F	6	3,00%
G	15	7,50%
H	1	0,50%
I	1	0,50%
J	12	6,00%
K	40	20,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.16

PREGUNTA 11



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 26,50% de personas encuestadas consideran ninguno (a), ya que las panaderías actualmente se encuentran bien abastecidas.

El 10,00% de personas consideran que el pan de yuca (b), ya que no en muchas panaderías se lo encuentra; El 15,00% siguiente dicen que les gustaría contar con una cafetería (c); Un 6,00% de encuestados consideran que les gustaría encontrar en una panadería víveres (d) por comodidad.

El 5,00% contestó que les gustaría encontrar comida preparada (e); El 3,00% siguiente dice que les gustaría encontrar frutas (f); El 7,50% consideran que sería llamativo encontrar bocaditos (g) para los compromisos sociales ya que en muchas ocasiones falta el tiempo para ir lejos a conseguirlos;

Un 0,50% de personas dicen que se debería encontrar revistas y periódicos (h); El 0,50% siguiente considera como opción pizza (i); El 6,00% dice que le gustaría encontrar otros productos (j), pero no mencionan cuáles; y el 20,00% restante no contestan.

12. ¿Ha escuchado sobre el pan precocido?

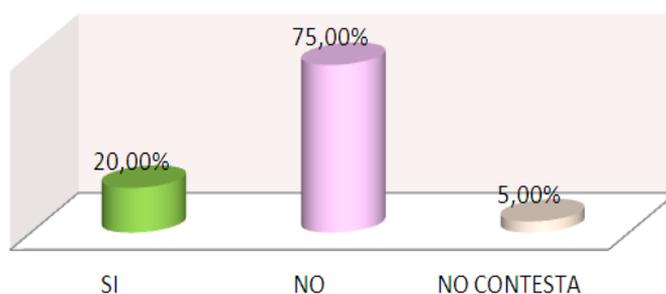
TABLA Nro. 3.19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	20,00%
No	150	75,00%
No contesta	10	5,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado
Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.17

PREGUNTA 12



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el gráfico y tabla adjuntos se puede observar que el 20,00% de encuestados si ha escuchado hablar sobre el pan precocido; el 75,00% siguiente dice que no ha escuchado hablar sobre él y el 5,00% de ellos no contestan.

13. ¿Ha probado o consume pan precocido?

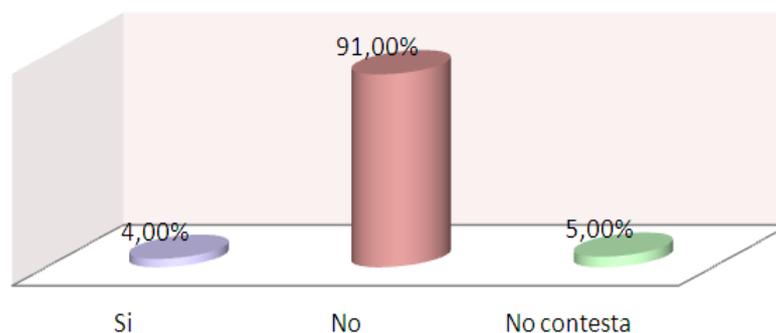
TABLA Nro. 3.20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	4,00%
No	182	91,00%
No contesta	10	5,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado
Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.18

PREGUNTA 13



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En el grafico y tabla adjuntos se puede observar que el 4,00% de encuestados si han probado o consumen el pan precocido, el 91,00% siguiente dice que no han probado o consumen el pan precocido y el 5,00% de ellos no contestan.

14. Si tuviera la oportunidad de degustar este tipo de pan, tenerlo a su disposición y a un costo accesible, para que lo prepare en su casa ¿Estaría dispuesto a adquirirlo?

TABLA Nro. 3.21

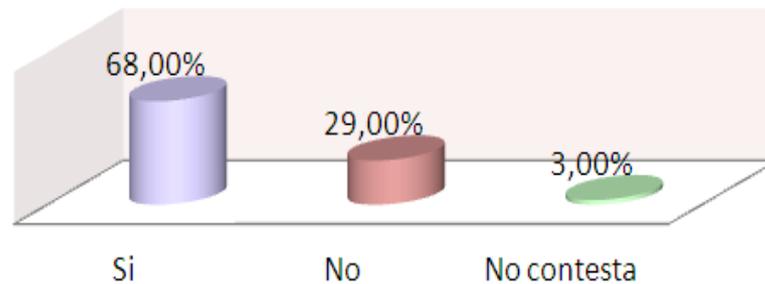
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	136	68,00%
No	58	29,00%
No contesta	6	3,00%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.19

PREGUNTA 14



Fuente: Encuestas, Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas de las personas encuestadas, el 68,00% dicen que si estaría dispuesto a adquirirlo.

El 29,00% de personas dicen si tuvieran la oportunidad de degustar este tipo de pan, tenerlo a su disposición y a un costo accesible, para prepararlo en su casa, no estarían dispuestos a adquirirlo, por las siguientes razones: por preferir el producto terminado, por estar acostumbrado al pan tradicional, porque no está listo para servirlo, porque no lo conoce y teme que el sabor del producto sea diferente. Finalmente el 3,00% de personas no contestaron.

3.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para establecer la segmentación de mercado en primer lugar definimos el concepto de mercado:

Mercado “es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”²⁷

Una vez conocido el concepto de mercado a continuación se define el segmento de mercado de acuerdo al siguiente detalle.

²⁷ KOTLER Philip, Cámara Dionisio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall, Pág. 10.

Segmento de mercado "es un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"²⁸

En síntesis, se puede definir un segmento de mercado como: un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado.

Una adecuada segmentación de mercado puede ser esencial para el éxito del negocio.

En consecuencia la **segmentación del mercado** consiste en buscar un mercado meta o mercado objetivo para tratar de racionalizar la parte monetaria, promocional y de costos de un producto o de un servicio.

Para lo cual decimos que un **mercado meta** para el negocio consiste en un grupo de potenciales compradores que tienen características y necesidades similares que el negocio busca satisfacer.

3.4.1. Microsegmentación

Permite definir el campo de actividad del negocio, identificando factores clave a controlar y definiendo el mercado de referencia.

- Necesidades
Satisfacer la necesidad del cliente de consumir pan fresco a toda hora, inclusive sin la necesidad de salir de casa.
- Consumidores
Población de la Parroquia de Calderón que consume pan.
- Tecnología
Elaboración de pan precocido.

²⁸ KOTLER, Philip y Gary Armstrong, Op.Cit., Pág. 61

3.4.2. Macrosegmentación

Consiste en un análisis del mercado más minucioso que el realizado en la macrosegmentación, estableciendo características homogéneas y que compartan intereses comunes en el producto que se quiere ofrecer.

3.4.2.1. Segmentación Geográfica

Para identificar el lugar de operación del proyecto utilizamos la **segmentación geográfica** la cual se define como “la división del mercado en diferentes unidades geográficas, tales como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o barrios. Puede que una compañía decida operar en una o más áreas geográficas o quizás en todas”²⁹

Para el estudio de este proyecto se realizó una segmentación geográfica para que la variable de promoción y venta se concentren en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia de Calderón; específicamente y no en lugares dispersos del Ecuador. Tal como se demuestra en la siguiente matriz:

TABLA Nro. 3.22
Matriz de Segmentación Geográfica

LUGAR	UBICACIÓN DEL PROYECTO
PAÍS	El proyecto se ubica en el Ecuador
REGIÓN	El proyecto se ubica en la región de la Sierra
PROVINCIA	El proyecto se ubica en la Provincia de Pichincha
CANTÓN	El proyecto se ubica en el Cantón Quito
PARROQUIA	Por último la empresa se ubicará en la Parroquia de Calderón.

Elaborado por: La Autora

3.4.2.2. Segmentación Demográfica

Consiste en agrupar el mercado en segmentos a partir de variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, religión, raza, nacionalidad, etc.

²⁹ KOTLER, Philip, Gary Armstrong. Op. Cit., Pág. 222

TABLA Nro. 3.23**Matriz de Segmentación Demográfica**

CARACTERISTICAS	UBICACIÓN DEL PROYECTO
EDAD	20 a 59 años de edad
SEXO	hombres - mujeres

Elaborado por: La Autora

Para el presente análisis de factibilidad se ha seleccionado a hombre y mujeres de entre 20 y 59 años de edad, que son económicamente activos, es decir tiene la capacidad adquisitiva para comprar el producto que el negocio ofrece.

3.4.2.3. Segmentación Psicográfica

Examina atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona, analiza características como personalidad, estilo de vida, valores, clase social (alta, media, baja).

Para segmentar el mercado que requiere el negocio aplicamos las bases de segmentación de los mercados de consumidores, utilizando la variable de segmentación psicográfica por clase social, la cual se detalla a continuación:

TABLA Nro. 3.24**Matriz de segmentación psicográfica**

CLASIFICACIÓN SOCIAL	CATEGORÍA SOCIAL	OCUPACIÓN PSICOGRÁFICA
A	Clase media alta	Directivo
B	Clase media	Directivo nivel intermedio
C	Clase media baja	Personal supervisor de oficina
D	Clase obrera calificada	Trabajadores clasificados
E	Clase obrera	Trabajadores semi-especializados y no especializados
F	Bajo Nivel de subsistencia	Jubilados y trabajadores temporales

Elaborado por: La Autora

El mercado meta identificado busca productos de calidad y buen servicio, este tipo de clientes prefieren consumir pan antes que otro tipo de productos sustitutos.

3.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para realizar el análisis de la demanda en primer lugar se establecerá una definición de demanda:

La demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago"³⁰

En consecuencia, la demanda se puede decir que es lo siguiente: La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Los clientes deciden cuánto van a comprar dependiendo de cada una de sus necesidades, las mismas que pueden estar influenciadas por diferentes factores tales como precio, variedad, frescura, ambiente, entre otros factores que influyen directa o indirectamente.

3.5.1. Factores que afectan la demanda

Los factores que afectan la demanda de un producto son los siguientes: hábitos de consumo, tamaño y crecimiento de la población gustos y preferencia por un producto y/o servicio, nivel de ingresos.

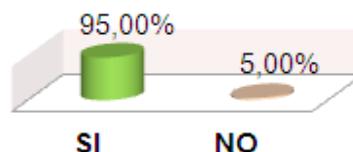
3.5.1.1. Hábitos de Consumo

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el hábito de consumir pan en el Ecuador es del 82%, existe una mayor aceptación del producto en el mercado, de las personas encuestadas el 95% (190 personas) consume pan y el 69,50% (139 personas) consume pan todos los días. A continuación se representan los datos de la encuesta aplicada.

³⁰ KOTLER Philip, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Op. Cit., Pág. 10

GRAFICO Nro. 3.20

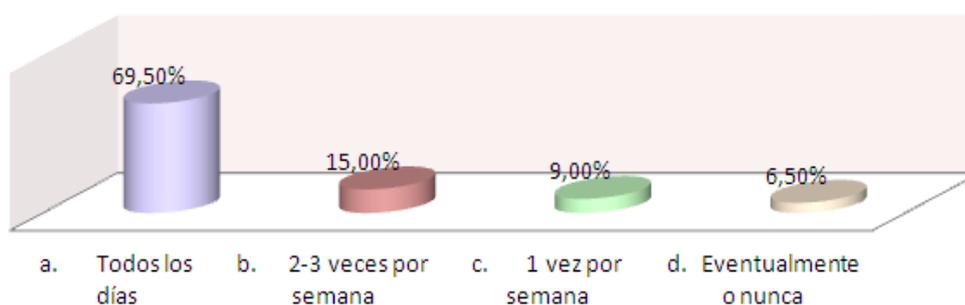
¿COMPRA Y/O CONSUME PAN DE DISTINTAS VARIEDADES?



Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.21

¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME PAN DE DISTINTAS VARIEDADES?



Elaborado por: La Autora

3.5.1.2. Nivel de Ingresos

La cantidad de productos que adquiera el cliente dependerá de la capacidad de pago por los mismos, es decir, que a un mayor nivel de ingresos el consumidor podrá adquirir más bienes y/o servicios que requiera para satisfacer sus necesidades y viceversa.

El pan al ser un producto de consumo masivo en la población en general, se caracteriza principalmente por ser un producto económico, por lo tanto está al alcance de toda clase de consumidores, el tipo de producto de panadería que consuma dependerá de la capacidad de pago.

3.5.1.3. Tamaño y Crecimiento de la Población

El tamaño y crecimiento de la población afecta de manera directa el consumo del pan en vista de que, si existe mayor población, mayor será la cantidad demandada de pan por los habitantes de la Parroquia Calderón, esta se ha considerado como la única variable cuantificable que afecta directamente al consumo del pan.

3.5.1.4. Gustos y Preferencias

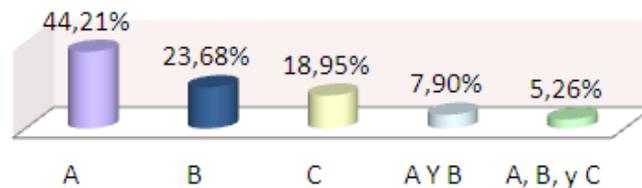
Los gustos y preferencias de los habitantes de la Parroquia Calderón del Cantón Quito, Provincia de Pichincha, tiene una influencia directa en el consumo del pan, según la pregunta Nro. 3 de la encuesta aplicada, los aspectos de acuerdo a importancia son frescura, sabor y el precio. Para una mejor comprensión a continuación se presentan los gráficos de acuerdo a los resultados obtenidos:

- a) Frescura
- b) Sabor
- c) Precio

GRAFICO Nro. 3.22

Organice los siguientes aspectos de acuerdo con la importancia que tienen para usted en el momento de comprar productos de panadería, siendo tres (3) el más importante y uno (1) el menos importante:

MAYOR IMPORTANCIA

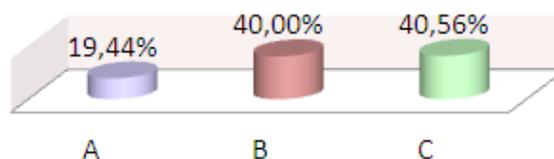


Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.23

Organice los siguientes aspectos de acuerdo con la importancia que tienen para usted en el momento de comprar productos de panadería, siendo tres (3) el más importante y uno (1) el menos importante:

MENOR IMPORTANCIA



Elaborado por: La Autora

3.5.2. Comportamiento histórico de la demanda del producto

El consumo histórico de pan per-cápita por kg., al año, para la Parroquia de Calderón se establece en base al consumo de los habitantes, correspondiente al 95% del total de la población de la Parroquia de Calderón, según los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada, por lo que desde el año 2001 la cantidad de habitantes fue $124.926 \times 95\% = 118.680$, multiplicado por el consumo per-cápita, de acuerdo al siguiente detalle:

TABLA Nro. 3.25

Consumo de Pan en Kg y en unidades de la Parroquia Calderón

	CONSUMO PAN PER.PERCAPITA (KG./AÑO)	POBLACION	TOTAL CONSUMO APARENTE DE PAN (KG./AÑO)	TOTAL CONSUMO APARENTE DE PAN (UN./AÑO)
2001	21,20	118.680	2.516.009,64	30.192.116
2002	21,30	120.994	2.577.171,22	30.926.055
2003	21,45	123.353	2.645.929,06	31.751.149
2004	21,80	125.759	2.741.540,23	32.898.483
2005	22,00	128.211	2.820.642,47	33.847.710
2006	22,30	130.711	2.914.858,34	34.978.300
2007	22,40	133.260	2.985.024,08	35.820.289
2008	23,77	136.858	3.253.115,22	39.037.383
2009	24,03	140.553	3.377.493,16	40.529.918
2010	24,29	144.348	3.506.215,99	42.074.592
2011	24,55	148.246	3.639.427,66	43.673.132

Fuente: MAGAP, Balance de Alimentos

Elaborado por: La Autora

Es importante señalar que el consumo del pan per-cápita por kilogramo al año, tiene una tendencia creciente del 1,21%, en consecuencia el presente análisis esta realizado específicamente para los habitantes de la Parroquia de Calderón, los datos fueron proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, establecido mediante la partida de Balance de Alimentos.

Para una mejor comprensión del proyecto, los datos obtenidos de consumos per-cápita por kilogramos al año se ha procedido a transformar en unidades de pan, tomando en consideración un peso promedio de 80 gramos por unidad, por lo que 1 kilo de pan equivaldría a 12 panes.

TABLA Nro. 3.26

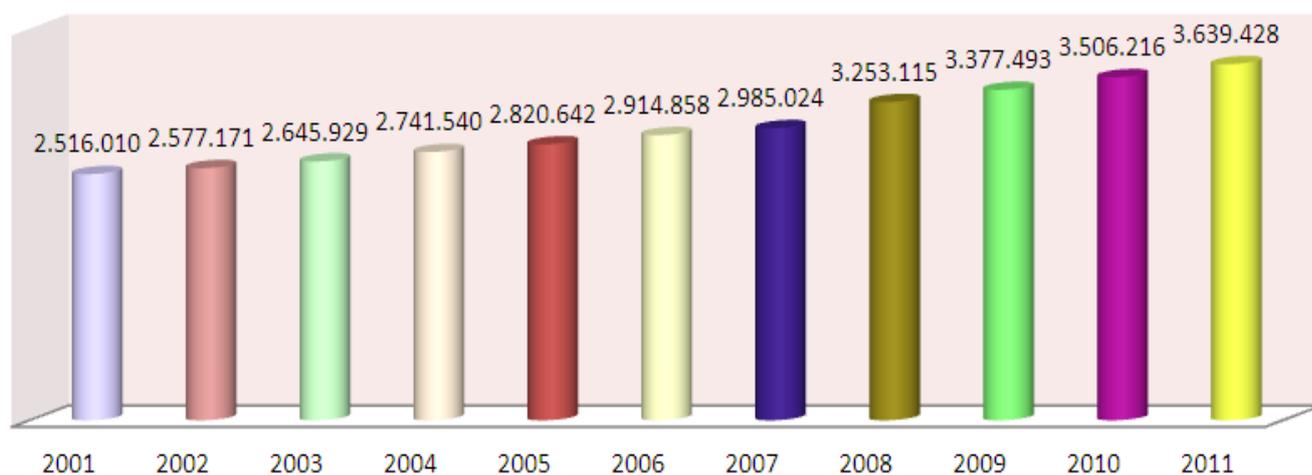
Demanda Histórica en kg. y unidades de Pan en la Parroquia Calderón

AÑOS	X	TOTAL CONSUMO APARENTE DE PAN (KG./AÑO)	TOTAL CONSUMO DE PAN (UN./AÑO)
2001	1	2.516.009,64	30.192.116
2002	2	2.577.171,22	30.926.055
2003	3	2.645.929,06	31.751.149
2004	4	2.741.540,23	32.898.483
2005	5	2.820.642,47	33.847.710
2006	6	2.914.858,34	34.978.300
2007	7	2.985.024,08	35.820.289
2008	8	3.253.115,22	39.037.383
2009	9	3.377.493,16	40.529.918
2010	10	3.506.215,99	42.074.592
2011	11	3.639.427,66	43.673.132

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.24

CONSUMO HISTORICO PAN (KG./AÑO) PARROQUIA CALDERON



Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 3.27
Método de Mínimos Cuadrados

X	Y	XY	X ²
1	2.516.010	2.516.010	1
2	2.577.171	5.154.342	4
3	2.645.929	7.937.787	9
4	2.741.540	10.966.161	16
5	2.820.642	14.103.212	25
6	2.914.858	17.489.150	36
7	2.985.024	20.895.169	49
8	3.253.115	26.024.922	64
9	3.377.493	30.397.438	81
10	3.506.216	35.062.160	100
11	3.639.428	40.033.704	121
66	32.977.427	210.580.056	506

Elaborado por: La Autora

La proyección de la demanda se realiza, utilizando la función de estimación lineal, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$Y = mx + b$$

Para calcular los valores de m y b se aplican las siguientes formulas:

$$m = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

m = Pendiente

$$m = \frac{11(210.580.056) - (66)(32.977.427)}{11(506) - (66)^2}$$

$$m = \frac{139.870.434}{1.210} = 115.595,40$$

b = Intersección

$$b = \frac{\sum Y}{n} - m \frac{\sum X}{n} \qquad b = \frac{32.977.427}{11} - 115.595,40 \times \frac{66}{11}$$

$$b = 2.997.947,92 - 693.572,40 = 2.304.375,52$$

Correlacionando los valores de m y b con la ecuación de regresión lineal de la demanda actual, tenemos los siguientes valores:

$$m = 115.595,40 \quad b = 2.304.375,52$$

3.5.3. Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se establece en base a los siguientes cálculos que se representan para los años 2012 y 2016 en la siguiente matriz demanda futura de pan en kg. de pan.

$$Y = mx + b$$

TABLA Nro. 3.28

Cálculo Demanda Futura Pan en la Parroquia Calderón

m	x	b	y
115.595,40	12	2.304.375,52	3.691.520,32
115.595,40	13	2.304.375,52	3.807.115,72
115.595,40	14	2.304.375,52	3.922.711,12
115.595,40	15	2.304.375,52	4.038.306,52
115.595,40	16	2.304.375,52	4.153.901,92

Elaborado por: La Autora

A continuación se describe la demanda futura de pan en kg. y unidades, para los años 2012 al 2016.

TABLA Nro. 3.29

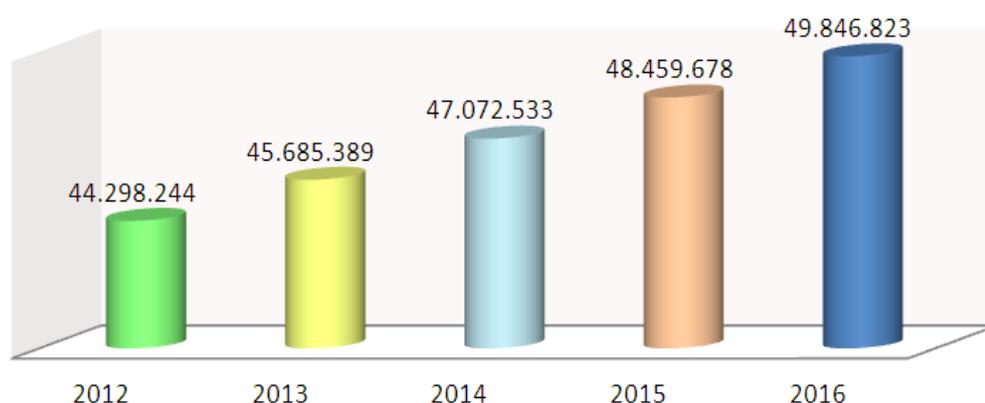
Demanda Futura de Pan Estimada Parroquia Calderón

AÑO	DEMANDA ESTIMADA PAN (KG./AÑO)	DEMANDA ESTIMADA PAN (UNI./AÑO)
2012	3.691.520	44.298.243
2013	3.807.116	45.685.388
2014	3.922.711	47.072.533
2015	4.038.307	48.459.677
2016	4.153.902	49.846.822

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.25

DEMANDA FUTURA ESTIMADA PAN (UNI./AÑO) PARROQUIA CALDERON



Elaborado por: La Autora

3.6. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La *oferta* se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado."³¹

Según el último Censo Económico realizado en el año 2010 a nivel nacional existen 8.217 panaderías, de las cuales 2.230 se encuentran en Quito.

Para el proyecto la oferta estaría constituida por la cantidad de producto que se genera en Calderón para la satisfacción de la demanda local, se pretende dimensionar la producción de la zona, en este sentido, el presente estudio se apoyará en la siguiente información:

TABLA Nro. 3.30

Distribución Panaderías en la ciudad de Quito

Zona	Distribución de panaderías %	Número Panaderías
Norte	20%	446
Centro Norte	13%	290
Centro	14%	312
Centro Sur	19%	424
Sur	20%	446
Valles	14%	312
Total	100%	2230

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: La Autora

³¹ FISCHER Laura y ESPEJO, Jorge, *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 243

Como puede observarse, la zona norte, área de influencia del proyecto, concentra el 20% de las panaderías de la ciudad, si se considera el tamaño de las panaderías se tiene el siguiente cuadro:

TABLA Nro. 3.31
Distribución Porcentual de Panaderías por Tamaño

Sector	Participación porcentual
Panificadoras artesanales pequeñas	60,00%
Panificadoras artesanales medianas	31,56%
Panificadoras artesanales grandes	8,24%
Panificadoras Industriales	0,20%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración de un Plan de Mercadeo para Levadura Seca en el Mercado Ecuatoriano

Elaborado por: La Autora

Como puede observarse, las panaderías artesanales son las más numerosas, y de estas las pequeñas son las más comunes, en función de la información presente en las tablas anteriores, se puede consolidar las panaderías en la zona norte de Quito de acuerdo a su tamaño, estas son:

TABLA Nro. 3.32
Distribución Panaderías por Tamaño Sector Norte de Quito

Sector	Número
Panificadoras artesanales pequeñas	268
Panificadoras artesanales medianas	141
Panificadoras artesanales grandes	37
Panificadoras Industriales	1
Total	446

Elaborado por: La Autora

3.6.1. Empresas que ofertan el producto

Para determinar el número de empresas que ofertan pan en la Parroquia Calderón, se tomará como referencia el volumen de panaderías y el tipo en el sector norte de Quito, para ello se establecerá el tamaño porcentual de Calderón respecto al norte de Quito, como sigue:

TABLA Nro. 3.33
Proporción de Calderón Respecto al Norte de Quito

Administración	Proporción poblacional
Calderón	22,24%
La Delicia	19,24%
Eugenio Espejo	58,52%
Total	100%

Fuente: Demografía en el Distrito Metropolitano de Quito, según Áreas y Administraciones Zonales

Elaborado por: La Autora

En función de los porcentuales, se obtiene que el sector panadero en Calderón está representado por:

TABLA Nro. 3.34
Distribución Panaderías por Tamaño Sector Calderón

Sector	Número
Panificadoras artesanales pequeñas	59,51
Panificadoras artesanales medianas	31,30
Panificadoras artesanales grandes	8,17
Panificadoras Industriales	0,20
Total	99

Elaborado por: La Autora

De lo señalado anteriormente a continuación se presenta un listado de las principales panaderías que ofertan pan en la Parroquia de Calderón:

TABLA Nro. 3.35
Panaderías de la Parroquia Calderón

Nro.	Panaderías	Nro.	Panaderías
1	Panadería La Imbabureña	11	Panadería Pan y Pan
2	Panadería Sabropan	12	Panadería Pan de Oro
3	Panadería San Carlos	13	Panadería La Ambateña
4	Panadería Surtipan	14	Panadería La Espiga de Oro
5	Panadería La Isla	15	Panadería El Pan de la Abuela
6	Panadería La Rica	16	Panadería Duque
7	Panadería Don Fidel	17	Panadería Willy Pan
8	Panadería Dennis	18	Panadería El Conquistador
9	Panadería El Molino	19	Panificadora J.C.
10	Panadería Alex	20	Panadería La Real

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Es importante señalar que se tomó en consideración únicamente las panaderías de la Parroquia de Calderón que poseen características similares al proyecto planteado, es decir, que cumpla con todos los requisitos legales de funcionamiento, con una producción mayor a 1.000 unidades de pan diarias y que cuentan con procesos de producción definidos.

3.6.2. Comportamiento actual de la oferta

Una vez dimensionado el número de panaderías, es necesario determinar la producción media, para ello se considerará que el consumo de harina medio anual de acuerdo al tipo de panadería es:

TABLA Nro. 3.36
Consumo Anual medio de harina (kg.)

Sector	Consumo Harina Kg.
Panificadoras Industriales	189.740
Panificadoras artesanales grandes	93.880
Panificadoras artesanales medianas	27.910
Panificadoras artesanales pequeñas	13.520
Total	325.050

Fuente: Elaboración de un Plan de Mercadeo para Levadura Seca en el Mercado Ecuatoriano

Elaborado por: La Autora

Si se toma en cuenta el número de panaderías de cada tipo en Calderón, se tiene que el consumo de harina en el sector está dado por:

TABLA Nro. 3.37
Consumo Anual medio de harina (kg.) en la Parroquia Calderón

Sector	Consumo Harina
Panificadoras artesanales pequeñas	804.390
Panificadoras artesanales medianas	873.590
Panificadoras artesanales grandes	767.310
Panificadoras Industriales	37.640
Total	2.482.930

Elaborado por: La Autora

Se sabe que el rendimiento de la harina, en promedio es de 1,24 kg. de pan por kg. de harina³², tendríamos entonces la producción media del sector como:

³² TOLEDO, Juan, *Elaboración de un Plan de Mercadeo para levadura seca en el mercado Ecuatoriano*, Tesis Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Dirección de Empresas, Quito 2008.

TABLA Nro. 3.38

Producción Anual media Parroquia Calderón en kg. de pan

Sector	kg. pan anual
Panificadoras artesanales pequeñas	997.444
Panificadoras artesanales medianas	1.083.252
Panificadoras artesanales grandes	951.464
Panificadoras Industriales	46.674
Total	3.078.833

Elaborado por: La Autora

3.6.3. Proyección de la oferta

Se conoce también que el sector panificador crece a una tasa de 3% anual³³, esto permite proyectar la oferta para el proyecto como se muestra a continuación, también para una mejor comprensión se muestra la proyección de la oferta en unidades de pan (12 unidades de 80 gr. x kg. de pan):

TABLA Nro. 3.39

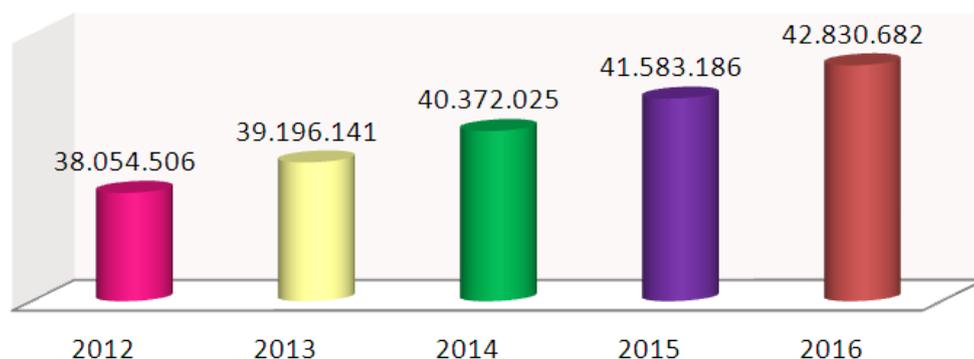
Proyección de la Oferta de Pan en la Parroquia Calderón en kg. y un. de pan

Año	Producción pan anual kg.	Producción pan anual (unidades)
2012	3.171.209	38.054.506
2013	3.266.345	39.196.141
2014	3.364.335	40.372.025
2015	3.465.266	41.583.186
2016	3.569.223	42.830.682

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.26

**OFERTA FUTURA ESTIMADA PAN (UNL./AÑO)
PARROQUIA CALDERON**



Elaborado por: La Autora

³³ <http://www.mipro.gob.ec>

3.7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda y la oferta; es decir lo que el mercado no ha podido cubrir y en consecuencia en un porcentaje puede ser cubierto al menos un porcentaje por el proyecto que se presenta. A continuación se describe la demanda insatisfecha de pan en kg y unidades de pan.

TABLA Nro. 3.40

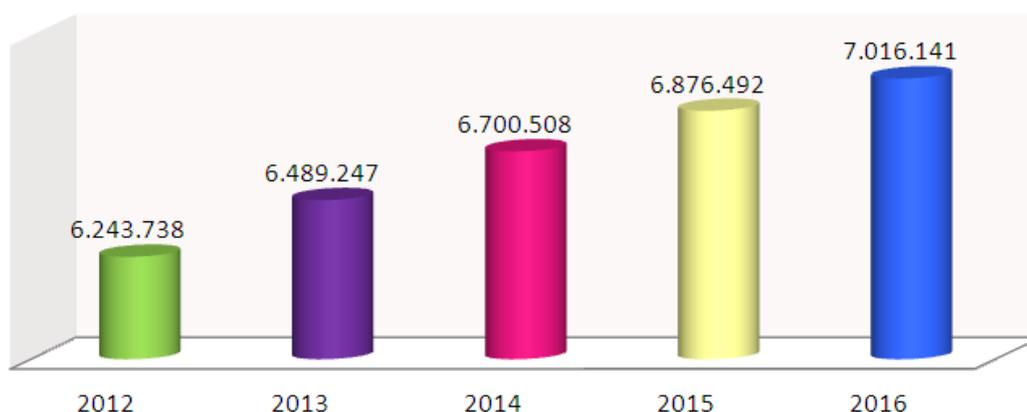
Demanda Insatisfecha de pan (kg. y Uni./año) en la Parroquia Calderón

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA KG. PAN			DEMANDA INSATISFECHA UNIDADES PAN		
	DEMANDA FUTURA	OFERTA FUTURA	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA FUTURA	OFERTA FUTURA	DEMANDA INSATISFECHA
2012	3.691.520	3.171.209	520.311	44.298.244	38.054.505,97	6.243.738
2013	3.807.116	3.266.345	540.771	45.685.389	39.196.141,15	6.489.247
2014	3.922.711	3.364.335	558.376	47.072.533	40.372.025,38	6.700.508
2015	4.038.307	3.465.266	573.041	48.459.678	41.583.186,14	6.876.492
2016	4.153.902	3.569.223	584.678	49.846.823	42.830.681,73	7.016.141

Elaborado por: La Autora

GRAFICO Nro. 3.27

DEMANDA INSATISFECHA ESTIMADA PAN (UN./AÑO) PARROQUIA CALDERON



Elaborado por: La Autora

La demanda insatisfecha que se presenta esta establecida en base al consumo de pan en general; con lo que se refiere al pan precocido no existe datos, a más de la información primaria obtenida de la aplicación de la encuesta, en donde se señala que existe el interés por parte de los consumidores de adquirir el producto, esto hace que el proyecto sea de acogida en la Parroquia de Calderón del Cantón Quito, en vista de que este es un producto nuevo en el mercado.

3.8. VARIABLES DE MERCADO (MARKETING MIX)

Las variables del mercado son aquellas sobre las cuales la empresa tiene mayor control, y que se pueden combinar de muchas maneras, lo que se denomina Marketing Mix, a fin de que el negocio logre posicionarse en el mercado objetivo.

Un adecuado manejo de estas variables permitirá alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, las principales variables de mercado son:

3.8.1. Producto

La variable producto es una de las llamadas 5 “Ps” de la mezcla de mercadotecnia. Se debe presentar con claridad cuáles serán las características del producto o servicio que se va a generar.

Para esto es necesario definir el concepto del producto que se quiere comercializar.

“Pan: Es el producto alimenticio que resulta de la cocción de la masa fermentada proveniente de la mezcla de harina de trigo y ciertos ingredientes básicos.

Pan común: Es el pan de miga blanca u oscura, elaborado a base de harina de trigo blanca, semi-integral o integral, agua potable, levadura, sal, azúcar, grasa comestible (animal o vegetal) y aditivos autorizados.

Pan especial: Es el pan que se obtiene añadiendo a la fórmula de pan común elementos enriquecedores como huevos, leche, azúcar, grasa comestible y aditivos autorizados.

Pan semi-integral: Es el pan común de miga oscura, elaborado con harina blanca de trigo, con adición de harina semi-integral, agua potable, levadura, sal, azúcar, grasa comestible (animal o vegetal) y aditivos autorizados.

Pan Integral: Es el pan común de miga oscura elaborado a base de harina integral de trigo, agua potable, levadura, sal, azúcar, grasa comestible (animal o vegetal) y aditivos autorizados”³⁴.

3.8.1.1. Definición Pan Precocido

Para el negocio planteado, el producto objeto de producción y comercialización es el Pan Precocido que como se mencionó anteriormente, utiliza la tecnología del congelado con lo que se conserva durante más tiempo y preserva todos los sabores naturales, solamente se necesita un congelador y un horno, para obtener el tradicional pan fresco hecho en casa, caracterizándose por ser un producto 100% natural, listo para hornear y consumirse.

La precocción efectuada en el lugar de producción es una cocción incompleta y terminada en el punto de venta o en el punto de consumo. La fórmula de conservación habitualmente utilizada es la congelación y es por ello, por lo que el estudio está enfocado fundamentalmente al pan precocido congelado.

3.8.1.2. Modo de elaboración

Precocción: Calentar el horno a una temperatura 140 °C, poner en el horno los moldes con la masa elaborada durante 11 minutos, luego empacar y congelar a una temperatura de 18-25 °C.

Cocción Final: Descongelar por 15 minutos, humedecer ligeramente la superficie y poner al horno a una temperatura de cocción final de 140 °C durante un tiempo aproximado de 11 minutos en horno convencional y 8 minutos en horno de microondas. Una vez cocido el pan se deberá consumir durante las 24 horas siguientes.

3.8.1.3. Ingredientes Pan Precocido

En general para la elaboración de pan precocido se utilizan los mismos ingredientes para la elaboración de pan tradicional como son: harina de fuerza, manteca vegetal, huevos, azúcar, sal, levadura, agua.

³⁴ Instituto Ecuatoriano de Normalización, *Norma INEN 93*, 1976-06

3.8.1.4. Valor Nutricional pan precocido (80 gramos / unidad)

TABLA Nro. 3.41

Característica	Valor
Valor Energético	200 Kcal
Proteínas	0,6 g
Hidratos de carbono	55,8 g
azúcares	3,5 g
Grasas	1,3 g
saturadas	0,9 g
Fibra alimentaria	1,5 g
Sodio	0,5 g
Potasio	16,0 mg
Fósforo	11,0 mg

Elaborado por: La Autora

3.8.1.5. Presentación

La presentación del producto será en unidades para venta en el establecimiento para consumo inmediato del cliente, es decir, pan caliente. Para venta de pan precocido congelado, se venderá en un empaque de 5 o 10 unidades.

3.8.1.6. Conservación

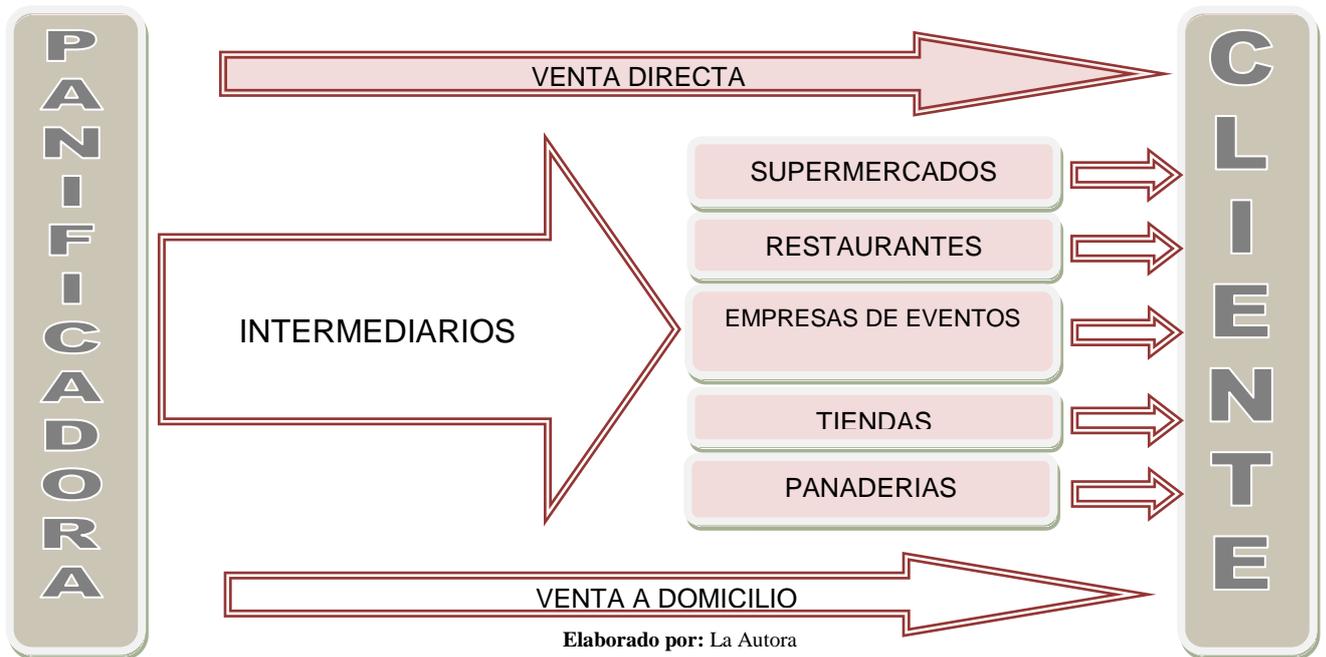
El pan es un producto de venta diario, por lo tanto en su estado congelado, será almacenado por un tiempo máximo de 15 días, tiempo luego del cual deberá ser consumido.

3.8.1.7. Distribución y Comercialización

El método de comercialización del producto debe cuidar que el producto llegue en buenas condiciones a su consumidor final y a tiempo, por lo tanto en una primera etapa se prevé entregar el producto de manera directa al cliente en la Panificadora, posteriormente si el negocio ya se ha posicionado en el mercado, el producto puede ser comercializado a través de canales de comercialización para llegar a más clientes potenciales, el negocio propuesto apuesta por aprovechar esta ventaja competitiva para canalizar el producto a través de varios intermediarios.

GRAFICO Nro. 3.28

Métodos de Comercialización



3.8.2. Precio

El precio se define como “la cantidad monetaria a la que los productores están dispuesto a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio”³⁵.

Se debe tener en cuenta que el pan es un producto de consumo masivo en la población, por lo cual el precio con el que se ingrese al mercado debe estar al alcance del público en general y manejarse dentro de rangos similares al de la competencia.

Para establecer el precio del producto hay que considerar principalmente los costos directos e indirectos de fabricación, impuestos, costos de publicidad y comercialización, el margen de utilidad esperado y demás valores que incidirán en el producto, esta variable se analizará más a detalle en el capítulo financiero, sin embargo, es necesario tomar en consideración los precios de mercado que se manejan actualmente para la comercialización de pan.

³⁵ BACA Urbina Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, 4ta. Edición, 2004, pág. 48.

TABLA Nro. 3.42
Precios de Pan en el Mercado

CLASE	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Pan común (popular)	0,12 centavos	0,15 centavos
Pan especial	0,14 centavos	0,20 centavos
Pan Integral	0,13 centavos	0,15 centavos
Pan de agua	0,13 centavos	0,16 centavos
Pan molde	1,00 dólar	1,50 dólar

Elaborado por: La Autora

3.8.3. Plaza

Es el territorio o los sitios donde se va a comercializar el producto y la forma como los productos llegarán a los lugares de consumo. Antes de lanzar un producto es indispensable investigar el potencial real de las plazas donde se ofertará el producto.

Para decidir la ubicación del negocio existen factores que influyen directamente en la rentabilidad del proyecto, como por ejemplo, la cercanía del mercado objetivo, la cercanía de materia prima, servicios básicos, medios de transporte, entre otros.

Para una empresa que se dedique a la producción y comercialización de pan se debe escoger un sitio con una distribución adecuada de todas las áreas del negocio en un tamaño óptimo y en donde pueda ser visualizada por todos los habitantes del sector, los productos estén a la vista del consumidor, cuidando de la asepsia, comodidad y seguridad para el cliente, además de analizar la distancia que exista entre una panadería y otra, ya que de esto dependerá el éxito del negocio.

La principal zona de influencia para el negocio será la Parroquia Calderón del Cantón Quito, en especial en el Barrio Carapungo que es el sitio donde se espera poner en funcionamiento la empresa.

3.8.4. Promoción y Publicidad

Consiste en la definición de las estrategias que se van a diseñar para dar a conocer las características y beneficios del producto dirigido a los clientes potenciales.

Estas estrategias deberán ser innovadoras y agresivas de tal manera que neutralicen y superen a la competencia. El mercado actual, cada vez más

competitivo exige una mayor capacidad de creatividad y habilidad para promocionar el producto.

3.8.4.1. Publicidad

El objetivo principal de la publicidad es lograr el posicionamiento de la marca, dando a conocer las características del producto.

La principal publicidad de la panificadora es hacer conocer al cliente las características destacadas del producto, que es ofrecer un producto siempre fresco, pan caliente a toda hora y la posibilidad de que el comprador pueda tener en su propio hogar pan caliente sin necesidad de salir de su casa, satisfaciendo de esta manera las necesidades y exigencias del cliente a un precio accesible.

Para el negocio, se optará por una publicidad para bajos presupuestos pero de alto impacto en la mente del consumidor como son:

- Volantes: Serán entregados en varios sectores de la Parroquia en especial en los Supermercados, en donde existe mayor aglomeraciones de gente, los volantes contendrán información del producto que ofertamos en el sector que está localizada la panificadora.

GRAFICO Nro. 3.29
Publicidad en Volantes



Elaborado por: La Autora

- Páginas Amarillas: Una forma fácil de comercializar el producto en toda la ciudad es a través de la publicación de la panificadora en las páginas amarillas, que es un medio de acceso público en general.

- Correo electrónico: Se utilizará también la publicidad a través de este medio, tomando de base los correos electrónicos de los clientes del sector.
- Redes Sociales: Es un medio de comunicación que permite llegar de manera directa a los clientes ya que está en auge en todos los sectores poblacionales, sin necesidad de gastar recursos en el diseño de páginas web o espacios en la red. Para esto se creará una página Facebook de la compañía.
- PubliPan: Para el negocio este medio se considera uno de los más estratégicos, ya que este tipo de publicidad es uno de los más novedosos y nuevos que han salido al mercado y consiste en publicitar el negocio en fundas de papel ecológicas y la publicidad estampada con tinta de agua que se entregan GRATUITAMENTE en las panaderías y en otros negocios. La gran ventaja de esta publicidad es que como clientes de PubliPan se puede escoger el sector en donde se quiere publicitar el producto y adicionalmente como panaderías se obtienen las fundas de manera gratuita, contribuyendo con el medio ambiente.

Fabricamos una funda para servir el pan, la estampamos con varios espacios publicitarios, informativos y de ocio. Cada quincena cambia el color para favorecer el impacto. Sale una nueva edición cada 15 días, que entregamos a todos los puntos de venta de pan de toda una ciudad y alrededores. Éstas van entregando una funda a cada cliente con el pan, y a nosotros nos proporcionan una publicidad 100% efectiva, (...) es una publicidad que se entrega en mano en un establecimiento de confianza (la panadería del barrio). La funda es totalmente ecológica y reciclable³⁶.

³⁶ www.publipan.net

GRAFICO Nro. 3.30

Publicidad PubliPan



Elaborado por: La Autora

- Calendarios: Otorgar gratuitamente a cada cliente en inicio de año un calendario con la publicidad de la empresa.

GRAFICO Nro. 3.31

Publicidad en Calendario



Elaborado por: La Autora

- Cajas Personalizadas: Consiste entregar los productos del negocio, como son los panes precocidos o tortas y pasteles para el cliente en cajas que lleven el logotipo de la empresa para que se identifique claramente de donde proviene el producto en cualquier sitio.

GRAFICO Nro. 3.32

Publicidad en Caja Personalizada



Elaborado por: La Autora

3.8.4.2. Promoción

El objetivo de la promoción es darle una ventaja al producto para que sea aceptado por el cliente. Previamente a la realización de cualquier tipo de promoción es necesario realizar un análisis costo – beneficio para definir qué clase de estrategia puede utilizar la empresa, sin que implique pérdidas para el negocio.

- Degustaciones: Este tipo de promoción directa nos permitirá no solo dar a conocer el producto, sino además conocer más a detalle los gustos y exigencias del cliente.

Las degustaciones se ofrecerán los fines de semana en el local habitual del negocio en horas de la mañana, se escogió esta frecuencia, puesto que los fines de semana los clientes tienen más tiempo para probar los productos.

- Docenas de quince: Ocasionalmente se ofrecerán las promociones de este tipo, que implica darle al cliente productos adicionales por la compra de un número determinado de productos, por ejemplo, compre 10 panes y lleve 12.

No todos los compradores podrán acceder a esta promoción, sino únicamente aquellos que compren con frecuencia nuestros productos. Con esto buscaremos la fidelización del cliente con el producto y a su vez captar mayor mercado del sector.

- Regalos por cumpleaños: Es una estrategia novedosa que se puede implantar en el negocio, consistirá que cuando uno de nuestros clientes frecuentes cumpla años se le pueda regalar una pequeña torta (4 porciones).

Se entregará una torta por familia, es decir, el cliente deberá escoger la ocasión para la cual quiere acceder a esta promoción, puede ser para el cumpleaños del padre o madre de familia, hijos, etc.

3.8.5. Personal de Ventas

Esta es una variable nueva que se ha empezado a analizar en los últimos años, en especial para las PYMES debido a que en esta clase de negocios los vendedores son los más importantes en el proceso de ventas, puesto que tienen gran influencia sobre el cliente ya que es la persona que concreta la venta.

Es necesario capacitar a detalle al vendedor que va a interactuar directamente con el comprador, debe tener un conocimiento técnico del producto, habilidades de venta y actitud de servicio y calidad humana.

Del vendedor no solo depende la colocación del producto, sino que también depende lograr la fidelización del comprador, a través de un servicio de calidad, generando un sentimiento favorable en el cliente hacia el negocio, lo que se traduce en un deseo de regresar no solo por la calidad del producto, sino también por la atención recibida.

El vendedor de la panificadora estará capacitado para atender todos los requerimientos del cliente, lo que garantiza:

- Un cliente satisfecho, que es el mejor referente para la empresa, atraerá más compradores.
- Ayudar al cliente a sentir su gusto y placer de comprar el producto.

El personal de ventas y de la empresa en general deberá estar debidamente uniformado para mostrar al cliente que cuidamos la presentación e higiene en todos los aspectos, además de tener en el uniforme un distintivo con la marca de la panificadora.

Uniformes para el personal del área de producción:

GRAFICO Nro. 3.33

Uniforme personal área de producción



Elaborado por: La Autora

Uniformes para el personal de Ventas:

GRAFICO Nro. 3.34

Uniforme personal área de ventas



Elaborado por: La Autora

Uniformes para el personal de limpieza y transporte:

GRAFICO Nro. 3.35

Uniforme personal de limpieza y transporte



Elaborado por: La Autora

4. CAPITULO

ESTUDIO TECNICO DE LA PANIFICADORA

El estudio técnico es la etapa de los proyectos de inversión, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la elaboración de un producto; además se analizan la determinación del tamaño óptimo del proyecto y la ingeniería del proyecto.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valoración de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto.

El estudio técnico tiene como principal objetivo demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de localización y el tamaño del proyecto.

4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

- Establecer el tamaño óptimo del proyecto.
- Determinar las necesidades de activo fijo.
- Fijar la locación adecuada para el proyecto.
- Diagramar los procesos de servicio adecuados para el proyecto.

4.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

“El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto; es decir, la opción que cubra las exigencias o los requerimientos necesarios, que contribuya a minimizar los costos de inversión y gastos durante el período productivo del proyecto”³⁷.

³⁷ ORTEGA Castro Alfonso, Op. Cit, Pág. 126.

4.2.1. Factores que determinan la localización

Los “factores que determinan la localización del área donde se ubicará el proyecto, con mayor frecuencia son: disponibilidad de mano de obra, el mercado y las fuentes de materias primas”.³⁸

4.2.1.1. Disponibilidad de Mano de Obra

La disponibilidad de mano de obra tiene incidencia directa sobre la localización del proyecto. El esquema para analizar esta fuerza de localización es:

- Determinar cuantitativamente el tipo de mano de obra directa e indirecta.
- Determinar los niveles de sueldos y salarios.

4.2.1.2. Mercado y Fuentes de Materia Prima

La primera condicionante es el costo de transporte que se paga por transportar las materias primas ya que las mismas por lo general pagan menores tarifas de transporte.

El costo de transporte de los insumos hacia la planta, como de los productos hacia el mercado. En consecuencia, es posible determinar una serie de puntos geográficos en los que se puede seleccionar la ubicación más idónea.

De tal modo que para la determinación de la mejor ubicación del proyecto, el estudio de localización se ha subdividido en dos partes: Macrolocalización y Microlocalización.

4.2.2. Macrolocalización

Busca establecer una ubicación estratégica para el proyecto, determinando sus características físicas e indicadores socioeconómicos más relevantes, cubriendo las exigencias o requerimientos del proyecto, como es disponibilidad de mano de obra, materias primas, energía eléctrica, combustibles, agua, mercado, transporte, facilidades de distribución, comunicaciones, condiciones de vida leyes y reglamentos, clima, acciones para evitar la contaminación del medio ambiente, apoyo, actitud de la comunidad, etc.

³⁸ ORTEGA Castro Alfonso, Op.Cit, Pág. 127.

Para el presente estudio se propone el análisis de 3 Parroquias de la Provincia de Pichincha, en función de la propuesta realizada para el proyecto que establece la creación de una Empresa Panificadora y Comercializadora de Pan Precocido en la Parroquia Calderón, tomando en consideración las más cercanas a la zona señalada:

4.2.2.1. Parroquia Carcelén

- **Disponibilidad del Terreno:** En este sector los terrenos de 150 mts. Cuadrados que es el espacio estimado para las instalaciones de la panificadora, tienen un costo mensual de \$ 450,00 USD por arrendamiento del local.
- **Disponibilidad y costo de mano de obra:** Para la implantación del proyecto se requiere contar con mano de obra calificada y con experiencia en la elaboración de productos de panadería, por lo cual este sector cuenta con personal que conoce los procesos de producción, en lo que respecta al costo, dependiendo de la experiencia y el cargo que se pueda asignar el sueldo variará desde los \$ 292,00 USD que es el Salario Básico Unificado establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- **Disponibilidad del Sector en materia prima y mercados:** Carcelén es un sector altamente comercial, por lo que resulta atractivo para cualquier tipo de negocio que desee implementarse, sin embargo, debido a la gran afluencia de negocios establecidos, existe menos probabilidades de acceder al mercado y por ende nuestra participación en el mismo no sería la esperada y las ganancias serían mínimas, además que el sector de Carcelén no cuenta con muchas empresas que provean los insumos necesarios para la producción panificadora.
- **Comunicaciones:** Esta Parroquia es considerada como una zona neurálgica de la ciudad ya que conecta varias vías de acceso hacia la ciudad de Quito y otros sectores dentro y fuera de la ciudad.

4.2.2.2. Parroquia Calderón

- **Disponibilidad del Terreno:** Para la determinación del sector en donde se localizará el negocio, en este punto se encuentra un factor determinante y es que para la implementación de la empresa el arrendamiento en el sector de Calderón es más económico y se puede conseguir un local de 150 mts. cuadrados, dotado con todos los servicios básicos, infraestructura que satisface los requerimientos para la implementación de la panificadora por un valor desde \$ 300,00 USD hasta \$ 500,00 USD dependiendo del lugar en donde se localice el negocio.
- **Disponibilidad y costo de mano de obra:** Al igual que el sector analizado anteriormente en este punto, se requiere contar con mano de obra calificada y con experiencia en la elaboración de productos de panadería, el costo de igual manera dependiendo de la experiencia y el cargo que se pueda asignar el sueldo variará desde los \$ 292,00 USD (Salario Básico Unificado) que es el valor establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- **Disponibilidad del Sector en materia prima y mercados:** La Parroquia de Calderón dispone de grandes centros de acopio de materias primas para el sector panificador a precios de mayoristas por lo que es un factor muy importante que debe ser tomado en cuenta.
- En lo que respecta a los mercados, esta Parroquia al estar en pleno proceso de expansión de la población, se puede llegar a abarcar una mayor participación en el mercado a precios competitivos.
- **Comunicaciones:** La parroquia de Calderón está enlazada con varias vías de acceso a varios sectores de la población, lo que permitirá acceder fácilmente a las materias primas y a mercados objetivos, a bajos costos.

4.2.2.3. Parroquia Pomasqui

- **Disponibilidad del Terreno:** En este sector se pueden encontrar muchos locales comerciales en venta y en arriendo. Lo que representa adquirir un local de 150 mts. Cuadrados, que cuenta con los servicios básicos necesarios para el buen funcionamiento del negocio se estima un valor de compra de \$ 20.000,00 USD y para arrendar a un precio desde \$ 350,00 USD mensuales.
- **Disponibilidad y costo de mano de obra:** De la misma forma que los sectores analizados es indispensable contar con mano de obra calificada y con experiencia en la elaboración de productos de panadería, el costo de mano de obra, tomando como base el sueldo básico Unificado establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en el 2012 y de igual manera dependiendo de la experiencia y el cargo que se pueda asignar el sueldo variará desde los \$ 292,00 USD.
- **Disponibilidad del Sector en materia prima y mercados:** La Parroquia de Pomasqui se encuentra en un sector alejado de la ciudad y por ende no es fácil acceder a las materias primas que se requiere, lo que incrementa los costos de transporte tanto por la transportación de la materia prima como de la mercadería.
- **Comunicaciones:** Cuenta con una vía estratégica para unir el sector de Pomasqui con otras zonas de la ciudad que es la avenida M. Córdova Galarza.

Una vez definida cada una de las zonas potenciales de ubicación del negocio por las ventajas que ofrece en cuanto a mano de obra, cercanía de materias primas, vías de acceso, entre otras, se ha escogido la Parroquia Calderón, la cual se muestra en el siguiente gráfico:

GRAFICO 4.1
Macrolocalización de la Panificadora



Fuente: Google Earth
Elaborado por: La Autora

4.2.3. Microlocalización

Establece y determina los aspectos relativos a los asentamientos humanos, identificación de actividades productivas, y determinación precisa de las áreas en que se localizará y operará el proyecto dentro de la macrozona.

El análisis de microlocalización indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macrozona elegida, para lo cual se utilizará el Método de evaluación cualitativo por puntos, analizando las zonas norte, centro y sur de la Parroquia Calderón y conocer el punto óptimo para la localización de la Panificadora.

4.2.3.1. Método de evaluación cualitativo por puntos

El método de evaluación cualitativo por puntos se fundamenta en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la **localización del proyecto**. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes lugares con relación a un determinado punto de ubicación de la empresa para la venta. El método que permite ponderar factores de preferencia, localización y definir el mejor lugar de la ciudad para la localización de la empresa, es el siguiente:

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (La sumatoria debe de ser 1), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor. (Favorable 5, poco favorable 3, desfavorable 1)
4. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada sitio.

A continuación se realiza la matriz de localización de la Panificadora a nivel de la Parroquia Calderón.

TABLA Nro. 4.1

Localización de la Panificadora en la Parroquia Calderón

FACTORES DETERMINANTES	PESO	NORTE (Calderón)		CENTRO (S. José Moran)		SUR (Carapungo)	
		Puntuación	Ponderación	Puntuación	Ponderación	Puntuación	Ponderación
Cercanía Mercado Objetivo	0,25	3	0,75	2	0,50	5	1,25
Vías de acceso	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Costos de insumos	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Mano Obra Directa e Indirecta disponible	0,17	4	0,68	3	0,51	4	0,68
Fuente de materias primas (mercado)	0,20	5	1,00	2	0,40	5	1,00
Infraestructura necesaria	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Acceso a servicios básicos	0,06	3	0,18	4	0,24	5	0,30
Medios de transporte	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
TOTAL	1		3,35		2,53		4,41
PORCENTAJE EQUIVALENCIA			67%		51%		88%

Elaborado por: La Autora

Tomando como referencia el método de evaluación por puntos se determinó la puntuación y se realizó con relación a la ubicación de la panificadora en la Parroquia de Calderón, considerando la cercanía del mercado objetivo, costos de insumos, mano de obra disponible, fuentes de materias primas que se pueden adquirir en los mercados de distribución al por menor y al por mayor.

Por consiguiente la localización del proyecto debe establecerse en la zona Sur de la Parroquia de Calderón, en vista de que tiene una puntuación de 4,41 puntos, superando a las Zonas Norte y Centro de la Parroquia de Calderón.

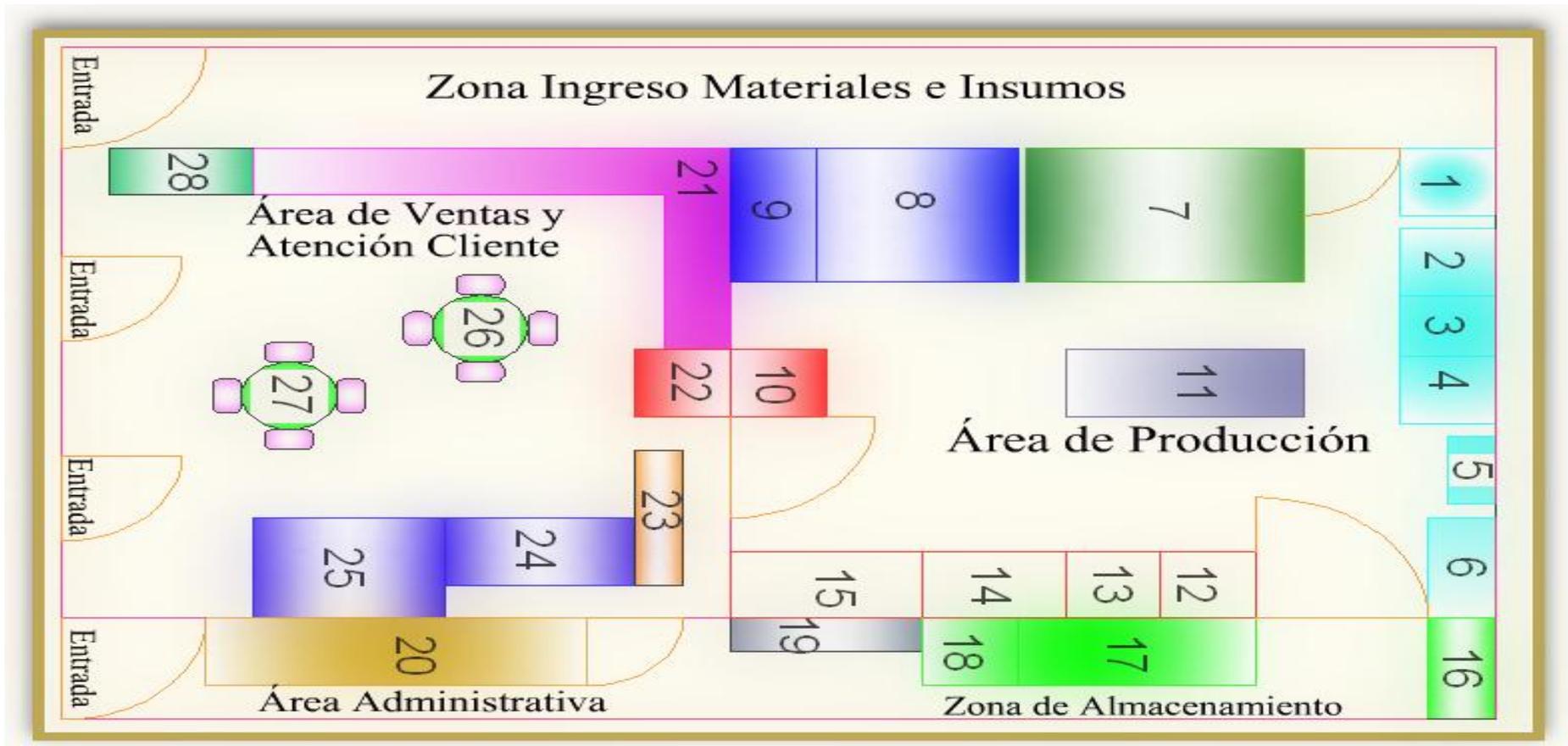
En resumen, el proyecto se localizará en la Parroquia de Calderón, barrio Carapungo, Calle Jaime Roldós Aguilera N15-202, 2 cuadras antes del Colegio Buonarrotti, en donde se ha encontrado un establecimiento que cumple con todos los requerimientos que busca el negocio, espacio de 150 mts. cuadrados, por lo tanto, las instalaciones se arrendarán a un precio de \$ **350,00 USD** mensuales.

4.3. LAYOUT DE LA PANIFICADORA

El layout de la empresa se entiende como la distribución adecuada de las áreas de la empresa, ubicación de maquinarias, muebles, equipos y áreas de circulación, con el propósito de ganar eficiencia y seguridad en los procesos, minimizando costos, subutilización de áreas y desperdicios. A continuación se muestra el bosquejo de la distribución de la planta en un área de 150 mts. cuadrados, para el funcionamiento de la empresa:

- | | | |
|-------------------------------------|--|--|
| 1. Extintor | 10. Cocina | 19. Área de descanso para el personal |
| 2. Batidora | 11. Mesa de Trabajo | 20. Área administrativa |
| 3. Amasadora | 12. Extintor | 21. Vitrinas panaderas |
| 4. Tajadora | 13. Horno pequeño de 4 latas | 22. Máquina para café exprés |
| 5. Armario de utensilios | 14. Cámara de fermentación | 23. Caja |
| 6. Lavadero | 15. Horno grande a diesel | 24. Vitrina refrigerada para tortas |
| 7. Bodega de materias primas | 16. Bodega de almacenamiento de combustibles | 25. Refrigerador |
| 8. Bodega refrigerada para empaçado | 17. Baños | 26. Mesa y sillas |
| 9. Congelador | 18. Bodega de artículos de limpieza | 27. Mesa y sillas |
| | | 28. Mostrador de productos no refrigerados |

GRAFICO 4.2
Layout de la Panificadora



Elaborado por: La Autora

4.4. TAMAÑO DEL PROYECTO

Es la capacidad de producción del producto o la cobertura de los servicios que oferta el proyecto en un periodo determinado de tiempo.

“El estudio del tamaño del un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que, a su vez, permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados”³⁹.

La capacidad de planta nos indica cuántas unidades está el proyecto en capacidad de producir respecto de una unidad de tiempo y con unas determinadas maquinarias y procesos.

En la determinación del tamaño del proyecto existen, por lo menos, dos puntos de vista, el técnico o de ingeniería que define la capacidad de producción que puede obtenerse de una operación en donde se conjuguen de manera adecuada la utilización de equipos, maquinarias e instalaciones.

El segundo punto de vista es el económico que define la capacidad como el nivel de producción que, utilizando todos los recursos invertidos, reduce al mínimo los costos unitarios que generan máxima rentabilidad.

Por otra parte el tamaño del Proyecto está condicionado al tamaño del mercado consumidor, es decir al número de consumidores o lo que es lo mismo, la capacidad de producción del proyecto debe estar relacionada con la Demanda Insatisfecha.

El tamaño propuesto por el proyecto, se justifica en la medida que la demanda existente es superior a dicho tamaño. En consecuencia el proyecto solo tiene que cubrir una pequeña parte de esa Demanda.

La información sobre la Demanda Insatisfecha se obtiene del balance de la Oferta y Demanda Proyectada obtenida en el estudio de mercado.

³⁹ SAPAC CHAIN, Nassir, *Proyectos de Inversión y formulación y evaluación*, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2007. Pág. 105.

TABLA Nro. 4.2

Demanda Insatisfecha de pan (UNI. /AÑO) en la Parroquia Calderón

AÑOS	DEMANDA FUTURA	OFERTA FUTURA	DEMANDA INSATISFECHA
2012	44.298.244	38.054.506	6.243.738
2013	45.685.389	39.196.141	6.489.247
2014	47.072.533	40.372.025	6.700.508
2015	48.459.678	41.583.186	6.876.492
2016	49.846.823	42.830.682	7.016.141

Fuente: Capítulo III – 3.7 Determinación de la Demanda Insatisfecha

Elaborado por: La Autora

El negocio espera alcanzar en el primer año una oferta diaria de 2.000 panes, es decir, 160 kg. de pan, por lo tanto se espera cubrir el 11,77% de demanda insatisfecha en el mercado anualmente que equivale a 58.800 kg. de pan y 735.000 unidades de pan.

Por lo que se obtuvo a través del análisis de la oferta y la demanda se observa que existe un amplio mercado que todavía no ha logrado ser cubierto con la oferta actual de pan, por lo tanto, la capacidad instalada de la planta busca cubrir las necesidades de pan del mercado en un cierto porcentaje, medido en función de las maquinarias, materia prima, mano de obra, infraestructura, etc.

Existen dos conceptos para definir la capacidad de la planta:

Capacidad Instalada: Se expresa en la cantidad de producción según las capacidades de la línea de producción, para lo cual se identifican 3 tipos de capacidad instalada:

- Capacidad de diseño: tasa estándar de actividad en condiciones normales de funcionamiento.
- Capacidad del sistema: actividad máxima posible de alcanzar con los recursos humanos y materiales trabajando de manera integrada.
- Capacidad real: promedio anual de actividad efectiva, de acuerdo con variables internas (capacidad del sistema) y externas (demanda).

Capacidad Utilizada: Se expresa en la cantidad de productos que efectivamente está produciendo la planta.

4.4.1. Factores que determinan el tamaño del Proyecto

4.4.1.1. Maquinaria requerida

Para toda empresa es necesario contar con tecnología que le permita desarrollar de manera normal sus actividades productivas, para la panificadora se requiere maquinarias y equipos que agilicen los procesos productivos y reduzcan costos y un mejor aprovechamiento de los recursos para brindar productos de calidad.

Como el proyecto define entre su principal característica, ofrecer pan caliente a toda hora en función de la producción de pan precocido, la tecnología con la que se trabaje es fundamental al momento de trabajar en el producto, por lo tanto la maquinaria requerida es la siguiente:

- **Balanza – báscula**

Permite medir con exactitud las cantidades necesarias de materia prima para su posterior mezcla, esto es necesario ya que para obtener un producto de calidad es necesario contar con pesos exactos.

GRAFICO 4.3



Elaborado por: La Autora

Especificaciones Técnicas

Balanza capacidad de pesaje 10 kilos.

Manual.

Báscula capacidad de pesaje 30 kilos.

Electrónica.

Bandeja de acero inoxidable.

Medidas 35 x 27 cm.

- **Cocina**

Cocina pequeña, esto debido a que en la preparación no se puede colocar agua fría y se necesita que la masa salga a una temperatura de 23 grados de la mezcladora para que la masa del pan precocido mantenga su textura y no pierda firmeza.

GRAFICO 4.4



Elaborado por: La Autora

Especificaciones Técnicas

Dimensiones: largo: 66cm, Ancho: 33cm, Alto: 17cm.

Quemadores Pequeños en bronce, a gas

Parrilla desmontable.

Frente hecho de acero inoxidable brillante.

Bandeja retenedora de grasa.

- **Mesa de Trabajo en acero inoxidable**

Espacio requerido para manipular las materias primas y la masa obtenida para darle la forma de pan requerida, utilizar acero inoxidable para mantener la higiene en el proceso, evitando la proliferación de bacterias, fácil de limpiar.

GRAFICO 4.5



Elaborado por: La Autora

Especificaciones técnicas

Acero inoxidable

Medidas: 2 x 1,50 metros.

- **Amasadora**

Permite mezclar los ingredientes necesarios de una manera homogénea, rápida y con menor esfuerzo, además que garantiza obtener una masa de calidad dependiendo de los requerimientos de la producción. La velocidad de la amasadora mejora la incorporación de aire y se consigue un mayor esponjado de la masa. La uniformidad del amasado incrementa la absorción de agua, dándole más volumen y textura uniforme.

GRAFICO 4.6



Elaborado por: La Autora

Especificaciones Técnicas

Acero inoxidable AISI 304 / ASTM A36

Capacidad de 25 kilos de masa terminada.

Potencia del motor: 2Hp.

Condiciones Eléctricas: 220V trifásico.

Altura: 800 mm.

Ancho: 850 mm.

Profundidad: 500 mm.

- **Batidora**

Al igual que la amasadora, sirve para elaborar una mezcla homogénea con mayor rapidez, ideal para la elaboración de cremas pasteleras, productos montados a punto de nieve, masas de peso no mayor a 5 kilos.

GRAFICO 4.7



Elaborado por: La Autora

Especificaciones Técnicas

Capacidad de 20 litros

Voltaje: 220V / 60Hz.

Potencia del motor: 1Hp (0.75kw).

Velocidades de mezclado: 94 / 165 / 386 rev/min

Consumo Eléctrico: 0.8 Kw/hora

Medidas: 548 x415x763 mm

● **Tajadora**

La tajadora o divisora de masa permite obtener cortes de masa de igual grosor y textura.

GRAFICO 4.8



Elaborado por: La Autora

Especificaciones técnicas

Producción: 36 porciones por masa.

Acero inoxidable.

Capacidad de la bandeja: 3.500 gr de masa.

Tamaño de bandeja: 40cm de diámetro y 6 cm de profundidad

Altura: 153cm.

Ancho: 60cm.

Profundidad: 70cm.

- **Horno rotatorio con cámara de leudo**

El horno rotatorio acelera la cocción ya que distribuye uniformemente el calor y la aplicación de vapor, cuenta con control electrónico para programar el tiempo de cocción, evitando obtener producciones de pan quemado y garantizando la obtención de pan fresco bien cocido.

La cámara de leudo por su parte, tiene la misión de fermentar la masa (los azúcares de la harina se transforman en alcohol y gas carbónico) en su interior y gana volumen para que el producto final no sea una masa dura y de buen sabor.

GRAFICO 4.9



Elaborado por: La Autora

Especificaciones técnicas (Horno rotatorio)

Capacidad de 16 bandejas 660x460.

Acero inoxidable.

Consumo de combustible 1 litro/hora (diesel).

Tabla de control eléctrico.

Producción: 960 panes por hora.

Consumo Eléctrico: 0.8 Kw/hora

Condiciones Eléctricas: 220V trifásico.

Tiempo de calentamiento: 15 minutos.

Temperatura máxima: 200° C.

Especificaciones técnicas (Cámara de leudo)

Capacidad de 32 bandejas 660x460.

Acero inoxidable.

Puerta Hermética con vidrio panorámico.

Humedad interna por medio de calor.

- **Cuarto frigorífico**

El cuarto frigorífico servirá para almacenar la producción que salga del horno, el pan precocido para ser almacenado o empaquetado para su posterior venta, por lo cual deberá contar con una refrigeración de -18 a -25 grados.

GRAFICO 4.10



Elaborado por: La Autora

Especificaciones técnicas

Cámara modular frigorífica para temperaturas negativa (-20 C) y positiva (0/ 5 C).

Cámara frigorífica de dimensiones 2x2x2.

Suelo no incluido.

Puerta 190x80 pivotante (apertura a elegir derechas o izquierdas).

Funcionamiento eléctrico.

- **Horno pequeño**

El horno pequeño, servirá para elaborar producciones de pan a lo largo del día cuando el horno principal este ocupado, ya que se espera ofrecer pan caliente en el transcurso del día.

GRAFICO 4.11



Elaborado por: La Autora

Especificaciones técnicas

Tamaño de bandeja 660x460.

Número de bandejas 4.

Consumo de gas GLP (Kg/h) 0.8.

Temperatura Max (°C) 260.

Potencia Eléctrica (kw/h) 0.3.

Altura (C) (mm) 1530, Ancho (A) (mm) 940.

Profundidad (B) (mm) 1300.

Peso (Kg) 170.

Calentamiento a 180° (min) 10.

Presión de Trabajo (mbar) 50.

4.4.1.2. Capacidad técnica de la planta

En función de la maquinaria requerida en el punto anterior a continuación se definirá la capacidad de producción:

Número de Horas de operación: 8 horas diarias, señalando que en el área de producción se trabajará de lunes a viernes, los días sábados y domingos se trabajará con la producción de pan precocido almacenado, que fue elaborado durante la semana, esto conlleva a un aprovechamiento efectivo de los procesos de producción, reduciendo costos y garantiza tener productos de rotación permanente y contar con un inventario de seguridad en bodega.

Como se puede observar en la tabla Nro. 4.3 presentada a continuación, la capacidad de producción o capacidad instalada de la planta en promedio es 516 kg. de pan diario y anual 185.760 kg. de pan, pese a estar expresada en su máxima capacidad no logra cubrir en totalidad la demanda insatisfecha de pan, por lo tanto se busca cubrir un 11,77% de demanda insatisfecha del mercado, que equivale a 58.800 kilos de pan en el año.

En función del 11% de demanda insatisfecha que busca abastecer el proyecto, en el primer año implica cubrir una demanda de 2.000 panes diarios, con una producción diaria de 3.000 panes, con el objeto de contar con stock de pan precocido, lo que basado en el análisis de la capacidad de la planta representa el 52%, el otro 10% correspondería para la producción de productos de

pastelería y galletería, ya que el giro del negocio en el mercado es la producción y comercialización de pan precocido y se busca primeramente establecer su participación en el mercado con este producto.

Es necesario analizar la proyección de la capacidad de producción del proyecto y determinar si la capacidad de la planta permitirá abastecer la proyección estimada de pan precocido, en un escenario de 5 años, lo cual se muestra en la Tabla Nro. 4.4.

En un escenario de crecimiento de 15% al año 5 se alcanza una capacidad de producción del 91% en relación a la capacidad instalada de la planta, existe una diferencia entre la producción y el nivel de ventas de pan, esto se debe a que la planta trabajará de lunes a viernes, sin incluir sábados, domingos y feriados, mientras que el área de ventas trabajará los 365 días al año, por tanto se espera cubrir la demanda de esas fechas con el stock de producción que se mantenga en bodega. Se recomienda que una vez que se alcance un nivel de producción del 90% de la capacidad, se haga un nuevo estudio enfocado a la ampliación.

TABLA Nro. 4.3

Capacidad Instalada de Producción de pan precocido

MAQUINARIA	Capacidad	Tiempo	Capacidad diaria producción pan en kg.	Capacidad diaria producción pan (uni.)	Capacidad mensual producción pan en kg.	Capacidad mensual producción pan (uni.)	Capacidad anual producción pan en kg.	Capacidad anual producción pan (uni.)
AMASADORA	25 kilos masa terminada (278 panes)	20 min.	600	6.667	18.000	200.000	216.000	2.400.000
LEUDADORA	43 kilos - 480 panes (32 x 15 panes)	40 min.	516	5.733	15.480	172.000	185.760	2.064.000
HORNO ROTATORIO	22 kilos - 240 panes (16 x 15 panes)	20 min.	528	5.867	15.840	176.000	190.080	2.112.000
HORNO PEQUEÑO	5,4 kilos - 60 panes (4 x 15 panes)	20 min.	129,6	1.440	3.888	43.200	46.656	518.400

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 4.4

Proyección crecimiento anual producción y ventas Panificadora (uni. y kg.)

Año	Producción diaria (uni.)	Producción diaria (kg.)	Producción anual (uni.)	Producción anual (kg.)	Crecimiento anual 15%	Ventas pan (uni.)	Ventas Pan (kg.)	Ventas anuales (uni.)	Ventas anuales (kg.)	Crecimiento anual 15%
1	3.000	270	735.000	66.150	-	2.000	160	730.000	58.400	-
2	3.450	311	845.250	76.073	15%	2.300	184	839.500	67.160	15%
3	3.968	357	972.038	87.483	15%	2.645	212	965.425	77.234	15%
4	4.563	411	1.117.862	100.608	15%	3.042	243	1.110.239	88.819	15%
5	5.247	472	1.285.552	115.700	15%	3.498	280	1.276.788	102.143	15%

Elaborado por: La Autora

4.4.1.3. Cuellos de botella

En la producción, el principal cuello de botella detectado es el tiempo en que la masa elaborada entra a la cámara de leudado, para este proceso se requiere de un tiempo aproximado de 40 minutos por producción, para subsanar este inconveniente se solicitará a la empresa encargada de la fabricación del horno una cámara de leudado para 32 bandejas, es decir, el doble de la capacidad del horno, con la finalidad de igualar la capacidad de producción del horno.

4.4.1.4. Abastecimiento de materias primas e insumos

El abastecimiento de materias primas es fundamental para determinar la factibilidad de un proyecto desde el punto de vista de producción. Se debe determinar si existen proveedores locales, costos, localización, características de la zona y productos sustitutos de la materia prima requerida, a continuación se muestra los proveedores con los que contará la empresa para proveerse de materia prima:

TABLA Nro. 4.5
Listado Proveedores Materia Prima

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	FRECUENCIA
HARINA DE FUERZA	Supermercado Ecuabastos	Ocasional
	Distribuidores Mayoristas Calderón	Ocasional
	Santa María	Ocasional
MANTECA VEGETAL	Supermercado Ecuabastos	Semanal
	Distribuidores Mayoristas Calderón	Ocasional
AZUCAR	Supermercado Ecuabastos	Quincenal
	Santa María	Ocasional
	Distribuidores Mayoristas Calderón	Ocasional
HUEVOS	Supermercado Ecuabastos	Semanal
	Distribuidores Mayoristas Calderón	Semanal
SAL	Supermercado Ecuabastos	Ocasional
	Distribuidores Mayoristas Calderón	Ocasional
LEVADURA	LEVAPAN	Semanal
	Supermercado Ecuabastos	Ocasional
	Santa María	Ocasional
MARGARINA VEGETAL	Supermercado Ecuabastos	Semanal
	Distribuidores Mayoristas Calderón	Ocasional
	Santa María	Ocasional

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 4.6**Listado Proveedores Materiales e Insumos**

Insumos	Proveedor	Frecuencia
Cajas	Cajas Multiusos	Quincenal
Plásticos	Ecuaplast	Quincenal
Gas	Duragas	Mensual
Diesel	Gasolinera Petroecuador	Semanal
Fósforos	Supermercado Ecuabastos	Mensual
Energía eléctrica	Empresa Eléctrica Quito	Servicio básico
Agua	Empresa Metropolitana Agua Potable	Servicio básico

Elaborado por: La Autora

4.4.1.4.1. Procesos de control de inventarios

El control de inventarios estará a cargo del Jefe de producción, manteniéndose en bodega un inventario mínimo de ocho días para producción de 3.000 panes diarios, no existiendo así ningún problema con el aprovisionamiento de las materias primas en caso de escasez, lo que generalmente se conoce como Inventario de Seguridad.

A continuación se detallan las cantidades a mantener en inventario semanalmente:

TABLA Nro. 4.7**Cuadro Necesidades Inventario Permanente**

Materia Prima	Requerimiento Diario	Unidad Medida	Stock 8 días	Presentación
HARINA DE FUERZA	150	kilos	1.200	24 Sacos (50 kilos)
MANTECA VEGETAL	45	kilos	360	24 Cajas (15 kilos)
AZUCAR	15	kilos	120	8 Sacos (15 kilos)
HUEVOS	300	unidades	2.400	80 cubetas (30 huevos)
SAL	4	kilos	30	8 Fundas (3,75 kilos)
LEVADURA PRENSADA	3	kilos	24	8 Cubos (3 kilos)
MARGARINA VEGETAL	2	kilos	16	5 cajas (3 kilos)

Elaborado por: La Autora

4.4.1.4.2. Materia prima - entradas – salidas - existencias

Para utilizar de manera eficiente los recursos con los que dispone el negocio para la elaboración de pan precocido, se mantendrá un sistema de inventario de existencias, para controlar la frecuencia de compra y el uso de los mismos, para lo cual se llevará un cuadro como el que se muestra a

continuación, para cada insumo, cuidando especialmente la fecha de caducidad de los mismos:

TABLA Nro. 4.8
Cuadro Control Existencias

Materia Prima	Entrada		Salida		Existencia	
	Cantidad	Fecha	Cantidad	Fecha	Cantidad	Fecha
HARINA DE FUERZA	24 Sacos	01/01/2012	3 Sacos	02/01/2012	21 Sacos	02/01/2012
HARINA DE FUERZA	21 Sacos	03/01/2012	3 Sacos	03/01/2012	18 Sacos	03/01/2012

Elaborado por: La Autora

4.4.1.5. Mano de Obra

Como se definió en el capítulo II del presente proyecto, partiendo de un organigrama de posición, para conocer el requerimiento de mano de obra para el normal desarrollo de las actividades de la panificadora y de una estructura salarial equitativa, en función de las responsabilidades y actividades que desarrolla cada persona en su área.

TABLA Nro. 4.9
Requerimiento Personal Panificadora

PERSONAL REQUERIDO	PERFIL	GRADO CONOCIMIENTOS	SUELDOS
Administrador General	Estudios superiores afines	Con experiencia	\$ 600,00
Jefe de Panadería	Título artesanal de panadero	Con experiencia	\$ 480,00
Jefe Comercialización	Estudios superiores afines	Con experiencia	\$ 480,00
Técnico Panadero	Título bachiller	Con experiencia	\$ 370,00
Vendedor	Bachiller contable	Con experiencia	\$ 300,00
Conserje - Chofer	Título Bachiller - Licencia B	Con experiencia	\$ 300,00
Secretaria General	Bachiller contable	Con experiencia	\$ 300,00

* Información contenida en punto 2.2.2. Análisis Estructural de la empresa

Elaborado por: La Autora

Es necesario considerar que los sueldos a pagar están determinados para el año 2012, para los siguientes años se incrementarán los sueldos dependiendo de lo que determine el Ministerio de Relaciones Laborales, para lo cual se deberá hacer una proyección, considerando que el crecimiento de los salarios será mayor al crecimiento de la inflación.

Para determinar la capacidad de producción en función de horas hombre, se hace hincapié que en el área de producción se trabajará 5 días a la semana 8

horas diarias para producir el pan, y los fines de semana el Jefe de producción, trabajará con el pan precocido almacenado en bodega.

Como se mencionó anteriormente, una de las ventajas competitivas del producto es poder ofrecerle al cliente pan precocido congelado para que pueda ser preparado en su propio hogar, lo que le ahorraría a la empresa el proceso final de cocción del pan.

En el siguiente cuadro se puede observar la capacidad de producción en horas/hombre para el área de producción, en donde se contará con un jefe de producción que trabajará cerca de 12 horas diarias y un ayudante de panadería que trabajará 8 horas diarias, para una producción de 3.000 panes diarios.

TABLA Nro. 4.10
Requerimiento Horas/Hombre de la Panificadora

Proceso	Horas/hombre
Preparación de materiales	1 hora 15 minutos
Tiempo de amasado	9 horas 10 minutos
Ingreso de masa elaborada al horno	1 hora 5 minutos
Empacado	2 horas 10 minutos
Total	13 horas 40 minutos
Porcentaje utilización	85,41%

Elaborado por: La Autora

4.4.1.6. Sistemas de Control de Calidad

El sistema de Control de Calidad está relacionado con las actividades de medición muestral del producto a fin de eliminar productos defectuosos y las causas de su ocurrencia, manejando estrictos criterios de higiene, cumpliendo con normas de manipulación de materias primas y cuidando el cumplimiento de procesos de producción.

En la panificadora, el control de calidad estará a cargo del Jefe de Producción, analizando cada producción que salga del horno, verificando que el producto no presente quemaduras, el tamaño sea el óptimo y los tiempos de producción sean los establecidos. Se analizará los productos que se encuentren en stock, verificando que la producción en bodega no permanezca ahí mas allá de 8 días, que es el nivel establecido para consumo de pan precocido.

4.4.1.7. Reglas de seguridad e higiene industrial

Reglas de Higiene para la manipulación de materias primas

- No mantener desperdicios de materia prima.
- Mantener la materia prima en contenedores limpios y rotulados.
- Mantener la materia prima en lugares y temperaturas adecuadas.
- La materia prima debe estar protegida o tapada ya sea que se encuentre en la bodega o lista para su uso.

Proceso de Reglas de Higiene para el personal

- Las manos deben estar siempre lavadas y limpias.
- Debe usar ropa limpia, pelo recogido, usar delantal y gorro.
- Cortaduras, quemaduras o rasguños que se produzcan, deben ser curadas inmediatamente en el establecimiento.
- Es deber no permitir la entrada a personal con enfermedades o infecciones, a cualquier lugar donde se elaboran productos comestibles, ya que pueden contagiar a otras personas o al producto terminado.

Seguridad Industrial para la Panificadora

- Mantener siempre cargados los extintores y en condiciones óptimas de funcionamiento.
- Controlar la fecha caducidad del contenido de los extintores.
- Se recomienda que los extintores sean de polvo químico (CO₂).
- De acuerdo al Cuerpo de Bomberos del Ecuador, se debe mantener el área de los extintores en un área libre de un metro cuadrado, señalizado.
- El área de combustible debe estar separada del área de producción, en excelentes condiciones para evitar fugas y con suficiente ventilación al igual que las cañerías de conexión.
- Es recomendable mantener un tablero de control principal para las máquinas eléctricas, para poder desconectar en caso de emergencia, sin necesidad de acercarse a las mismas.
- Mantener señalizadas rutas de escape.
- Es obligación de la empresa, mantener un botiquín de primeros auxilios.

4.4.1.8. Medio Ambiente

En los momentos actuales que atraviesa la sociedad, se encuentra vigente la tendencia de cuidar el medio ambiente, por tanto es necesario que el negocio sepa manejar adecuadamente los desperdicios de la producción diaria de pan precocido, por tanto aprovechando eficientemente los recursos materiales, se deberá cuidar el desecho de desperdicios, desechando la basura en los lugares autorizados y respetando los horarios de recolección de basura.

Además, como se mencionó en el capítulo III, una de las estrategias más novedosas sobre el compromiso del negocio con el medio ambiente es la utilización de las fundas ecológicas de PubliPan.

4.5. INGENIERIA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto permite determinar la viabilidad técnica del mismo, contribuyendo con información que facilite su evaluación técnica y económica, además proporcionando los fundamentos técnicos sobre los cuales se diseñará y ejecutará el proyecto.

El tópico se centra en los aspectos de compras, construcción, montaje y puesta en marcha los activos fijos y diferidos asociados al proyecto, los mismos que permitan la operación de la panificadora para elaborar productos y la prestación de servicios

Para definir la ingeniería del proyecto se deben considerar las diferentes etapas de la ingeniería, ya que desde que ocurre la idea de elaborar un producto o generar un servicio hasta la definición de su proceso de producción.

4.5.1. Análisis de Costos

El análisis de costos permitirá conocer la viabilidad económica del proyecto, en función de los requerimientos para la elaboración del producto.

4.5.1.1. Infraestructura y Obra civil

La infraestructura para la instalación de la panificadora está sujeta a la disponibilidad del local comercial, en la localización determinada en el literal 4.2.3. Microlocalización, para lo cual se arrendará a un promedio de \$ 350,00 USD mensuales.

4.5.1.2. Maquinarias, equipos, muebles y enseres del área de producción

La maquinaria y equipo requerido para la producción de pan precocido se detalla a continuación, las proformas para estos equipos se encuentran en el Anexo “C”:

TABLA Nro. 4.11
Maquinarias, Equipos, Muebles y Enseres

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Horno rotatorio, capacidad 16 bandejas 18 x 26, con cámara de fermentación capacidad de 32 bandejas 18”x 26”, consumo de combustible 1litro/hora (diesel)	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Amasadora con tazón y 3 agitadores para 25 kilos de masa terminada	1	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
Sistema de aire acondicionado General Electric	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Tajadora de pan	1	\$ 625,00	\$ 625,00
Cuarto frigorífico	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Batidora	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Mesa de trabajo en acero inoxidable	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Maquina de café express	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Horno pequeño de 4 bandejas a gas	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Vitrina refrigerante esquinera	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Vitrina Panadera	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
TOTAL			\$ 31.035,00

Elaborado por: La Autora

4.5.1.3. Utensilios

Detalle de los utensilios de panadería requeridos para el proceso de producción de pan precocido:

TABLA Nro. 4.12**Utensilios**

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Rasquetas panadería (3 piezas)	2	\$ 0,60	\$ 1,20
Cuchillos (set 15 piezas)	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Medidor varios tamaños (5 unidades)	2	\$ 3,00	\$ 6,00
Moldes inoxidable (6 piezas)	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Rodillo varios tamaños	4	\$ 2,00	\$ 8,00
Paletas, espátulas y cucharones en acero inoxidable en varios tamaños	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Brochas de cocina (10 piezas)	1	\$ 3,00	\$ 3,00
Batidor acero inoxidable (set 5 piezas)	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Pinzas de mangos aislados y largos	6	\$ 5,00	\$ 30,00
Guantes aislantes	6	\$ 2,50	\$ 15,00
Bandejas inoxidable antiadherente	15	\$ 8,00	\$ 120,00
Ollas varios tamaños (8 piezas)	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Balanza	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Báscula	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Cocina Industrial de 2 quemadores	1	\$ 50,00	\$ 50,00
		TOTAL	\$ 497,20

Elaborado por: La Autora

4.5.1.4. Materia Prima e insumos

La disponibilidad de materias primas e insumos conforman recursos materiales también indispensables para el funcionamiento de la empresa panificadora.

Las materias primas aplicables a este proyecto con una producción diaria de 3.000 panes, se muestran en los siguientes dos cuadros:

TABLA Nro. 4.13
Materia Prima e Insumos

INGREDIENTES	PRESENTACIÓN	REQUERIMIENTO DIARIO	UNIDAD MEDIDA	COSTO KILO	COSTO DIARIO PRODUCCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HARINA DE FUERZA	Sacos (50 kilos)	150	kilos	\$ 0,72	\$ 108,00	\$ 2.160,00	\$ 25.920,00
MANTECA VEGETAL	Cajas (15 kilos)	45	kilos	\$ 1,50	\$ 67,50	\$ 1.350,00	\$ 16.200,00
AZUCAR	Sacos (15 kilos)	15	kilos	\$ 0,90	\$ 13,50	\$ 270,00	\$ 3.240,00
HUEVOS	cubetas (30 huevos)	300	unidades	\$ 0,12	\$ 36,00	\$ 720,00	\$ 8.640,00
SAL	Fundas (3,75 kilos)	4	kilos	\$ 0,42	\$ 1,68	\$ 33,60	\$ 403,20
LEVADURA	Cubos (3 kilos)	3	kilos	\$ 4,30	\$ 12,90	\$ 258,00	\$ 3.096,00
MARGARINA VEGETAL	cajas (3 kilos)	2	kilos	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 160,00	\$ 1.920,00
AGUA	M3	0,09	M3	-	\$ 0,05	\$ 1,35	\$ 16,20
TOTAL				\$ 11,96	\$ 247,58	\$ 4.952,95	\$ 59.435,40

DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO DIARIO PRODUCCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
LUZ	kWh	kWh	\$ 1,67	\$ 50,00	\$ 600,00
GAS	Cilindro (45 kg)	kilogramos	\$ 1,10	\$ 33,00	\$ 396,00
COMBUSTIBLE HORNO (DIESEL)	Galón	Litros	\$ 2,00	\$ 40,00	\$ 480,00
CAJAS	Unidad	Unidad	\$ 5,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
PLASTICOS	Metros	Metros	\$ 0,21	\$ 6,20	\$ 74,40
FOSFOROS	Cajas (20 cajas)	Cajas	\$ 0,02	\$ 0,70	\$ 8,40
TOTAL			\$ 10,00	\$ 279,90	\$ 3.358,80

Nota: Agua requerida para la producción diaria: 90 LITROS (90000 c3)

Resumen

Detalle	Costo Diario	Costo Mensual	Costo Anual
Materia Prima	\$ 247,58	\$ 4.952,95	\$ 59.435,40
Insumos	\$ 10,00	\$ 279,90	\$ 3.358,80
TOTAL	\$ 257,58	\$ 5.232,85	\$ 62.794,20

Elaborado por: La Autora

4.5.1.5. Costo de mano de obra

Para poder cumplir con la programación diaria de producción de pan precocido se deberá contar con el siguiente personal en cada una de las áreas que comprenden el negocio y se incurrirá en los siguientes costos:

TABLA Nro. 4.14

TABLA SALARIAL				
NIVEL	APOYO	OPERATIVO	JEFATURA	DIRECTIVO
SUELDO	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 480,00	\$ 600,00
Beneficios				
DECIMOTERCER SUELDO	\$ 25,00	\$ 30,83	\$ 40,00	\$ 50,00
DECIMOCUARTO SUELDO	\$ 24,33	\$ 24,33	\$ 24,33	\$ 24,33
IEES PATRONAL 12.15%	\$ 36,45	\$ 44,96	\$ 58,32	\$ 72,90
Subtotal Beneficios Sociales	\$ 85,78	\$ 100,12	\$ 122,65	\$ 147,23
Fondo de Reserva (2 año) 8.33%	\$ 24,99	\$ 30,82	\$ 39,98	\$ 49,98
Vacaciones (2 año)	\$ 12,50	\$ 15,42	\$ 20,00	\$ 25,00
Subtotal Beneficios (2 año)	\$ 123,27	\$ 146,36	\$ 182,64	\$ 222,21
TOTAL PERCIBIDO PRIMER AÑO (MENSUAL)	\$ 385,78	\$ 470,12	\$ 602,65	\$ 747,23
TOTAL PERCIBIDO SEGUNDO AÑO (MENSUAL)	\$ 423,27	\$ 516,36	\$ 662,64	\$ 822,21

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 4.15

Costos de Personal Panificadora

MANO DE OBRA DIRECTA					
PERSONAL PRODUCCION					
PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	NÚMERO TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
Jefe de Panadería	\$ 480,00	\$ 122,65	\$ 602,65	1	\$ 7.231,84
Técnico de Panadería	\$ 370,00	\$ 100,12	\$ 470,12	1	\$ 5.641,46
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 850,00	\$ 222,78	\$ 1.072,78	2	\$ 12.873,30

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS					
PERSONAL ADMINISTRATIVO					
DETALLE	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	NÚMERO TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
Administrador General	\$ 600,00	\$ 147,23	\$ 747,23	1	\$ 8.966,80
Secretaria	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	1	\$ 4.629,40
Subtotal Personal Administrativo	\$ 900,00	\$ 233,02	\$ 1.133,02	2	\$ 13.596,20
PERSONAL DE VENTAS					
Jefe de Comercialización	\$ 480,00	\$ 122,65	\$ 602,65	1	\$ 7.231,84
Vendedor	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	1	\$ 4.629,40
Chofer - Conserje	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	1	\$ 4.629,40
Subtotal Sueldo Personal de Ventas	\$ 1.080,00	\$ 294,22	\$ 1.374,22	3	\$ 16.490,64
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS	\$ 1.980,00	\$ 527,24	\$ 2.507,24	5	\$ 30.086,84
TOTAL PERSONAL OCUPADO	\$ 2.830,00	\$ 750,01	\$ 3.580,01	7	\$ 42.960,14

RESUMEN COSTOS MANO DE OBRA					
DETALLE	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	NÚMERO TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 850,00	\$ 222,78	\$ 1.072,78	2	\$ 12.873,30
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS	\$ 1.980,00	\$ 527,24	\$ 2.507,24	5	\$ 30.086,84
TOTAL PERSONAL OCUPADO	\$ 2.830,00	\$ 750,01	\$ 3.580,01	7	\$ 42.960,14

Elaborado por: La Autora

4.5.1.6. Equipo de Computación

Es necesario contar con equipos de computación para el desarrollo de las actividades en las áreas administrativas, para lo cual se requiere:

TABLA Nro. 4.16
Equipos de Computación

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador INTEL	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
TOTAL			\$ 2.400,00

Elaborado por: La Autora

4.5.1.7. Equipo de Oficina

Detalle de los equipos de oficina necesario para el normal funcionamiento de las actividades:

TABLA Nro. 4.17**Equipos de Oficina**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresora multifunción	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Teléfono Panasonic	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Caja Registradora	1	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL			\$ 1.500,00

Elaborado por: La Autora

4.5.1.8. Muebles y enseres

Para el área administrativa y en general para uso de los empleados se requiere:

TABLA Nro. 4.18**Muebles y Enseres**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estación de Trabajo L (melamínico)	3	\$ 170,00	\$ 510,00
Casilleros Madera, Llave (12 Lockers)	1	\$ 210,00	\$ 210,00
TOTAL			\$ 720,00

Elaborado por: La Autora

4.5.1.9. Bienes de Control Administrativo y Existencias

Para un buen funcionamiento de la Panificadora, además de cumplir con los requerimientos establecidos por las entidades de control contaremos con:

TABLA Nro. 4.19**Bienes de Control Administrativo y Existencias**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Botiquín Primeros Auxilios	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Extintores de CO2 de 10 libras	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Sillas de Oficina	5	\$ 42,00	\$ 210,00
Mesas Plásticas con 4 sillas	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Archivador metálico 4 gavetas	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Caja de Herramientas	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Escobas, trapeadores, recogedores	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Lavavajillas (galón)	6	\$ 6,50	\$ 39,00
Jabón (set 3 jabones)	6	\$ 2,00	\$ 12,00

Detergente (galón)	6	\$ 4,00	\$ 24,00
Alcohol (500 cc)	3	\$ 1,95	\$ 5,85
Desinfectante (galón)	6	\$ 3,50	\$ 21,00
Basureros y Baldes de limpieza	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Fundas de basura	24	\$ 0,47	\$ 11,28
TOTAL		\$ 278,42	\$ 616,13

Elaborado por: La Autora

4.5.1.10. Suministros de Oficina

Suministros para las áreas administrativas y comercialización y ventas:

TABLA Nro. 4.20
Suministros de Oficina

Descripción	Cantidad	Unidad Medida	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Esferos	1	Caja (12 unidades)	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 12,00
Lápices	1	Caja (12 unidades)	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 9,60
Papel Bond	1	Resma	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 48,00
Engrapadora	2	Unidades	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Perforadora	1	Unidades	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60
Cera Mojado	2	Unidades	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 4,00
Sello	1	Unidades	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Fechador	1	Unidades	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Tinta y Almohadilla	1	Unidades	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 2,00
Cuadernos Universitario	4	Unidades (100 h)	\$ 1,00	\$ 4,00	\$ 8,00
Corrector agua	3	Unidades	\$ 0,51	\$ 1,53	\$ 6,12
Tijeras	2	Unidades	\$ 0,57	\$ 1,14	\$ 1,14
Grapas	1	Caja	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 2,60
Sacagrapas	2	Unidades	\$ 0,30	\$ 0,60	\$ 0,60
Dispensador cinta adhesiva	3	Unidades	\$ 1,10	\$ 3,30	\$ 3,30
Cinta Adhesiva	3	Unidades	\$ 0,18	\$ 0,54	\$ 2,16
Carpetas Bene (oficio)	2	Unidades	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 36,00
Carpetas Bene (telegrama)	2	Unidades	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 36,00
Carpetas cartulina	3	Unidades	\$ 0,10	\$ 0,30	\$ 3,60
Clips	1	Caja	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 2,16
Calculadoras	4	Unidades	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Papel Caja Registradora	1	Caja (6 rollos)	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 33,00
TOTAL			\$ 69,59	\$ 146,24	\$ 320,38

Elaborado por: La Autora

4.5.1.11. Vehículos

Para la transportación de la materia prima, insumos y en especial el producto terminado cuando se requiera, se contará con un vehículo que cuenta con la adaptación respectiva para la transportación de los productos que elabora la panificadora:

TABLA Nro. 4.21
Vehículo

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Camioneta Toyota 2010, adaptado cabina posterior	1	\$18.000,00	\$18.000,00
		TOTAL	\$ 18.000,00

Elaborado por: La Autora

4.5.2. Procesos de Gestión de la Panificadora

Los procesos de la gestión panificadora se establecen en base a las recetas, identificación de materias primas, procedimientos de producción, etc.

Previo al desarrollo de los procesos de gestión panificadora, se debe establecer las clases de pan que son de mayor consumo en la población.

4.5.2.1. Tipos de pan más consumidos en el Ecuador ⁴⁰



Enrollado

Su forma le da el nombre, tiene alta concentración de materia grasa, su formado es de tipo hojaldrina, lo cual produce su separación interior en varias capas.



Cachito

Se forma con la misma masa del enrollado, su variante está en la forma final que lo hace el panadero.

⁴⁰ TOLEDO, Juan, *Elaboración de un Plan de Mercadeo para levadura seca en el mercado Ecuatoriano*, Tesis Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Dirección de Empresas, Quito 2008.



Injerto

Está compuesto por dos tipos de masas, una dulce y una salada al juntarlas y llevarlas a cocción dan un doble sabor.



Pan de Ambato

Tiene un alto porcentaje de elemento graso, propiamente de manteca, lo cual hace la diferencia en el sabor.



Rosas

Su característica básica es el bajo contenido de grasa, pero una mayor concentración de agua en la masa, lo cual lo hace quebradizo.



Baguette

Al igual que la rosa de agua, su contenido de grasa es nulo compensando su contenido con agua.



Centeno

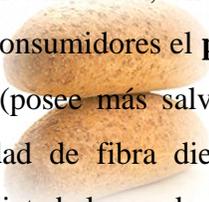
Parte de la harina de centeno, baja en contenido de almidón, y carbohidratos, su proceso es similar al de cualquier pan.



Guagua de pan

En el caso de las guaguas de pan, su formulación incluye más del 30% de azúcar, además contiene canela, lo cual le otorga el sabor agradable.

Además de los tipos de pan señalados, en los últimos años ha ido ganando espacio en los gustos de los consumidores el **pan integral** que está compuesto de harina de trigo no refinada (posee más salvado), denominado integral ya que cuenta con una gran cantidad de fibra dietética, por lo que es uno de los productos preferidos en una dieta balanceada.



Por las definiciones obtenidas y según las características de la materia prima a utilizarse en el proceso de producción, se establece que se va a elaborar un pan especial que de acuerdo a la Norma INEN Nro. 96 debe contar con los siguientes requisitos:

La masa para la cocción del pan especial debe prepararse con los siguientes componentes básicos:

- Harina de Trigo
- Agua Potable
- Levadura activa, fresca o seca,
- Sal comestible,
- Leche
- Azúcar
- Grasa comestible (animal o vegetal), y
- Aditivos autorizados.

La masa debe caracterizarse por la adición de uno o más de los enriquecedores siguientes:

- Huevos,
- Malta,
- Nueces,
- Coco,
- Miel,
- Dulces de frutas,
- Frutas,
- Queso,
- Licor,
- Otros permitidos

Corteza: *El pan especial debe presentar una corteza de color uniforme, sin quemaduras, ni hollín u otras materias extrañas.*

Miga: *la miga del pan especial debe ser elástica, porosa, uniforme, no pegajosa, ni desmenuzable.*

Características organolépticas: *El pan especial debe tener el sabor y olor característicos de un producto fresco, bien cocido, sin indicios de rancidez o enmohecimiento, amargor, acidez u otro sabor y olor extraños objetables; además, el pan debe estar exento de materias terrosas.*

Tamaños: *Para efectos de comercialización, el pan debe venderse al peso, de acuerdo a la siguiente escala de número preferidos: 30g, 50g, 100g, 200g, 300g, 500g, y 1000g.⁴¹*

⁴¹ Instituto Ecuatoriano de Normalización, Norma INEN 96, 1979

Una vez establecidas y definidas las características del producto que se va a elaborar, pan precocido, se debe establecer claramente una tabla de valores en donde se comprenda fácilmente las equivalencias de la masa en estado crudo y en producto final:

TABLA Nro. 4.22

Tabla de Valores en Masa Cruda y Masa Lista

PAN EN UNIDADES POR KILO DE MASA CRUDA	PAN EN UNIDADES POR KILO DE MASA TERMINADA
11 PANES x KILO DE MASA CRUDA (90 GRAMOS)	12 PANES x KILO DE MASA PRECOCIDA (80 GRAMOS)
3000 PANES x 270KILOS DE MASA CRUDA	3000 PANES x 210 KILOS DE MASA PRECOCIDA

Elaborado por: La Autora

Un pan precocido cuenta con las mismas características de un pan que se encuentran en las panaderías en donde la población compra frecuentemente sus productos, sin embargo, el proceso de gestión del producto es diferente lo que refleja varias ventajas para el negocio y para el cliente:

- Pan caliente a lo largo del día en cualquier momento.
- Contar con pan fresco en el hogar a toda hora.
- El volumen de pan cocido va en función de la clientela, por lo que no se generan desperdicios, el pan precocido almacenado no queda pan duro.
- Optimización de tiempo y espacio.
- Eliminación del trabajo nocturno.

4.5.2.2. Recetas

Una vez que se ha definido los tipos de pan más consumidos y los datos obtenidos en el estudio de mercado, en donde el cliente definió sus preferencias de consumo de pan, señalando que mayoritariamente consume pan de corteza blanca (integral, enrollado, cachito, reventado); pan de corteza dura (pan de agua), por lo cual es necesario definir recetas que optimicen la utilización de los materiales y además que sean fáciles de preparar. Las recetas estarán en función del requerimiento en 1 kilo de masa cruda que rinde 11 panes de 90 gramos:

- Pan de Corteza Blanda (enrollado, cachito, reventado, de Ambato)

TABLA Nro. 4.23

Receta Pan Precocido

INGREDIENTES	ENROLLADO	CACHITO	REVENTADO	DE AMBATO
HARINA DE FUERZA	556 gramos	556 gramos	556 gramos	556 gramos
MANTECA VEGETAL	167 gramos	167 gramos	167 gramos	167 gramos
AZUCAR	56 gramos	56 gramos	56 gramos	56 gramos
HUEVOS	1 huevo	1 huevo	1 huevo	1 huevo
SAL	14 gramos	14 gramos	14 gramos	14 gramos
LEVADURA	11 gramos	11 gramos	11 gramos	11 gramos
AGUA	333 c3	333 c3	333 c3	333 c3
MARGARINA VEGETAL	11 gramos	11 gramos		

Elaborado por: La Autora

- Pan Integral

TABLA Nro. 4.24

Receta Pan Precocido Integral

INGREDIENTES	INTEGRAL
HARINA DE FUERZA INTEGRAL	556 gramos
MANTECA VEGETAL	167 gramos
AZUCAR	56 gramos
HUEVOS	1 huevo
SAL	14 gramos
LEVADURA	11 gramos
AGUA	333 c3

Elaborado por: La Autora

- Pan de Corteza Dura (baguette o de agua)

TABLA Nro. 4.25

Receta Pan Precocido (PAN DE AGUA)

INGREDIENTES	PAN DE AGUA
HARINA DE FUERZA	556 gramos
MANTECA VEGETAL	167 gramos
AZUCAR	27,78 gramos
HUEVOS	1 huevo
SAL	14 gramos
LEVADURA	11 gramos
AGUA	333 c3

Elaborado por: La Autora

4.5.2.3. Materias Primas

Las materias primas son aquellos elementos indispensables para la producción de un bien y que se transforma totalmente en un acto productivo.

Para la elaboración de pan precocido se consideran las siguientes materias primas:

4.5.2.3.1. La Harina

La harina es un producto que se obtiene por molienda de trigo, está compuesta principalmente por: Proteínas, lípidos, glúcidos, calcio, fósforo, hierro y vitaminas B1 y B2, las cuales cuando entran en combinación con el agua producen *GLIÁJEN* que es una sustancia elástica que le da la textura al pan, la harina es el principal componente del pan, representa casi el 50% de su peso y le brinda las características nutricionales que lo caracterizan, la harina integral, esta compuestas adicionalmente por cereales sin procesar los cuales le brindan al pan características nutritivas más altas que las del pan blanco.

- **Composición de la harina**

En el pan precocido corriente se utiliza solo harina de trigo, a excepción de la que se utiliza en panes especiales. De la composición de la harina de trigo dependen las características del pan, de ahí que ésta juega un papel importante en la calidad final del pan.

- **Defectos en la harina y sus efectos en el pan precocido**⁴²

En la fabricación del pan precocido, al igual que en los procesos tradicionales, las características de las harinas repercuten a lo largo de todo el proceso panadero y en la calidad final del pan.

Los problemas más frecuentes derivados de las características de la harina, se clasifican de la siguiente forma:

⁴² http://www.franciscotejero.com/tecnica/harinas/defectos_en_las_harinas_trigo.htm

TIPO DE HARINA	CARACTERÍSTICAS
Harinas Inadecuadas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de fuerza • Exceso de fuerza
Harinas Desequilibradas	<ul style="list-style-type: none"> • Tenaces • Extensibles
Incorrecta Actividad Enzimática	<ul style="list-style-type: none"> • Baja actividad enzimática • Exceso de actividad enzimática
Harinas con Degradación	<ul style="list-style-type: none"> • Gluten débil y poroso.

Elaborado por: La Autora

- **Harinas inadecuadas**

Cuando una harina es floja, es decir cuando su W se ubica entre 80 y 150, no se la puede clasificar como mala, sino como inadecuada.

Hay que tener en cuenta que para el pan precocido se debe utilizar una harina con mayor porcentaje de proteínas que la empleada en los procesos tradicionales. Las harinas flojas resultan débiles y poco resistentes a la presión del gas, y el gluten se presenta débil y poroso, dejando escapar parte del gas que se produce durante la fermentación, estas harinas provocan derrumbamiento de las barras.

Si la fuerza de la harina sobrepasa los términos normales, W entre 170 y 240, la mecanización de las masas se hace difícil, la fermentación es más lenta, el desarrollo del pan puede quedar disminuido.

- **Harinas desequilibradas**

Se denomina equilibrio de las harinas a la relación existente entre la resistencia que ofrece la masa al estiramiento o alargamiento y la capacidad para dejarse convertir en láminas o dejarse estirar.

El equilibrio ideal de las harinas se da en función del tipo de pan que se vaya a confeccionar, de la longitud que se desea dar a la barra, del tamaño de los panes y de la rapidez en el proceso de fabricación. En las masas con alto

contenido de grasa (bollería), la harina además de tener un alto contenido en proteína debe ser más tenaz, ya que en otras materias primas que se incorporan a la masa como son las grasas, huevos, azúcar, etc., tienden a relajarla, por lo cual se debe partir de una harina tenaz para compensar este aumento de extensibilidad.

Las harinas demasiado extensibles (blandas y pegajosas) no son adecuadas para los panes precocidos, debido a la dificultad que presentan para formar la estructura y firmeza de los panes una vez sacados del horno.

- **Incorrecta actividad enzimática**

Una elevada actividad enzimática provoca que el agua absorbida por el almidón sea liberada durante el amasado, produciendo masas blandas y pegajosas. La fermentación se desarrollará más rápidamente, disminuirá la tolerancia a la misma, es decir, la capacidad de retención de gas durante un periodo mayor, el impulso del pan en el horno también aumentará, provocando incluso el derrumbamiento, la ligazón de la miga y la estructura de la pieza se retrasarán y comenzará rápidamente el colorido de la corteza.

- **Harinas con degradación**

Es frecuente encontrar harinas con defectos de degradación volviendo el gluten débil y poroso.

Los panes precocidos se elaboran con fermentación más prolongadas que en los procesos tradicionales, lo que puede provocar que si la harina tiene más del 10% de degradación en al W se notarán los efectos negativos de las proteínas.

4.5.2.3.2. El Agua

En las masas precocidas, al igual que en la panificación tradicional, la calidad del agua influye en la fuerza de la masa, en la rapidez de la fermentación y en el aroma y sabor del pan.

El agua a utilizar en la panificadora debe cumplir con lo dispuesto en la vigente reglamentación técnico-sanitaria de agua potable para consumo.

4.5.2.3.3. La sal

La cantidad de sal que normalmente se añade al pan es del 2% sobre la harina, es decir, 20 g/Kg de harina. En los panes precocidos la dosificación óptima es de 22 g/Kg de harina. Con una pequeña cantidad más de sal el gluten quedará más reforzado, aumentando la rigidez del pan en la precocción y en el enfriamiento.

Su principal característica es que controla la fermentación de la levadura, ayuda a la formación del gluten, le da un mejor sabor al pan y como el azúcar mejora la presentación y mantenimiento.

4.5.2.3.4. La levadura

La levadura no solo tiene influencia en la rapidez de la fermentación, sino también en las condiciones de fuerza de la masa. El panadero debe conocer la variación de fuerza a medida que aumenta o disminuye la dosificación de levadura, ya que en los panes precocidos, cuando la dosificación sobrepasa el 2% sobre la harina, se produce una elevada expansión del pan durante los primeros minutos de la precocción, lo que hace que este sea uno de los puntos críticos. Por tanto su dosificación, la forma de incorporarla, su conservación y su manipulación son puntos importantes a tener en cuenta.

La levadura industrial se comercializa en diferentes formas:

- **Levadura prensada o fresca**

Es la más utilizada por su eficacia y economía. Se presenta en paquetes de medio kilogramo y 1 kilogramo, 5 kilogramos pre cortados y en sacos de 25 kilogramos, esta última versión es granulada y se utiliza disuelta en agua.

Por su rapidez se presenta también en dos tipos de actividades. Normal y rápida. Para el pan precocido siempre hay que optar por levaduras de actividad normal.

- **Levadura seca (instantánea)**

Por ser de baja humedad, su poder fermentativo frente a la fresca es mayor (33%), esto quiere decir que 330 gramos de levadura seca equivalen a 1 kilogramo de levadura fresca.

- **Levadura líquida (crema)**

Se suministra en cisternas refrigeradas y únicamente está destinada a las grandes panificadoras que por su gran consumo, disponen de tanques refrigerados para su almacenamiento y de sistemas automáticos de dosificación.

- **Dosificación y su efecto en la fuerza de la masa**

En los panes precocidos elaborados mecánicamente se ha comprobado que con dosis bajas, entre 10 y 20 gramos por kilogramo de harina, se obtienen mejores resultados en cuanto a la firmeza del pan posterior a la precocción.

La cantidad de levadura, así como el momento de su incorporación, juegan un papel importante en la calidad del pan, a mayor cantidad de levadura, la masa adquiere mayor fuerza por lo que habrá que reducir el reposo, mientras que a menor cantidad de levadura se aumentara en tiempo de reposo.

4.5.2.3.5. El azúcar

El azúcar utilizado en el proceso de panificación proviene de la caña, este sirve de alimento de la levadura, es decir es el ingrediente que junto al agua permiten la fermentación, otros usos del azúcar es el de colorante y en la formación de una corteza superior, especialmente en el pan de dulce y sirve también como medio de conservación del pan mantiene la humedad.

4.5.2.3.6. La grasa

Los tipos de grasa que se utilizan en la elaboración del pan, pueden ser de origen animal como manteca de cerdo y mantequilla o de origen vegetal como aceites y margarinas, esta tiene como función la conservación del producto, ya que mientras más cantidad tenga el endurecimiento será más lento, también se utiliza para dar a la miga una estructura más fina y homogénea.

4.5.2.3.7. Otros

Para la elaboración de la masa además de los ingredientes básicos ya mencionados se pueden utilizar, mejoradores de masa, como polvo de hornear, huevos, leche, etc. Estos ingredientes son utilizados para darle a la masa una contextura más uniforme, un tamaño más grande, o simplemente una mejor presentación. El uso de cada uno de estos ingredientes depende de la técnica utilizada y del tipo de pan se requiera.

4.5.2.4. Proceso de recepción de materias primas

En este punto se mantendrá total cuidado para cuidar la calidad del producto, ya que la materia prima (harina) principal insumo del producto, no podrá tener contacto directo con el ambiente, es decir, en el proceso de descargue, los sacos harineros no podrán romperse, así eliminaremos la aparición de ratones y polillas la bodega de almacenamiento o que la harina se humedezca.

Al retirar los sacos harineros de la bodega para iniciar con el proceso productivo, es necesario que se supervisen los sacos de manera que ninguno se halle apolillado o este caducado el producto. Al abrirlo, es totalmente necesario, que se haga con mucho cuidado evitando que caigan sobre la harina hilachas del tejido del saco ya que podría entrar en las fases siguientes del proceso y aparecer en el producto final.

De igual manera debemos poner mucha atención y cuidado en el azúcar para evitar que se humedezca y evitar la formación de hongos, moho y también evitar la formación de masas sólidas de gran tamaño lo que imposibilitaría el trabajo en la amasadora.

En el caso de los huevos debemos observar al momento de recibirlos que no estén rotos, puesto que eso podría llevar a que se puedan introducir agentes ajenos a la elaboración del pan. Así también al iniciar la producción de pan se cuidará que no caigan cáscaras de los mismos en la mezcla al momento de unirlos con los otros ingredientes.

Para el caso de la panificadora propuesta se elaborará el pan con levadura prensada o fresca, la cual debe llegar a las instalaciones de la panificadora de manera refrigerada y permanecer en las mismas condiciones en las bodegas de la panificadora para su óptima conservación, es decir, entre 1° C – 7° C. El sobrante de levadura se guardará en el mismo empaque, prensando la parte superior para eliminar el aire para que la levadura no se contamine.

La sal que se va a utilizar en la elaboración del pan en la panificadora es sal común de mesa, para la cual se tendrá especial cuidado para evitar que se contamine con agentes extraños.

La manteca debe llegar con la fecha de elaboración y la fecha de expiración visible, se deberá utilizar la manteca antes de la fecha de expiración.

La margarina se utilizará solo para pan enrollado y cachos, se tendrá igual cuidado que con la manteca.

La compra de los insumos para la elaboración del pan se hará cada semana para evitar la degradación de los mismos.

Es necesario indicar que todos los materiales que forman parte del proceso productivo serán controlados a través de inventarios de la misma manera que para el producto final, con el afán de controlar que se cuente con el stock necesario para la producción y la validez de los productos cuidando que no se encuentre caducado.

4.5.2.5. Proceso de elaboración de Pan Precocido⁴³

El proceso de producción se define como la actividad en donde intervienen materias primas que con la ayuda y utilización de mano de obra y maquinarias

⁴³ TEJERO Aparicio, Francisco. *El Pan Precocido*, Montagud Editores, Barcelona-España, 1998.

siguen un proceso de tratamiento y transformación hasta obtener un producto final.

Para la producción de pan precocido el proceso productivo consiste en la mezcla de varios ingredientes cuidadosamente pesados y medidos en función de los requerimientos del producto que se desea obtener y que, combinado con una adecuada mano de obra y maquinarias sigue un proceso de mezclado, amasado, cortado, boleado, reposo, formado, precocido, congelado y cocción final se obtiene un producto final de calidad.

Las características de este pan en la primera etapa son que es de color blanco y su contenido de humedad y densidad es superior. Una vez cocido durante 10 o 15 minutos en una segunda etapa, el aspecto es igual al pan tradicional.

Para el proceso de elaboración de pan precocido en 3.000 unidades diarias de pan consiste en:

4.5.2.5.1. Recepción de materia prima



El almacenamiento de materias primas implica la división de éstas en dos grupos: las que necesitan frío (huevo, margarinas y mantecas, levadura) que serán almacenadas en cámara frigorífica y las que se conservan a temperatura ambiente (harina, azúcar, sal) almacenadas a temperatura ambiente de 18°C.

La harina que se utilizará en el proceso productivo debe ser más fuerte, con el fin de contrarrestar el rápido envejecimiento del pan precocido. Se deberá usar un W de 190 que garantice una mayor cantidad de proteínas y un mayor valor nutritivo.

4.5.2.5.2. Dosificación y amasado



Todos los ingredientes en las diferentes proporciones deberán incorporarse en la amasadora, esta etapa es clave para la obtención de un producto de alta calidad, parte del

agua hay que agregar poco a poco para que el tiempo de mezclado se reduzca.

El contenido de agua tiene mucho que ver con la consistencia. Como no todas las harinas absorben la misma cantidad de agua es posible que se tenga que rectificar la cantidad de agua de la receta según la consistencia obtenida.



El amasado consiste en mezclar y homogenizar una serie de ingredientes, previamente pesados, y transformarlos en una sola masa con características específicas de elasticidad, homogeneidad y consistencia, el tiempo de amasado es de aproximadamente de 20 minutos, tiempo durante el cual la masa va adquiriendo elasticidad y se vuelve lisa, flexible y suave. Progresivamente la masa va despegándose de las paredes de la amasadora, esto suele ser el indicio del fin del amasado.

La temperatura de la masa se incrementa progresivamente en el amasado, es óptima una temperatura final de 25 °C, ya que facilita el formado del pan, en función que se obtiene una masa de mayor fuerza y tenacidad, aumentando la velocidad de la fermentación.

4.5.2.5.3. División

Espolvorear un poco de harina sobre un recipiente para que la masa obtenida en el proceso anterior repose, cubierta con un plástico o una tela para lograr que la masa alcance casi el doble de su volumen inicial, por medio de la fermentación en base a la levadura.



La masa una vez que adquirió el nuevo volumen se divide porciones de 3.24 kilos para proceder colocar las porciones de masa en la tajadora manual y obtener 36 piezas de 90 gramos cada una.



El punto crítico más frecuente en la división es la irregularidad en el peso, sobre todo cuando las masas son demasiado consistentes, o cuando la gasificación aumenta como consecuencia de masas demasiado grandes o con exceso de levadura.

4.5.2.5.4. Boleado



Una vez dividida la masa debe ser boleada, para que todas las piezas sean simétricas en el formado.

El boleado tiene por objetivo dar forma esférica a un trozo de masa de aspecto rugoso y al tacto pegajosa, para que adquiera una estructura más lisa y redonda, que facilitará el laminado y estirado más regular, logrando una superficie de aspecto y al tacto más seca.

Esto se hace en la mesa de trabajo agregando un poco de aceite a la superficie de la mesa para evitar que se peguen a la misma.

4.5.2.5.5. Reposo



En la división y el boleado la masa sufre una desgasificación y contracción que afecta a su estructura física, haciéndola más tenaz.

El reposo o periodo de recuperación permite la relajación de la masa, que recupera así parte de su extensibilidad para poder darle forma al pan en condiciones adecuadas de fuerza y de equilibrio.

Este tiempo es variable, de tal forma, que el tiempo de reposo será mayor cuando la masa esté fría, blanda o contenga muy poca levadura y se disminuirá el reposo cuando por el contrario la masa quede caliente, dura o contengan mucha levadura.

4.5.2.5.6. Formado



El formado es la operación que consiste en dar forma a una porción de masa antes de la fermentación. Ésta será la forma que presentará el pan una vez cocido.

La temperatura óptima de la masa para el formado es de 21 °C a 23 °C. Durante el dividido y reposo la masa tiende a aumentar su temperatura. Temperaturas superiores a 21 °C-23 °C incrementan la fuerza de la masa y dificultan el formado.

El formado que se dará a la masa dependerá del tipo de pan que se va a elaborar, para la Panificadora los tipos de pan serán: cachito, enrollado, pan de Ambato, reventado, rosas.

Una vez que se la masa tiene la forma definida se coloca en bandejas (15 unidades en cada una), esta distribución se la hace para que en la cámara de fermentación no se peguen entre sí porque debe adquirir un volumen mayor cada una de las piezas de pan crudo.

4.5.2.5.7. Fermentación



Llamamos fermentación a la serie de reacciones bioquímicas llevadas a cabo por levaduras de género *Saccharomyces cerevisiae* y por bacterias fermentativas, básicamente lácticas y acéticas, que conducen finalmente a la formación de etanol y gas carbónico, y a una serie de fermentaciones secundarias que serán las causantes del aroma y sabor final del pan. El gas carbónico, contribuye al esponjamiento de la masa.

El proceso consiste en introducir todas las bandejas con las piezas de pan crudo en la cámara de fermentación, la cual aportará humedad antes de llegar al proceso de horneado y también aportara con un aumento de volumen a cada una de las piezas, aquí el producto deberá permanecer por 40 minutos a una temperatura 28 y 32° C, con una humedad de entre el 68% y el 75%.

La humedad relativa de la cámara o del lugar donde se desarrolle la fermentación ha de estar bien climatizada, ya que, si el ambiente es muy seco la masa se cuartee y desprenda y, por el contrario, si es muy húmedo la masa se volverá pegajosa.

4.5.2.5.8. Corte



Es el corte que se realiza mediante cuchillas sobre el pan, antes de su cocción, para favorecer el desarrollo, expansión y la cocción del pan en su interior. Estas incisiones en la masa provocan que la zona que queda al descubierto tarde más en endurecerse, permitiendo el empuje del gas carbónico del interior de la masa durante los primeros minutos de la cocción ya que por efecto de la presión y del trabajo acelerado de la levadura, dicho gas encuentra un punto débil por el que salir hacia el exterior. El corte proporciona al pan la imagen definitiva del producto, haciéndolo más apetecible para el consumidor.

Factores que hay que tener en cuenta en el corte del pan:

- Los cortes han de ser suaves y superficiales, teniendo en cuenta que si el pan está menos fermentado tolera cortes más profundos que cuando el pan tiene mayor volumen.
- Los cortes han de ser verticales o ligeramente inclinados para que de esta forma la expansión separe lentamente la pestaña y el interior del corte se mantenga más tiempo húmedo y elástico.

4.5.2.5.9. Precocción



Una vez que las piezas de pan crudo son retiradas de la cámara de fermentación, se procede con el proceso de precocción, el horno deberá estar a una temperatura de 145 °C permanecer el producto por un lapso de 11 minutos.



La precocción o primera cocción del pan se realiza generalmente en hornos rotativos. La transmisión del calor en este tipo de horno se realiza por convección (el aire se calienta y recircula aprovechando su temperatura para la cocción del pan). Dentro de la cámara de cocción se introduce el carro porta bandejas y, colocado sobre una plataforma giratoria, el pan va adaptando necesariamente diferentes posiciones relativas ante la corriente de aire caliente.

Cuando la precocción ha alcanzado los 11 minutos la actividad enzimática y la coagulación del gluten han llegado a su fin, lo que quiere decir que la estructura está fijada, pese a que todavía el producto es frágil.

Se deberán controlar la cantidad de vapor y los tiempos y temperaturas de cocción, que variarán según el tamaño y tipo de pan.

4.5.2.5.10. Enfriado



Una vez ha salido el pan del horno y antes de proceder a las siguientes manipulaciones (empaquetado en refrigeración o congelación), el pan debe enfriarse durante 15 o 20 minutos, tiempo necesario para que la temperatura interna descienda hasta 30 °C.

Con el fin de limitar la pérdida de agua y el envejecimiento, el tiempo de enfriamiento debe ser limitado, lento y gradual. La fase de enfriamiento se realiza a 18 °C en un lugar en donde no existan corrientes de aire o bajas temperaturas para evitar el cuarteado de la corteza y el pan mantenga un nivel adecuado de agua y no quede duro.

4.5.2.5.11. Empacado



El empacado se lo realiza en una bodega la cual se encuentra a una temperatura de 5 a 8 °C, si la temperatura es superior a ésta, existirá



una condensación que se transforma más tarde en escarcha.

En la bodega el pan se debe empacar en fundas plásticas cerradas y cartones con divisiones para evitar que los panes se aplasten en el proceso y almacenar entre -18 ° C y -25° C.

Para la utilización del pan precocido en el Panificadora y venderlo como producto terminado, no será necesario el empaquetado, sino que se conservarán en bandejas cubiertas con un plástico para conservar el producto hasta su cocción final por lo que tampoco requerirá de congelación, sino únicamente de refrigeración.

4.5.2.5.12. Congelación



Una vez empacado el pan, se conservará por medio de la congelación la cual se realiza en una cámara refrigerada a una temperatura de -18 a -25°C. Esta temperatura es importante para que el pan se mantenga fresco y la levadura no siga actuando sobre el mismo.

Es importante señalar que en este punto el producto está listo para su venta en estado congelado.

4.5.2.5.13. Descongelación



Se puede hacer de dos formas: la primera dejando descongelar a temperatura ambiente durante 15 minutos y la segunda cocer directamente sin descongelar. En el primer caso el tiempo de cocción en un horno rotativo a 145° C es de 11

minutos; en el segundo caso el tiempo será de 14 minutos, sin embargo, se recomienda su descongelación, ya que el pan tiene una pequeña recuperación en su estructura y aumenta ligeramente su volumen.

4.5.2.5.14. Cocción Final



Ya en el punto de venta, restaurantes, tiendas, hoteles o incluso en el hogar del consumidor, se realiza la cocción final. Normalmente se realiza en hornos pequeños.

En la segunda cocción, previo a introducir los panes en el horno, es recomendable humedecer ligeramente la corteza superior del pan para evitar el resquebrajamiento del pan.

Temperatura de cocción final: de 140 °C, tiempo de cocción final: 11 minutos en horno rotatorio o normal y 8 minutos en horno de microondas.

4.5.2.5.15. Venta



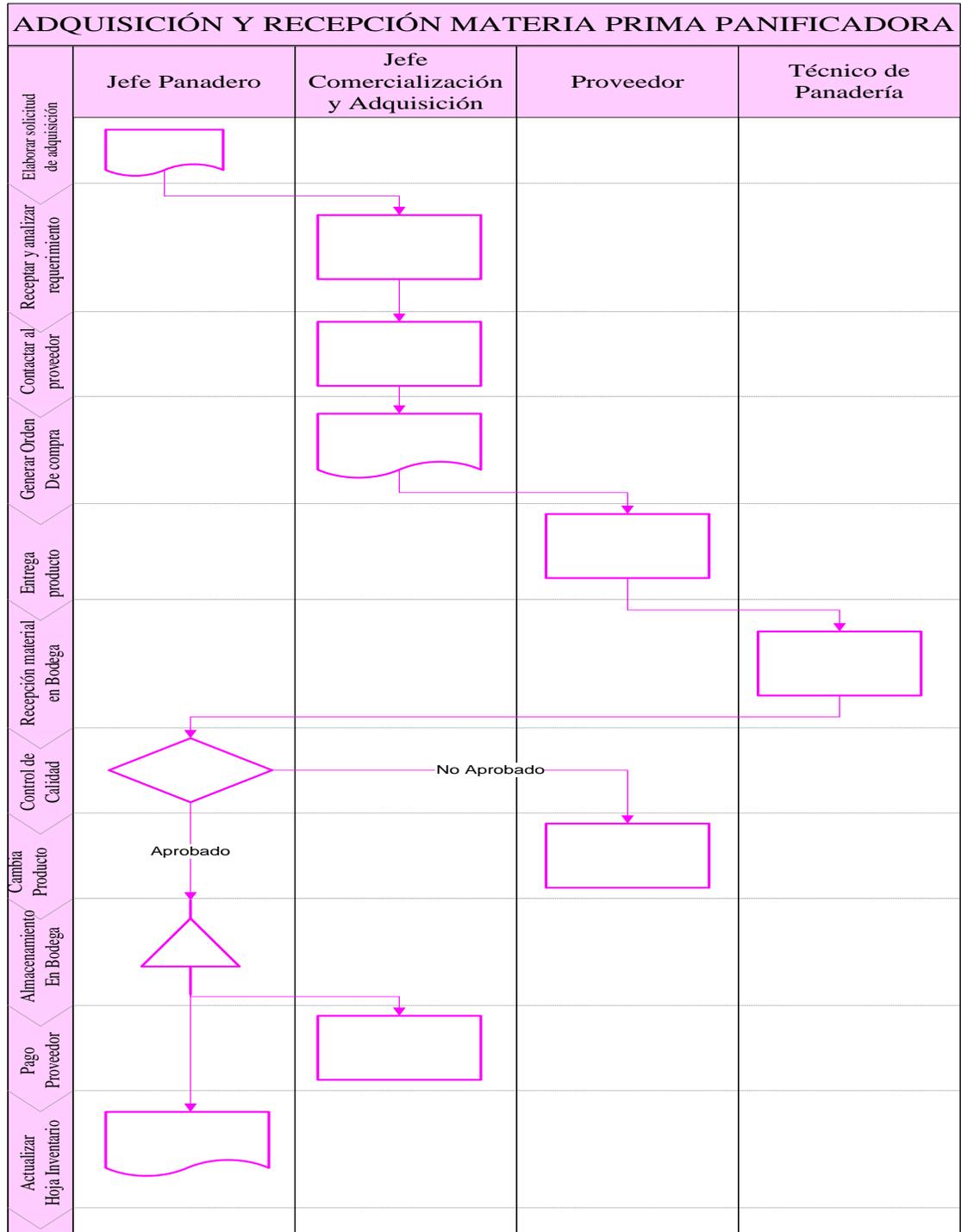
Cocido el pan, es sacado del horno y vaciado en canastos de mimbres aireados a fin de que no transpire y se humedezca. Si esto sucede, el pan perderá sus propiedades, quedando blando.

Para el proyecto propuesto existen 2 tipos de venta del producto, uno cuando el producto se comercializa como pan precocido congelado para que el cliente lo pueda consumir en su casa en cualquier momento y el segundo cuando se comercializa el pan caliente en su etapa final, es decir, cocido.

4.5.2.6. Diagramas de Flujo de la Panificadora

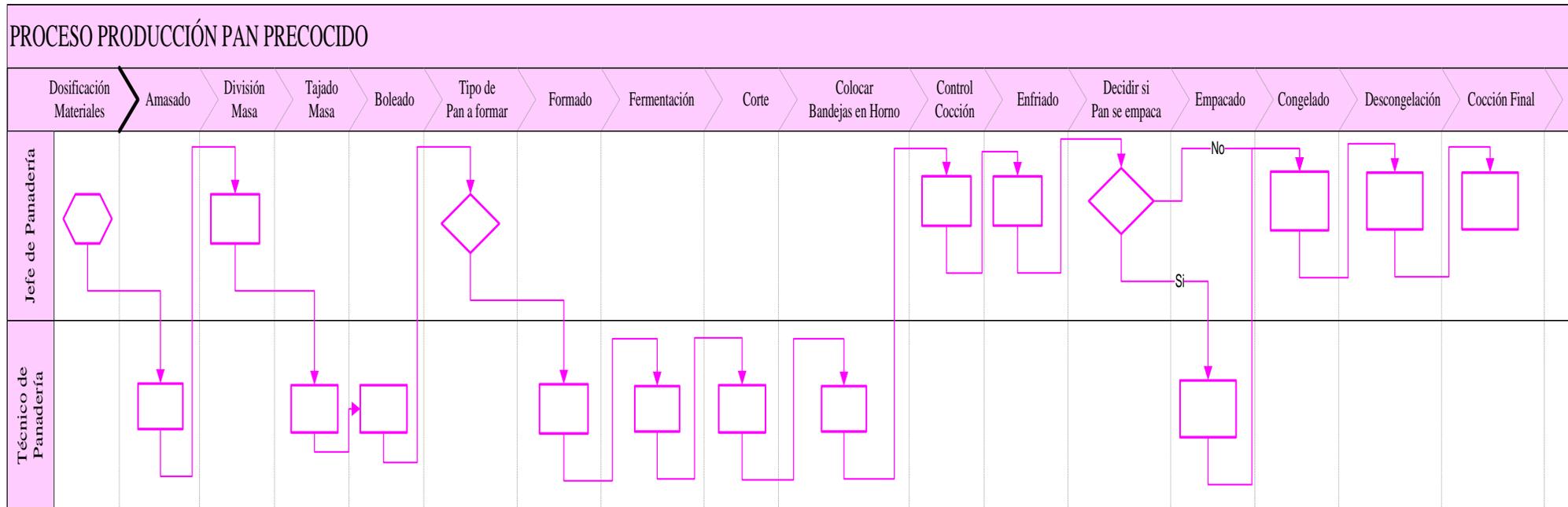
A continuación se presentan los diagramas de flujo de los principales procesos de la panificadora, como es la adquisición y recepción de materia prima, el proceso productivo y la venta del pan precocido.

4.5.2.6.1. Diagrama de Flujo Nro. 1: Adquisición y Recepción de materia prima



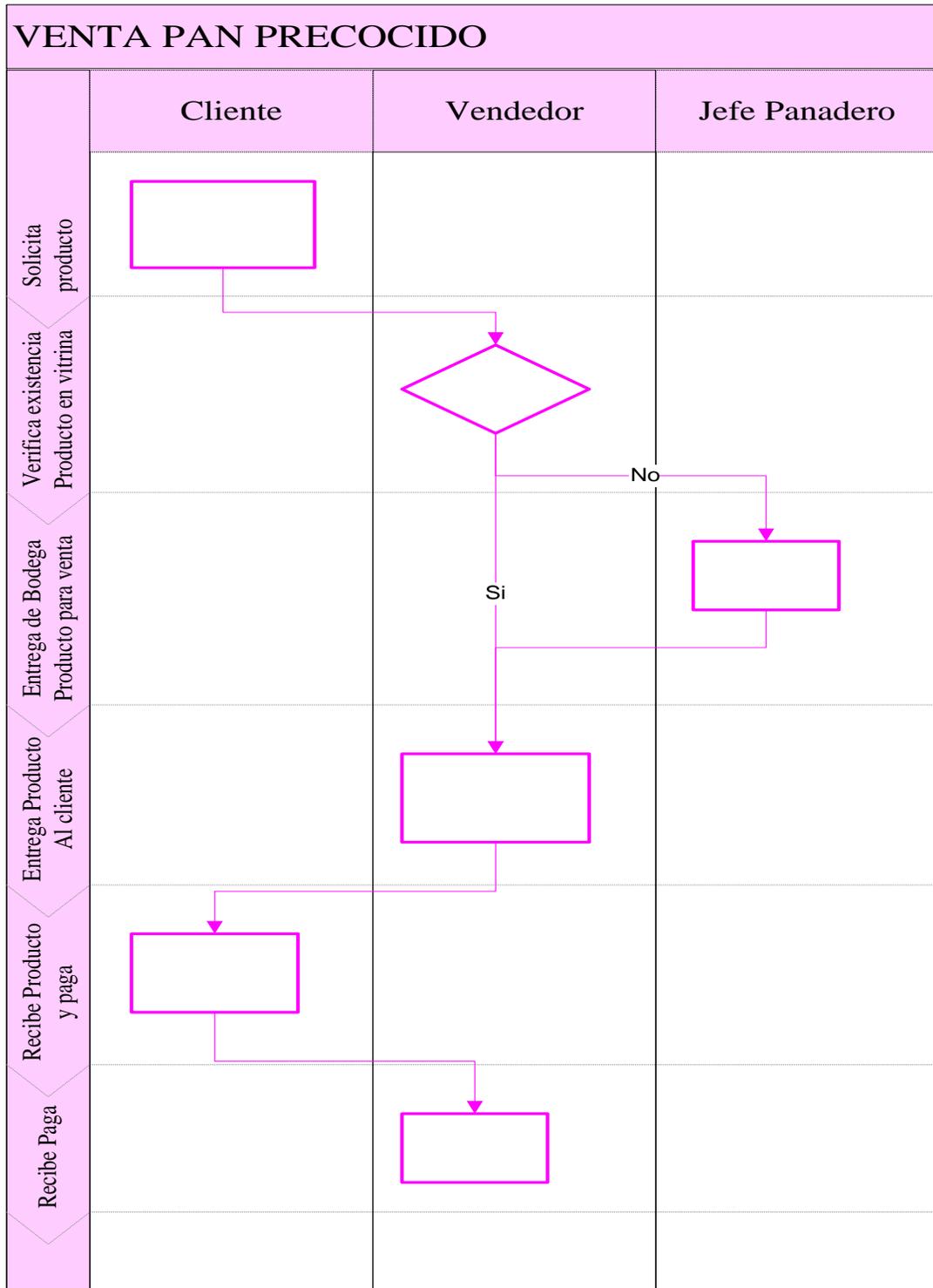
Elaborado por: La Autora

4.5.2.6.2. Diagrama de Flujo Nro. 2: Proceso de Producción de pan precocido



Elaborado por: La Autora

4.5.2.6.3. Diagrama de Flujo Nro. 3: Ventas - comercialización pan precocido



Elaborado por: La Autora

5. CAPITULO

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA PANIFICADORA

Este capítulo permite conocer si el proyecto es factible en su ejecución desde el punto de vista económico y financiero, determinando el monto total de la inversión a realizar tanto en activos fijos como en el capital de trabajo, costos de operación, presupuestos de ingresos y egresos, estado de pérdidas y ganancias, punto de equilibrio, flujo neto de caja, balance general, flujo de caja financiado; valor actual neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de Recuperación del Capital y Relación costo beneficio.

5.1. ESTUDIO ECONÓMICO

5.1.1. Plan de Inversiones⁴⁴

El plan de inversiones es un listado de las inversiones pre operativas que se realizarán para el funcionamiento del proyecto. Pueden ser inversiones en activos fijos (edificios, maquinaria, etc.) o también inversiones en activos intangibles (patentes, derechos de marca, etc.).

Para poder formular y evaluar el proyecto de inversión, los activos requeridos se clasifican en tres rubros de inversión:

5.1.1.1. Inversión Fija

La inversión fija se refiere a todo tipo de activo, con una vida útil mayor a un año, su finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa realice sus actividades de manera normal.

Para el proyecto propuesto y de conformidad con el resumen de costos elaborado en el capítulo IV del presente estudio, se resume en:

⁴⁴ MARINO, Wilson, *Curso de Asistencia Técnica Financiera*, Corporación Financiera Nacional, pág. 46.

TABLA Nro. 5.1
Inversión Activo Fijo

Detalle	Valor
Muebles y Enseres	\$ 6.820,00
Equipo de Oficina	\$ 1.500,00
Maquinaria y Equipo	\$ 24.935,00
Vehículos	\$ 18.000,00
Equipo de Computación	\$ 2.400,00
TOTAL	\$ 53.655,00

Fuente: 4.5.1. Análisis de Costos – Capítulo IV

Elaborado por: La Autora

5.1.1.2. Capital de Trabajo

“Desde un punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión fija y pre operativa) con que hay que contar para que empiece a funcionar el proyecto, esto quiere decir que hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos”⁴⁵.

TABLA Nro. 5.2
Capital de Trabajo

Detalle	Valor	Valor Mensual
Costos de Producción		\$ 7.177,83
Materia Prima Directa	\$ 4.952,95	
Mano de Obra Directa	\$ 1.072,78	
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.152,10	
Gastos de Comercialización		\$ 2.208,92
Sueldos Vendedores	\$ 1.374,22	
Gastos de Publicidad	\$ 609,70	
Arriendos Área de Comercialización	\$ 225,00	
Gastos Administrativos		\$ 3.642,68
Sueldos Personal Administrativo	\$ 1.133,02	
Suministros y Materiales de Oficina	\$ 146,24	
Bienes de Control Administrativo	\$ 278,42	
Arriendos Área Administrativa	\$ 150,00	
Otros Gastos Administrativos	\$ 1.935,00	
TOTAL		\$ 13.029,42

Elaborado por: La Autora

⁴⁵ Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial, *Curso Internacional sobre Formulación y Evaluación de Proyectos Agroindustriales*, CUFAIN ANDINO VIII.

5.1.2. Costos de Producción

Los costos de producción son aquellos que intervienen directamente en el proceso productivo. Dichos costos están determinados en función de la cantidad de producción que se pretende alcanzar a lo largo de la vida útil del negocio, en el caso de la Panificadora “Bocadillos” se proyecta un estudio con proyección en 5 años para lo cual se estima:

TABLA Nro. 5.3
Proyección de Producción y Ventas en Unidades

Año	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual	Ventas diarias	Ventas mensuales	Ventas anuales	Crecimiento anual 15%
1	3.000	61.250	735.000	2.000	60.833	730.000	-
2	3.450	70.438	845.250	2.300	69.958	839.500	15%
3	3.968	81.003	972.038	2.645	80.452	965.425	15%
4	4.563	93.155	1.117.862	3.042	92.520	1.110.239	15%
5	5.247	107.129	1.285.552	3.498	106.399	1.276.788	15%

Fuente: Capacidad Técnica de la Planta – Tabla 4.4

Elaborado por: La Autora

5.1.2.1. Materia Prima Directa

Está constituida por los principales elementos que intervienen a fin de obtener un producto final, que en este caso sería el pan precocido, por lo cual el requerimiento sería:

TABLA Nro. 5.4
Costo Materia Prima Directa

INGREDIENTES	PRESENTACIÓN	REQUERIMIENTO DIARIO	UNIDAD MEDIDA	COSTO KILO	COSTO DIARIO PRODUCCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HARINA DE FUERZA	Sacos (50 kilos)	150	kilos	\$ 0,72	\$108,00	\$ 2.160,00	\$ 25.920,00
MANTECA VEGETAL	Cajas (15 kilos)	45	kilos	\$ 1,50	\$ 67,50	\$ 1.350,00	\$ 16.200,00
AZUCAR	Sacos (15 kilos)	15	kilos	\$ 0,90	\$ 13,50	\$ 270,00	\$ 3.240,00
HUEVOS	cubetas (30 huevos)	300	unidades	\$ 0,12	\$ 36,00	\$ 720,00	\$ 8.640,00
SAL	Fundas (3,75 kilos)	4	kilos	\$ 0,42	\$ 1,68	\$ 33,60	\$ 403,20
LEVADURA	Cubos (3 kilos)	3	kilos	\$ 4,30	\$ 12,90	\$ 258,00	\$ 3.096,00
MARGARINA VEGETAL	cajas (3 kilos)	2	kilos	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 160,00	\$ 1.920,00
AGUA	M3	0,09	M3	-	\$ 0,05	\$ 1,35	\$ 16,20
TOTAL				\$ 11,96	\$ 247,58	\$ 4.952,95	\$ 59.435,40

Fuente: Materia Prima e Insumos – Tabla 4.13

Elaborado por: La Autora

5.1.2.2. Mano de Obra Directa

Comprende los costos por los salarios y beneficios sociales (Decimotercer Sueldo, decimocuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva a partir del segundo año) como se detalló en el Capítulo IV – Tabla Nro. 4.14 pagados a los obreros calificados que intervienen directamente en la producción de un bien o la prestación de un servicio, para la panificadora se requiere:

TABLA Nro. 5.5
Costo Mano de Obra Directa

PERSONAL PRODUCCION					
PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	NÚMERO TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
Jefe de Panadería	\$ 480,00	\$ 122,65	\$ 602,65	1	\$ 7.231,84
Técnico de Panadería	\$ 370,00	\$ 100,12	\$ 470,12	1	\$ 5.641,46
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 850,00	\$ 222,78	\$ 1.072,78	2	\$ 12.873,30

Fuente: Costos Mano de Obra – Tabla 4.15

Elaborado por: La Autora

En la siguiente tabla se presenta la proyección de los costos de mano de obra en un escenario de 5 años, con un incremento anual del 5% del Salario Básico Unificado:

TABLA Nro. 5.6
Proyección Costo Mano de Obra Directa

PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de Panadería	\$ 480,00	\$ 122,65	\$ 602,65	\$ 7.231,84
Técnico de Panadería	\$ 370,00	\$ 100,12	\$ 470,12	\$ 5.641,46
Subtotal Mano de Obra Directa Año 1	\$ 850,00	\$ 222,78	\$ 1.072,78	\$ 12.873,30
Jefe de Panadería	\$ 504,00	\$ 191,77	\$ 695,77	\$ 8.349,23
Técnico de Panadería	\$ 388,50	\$ 153,68	\$ 542,18	\$ 6.506,13
Subtotal Mano de Obra Directa Año 2	\$ 892,50	\$ 345,45	\$ 1.237,95	\$ 14.855,36
Jefe de Panadería	\$ 529,20	\$ 201,36	\$ 730,56	\$ 8.766,69
Técnico de Panadería	\$ 407,93	\$ 161,36	\$ 569,29	\$ 6.831,43
Subtotal Mano de Obra Directa Año 3	\$ 937,13	\$ 362,72	\$ 1.299,84	\$ 15.598,13
Jefe de Panadería	\$ 555,66	\$ 211,43	\$ 767,09	\$ 9.205,03
Técnico de Panadería	\$ 428,32	\$ 169,43	\$ 597,75	\$ 7.173,01
Subtotal Mano de Obra Directa Año 4	\$ 983,98	\$ 380,85	\$ 1.364,84	\$ 16.378,03
Jefe de Panadería	\$ 583,44	\$ 222,00	\$ 805,44	\$ 9.665,28
Técnico de Panadería	\$ 449,74	\$ 177,90	\$ 627,64	\$ 7.531,66
Subtotal Mano de Obra Directa Año 5	\$ 1.033,18	\$ 399,90	\$ 1.433,08	\$ 17.196,93
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 4.696,79	\$ 1.711,69	\$ 6.408,48	\$ 76.901,75

Elaborado por: La Autora

5.1.2.3. Costos Indirectos de Fabricación

Los CIF (Costos Indirectos de Fabricación) son aquellos que no intervienen de manera directa en el proceso de producción pero forma parte del proceso de producción, para el proyecto se requiere:

TABLA Nro. 5.7
Insumos de Producción

DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO DIARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
LUZ	kWh	kWh	\$ 1,67	\$ 50,00	\$ 600,00
GAS	Cilindro (45 kg)	kilogramos	\$ 1,10	\$ 33,00	\$ 396,00
COMBUSTIBLE HORNO (DIESEL)	Galón	Litros	\$ 2,00	\$ 40,00	\$ 480,00
CAJAS	Unidad	Unidad	\$ 5,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
PLASTICOS	Metros	Metros	\$ 0,21	\$ 6,20	\$ 74,40
FOSFOROS	Cajas (20 cajas)	Cajas	\$ 0,02	\$ 0,70	\$ 8,40
TOTAL			\$ 10,00	\$ 279,90	\$ 3.358,80

Fuente: Materia Prima e Insumos – Tabla 4.13

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 5.8
Costos Indirectos de Fabricación

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos de Producción	\$ 3.358,80	\$ 3.901,25	\$ 4.486,43	\$ 5.159,40	\$ 5.933,31
Utensilios	\$ 497,20	\$ 502,17	\$ 507,19	\$ 512,27	\$ 517,39
Arriendo Área Producción (50%)	\$ 2.300,00	\$ 2.142,21	\$ 2.163,63	\$ 2.185,27	\$ 2.207,12
Depreciación Activos Fijos Producción	\$ 7.053,15	\$ 7.053,15	\$ 7.053,15	\$ 2.253,15	\$ 2.253,15
TOTAL C.I.F.	\$ 13.209,15	\$ 13.598,78	\$ 14.210,41	\$ 10.110,08	\$ 10.910,97

Elaborado por: La Autora

5.1.2.4. Proyección Costos de Producción

La proyección de los Costos de Producción para 5 años se muestra en la siguiente tabla:

TABLA Nro. 5.9
Proyección Costos de Producción

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción unidades pan precocido	735.000	845.250	972.038	1.117.862	1.285.552
Costos de Producción					
Materia Prima Directa	\$ 59.435,40	\$ 68.738,40	\$ 78.697,44	\$ 90.468,00	\$ 104.572,80
Mano de Obra Directa	\$ 12.873,30	\$ 14.855,36	\$ 15.598,13	\$ 16.378,03	\$ 17.196,93
Costos Indirectos de Producción	\$ 13.209,15	\$ 13.598,78	\$ 14.210,41	\$ 10.110,08	\$ 10.910,97
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 85.517,85	\$ 97.192,54	\$ 108.505,97	\$ 116.956,11	\$ 132.680,70

Elaborado por: La Autora

5.1.3. Gastos de Comercialización y Ventas

Son aquellos gastos en los cuales el negocio incurre para comercializar el producto elaborado, como son sueldos de vendedores, comisiones, estudios de mercado, publicidad, etc.

5.1.3.1. Sueldo de Personal Comercialización y Ventas

TABLA Nro. 5.10
Gasto Personal de Ventas

PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	NÚMERO TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
Jefe de Comercialización	\$ 480,00	\$ 122,65	\$ 602,65	1	\$ 7.231,84
Vendedor	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	1	\$ 4.629,40
Chofer - Conserje	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	1	\$ 4.629,40
TOTAL PERSONAL DE VENTAS	\$ 1.080,00	\$ 294,22	\$ 1.374,22	3	\$ 16.490,64

Fuente: Costos Mano de Obra – Tabla 4.15

Elaborado por: La Autora

En la siguiente tabla se presenta la proyección de los gastos de mano de obra del personal de ventas en un escenario de 5 años, con un incremento anual del 5% del Salario Básico Unificado, como beneficios sociales comprende ((Decimotercer Sueldo, decimocuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva a partir del segundo año) como se detalló en el Capítulo IV – Tabla Nro. 4.14.

TABLA Nro. 5.11

Proyección Gasto Personal Ventas

PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de Comercialización	\$ 480,00	\$ 122,65	\$ 602,65	\$ 7.231,84
Vendedor	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	\$ 4.629,40
Chofer - Conserje	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	\$ 4.629,40
Subtotal Costo Personal Ventas Año 1	\$ 1.080,00	\$ 294,22	\$ 1.374,22	\$ 16.490,64
Jefe de Comercialización	\$ 504,00	\$ 191,77	\$ 695,77	\$ 8.349,23
Vendedor	\$ 315,00	\$ 129,44	\$ 444,44	\$ 5.333,24
Chofer - Conserje	\$ 315,00	\$ 129,44	\$ 444,44	\$ 5.333,24
Subtotal Costo Personal Ventas Año 2	\$ 1.134,00	\$ 450,64	\$ 1.584,64	\$ 19.015,72
Jefe de Comercialización	\$ 529,20	\$ 201,36	\$ 730,56	\$ 8.766,69
Vendedor	\$ 330,75	\$ 135,91	\$ 466,66	\$ 5.599,91
Chofer - Conserje	\$ 330,75	\$ 135,91	\$ 466,66	\$ 5.599,91
Subtotal Costo Personal Ventas Año 3	\$ 1.190,70	\$ 473,18	\$ 1.663,88	\$ 19.966,50
Jefe de Comercialización	\$ 555,66	\$ 211,43	\$ 767,09	\$ 9.205,03
Vendedor	\$ 347,29	\$ 142,70	\$ 489,99	\$ 5.879,90
Chofer - Conserje	\$ 347,29	\$ 142,70	\$ 489,99	\$ 5.879,90
Subtotal Costo Personal Ventas Año 4	\$ 1.250,24	\$ 496,83	\$ 1.747,07	\$ 20.964,83
Jefe de Comercialización	\$ 583,44	\$ 222,00	\$ 805,44	\$ 9.665,28
Vendedor	\$ 364,65	\$ 149,84	\$ 514,49	\$ 6.173,90
Chofer - Conserje	\$ 364,65	\$ 149,84	\$ 514,49	\$ 6.173,90
Subtotal Costo Personal Ventas Año 5	\$ 1.312,75	\$ 521,68	\$ 1.834,42	\$ 22.013,07
TOTAL COSTO PERSONAL VENTAS	\$ 5.967,68	\$ 2.236,55	\$ 8.204,23	\$ 98.450,76

Elaborado por: La Autora

5.1.3.2. Gastos de Publicidad

Comprende los gastos en los que incurrirá el negocio para publicitar el producto en el mercado al cual está enfocado.

TABLA Nro. 5.12

Gastos Publicidad

Publicidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Volantes	70	\$ 0,01	\$ 0,70	\$ 8,40
Páginas Amarillas	1	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Internet	1	\$ 19,00	\$ 19,00	\$ 228,00
PubliPan	50	\$ 1,00	\$ 50,00	\$ 300,00
Calendarios	150	\$ 3,50	\$ 525,00	\$ 525,00
TOTAL			\$ 609,70	\$ 1.076,40

Elaborado por: La Autora

5.1.3.3. Proyección Gastos Comercialización y Ventas

La proyección para 5 años se muestra en la siguiente tabla:

TABLA Nro. 5.13**Proyección Gastos Comercialización y Ventas**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Personal Ventas	\$ 16.490,64	\$ 19.015,72	\$ 19.966,50	\$ 20.964,83	\$ 22.013,07
Arriendo Área de Ventas (30%)	\$ 1.380,00	\$ 1.285,33	\$ 1.298,18	\$ 1.311,16	\$ 1.324,27
Publicidad	\$ 1.076,40	\$ 1.087,16	\$ 1.087,16	\$ 1.087,16	\$ 1.087,16
Comisiones de Ventas (3%)	-	-	\$ 5.540,62	\$ 6.539,49	\$ 7.713,31
Depreciación Activo Fijo Ventas	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
TOTAL GASTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	\$ 19.487,04	\$ 21.928,21	\$ 28.432,46	\$ 30.442,65	\$ 32.677,82

Elaborado por: La Autora

Se ha incluido dentro de estos gastos el valor correspondiente a arriendos del área de Ventas a fin de definir claramente los costos en los que se incurre en cada área de la empresa, de igual manera las depreciaciones de activos fijos del área de ventas y comisiones del 3% sobre el valor total de ventas a partir del 3 año de trabajo.

5.1.4. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos se pueden definir como los gastos en los que incurre el negocio por actividades de gestión del mismo, por ejemplo, sueldos, alquiler, materiales de oficina, impuestos, servicios básicos, etc.

5.1.4.1. Sueldos Personal Administrativo

A continuación se detalla los requerimientos para el pago de salarios y beneficios al personal del área administrativa de la Panificadora BOCADILLOS:

TABLA Nro. 5.14**Gasto Personal Administrativo**

PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	NÚMERO TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
Administrador General	\$ 600,00	\$ 147,23	\$ 747,23	1	\$ 8.966,80
Secretaria	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	1	\$ 4.629,40
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 900,00	\$ 233,02	\$ 1.133,02	2	\$ 13.596,20

Fuente: Costos Mano de Obra – Tabla 4.15

Elaborado por: La Autora

En la siguiente tabla se presenta la proyección de los gastos de mano de obra del personal de administrativo en un escenario de 5 años, con un incremento anual del 5% del Salario Básico Unificado, como beneficios sociales comprende ((Decimotercer Sueldo, decimocuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva a partir del segundo año) como se detalló en el Capítulo IV – Tabla Nro. 4.14.

TABLA Nro. 5.15
Proyección Gasto Personal Administrativo

PUESTO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Administrador General	\$ 600,00	\$ 147,23	\$ 747,23	\$ 8.966,80
Secretaria	\$ 300,00	\$ 85,78	\$ 385,78	\$ 4.629,40
Subtotal Personal Administrativo Año 1	\$ 900,00	\$ 233,02	\$ 1.133,02	\$ 13.596,20
Administrador General	\$ 630,00	\$ 233,32	\$ 863,32	\$ 10.359,89
Secretaria	\$ 315,00	\$ 129,44	\$ 444,44	\$ 5.333,24
Subtotal Personal Administrativo Año 2	\$ 945,00	\$ 362,76	\$ 1.307,76	\$ 15.693,13
Administrador General	\$ 661,50	\$ 244,99	\$ 906,49	\$ 10.877,88
Secretaria	\$ 330,75	\$ 135,91	\$ 466,66	\$ 5.599,91
Subtotal Personal Administrativo Año 3	\$ 992,25	\$ 380,90	\$ 1.373,15	\$ 16.477,79
Administrador General	\$ 694,58	\$ 257,24	\$ 951,81	\$ 11.421,78
Secretaria	\$ 347,29	\$ 142,70	\$ 489,99	\$ 5.879,90
Subtotal Personal Administrativo Año 4	\$ 1.041,86	\$ 399,94	\$ 1.441,81	\$ 17.301,68
Administrador General	\$ 729,30	\$ 270,10	\$ 999,41	\$ 11.992,87
Secretaria	\$ 364,65	\$ 149,84	\$ 514,49	\$ 6.173,90
Subtotal Personal Administrativo Año 5	\$ 1.093,96	\$ 419,94	\$ 1.513,90	\$ 18.166,76
TOTAL COSTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 4.973,07	\$ 1.796,56	\$ 6.769,63	\$ 81.235,56

Elaborado por: La Autora

5.1.4.2. Gastos en Suministros y Materiales de Oficina

TABLA Nro. 5.16
Suministros y Materiales de Oficina

Descripción	Cantidad	Unidad Medida	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Esferos	1	Caja (12 unidades)	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 12,00
Lápices	1	Caja (12 unidades)	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 9,60
Papel Bond	1	Resma	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 48,00
Engrapadora	2	Unidades	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Perforadora	1	Unidades	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60
Cera Mojadedo	2	Unidades	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 4,00
Sello	1	Unidades	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Fechador	1	Unidades	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Tinta y Almohadilla	1	Unidades	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 2,00
Cuadernos Universitario	4	Unidades (100 h)	\$ 1,00	\$ 4,00	\$ 8,00

Corrector agua	3	Unidades	\$ 0,51	\$ 1,53	\$ 6,12
Tijeras	2	Unidades	\$ 0,57	\$ 1,14	\$ 1,14
Grapas	1	Caja	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 2,60
Sacagrapas	2	Unidades	\$ 0,30	\$ 0,60	\$ 0,60
Dispensador cinta adhesiva	3	Unidades	\$ 1,10	\$ 3,30	\$ 3,30
Cinta Adhesiva	3	Unidades	\$ 0,18	\$ 0,54	\$ 2,16
Carpetas Bene (oficio)	2	Unidades	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 36,00
Carpetas Bene (telegrama)	2	Unidades	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 36,00
Carpetas cartulina	3	Unidades	\$ 0,10	\$ 0,30	\$ 3,60
Clips	1	Caja	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 2,16
Calculadoras	4	Unidades	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Papel Caja Registradora	1	Caja (6 rollos)	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 33,00
TOTAL			\$ 69,59	\$ 146,24	\$ 320,38

Fuente: Suministros de Oficina – Tabla 4.20

Elaborado por: La Autora

5.1.4.3. Bienes de Control Administrativo y existencias

TABLA Nro. 5.17
Bienes de Control Administrativo y existencias

DETALLE	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Botiquín Primeros Auxilios	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Extintores de CO2 de 10 libras	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Sillas de Oficina	5	\$ 42,00	\$ 210,00
Mesas Plásticas con 4 sillas	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Archivador metálico 4 gavetas	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Caja de Herramientas	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Escobas, trapeadores, recogedores	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Lavavajillas (galón)	6	\$ 6,50	\$ 39,00
Jabón (set 3 jabones)	6	\$ 2,00	\$ 12,00
Detergente (galón)	6	\$ 4,00	\$ 24,00
Alcohol (500 cc)	3	\$ 1,95	\$ 5,85
Desinfectante (galón)	6	\$ 3,50	\$ 21,00
Basureros y Baldes de limpieza	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Fundas de basura	24	\$ 0,47	\$ 11,28
TOTAL		\$ 278,42	\$ 616,13

Fuente: Bienes de Control Administrativo y existencias – Tabla 4.19

Elaborado por: La Autora

5.1.4.4. Arriendos

Como se señaló con anterioridad el negocio funcionará en un local que cumple con las características necesarias para el normal desarrollo de las actividades por lo tanto se incurrirá en los siguientes gastos que corresponden al área administrativa, tomando en consideración que el costo mensual por arrendamiento será de **\$ 350 USD**, repartido el gasto en 50% Área Producción, 30% Área Ventas, 20% Área Administrativa:

TABLA Nro. 5.18**Gastos Arriendos Área Administrativa**

Detalle	Valor Mensual	Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año 3	Valor Año 4	Valor Año 5
Garantía de Local (20%)	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo Área Administrativa (20%)	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 848,40	\$ 856,88	\$ 865,45	\$ 874,11
Subtotal	\$ 150,00	\$ 920,00	\$ 848,40	\$ 856,88	\$ 865,45	\$ 874,11
Imprevistos 1%	-	-	\$ 8,48	\$ 8,57	\$ 8,65	\$ 8,74
TOTAL	\$ 150,00	\$ 920,00	\$ 856,88	\$ 865,45	\$ 874,11	\$ 882,85

Elaborado por: La Autora

5.1.4.5. Otros Gastos Administrativos**TABLA Nro. 5.19****Otros Gastos Administrativos**

Concepto	Valor Mensual	Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año 3	Valor Año 4	Valor Año 5
Contador	\$ 350,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
Servicios Básicos	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 606,00	\$ 612,06	\$ 618,18	\$ 624,36
Luz	\$ 20,00	-	-	-	-	-
Agua	\$ 15,00	-	-	-	-	-
Teléfono	\$ 15,00	-	-	-	-	-
Uniformes Personal	\$ 35,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Gastos de Constitución, patente municipal	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	-	-	-	-
TOTAL	\$ 1.935,00	\$ 4.270,00	\$ 2.776,00	\$ 2.782,06	\$ 2.788,18	\$ 2.794,36

Elaborado por: La Autora

5.1.4.6. Proyección de Gastos Administrativos

La proyección para 5 años se muestra en la siguiente tabla:

TABLA Nro. 5.20**Proyección Gastos Administrativos**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Personal Administrativo	\$ 13.596,20	\$ 15.693,13	\$ 16.477,79	\$ 17.301,68	\$ 18.166,76
Materiales y Suministros de Oficina	\$ 320,38	\$ 326,82	\$ 330,09	\$ 333,39	\$ 336,72
Bienes de Control Administrativo	\$ 616,13	\$ 622,29	\$ 622,29	\$ 622,29	\$ 622,29
Arriendos Área Administrativa	\$ 920,00	\$ 856,88	\$ 865,45	\$ 874,11	\$ 882,85
Otros Gastos Administrativos	\$ 4.270,00	\$ 2.776,00	\$ 2.782,06	\$ 2.788,18	\$ 2.794,36
Depreciación Activos Fijos Administrativos	\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 199,80	\$ 199,80
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 20.455,87	\$ 21.008,29	\$ 21.810,84	\$ 22.119,45	\$ 23.002,79

Elaborado por: La Autora

5.1.5. Depreciaciones

Las depreciaciones son conceptos contables que permiten cargar al gasto la pérdida de un valor de activos fijos. De conformidad al numeral 6 del Artículo Nro. 28 del Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, que establece, “La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes”⁴⁶:

TABLA Nro. 5.21**Tabla Depreciación Activos**

BIEN	VIDA UTIL	PORCENTAJE
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares	20	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10	10%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	5	20%
Equipos de cómputo y software	3	33,33%*

Elaborado por: La Autora

⁴⁶ Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno

TABLA Nro. 5.22
Depreciación Activos Fijos

Bien	Valor	% Valor Residual	Valor Residual Porcentual	Base Cálculo	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Maquinaria y Equipo	\$ 24.935,00	10%	\$ 2.493,50	\$ 22.441,50	10	\$ 2.244,15	\$ 2.244,15	\$ 2.244,15	\$ 2.244,15	\$ 2.244,15	\$ 13.714,25
Muebles y Enseres	\$ 6.820,00	10%	\$ 610,00	\$ 5.490,00	10	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 613,80	\$ 3.751,00
Vehículos	\$ 18.000,00	20%	\$ 3.600,00	\$ 14.400,00	3	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	-	-	\$ 3.600,00
Equipo de Computación	\$ 2.400,00	33,33%	\$ 792,00	\$ 1.608,00	3	\$ 533,36	\$ 533,36	\$ 533,36	-	-	\$ 799,92
Equipo de Oficina	\$ 1.500,00	10%	\$ 150,00	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 825,00
TOTAL	\$ 53.655,00		\$ 7.645,50	\$ 45.289,50		\$ 8.326,31	\$ 8.326,31	\$ 8.326,31	\$ 2.992,95	\$ 2.992,95	\$ 22.690,17

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 5.23
Depreciación Activos Fijos Área Producción

Bien	Valor	% Valor Residual	Valor Residual Porcentual	Base Cálculo	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Maquinaria y Equipo	\$ 24.435,00	10%	\$ 2.443,50	\$ 21.991,50	10	\$ 2.199,15	\$ 2.199,15	\$ 2.199,15	\$ 2.199,15	\$ 2.199,15	\$ 13.439,25
Muebles y Enseres	\$ 600,00	10%	\$ 60,00	\$ 540,00	10	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 330,00
Vehículo	\$ 18.000,00	20%	\$ 3.600,00	\$ 14.400,00	3	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	-	-	\$ 3.600,00
TOTAL	\$ 43.035,00		\$ 6.103,50	\$ 36.931,50		\$ 7.053,15	\$ 7.053,15	\$ 7.053,15	\$ 2.253,15	\$ 2.253,15	\$ 17.369,25

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 5.24
Depreciación Activos Fijos Área Comercialización y Ventas

Bien	Valor	% Valor Residual	Valor Residual Porcentual	Base Cálculo	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Maquinaria y Equipo	\$ 500,00	10%	\$ 50,00	\$ 450,00	10	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 275,00
Muebles y Enseres	\$ 5.500,00	10%	\$ 550,00	\$ 4.950,00	10	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 3.025,00
TOTAL	\$ 6.000,00		\$ 600,00	\$ 5.400,00		\$ 540,00	\$ 3.300,00				

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 5.25
Depreciación Activos Fijos Área Administrativa

Bien	Valor	% Valor Residual	Valor Residual Porcentual	Base Cálculo	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Equipo de Computación	\$ 2.400,00	33,33%	\$ 792,00	\$ 1.608,00	3	\$ 533,36	\$ 533,36	\$ 533,36	-	-	\$ 799,92
Equipo de Oficina	\$ 1.500,00	10%	\$ 150,00	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 825,00
Muebles y Enseres	\$ 720,00	10%	\$ 72,00	\$ 648,00	10	\$ 64,80	\$ 64,80	\$ 64,80	\$ 64,80	\$ 64,80	\$ 396,00
TOTAL	\$ 4.620,00		\$ 1.014,00	\$ 3.606,00		\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 199,80	\$ 199,80	\$ 2.020,92

Elaborado por: La Autora

5.1.6. Financiamiento y Método de Análisis

Para el normal desarrollo de las actividades al inicio de la ejecución del proyecto es necesario contar con recursos económicos que garanticen el éxito del negocio, para lo cual se obtendrá recursos de los aportes de los socios en primer lugar, sin embargo, en un primer comienzo se requerirá de un financiamiento adicional.

TABLA Nro. 5.26
Cuadro Comparativo Tasas Interés

CRÉDITO PRODUCTIVO PYMES	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	BANCO GUAYAQUIL	COOPERATIVA COOPROGRESO
Tasa de Interés Activa Efectiva	11,40%	11,83%	11,83%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, Banco Guayaquil, Cooperativa Cooprogreso
Elaborado por: La Autora

Por lo que se observa en el cuadro anterior, el crédito con una tasa de interés más conveniente es el de la Corporación Financiera Nacional (C.F.N.) ya que además es una Banca Pública que busca colocar créditos que permitan el desarrollo económico de los negocios, ofreciendo tasas de interés accesibles al público y en especial porque dentro de sus actividades financiables se encuentran las de Elaboración de Productos de Panadería Anexo “D” (Actividades Financiables C.F.N.)

TABLA Nro. 5.27

CRÉDITO DIRECTO	
DESTINO	<ul style="list-style-type: none">• Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente.• Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.
BENEFICIARIO	<ul style="list-style-type: none">• Personas naturales.• Personas jurídicas sin importar la composición de su capital social; bajo el control de la Superintendencia de Compañías.
MONTO	<ul style="list-style-type: none">• Hasta el 70%; para proyectos nuevos.• Hasta el 100% para proyectos de ampliación.• Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta.
PLAZO	<ul style="list-style-type: none">• Activo Fijo: hasta 10 años.• Capital de Trabajo: hasta 3 años.
PERÍODO DE GRACIA	<ul style="list-style-type: none">• Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.
TASAS DE INTERÉS	<ul style="list-style-type: none">• Capital de trabajo: 10.5%;• Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años; 11% hasta 10 años.
GARANTÍA	<ul style="list-style-type: none">• Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada.
DESEMBOLSOS	<ul style="list-style-type: none">• De acuerdo al cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: La Autora

5.1.6.1. Estructura de Inversiones

En el siguiente cuadro se presenta la estructura de las inversiones para el negocio, financiado con recursos propios y a través del préstamo que se obtenga a través de la CFN:

TABLA Nro. 5.28**Inversiones**

INVERSION	VALOR	C.F.N.	PROPIOS
Inversión Fija			
Muebles y Enseres	\$ 6.820,00	\$ 6.100,00	\$ 720,00
Equipo de Oficina	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	-
Maquinaria y Equipo	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	-
Vehículos	\$ 18.000,00	-	\$ 18.000,00
Equipo de Computación	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	-
Capital de Trabajo			
Costos de Producción	\$ 7.177,83	-	\$ 7.177,83
Gastos de Comercialización	\$ 2.208,92	-	\$ 2.208,92
Gastos Administrativos	\$ 3.642,68	-	\$ 3.642,68
TOTAL	\$ 66.684,42	\$ 34.935,00	\$ 31.749,42
PARTICIPACION %	100%	52%	48%

Elaborado por: La Autora

En función de lo señalado en la tabla anterior el crédito a solicitar por a la C.F.N. asciende a \$ **34.935,00 USD** y cumple con las características que exige la entidad.

5.1.6.2. Amortización del Crédito

A continuación se muestra la tabla de amortización del crédito a lo largo del período objeto de análisis:

TABLA Nro. 5.29**AMORTIZACIÓN CRÉDITO**

BENEFICIARIO	PANIFICADORA BOCADILLOS		
INSTIT. FINANCIERA	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL		
MONTO EN USD	34.935,00		
TASA DE INTERES	10,85%	T. EFECTIVA	11,4062%
PLAZO	5	años	
GRACIA	0,67	años	
FECHA DE INICIO	14/04/2012		
MONEDA	DOLARES		
AMORTIZACION CADA	30	días	
Número de períodos	52	para amortizar capital	

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		34.935,00			
1	29-may-2012	34.935,00	315,87		315,87
2	28-jun-2012	34.935,00	315,87		315,87
3	28-jul-2012	34.935,00	315,87		315,87
4	27-ago-2012	34.935,00	315,87		315,87
5	26-sep-2012	34.935,00	315,87		315,87
6	26-oct-2012	34.935,00	315,87		315,87
7	25-nov-2012	34.935,00	315,87		315,87
8	25-dic-2012	34.935,00	315,87		315,87
9	24-ene-2013	34.405,80	315,87	529,20	845,07
10	23-feb-2013	33.871,82	311,09	533,98	845,07
11	25-mar-2013	33.333,00	306,26	538,81	845,07
12	24-abr-2013	32.789,32	301,39	543,68	845,07
13	24-may-2013	32.240,72	296,47	548,60	845,07
14	23-jun-2013	31.687,16	291,51	553,56	845,07
15	23-jul-2013	31.128,59	286,50	558,57	845,07
16	22-ago-2013	30.564,97	281,45	563,62	845,07
17	21-sep-2013	29.996,26	276,36	568,71	845,07
18	21-oct-2013	29.422,41	271,22	573,85	845,07
19	20-nov-2013	28.843,37	266,03	579,04	845,07
20	20-dic-2013	28.259,09	260,79	584,28	845,07
21	19-ene-2014	27.669,53	255,51	589,56	845,07
22	18-feb-2014	27.074,63	250,18	594,89	845,07
23	20-mar-2014	26.474,36	244,80	600,27	845,07
24	19-abr-2014	25.868,66	239,37	605,70	845,07
25	19-may-2014	25.257,49	233,90	611,17	845,07
26	18-jun-2014	24.640,79	228,37	616,70	845,07
27	18-jul-2014	24.018,51	222,79	622,28	845,07
28	17-ago-2014	23.390,61	217,17	627,90	845,07
29	16-sep-2014	22.757,03	211,49	633,58	845,07
30	16-oct-2014	22.117,72	205,76	639,31	845,07
31	15-nov-2014	21.472,63	199,98	645,09	845,07
32	15-dic-2014	20.821,71	194,15	650,92	845,07
33	14-ene-2015	20.164,90	188,26	656,81	845,07
34	13-feb-2015	19.502,15	182,32	662,75	845,07
35	15-mar-2015	18.833,42	176,33	668,74	845,07
36	14-abr-2015	18.158,63	170,29	674,79	845,07
37	14-may-2015	17.477,75	164,18	680,89	845,07
38	13-jun-2015	16.790,70	158,03	687,04	845,07
39	13-jul-2015	16.097,45	151,82	693,25	845,07
40	12-ago-2015	15.397,93	145,55	699,52	845,07
41	11-sep-2015	14.692,08	139,22	705,85	845,07
42	11-oct-2015	13.979,85	132,84	712,23	845,07
43	10-nov-2015	13.261,18	126,40	718,67	845,07
44	10-dic-2015	12.536,01	119,90	725,17	845,07
45	09-ene-2016	11.804,29	113,35	731,72	845,07
46	08-feb-2016	11.065,95	106,73	738,34	845,07
47	09-mar-2016	10.320,93	100,05	745,02	845,07
48	08-abr-2016	9.569,18	93,32	751,75	845,07

49	08-may-2016	8.810,63	86,52	758,55	845,07
50	07-jun-2016	8.045,22	79,66	765,41	845,07
51	07-jul-2016	7.272,89	72,74	772,33	845,07
52	06-ago-2016	6.493,58	65,76	779,31	845,07
53	05-sep-2016	5.707,22	58,71	786,36	845,07
54	05-oct-2016	4.913,76	51,60	793,47	845,07
55	04-nov-2016	4.113,11	44,43	800,64	845,07
56	04-dic-2016	3.305,23	37,19	807,88	845,07
57	03-ene-2017	2.490,05	29,88	815,19	845,07
58	02-feb-2017	1.674,86	22,51	822,56	845,07
59	04-mar-2017	852,31	15,14	829,93	845,07
60	03-abr-2017	22,38	7,71	837,36	845,07
		11.535,83		34.934,80	46.470,63

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: La Autora

La consolidación del costo financiero (interés del crédito obtenido) y la amortización del crédito se presentan en la siguiente tabla:

TABLA Nro. 5.30

Resumen de Crédito

AÑO	COSTO FINANCIERO	AMORTIZACION
2012	2.526,97	-
2013	3.464,93	6.675,91
2014	2.703,47	7.437,38
2015	2.175,28	10.500,78
2016	665,19	10.320,73
TOTAL	11.535,83	34.934,80

Elaborado por: La Autora

5.1.7. Presupuesto de Ingresos y Egresos

Se debe presentar el estudio de los ingresos y egresos presupuestados durante la vida útil del proyecto. En la elaboración de los presupuestos se debe tomar en consideración la información obtenida durante el estudio de mercado, estudio técnico y organización del proyecto, puesto que de estos se derivan los ingresos y gastos.

TABLA Nro. 5.31

Presupuesto de Ingresos y Egresos

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Vendidas	735.000	845.250	972.038	1.117.862	1.285.552
Precio de Venta Unitario	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,20	\$ 0,20
Ingreso por Ventas	\$ 132.300,00	\$ 156.371,25	\$ 184.687,22	\$ 217.983,09	\$ 257.110,40

Ingreso Mensual	\$ 11.025,00	\$ 13.030,94	\$ 15.390,60	\$ 18.165,26	\$ 21.425,87
------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EGRESOS	\$ 125.460,76	\$ 140.129,03	\$ 158.749,28	\$ 169.518,21	\$ 188.361,31
Costos de Producción	\$ 85.517,85	\$ 97.192,54	\$ 108.505,97	\$ 116.956,11	\$ 132.680,70
Materia Prima/Inventarios	\$ 59.435,40	\$ 68.738,40	\$ 78.697,44	\$ 90.468,00	\$ 104.572,80
Mano de Obra Directa	\$ 12.873,30	\$ 14.855,36	\$ 15.598,13	\$ 16.378,03	\$ 17.196,93
Costos Indirectos Fabricación	\$ 13.209,15	\$ 13.598,78	\$ 14.210,41	\$ 10.110,08	\$ 10.910,97
Gastos Administrativos y Ventas	\$ 39.942,91	\$ 42.936,50	\$ 50.243,30	\$ 52.562,09	\$ 55.680,61
Gastos Administrativos	\$ 20.455,87	\$ 21.008,29	\$ 21.810,84	\$ 22.119,45	\$ 23.002,79
Sueldos Administrativos	\$ 13.596,20	\$ 15.693,13	\$ 16.477,79	\$ 17.301,68	\$ 18.166,76
Materiales y Suministros de Oficina	\$ 320,38	\$ 326,82	\$ 330,09	\$ 333,39	\$ 336,72
Bienes de Control Administrativo y existencias	\$ 616,13	\$ 622,29	\$ 622,29	\$ 622,29	\$ 622,29
Arriendos Área Administrativa	\$ 920,00	\$ 856,88	\$ 865,45	\$ 874,11	\$ 882,85
Otros Gastos Administrativos	\$ 4.270,00	\$ 2.776,00	\$ 2.782,06	\$ 2.788,18	\$ 2.794,36
Depreciación Activos Fijos Administrativos	\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 733,16	\$ 199,80	\$ 199,80
Gastos de Ventas	\$ 19.487,04	\$ 21.928,21	\$ 28.432,46	\$ 30.442,65	\$ 32.677,82
Sueldos Ventas	\$ 16.490,64	\$ 19.015,72	\$ 19.966,50	\$ 20.964,83	\$ 22.013,07
Comisiones de ventas 3%	-	-	\$ 5.540,62	\$ 6.539,49	\$ 7.713,31
Arriendos Área Comercialización y Ventas	\$ 1.380,00	\$ 1.285,33	\$ 1.298,18	\$ 1.311,16	\$ 1.324,27
Publicidad	\$ 1.076,40	\$ 1.087,16	\$ 1.087,16	\$ 1.087,16	\$ 1.087,16
Depreciación Activos Fijos	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00

Elaborado por: La Autora

5.1.8. Estado de Situación Financiera Proyectado

El objetivo del Estado de Situación Financiera es mostrar la situación económica de una empresa a una fecha determinada y refleja cómo está constituido el activo, pasivo y patrimonio de la entidad, para el proyecto el Balance es el siguiente:

TABLA Nro. 5.32
PANIFICADORA BOCADILLOS
Estado de Situación Financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo Corriente	\$ 13.029,42	\$ 24.178,12	\$ 23.042,55	\$ 29.125,32	\$ 35.818,14	\$ 72.952,73
Caja - Bancos	\$ 13.029,42	\$ 24.178,12	\$ 23.042,55	\$ 29.125,32	\$ 35.818,14	\$ 72.952,73
Activo Fijo	\$ 18.720,00	\$ 45.328,69	\$ 37.002,38	\$ 28.676,07	\$ 25.683,12	\$ 22.690,17
Muebles y Enseres	\$ 720,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-	\$ (613,80)	\$ (1.227,60)	\$ (1.841,40)	\$ (2.455,20)	\$ (3.069,00)
Vehículos	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Depreciación Acumulada Vehículos	-	\$ (4.800,00)	\$ (9.600,00)	\$ (14.400,00)	-	-
Equipo de Oficina	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	-	\$ (135,00)	\$ (270,00)	\$ (405,00)	\$ (540,00)	\$ (675,00)
Maquinaria y Equipo	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	-	\$ (2.244,15)	\$ (4.488,30)	\$ (6.732,45)	\$ (8.976,60)	\$ (11.220,75)
Equipo de Computación	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 799,92	\$ 799,92
Depreciación Acumulada Equipo de Computación	-	\$ (533,36)	\$ (1.066,72)	\$ (1.600,08)	-	-
TOTAL ACTIVOS	\$ 31.749,42	\$ 69.506,81	\$ 60.044,93	\$ 57.801,39	\$ 61.501,26	\$ 95.642,90
PASIVO						
Pasivo Circulante	-	\$ 1.489,89	\$ 4.414,55	\$ 8.027,51	\$ 15.993,06	\$ 23.522,99
Impuestos por Pagar 23%	-	\$ 843,05	\$ 2.497,96	\$ 4.542,34	\$ 9.049,62	\$ 13.310,40
Utilidades por Pagar 15%	-	\$ 646,84	\$ 1.916,59	\$ 3.485,17	\$ 6.943,44	\$ 10.212,59
Pasivo a Largo Plazo	-	\$ 34.935,00	\$ 28.259,09	\$ 20.821,71	\$ 10.320,93	\$ 0,20
Préstamo Bancario Largo Plazo	-	\$ 34.935,00	\$ 28.259,09	\$ 20.821,71	\$ 10.320,93	\$ 0,20
TOTAL PASIVO	-	\$ 36.424,89	\$ 32.673,64	\$ 28.849,22	\$ 26.313,99	\$ 23.523,19
PATRIMONIO	\$ 31.749,42	\$ 33.081,91	\$ 27.371,29	\$ 28.952,16	\$ 35.187,27	\$ 72.119,71
Capital Social	\$ 31.749,42	\$ 30.259,53	\$ 19.008,56	\$ 13.745,20	\$ 4.890,73	\$ 27.558,79
Reserva Legal 10%	-	\$ 282,24	\$ 836,27	\$ 1.520,70	\$ 3.029,65	\$ 4.456,09
Utilidad del Ejercicio	-	\$ 2.540,15	\$ 7.526,46	\$ 13.686,27	\$ 27.266,89	\$ 40.104,83
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 31.749,42	\$ 69.506,81	\$ 60.044,93	\$ 57.801,38	\$ 61.501,26	\$ 95.642,90

Elaborado por: La Autora

5.1.9. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Denominado también Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones entre otras; se elabora al finalizar el período contable y refleja en detalle el desempeño económico de la empresa. Para el proyecto propuesto, el Estado P y G contiene el valor de los ingresos y costos totales proyectado durante la vida útil del proyecto en función del estudio realizado.

TABLA Nro. 5.33
PANIFICADORA BOCADILLOS
Estado de Pérdidas y Ganancias
Expresado en USD

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas	132.300,00	156.371,25	184.687,22	217.983,09	257.110,40
(-) Costos de Producción	(85.517,85)	(97.192,54)	(108.505,97)	(116.956,11)	(132.680,70)
Materia Prima/Inventarios (V)	59.435,40	68.738,40	78.697,44	90.468,00	104.572,80
Mano de Obra (F)	12.873,30	14.855,36	15.598,13	16.378,03	17.196,93
Costos Indirectos Fabricación (V) (F)	13.209,15	13.598,78	14.210,41	10.110,08	10.910,97
= Utilidad Bruta en Ventas	46.782,15	59.178,71	76.181,25	101.026,98	124.429,70
(-) Gastos Administrativos	(20.455,87)	(21.008,29)	(21.810,84)	(22.119,45)	(23.002,79)
Sueldos Administrativos (F)	13.596,20	15.693,13	16.477,79	17.301,68	18.166,76
Materiales y Suministros de Oficina (F)	320,38	326,82	330,09	333,39	336,72
Bienes de Control Administrativo y existencias (F)	616,13	622,29	622,29	622,29	622,29
Arriendos Área Administrativa (F)	920,00	856,88	865,45	874,11	882,85
Otros Gastos Administrativos (F)	4.270,00	2.776,00	2.782,06	2.788,18	2.794,36
Depreciación Activos Fijos Área Administrativa (F)	733,16	733,16	733,16	199,80	199,80
(-) Gastos de Ventas	(19.487,04)	(21.928,21)	(28.432,46)	(30.442,65)	(32.677,82)
Sueldos Ventas (F)	16.490,64	19.015,72	19.966,50	20.964,83	22.013,07
Comisiones de Ventas 3% (V)	-	-	5.540,62	6.539,49	7.713,31
Arriendos Área Comercialización y Ventas (F)	1.380,00	1.285,33	1.298,18	1.311,16	1.324,27
Publicidad (F)	1.076,40	1.087,16	1.087,16	1.087,16	1.087,16
Depreciación Activos Fijos Área Comercialización y Ventas (F)	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
(-) Costos Financieros	(2.526,97)	(3.464,93)	(2.703,47)	(2.175,28)	(665,19)
= Utilidad Operacional	4.312,28	12.777,29	23.234,47	46.289,60	68.083,91
(-) 15% Reparto de Utilidades	(646,84)	(1.916,59)	(3.485,17)	(6.943,44)	(10.212,59)
= Utilidad después de Participaciones	3.665,43	10.860,69	19.749,30	39.346,16	57.871,32
(-) 23% Impuesto a la Renta	(843,05)	(2.497,96)	(4.542,34)	(9.049,62)	(13.310,40)
= Utilidad después de Impuestos	2.822,38	8.362,73	15.206,96	30.296,54	44.560,92
(-) 10% Reserva Legal	(282,24)	(836,27)	(1.520,70)	(3.029,65)	(4.456,09)
= Utilidad Neta del Ejercicio	2.540,15	7.526,46	13.686,27	27.266,89	40.104,83

Elaborado por: La Autora

5.1.10. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se entiende como el punto en donde los ingresos por las ventas son exactamente iguales a los costos y gastos generados, es decir, no se registran pérdidas ni ganancias.

El punto de equilibrio puede determinarse en cantidades o en ingresos por ventas, para el cálculo del punto de equilibrio se aplicará la siguiente fórmula:

$$PEV = \frac{CF}{(P - CV)}$$

En donde:

- PEV = Punto de Equilibrio
- CF = Costos Fijos
- P = Precio del producto
- CV = Costo Variable Unitario

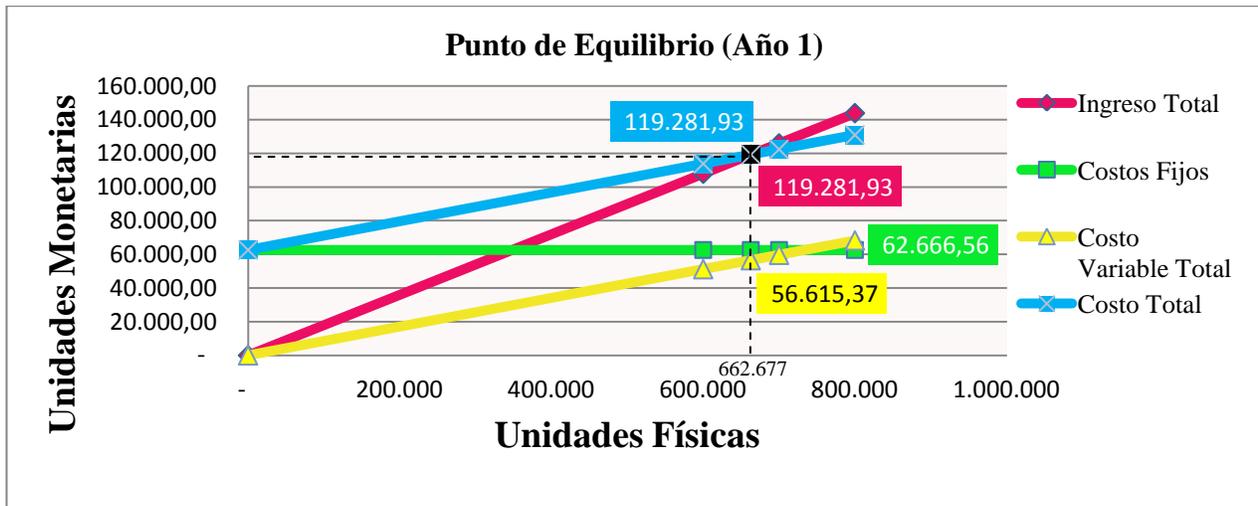
TABLA Nro. 5.34
Punto de Equilibrio

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	\$ 62.666,56	\$ 67.489,39	\$ 70.024,79	\$ 67.351,32	\$ 70.141,89
Costo Variable Unitario	\$ 0,085	\$ 0,086	\$ 0,091	\$ 0,091	\$ 0,092
Precio del Producto	\$ 0,180	\$ 0,185	\$ 0,190	\$ 0,195	\$ 0,200
Punto de Equilibrio en Unidades	662.677	681.289	709.304	650.077	649.222
Punto de Equilibrio Monetario	\$119.281,93	\$126.038,43	\$ 134.767,78	\$ 126.765,07	\$ 129.844,35

Precio de Venta Unitario	Cantidad	Ingreso Total	Costos Fijos	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Costo Total
0,18	662.677	119.281,93	62.666,56	0,085	56.615,37	119.281,93

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO Nro. 5.1



Elaborado por: La Autora

Según los cálculos aplicados para la obtención del Punto de Equilibrio en el año 1, se observa que el valor en el cual el negocio no pierde ni gana por la producción y venta de pan precocido es cuando los ingresos y los gastos totales son iguales a \$ 119.281,93 USD y, cuyo monto en términos de unidades se alcanza cuando existe una producción y venta de 662.677 unidades de pan precocido. Esto implica que la empresa empezará a generar ganancias a partir de la venta de 662.678 unidades.

5.1.11. Flujo Neto de Caja Proyectado

El flujo de Caja o Flujo de Efectivo es una poderosa herramienta que permite visualizar los ingresos y egresos de un proyecto con una base de efectivo exclusivamente. Del flujo de caja se obtienen los insumos para la evaluación financiera del proyecto. El flujo de caja debe ser proyectado al tiempo del crédito y es deseable que se sustenten en proformas⁴⁷.

El flujo de caja es la suma de tres flujos (flujo de caja de la inversión, flujo de caja de la operación y flujo de caja de financiamiento). El primero comprende el dinero gastado en activos fijos, intangibles y capital de trabajo; el segundo, detalla los ingresos y egresos en efectivo que se producen durante el tiempo en los que el proyecto entrega bienes o servicios; el tercero comprende las entradas de efectivo según las diferentes fuentes de financiamiento del proyecto.

⁴⁷ MARINO, Wilson, Art. Cit., Pág. 47.

TABLA Nro. 5.35
PANIFICADORA BOCADILLOS
Flujo Neto de Caja Proyectado - Expresado en USD

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Vendidas	-	735.000,00	845.250,00	972.038,00	1.117.862,00	1.285.552,00
Precio de Venta Unitario	-	0,18	0,19	0,19	0,20	0,20
Ingreso por Ventas	-	132.300,00	156.371,25	184.687,22	217.983,09	257.110,40
EGRESOS		(127.987,73)	(143.593,96)	(161.452,75)	(171.693,49)	(189.026,49)
<u>Costos de Producción</u>		(85.517,85)	(97.192,54)	(108.505,97)	(116.956,11)	(132.680,70)
Materia Prima/Inventarios		59.435,40	68.738,40	78.697,44	90.468,00	104.572,80
Mano de Obra		12.873,30	14.855,36	15.598,13	16.378,03	17.196,93
Costos Indirectos Fabricación		13.209,15	13.598,78	14.210,41	10.110,08	10.910,97
<u>Gastos Administrativos y Ventas</u>		(39.942,91)	(42.936,50)	(50.243,30)	(52.562,09)	(55.680,61)
Gastos Administrativos		(20.455,87)	(21.008,29)	(21.810,84)	(22.119,45)	(23.002,79)
Sueldos Administrativos		13.596,20	15.693,13	16.477,79	17.301,68	18.166,76
Materiales y Suministros de Oficina		320,38	326,82	330,09	333,39	336,72
Bienes de Control Administrativo y existencias		616,13	622,29	622,29	622,29	622,29
Arriendos Área Administrativa 20%		920,00	856,88	865,45	874,11	882,85
Otros Gastos Administrativos		4.270,00	2.776,00	2.782,06	2.788,18	2.794,36
Depreciación Activos Fijos Área Administrativa		733,16	733,16	733,16	199,80	199,80
Gastos de Ventas		(19.487,04)	(21.928,21)	(28.432,46)	(30.442,65)	(32.677,82)
Sueldos Ventas		16.490,64	19.015,72	19.966,50	20.964,83	22.013,07
Comisiones de ventas 3%		-	-	5.540,62	6.539,49	7.713,31
Arriendos Área Comercialización y Ventas 30%		1.380,00	1.285,33	1.298,18	1.311,16	1.324,27
Publicidad		1.076,40	1.087,16	1.087,16	1.087,16	1.087,16
Depreciación Activos Fijos Área Comercialización y Ventas		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
<u>Costo Financiero</u>		(2.526,97)	(3.464,93)	(2.703,47)	(2.175,28)	(665,19)
Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones		4.312,28	12.777,29	23.234,47	46.289,60	68.083,91
(-) 15% Reparto de Utilidades		(646,84)	(1.916,59)	(3.485,17)	(6.943,44)	(10.212,59)
= Utilidad después de Participaciones		3.665,43	10.860,69	19.749,30	39.346,16	57.871,32
(-) 23% Impuesto a la Renta		(843,05)	(2.497,96)	(4.542,34)	(9.049,62)	(13.310,40)
Utilidad Neta		2.822,38	8.362,73	15.206,96	30.296,54	44.560,92
(+) Depreciación		8.326,31	8.326,31	8.326,31	2.992,95	2.992,95
(-) Inversión en Activo Fijo	(18.720,00)	(34.935,00)				
Crédito Recibido		34.935,00				
(-) Amortización del Crédito		-	(6.675,91)	(7.437,38)	(10.500,78)	(10.320,73)
(-) Capital de Trabajo	(13.029,42)					
Recuperación de Capital de Trabajo						13.029,42
Valor Salvamento Activos Fijos						22.690,17
FLUJO DE EFECTIVO	(31.749,42)	11.148,69	10.013,13	16.095,89	22.788,72	72.952,73

Elaborado por: La Autora

5.2. ESTUDIO FINANCIERO

El Estudio Financiero comprende la parte final del estudio de factibilidad de un proyecto, una vez que se ha determinado el flujo de fondos proyectado en el tiempo de estudio, se hace imprescindible demostrar que la inversión propuesta es económicamente factible para su aplicación.

Para determinar la factibilidad o no del proyecto es necesario la aplicación de índices financieros que permitan conocer la liquidez, la eficiencia, el retorno de la inversión del proyecto, entre los cuales destacan: TMAR, VAN, TIR, Relación Costo Beneficio, Período de Recuperación, entre otros.

5.2.1. Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento se define como la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se exigirá del proyecto para cubrir:

- La totalidad de la inversión inicial.
- Los egresos de operación.
- Los intereses a pagarse por los créditos obtenidos.
- Impuestos.
- Rentabilidad para los socios.

La fórmula para el cálculo de la TMAR es:

$$\text{TMAR} = i + f + t$$

En donde:

i = Premio al riesgo

f = Tasa de inflación

t = Tasa de interés pasiva

TABLA Nro. 5.36

TMAR 1

Detalle		Porcentaje
i = Premio al riesgo	=	8,18%
f = Tasa de inflación	=	5,41%
t = Tasa de interés pasiva	=	4,53%
TMAR 1	=	18,12%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

El costo de oportunidad para el proyecto es de 18,12%.

Calculo TMAR con variación en la tasa de inflación:

GRÁFICO Nro. 5.2

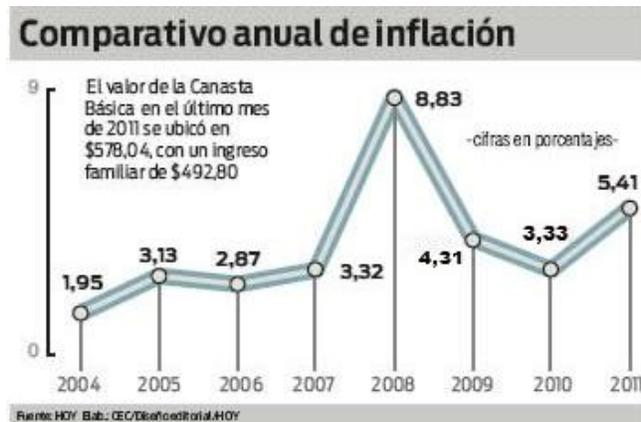


TABLA Nro. 5.37

Histórico de la Inflación

Inflación	X	Y	XY	X ²
Año 2005	1	3,13	3,13	1
Año 2006	2	2,87	5,74	4
Año 2007	3	3,32	9,96	9
Año 2008	4	8,83	35,32	16
Año 2009	5	4,31	21,55	25
Año 2010	6	3,33	19,98	36
Año 2011	7	5,41	37,87	49
	28	31,20	133,55	140

Elaborado por: La Autora

$$n = 7$$

$$m = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$m = 0,11$$

$$b = \frac{\sum Y}{n} - m \frac{\sum X}{n}$$

$$b = 4,02$$

$$Y = mx + b$$

TABLA Nro. 5.38

Proyección de la Inflación

Inflación	m	x	b	y
Año 2012	0,11	8	4,02	4,89
Año 2013	0,11	9	4,02	5,00
Año 2014	0,11	10	4,02	5,11
Año 2015	0,11	11	4,02	5,22
Año 2016	0,11	12	4,02	5,33

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 5.39

TMAR 2

Detalle	Porcentaje
i = Premio al riesgo	= 8,18%
f = Tasa de inflación	= 5%
t = Tasa de interés pasiva	= 4,53%
TMAR 2	= 17,60%

Elaborado por: La Autora

El costo de oportunidad para el proyecto con una TMAR con variación en la inflación es de 17,60%.

5.2.2. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto “representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto”⁴⁸.

⁴⁸ MARIE M., *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*, 2da. Edición, Pág. 138

El V.A.N. es entonces el valor de un proyecto medido en dinero de hoy para lo cual traemos a valor presente los flujos de efectivo del proyecto.

La fórmula para calcular el V.A.N. es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

En donde:

V_t = es el flujo de caja neto en el período

I_0 = es la inversión inicial

i = tasa de descuento

t = es el tiempo en el cual se efectúa el descuento

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación los inversionistas deben tomar decisiones en función del valor del V.A.N.:

TABLA Nro. 5.40
Análisis del V.A.N.

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente: Wikipedia

Elaborado por: La Autora

Calculo del VAN

TMAR 1: 18,12%

$$VAN = -31.749,42 + \frac{11.148,69}{(1+0,1812)^1} + \frac{10.013,13}{(1+0,1812)^2} + \frac{16.095,89}{(1+0,1812)^3} + \frac{22.788,72}{(1+0,1812)^4} + \frac{72.952,73}{(1+0,1812)^5}$$

TABLA Nro. 5.41**Cálculo VAN 1**

Años	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (31.749,42)					
Flujo de Caja		\$ 11.148,69	\$ 10.013,13	\$ 16.095,89	\$ 22.788,72	\$ 72.952,73
Costo de Oportunidad		1,1812	1,3952	1,6480	1,9467	2,2994
Flujo de Caja Valor Presente	\$ (31.749,42)	\$ 9.438,45	\$ 7.176,67	\$ 9.766,63	\$ 11.706,47	\$ 31.726,66
Valor Actual Neto						\$ 38.065,46

Elaborado por: La Autora

Como se observa el Proyecto es viable ya que el VAN es mayor a cero, lo que significa que la rentabilidad del negocio es mayor a la inversión inicial realizada.

TMAR 2: 17,60%

$$VAN = -31.749,42 + \frac{11.148,69}{(1 + 0,1760)^1} + \frac{10.013,13}{(1 + 0,1760)^2} + \frac{16.095,89}{(1 + 0,1760)^3} + \frac{22.788,72}{(1 + 0,1760)^4} + \frac{72.952,73}{(1 + 0,1760)^5}$$

TABLA Nro. 5.42**Cálculo VAN 2**

Años	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (31.749,42)					
Flujo de Caja		\$ 11.148,69	\$ 10.013,13	\$ 16.095,89	\$ 22.788,72	\$ 72.952,73
Costo de Oportunidad		1,1760	1,3830	1,6264	1,9126	2,2492
Flujo de Caja Valor Presente	\$ (31.749,42)	\$ 9.480,18	\$ 7.240,28	\$ 9.896,76	\$ 11.914,91	\$ 32.434,33
Valor Actual Neto						\$ 39.217,03

Elaborado por: La Autora

Como se observa en la tabla anterior con una TMAR diferente de acuerdo a los datos obtenidos con la variación en la inflación, se observa que el Valor Actual Neto sigue siendo mayor a cero, por lo tanto, la aplicación del proyecto sigue siendo viable.

5.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento en la cual el valor actual neto es igual a cero, por lo tanto, es el rendimiento neto del proyecto en el tiempo. La tasa interna de retorno debe ser mayor que el costo de oportunidad de una inversión.

Este indicador financiero permite analizar el proyecto con una tasa en la que todos los ingresos sean iguales a los egresos.

Para la toma de decisiones por parte de los futuros inversionistas sobre la aceptación y aplicación del proyecto la TIR debe ser mayor a la tasa mínima de rendimiento TMAR o de lo contrario el proyecto no es viable en cuanto a rentabilidad.

Pese a que las hojas de cálculo determinan la Tasa Interna de Retorno de manera automática, para el presente proyecto a continuación se detalla los pasos a seguir para el cálculo de la TIR. Para esto es necesario jugar con varias TMAR que den como resultado un VAN positivo y negativo lo más aproximado a cero.

TABLA Nro. 5.43
VAN Positivo y Negativo para cálculo de la TIR

VAN NEGATIVO APROXIMADO A CERO						
Años	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (31.749,42)					
Flujo de Caja		\$ 11.148,69	\$ 10.013,13	\$ 16.095,89	\$ 22.788,72	\$ 72.952,73
Costo de Oportunidad		1,4900	2,2201	3,3079	4,9288	7,3440
Flujo de Caja Valor Presente	\$ (31.749,42)	\$ 7.482,34	\$ 4.510,22	\$ 4.865,82	\$ 4.623,54	\$ 9.933,68
Valor Actual Neto						\$ (333,82)

VAN POSITIVO APROXIMADO A CERO						
Años	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (31.749,42)					
Flujo de Caja		\$ 11.148,69	\$ 10.013,13	\$ 16.095,89	\$ 22.788,72	\$ 72.952,73
Costo de Oportunidad		1,4850	2,2052	3,2748	4,8630	7,2216
Flujo de Caja Valor Presente	\$ (31.749,42)	\$ 7.507,54	\$ 4.540,64	\$ 4.915,14	\$ 4.686,13	\$ 10.102,04
Valor Actual Neto						\$ 2,06

Elaborado por: La Autora

Luego de obtener las tasas de VAN positivo y negativo se aplica la siguiente fórmula:

$$TIR = tm + (tM - tm) * \left(\frac{VANtm}{VANtm - VANtM} \right)$$

$$TIR = 0,485 + (0,49 - 0,485) * \left(\frac{2,06}{2,06 - (-333,82)} \right)$$

$$TIR = 0,485$$

En conclusión la TIR obtenida es de 48,50% que es mayor a la Tasa Mínima de Rendimiento, lo que refleja la rentabilidad del proyecto.

5.2.4. Período de Recuperación de la Inversión

El Período de Recuperación de la Inversión es un índice “mediante el cual se determinan el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial”⁴⁹

Mediante este criterio se determina el número de períodos necesarios para recaudar la inversión inicial y se utiliza la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

En donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión inicial

c = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

TABLA Nro. 5.44

Período de Recuperación de la Inversión

Período	Flujo de Efectivo a Valor Presente	Flujo de Efectivo Acumulado
0	\$ (31.749,42)	
1	\$ 9.438,45	\$ 9.438,45
2	\$ 7.176,67	\$ 16.615,12
3	\$ 9.766,63	\$ 26.381,75
4	\$ 11.706,47	\$ 38.088,22
5	\$ 31.726,66	\$ 69.814,88

Elaborado por: La Autora

⁴⁹ SAPAG, C. Nassir, Op. Cit., Pág. 309.

Aplicando la fórmula tenemos:

$$PRI = 3 + \frac{(31.749,42 - 26.381,75)}{11.706,47}$$

$$PRI = 3,46$$

Por los resultados obtenidos se define que la inversión inicial se recupera en 3 años 5 meses 15 días.

5.2.5. Relación Beneficio / Costo

Es un indicador que nos permite determinar los beneficios obtenidos por cada unidad invertida (USD) en el proyecto. Se obtiene mediante el cálculo del Valor Presente de los ingresos y egresos obtenidos en el flujo de caja.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Razón B/C} = \frac{\text{VAN Ingresos}}{\text{VAN Egresos} + \text{Inversión Inicial}}$$

TABLA Nro. 5.45
Valor Actual Ingresos

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Ingresos		\$ 132.300,00	\$ 156.371,25	\$ 184.687,22	\$ 217.983,09	\$ 257.110,40
<i>tasa</i>		1,1812	1,3952	1,6480	1,9467	2,2994
Flujo de Caja Valor Presente		\$ 112.004,74	\$ 112.075,33	\$ 112.064,11	\$ 111.977,06	\$ 111.815,61
Valor Actual Neto Ingresos						\$ 559.936,85

Elaborado por: La Autora

TABLA Nro. 5.46
Valor Actual Egresos

Años	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ 31.749,42					
Flujo de Caja Egresos		\$ 127.987,73	\$ 143.593,96	\$ 161.452,75	\$ 171.693,49	\$ 189.026,49
<i>tasa</i>		1,1812	1,3952	1,6480	1,9467	2,2994
Flujo de Caja Valor Presente	\$ 31.749,42	\$ 108.353,98	\$ 102.917,52	\$ 97.965,94	\$ 88.198,27	\$ 82.206,37
Valor Actual Neto Egresos						\$ 479.642,09

Elaborado por: La Autora

$$\text{Razón B/C} = \frac{559.936,85}{479.642,09 + 31.749,42}$$

$$\text{Razón B/C} = 1,09$$

El retorno positivo del proyecto corresponde a 0,09 centavos de dólar por cada dólar invertido, por lo que el proyecto es viable.

5.2.6. Análisis de Sensibilidad

“Es una herramienta que permite definir las variaciones en un resultado como consecuencia de los cambios en variables inciertas. En este caso, el resultado esperado son los indicadores financieros del proyecto, particularmente la tasa interna de retorno y el valor actual neto”⁵⁰.

Las variaciones que se analizarán serán las siguientes:

Disminuciones en los ingresos en un 10%

Incremento en los Costos Materia Prima Directa en un 10%

Incremento del 10% en sueldos

Variación 1: Con una disminución en los ingresos en un 10%, se demuestra que el proyecto es sensible a este cambio, ya que los índices de análisis financiero muestran un escenario negativo para el proyecto, por lo que la puesta en marcha del negocio no es viable.

Variación 2: Con un incremento en un 10% en los costos de Materia Prima, se demuestra que el proyecto no es sensible a este cambio, puesto que los índices de análisis financiero indican que el proyecto es viable.

Variación 3: Con un incremento en un 10% en los sueldos, se demuestra que el proyecto no es sensible a este cambio, según los resultados obtenidos en los índices de análisis financiero, por lo que la viabilidad del proyecto se mantiene.

⁵⁰ MARINO, Wilson, Art. Cit., pág. 56.

TABLA Nro. 5.47
Análisis de Sensibilidad

VARIACION 1		VARIACION 2		VARIACION 3	
VAN	2.077,05	VAN	22.404,10	VAN	27.822,83
TIR	18,82%	TIR	36,07%	TIR	40,19%
PRI	4,92	PRI	4,22	PRI	4,08
B/C	0,99	B/C	1,05	B/C	1,06

Elaborado por: La Autora

5.3. VALIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO

Para poder evaluar el impacto financiero y tributario del proyecto, a continuación se presentan los estados financieros proyectados sin financiamiento de crédito, es decir, estimando que todos los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio serán obtenidos a través del aporte de los socios.

5.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

TABLA Nro. 5.48
PANIFICADORA BOCADILLOS
Estado de Pérdidas y Ganancias
Expresado en USD

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas	132.300,00	156.371,25	184.687,22	217.983,09	257.110,40
(-) Costos de Producción	(85.517,85)	(97.192,54)	(108.505,97)	(116.956,11)	(132.680,70)
Materia Prima/Inventarios	59.435,40	68.738,40	78.697,44	90.468,00	104.572,80
Mano de Obra	12.873,30	14.855,36	15.598,13	16.378,03	17.196,93
Costos Indirectos Fabricación	13.209,15	13.598,78	14.210,41	10.110,08	10.910,97
= Utilidad Bruta en Ventas	46.782,15	59.178,71	76.181,25	101.026,98	124.429,70
(-) Gastos Administrativos	(20.455,87)	(21.008,29)	(21.810,84)	(22.119,45)	(23.002,79)
Sueldos Administrativos	13.596,20	15.693,13	16.477,79	17.301,68	18.166,76
Materiales y Suministros de Oficina	320,38	326,82	330,09	333,39	336,72
Bienes de Control Administrativo y existencias	616,13	622,29	622,29	622,29	622,29
Arriendos Área Administrativa	920,00	856,88	865,45	874,11	882,85
Otros Gastos Administrativos	4.270,00	2.776,00	2.782,06	2.788,18	2.794,36
Depreciación Activos Fijos Área Administrativa	733,16	733,16	733,16	199,80	199,80
(-) Gastos de Ventas	(19.487,04)	(21.928,21)	(28.432,46)	(30.442,65)	(32.677,82)
Sueldos Ventas	16.490,64	19.015,72	19.966,50	20.964,83	22.013,07
Comisiones de Ventas 3%	-	-	5.540,62	6.539,49	7.713,31
Arriendos Área Comercialización y Ventas	1.380,00	1.285,33	1.298,18	1.311,16	1.324,27
Publicidad	1.076,40	1.087,16	1.087,16	1.087,16	1.087,16
Depreciación Activos Fijos Área Comercialización y Ventas	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
= Utilidad Operacional	6.839,24	16.242,22	25.937,94	48.464,88	68.749,09
(-) 15% Reparto de Utilidades	(1.025,89)	(2.436,33)	(3.890,69)	(7.269,73)	(10.312,36)
= Utilidad después de Participaciones	5.813,35	13.805,89	22.047,25	41.195,15	58.436,73
(-) 23% Impuesto a la Renta	(1.337,07)	(3.175,35)	(5.070,87)	(9.474,88)	(13.440,45)
= Utilidad después de Impuestos	4.476,28	10.630,53	16.976,38	31.720,27	44.996,28
(-) 10% Reserva Legal	(447,63)	(1.063,05)	(1.697,64)	(3.172,03)	(4.499,63)
= Utilidad Neta del Ejercicio	4.028,65	9.567,48	15.278,74	28.548,24	40.496,65

Elaborado por: La Autora

5.3.2. Estado de Situación Financiera Proyectado

TABLA Nro. 5.49
PANIFICADORA BOCADILLOS
Estado de Situación Financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo Corriente	\$ 13.029,42	\$ 25.832,01	\$ 31.986,26	\$ 38.332,11	\$ 47.742,64	\$ 83.708,82
Caja - Bancos	\$ 13.029,42	\$ 25.832,01	\$ 31.986,26	\$ 38.332,11	\$ 47.742,64	\$ 83.708,82
Activo Fijo	\$ 53.655,00	\$ 45.328,69	\$ 37.002,38	\$ 28.676,07	\$ 25.683,12	\$ 22.690,17
Muebles y Enseres	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00	\$ 6.820,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ -	\$ (613,80)	\$ (1.227,60)	\$ (1.841,40)	\$ (2.455,20)	\$ (3.069,00)
Vehículos	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Depreciación Acumulada Vehículos	\$ -	\$ (4.800,00)	\$ (9.600,00)	\$ (14.400,00)	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	\$ -	\$ (135,00)	\$ (270,00)	\$ (405,00)	\$ (540,00)	\$ (675,00)
Maquinaria y Equipo	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00	\$ 24.935,00
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ (2.244,15)	\$ (4.488,30)	\$ (6.732,45)	\$ (8.976,60)	\$ (11.220,75)
Equipo de Computación	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 799,92	\$ 799,92
Depreciación Acumulada Equipo de Computación	\$ -	\$ (533,36)	\$ (1.066,72)	\$ (1.600,08)	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 66.684,42	\$ 71.160,70	\$ 68.988,64	\$ 67.008,18	\$ 73.425,76	\$ 106.398,99
PASIVO						
Pasivo Circulante	\$ -	\$ 2.362,96	\$ 5.611,69	\$ 8.961,56	\$ 16.744,62	\$ 23.752,81
Impuestos por Pagar 23%	\$ -	\$ 1.337,07	\$ 3.175,35	\$ 5.070,87	\$ 9.474,88	\$ 13.440,45
Utilidades por Pagar 15%	\$ -	\$ 1.025,89	\$ 2.436,33	\$ 3.890,69	\$ 7.269,73	\$ 10.312,36
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 2.362,96	\$ 5.611,69	\$ 8.961,56	\$ 16.744,62	\$ 23.752,81
PATRIMONIO	\$ 66.684,42	\$ 68.797,74	\$ 63.376,96	\$ 58.046,62	\$ 56.681,14	\$ 82.646,18
Capital Social	\$ 66.684,42	\$ 64.321,46	\$ 52.746,43	\$ 41.070,24	\$ 24.960,87	\$ 37.649,90
Reserva Legal 10%	\$ -	\$ 447,63	\$ 1.063,05	\$ 1.697,64	\$ 3.172,03	\$ 4.499,63
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 4.028,65	\$ 9.567,48	\$ 15.278,74	\$ 28.548,24	\$ 40.496,65
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 66.684,42	\$ 71.160,70	\$ 68.988,65	\$ 67.008,18	\$ 73.425,75	\$ 106.398,99

Elaborado por: La Autora

5.3.3. Flujo Neto de Caja Proyectado

TABLA Nro. 5.50
PANIFICADORA BOCADILLOS
Flujo Neto de Caja Proyectado - Expresado en USD

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Vendidas	-	735.000,00	845.250,00	972.038,00	1.117.862,00	1.285.552,00
Precio de Venta Unitario	-	0,18	0,19	0,19	0,20	0,20
Ingreso por Ventas	-	132.300,00	156.371,25	184.687,22	217.983,09	257.110,40
EGRESOS		(125.460,76)	(140.129,03)	(158.749,28)	(169.518,21)	(188.361,31)
Costos de Producción		(85.517,85)	(97.192,54)	(108.505,97)	(116.956,11)	(132.680,70)
Materia Prima/Inventarios		59.435,40	68.738,40	78.697,44	90.468,00	104.572,80
Mano de Obra		12.873,30	14.855,36	15.598,13	16.378,03	17.196,93
Costos Indirectos Fabricación		13.209,15	13.598,78	14.210,41	10.110,08	10.910,97
Gastos Administrativos y Ventas		(39.942,91)	(42.936,50)	(50.243,30)	(52.562,09)	(55.680,61)
Gastos Administrativos		(20.455,87)	(21.008,29)	(21.810,84)	(22.119,45)	(23.002,79)
Sueldos Administrativos		13.596,20	15.693,13	16.477,79	17.301,68	18.166,76
Materiales y Suministros de Oficina		320,38	326,82	330,09	333,39	336,72
Bienes de Control Administrativo y existencias		616,13	622,29	622,29	622,29	622,29
Arrendos Área Administrativa 20%		920,00	856,88	865,45	874,11	882,85
Otros Gastos Administrativos		4.270,00	2.776,00	2.782,06	2.788,18	2.794,36
Depreciación Activos Fijos Área Administrativa		733,16	733,16	733,16	199,80	199,80
Gastos de Ventas		(19.487,04)	(21.928,21)	(28.432,46)	(30.442,65)	(32.677,82)
Sueldos Ventas		16.490,64	19.015,72	19.966,50	20.964,83	22.013,07
Comisiones de ventas 3%		-	-	5.540,62	6.539,49	7.713,31
Arrendos Área Comercialización y Ventas 30%		1.380,00	1.285,33	1.298,18	1.311,16	1.324,27
Publicidad		1.076,40	1.087,16	1.087,16	1.087,16	1.087,16
Depreciación Activos Fijos Área Comercialización y Ventas		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones		6.839,24	16.242,22	25.937,94	48.464,88	68.749,09
(-) 15% Reparto de Utilidades		(1.025,89)	(2.436,33)	(3.890,69)	(7.269,73)	(10.312,36)
= Utilidad después de Participaciones		5.813,35	13.805,89	22.047,25	41.195,15	58.436,73
(-) 23% Impuesto a la Renta		(1.337,07)	(3.175,35)	(5.070,87)	(9.474,88)	(13.440,45)
Utilidad Neta		4.476,28	10.630,53	16.976,38	31.720,27	44.996,28
(+) Depreciación		8.326,31	8.326,31	8.326,31	2.992,95	2.992,95
(-) Inversión en Activo Fijo	(53.655,00)					
(-) Capital de Trabajo	(13.029,42)					
Recuperación de Capital de Trabajo						13.029,42
Valor Salvamento Activos Fijos						22.690,17
FLUJO DE EFECTIVO	(66.684,42)	12.802,59	18.956,84	25.302,69	34.713,22	83.708,82

Elaborado por: La Autora

5.3.4. Evaluación Financiera

TABLA Nro. 5.51
Evaluación Financiera sin Financiamiento

Índice	Valor
VAN	27.330,64
TIR	30,34%
PRI	4,25
B/C	1,04

Elaborado por: La Autora

5.4. ANALISIS DE APLICACIÓN DE LAS NIIF

Dentro del presente estudio se ha considerado necesario realizar una inducción sobre los aspectos más relevantes en cuanto a la implementación de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) en el Ecuador, el impacto y aplicación de las mismas en el Proyecto objeto de análisis.

5.4.1. Definición

Las NIIF se pueden definir como un conjunto de normas que buscan establecer un funcionamiento adecuado de las actividades económicas de una empresa, todo esto con la finalidad de que todos los Estados Financieros mantengan uniformidad y transparencia sobre la información que se presenta y pueda ser de fácil comprensión para cualquier lector en un mundo globalizado.

5.4.2. Normas Actuales Vigentes ⁵¹

TABLA Nro. 5.52
Normas Actuales Vigentes

Normativa	Emitidas	Vigentes
N.I.C. (Normas Internacionales de Contabilidad)	41	29
S.I.C. (Comité de Interpretaciones de las NIC)	32	11
N.I.I.F. (Normas Internacionales de Información Financiera)	13	13
C.I.N.I.I.F. (Comité de Interpretaciones de las NIIF)	19	16
N.I.I.F. para PYMES	1	1 (Desde 2012)

Elaborado por: La Autora

⁵¹ CONDOR, Wilmer, *NIIF – NIC Vigentes*, Boletín Contable Administrativo, Videoconferencia Nro. 2, <http://boletincontable.com/niifs.html>

5.4.3. Cronograma de Aplicación de las NIIF en Ecuador

De acuerdo a la Resolución No. 08.G.DSC emitido por la Superintendencia de Compañías, el cronograma de aplicación es el siguiente:

TABLA Nro. 5.53
Cronograma de Aplicación NIIF

Implementación	Empresas*	Período Transición
Año 2010	Las Compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.	Año 2009
Año 2011	Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a \$ 4'000.000,00 USD al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las sociedades y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador.	Año 2010
Año 2012	Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores.	Año 2011

*Empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías

Elaborado por: La Autora

5.4.4. NIC y NIIF Vigentes ⁵²

Para una mejor comprensión de las normas vigentes, a continuación se muestra el detalle de estas normas y que es necesario conocer para su aplicación:

TABLA Nro. 5.54
NIC y NIIF vigentes

Nro.	N.I.I.F.	Nro.	N.I.I.F.
1	Adopción por Primera Vez de las NIIF	8	Segmentos de Operaciones
2	Pagos Basados en Acciones	9	Instrumentos Financieros - Medición
3	Combinación de Negocios	10	Estados Financieros Consolidados
4	Contratos de Seguros	11	Negocios Conjuntos
5	Activos No Corrientes y disponibles para la Venta	12	Revelación de Participación en Otras Entidades
6	Exploración y Evaluación de Recursos Minerales	13	Medición del Valor Razonable
7	Instrumentos Financieros - Información a Revelar	*	NIIF para PYMES

⁵² CONDOR, Wilmer, *NIIF – NIC Vigentes*, Boletín Contable Administrativo, Videoconferencia Nro. 2, <http://boletincontable.com/niifs.html>

Nro.	N.I.C.
1	Presentación de Estados Financieros
2	Inventarios
7	Estado de Flujo de Efectivo
8	Políticas Contables, Estimaciones, Errores
10	Hechos Posteriores
11	Contratos de Construcción
12	Impuesto sobre las Ganancias
16	Propiedad Planta y Equipo
17	Arrendamientos
18	Ingresos Ordinarios
19	Retribuciones a los Empleados
20	Subvenciones al Gobierno
21	Variaciones en el Tipo de Cambio
23	Costos por Intereses

Nro.	N.I.C.
24	Información a revelar sobre Partes Relacionadas
26	Planes de Beneficios por Retiro
27	Estado Financiero Consolidado y Separado
28	Inversiones en Asociadas
29	Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias
31	Participación Negocios Conjuntos
32	Instrumentos Financieros
33	Ganancias por Acción
34	Información Financiera Intermedia
36	Deterioro de Valor de Activos
37	Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes
38	Activos Intangibles
39	Instrumentos Financieros Reconocimiento y Medición
40	Propiedades de Inversión
41	Agricultura/Activos Biológicos

Elaborado por: La Autora

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se determinó que en el sector panificador, su funcionamiento está condicionado por una serie de factores internos y externos que pueden afectar de forma positiva o negativa a la empresa y esto como consecuencia definirá el éxito o fracaso del mismo. En el Ecuador el mercado es cambiante y sensible en especial a factores económicos y sociales, dentro de los cuales destacan la inflación, los ingresos de la población, costos de la materia prima, la pobreza y la delincuencia.
- De los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se pudo determinar que el consumo de pan en el Ecuador es una de las costumbres más arraigadas en la población, considerado como un bien de primera necesidad que se encuentra entre los principales elementos de la Canasta Familiar, sin embargo, el cliente busca un producto de calidad, buen sabor, fresca y a un precio accesible.
- Del análisis del estudio de mercado se obtuvo como resultado que en el País no se ha introducido a escala la producción y comercialización de pan precocido, lo que representa una ventaja en el mercado.

También existe un alto nivel de demanda insatisfecha del producto (pan). Desde otra óptica se concluye que la competencia no ha considerado un nicho de mercado importante, como lo son los restaurantes, tiendas, empresas de catering, escuelas, incluso otras panaderías.

- Se define la necesidad de establecer requisitos que deben seguirse para el legal y normal funcionamiento de la panificadora de conformidad con las leyes, reglamentos, normas, etc., además de formular la visión, misión, objetivos, políticas que normen el funcionamiento interno de la empresa, por lo que también se consideró fundamental el establecimiento de una estructura organizacional y funcional del negocio.

- Del estudio realizado para la determinación de un adecuado sitio de localización del negocio, distribución interna de la planta y los requerimientos en maquinaria y equipos se concluye que el planteamiento cumple con las especificaciones para que pueda funcionar el negocio y alcance un nivel de producción que permita cumplir con el porcentaje de demanda insatisfecha que se pretende alcanzar, aprovechando adecuadamente los recursos y evitando desperdicios.
- El presente estudio también ha demostrado que el proyecto en las condiciones establecidas demuestra estabilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo analizado, soportando variaciones en los elementos sensibles al mismo, determinando la factibilidad de la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pan precocido.

RECOMENDACIONES

- Con los datos obtenidos del análisis realizado sobre los factores internos y externos, es necesario que se estudie el comportamiento de estos factores y el impacto que pueden tener sobre la empresa, con esto se deberá desarrollar una serie de estrategias que permitan mitigar las amenazas del medio, volver positivas las debilidades, aprovechar las oportunidades y fomentar las fortalezas. Pese a que no es posible controlar el comportamiento de los factores externos del medio, es posible contrarrestar sus efectos si se manejan estrategias adecuadas, es por esto que se recomienda un seguimiento y monitoreo constante de estas variables.
- En función de los gustos y preferencias de los consumidores se recomienda mantener un interés permanente en los deseos y necesidades del cliente para poder desarrollar productos que cumplan las expectativas de la población en el mercado, teniendo siempre presente que en una sociedad que vive a un ritmo de vida acelerado, se debe ofrecer productos de fácil preparación y que sean nutritivos, por esto es necesario romper los paradigmas de los hábitos de consumo, lo que implica crear una nueva cultura de compra, es decir, hay que enseñarle a comprar al cliente ya que con el

producto propuesto el comprado puede tener a su alcance un producto fresco en todo momento, incluso para preparación en la comodidad de su hogar.

- Se recomienda la implementación de una panificadora que se dedique a la elaboración de pan con la técnica de precocido, puesto que a través de esta se podrá ofrecer un producto novedoso al alcance de la población en general y le permitirá al negocio acceder al mercado cubriendo un porcentaje de la demanda insatisfecha de pan con un crecimiento aproximado del 15%, y a futuro poder expandir el negocio abriendo la oportunidad de captar nuevos mercados mediante la implementación de un proceso productivo que opere eficaz y eficientemente.
- Con el planteamiento del aspecto legal, filosofía empresarial y estructura organizacional se recomienda que este análisis se tome como una guía de seguimiento en donde se puede verificar el nivel de cumplimiento de las metas propuestas y poder tomar correctivos de ser el caso.

También se recomienda una adecuada aplicación de normas legales estableciendo el negocio como una Sociedad Anónima a fin de cumplir con todos los requisitos establecidos por las diferentes entidades de control, permitiendo un mejor control administrativo – financiero tanto interno como externo, lo que fortalece la percepción que puedan tener los clientes, proveedores, competencia, etc.

- Se recomienda establecer buenas relaciones con los proveedores para poder obtener los insumos necesarios para la producción. Además se deberá tomar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente a través de la utilización de fundas orgánicas que no contaminan el ambiente.

Se deberá mantener un adecuado control de inventarios de productos terminados y materia prima, controlando la vigencia y estado de los mismos para evitar desperdicios y ofrecer un producto de calidad.

Finalmente, una vez que el negocio alcance un 90% de la capacidad instalada, se recomienda hacer un nuevo estudio para analizar la factibilidad de una ampliación en la empresa.

- El proyecto desarrollado debe servir como base para la presentación del Plan de Negocios para la obtención del crédito que financie la implementación de la empresa a través de la Corporación Financiera Nacional.
- En base a los resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo, se recomienda la puesta en marcha del negocio, lo que otorgará a los inversionistas rentabilidad y seguridad desde el punto de vista económico, permitirá la generación de fuentes de empleo y contribuirá a la comunidad ofreciendo un producto que satisfaga sus necesidades alimenticias.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. *Fundamentos de mercadotecnia*, segunda edición, Editorial Prentice Hall. México 2003.
- CERTO, Samuel, *Administración Moderna*.
- FRED R, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 9na. Edición, 2003.
- SERNA, Humberto, *Gerencia Estratégica*, 7ma. Edición, 2000.
- SERNA GOMEZ, Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*.
- SAPAC CHAIN, Nassir, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, IV Edición, 2003, México.
- VÁSQUEZ, Victor Hugo, *Organización Aplicada*, 2002, 2da. Edición, Quito-Ecuador.
- CERTO, Samuel C, *Dirección Estratégica*, 3ra. Edición.
- SAPAC CHAIN, Nassir, *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México, 2007.
- ORTEGA Castro Alfonso, *Proyectos de Inversión*, Editorial CESA, Primera Edición, México 2006.
- KOTLER, Armstrong, Cámara y Cruz, *Marketing*, Décima Edición, de Prentice Hall.
- KOTLER Philip, Cámara Dionisio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall.
- FISCHER Laura y Espejo Jorge, *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- BACA Urbina Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, 4ta. Edición, 2004.
- TEJERO Aparicio, Francisco. *El Pan Precocido*, Montagud Editores, Barcelona-España, 1998.

- MARIE M., *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*, 2da. Edición.

ARTÍCULOS, SEMINARIOS Y FUENTES ELECTRÓNICAS

- Ministerio de Salud Pública, Acuerdo No. 0818, Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- TOLEDO, Juan, *Elaboración de un Plan de Mercadeo para levadura seca en el mercado Ecuatoriano*, Tesis Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Dirección de Empresas, Quito 2008.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, *Norma INEN 93*, 1976-06.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, *Norma INEN 96*, 1979.
- MARINO, Wilson, *Curso de Asistencia Técnica Financiera*, Corporación Financiera Nacional.
- Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial, *Curso Internacional sobre Formulación y Evaluación de Proyectos Agroindustriales*, CUFAIN ANDINO VIII.
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Compañías.

NETGRAFIA

- VEINTIMILLA, Holguer, *La Empresa y Ley de Cooperativas en el Ecuador*, www.monografias.com
- <http://www.bce.gov.ec>
- <http://andes.info.ec/economia>
- <http://www.quito.gov.ec>
- <http://www.mipro.gob.ec>
- <http://www.publipan.net>

- <http://www.sri.gov.ec>
- <http://www.lacamaradequito.com>
- <http://www.bomberosquito.gob.ec>
- <http://www.wikipedia.org>
- [http://www.franciscotejero.com/tecnica/harinas/defectos en las harinas trigo.html.](http://www.franciscotejero.com/tecnica/harinas/defectos_en_las_harinas_trigo.html)
- <http://www.quito.gov.ec/component/content/article/237-ciudad/354-comoinvertir.htm>
- <http://boletincontable.com/niifs.html>

ANEXOS

ANEXO “A”

MODELO DE MINUTA COMPAÑÍA ANONIMA

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase Insertar una de constitución de compañía anónima, al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- COMPARECIENTES: Concurren al otorgamiento de esta escritura, los señores: QUITO QUILCA JORGE ANIBAL y OBANDO QUITO LORENA ELIZABETH: los comparecientes declaran ser ecuatorianos, mayores de edad. Casado el primero, soltero el segundo, domiciliados en esta ciudad y de profesión panadero el primero e Ingeniera la segunda.

SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD: Los comparecientes declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía anónima PANIFICADORA BOCADILLOS C.A.

TERCERA.- ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

CAPITULO PRIMERO

NOMBRE. DOMICILIO. OBJETO SOCIAL Y PLAZO DE DURACIÓN

ART. 1.- NOMBRE.- La compañía llevará el nombre de PANIFICADORA BOCADILLOS C.A.

ART. 2.- DOMICILIO.- El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Quito y, por resolución de la Junta general de accionistas, podrá establecer sucursales agencias, oficinas representaciones y establecimientos en cualquier lugar del Ecuador. o de países extranjeros, conforme a la ley.

ART. 3.- OBJETO SOCIAL.- La compañía tiene como objeto social principal la producción y comercialización de pan precocido.

ART. 4.- DURACIÓN.- El plazo de duración de la compañía es de treinta años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura en el Registro Mercantil. del domicilio principal; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo.

CAPITULO SEGUNDO

DEL CAPITAL DEL AUMENTO Y RESPONSABILIDAD

ART. 5.- DEL CAPITAL.- El capital autorizado de la compañía es de ochocientos dólares, dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una, nominativo y ordinario.

ART. 6.- AUMENTO DE CAPITAL.- El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, por resolución de la Junta general de accionistas, por los medios y en la forma establecida en la Ley de Compañías

ART. 7.- RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales, se limita al monto de sus acciones.

CAPITULO TERCERO

EJERCICIO ECONÓMICO. BALANCE, DISTRIBUCIÓN DE

UTILIDADES Y RESERVAS

ART. 8.- EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año. Al fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el gerente general someterá a consideración de la Junta general de accionistas el balance general anual, el estado de pérdidas y ganancias.

ART. 9.- UTILIDADES Y RESERVAS.- La Junta general de accionistas resolverá la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor pagado de las acciones.

CAPITULO CUARTO

DEL GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN

ART. 10.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.- La compañía estará gobernada por la Junta general de accionistas y administrada por el directorio, por el presidente y por el gerente general, en su orden.

SECCIÓN UNO: DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

ART. 11.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.- La Junta general de accionistas es el organismo supremo de la compañía. Se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico.

ART. 12- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL.- La Junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida, es el órgano supremo de la compañía y en consecuencia, tiene plenos poderes para:

Nombrar al presidente, al gerente general.

Conocer y resolver todos los informes que presente el directorio y órganos de administración y fiscalización.

Resolver sobre el aumento o disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, de objeto social.

Autorizar al gerente general el otorgamiento de poderes generales.

SECCIÓN CUATRO: DEL GERENTE GENERAL.

ART. 13.-DEL GERENTE GENERAL.- El gerente general será elegido por la Junta general de accionistas para un período de dos años. Puede ser reelegido indefinidamente y podrá tener o no la calidad de accionista.

ART. 14.-ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL.- Son deberes y atribuciones del gerente general de la compañía:

Representar legalmente a la compañía, judicial y extrajudicialmente;

Dirigir la gestión económico-financiera de la compañía;

Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha las actividades de la compañía;

Realizar pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía;

Realizar inversiones, adquisiciones y negocios, hasta por el monto para el que está autorizado:

Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil:

Presentar anualmente informe de labores ante la Junta general de accionistas:

Nombrar empleados y fijar sus remuneraciones:

Cuidar que se lleven conforme a ley, los libros de contabilidad, el de acciones y accionistas y las actas de Junta general de accionistas:

Cumplir y hacer cumplirlas resoluciones de Junta general de accionistas;

Presentar a la junta general de accionistas el balance del estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios.

CAPITULO QUINTO

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ART. 15.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- La disolución y liquidación de la compañía se regirá por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías; especialmente.

CUARTA." DECLARACIONES. -

El capital suscrito con que se constituye la compañía es de Ochocientos dólares; el que ha sido suscrito en su totalidad y pagado en la siguiente forma:

El señor Quito Quilca Jorge Anibal suscribe cuatrocientos dólares acciones de un dólar cada una, lo que da un aporte de cuatrocientos dólares, y paga en dinerario;

La señorita Obando Quito Lorena Elizabeth suscribe cuatrocientos dólares en acciones de un dólar cada una, lo que da un aporte de cuatrocientos dólares, y paga en numerario la cantidad de cuatrocientos dólares.

Los accionistas fundadores, por unanimidad, nombran gerente general de la compañía a la señorita Obando Quito Lorena Elizabeth para un periodo determinado en estos estatutos, y lo autorizan para que realice los trámites pertinentes para la aprobación de esta escritura constitutiva de la compañía: así como los trámites conducentes a que la compañía pueda operar y funcionar legalmente.

Se agrega como documento habilitante el certificado del depósito antes relacionado.

Hasta aquí la minuta. Usted, señor Notario sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.

Atentamente,

(f) El Abogado

DOCUMENTO HABILITANTE: Como documento habilitante, se agregará a la escritura, el comprobante o certificado de depósito del capital pagado en la cuenta «Integración de Capital».

APROBACIÓN DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: Esta clase de compañía está sujeta al control, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías.

Publicación de un extracto de la escritura de constitución, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía; y,

La inscripción en el Registro Mercantil.

LA MINUTA: Antes de elevar a escritura pública la minuta que contiene el contrato de constitución de la compañía, es conveniente, enviarla a la Intendencia de Compañías, para su revisión y visto bueno.

ANEXO "B"

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ENCUESTA APLICADA A CLIENTES

TEMA: Estudio de factibilidad para la constitución de una empresa panificadora, especializada en la elaboración y comercialización de pan precocido, ubicada en la Parroquia de Calderón, Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

OBJETIVO: identificar información sobre los hábitos de consumo de productos de panadería de los habitantes de la Parroquia de Calderón para la determinación del tamaño del mercado y generación de estrategias de penetración de pan precocido.

CUESTIONARIO

I. DATOS DEMOGRÁFICOS.

1. EDAD:..... 2. SEXO:..... 3. OCUPACIÓN:.....
4. EN EL SECTOR
USTED: Reside:..... Trabaja:.....

II. HÁBITOS DE CONSUMO:

1. ¿Compra y/o consume pan de distintas variedades?

SI ()
NO ()

2. ¿Qué tipo pan prefiere? (marque cuantas opciones sean necesarias)

Pan de corteza blanda (integral, enrollado, cachito, reventado, etc.)	()
Pan de corteza dura (pan de agua o baguette)	()
Hojaldres (pasabocas, pasteles de sal y dulce)	()
Otro	()

¿Cuál?.....

3. Organice los siguientes aspectos de acuerdo con la importancia que tienen para usted en el momento de comprar productos de panadería, siendo tres (2) el más importante y uno (1) el menos importante:

Frescura	()
Sabor:	()
Precio:	()

4. En cuales de las siguientes ocasiones consume pan de diferentes variedades:

Desayuno: ()
Media mañana ()
Almuerzo: ()
Media tarde ()
Cena o comida: ()

ANEXO "C"

PROFORMA

INOX HORNOS Y EQUIPOS
 Av.Celso Augusto Rodriguez Mz D, # 13
<http://www.hornosyequipos.com>
 Riobamba
 03 2 964810

Información de Proforma

Número de Proforma: 00000041
 Fecha: Miércoles, 11 Enero 2012 16:06
 Estado: Proformado

Información del cliente**Proforma entregada a:**

Ruc/C.I: 1718305822
 Nombres: LORENA OBANDO
 Nombre Comercial: PANIFICADORA BOCADILLOS
 Ciudad: QUITO
 Dirección: CARAPUNGO
 Teléfono: 2420471
 Teléfono móvil: 098879888
 Email: lorito195@hotmail.com

Productos

Ctd.	Nombre	Código	Precio	Total
1	<u>AMASADORA RÁPIDA</u>	RP2	\$1 160.71	\$ 1.160,71
1	<u>BATIDORA</u>	RP3	\$714.29	\$ 714.29
1	<u>DIVISORA DE MASA</u>	RP4	\$625.00	\$ 625.00

Subtotal: \$ 2.500,00
 Envío: \$ 0,00
 Impuesto I.V.A. (12%): \$ 300.00

Total: \$2.800,00

ANEXO “D”

NORMATIVA DE LA CFN

LIBRO I: NORMATIVA SOBRE OPERACIONES

ANEXO A

CATEGORÍA	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN	OBSERVACION
		1.5.4	1.5.4.1	Elaboración De Productos De Panadería.	FINANCIABLE	
			1.5.4.2	Elaboración De Azúcar.	FINANCIABLE	
			1.5.4.3	Elaboración De Cacao, Chocolate Y Productos De Confeitería.	FINANCIABLE	
			1.5.4.4	Elaboración De Macarones, Fideos, Alucuzcuz Y Productos Farináceos Similares.	FINANCIABLE	
			1.5.4.9	Elaboración De Otros Productos Alimenticios N.C.P.	FINANCIABLE	
		1.5.5	1.5.5.1	Destilación, Rectificación Y Mezcla De Bebidas Alcohólicas; Producción De Alcohol Etílico A Partir De Sustancias Fermentadas.	FINANCIABLE	
			1.5.5.2	Elaboración De Vinos.	FINANCIABLE	
			1.5.5.3	Elaboración De Bebidas Malteadas Y De Malta.	FINANCIABLE	
			1.5.5.4	Elaboración De Bebidas No Alcohólicas; Embotellado De Agua Mineral.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 16	1.6.0	1.6.0.0	Elaboración De Productos De Tabaco.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 17	1.7.1	1.7.1.1	Preparación E Hilatura De Fibras Textiles; Tejedurá De Productos Textiles.	FINANCIABLE	
			1.7.1.2	Acabado De Productos Textiles Por Cuenta De Terceros	FINANCIABLE	
		1.7.2	1.7.2.1	Fabricación De Artículos Confeccionados Con Materias Textiles, Excepto Prendas De Vestir.	FINANCIABLE	
			1.7.2.2	Fabricación De Tapices Y Alfombras Para Pisos.	FINANCIABLE	
			1.7.2.3	Fabricación De Cuerdas, Cordeles, Bramantes Y Redes.	FINANCIABLE	
			1.7.2.9	Fabricación De Otros Productos Textiles N.C.P.	FINANCIABLE	
		1.7.3	1.7.3.0	Fabricación De Tejidos Y Artículos De Punto Y Gambelío.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 18	1.8.1	1.8.1.0	Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Prendas De Piel.	FINANCIABLE	
		1.8.2	1.8.2.0	Adobo Y Tejido De Pielés; Fabricación De Artículos De Piel.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 19	1.9.1	1.9.1.1	Curtido Y Adobo De Cueros.	FINANCIABLE	
			1.9.1.2	Fabricación De Maletas, Bolsos De Majo Y Artículos Similares Y Artículos De Talabartería Y Guarnicionepis.	FINANCIABLE	
		1.9.2	1.9.2.0	Fabricación De Calzado.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 20	2.0.1	2.0.1.0	Aserrado Y Acepilladura De Madera.	FINANCIABLE	
		2.0.2	2.0.2.1	Fabricación De Hojas De Madera Para Enchapado; Fabricación De Madera Terciada, Tableros Laminados, Tableros De Partículas Y Otros Tableros Y Paneles.	FINANCIABLE	
			2.0.2.2	Fabricación De Partes Y Piezas De Carpintería Para Edificios Y Construcciones.	FINANCIABLE	
			2.0.2.3	Fabricación De Recipientes De Madera.	FINANCIABLE	
			2.0.2.9	Fabricación De Otros Productos De Madera; Fabricación De Artículos De Corcho Paja Y Materiales Trenzables.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 21	2.1.0	2.1.0.1	Fabricación De Pasta De Papel, Papel Y Cartón.	FINANCIABLE	
			2.1.0.2	Fabricación De Papel Y Cartón Ondulado O Corrugado Y De Envases De Papel Y Cartón.	FINANCIABLE	
			2.1.0.9	Fabricación De Otros Artículos De Papel Y Cartón.	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 22	2.2.1	2.2.1.1	Edición De Libros, Folletos, Partituras Y Otras Publicaciones.	FINANCIABLE	
			2.2.1.2	Edición De Periódicos, Revistas Y Publicaciones Periódicas.	FINANCIABLE	
			2.2.1.3	Edición De Materiales Grabados.	FINANCIABLE	