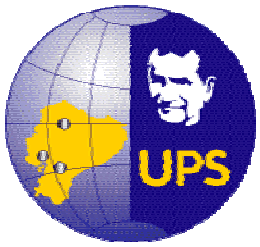


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

"DISEÑO Y OPERATIVIZACIÓN DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN PARA LA EMPRESA IPANEMA"

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO

Alumnos: Freddy Algivio Jiménez Fernández
Paula Gabriela Vallejo Gómez

Director: Ing. Roberto Lince

Quito, enero del 2006

DECLARACIÓN

Nosotros: Freddy Algivio Jiménez Fernández y Paula Gabriela Vallejo Gómez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Freddy Algivio Jiménez Fernández **Paula Gabriela Vallejo Gómez**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por: Freddy Algivio Jiménez Fernández y Paula Gabriela Vallejo Gómez, bajo mi supervisión.

Ing. Roberto Lince

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Ingeniero Roberto Lince, por su acertada e inexorable dirección, a la Doctora MsC. Lucia Toro por su ayuda incondicional en el desarrollo del presente trabajo, al Ingeniero Jorge Luis Vallejo Contador General de la empresa Ipanema por su colaboración en las diferentes etapas de la investigación.

DEDICATORIA

A Mis padres: Carlos y Nancy, a mi hijo Luis Carlos, a mis hermanos: Carlos Alberto y Marco Antonio, a mis sobrinas: Ana Maria, Sara Carolina, Raiza Nicole, Karen Milena y Alberth Emilio. A mi hermana Guadalupe y a mi cuñado Carlos y a la vez mis socios en la empresa Ipanema, a todos ellos les dedico el presente trabajo, por el valor, constancia y sacrificio que implicó el hecho de realizar mis estudios universitarios y el presente proyecto, por brindarme todo el apoyo necesario para cumplir con mis objetivos, por la moral y alegría de pertenecer a una familia tan linda y unida, por todo ello, mi amor y mi dedicación.

A Dios por ser mi guía y luz en mi vida, por bendecirme en todo momento y darme la oportunidad de hacer realidad mis sueños y verlos plasmados en las empresas: “IPANEMA Y MEGABLOQUES”, a todo el personal de las dos empresas que fueron el soporte fundamental mientras su compañero se preparaba; para todos ustedes una muestra de superación personal para el bienestar de nuestro mañana.

Freddy

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi luz y guía en cada momento de adversidad y por darme el regalo más maravilloso, existir.

A mi pequeña María Emilia por ser la razón más grande de mi esfuerzo, su mirada y sonrisa el alimento de mis días.

A mi esposo Juan Pablo, amor de mi vida, por entenderme y apoyarme cuando más lo necesite y por sobretodo por su inmenso cariño que me ha llenado de felicidad.

A mi padres: Juan y Mariana, a quienes admiro por haberme enseñado el verdadero valor de la vida y porque los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos: Juan Gabriel, Anita y José, también por su ayuda y cariño, para ellos un ejemplo de que el esfuerzo tiene en algún momento sus frutos.

A mis tías: Cris y Glory por haberme brindado su inmenso cariño siempre y a toda mi familia porque son símbolo de apoyo y unión.

A todos ellos…… mil gracias

Paula

INDICE

INTRODUCCIÓN ……. i

CAPITULO I

1.1.	TITULO DEL PROYECTO…….	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……	1
1.3.	FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA……	2
1.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION……	3
1.5.	JUSTIFICACIÓN…….	3
1.6.	DELIMITACION……..	5
1.7.	MARCO DE REFERENCIA……..	5
1.8.	HIPOTESIS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION……..	7
1.9.	APECTOS METODOLOGICOS……...	7
1.9.1.	METODO……..	7
1.9.2.	TECNICA……..	8

CAPITULO II

2.1	ANÁLISIS MACRO DE LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA NACIONAL	9
2.1.1	ENTORNO ECONOMICO…….	9
2.1.2	ESTRUCTURA ECONOMICA……..	12
2.1.2.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO……..	12
2.1.2.2	EL SISTEMA FINANCIERO……..	13
2.1.2.3	COMERCIO EXTERIOR……	14
2.1.2.4	INFLACIÓN……..	16
2.1.2.5	EMPLEO……..	17
2.1.2.6	SALARIO MÍNIMO ECUATORIANO……	18
2.1.2.7	MIGRACIÓN... ……	18
2.1.3	POLÍTICA ECONOMICA……..	19
2.2.	ANALISIS MESO DEL SECTOR ALIMENTICIO……..	20
2.2.1.	SITUACION ACTUAL DEL SECTOR ALIMENTICIO……..	20
2.2.2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LA PANIFICACION……...	24
2.2.3.	PARTICIPACIÓN SECTOR DE LA PANIFICACIÓN EN EL MERCADO	25
2.2.4.	CRISIS DEL SECTOR……..	28

CAPÍTULO III

3.1.	ANÁLISIS MICRO DE LA EMPRESA “IPANEMA”……..	30
3.1.1.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL……	30
3.1.1.1	SISTEMA ORGANIZACIONAL……	30
3.1.1.1.1	INSUMOS……	30
3.1.1.1.2	PRODUCTOS……	32
3.1.1.1.3	TECNOLOGÍA……	32
3.1.1.1.4.	MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL……	33
3.1.1.1.5	OBJETIVOS……	33
3.1.1.1.6.	PROCESOS Y COMPORTAMIENTOS……	34
3.1.1.1.7.	SUBSISTEMAS DE COMUNICACIÓN……..	35
3.1.1.1.8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL……..	37
3.1.1.1.9.	DINÁMICA DEL SISTEMA……	39
3.1.1.2.	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS TRES PERIODOS CONTABLES……	41

3.1.1.3.	ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS DEL 2004…….	42
3.1.2.	ESTUDIO FODA DE LA ORGANIZACIÓN…….	44
3.1.2.1.	MATRIZ DEL ESTUDIO FODA……..	46
3.1.3.	APLICACIÓN DE LA MATRIZ PORTER AL ANÁLISIS MICRO…….	50
3.1.3.1.	DIAMANTE DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER…….	50
3.1.3.1.1.	ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES……	51
3.1.3.1.1.1.	COMPETENCIA……..	51
3.1.3.1.1.2.	BARRERAS DE SALIDA……..	58
3.1.3.1.2.	ANÁLISIS DE LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES…….	59
3.1.3.1.3.	ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS DE POSIBLES SUSTITUTOS…….	61
3.1.3.1.4.	ANÁLISIS DEL PODER NEGOCIADOR DE COMPRADORES…….	62
3.1.3.1.5.	ANÁLISIS DEL PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES…….	63
3.1.3.1.6	COMPENDIO……	68
3.1.4.	MARCO LÓGICO……..	70
3.1.4.1.	ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA PROPUESTA…….	70
3.1.4.1.1.	NATURALEZA DE LA PROPUESTA……	70
3.1.4.1.2.	PROBLEMA (ORIGEN) Y JUSTIFICACIÓN (FUNDAMENTO)…….	70
3.1.4.1.3.	LOCALIZACIÓN……	70
3.1.4.1.4.	BENEFICIARIOS/POBLACIÓN……..	70
3.1.4.1.5.	TALENTO HUMANO……..	71
3.1.4.1.6.	OBJETIVOS……	71
3.1.4.1.7	METAS……	71
3.1.4.1.8.	METODOLOGÍA (ACTIVIDADES)……	71
3.1.4.1.9.	RECURSOS……..	72
3.1.4.1.10.	VIABILIDADES……	72
3.1.4.2.	MATRIZ DE MARCO LÓGICO……..	73
3.1.4.2.1.	COMPENDIO……	75

CAPITULO IV

4.1.	ESTRUCTURA DE LAS ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN…….	77
4.1.1.	IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA Nº 1…….	77
4.1.1.1.	VENTAJAS-VALORACIÓN……	78
4.1.1.2.	DESVENTAJAS-VALORACIÓN……	79
4.1.2.	IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA Nº 2…….	79
4.1.2.1.	VENTAJAS-VALORACIÓN……	80
4.1.2.2.	DESVENTAJAS-VALORACIÓN……	81
4.1.3.	IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA Nº 3…….	81
4.1.3.1.	VENTAJAS-VALORACIÓN……	82
4.1.3.2.	DESVENTAJAS-VALORACIÓN……	82
4.1.4.	INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS…….	83
4.1.5.	ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS ÓPTIMA……..	83

CAPITULO V

5.1.	DISEÑO Y OPERATIVIZACIÓN DEL PROYECTO…….	85
5.1.1.	PERFIL DEL PROYECTO……	85
5.1.2.	PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO…….	86
5.1.3.	FACTIBILIDAD COMERCIAL……..	87
5.1.3.1.	DEFINICIÓN GENERAL DEL PRODUCTO……..	88
5.1.3.2.	PAN CONGELADO……..	88
5.1.3.2.1	SISTEMA DE CONGELAMIENTO DEL PAN……..	90
5.1.3.2.2.	ASPECTOS CRÍTICOS……	92
5.1.3.2.3.	LA IDEA ……	92
5.1.3.2.4.	EL PAN……	93
5.1.3.2.5.	IMPORTANCIA DEL CONSUMO DEL PAN ……	93
5.1.3.2.6.	ESQUEMATIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO…….	94

5.1.3.3.	ESTUDIO DE LA OFERTA……..	95
5.1.3.3.1	QUIENES REPRESENTAN UNA COMPETENCIA DIRECTA……..	95
5.1.3.3.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA……	96
5.1.3.3.2.1.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS CARACTERÍSTICAS……	100
5.1.3.3.4	VALORACIÓN DE LOS NUEVOS COMPETIDORES EN EL PROYECTO…	101
5.1.3.4.	ESTUDIO DE LA DEMANDA……	102
5.1.3.4.1.	CONCEPTO DE ESTUDIO DE MERCADO……	102
5.1.3.4.2.	CLASES DE MERCADO……	102
5.1.3.4.3	DIMENSIÓN Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO……	103
5.1.3.4.4.	CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN……	104
5.1.3.4.5.	PLAN DE MUESTREO……	104
5.1.3.4.5.1.	HECHO……..	104
5.1.3.4.5.2.	PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS……..	104
5.1.3.4.5.3.	CARACTERÍSTICA……..	104
5.1.3.4.5.4.	UNIDAD ELEMENTAL……..	105
5.1.3.4.5.5.	UNIDADES DE MUESTREO……	105
5.1.3.4.5.6	MARCO MUESTRAL……	105
5.1.3.4.5.7.1.	VARIABLE DE ANÁLISIS……..	105
5.1.3.4.5.8.	TIPO DE POBLACIÓN……..	106
5.1.3.4.5.9	ELECCIÓN DEL MÉTODO……..	106
5.1.3.4.5.10 .	TAMAÑO DE LA MUESTRA……	108
5.1.3.4.5.11.	PROCEDIMIENTO……	109
5.1.3.4.6.	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS……..	110
5.1.3.5.	INVESTIGACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO EN LOS CONSUMIDORES……	125
5.1.3.5.1.	DEFINICIÓN DE FOCUS GROUP……	125
5.1.3.5.2.	OBJETIVO DEL FOCUS GROUP……	125
5.1.3.5.3	PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP…….	125
5.1.3.5.4	ESPACIO, MATERIALES Y COSTO DEL FOCUS GROUP……	126
5.1.3.5.5	PROCEDIMIENTO DE FOCUS GROUP……..	126
5.1.3.5.6	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS……	127
5.1.3.6	RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO DE CONSUMO……	130
5.1.3.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA TOTAL Y POR ESTRATOS. ……	131
5.1.3.7.1.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA REAL Y SUS LÍMITES……	137
5.1.3.7.2	DECISIÓN FINAL PARA LOGRAR LA ÓPTIMA EXPANSIÓN……	141
5.1.3.7.3.1.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA……..	143

CAPITULO VI

6.1	FACTIBILIDAD LEGAL……	146
6.1.1	INTRODUCCION……	146
6.1.2	OBLIGACIONES LEGALES……	147
6.1.3	REGISTRO Y CONTROL SANITARIO……	148

CAPITULO VII

7.1	FACTIBILIDAD TÉCNICA……	152
7.1.1	LOCALIZACIÓN DE LOS PUNTOS CALIENTES……..	152
7.1.1.1	INFRAESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA……	154
7.1.1.2	INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS……	156
7.1.2	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LOS PUNTOS CALIENTES……	156
7.1.2.1	DISPOSICIÓN DE GÓNDOLAS……	161
7.1.2.2	PUNTOS CALIENTES Y FRÍOS……	162

7.1.3 ANÁLISIS DE COSTOS…… 162
7.1.4 ANALISIS DE LA INVERSION…… 164

CAPITULO VIII

8.1 FACTIBILIDAD AMBIENTAL…… 169
8.1.1 INTRODUCCIÓN…… 169
8.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR…….. 169
8.1.3 CLIMA DEL SECTOR…… 170
8.1.4 CONTAMINACIÓN AMBIENTAL…….. 170
8.1.4.1 CONTAMINACIÓN QUE SE PODRÍA GENERAR…… 171

CAPITULO IX

9.1 FACTIBILIDAD FINANCIERA…….. 172
9.1.1 INTRODUCCION…… 172
9.1.2 CONCEPTO…… 173
9.1.3 CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES…….. 174
9.1.3.1 EL VALOR PRESENTE NETO (VPN)…… 174
9.1.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)…… 174
9.1.3.3 RELACIÓN COSTO BENEFICIO (RCB)…… 175
9.1.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN…… 175
9.1.5 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y ACTIVOS INTANGIBLES…….. 176
9.1.6 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO NETO…… 177
9.1.7 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN…….. 178
9.1.8 FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO …… 181
9.1.8.1 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA……181
9.1.8.2 FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL……185
9.1.8.3 FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA…… 186
9.1.9 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN…… 189
9.1.9.1 ESCENARIO PESIMISTA…… 189
9.1.9.2 ESCENARIO NORMAL……190
9.1.9.3 ESCENARIO OPTIMISTA……... 190
9.1.10 MEDICIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO…… 191
9.1.11 ESCENARIO ATRACTIVO PARA EL PROYECTO DE EXPANSIÓN……193
9.1.12 MEDICIÓN DE LA SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO…… 194
9.1.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO……196

CAPITULO X

10.1 FACTIBILIDAD DE GESTIÓN…….. 198
10.1.2 INTRODUCCION…… 198
10.1.3 CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN……198
10.1.4 PROYECTO DE LA EMPRESA IPANEMA…… 199
10.1.5 ENFOQUE DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN……200
10.1.5.1 DESDE UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL…… 201
10.1.5.2 ADMINISTRACIÓN INTERNA…… 201
10.1.5.3 RESPECTO DE LOS ACTIVOS…… 202
10.1.5.4 GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PERSONAL…… 203
10.1.5.5 REQUERIMIENTO DE INSUMOS…… 203
10.1.6 COMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE FRIO……203
10.1.7 RECURSO HUMANO…….. 204

10.1.7 LA COMUNICACIÓN……205
10.1.8 ENDEUDAMIENTO…… 205
10.1.9 MEJORA FISICA Y REORGANIZACION DE LA PLANTA…….. 205
10.1.10 RESPECTO AL PRODUCTO…… 206

10.1.12 DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO…… 207
10.1.13 APLICACIÓN DE LAS CUATRO PS DEL MARKETING…….. 208
10.1.13.1 PRODUCTO…… 208
10.1.13.2 PRECIO…… 209
10.1.13.3 PLAZA…… 209
10.1.13.4 PROMOCIÓN…… 210
10.1.14 CRITERIOS DE APLICACIÓN DEL PROYECTO PARA LA GESTIÓN…….. 210
10.1.14.1 SOLVENCIA…… 210
10.1.14.2 CONSISTENCIA…….. 211
10.1.14.2 MÉRITO…… 211

CAPITULO XI

11.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…… 212
11.1.1 CONCLUSIONES…….. 212
11.1.2 RECOMENDACIONES…… 214

BIBLIOGRAFÍA ……
ANEXOS ……

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMES……..22
Cuadro 2. ESTRUCTURA DEL GASTO EN ECUADOR……23
Cuadro 3. ING, SALIDA Y PERMANENCIA DE LAS PANADERÍAS DEL SECTOR…..26
Cuadro 4. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA PANADERÍA POR DEPARTAMENTOS……..38
Cuadro 5. RESUMEN DEL BALANCE GENERAL DE LOS ÚLTIMOS PERIODOS CONTABLES……40
Cuadro 6. ESTUDIO FODA DE LA ORGANIZACIÓN……44
Cuadro 7. ESTRATEGIAS (F.O) USAR LA FORTALEZA APROVECHANDO LA OPORTUNIDAD…..46
Cuadro 8. ESTRATEGIAS (D.O) VENCER LA DEBILIDAD APROVECHANDO LA OPORTUNIDAD..47
Cuadro 9. ESTRATEGIAS (F.A) USAR LA FORTALEZA EVITANDO LA AMENAZA……..48
Cuadro 10. ESTRATEGIAS (D.A) REDUZCO, VENZO LA DEBILIDAD EVITANDO LA AMENAZA….. 49
Cuadro 11. COMPETIDORES DE IPANEMA EN QUITO Y EL VALLE DE LOS CHILLOS……51
Cuadro 12. COMPETIDORES EN EL VALLE DE LOS CHILLOS……..55
Cuadro 13. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE IPANEMA VS. LA UNIÓN……..56
Cuadro 14. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE IPANEMA VS. LA COMPETENCIA……57
Cuadro 15. CARACTERÍSTICAS DE LOS PUNTOS DE VENTA DE LA UNIÓN E IPANEMA……..58
Cuadro 16. PROVEEDORES DE LA EMPRESA IPANEMA……..64
Cuadro 17. MATRIZ DE MARCO LÓGICO……..73
Cuadro 18. COMPARACIÓN RESPECTO A LA PRODUCCIÓN……..96
Cuadro 19. COMPARACIÓN RESPECTO A LA OFERTA……97
Cuadro 20. COMPARACIÓN RESPECTO AL PRODUCTO……..98
Cuadro 21. COMPARACIÓN RESPECTO AL SERVI. AL CLIENTE,MERCHANDISING Y PUBLICIDAD99
Cuadro 22. VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA……100
Cuadro 23. VALORACIÓN DE LOS COMPETIDORES……101
Cuadro 24. TOTAL DE HOGARES FASE 1……103
Cuadro 25. TOTAL DE HOGARES FASE 2……104
Cuadro 26. VARIACIÓN DE LA CANTIDAD CONSUMIDA……..107
Cuadro 27. VARIACIÓN DE LA FRECUENCIA DE CONSUMO……107
Cuadro 28. NÚMERO DE ENCUESTAS A APLICAR POR ESTRATO……110
Cuadro 29. PORCENTAJE Y NÚMERO DE MIEMBROS DE FAMILIA POR SECTOR……110
Cuadro 30. INGRESO DE FAMILIAS POR SECTORES……..112
Cuadro 31. CANTIDAD DE CONSUMO POR SECTOR……..113
Cuadro 32. CANTIDAD CONSUMIDA POR INGRESO PROMEDIO FAMILIA……114
Cuadro 33. FRECUENCIA DE CONSUMO DE PAN POR SECTOR……..115
Cuadro 34. CANTIDAD CONSUMIDA POR FRECUENCIA DE CONSUMO……116
Cuadro 35. HORAS DE CONSUMO DE PAN POR SECTOR……..116
Cuadro 36. HORAS DE CONSUMO DE PAN EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA……117
Cuadro 37. TIPOS DE PAN PREFERIDOS POR SECTOR……..118
Cuadro 38. PREFERENCIA DE CONSUMO POR OFERENTE……..119
Cuadro 39. COMPETENCIA EXISTENTE POR CADA SECTOR……120
Cuadro 40. RAZONES POR LAS QUE PREFIERE LA COMPETENCIA……122
Cuadro 41. OPCIONES DE CONSUMO DE PRODUCTOS NUEVOS POR SECTOR……124
Cuadro 42. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FOCUS GROUP……130
Cuadro 43. VALORES DE LA MUESTRA EXPANDIDOS……131
Cuadro 44. ESTIMADORES DE RAZÓN PARA LA CANTIDAD DE CONSUMO……132
Cuadro 45. ESTIMADORES DE RAZÓN PARA EL NÚMERO DE MIEMBROS DE FAMILIA……133
Cuadro 46. ESTIMADORES DE RAZÓN PARA LOS INGRESOS FAMILIARES POR SECTOR……..135
Cuadro 47. PORCENTAJE DE DEMANDA DISPONIBLE……138
Cuadro 48. ESCENARIOS DE LA DEMANDA TOTAL……139
Cuadro 49. ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN SANGOLQUÍ……..139
Cuadro 50. ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN CONOCOTO……..139
Cuadro 51. ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN AMAGUAÑA……..139
Cuadro 52. ESCENARIOS DE LA DEMANDA ENPÍNTAG……140
Cuadro 53. ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN TAMBILLO……140
Cuadro 54. DEMANDA REAL DE MERCADO……140
Cuadro 55. JUSTIFICACIÓN DE LA DECISIÓN FINAL……141
Cuadro 56. PORCENTAJE DE MERCADO CAPTADO……142
Cuadro 57. DEMANDA CAPTADA ANUALMENTE ESCENARIO PESIMISTA……142

Cuadro 58. DEMANDA CAPTADA ANUALMENTE ESCENARIO NORMAL……142
Cuadro 59. DEMANDA CAPTADA ANUALMENTE ESCENARIO OPTIMISTA……143
Cuadro 60. VENTA ANUAL ESCENARIO PESIMISTA……157
Cuadro 61. VENTA ANUAL ESCENARIO NORMAL……157
Cuadro 62. VENTA ANUAL ESCENARIO OPTIMISTA……157
Cuadro 63. COSTOS FIJOS……163
Cuadro 64. COSTOS VARIABLES……163
Cuadro 65. GASTO ADMINISTRATIVO Y DE VENTA……164
Cuadro 66. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS: CUENTAS DEL ACTIVO FIJO……165
Cuadro 67. INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES……166
Cuadro 68. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS……176
Cuadro 69. CAPITAL DE TRABAJO……178
Cuadro 70. INVERSIÓN ESCENARIO PESIMISTA……179
Cuadro 71. INVERSIÓN ESCENARIO NORMAL……179
Cuadro 72. INVERSIÓN ESCENARIO OPTIMISTA……180
Cuadro 73. FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA……182
Cuadro 74. INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA……184
Cuadro 75. FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL……185
Cuadro 76. INDICADORES ESCENARIO NORMAL……186
Cuadro 77. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA……187
Cuadro 78. INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA……189
Cuadro 79. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL ESCENARIO PESIMISTA……189
Cuadro 80. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL ESCENARIO NORMAL……190
Cuadro 81. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL ESCENARIO OPTIMISTA……190
Cuadro 82. MEDICIÓN DEL RIESGO ESCENARIO PESIMISTA ……191
Cuadro 83. MEDICIÓN DEL RIESGO ESCENARIO NORMAL……192
Cuadro 84. MEDICIÓN DEL RIESGO ESCENARIO OPTIMISTA……193
Cuadro 85. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO NORMAL……194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. SISTEMA ORGANIZACIONAL……30
Gráfico 2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA……38
Gráfico 3. DIAMANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER……50
Gráfico 4. PUNTO DE EQUILIBRIO……196
Gráfico 5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN……200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN……83
Tabla 2. AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES……177
Tabla 3. AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO ESCENARIO PESIMISTA……179
Tabla 4. AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO ESCENARIO NORMAL……180
Tabla 5. AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO ESCENARIO OPTIMISTA……189
Tabla 6. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA SIN INTERÉS……181

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Ipanema dedicada a la producción, distribución y venta de pan y pastelería en los 14 años de funcionamiento ha ido creciendo paulatinamente. A raíz del proceso de dolarización dicho crecimiento se estancó por los efectos del redondeo de precios de materia prima, cambio de la moneda y de la capacidad adquisitiva de la demanda constituyendo un reto para la empresa mantenerse en el mercado con los niveles de venta alcanzados.

El aparecimiento de pequeñas y grandes panaderías ha afectado directamente al crecimiento de la empresa; en el caso de las pequeñas panaderías, al no manejar correctamente los costos operacionales, ofrecían un producto a menor precio en el mercado, y las grandes consideradas industriales por su capacidad invertían más en la implementación de hornos y equipos en sus puntos de venta para ofertar pan caliente únicamente en las horas de producción.

Todo esto ha conllevado a que los inversionistas busquen alternativas de expansión como mecanismo para aprovechar al máximo su ventaja competitiva de poseer un sistema de pan congelado y sus fortalezas en relación a la competencia y al entorno, para luego de un estudio técnico optar por la mejor propuesta que le permita a la empresa ampliar su mercado y con el tiempo crecer económicamente.

Por tanto, la investigación se encaminó específicamente a estructurar y operativizar una propuesta de expansión óptima para la Empresa “Ipanema” de manera que logre ampliar su mercado y explotar al máximo su ventaja competitiva; identificando los factores internos y del entorno en el que se desarrolla la Empresa para determinar las características de su ventaja competitiva, estructurando diferentes alternativas de expansión y estableciendo un mecanismo de valoración eficaz, operativizando los proyectos de expansión óptimos y determinando cuál es factible y se ajusta al desarrollo de la ventaja competitiva.

La importancia de la investigación radica en que por medio de la gestión se plantea diferentes propuestas de expansión y a su vez se determina una estructura de proyecto para garantizar la operatividad de las mismas, determinando su nivel factibilidad comercial, legal, técnica, ambiental, financiera y de gestión.

Para la investigación se utilizaron dos métodos: descriptivo y explicativo. Se inició un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando los factores macro, meso y micro. Posteriormente se delinearon las alternativas de expansión y se estableció un mecanismo de medición óptimo para cada una. Se eligió la alternativa más conveniente. Por último se procedió a estructurar como proyecto la alternativa seleccionada: "Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías".

Las técnicas utilizadas han sido: análisis organizacional, matriz foda, diamante de porter, marco lógico, estudio comparativo y de valoración de las alternativas de expansión, estudio de mercado (encuestas).

En el capítulo 1 se plantea el problema y los objetivos de la investigación, para lo cual se hace necesario establecer la hipótesis de trabajo.

En el capítulo 2 se realizó un diagnóstico de la empresa mediante el análisis macro de la economía nacional; meso sobre la situación del sector alimenticio (panificador).

En el capítulo 3 se ejecutó un análisis micro para conocer la situación interna y externa de la empresa, a través de su análisis organizacional y de la competencia.

En el capítulo 4 se identificó y valoró las alternativas de expansión. Eligiendo la alternativa No 2: "Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías".

En el capítulo 5 se realiza el diseño y la operativización del Proyecto de Expansión para la empresa Ipanema, se desarrolla la factibilidad comercial, donde se analiza los posibles nichos de mercado y los gustos y preferencias de los consumidores, se analiza la oferta y se estima y la demanda.

En el capítulo 6 se considera la factibilidad legal, donde se determina los trámites legales para el funcionamiento de los nuevos puntos de venta, incluido el trámite de registro sanitario.

En el capítulo 7 se realiza la factibilidad Técnica, en la cual se determina: ubicación, tamaño y los costos de inversión.

En el capítulo 8 se determina la factibilidad ambiental, donde se detectan características como la contaminación ambiental, seguridad de los puntos de venta, aglomeración de personas, contaminación del producto y posible contaminación del punto de venta.

En el capítulo 9 se analiza la factibilidad Financiera, detallando un modelo de flujo de caja aplicable para tres escenarios propuestos: Pesimista, normal y optimista. Además se determina la viabilidad financiera del proyecto.

En el capítulo 10 se analiza la factibilidad de gestión, en la cual se plantean alternativas de solución a los problemas críticos que la empresa padece internamente y que podrían influir negativamente en la aplicación del Proyecto de Expansión. Los criterios de gestión: solvencia, constancia y mérito, se manejan a base de los objetivos y metas planteados para lo cual es importante el compromiso de los socios de la Empresa.

CAPITULO I

PLAN PARA EL PROYECTO DE TESIS

1.1. TITULO DEL PROYECTO

"Diseño y Operativización del Proyecto de expansión para la Empresa Ipanema".

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Ipanema dedicada a la producción, distribución y venta de pan y pastelería en los 14 años de funcionamiento ha ido creciendo paulatinamente. En sus inicios se expandía muy rápido como la mayoría de empresas, desarrollándose normalmente hasta alcanzar niveles de venta óptimos.

A raíz del proceso de dolarización dicho crecimiento se estancó por los efectos del redondeo de precios de materia prima, cambio de la moneda y de la capacidad adquisitiva de la demanda constituyendo un reto para la empresa mantenerse en el mercado con los niveles de venta alcanzados.

Otro problema fue el aparecimiento de pequeñas y grandes panaderías afectando directamente al crecimiento de la empresa; en el caso de las pequeñas al no manejar correctamente los costos operacionales ofrecían un producto a menor precio en el mercado, y las grandes consideradas industriales por su capacidad invertían más en la implementación de hornos y equipos en sus puntos de venta para ofertar pan caliente únicamente en las horas de producción.

Uno de los riesgos que sufrió la Empresa Ipanema fue que la competencia iniciaba un proceso innovador dejando atrás a sus rivales sin percatarse que entraba en un proceso de descentralización alcanzando altos niveles de crecimiento y ventas, sin embargo la administración a estos negocios resultaba difícil ya que se preocupaban más por crear y modernizar cada uno de los puntos de venta trasladando prácticamente toda la planta de producción

a dichos sitios con mano de obra, materia prima, maquinaria, insumos, etc., convirtiéndose en un problema administrativo y sanitario.

Estos y otros factores contribuyeron al rezagamiento de la empresa, ante lo cual se vio presionado a implementar estrategias y acciones para salir a flote.
Entonces Ipanema invierte en la creación de un sistema innovador de congelación y preservación de pan, permitiéndole entregar a la demanda pan caliente a toda hora y todos los días del año optimizando sus recursos.

Todo esto ha conllevado a que los inversionistas busquen alternativas de expansión como mecanismo para aprovechar al máximo su ventaja competitiva de poseer un sistema de pan congelado y sus fortalezas en relación a la competencia y el entorno, para luego de un estudio técnico optar por la mejor propuesta que le permita a la empresa ampliar su mercado y con el tiempo crecer económicamente.
Por tanto la investigación se encaminará específicamente a diseñar y operativizar un proyecto de expansión óptimo para la empresa y cubra sus expectativas.
Tal como manifiesta Margarita Chávez: “Considerar la expansión como un objetivo empresarial es una garantía estratégica contra las amenazas de estancamiento y la debilidad frente a los competidores”. “El empresario desea crecer para vender más, con el objetivo de ganar más”. [1]

1.3. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

a) Problema General

- ¿Cómo estructurar y operativizar una propuesta de expansión óptima para la Empresa Ipanema de manera que logre ampliar su mercado?

b) Problemas Específicos

- ¿Qué características internas y del entorno impactan en el desarrollo de las ventajas competitivas de la Empresa “Ipanema”?

[1] CHAVES, Margarita. “La Expansión de una empresa”. www.acorde.or.cr

- ¿Cuáles son los lineamientos de las alternativas de expansión para la Empresa “Ipanema” y qué mecanismo de valoración sería el más eficaz?

- ¿Cómo operativizar proyectos de expansión óptimos para la Empresa “Ipanema” y determinar cuál tiene más factibilidad?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

a) Objetivo General

- Estructurar y operativizar una propuesta de expansión óptima para la Empresa “Ipanema” de manera que logre ampliar su mercado y explotar al máximo su ventaja competitiva.

b) Objetivos Específicos

- Identificar los factores internos y del entorno en el que se desarrolla la Empresa “Ipanema” para determinar las características de su ventaja competitiva.

- Estructurar diferentes alternativas de expansión para la Empresa “Ipanema” estableciendo un mecanismo de valoración eficaz.

- Operativizar los proyectos de expansión óptimos de la Empresa “Ipanema” y determinar cuál tiene más factibilidad y se ajusta al desarrollo de la ventaja competitiva.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Como toda empresa, Ipanema en sus primeros años tuvo un crecimiento acelerado y ordenado, pero este efecto se vio obstruido por problemas económicos del Ecuador, y es, la dolarización fenómeno determinante para que la empresa se vea afectada por costos de producción altos, bajos niveles de ventas y otros. Estas circunstancias críticas le direccionaron a la Empresa

Ipanema a crear un sistema Innovador para congelar y mantener el pan en cámaras frías a -30º centígrados, dando excelentes resultados ya que al cliente se le puede ofertar un producto en condiciones óptimas de consumo y con un valor agregado: PAN CALIENTE a toda hora todos los días del año.

Con este antecedente, la investigación se plantea porque la Empresa Ipanema propone seguir una línea de expansión que le permita aumentar los niveles de venta y aprovechar sus ventajas competitivas, además porque la empresa quiere enfrentar la crisis económica que acecha en calidad de generadores de empleo y gestores de mejores condiciones de vida para sus empleados y de un mejor producto y servicio a la comunidad.

La importancia de la investigación radica en que por medio de la gestión se planteen diferentes propuestas de expansión y a su vez se determine una estructura de proyecto para garantizar la operatividad de las mismas determinando su nivel factibilidad.

Por tanto esta investigación sirve para que los propietarios de Ipanema realicen la Inversión con la plena convicción de factibilidad de la propuesta más óptima, de manera que la empresa logre ampliar su mercado y por tanto crecer económicamente.

Así también dentro del marco empresarial panificador sirve para desarrollar innovadores sistemas de elaboración, congelamiento, conservación, transportación y estandarización de los sistemas de producción, además para los futuros emprendedores de empresas, como guía científica de procesos innovadores y formas de crecimiento empresarial; para la creación modernas empresas de panificación diferentes a las tradicionales en donde la atención al cliente, el producto de calidad y el valor agregado esté conjugado en un sistema de tecnología de punta.

Y por supuesto esta investigación sirve a quienes la realizan, egresados de la Carrera de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo como una especialización en gestión de proyectos empresariales y como un aval para obtener el título de profesionales universitarios.

1.6. DELIMITACION

a) Espacial.-

El contexto de la investigación es todo el sector operativo de la empresa.

b) Temporal.-

Para la investigación se hará una valoración actual de la situación de la empresa y luego se procederá a proyectar escenarios para su crecimiento.

1.7. MARCO DE REFERENCIA

a) Marco Teórico

El trabajo de investigación está sustentado en tres teóricas importantes:

1

La teoría de la ventaja competitiva establece que una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración de un producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

2

La teoría del Crecimiento Económico, refiriéndose en tanto a un contexto global como el incremento en el nivel de producción real de una economía con relación al tiempo transcurrido, cuando un país crece, sus ciudadanos disfrutan de mejores condiciones de vida. Normalmente la comunidad empresarial considera el desarrollo económico como un medio para disponer de una prosperidad constante. El crecimiento económico se expresa en función de tres factores que pueden cuantificarse: crecimiento de capital, crecimiento de la fuerza laboral y progreso tecnológico.

3

La Teoría de la Libre Competencia, la cual manifiesta que el concepto de economía de mercado tiene uno de sus fundamentos principales en la libre competencia, que resulta de la concurrencia libre en el mercado de ofertantes que producen bienes o servicios similares y, a su vez, consumidores que toman decisiones libres sobre sus compras en el mercado con la información suficiente sobre las características de precio y calidad de los productos, sin que en estas decisiones intervengan fuerzas distintas a las del mercado mismo.

Cabe agregar que la competencia significa aprovechar las oportunidades temporales de ganancia que se suceden en un preciso instante en el mercado, que se evaporan en el intercambio, o que constituyen un incentivo si son parcialmente aprovechadas. Es un proceso incesante, continuo, que no se agota, irrepetible y muchas veces imposible de predecir. Implica el mantenerse alerta, ser perspicaz, observar lo que otros ignoran. En puridad, la competencia "es un proceso ininterrumpido de descubrimiento".

b) Marco Conceptual

- **Libre Competencia:** Participación de las empresas en igualdad de condiciones de mercado, en donde los niveles de oferta están determinados, la diferenciación y el enfoque del producto.
- **Ventaja Competitiva:** Rasgo, factor o beneficio que diferencia al producto de una empresa con el de la competencia, este contraste puede ser mínimo y se da principalmente en aquellas empresas que producen bienes similares.
- **Competitividad:** Resultado de un trabajo global dentro de la empresa, en donde los niveles gerenciales como todo el conglomerado empresarial forman una cultura organizacional de mejora continua, para desarrollar un valor agregado o una ventaja comparativa.
- **Ventaja comparativa:** Es la capacidad de producir un bien o servicio a un valor menor que otro.

- **Expansión empresarial:** Fluctuación comercial en la que la actividad comercial global se incrementa a una tasa más rápida que antes, o a una tasa más rápida que la tendencia histórica general de la empresa**.**
- **Calidad:** Considera que la necesidad del cliente está en adquirir bienes y servicios que cumplan con sus expectativas, y estos productos deben cumplir con las especificaciones técnicas con las cuales fueron diseñados.
- **Valor agregado:** Incremento del valor de un producto, consecuencia de: Servicio, distribución o de actividades de comercialización no necesariamente por el incremento de los costos de producción, sino, por algo que percibe el cliente beneficiando a la tendencia de consumo.
- **Líder:** Persona caracterizada por influenciar en su equipo para lograr objetivos comunes. Posee cualidades de mando, sensibilidad ante el mundo, ética y moral y su mente proactiva lo lleva a ser un gran visionario.
- **Gestión:** Buscar alternativas, recursos, mecanismos para que la empresa logre los objetivos planteados.
- **Estrategias de crecimiento:** "Una empresa no tiene otra opción que crecer o morir"

  Son las diversas formas de abaratar costos, debe diferenciarse y especializarse, para alcanzar niveles óptimos de productividad.

1.8. HIPOTESIS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

- ✓ La operatividad del proyecto de expansión para la Empresa "Ipanema" es factible debido a que se basa en la explotación de su ventaja competitiva.

1.9. APECTOS METODOLOGICOS

1.9.1. METODO

Para la investigación se utilizarán dos métodos: descriptivo y explicativo. Iniciando por un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando los factores macro, meso y micro. Posteriormente se delinearán las alternativas

de expansión y se establecerá un mecanismo de medición óptimo para cada una y se elegirán las mas convenientes.

Por último se procederá a estructurar como proyecto las alternativas seleccionadas, desarrollando el proceso de factibilidad para destacar la más idónea de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.9.2. TECNICA

Los instrumentos a utilizar en dicha investigación son los siguientes.

METODO	TECNICA
▪ DESCRIPTIVO ▪ EXPLICATIVO	▪ 5 Fuerzas de Porter (análisis de la situación actual) ▪ Estudio comparativo de las alternativas de expansión ▪ Estudio de las factibilidades (encuestas, entrevistas)

CAPITULO II

2.1 ANÁLISIS MACRO DE LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA NACIONAL

2.1.1 ENTORNO ECONOMICO

La globalización es un proceso de integración mundial que adopta diversas formas. Su actor principal es la empresa transnacional, que actúa desde un núcleo fuerte asentado en un estado central, pero rebasa los límites estatales.

Uno de los ejes fundamentales de este proceso es el económico, de ahí que la globalización económica puede ser entendida como el proceso que se caracteriza por la libre circulación por el mundo de bienes y servicios, que busca crear un mercado mundial, a través de eliminar las fronteras.

La globalización, al no ser un proceso homogéneo, acentúa la polarización y la injusticia mundial con la presencia de centros de acumulación de capital, y periferias excluidas que desacumulan a través de varios procesos: intercambio desigual, repatriación de utilidades, fuga de capitales, migración selectiva de trabajadores de la periferia al centro, control monopólico desde los estados centrales y las binacionales.

Las voces críticas en torno a los efectos negativos de la globalización y el neoliberalismo empiezan a crecer. Hay resultados del proceso de globalización que son preocupantes:

1.- A pesar del desarrollo de las fuerzas productivas, la economía mundial ha entrado en un período de recesión.

2.- Las diferencias entre los países desarrollados y en desarrollo van en continúo aumento. Ahora los ricos tienen sesenta veces más que los pobres.
3.- La eliminación de los sectores medios se ha convertido en un rasgo prominente de la distribución del ingreso en muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo. En nuestro país, el sector medio ha declinado su participación en el ingreso a favor de los sectores más ricos.
4.- El sector financiero ha ido ganando terreno sobre la industria y los rentistas superan a los inversores reales. Negociar los servicios de la deuda externa de los países en desarrollo resulta más lucrativo que crear riqueza con producción nueva.
5.- La parte del ingreso que se lleva el capital ha aumentado en relación a la que remunera el trabajo. En cuatro de cada cinco países en desarrollo, el salario industrial es bastante inferior al del comienzo de los años ochenta.
6.- La inseguridad laboral y de ingresos se están extendiendo. En muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo, la reestructuración de los negocios, la reducción del personal y el aumento del desempleo han llevado a una caída generalizada de los salarios.
7.- En este contexto se acentúan las diferencias entre los salarios de la mano de obra calificada y sin calificar. La disminución real de los salarios en los sectores no calificados oscila entre el 20 y 30%.

La propuesta del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) fracasó en la reunión de la OMC (Organización Mundial del Comercio) de Cancún y entonces el gobierno norteamericano se apresuró a proponer y realizar los tratados bilaterales del TLC (Tratado de Libre Comercio).

El entusiasmo de parte del gobierno ecuatoriano y de los sectores empresariales en este proceso, se debe a la ilusión de que se atraerá capitales extranjeros, se ampliará las posibilidades de exportación ecuatorianas ante un mercado más grande.

Los beneficiarios locales de este proceso pueden ser los exportadores e importadores, que son los que están al frente de los debates, pero los grandes perdedores van a ser los productores, grandes, medianos y pequeños, porque

es el sector más débil de la economía ecuatoriana y no están en condiciones de competir con las grandes empresas latinoamericanas. Esto tendrá repercusiones no solo en el desmantelamiento del aparato productivo sino también en el desempleo. Desde el comienzo, el Ecuador entra perdiendo. Los Estados Unidos quieren abrir los mercados latinoamericanos para la introducción masiva de productos y capitales estadounidenses.

La globalización comprendida desde la doctrina neoliberal constituye una verdadera máquina trituradora de nuestros mercados; pues, los mercados con mayor desarrollo tecnológico absorberán a los mercados de menor productividad.

La dolarización responde a la necesidad de consolidar el modelo neoliberal en el Ecuador para corregir los desequilibrios económicos producidos por la aplicación del modelo neoliberal y la errada política económica de los gobiernos de turno.

Algunos de los argumentos esgrimidos desde los sectores oficiales, para la aplicación de esta medida fueron: la posibilidad de recuperar la credibilidad y confianza, ejercer control sobre la inflación y las devaluaciones; así como, disciplinar al gobierno para que deje de realizar emisiones inorgánicas de la moneda.

Hemos pasado a depender del país cuya moneda adoptamos, y más concretamente pasamos a depender de la Reserva Federal de los EEUU.

Los dólares provienen de varias fuentes: de las exportaciones que siempre deberían ser superiores a las importaciones; de capitales extranjeros, ya sea a través de préstamos (mayor endeudamiento externo) o inversiones, de donaciones y ayudas extranjeras, de remesas del exterior (fruto de la migración), del retorno de capitales nacionales que salieron fuera del país, de privatizar el patrimonio nacional (áreas estratégicas); pero también de otras formas ilícitas como el narcotráfico. El país puede convertirse en el paraíso del lavado de dólares y de la falsificación.

En este proceso: dolarización, instaurada el 9 de enero del 2000 para contrarrestar la pérdida del control de la política monetaria, como en toda medida que toman los gobiernos, hay sectores que se benefician y otros que son perjudicados. Por una parte, los indicadores macroeconómicos deducen: eliminación de la especulación de los productos de primera necesidad, reducción de la escala de precios (más estabilidad y orden), estabilidad para la planificación de las inversiones, eliminación de la política monetaria discrecional. Por otro lado, está el pueblo ecuatoriano que sufre las consecuencias de manejar una moneda "dura": desempleo, precios bajos.

Al Ecuador, en los últimos años, el manejo de la dolarización, le ha significado la salida de gran parte de la población a países, principalmente europeos, agudizando la problemática social ecuatoriana. Las remesas de los emigrantes son el segundo ingreso importante, después del petróleo que por la crisis mundial ha alcanzado precios altos.

2.1.2 ESTRUCTURA ECONOMICA

La estructura económica del país está compuesta por varios elementos. De ellos, se caracterizan puntualmente los siguientes:

2.1.2.1 Producto Interno Bruto

Es el "conjunto de bienes y servicios producidos por la economía nacional, dentro del territorio del país, sea cual fuere la nacionalidad de los productores"

Los diversos gobiernos han pretendido eliminar la inflación vía recesión. Es decir reducir el consumo de amplios sectores de la población (con bajos salarios), altas tasas de interés, reducir la inversión para la producción interna, pero sin tocar los beneficios de los grandes grupos monopólicos; en especial los vinculados al comercio exterior. Lo que ha llevado a que todas las actividades destinadas a la producción para el consumo interno disminuyan cada vez más, la quiebra de las medianas y pequeñas empresas es asunto de todos los días.

Esta situación se ve claramente en la forma como ha evolucionado el Producto Interno Bruto Total y por rama de actividad económica, sectores como la agricultura, industria y la minería mantienen un crecimiento bajo. Desde 1998 el deterioro ha sido permanente, y a pesar de que durante el 2001 el PIB crece, según fuentes oficiales, en el 5.1% no se alcanza ni siquiera al nivel de 1996. Cosa similar sucede en el PIB por actividad económica.

Cuando el Banco Central prevé para el 2004 un alto crecimiento del 5.5%, se debe tomar en cuenta que el mismo Banco determina que el crecimiento del PIB petrolero para el período será de 27,0%, mientras que el PIB no petrolero es de apenas 2,4%, lo que muestra claramente que el crecimiento estará dado por los altos precios internacionales del petróleo, y que la situación económica del país, depende completamente de ella.

2.1.2.2 El Sistema financiero

Evidencia que se ha producido un cambio fundamental en la economía. Hay una ruptura entre el proceso productivo y el financiero, entre la producción y la especulación. La economía gira en torno al capital financiero.

El sistema financiero ecuatoriano, en las dos últimas décadas ha ido adquiriendo un peso fundamental en la economía del país, que se vio incrementado a partir del gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén.

Este proceso ha ido acompañado de una serie de medidas y leyes, entre las que se destacan: la Ley de Instituciones del Sistema Financiero que permitió el crecimiento excesivo de entidades financieras de todo tipo (en 1996 funcionaban 44 bancos). Una segunda ley, la de Mercado de Valores que pretendía establecer parámetros de regulación, sin embargo, no lo logró; la Ley de Presupuesto que permitió que enormes sumas de dinero del Estado (que antes se manejaba a través del Banco Central), pasaran a manos de la banca privada. Estas tres leyes posibilitaron que los bancos privados ampliaran sus mercados y utilidades a costa de la reducción de las finanzas públicas y del Estado.

La Ley de Reordenamiento de las Finanzas Públicas publicada en el 1 de diciembre de 1998 y que crea la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), pretende ser un mecanismo de control del sistema financiero, luego de la última crisis que enfrentó el sector.

Con el argumento de que no se apoya a los accionistas, ni al banco, sino a los clientes, el Estado ha entregado sumas millonarias para evitar el descalabro del sistema financiero provocado por banqueros inescrupulosos que festinaron el dinero de sus clientes.

A través de la gestión en la AGD, de la Dra. Wilma Salgado, como cuota política de Pachakuti, se buscó recuperar el dinero de los deudores morosos para pagar las cuentas al Estado y a los clientes que han sido largamente perjudicados.

La presión de sectores interesados en que eso no suceda, llevaron a la salida de la gerente de la AGD, con lo que las cosas vuelven a estar como antes.
La crisis del sistema financiero desde 1998 removió las bases del sistema y reestructuró el panorama del mismo, gran cantidad de bancos privados fueron asumidos por el Estado a través de la AGD y luego de un largo proceso casi todos ellos han sido cerrados. El principal problema son los niveles de liquidez (capacidad que tienen los bancos para afrontar la retirada de fondos de parte de sus clientes).

2.1.2.3 Comercio exterior

Ha jugado un papel muy importante en la economía nacional. Situación que ha llevado a que la economía nacional dependa de los incrementos o crisis en las exportaciones, las mismas que han determinado épocas de crisis o recesión.

En los últimos tres años nuestras exportaciones han sufrido una serie de problemas, agudizados por la crisis de los países asiáticos, la devaluación de la moneda y la dolarización, el crack financiero mundial, la caída de los precios

de materias primas y la reducción de la demanda mundial, pero sobre todo, por la crisis económica generada en el país en estos últimos años.

El principal problema es la concentración de los mercados receptores de nuestros productos. Estados Unidos sigue siendo el primer comprador de nuestros productos. Ecuador exporta a ese país el 41% de las exportaciones totales.

En cuanto a las importaciones, el Ecuador, durante el año 2003 importó 6.534 millones de dólares, monto ligeramente superior al año 2004. Situación que estaría demostrando una debilidad estructural de la economía, pese a los intentos del gobierno de aumentar las exportaciones para sostener el proceso de dolarización, las diferencias entre exportación e importación muestran un déficit comercial de medio millón de dólares.

El rubro más importante de importaciones son las materias primas que significa el 33% del total de importaciones del Ecuador; bienes de capital 27%, bienes de consumo 28%; y combustibles y lubricantes el 12%. En la importación de combustibles, el gas de uso doméstico es más alto ya que la producción interna abastece apenas el 30% del consumo nacional.

Pero se está produciendo un viraje significativo en cuanto a las importaciones, si bien las compras a EE.UU. siguen siendo fuertes, son más importantes las que realizan con el resto del continente, así con ALADI (incluida la Comunidad Andina) es de 2.608.6 millones de dólares, casi el doble respecto a EEUU, situación que confirmaría la necesidad de fortalecer las relaciones comerciales tanto con la Comunidad Andina, el MERCOSUR y el resto de América. De Europa importamos de Alemania, España e Italia, y de Asia importamos especialmente de Japón.

El país con su ingreso a la Organización Mundial de Comercio OMC, espera mejorar sus exportaciones o por lo menos tratar de salvar las que ya tiene, pero las reglas que impone esta organización perjudica a los países de menor

desarrollo. Ahora el Ecuador debe enfrentar el proceso del Tratado de Libre Comercio con los EE.UU.

Para la implementación de la política neoliberal en el Ecuador se ha tenido que realizar una serie de ajustes, entre ellos, está el endeudamiento tanto público como privado, interno como externo. Este es uno de los problemas que más afecta a la economía nacional Durante las tres décadas de 1972 al 2002, el Ecuador ha pagado 88.935 millones de dólares, cinco veces la deuda actual, deuda que ha servido para la construcción de obras innecesarias y con sobreprecio, para compra de armamento, medios de transporte, estudios de proyectos y no ha servido para el desarrollo económico del país. El Fondo Monetario Internacional asegura el pago de los créditos imponiendo una serie de requisitos y condicionamientos que generalmente se resumen en las llamadas “Cartas de Intención”, la última la firmo el Coronel Lucio Gutiérrez, en donde se establece una serie de exigencias que condicionan para que en el Presupuesto General del Estado esté garantizado el pago de la deuda externa, eso se hizo tanto para el presupuesto del año 2003 como del 2004, en este último se destinan 2.272 millones de dólares para el pago de la deuda.

Como parte del diagnóstico de la situación económica del país es importante considerar los siguientes aspectos:

2.1.2.4 Inflación

Fue uno de los aspectos que justificó la dolarización. Es decir, evitar principalmente la subida de los precios de los productos de primera necesidad. Para mayo del 2005, la inflación es del 1.60% diferente a la determinada en junio del 2003 que fue del 7.60%.

La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera dentro de un contexto de mejora de la productividad y de las condiciones de vida. Esto no es así. Se está instaurando un proceso recesivo y deflacionario, que significa, una menor capacidad de consumo de la población. En muchos casos se

puede afirmar que los precios han bajado llegando a ser más bajos que los mismos costos de producción. Obviamente, los empresarios tienen que asumirlos. Esto se da principalmente en los pequeños artesanos y más aún en aquellos que no saben manejar correctamente sus negocios.[2]

Si un país tiene una inflación como la ecuatoriana se diría que el país como tal posee una economía estable y equilibrada; sin embargo, el costo social es determinante para romper con ciertos datos. La realidad es otra, al ciudadano no le alcanza para cubrir con sus necesidades básicas. Existe desempleo. Los precios no suben, pero la gente tampoco tiene para gastar.

2.1.2.5 Empleo

La situación es grave debido al lento crecimiento de la oferta de empleo, la desaparición de pequeñas medianas empresas agravadas por el proceso de reducción del tamaño del Estado y que han llevado a miles de ecuatorianos al desempleo y a que migren hacia otros países en busca de mejores alternativas de vida. El problema del desempleo y subempleo es un asunto estructural. El desempleo ha bajado, pero no es precisamente porque ha mejorado la situación, sino por la migración masiva, que provoca también la fuga de mano de obra calificada. Hay regiones que se están quedando sin trabajadores, como la zona sur del país.

Las personas que tienen trabajo están en el centro de acción de las políticas neoliberales. El gobierno enmarcándose en las políticas de flexibilización laboral, estaría examinando la posibilidad de eliminar el 15% de reparto de utilidades a los trabajadores. El sector público también está en la mira de la flexibilización laboral con la aprobación de la “Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa”, y de “Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público” que tiene por objetivo, el congelamiento de los salarios de los servidores públicos por dos años.

[2] ILDIS. Análisis de coyuntura económica enero 2000-junio 2002

2.1.2.6 Salario mínimo ecuatoriano

El salario total de un trabajador del sector privado (salario mínimo más remuneraciones complementarias) para junio del 2004 es de 143,63 dólares.[3]

Con este ingreso a una familia solo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica que es de 378,34 dólares, es decir un poco más de la mitad de todos los artículos necesarios para dicha familia, de tal manera que existe una restricción de 26% en el consumo de los artículos básicos.

La dolarización no significó una revalorización del salario como lo plantearon los expertos. Constituyó más bien un recorte de los ingresos, ya que los precios de bienes y servicios se internacionalizaron, mientras los salarios se mantienen deprimidos, en relación con el costo de vida. (Nota: Ecuador: su realidad)

2.1.2.7 Migración

La fuerza laboral que ha emigrado ha generado cuantiosos recursos para el país. Es uno de los puntales fundamentales del sostenimiento de la economía nacional, ocupando el segundo lugar en el ingreso nacional, solo después del petróleo. Para el año 2004, se calcula que los migrantes enviaron un promedio de 1.585 millones de dólares.

De las remesas enviadas por los migrantes el 61% es utilizado para vivir diariamente, el 8% para crear pequeños negocios, y el 17% para consumo de lujo y el 14% para ahorro y educación. El ingreso promedio mensual por remesas equivale al 31% de la canasta básica. Esto quiere decir que en promedio, los receptores de remesas reciben este valor adicional a sus ingresos, con lo cual este segmento logra cubrir en un 90% el costo de la canasta básica.

Según el criterio de expertos, la coyuntura económica es clave para entender que el futuro de la economía del país, basada en el modelo de la dolarización,

[3] Banco Central del Ecuador , enero 2005

no desembocará en un crecimiento sostenido. La economía del país de aquí a cinco años se la ve de muy malas perspectivas. En una economía dolarizada como la nuestra, las principales actividades generadoras de ingresos son: el petróleo, las exportaciones, las remesas de los migrantes, el lavado de dólares. En los próximos años se prevé: la reducción del precio del petróleo, la reducción de las remesas de los migrantes porque hay una clara tendencia al sedentarismo, es decir, los migrantes tienden a establecerse en los lugares donde están trabajando, incluidas sus familias, lo cual es bueno para el país que los acoge pues el dinero no sale de ese país, sino que se queda allí contribuyendo a mejorar su economía. En cuanto a las exportaciones, también bajaran porque como se ha analizado, la balanza comercial se inclina por las importaciones, lo cual determina un desbalance. Pero, es más probable que el país ceda a la tentación de obtener dinero por la vía ilícita, o sea, el narcotráfico, la falsificación y el lavado de dólares que a las otras formas lícitas de obtener recursos económicos. Vamos a un proceso de desmonetarización, vamos a una parálisis, a una recesión como paso en Argentina que tuvo que tocar fondo para reorganizar sus estructuras económicas que fueron minadas por la corrupción. Es probable que esta crisis se haga presente.

Desde el punto de vista empresarial, la falta de una moneda propia es un grave problema, ya que el país se encuentra en un proceso de integración al TLC y los niveles de competitividad no solo corresponden a la maximización de las diferentes formas de producción empresarial sino también al manejo de la moneda local.

2.1.3 POLÍTICA ECONOMICA

La presidencia de la República no es una institución per. se. No puede tomar decisiones autónomas. Detrás de ella hay grupos económicos que dicen lo que se debe hacer. El presidente Dr. Alberto Palacios viene de la derecha y actúa dentro de un modelo económico neoliberal que propone la existencia de un libre mercado como regulador de la actividad económica, la total apertura de los mercados, la acción limitada del Estado en la economía y la sociedad. Según el Plan Plurianual de gobierno 2003-2007 presentado por el binomio

Gutiérrez- Palacios para reactivar la producción y mejorar los niveles de competitividad el gobierno nacional se planteó la siguientes metas: Alcanzar un crecimiento económico sostenido del 3,5% durante el periodo 2003-2007 y lograr que la inflación alcance niveles internacionales, al rededor del 6%; para ello propusieron las siguientes políticas económicas: Impulsar una política fiscal fuerte que evite incurrir en déficit y atrasos en el pago de la deuda externa e interna, fortalecer el Fondo de Estabilización, Inversión social y Productiva y reducción del Endeudamiento público (FEIREP), sanear y fortalecer el sistema financiero nacional público y privado. En los cien días de gobierno, Palacios actúa con prudencia. Maneja un doble discurso. Uno es social, democrático, populista para comunicarse con el grueso de la población; y otro, que guarda coherencia con el capital extranjero, o sea con el Fondo Monetario Internacional. Propone una disminución del presupuesto para el pago de la deuda externa para con la otra parte atender necesidades sociales: salud, educación, vivienda, conceder préstamos para reactivar la actividad productiva: agrícola, empresarial, con un mínimo interés. Todo esto para ganar tiempo y terminar su período presidencial. Pero, no le conviene quedar como clientes morosos en el plano internacional porque esto alejaría la inversión extranjera y se agudizaría el riesgo país. Maneja un discurso de momento, engañoso. Hay una apertura a lo social. Busca que la forma de distribución de los 700 millones que posee el FEIREP sea de la siguiente forma: 40% para la reactivación productiva, 30% se destinen a salud y educación, 10 % para ciencia y tecnología (lo demás iría a otros rubros).

2.2. ANALISIS MESO DEL SECTOR ALIMENTICIO

En este segmento se analizará, en primer lugar, al sector alimenticio, para luego caracterizar al sector de la panificación, para comprender su situación actual.

2.2.1. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR ALIMENTICIO

La globalización y la cada vez más creciente especialización internacional, prevé que en el futuro, cada país produciría aquello para lo que es más

eficiente (en términos de exportación), e importará todo lo demás. Esto significa que se está poniendo en manos de los importadores una de las actividades más esenciales de los seres vivos, que es la alimentación. Significa además una inmensa fuga de divisas al exterior, para asegurar la alimentación nacional. La seguridad alimentaría del país estará en manos de las empresas transnacionales. El país dejará de decidir soberanamente sobre la alimentación.

Está situación se está observando con claridad en las discusiones sobre el TLC entre Ecuador y EE. UU, en donde se impone al país, el énfasis en la producción de productos para la exportación, en la reducción de la franja de precios, pero sobre todo, en los derechos de patentes y de propiedad intelectual sobre los recursos genéticos como las semillas. A pesar de que el Ecuador es capaz de producir alimentos para cubrir con todas las demandas alimenticias de la población interna, y aún exportar, no todos los ecuatorianos gozan de seguridad alimentaría. Tres de cada diez niños menores de cinco años sufren de desnutrición. La firma del TLC permitirá un ingreso masivo de alimentos básicos al Ecuador que para los EEUU serán desechos y para nosotros serán alimentos suntuarios.

Desde la implementación del modelo neoliberal, el sector alimenticio se ha visto más amenazado que nunca, porque se ha desarrollado toda una política de uso intensivo de todos los recursos: tierra, agua, biodiversidad. Las políticas de ajuste estructural ha obligado a utilizar las mejores tierras para producir para la exportación, a destruir los bosques por la extracción intensiva de madera y, a contaminar ríos y mares con desechos industriales. Cada vez, los países de menor desarrollo se ven obligados a producir más para la exportación, e importar más para alimentarse.

Al hablar del sector alimenticio, necesariamente se debe mencionar el aporte que tienen las PYMES en las actividades económicas, por lo tanto, este tipo de empresas existen en todas las regiones geográficas del país, teniendo en cuenta que en los centros urbanos hay mayor concentración de dichos entes productivos. Según datos de la CAPEIPI el 77% de estas empresas se ubican

en Pichincha y Guayas, el 15% en Azuay, Manabí y Tungurahua y el 8% en el resto del país.

Las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas se caracterizan fundamentalmente por tener una estructura cerrada y de carácter familiar, pues el 32,5% operan como personas naturales y el 37,3% son compañías de responsabilidad limitada. De aquí que los principales problemas que enfrentan estas empresas se vinculan a la sucesión en la administración y propiedad, la utilización de los recursos empresariales para cubrir los gastos familiares, etc.

Un segundo factor que afecta a estas empresas es la falta de liquidez, situación que obliga a la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas, que en la mayoría de los casos tienen un costo mayor al del financiamiento formal.

A su vez, la incapacidad de generar flujos importantes impide invertir en mejoramiento de su tecnología y capacitación de su mano de obra. Aspectos que, en general, afectan directamente en la productividad de las empresas.

Es importante mencionar que las PYMES aportan con el 54% al PIB, por otro lado se estima que las personas que laboran en dichas empresas corresponden al 27% de la PEA.

Se analizará la estructura del empleo en las PYMES y se determinará el sector que mayor aporte tiene en la utilización de la mano de obra calificada y no calificada.

Cuadro 1.

ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMES

Posición	Sector	Utilización de MO.
1	Alimenticio	21%
2	Textil y confecciones	20%
3	Maquinaria y equipo	20%
4	Productos Químicos	13%
5	Madera y muebles	11%
6	Papel e imprenta	8%
7	Cuero y calzado	4%
8	Minerales no metálicos	3%

Fuente: *Diagnóstico de la pequeña industria (Sector alimenticio 2005)*
Elaborado: *Autores de tesis*

Como se observa en el cuadro anterior, el sector Alimenticio ocupa el primer puesto con el 21%; el textil y confecciones, 20%; maquinaria y equipos, 20%. Estos son los tres sectores que mayor demandan del recurso humano, por lo tanto se identifica claramente que el sector alimenticio es uno de los más importantes generadores de empleo.

De la información obtenida, el 30% son trabajadores calificados, el 53% trabajadores semicalificados o están en proceso de formación y el 17% son no calificados.

Se debe tomar en cuenta que los porcentajes mencionados pertenecen a las empresas que operan de manera oficial, y que el resto se denomina grupo de unidades productivas y se mantienen en el mercado informal.
En definitiva, el aparato productivo del Ecuador gira en torno a las pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 2.

ESTRUCTURA DEL GASTO EN ECUADOR

SECTOR URBANO		**SECTOR RURAL**	
GASTO	**PORCENTAJE**	**GASTO**	**PORCENTAJE**
Alimentos	41.3%	Alimentos	55.4%
Vestido	3.2%	Vestido	2.8%
Vivienda	16%	Vivienda	10.6%
Muebles y Enseres	5.4%	Muebles y Enseres	4.9%
Salud	7.4%	Salud	8.6%
Transporte	12%	Transporte	8.7%
Educación	6.5%	Educación	3.2%
Otros Gastos	8.2%	Otros Gastos	5.8%

Fuente: *Banco Central del Ecuador www.bce.ec*
Elaborado: *Autores de Tesis*

En el cuadro anterior se refleja la realidad nacional en lo referente al gasto.
Observamos que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice su capacidad económica en el rubro alimentos con el 41,3% y el 55,4% tanto para los sectores urbanos como para los rurales, respectivamente; seguido en

importancia por la vivienda y el transporte. La educación es uno de los rubros más críticos en el sector rural, las personas destinan a ese gasto el 3,2%, en cambio el sector urbano destina el 6.5%.

Dentro del sector de los alimentos está el sector de la panificación, cuyo aporte es importante para el desarrollo social y económico del país. El pan es un producto tradicional y parte de la canasta familiar.

A continuación se realizará un análisis general de la situación de la panificación, para luego analizar la información obtenida acerca de las panaderías que entran y salen del sector.

2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LA PANIFICACION

El sector de la panificación, ha evolucionado tan rápidamente como la tecnología lo determina en un mundo globalizado. La industrialización, capacitación y nuevas formas para elaborar pan son determinantes para ofertar productos de diversa calidad y cantidad.

En panificación, el uso de maquinarias y equipos modernos ha permitido que las nuevas y las ya existentes panaderías logren alcanzar niveles de productividad altos, lo que ha encaminado a que cada una de ellas cubra los nichos de mercado, casi en su totalidad; emprendiendo una gran carrera competitiva entre las diferentes empresas del sector que colocan puntos de venta frente a frente o unas junto a otras, saturando el mercado; provocando una redistribución de la demanda, reducción en los niveles de venta, por ende crisis en el sector por los altos costos de producción.

Los proveedores han jugado un papel muy importante ya que han trabajado en el sector para desarrollar nuevos productos: premezclas, productos semielaborados, cremas, esencias, coberturas, emulsificantes, productos sustitutos, etc. Intervienen también en el manejo del negocio dictando clases de capacitación en administración y costeo de los productos para dueños y empleados, manejo de nuevos productos y sistemas de mejoramiento de los procesos de producción, etc.

Los créditos de fabricantes de equipos y maquinarias han generado el desarrollo tecnológico del 85% de las panaderías, simultáneamente entidades bancarias y concesionarios automotrices otorgan vehículos de trabajo para el negocio.

La responsabilidad y el compromiso de profesionales del sector de la panificación (panaderos) por falta de empleo, para con las diferentes empresas ha servido, para que muchas de ellas crezcan rápidamente y se expandan buscando los mejores sitios para ubicar los negocios.

El sector de la panificación, en los últimos diez años ha tenido apertura para su desarrollo desde los diferentes sectores de la producción, sin embargo, el desempleo, los bajos niveles de consumo y la saturación de los mercados panificadores se ven afectados por el descendimiento en los niveles de ventas, debido a la carestía de la vida provocada por la devaluación del dólar.

2.2.3. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE LA PANIFICACIÓN EN EL MERCADO

La escasa información que se puede obtener del sector de la panificación en el Ecuador es poca. Por lo tanto se buscó entrevistar al Sr. Darlin Velásquez, Gerente Nacional de Ventas de Levapan del Ecuador, proveedora de levadura, materia prima esencial en la elaboración del pan. Levapan compite con la empresa Fleishman del Ecuador. El mercado lo comparten en partes iguales (50-50). Levapan es una empresa latinoamericana con plantas de producción en Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, Brasil, Argentina. Levapan cubre a nivel nacional el 80% de todo el mercado con una producción promedio de 800TM por mes. Entonces, la fuente entrevistada permite tener una idea clara del sector de la panificación.

A continuación se elabora un cuadro en donde se determina la siguiente información:

Cuadro 3:

INGRESO, SALIDA Y PERMANENCIA DE LAS PANADERÍAS DEL SECTOR

Posición	2004 Anual	2005 Enero	2005 Febrero	2005 Marzo	2005 Abril	2005 Mayo
Entrada a nivel nacional	300	22	30	25	20	28
Permanencia de panaderías en Quito	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Permanencia de panaderías a nivel Nacional	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Salida a nivel nacional	490	23	43	38	45	33

Fuente: *Levapan del Ecuador*
Elaborado: *Autores de Tesis*

En el cuadro anterior podemos observar que para el 2004 la empresa Levapan del Ecuador tuvo un ingreso de 300 nuevos clientes y a su vez salieron 490, es decir, hay un alto grado de deserción del sector. Esto se debe principalmente a la mala administración de quienes emprenden en el negocio de la panadería, sumado al desconocimiento de lo que representa producir pan.

A nivel nacional, la entrada y salida de nuevas empresas panaderas está determinada en el cuadro, en promedio ingresan 25 y salen 34, lo cual no es proporcional, el numero de empresas que salen del mercado es mayor. Una causa puede ser que muchas de ellas venden sus negocios a panaderías más grandes, otras cambian de sitio repentinamente las cuales obviamente ya se tiene un registro Esto provoca un poco la confusión de quienes tienen a su cargo la información de las panaderías existentes.

Se puede afirmar que existe crecimiento en el sector de la panificación posiblemente porque; existe una mayor demanda de pan, porque la población también está en pleno crecimiento o porque los gustos de los ecuatorianos está en consumir más pan de lo acostumbrado.

Para corroborar el crecimiento del sector, se ha analizando a fabricantes de hornos para panificación. En Quito se producen de 1 a 6 hornos cada mes por cada fabricante, e ingresan en promedio 8 hornos del exterior PP (Ecuahornos, Simón Reina Gerente). Se tiene en cuenta que solo en Quito existen más de 6 fabricantes como: Superior, Savy, Ochoa hermanos, Cold metal, THL, Universal, Modelo, etc. Lo que se confirma que en Quito se inauguran unas 15 panaderías por mes.

En Quito se da un alto índice de crecimiento de nuevas panaderías, en especial en el Norte y Sur de la ciudad 2 (ECUAHORNOS, Simón Reina Gerente). Para el resto del país se afirma que se entregan hornos para panaderías en cantidad reducida; así tenemos que para el 2004 se entregaron en promedio: 5 a Santo Domingo; 3 a Quevedo; 8 a Cuenca; 4 a Loja; 3 a Cayambe; 3 a Riobamba; 2 a Latacunga; 3 Ambato; 2 Valle de los Chillos; 20 al resto del País. De esta información se debe resaltar que Quito es un mercado en pleno crecimiento y tentativo para varios inversionistas.

Actualmente, se estima que en el sector de la panificación, en el país hay 9000 empresas panificadoras, a este grupo se considera empresas totalmente estables, se puede apreciar panaderías Industriales, grandes, pequeñas y artesanales, la categoría se da por el promedio de consumo de levadura, del total a nivel nacional hay panaderías que tienen trayectoria de hasta más de 50 años de vida en el sector y dan la garantía de seguir produciendo pan.

Se debe mencionar que así como se crean nuevas panaderías, muchas de ellas cumplen un ciclo de vida corto, es decir nacen y mueren paulatinamente. En promedio aparecen en Quito 15 panaderías mensualmente, de las cuales casi todas vuelven a desaparecer. Se confirma que el negocio de la panificación es atractivo para muchas personas, pues se hacen, ingenuamente, esta pregunta: ¿Quién no come pan? En base a esta premisa muchas personas se ven atraídas por este negocio.

2.2.4. CRISIS DEL SECTOR

Al sector de la panificación ingresan un considerable porcentaje de inversionistas que de una u otra manera tratan de sobresalir en este tipo de negocio, esto provoca, una grave crisis del sector, ya que son estos grupos de nuevos empresarios quienes en principio dañan el mercado, con productos de baja calidad y a precios incipientes, es decir, no se imaginan en la realidad lo qué significa elaborar pan para poder enfrentar el reto de manejar una panadería como una verdadera empresa.

El sector alimenticio al que las panaderías aportan un valor importante, se ve afectado ya que al existir un alto porcentaje de empresas que entran y salen crean una situación de inseguridad alimenticia, ya que, no cualquier persona puede elaborar pan con las condiciones higiénicas y técnicas necesarias para obtener un producto de calidad.

La crisis financiera de varias instituciones crediticias se debe fundamentalmente a que se otorgan créditos a pequeños empresarios que no investigan qué, cómo, cuándo y dónde hacer la inversión. La salida de las empresas del sector de la panificación se traduce fácilmente en perdida, debido a que muchos de ellos ni siquiera se declaran insolventes sino que desaparecen.

De la información obtenida, se mencionó que Levapan compartía su mercado con Fleishman, de lo cual hay que recalcar que, por lo general, cada panadería utiliza los productos de estas dos marcas a la vez, ya que no existe mayor diferenciación en calidad y precio, pero si cabe destacar el servicio que brinda la empresa Levapan.

Desde el punto de vista empresarial, la falta de una moneda propia es un grave problema para el sector de la panificación ya que el país se encuentra en un proceso de integración al TLC y los niveles de competitividad no solo corresponden a la maximización de las diferentes formas de producción empresarial sino también al manejo de la moneda local. El país importa la

harina con la que se fabrica el pan. Al firmarse el TLC, quienes manejarán el precio de la harina son los productores externos, quienes nos bombardearán con su producción. Los productores de trigo que tiene el país desaparecerán. Lo que podrían degenerar en una mayor crisis competitiva para el sector. Sin embargo, la posibilidad e ingerencia de pan de países integrantes participantes del TLC, con productos congelados y terminados promoverían una mayor crisis al sector de la panificación nacional y por ende desestructuración del aparato productivo: quiebra de panificadoras y desempleo.

En la actualidad, de nada sirve hablar de la variación de índices macroeconómicos para el país cuando la realidad de la panificación es otra, las perspectivas de la dolarización no dan garantía para poder crecer en un mercado interno ya globalizado; por lo tanto es prioridad para la Empresa "Ipanema" realizar cambios en las diferentes áreas para lograr niveles de productividad y competitividad de excelencia.

Por lo tanto se hace presente la necesidad de realizar un análisis en el cual se determine: El análisis organizacional para determinar la situación actual de la empresa, el análisis de la competencia y es necesario determinar los lineamientos de: fin, propósito, objetivos, indicadores y responsables del sistema de la empresa Ipanema.

CAPÍTULO III

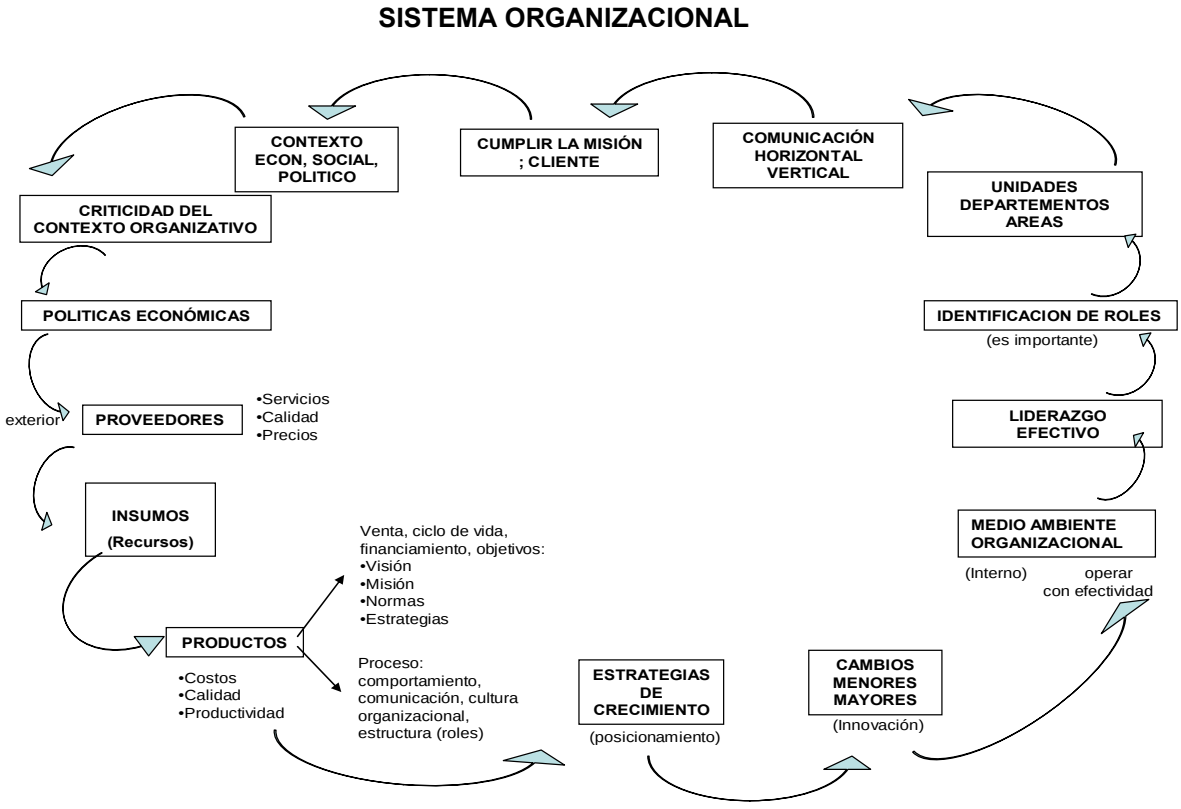
3.1. ANÁLISIS MICRO DE LA EMPRESA "IPANEMA"

3.1.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis del desempeño organizacional de la Empresa "Ipanema", como sistema, implica estudiar el comportamiento de los siguientes componentes y sus interrelaciones en la producción del pan.

3.1.1.1 Sistema Organizacional

Gráfico 1.



Fuente: *Sociología de las Organizaciones; DRIENGER Mario, Edit. Prentice Hall, 2001*
Elaborado: *Autores de Tesis*

3.1.1.1.1 Insumos

En primer lugar listamos los insumos básicos para la elaboración del pan: harina, levadura, grasa, sal, azúcar, agua (elemento determinante para obtener

mayor rentabilidad). Existe en el mercado variedad de marcas, calidades y precios de harina. No existe dependencia con los proveedores por la relación precio y calidad. Sin embargo, la empresa prefiere consagrarse a una sola marca para evitar variaciones en la calidad y en la cantidad, eligiendo la harina de mayor absorción (66%) a un precio alto en el mercado (Paniplus). Viene con hoja de control de calidad, indicando sus especificaciones técnicas. En el mercado existe dos empresas que ofertan levadura fresca: Levapan, Fleishman. Sus productos poseen las mismas características en precio, cantidad y calidad. Levapan provee el 100% de levadura a la Empresa "Ipanema". Con esta empresa existe un convenio que permite obtener un mayor descuento (30%); lo cual no significa que se ha creado dependencia; sin descuidar a Fleishman a la que se adquiere otros insumos. Las negociaciones se mantienen abiertas. Las mantecas y margarinas se compran a Danec, La Fabril, Falimensa indistintamente, pues proporcionan insuman de calidad y a precios que por lo general se manejan directamente de acuerdo a negociaciones (promociones). La sal y el azúcar se obtiene en el "Mercado Mayorista" y bodegas, sin preferencias; pues se compra previa cotización. Algunas veces los insumos elaborados para la Costo, por error, han sido entregados en la Sierra ha provocado, problemas a la Empresa porque las proveedores de grasas no emiten una hoja de control de calidad indicando las especificaciones del producto. La flexibilidad de los créditos ayuda al manejo financiero de la Empresa. Los créditos oscilan entre 25 y 30 días y a veces más. La consideración de los proveedores para con la Empresas Ipanema es totalmente positiva porque jamás esta Empresa ha fallado en el cumplimiento de sus obligaciones.

El agua es un elemento determinante para obtener rentabilidad el momento de hacer una masa. El agua tiene relación directa con la calidad de la harina (absorción). La harina, al poseer una mayor absorción de agua dará como resultado la obtención de mayor número de unidades. La Empresa posee cisterna para evitar escasez.

La Empresa, por sus excelentes antecedentes comerciales, (15 años en el mercado) y por sus volúmenes de producción goza de un alto poder de negociación con sus proveedores, cuya apertura es total.

3.1.1.1.2. Productos

La utilización de insumos de calidad para la elaboración de pan le ha permitido a la Empresa la estandarización de sus productos sanos y nutritivos y la implementación de sistemas innovadores de congelación y conservación del producto (uso del sistema de “pan congelado”). Este moderno sistema ha permitido un mayor posicionamiento en el mercado: pan caliente a toda hora. Esta ha mantenido el grado de cautividad de los clientes.

De la acertada combinación de insumos, surgen nuevos productos: pan, injerto, cachos, semihojaldrados; así como la presentación de otros por temporadas. Ej. Panetón, guagua de pan, pan de pascua.

Los productos que mayor venta representan son: enrollado, biscocho, yema, pan de agua, pan de avena, centeno, empanadas, pan de dulce. Son tradicionales.

3.1.1.1.3. Tecnología

Los productos son elaborados en hornos modernos giratorios los cuales ayudan a tener niveles altos y óptimos de productividad; amasadora de alta velocidad y amado rápido (de 4 a 6 minutos se obtiene una masa); una cámara de ultra-congelado para “congelar” el pan y otra cámara de mantenimiento para preservar el pan ya congelado.

En el área de la gestión administrativa cuenta con un sistema informático conectados en red y equipados con un software contable para llevar la información más idónea y actual posible para conocer los estados de resultados de cada período contable.

Con la tecnología la Empresa ha podido estandarizar sus productos de la misma manera que se pueden crear otros nuevos o también aplicar la elaboración de productos que la competencia tiene o innova. (benchmarking)

3.1.1.1.4. Medio ambiente organizacional

La empresa “Ipanema” ha evolucionado positivamente desde que fue creada hace 15 años, de menos cambiante a más cambiante. Hay un alto grado de fidelidad de los trabajadores a la organización porque es formal y brinda estabilidad, lo que hace suponer la poca probabilidad de que se planteen coaliciones desfavorables dentro de ella. La Empresa cuenta con los insumos necesarios porque se prevé la compra, con anticipación.

La organización se desarrolla dentro de un contexto en el que las relaciones bilaterales: dueños-empleados son armónicas, manteniendo la jerarquía que se debe. Los niveles de producción que la empresa “Ipanema” alcanza, diariamente, hacen que la utilidad de insumos sea alta, lo que provoca un grado de dependencia de sus proveedores hacia la Empresa.

3.1.1.1.5 Objetivos

La misión de “Panadería Ipanema” es satisfacer la demanda de productos de panadería y pastelería para los habitantes de la ciudad de Quito y del Valle de Los Chillos, utilizando insumos de calidad y tecnología moderna.

La visión de la Empresa es ampliar su mercado desarrollando estrategias de expansión basadas en su ventaja competitiva.

La Panadería “Ipanema” es una empresa innovadora en la creación de sistemas que permitan entregar a nuestros clientes pan caliente a toda hora y excelente servicio sobrepasando las expectativas del cliente.

Las prioridades de la Empresa son innovar las áreas de trabajo: administrativas y planta de producción mediante una reingeniería; cumplir con los compromisos económicos adquiridos con proveedores y mantener una excelente relación laboral entre los integrantes de la Empresa.

Los recursos económicos que ingresan a Panadería “Ipanema” son canalizados debidamente para cubrir las prioridades ya mencionadas sin descuidar las demás obligaciones.

La principal fortaleza es poseer un recurso humano comprometido con la empresa; como oportunidad, la utilización del sistema de “pan congelado” para mejorar la productividad de los empleados; es debilidad, dentro de la organización, el alto grado de paternalismo, otra como es un negocio familiar en cuya administración existe demasiada confianza y es por eso que no se ha recurrido a la aplicación de sistemas administrativos eficientes que emitan resultados económicos mensuales en los cuales se observe claramente los márgenes de ganancia; la principal amenaza es la crisis que existe en las tres rutas de venta porque al cerrarse completamente se reduciría la producción y por ende la mano de obra. Como estrategias y tácticas empleadas, en lo administrativo se ha implementado equipos de computación, muebles de oficinal y software; y en la Planta de Producción se ha entrado en un proceso de mejoramiento continuo para potencializar las condiciones físicas de trabajo, así como la aplicación de un sistema de enfriamiento de agua y su correcta utilización en la dosificación de agua para elaborar las masas.

3.1.1.1.6. Procesos y comportamientos

Para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa ha sido y es imprescindible la creatividad y motivación de quien gerencia y lidera la organización. De hecho se ha logrado estandarizar sus productos y también se han incrementado sistemas modernos de congelamiento y mantenimiento del producto para alargar su vida útil, considerando las capacidades individuales de cada uno de los trabajadores.

Las decisiones, los desafíos, las oportunidades, la innovación y el cambio organizacional son debidamente procesados por los gerentes de la empresa. No dan pasos apresurados. Los cambios organizacionales, por los niveles de educación de los trabajadores, han sido lentos, pero progresivos y acordes a

las competencias de sus cargos. Esto ha permitido que la Empresa tenga un grupo de trabajadores totalmente capacitados y afines a una cultura organizacional que busca la excelencia.

3.1.1.1.7. Subsistemas de comunicación

La comunicación es uno de los factores que más poderosamente influyen en el buen ambiente de trabajo de la Empresa “Ipanema” y de hecho en la motivación de sus talentos humanos; pues es la red de operación que vincula a todos sus miembros. La comunicación en relación de la estructura orgánica se da en tres sentidos: Descendente, es la que parte de la Gerencia General y Gerencia de Producción hacia los trabajadores; ascendente, es la que procede de los trabajadores hacia la Gerencia General y Gerencia de Producción; horizontal o colateral, es la que se da entre los miembros de la Gerencia, entre los que no hay relación de dependencia dentro de la organización. Los problemas detectados a nivel de comunicación tienen que ver principalmente con el manejo de documentos como son las hojas de trabajo, requerimiento de materia prima, los pedidos de productos como pasteles los cuales se retrasan a su horario de entrega. Como es una empresa pequeña, las órdenes se las da en forma directa, verbal, lo cual provoca distorsión del mensaje y falta de entendimiento del receptor.

En cuanto a la gerencia compuesta por tres miembros existe una comunicación directa para la información y toma de decisiones y cuando se da una decisión unilateral por parte de uno de ellos, se acata la decisión sin restar autoridad y respetando sea cual sea la decisión respetando sea cual sea el resultado, es decir, el respeto y la consideración entre los tres gerentes es uno de los principales valores existentes.

El logo de la Empresa “Ipanema” es:

El eslogan es: ***“Una vida sana sin dejar de comer pan”.***

Panadería “Ipanema” es una empresa establecida en el año 1987 mediante los aportes de capital de un núcleo familiar.

El personal que integra la Empresa debe actuar bajo una filosofía y un código de ética organizacional, de tal forma que se han internalizado valores como la solidaridad, puntualidad, honradez, respeto, comunicación, honestidad.

Se ha institucionalizado el paseo anual de los trabajadores, cuyos gastos son compartidos: Empresa-trabajadores; el apoyo navideño y las “peñas” para recaudar fondos cuando algún trabajador sufre una calamidad doméstica, el cumpleaños de la Sra. Gerente-General, la conformación del equipo de fútbol para la participación en ligas barriales e interinstitucionales. Cada año se organiza el campeonato interno de fútbol. La organización ha buscado y ha logrado crear un ambiente alegre donde la broma oportuna es bienvenida. Para los trabajadores es mejor si hay más trabajo. Es más, solicitan más

trabajo. Además están debidamente uniformados. Es importante el aseo y se ha viabilizado infraestructura necesaria para ello: duchas, baños, jabón, etc. Entre los empleados existe una propensión al cambio; es decir, ha adquirido nuevos hábitos de comportamiento laboral, de aseo, comunicativo. Cuando alguien comete un error, que es humano, se informa a la Gerencia General o Gerencia de Producción y se amonesta en forma directa, verbal. No se emiten memorandos, pues la organización no cuenta con un departamento de Talento Humano. Al darse una comunicación horizontal, la gestión se ha hace en forma directa.

Existe una cultura de productividad y de trabajo en equipo acorde con los valores organizacionales de la Empresa.

3.1.1.1.8. Estructura organizacional

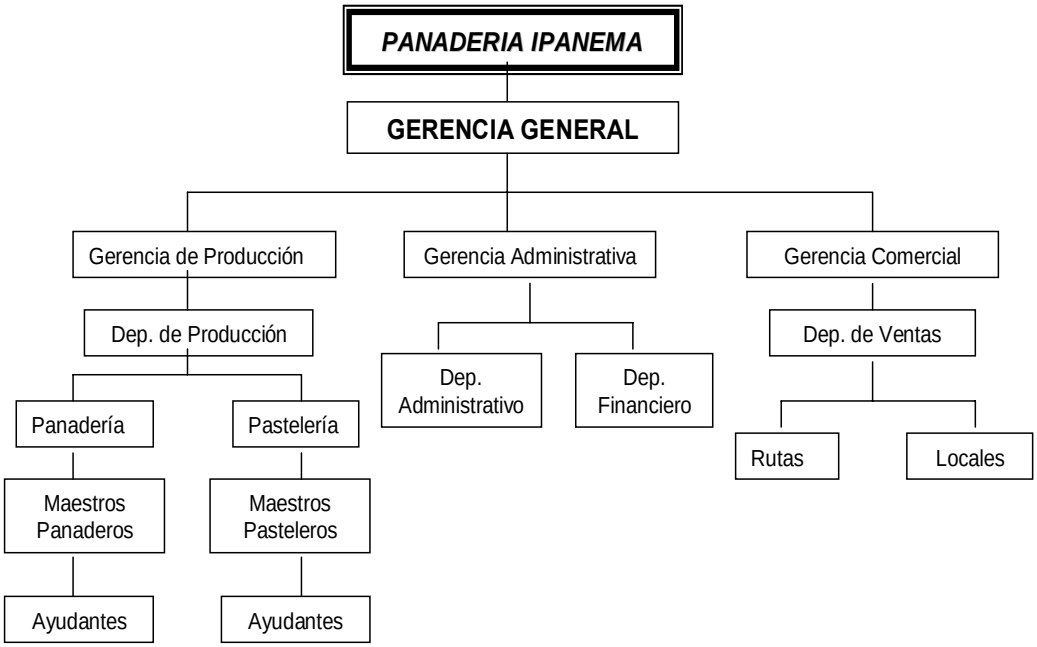
La empresa ha logrado identificar las diferentes áreas de producción y administración de la siguiente forma:

El sistema normativo de la organización abarca, el ámbito laboral, los proveedores, los locales de venta, las rutas de entrega, la planta de producción, las oficinas de administración.

La planificación es un principio fundamental de la Empresa “Ipanema”; la cual trabaja con estricto apego a lo previsto. A cada persona que conforma la organización se le ha asignado determinadas funciones, se la ha responsabilizado a fin de lograr los objetivos propuestos. La dirección está concentrada en la Gerencia General que es la cabeza administrativa: orienta, dirige y planifica todas las actividades de la Panadería. Las órdenes son dadas por una sola persona y no por dos o tres a la vez, pues resulta difícil responder a órdenes distintas. La función de autoridad va descendiendo en categorías a niveles según la responsabilidad asignada. La integración de las actividades, producto de la centralización, permite que la institución funciones como un todo orgánicamente coordinado.

Gráfico 2:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA IPANEMA



Cuadro 4:

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA IPANEMA POR DEPARTAMENTOS

Departamento	Ubicación	Número de personas
Producción	Panadería turno mañana	6
Producción	Panadería turno noche	5
Producción	Pastelería	4
Administrativo	Oficina administración	4
Administrativo	Contabilidad	2
Ventas	Locales	17
Ventas	Rutas	7
Mantenimiento	Planta	3
TOTAL		**48 personas.**

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Hay que mencionar que del total de personas que labora en Ipanema 19 son mujeres y 29 hombres.

3.1.1.1.9. Dinámica del sistema

El pan es un producto de la canasta básica cuya durabilidad está entre cinco horas y quince horas (dependiendo de cuan enriquecido sea el producto) tiempo en el cual conserva sus características originales: frescura, aroma, consistencia. Pero el “pan congelado” (que es pan ya preparado, pero, no horneado) posee un tiempo de vida de un mes hasta un año en la cámara de conservación. La durabilidad dependerá de cuan eficiente sea el proceso para no permitir que la fermentación se de en el proceso de formación.

El tiempo de duración del producto del pan congelado en la cámara dependerá que se permita el menor grado de fermentación del pan al ser elaborado en masa; es decir, que mientras más eficiente sea el proceso de elaboración y se de el menor grado de fermentación tendrá una durabilidad de hasta un año en cámara.

A continuación se presenta el Balance General Comparativo de los últimos tres períodos y el respectivo análisis horizontal e índices financieros.

Cuadro 5.

RESUMEN DEL BALANCE GENERAL DE LOS ULTIMOS PERIODOS CONTABLES

BANLANCE GENERAL COMPARATIVO (EXPRESADO EN MILES DE DÓLARES)			
	2004	**2003**	**2002**
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE	**171.289,24**	**182.743,95**	**148.773,16**
CAJA BANCOS	1.310,74	7.675,90	6.140,72
CUENTAS POR COBRAR	131.331,68	126.832,55	104.044,04
INVENTARIOS	35.753,18	43.602,59	34.882,07
IMPUESTOS ANTICIPADOS	115,14		0,00
GASTOS DIFERIDOS	2.778,50	4.632,91	3.706,33
ACTIVO FIJOS	**73.760,03**	**76.237,84**	**60.990,27**
ACTIVOS DEPRECIABLE	191.335,02	170.808,14	136.646,51
DEPRECIACION ACUMULADA	-117.802,99	-94.570,30	-75.656,24
ACTIVOS INTANGIBLES	228,00		0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES		**6.286,77**	**5.029,42**
DEPOSITOS EN GARANTIA		6.286,77	5.029,42
TOTAL DEL ACTIVO	**245.049,27**	**265.268,56**	**214.792,85**
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES	**113.371,57**	**189.854,28**	**151.883,42**
CUENTAS POR PAGAR	105.586,45	172.386,34	137.909,07
PROVISIONES SOCIALES	7.506,38	15.884,64	12.707,71
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	278,74	1.583,30	1.266,64
PASIVO NO CIRCULANTES	**0,00**	**1.900,00**	**1.520,00**
INGRESOS DIFERIDOS		1.900,00	1.520,00
PASIVOS LARGO PLAZO	**53.212,41**	**14.057,90**	**11.246,32**
OBLIGACIONES POR PAGAR LARGO PLAZO	53.212,41	14.057,90	11.246,32
TOTAL DEL PASIVO	**166.583,98**	**205.812,18**	**164.649,74**
PATRIMONIO	**78.465,29**	**59.456,38**	**50.143,11**
CAPITAL Y RESERVAS	**46.087,13**	**46.087,13**	**39.447,71**
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	12.890,02	12.890,02	12.890,02
RESERVAS	33.197,11	33.197,11	26.557,69
UTILIDAD ACUMULADA	**32.378,16**	**13.369,25**	**10.695,40**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**245.049,27**	**265.268,56**	**214.792,85**

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Panadería Ipanema*

3.1.1.2. Análisis horizontal de los tres periodos contables

1.- En los tres periodos analizados se denota como uno de los aspectos más importantes el aumento de cuentas por cobrar ya que se observa que del 2004 al 2003 se ha producido un incremento del 3. 42% cuyas causas no serían de mayor importancia relacionado al incremento del 2002 al 2003 que fue del 17,98% cuyo incremento podría deberse a la falta de control en la cartera vencida de los clientes de la empresa en este período y contrapuesto al siguiente periodo que el incremento a sido menor por la aplicación de políticas de cobro.

2.- El total de activos de la empresa en los tres periodos nos facilita la determinación de todos los recursos disponibles de la misma por lo tanto la solvencia y capacidad de producción, el 2003 constituye el mayor valor de los tres periodos analizados pero es importante tomar en cuenta los pasivos ya que estos constituyen las obligaciones con terceras personas a cancelarse y por ende el 2003 es el período con mayor valor en los pasivos.

3.- El incremento en el 2003 de los pasivos con relación al 2002 principalmente en cuentas por pagar se puede justificar con el incremento en los activos fijos ya que en las dos cuentas se denota el incremento del 20% es decir que se pudo adquirir activos a crédito.

4.- En los pasivos a largo plazo en el período del 2002 al 2003 se observa un incremento del 20% pero del 2003 al 2004 un incremento del 67.9% cuyas causas no se ven reflejadas en los balances ya que no se observa un incremento de los activos.

5.- En los pasivos una de las cuentas con mayor importancia son las obligaciones tributarias ya que al poseer un valor muy alto en estas no se estaría declarando los impuesto puntualmente y como la ley lo exige por lo que es importante tomar en cuenta que en el 2004 en monto es muy bajo con relación a los años anteriores.

6.- En conclusión en los tres períodos analizados reflejan el cambio de políticas en la empresa en cuanto a sus activos y pasivos pero aun existen algunos valores muy altos (inversiones) que afectan a la solvencia de la empresa como es el caso de los pasivos a largo plazo.

3.1.1.3. Análisis de los índices financieros del 2004

R. Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

171.289,24 / 113.371,57 = 1,51

Por cada Dólar de deuda que posee la empresa, tiene 1,51 dólares para cubrir un dólar de deuda, es decir que la organización no tiene capacidad para adquirir nuevas obligaciones.

R. De Liquidez Inmediata = Act. Disponible + Act. Exigible / Pas. Corriente

1.310,74 +131.331,68/113.371,57 = 1,16

La empresa por cada dólar de deuda, posee 1,16 dólares, para pagar cada dólar de deuda, lo recomendable es cobrar la cartera vencida y no adquirir más endeudamiento por este periodo.

R. De Endeudamiento O Apalancamiento = Total Pas. / Total Act. X 100

166.583,98 /245.049,27 X 100 = 67,98%

Este valor significa que la empresa de cien dólares que posee de deuda el 67,98% es financiado por terceras personas, lo que quiere decir que la empresa no esta en capacidad de adquirir nuevas obligaciones por el momento.

En general le empresa Ipanema tiene solvencia económica, sin embargo las obligaciones que tiene a corto y largo plazo no le permiten adquirir más obligaciones con terceros por el momento.

La Gerencia General y de Producción se hallan preocupados por encontrar nuevas formas de crecimiento interno para lo cual, actualmente, realiza mejoras dentro de la Planta de Producción para innovar las áreas de trabajo que comprenden: crear dos áreas de trabajo para elaborar el pan, con balanzas electrónicas y paredes y pisos blancos, mesas de trabajo nuevas, lavamanos, dispensadores de jabón y alcohol para desinfección de las manos, cambio o arreglo de la cámara de fermentación. El objetivo es alcanzar, en algún momento, el certificado ISSO de calidad.

La organización ha tenido un crecimiento lento, pero sostenido. Los problemas se los ha sabido sobrellevar, dar solución con esfuerzo, trabajo, dedicación, constancia. Ejemplo: el buen ambiente organizacional que la Empresa ha construido desde su iniciación.

La actividad diaria permite que todos y cada uno de los miembros que integran la Empresa “Ipanema” aprenda de sus errores y aciertos, tratando de mejorar en el día a día para ser competitivos.

La productividad de cada uno de los integrantes de la Empresa es alta, principalmente, en el área de producción, en donde cada uno de los maestros panaderos produce de 4 a 5 quintales de harina diariamente, lo que marca índices altos.

3.1.2. ESTUDIO FODA DE LA ORGANIZACIÓN

Cuadro 6.

ESTUDIO FODA

FORTALEZAS	- Infraestructura más ordenada y adecuada para una correcta cadena de producción - Uso de tecnología avanzada: hornos giratorios, cámaras de congelamiento, software contable, computadoras conectadas en red. - Uso de insumos de primera calidad: harina, grasas, sal, azúcar. - Alto nivel de liquidez. - Parque automotor en excelente estado. - Oficinas equipadas para el desarrollo administrativo. - Poseer valores y cultura organizacionales: respeto, honradez, sentido de lo justo, higiene, logo, slogan.
OPORTUNIDADES	- Adhesión y fidelidad de sus trabajadores. - Producción y mantenimiento de “pan congelado”. - Estandarización del producto. - Exactitud en pesas y medidas para hacer el pan. - Mantenimiento de los niveles de venta en ruta. - Contar con los servicios profesionales de un contador y un equipo de auxiliares. - Tener trabajadores debidamente contratados (afiliados al IESS) - Formar en el oficio de la panadería y pastelería a jóvenes trabajadores sin mayor preparación. - Los miembros del grupo familiar que lideran la organización se están capacitando en áreas relacionadas con la Administración contable, Gerencia y liderazgo. - Implementación de sistemas de control interno como: memos, notas de pedido del producto, notas de pedido de insumos, notas de pedido por ruta.

DEBILIDADES	- La administración y la gerencia están en manos de un grupo familiar, por lo que los socios no han visto la necesidad de implementar sistemas de control administrativo y gerencial. - Distorsión de mensajes al momento de hacer los - pedidos entre los departamentos o áreas.
AMENAZAS	- Planta de producción ubicada en sector residencial. - La empresa, al estar en un sector no industrial, hay variaciones de voltaje que ponen en riesgo el funcionamiento de los equipos. - La irresponsabilidad en los niveles de auxiliares de panadería y pastelería en planta y de horneros en los puntos de venta. - La irresponsabilidad de los chóferes que provocan graves accidentes de tránsito. - Faltantes de dinero y producto en puntos calientes y rutas. - Mano de obra especializada que puede pasar a ser fácilmente competencia por el acceso a créditos directos de proveedores de maquinaria y equipos y de entidades bancarias. - Dar un mal servicio al cliente interno y al cliente externo.

Fuente: *Modulo de Gerencia y Liderazgo en la Educación, CORTIJO René, UNITA 2002*
Elaboración: *Autores de Tesis*

3.1.2.1. Matriz del Estudio FODA

Cuadro 7.

ESTRATEGIAS (FO): USAR LA FORTALEZA – APROVECHANDO LA OPORTUNIDAD

Estudio FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	**ESTRATEGIAS (FO)** - Infraestructura más ordenada y adecuada para una correcta cadena de producción.- Adhesión y fidelidad de sus trabajadores. - Uso de tecnología avanzada: hornos giratorios, cámaras de congelamiento, software contable, computadoras conectadas en red.- Producción y mantenimiento de "pan congelado". - Uso de insumos de primera calidad: harina, grasas, sal, azúcar.- Standarización del producto.- Exactitud en pesas y medidas para hacer el pan. - Alto nivel de liquidez.- Mayor capacidad de negociación. - Parque automotriz en excelente estado.- Mantenimiento de los niveles de venta en ruta. - Oficinas equipadas para el desarrollo administrativo.- Contar con los servicios profesionales de un contador y un equipo de auxiliares. - Poseer valores y cultura organizacionales: respeto, honradez, sentido de lo justo, higiene, logo, slogan.- Tener trabajadores debidamente contratados (afiliados al IESS).- Formar en el oficio de la panadería y pastelería a jóvenes trabajadores sin mayor preparación.	**ESTRATEGIAS (DO)**
Amenazas	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**

Fuente: *Modulo de Gerencia y Liderazgo en la Educación, CORTIJO René, UNITA 2002*
Elaboración: *Autores de Tesis*

Cuadro 8.

ESTRATEGIAS (DO): VENCER LA DEBILIDAD – APROVECHANDO LA OPORTUNIDAD

Estudio FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)** - La administración y la gerencia están en manos de un grupo familiar, por lo que los socios no han visto la necesidad de implementar sistemas de control administrativo y gerencial.- Contar con los servicios profesionales de un contador y un equipo de auxiliares.- Los miembros del grupo familiar que lideran la organización se están capacitando en áreas relacionadas con la Administración Contable, Gerencia y liderazgo. - Distorsión de mensajes al momento de emitir pedidos entre los distintos departamentos o áreas.- Implementación de sistemas de control interno como: memos, notas de pedido de producto, notas de pedido de insumos, notas de pedido de ruta.
Amenazas	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**

Cuadro 9.

ESTRATEGIAS (FA): USAR LA FORTALEZA – EVITANDO LA AMENAZA

Estudio FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
Amenazas	**ESTRATEGIAS (FA)** - Infraestructura más ordenada y adecuada para una correcta cadena de producción.- Planta de producción ubicada en sector residencial. - Uso de tecnología avanzada: hornos giratorios, cámaras de congelamiento, software contable, computadoras conectadas en red.- La empresa, al estar en un sector no industrial, se ve afectada por las variaciones de voltaje que ponen en riesgo el funcionamiento de los equipos. - Uso de insumos de primera calidad: harina, grasas, sal, azúcar.- La irresponsabilidad en los niveles de auxiliares de panadería y pastelería en planta y de horneros en los puntos de venta. - Parque automotriz en excelente estado.- La irresponsabilidad de los chóferes que provocan graves accidentes de tránsito. - Oficinas equipadas para el desarrollo administrativo.- Faltantes de dinero y producto en puntos calientes y rutas. - Poseer valores y cultura organizacionales: respeto, honradez, sentido de lo justo, higiene, logo, slogan.- Mano de obra especializada que puede pasar a ser fácilmente competencia por el acceso a créditos directos de proveedores de maquinaria y equipos y de entidades bancarias.	**ESTRATEGIAS (DA)**

Fuente: *Módulo de Gerencia y Liderazgo en la Educación, CORTIJO René, UNITA 2002*
Elaboración: *Autores de Tesis*

Cuadro 10.

ESTRATEGIAS (DA): REDUZCO, VENZO LA DEBILIDAD – EVITANDO LA AMENAZA

Estudio FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
Amenazas	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)** - La administración y la gerencia están en manos de un grupo familiar, por lo que los socios no vieron la necesidad de implementar sistemas de control administrativo y gerencial.- Faltantes de dinero y producto en puntos calientes y rutas. - Distorsión de mensajes al momento de emitir pedidos entre los distintos departamentos o áreas.- Dar un mal servicio al cliente interno y al cliente externo.

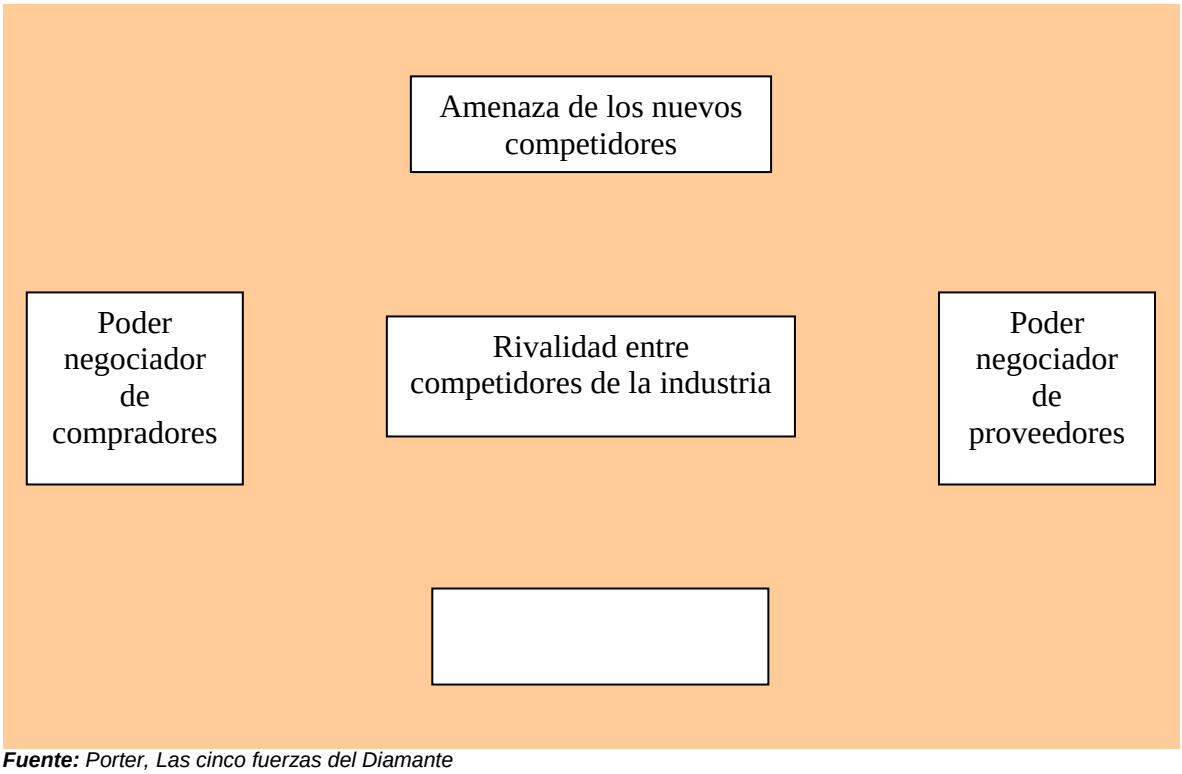
Fuente: *Modulo de Gerencia y Liderazgo en la Educación, CORTIJO René, UNITA 2002*
Elaboración: *Autores de Tesis*

3.1.3. APLICACIÓN DE LA MATRIZ PORTER AL ANÁLISIS MICRO DE LA EMPRESA IPANEMA

3.1.3.1. Diamante de las cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 3.

DIAMANTE DE PORTER



Fuente: *Porter, Las cinco fuerzas del Diamante*

Elaborado: *Autores de Tesis*

El análisis de la empresa y su mercado debe ser estratégico. La Matriz de Porter es una herramienta útil que permitirá una amplia visión de la empresa, de su ubicación en el ramo del negocio, de sus posibilidades futuras ante la llegada de nuevos competidores o de nuevos productos, además, se podrá identificar las barreras que tiene la empresa con la entrada de nuevos competidores (y eventualmente con la salida de los participantes actuales) representadas por los capitales requeridos para un determinado negocio y los condicionantes tecnológicos o las regulaciones gubernamentales.

3.1.3.1.1. Análisis de la rivalidad entre competidores de la empresa

1. Concentración, equilibrio y crecimiento de la competencia.

La Empresa Ipanema desde el año 2000 buscó nichos de mercado para crecer en el negocio, y es, el Valle de los Chillos el sitio estratégico para ubicar los puntos Calientes, porque es el segundo cantón en el país en crecimiento poblacional (PP.. Colegio de Arquitectos de Rumiñahui), y porque el negocio panadero lo desarrollan pocas empresas.

3.1.3.1.1.1. Competencia

Los posibles competidores de la empresa Ipanema, tanto en Quito como en el Valle de los Chillos son:

Cuadro 11:

COMPETIDORES DE LA EMPRESA IPANEMA EN QUITO Y VALLE DE LOS CHILLOS

Empresas	Oferta Pan Caliente a toda hora.	Oferta más de veinte variedades de Pan	El producto que ofrece es enriquecido.	Calidad en el servicio al cliente.	Cuantos puntos de venta tiene.	Elaboran el Pan directamente en los puntos de venta.	Tienen algún sistema de congelación y preservación para el Pan ¿cuál?
Relámpago	No	Si	Si	Si	2 centro 6 sur	Si	No
Santa Fe	No	No	Si	No	2 sur	No	No
Unión	No	Si	Si	Si	2 norte 3 centro 3 valle	Si	No
Columbus	No	Si	No	Si	2 centro 3 sur 1 valle	Si	No
Rico Pan	No	No	Si	Si	3 sur	Si	No
Baguett	Si	Si	No	Si	5 norte 4 centro 4 sur 3 valle	Si	Pan congelado
Cyrano	No	Si	Si	Si	1 norte 1 centro 1 valle	Si	No
Jesús del gran poder	No	No	No	Si	2 sur	Si	No

Ambato	No	No	No	Si	5 norte 2 centro 1 valle	Si	No
Gustapan	No	No	No	Si		No	No
Moderna	No	Si	No	Si	7 norte 4 centro 3 sur	No	No
Maxipan	Si	Si	No	Si	4 norte	No	Pan congelado
La Real	No	No	No	Si	6 norte sur y centro	No	No
Canasta	No	No	No	Si	3 centro	No	No
Servipan	No	No	No	Si	3 centro	No	No
Selecta	No	Si	Si	Si	2 sur	Si	No
Bashelle	No	No	No	Si	4 sur	Si	No
Sur Pan	No	No	No	Si	1 sur	Si	No
Carmakey	No	Si	Si	Si	3 sur	Si	No
Sabor	No	No	Si	Si	3 sur	Si	No
Ipanema	Si	Si	Si	Si	1 centro 1 sur 3 valle	No	Pan congelado
Alpina	No	Si	Si	Si	1 centro 2 sur	Si	No
Pan y Pan	No	No	Si	Si	3 sur	Si	No
Andy Pan	No	No	Si	Si	3 sur	Si	No
Germania	No	No	Si	Si	2 sur	Si	No
Espiguita	No	No	Si	Si	1 sur	Si	No
Pan Francés	No	No	No	Si	6 norte, centro y sur	No	No
Tungurahua	No	No	No	Si	5 sur	No	No
Castellana	No	No	Si	Si	1 sur	Si	No
Panchos	No	No	Si	Si	3 sur	Si	No

Escocesa	No	No	No	No	4 sur	No	No
Francesa	No	No	No	Si	1 sur	Si	No
Deliran	No	No	No	Si	2 sur	No	No
Arenas	Si	Si	No	Si	10 norte, centro, sur y valle	Si	Pan Congelado

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Autores de tesis / 2005-05-26*

2.- Análisis de los aspectos de comparación de la empresa Ipanema con sus competidores.

. Empresas.- Se toman en cuenta a las diferentes panaderías que se conocen en el medio y otras que son las más cercanas a la empresa Ipanema.

. Ofertas de Pan Caliente a toda hora.- Este factor analiza que empresas ofrecen Pan Caliente a sus clientes, principalmente, en las horas de mayor consumo: De 6:00 a 8:00 horas y de 15:00 a 21:30. Las panaderías que producen pan en sus puntos de venta, obviamente tienen pan caliente, pero, no siempre en horas en que el cliente se acerca a comprar pan.

. Ofertas de más de veinte variedades de Pan.- Para conocer la variedad de productos que ofertan cualquiera de las empresas, y si cumplen con los diversos gustos de los clientes.

. Los productos que ofrecen son o están enriquecidos.- Para conocer si las diferentes panaderías ofertan productos de diferente formulación donde la utilización elevada principalmente de grasas, huevos y más insumos determinan al producto enriquecido. Este factor no necesariamente indica que las empresas ofertan un producto de mala calidad. Esto depende del mercado al cual las empresas están enfocadas.

. Calidad y servicio al cliente.- Factor inconmensurable ya que se considera que todas las empresa panaderas tratan de dar lo mejor de sí, sin embargo existen diferencias de atención al cliente dependiendo del enfoque de mercado que tenga cada una.

. Cuántos puntos de venta tienen las empresas.- Se refiere a las empresas que más se conocen y a aquellas que están compitiendo directamente con la empresa Ipanema.

. ¿Quiénes producen Pan directamente en los puntos de venta?.- Considera a las empresas que elaboran sus productos en cada uno de los puntos de venta. Es decir, a aquellas empresas que trasladan parte de su planta de producción a cada punto de venta es decir: Amasadora, materia prima, maestros panaderos, insumos para elaboración de productos. Lo cual provoca dentro del negocio problemas administrativos, laborales, higiénicos, facturación, etc.

Y las empresas que no elaboran pan en los puntos de venta tienen dos alternativas:

- Una planta de producción donde se elabora pan terminado para entregar en los puntos de venta; es decir, venden pan manipulado en planta, transportado en gavetas, venden producto Frío, etc.
- Y las panaderías que cuentan con un sistema innovador como pan congelado, pan precosido.

. ¿Qué empresas cuentan con algún sistema de congelación y preservación para el Pan? Específicamente, son las empresas que han innovado sus sistemas y procesos, procurando ser mejores en un mercado tan competitivo, para lo cual han realizado grandes inversiones en sistemas de estabilización de la vida del producto elaborado-crudo (congelado).

3.- Determinación de la competencia de la empresa Ipanema en el Valle de los Chillos

Cuadro 12.

COMPETIDORES EN EL VALLE DE LOS CHILLOS

Competidores	Concentración	Puntos de Venta	Segmento de mercado
La Unión	Sangolquí, San Rafael y Conocoto	4	Medio- Bajo
Mariscal	Sangolquí	1	Medio
Columbus	Sangolquí	1	Medio- Bajo
Ambato	San Rafael	1	Medio- Alto
Cyrano	San Rafael	1	Medio- Alto
Pan Casero	San Rafael	1	Alto
Ipanema	Sangolquí, Conocoto y Amaguaña	3	Medio- Bajo

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

En el cuadro anterior se puede identificar claramente a los principales competidores de la empresa Ipanema.

Por concentración de los puntos de venta, la panadería la Unión es el principal competidor de Ipanema. Hay que mencionar que los puntos de venta de panadería La Unión están ubicados en: Conocoto, San Rafael, El Turismo (Sangolquí), El Choclo (Sangolquí) es decir, están cerca de los Puntos Calientes de Ipanema, lo cual crea un escenario de total competencia. El mercado objetivo al cual están dirigidas las dos panaderías es de similar categoría.

Las otras empresas que se mencionan conforman otro segmento de mercado. Lo cual no afecta a Ipanema y la Unión, por lo que no constituyen una amenaza directa para ambas empresas.

Cuadro 13.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA UNIÓN VS. IPANEMA

Estrategia La Unión	Estrategia Ipanema
Crear nuevos puntos de venta	Crear nuevos puntos calientes
Expandirse en una zona específica	Expandirse a lugares donde la competencia no alcanza a llegar
Hacer ofertas con el pan que sobró el día anterior, ejemplo: Lleve 17 panes de 0,07 por un dólar	Aprovechar el uso adecuado del sistema de pan congelado para tener producto fresco y la cantidad exacta de venta diaria.
Hacer publicidad en medios del sector	Invertir en publicidad, pautar en medios del sector y utilizar material publicitario

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado por: *Autores de tesis*

En el cuadro anterior, se analizan las estrategias de crecimiento de los dos competidores, así tenemos que panadería La Unión centra sus esfuerzos en crear nuevos ”puntos de venta”, en cambio, Ipanema crea “puntos calientes”, en donde se oferta **“Pan Caliente”,** que por supuesto es la ventaja competitiva y crea el valor agregado de la empresa para el cliente.

Panadería la Unión tiene como estrategia crear puntos de venta dentro de una zona específica, puesto que no puede trasladar sus productos a lugares distantes y si lo hace tiene que llevar una parte de la planta de producción (Horno, materia prima, amasadora y panadero etc.), esto crea un grave problema administrativo y de costos.

En cambio panadería Ipanema al poseer un sistema de pan congelado puede trasladarse a cualquier ciudad del país inclusive a la costa.

Panadería La Unión, produce sus productos de tal manera que cumple con horarios específicos de los maestros panaderos lo cual genera un problema, la producción se realiza en horas de la mañana y parte de la tarde, elaboran grandes cantidades de Pan, esto provoca que a la empresa al finalizar el día le sobre gran cantidad de pan, que es vendido en promoción “lleve 17 panes de 0,07 centavos por un dólar”. Ipanema en cambio, tiene el producto elaborado y

congelado, de tal manera que, programa en cada Punto Caliente la producción del día de trabajo con auxiliares de panadería, mientras transcurre el día se pone a descongelar los productos que más se van demandando, así en las hora pico la producción llega al máximo pero controlando que hasta finalizar el periodo sobre una pequeña cantidad de Pan.

Las dos empresas tienen como estrategia utilizar los medios del sector para promocionarse, sin embargo los resultados se verán reflejados en la respuesta de los consumidores.

4.- Diferenciación del producto y comparación de precios

Cuadro 14.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE IPANEMA VS. LA COMPETENCIA

Característica	La Unión	Ipanema
Calidad	Excelente	Excelente
Volumen	Bueno	Bueno
Peso	+ - 3%	+ - 3%
Valores agregados	No tiene, el pan se lo entrega en funda plástica	Pan caliente a toda hora empacados en funda de papel

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Autores de la Tesis*

En el cuadro anterior se analizan las características del producto y valor agregado con un enfoque de diferenciación, en el cual se observa que, tanto La Unión como Ipanema tienen excelente calidad en su producto, buen volumen en la presentación del pan, peso que varia en más menos tres por ciento, es decir los productos tienen en general el mismo peso. La diferencia en cuanto al valor agregado, Ipanema entrega a sus clientes pan caliente a toda hora y lo hace en fundas de papel que es más costoso, más higiénico para la salud del cliente.

5.- Punto de venta.

Cuadro 15.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PUNTOS DE VENTA DE UNIÓN E IPANEMA

La Unión	Ipanema
Locales de venta, grandes, incluido el área de producción y bodega para materia prima, los cuales ocupan la mayor parte del espacio.	Puntos calientes pequeños y distribuidos estratégicamente para que el cliente observe la cocción del Pan.
Ubicación desorganizada y mala distribución de frigoríficos y perchas.	Ubicación ordena de los productos.
Ambiente cálido con iluminación parcial del punto de venta.	Ambiente del Punto Caliente con iluminación correcta para dar un efecto calido en los coches y paneras de pan y frío en los frigoríficos.
Locales de venta estratégicamente ubicados.	Puntos Calientes estratégicamente ubicados.
Ventanas sin iluminación.	Ventana iluminadas con luz de Neón con la frase “PAN CALIENTE”
Rotulación en latón con escasa iluminación.	Rotulación en Panaflex e iluminado desde el interior.

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

3.1.3.1.1.2. Barreras de salida

Como se ha mencionado anteriormente, el incursionar en un negocio de la panificación resulta fácil y atractivo para quienes lo deciden. Todo dependerá del manejo que se le de al negocio para asegurar la permanencia en el mercado. Ipanema se ha beneficiado por varias barreras de salida como son: la naturaleza del producto al ser de primera necesidad, además que el negocio no se ve afectado directamente por las políticas gubernamentales, la optimización de los costos de producción con la implementación del sistema de pan congelado es un factor importante de crecimiento en el mercado y el manejo adecuado de los créditos mediante el aprovechamiento de su capacidad de pago influyen para enfrentar el reto de expansión.

3.1.3.1.2. Análisis de la amenaza de nuevos competidores

1.- Efectos del aprendizaje - Empleados de la misma empresa.

Es una realidad, la empresa Ipanema no descarta la posibilidad de que algunos empleados pasen a ser parte de la competencia, ya que ellos han participado de una capacitación progresiva desde el momento que ingresan a la empresa. Se debe mencionar que muchos se han iniciado como: ayudantes, auxiliares de panadería, aprenden el oficio y posteriormente entran a un proceso de ayuda directa en donde perfeccionan y luego pasan a formar parte del grupo de maestros panaderos.

Una vez adquirido el conocimiento y la experiencia, el personal de planta podría crear propio negocio de panadería con la adquisición de equipos y maquinaria.

La facilidad que brindan los proveedores de equipos y maquinaria para acceder a créditos y facilidades de pago es amplia. La confianza para otorgar créditos se da a partir de las visitas constantes a la planta para realizar mantenimiento y reparación los equipos de la empresa Ipanema.

2.- Requerimientos de capital.

Con la dolarización y la crisis financiera, las entidades bancarias han tomando como estrategias; tasas de interés altas con el propósito de colocar estos fondos en creación de nuevas empresas y otras inversiones, por lo tanto, los capitales para que se creen nuevas panaderías existen y no hay mucha dificultad para acceder a estos beneficios.

3.- Especialización del trabajo.

Empresas como Ipanema han invertido en su capital humano, de la misma forma se ha preocupado por invertir en tecnología lo cual se ve reflejado en nuevos sistemas de elaboración y alargamiento de vida del producto, pero, hay

que mencionar que el capital humano cuando la empresa crece ellos también lo hacen. Ipanema ha logrado estandarizar la producción de pan, esto ha hecho que sus panaderos alcancen niveles de productividad altos, creando lealtad de sus maestros a la empresa. Sin embargo los niveles de productividad reflejados en uno de los empleados de Ipanema y que pasen a ser parte de la competencia es algo que si sería un problema serio.

4.- Diferenciación del producto.

No es un limitante para la empresa Ipanema. Todas las personas que se interesen, podrán producir pan y obtener réditos económicos, lo importante tener orientación de gustos y preferencias de los clientes y elaborar productos con; mejor calidad, valor agregado, precio, etc. Caso contrario difícilmente competirán por mucho tiempo.
Tan importante es saber las tendencias de consumo como ubicarse en un sitio estratégico dentro del mercado.

5.- Concentración y crecimiento del sector.

En la ciudad de Quito la concentración de panaderías es alta, lo que ha provocado que sectores de sur, centro y norte se encuentren totalmente saturados de estos negocios. Existen sectores que se pueden aún explotar sin embargo la invasión de nuevos competidores es a corto plazo.
El mercado panificador en el valle de los chillos tiene un crecimiento normal, es decir pequeñas y grandes panaderías aparecen en forma dispersa.

6.- Capacitación de las empresas proveedoras del sector.

Diferentes empresas proveedoras de materia prima para el sector panadero elaboran programas de capacitación para gente que esté interesada en crear su microempresa, y proporcionan cursos gratuitos en los cuales enseñan a manejar desde las dosificaciones de agua hasta los diferentes tipos de harina que existen en el mercado.

Los proveedores realizan los cursos de capacitación con la finalidad de crear en cada uno de los capacitados la fidelidad por el producto que oferta.

En definitiva la posibilidad del ingreso de nuevos competidores es grande y riesgosa para quienes invierten como para la empresa que están en el sector por algún tiempo.

3.1.3.1.3. Análisis de las amenazas de posibles sustitutos

1.- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Aunque el pan es un producto de consumo masivo y de primera necesidad, no toda la gente lo compra, y no es el factor precio tan determinante como las tendencias de consumo que por cultura y a través del tiempo se han ido practicando. Por ejemplo en la región sierra es muy común desayunar pan en la mayoría de hogares, sin embargo en la costa muchos prefieren preparar cada día el verde de diferentes formas como en: bolón, majado, tortillas y otros, siendo la comida de tradición en estos hogares. En otros lugares se acostumbra a elaborar el pan de yuca, o también el pan de maíz.

En la actualidad existen pocos locales y stands en la calle que se dedican a la venta de estos sustitutos (en estado terminado).

El pan es un producto que además de ser delicioso, ya viene totalmente preparado, listo para el consumo y se considera accesible para todo tipo de consumidor.

Con lo mencionado se puede manifestar que existen diferentes posibles sustitutos del pan, pero no se los consume en la misma magnitud por las tendencias culturales de consumo.

2.- Costo de cambio para el usuario, relación valor y precio del producto original con el sustituto.

Para mucha gente puede resultarle indiferente en cuanto precio cambiar del producto original al sustituto, sin embargo todo dependerá de la tendencia de consumo como se manifestó anteriormente.
Pero si se analiza detalladamente, comprar un bolón de verde en la calle cuesta alrededor de 0.25 centavos de dólar, lo que con ese cantidad se podría comprar de 3 a 4 panes y con la ventaja de que toda la familia desayune. En el caso de que la gente decida preparar en casa los bolones, el precio por 4 verdes enteros es de 0.25 centavos, pero a esto debe sumarse el costo de tiempo que implica la preparación, que hoy en día el tan limitado si se habla de que todos los miembros de la familia tienen que salir a trabajar, de todos modos estos se aplica comúnmente en los hogares de nivel económico bajo donde les resulta muy difícil acceder a víveres de primera necesidad.

3.- Agresividad de los productores de sustitutos.

No se ha visto aún que los productores de los sustitutos crezcan en el mercado de forma impresionante, de todas maneras no se descarta la idea de que esto suceda.

3.1.3.1.4. Análisis del poder negociador de compradores

1.- Beneficio de la ventaja competitiva.

Es un factor determinante para la empresa Ipanema en la relación de negociación, los clientes solicitan pan caliente a toda hora, por lo tanto su ventaja básicamente esta en la correcta utilización se su sistema de pan congelado.

2.- Beneficio del precio.

A excepción de ciertos niveles sociales, el público en general demanda productos de calidad a precio razonables, más aún Ipanema está enfocada a

los niveles medio-bajo que solicitan productos a precios populares. El pan es un producto de primera necesidad y debe estar al alcance de todas las familias.

3.- Beneficio en la Calidad.

La exigencia de los clientes por acceder a un producto de calidad día a día se va transformando en una responsabilidad para la empresa Ipanema. La idea no solo es vender pan. La idea es mejorar continuamente el producto y tratar de entregarlo al cliente más fresco y en lo posible caliente, esto garantiza al máximo su frescura y un mínimo al manipular el producto.

4.- Beneficios en el Servicio al Cliente.

Para Ipanema el cliente es lo más importante, sin embargo el momento en que este toma la decisión de compra mucho dependerá de cómo la empresa este entregando su valor agregado en cuanto a producto y servicio, lo que corresponde a la empresa Ipanema trata de hacerlo bien, siendo eficientes y eficaces en todos sus procesos.

3.1.3.1.5. Análisis del poder negociador de proveedores

1.- Estructura el grupo de proveedores.

Varias son las empresas que contribuyen a formar el staff de proveedores de la Empresa Ipanema, las cuales de una u otra manera no solo venden un solo producto, si no que con el pasar el tiempo han tratado de incluir dentro del paquete que ofertan más productos, tratando de cubrir las necesidades del mercado panificador:

Cuadro 16.

PROVEEDORES DE LA EMPRESA IPANEMA

Producto	Empresa	Calidad
Harinas:		
Pani Plus	Molinera Manta	65.20% absorción excelente
Superior	Grupo Superior	61.00% absorción muy buena
Cóndor	Grupo moderna	55.00% MP para pastelería o galletería.
Levaduras:		
Fleishman	Wilson Salazar distrib.)	Muy Buena
Levapan	Levapan del Ecuador	Muy Buena
Premezclas:		
Panilisto	DSM Grupo Moderna	Muy bueno
Biscochox	DSM Grupo Moderna	Muy Bueno
Quequex	DSM Grupo Moderna	Muy Bueno
Chantillix	DSM Grupo	Muy Bueno
Merengue	Fleishman del Ecuador	Muy Bueno
Chantypack	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Chantilly	Fleishman del Ecuador	Muy Bueno
Mejoradores:		
S-500 Kimo	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Toupan	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Rindemax	DSM Grupo Moderna	Muy Bueno
Esencias:		
Esencia de Mantequilla	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Esencia de Vainilla	Fleishman del Ecuador	Muy Bueno
Esencia de Coco	DSM	Muy Bueno
Esencia de Queso	DSM	Muy Bueno
Esencia de Naranja	DSM	Muy Bueno
Esencia de Caramelo	DSM	Muy Bueno
Esencia de Manjar	DSM	Muy Bueno
Gelatinas	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Flan	Levapan del Ecuador	Muy Bueno

Chocolates:		
Cobertura	Nestle	Excelente
Huevos:		
Huevos enteros (Grande)	Grupo Oro	Muy Bueno
Huevos enteros (Grande)	Huevit	Muy Bueno
Huevos enteros (Grande)	Sra. Rosa Acero (distrib.)	Muy Bueno
Leche:		
Rey Leche	Rey Leche	Muy Bueno
Tanilact	Sr. Edison Chancusig (distrib)	Bueno
Vita leche	Pasteurizadota Quito	Muy Bueno
Otros:		
Azúcar, sal, avena, etc.	Hipercomisariatos	Muy Bueno
Azúcar sal, avena, etc.	Distribuidora MENA	Muy Bueno
Azucar, sal, avena, etc.	Bodega “Azúcar San Carlos”	Muy Bueno
Mantecas y margarinas:		
Especial C	La Fabril	Muy Bueno
Alex	Falimensa	Muy Bueno
Rico Pan	Danec	Muy Bueno
MantePan	Levapan del Ecuador	Muy Bueno
Margarina	Danec	Muy Bueno
Margarina	Falimensa	Muy Bueno
Margarina	La Fabril	Muy Bueno

Fuente: *Panadería Ipanema*
Elaborado: *Autores de tesis*

2.- Análisis de los proveedores.

Varias empresas ofertan materia prima que intervienen en la elaboración del Pan, se debe mencionar que la competencia entre estas, se centra en la posibilidad de que cada una de ellas oferte sus productos de calidad, de hecho en la actualidad se debe reconocer el trabajo que las proveedores de productos para panificación han realizado para mejorar notablemente la calidad.

Los grupos que se han formado por productos se encuentran sometidos a una ardua competencia, lo cual hace que cada uno de estos innove o cree productos que puedan disminuir las largas jornadas de los maestros panaderos.

En panificación se nota claramente varias empresas que se constituyen como tradicionales; Levapan del Ecuador, Fleishman del Ecuador, Molinera Manta, DSM, La Fabril, Danec, etc.
La creación de nuevos productos hace que la gama de alternativas para panificación crezca, es así que los mejoradores y premezclas desde hace tiempo atrás, hace que los productos de panificación tenga una mayor durabilidad, volumen suficiente como para cautivar la vista el cliente y porque no mencionar las esencias que cumplen un trabajo importantísimo en el momento mismo de hornear el Pan.

La capacidad de compra y pago de la empresa Ipanema hace que la relación con todos los proveedores sea meritoria de recibir las mejores alternativas en el momento de la negociación.

3.- Proveedores y la rivalidad de ofertar productos similares.

En panificación se puede acceder a varias empresas que ofertan los mismos productos, como se mencionaba antes, la diversidad de productos de las diferentes empresas contienen similares características y precios, por lo tanto se puede acceder sin ningún problema a la utilización de cualquiera de ellos.

Si debe mencionar a un elemento básico para elaborar el pan y es: La HARINA, la cual debe tener características físicas que hagan de esta, la base que obtener un producto de calidad. La absorción de agua es determinante para obtener rentabilidad y un producto óptimo por las diferentes condiciones que en materia de panadería se ha de considerar**.** En lo referente a precios de la Harina, no justifica comprar una harina a menor precio cuando esta tiene un porcentaje de absorción menor, es decir, en panificación se puede comprar una Harina con un precio alto y porcentaje de absorción alto, el resultado será; si esta materia prima es bien utilizada se obtendrá un producto de calidad y la rentabilidad será mayor.

Absorción: Cantidad de agua que tolera la harina pasa hacer masa y que esta tenga excelentes características de elasticidad. El agua se puede pesar y utilizar como cualquier otra materia prima que tiene un valor monetario alto. Mientras más agua acepte la harina mayor será el número de panes que se obtenga.

4.- Diferencias entre productos de proveedores.

Existen empresas que han incrementado sus líneas de productos, han llegado al punto de importar materias primas de diferentes partes de mundo con la finalidad de acaparar el mercado, otras de han dedicado a producir premezclas con resultados totalmente positivos.
En la actualidad se debe afirmar que los proveedores casi en su totalidad ofertan productos que su competencia directa tiene u ofertan productos que otras empresas producen. Ejemplo: Levapan del Ecuador oferta, Levadura, mejoradores, premezclas, harina, esencias, manteca, margarina, coberturas, coco, chocolate, etc. Es decir si una persona desea ingresar al mercado panadero puede adquirir materia prima de una sola empresa**.**

La empresa Ipanema tiene relación directa con los fabricantes, de tal forma que la negociación crea un ambiente competitivo entre los proveedores, del cual los proveedores se esfuerzan por dar mayor descuento y obviamente trata de comprar a todos para no perder la relación comercial.

5.- Los proveedores de materia prima son importantes para el comprador.

Son importantes ya que en primera instancia cuando existen dos, tres o más empresas que ofertan su producto se pueden negociar y acceder a un mejor precio por volumen de compra.

En los últimos diez años el grupo de proveedores de materia prima, en especial los de harina y levadura han intervenido dentro de cada una de las empresas panaderas, lo cual ha servido para que el mercado panificador tenga un mejoramiento continuo no solo en la calidad del producto, sino también, en la

mejora para la producción como: higiene, atención al cliente, costeo del producto, asesoría en la implementación de tecnología.

3.1.3.1.6 Compendio

La empresa Ipanema se encuentra dentro del mercado panificador de Quito y del Valle de los Chillos. El grupo de competidores del sector de la panificación es grande por lo que se ha considerado analizar a panaderías grandes y pequeñas cuyo enfoque de mercado y productos son similares.

Se ha determinado que el principal competidor de la empresa Ipanema es: Similares características del producto, mismo enfoque de mercado, precios semejantes y ubicación de los puntos de ventas cercanos, es panadería La Unión.

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores es evidente ya que son muchas las personas que ven al mercado panadero apto para desarrollarse económicamente. Las facilidades que ofrecen los proveedores de equipos, maquinarias y de los entes crediticios hacen al mercado panificador, atractivo, para invertir o endeudarse a corto o largo plazo.

El caso de la empresa Ipanema es que cualquiera de sus empleados podría fácilmente ingresar al sector, y ser competencia directa de la empresa.

En el medio existe personal capacitado para elaborar productos de calidad, sin embargo, son otros los aspectos al momento de enfrentar un negocio de panadería: compromiso, responsabilidad, persistencia y más, es decir el negocio panificador es un reto.

Los productos se los puede diferenciar, pero el valor agregado que cada empresa panificadora emite determina que el cliente decida su compra.

La calidad no es un secreto. Todas las panaderías sí así lo quieren pueden elaborar un producto de calidad y producir Pan enriquecido y de cualquier tipo. Depende de la decisión de sus propietarios.

El mercado panadero en el sur, centro y norte de Quito está saturado de panaderías, por lo tanto existen nuevas alternativas de nichos de mercado como el Valle de los Chillos.

Respecto a la competencia, para la empresa Ipanema existe un competidor directo, y es Panadería la Unión la que se encuentra dentro del mismo enfoque de mercado, posee similar producto, los puntos de venta se localizan en el mismo espacio geográfico, dan un similar servicio, pero Ipanema posee una enorme ventaja competitiva: Pan Caliente a toda hora y todos los días del año.

La posibilidad que al mercado panadero afecte la entrada de productos sustitutos es lejana, ya que, el pan es un producto de primera necesidad que está al alcance de todas las familias, por precio, facilidad de compra y por el valor nutritivo que este producto representa.

El sector de la panificación está cada día cambiando. Se innovan los productos así como también se entrega un mejor servicio al cliente: reto primordial para cada empresa. Se debe tomar en cuenta que los gustos de los compradores varían, por lo tanto Ipanema está obligada a avanzar según las tendencias de gusto de los clientes.

Varios son los proveedores de materia prima de Ipanema. Es muy importante la relación proveedor-comprador ya que de esta forma la empresa ha abierto una relación con la cual accede a información oportuna de las innovaciones en el campo de la panificación. La posibilidad de solucionar problemas técnicos son garantías que los proveedores entregan a sus clientes.

Dentro de los principales proveedores Ipanema tiene: Molinera Manta, Molinos Superior, Levapan del Ecuador, Fleishman, Minerva, DSM, etc. Estas empresas ofertan productos de similares características, y ligera variación en los precios, sin embargo la empresa Ipanema tiene magnificas relaciones con todos sus proveedores, de hecho trata de mantener relación comercial con

todas las empresas, de esta manera se garantiza obtener materia prima a precios de mercado.

El papel de los proveedores al crear nuevos productos hace que el mercado panificador evolucione y entre en una mejora continua, por lo tanto depende de la relación de compradores-vendedores para estar informado de los nuevos avances tecnológicos.

La empresa Ipanema ocupa un lugar especial dentro de grupo de proveedores que básicamente por la capacidad de negociación, de compra y pago, que le permite acceder a las mejores ventajas que los proveedores pueden ofertar.

3.1.4. MARCO LÓGICO

3.1.4.1. Análisis de los componentes de la propuesta

3.1.4.1.1. Naturaleza de la propuesta

La expansión empresarial y comercial, aprovechando las ventajas competitivas que posee la Empresa “Ipanema”.

3.1.4.1.2. Problema (origen) y justificación (fundamento)

En sus inicios la Empresa “Ipanema” se expandía rápidamente alcanzando niveles de venta óptimos. El proceso de dolarización, el aparecimiento de pequeñas y grandes panaderías, la amenaza de la firma del TLC han llevado a que los inversionistas busquen alternativas de expansión como mecanismo para aprovechar al máximo sus ventajas competitivas.

3.1.4.1.3. Localización

Sector Sur del Distrito Metropolitano y Valle de Los Chillos, incluido Tambillo.

3.1.4.1.4. Beneficiarios/Población

La Empresa “Ipanema”, socios, cliente interno y externo.

3.1.4.1.5. Talento humano

Gerencia General, Gerencia de Producción y Gerencia Comercial.

3.1.4.1.6. Objetivos

- Aprovechar al máximo la capacidad instalada de congelamiento y preservación del pan para ofertar "pan caliente" a toda hora.
- Aprovechar los nichos de mercado aún no explotados para cubrir la demanda insatisfecha de esos sectores.
- Aprovechar las ventajas competitivas: precio, calidad, en los puntos de venta ya existentes.

3.1.4.1.7 Metas

- Vender más para obtener mayor ganancia.
- Complementar una cadena de panaderías ubicadas estratégicamente de manera que cada punto de venta pueda ofertar la múltiple variedad de productos que ofrece la Empresa.
- Alcanzar niveles de crecimiento altos para que la Empresa "Ipanema" se posicione en el mercado panificador mediante la utilización de sus ventajas competitivas.
- Cubrir las expectativas de gustos y preferencias de los clientes externos cada vez más exigentes.

3.1.4.1.8. Metodología (actividades)

1.- Creación de dos áreas de trabajo con paredes y pisos blancos para los dos turnos: de 4:00 a 15:00 y de 16:00 a 2:00 horas de producción en Planta.

2.- Realización de mejoras en los locales de venta: adquirir más vitrinas giratorias, pintura de locales y merchandising.

3.- Adquisición de máquinas registradoras y capacitación del personal para su manejo y para un mejor control interno del punto caliente.

4.- Emisión de publicidad: en revistas, periódico y radio.

5.- Adquisición de un vehículo equipado con termoking, como equipo para complementar la cadena de frío - Planta – puntos calientes.

6.- Capacitación de todos los empleados que están en contacto con la producción y comercialización del pan en el manejo del sistema de “pan congelado”.

3.1.4.1.9. Recursos

- Materiales: vehículos, equipos y maquinarias, arrendar o comprar locales de venta, muebles y enseres.
- Tecnológicos: vehículo refrigerado, líneas telefónicas, telefonía móvil, equipo de radio-comunicación, cajas registradoras.
- Financieros: acceso a créditos bancarios.

3.1.4.1.10. Viabilidades

- **Viabilidad social:** La expansión empresarial y comercial de la Empresa “Ipanema” es posible socialmente por cuanto busca, además, cubrir sectores donde escasean las panaderías y sus pobladores no cuentan con variedad de pan y pastelería.

- **Viabilidad técnica:** La empresa cuenta con los recursos técnicos suficientes: hornos giratorios, amasadoras y más equipos; además, personal calificado en el área de la panadería y pastelería para cubrir un crecimiento de producción y demanda.

- **Viabilidad medioambiental:** La empresa oferta productos aptos para el consumo humano, enriquecidos, elaborados con insumos de primera calidad y grasas no saturadas. Utiliza combustible (diesel) que provoca una contaminación mínima. Recolecta debidamente la basura y el deposita oportunamente. Los productos son elaborados con la mayor higiene posible.

- **Viabilidad legal:** La expansión empresarial de “Ipanema” está dentro del marco legal ecuatoriano, con los respectivos carné de salud de su talento humano, registro sanitario en trámite, número de RUC, afiliación a la CAPEIPI. La empresa, en sí, fue creada como persona natural. Es una empresa obligada a llevar contabilidad.

- **Viabilidad financiera:** Por el momento, no es recomendable adquirir nuevas obligaciones con terceras personas, durante el período de un año, en el cual se cancelarán varios créditos. Sin embargo, estos créditos pueden ser renegociados al momento de su cancelación.

3.1.4.2. Matriz de Marco Lógico

Cuadro 17.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

FIN	INDICADORES	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Expandir empresarial y comercialmente a la Empresa “Ipanema” para vender más y ganar más	Capacidad de expansión 25%	Gerencia General	El número de puntos calientes que posee la Empresa Ipanema (5)	Apertura de los socios a crear nuevos puntos de venta
PROPÓSITO Alcanzar niveles de crecimiento altos para que la empresa “Ipanema” se posicione en el mercado panificador	Cobertura de mercado 0,2%	Gerencia Comercial	Puntos calientes ubicados en distintos sectores	Capacidad de gestión y de liderazgo de los socios

COMPONENTES				
Niveles de producción y ventas de la empresa “Ipanema”	Capacidad de producción 65%	Gerencia comercial y Gerencia de producción	La Empresa Ipanema produce 650 qq en harina mensuales. Se vende 67.000 dólares mensuales aproximadamente	La empresa “Ipanema” tiene mayor liquidez.
OBJETIVOS:				
1. Potenciar la comercialización de pan de la Empresa Ipanema a través del aprovechamiento de la capacidad instalada del sistema de pan congelado para ofertar a otras panaderías.	Capacidad operativa 90%	Gerencia General, Producción, Administrativa, Comercial	Presupuesto - 2.000 para compra de kabetas y empaques, adhesivos para marcar el producto, uniformes. 1.000 dólares para latas y coches. 2.500 dólares para pruebas y degustaciones. 1.500 dólares para mejoras y gastos extras	- La empresa cuenta con tecnología de punta.
2.- Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través	85%		- 25.000 dólares para abrir un punto caliente	- Capacidad de gestión.

de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías.				
3.- Fortalecer la capacidad de comercialización de la Empresa Ipanema a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas en los ya existentes puntos calientes para la maximización de los niveles de venta.	95%		- 3.000 dólares para mejoras: pintura, iluminación. 1.500 dólares para marketing y publicidad y merchandising. 1.500 dólares para degustaciones	- Adhesión del cliente a la marca "Ipanema"

Fuente: Rodríguez Cueva Ruth, Gestión de Proyectos Educacionales, UINITA, Quito 2000
Elaborado: *Autores de Tesis*

3.1.4.2.1. Compendio

La propuesta nace de la necesidad de la Empresa "Ipanema" de expandirse empresarial y comercialmente, alcanzando niveles de crecimiento altos para posesionarse en el mercado panificador. Entonces, se sugieren los siguientes objetivos: Potenciar la comercialización de pan de la Empresa Ipanema a través del aprovechamiento de la capacidad instalada del sistema de pan congelado para ofertar a otras panaderías, operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías, fortalecer la capacidad de comercialización de la Empresa Ipanema a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas en los ya existentes puntos calientes para la maximización de los niveles de venta. Son responsables de

estas propuestas la Gerencia General, Administrativas, de Producción. Esto hace suponer que existe apertura de los socios para crear nuevos puntos calientes, capacidad de gestión y liderazgo, mayor liquidez, tecnología de punta y adhesión del cliente a la marca “Ipanema”, por lo tanto es necesario analizar diferentes alternativas que le puedan garantizar a la empresa Ipanema la expansión empresarial y comercial.

CAPITULO IV

4.1. ESTRUCTURA DE LAS ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN

La identificación y valoración de cada una de las alternativas se hará en base a los siguientes criterios: inversión, rentabilidad y riesgo. La calificación será consignada sobre diez puntos tanto para las ventajas como para las desventajas determinadas para cada alternativa.

4.1.1. IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA Nº 1:

“Potenciar la comercialización de pan de la Empresa Ipanema a través del aprovechamiento de la capacidad instalada del sistema de pan congelado para ofertar a otras panaderías”.

El principal problema de las panaderías para su desarrollo y crecimiento es la irresponsabilidad del talento humano (maestros panaderos), motivados por la pobreza, el alcoholismo, analfabetismo. Esto provoca que muchas empresas panificadoras entren en crisis y por ende no logren un desarrollo sostenido y tiendan a su desaparición inmediata. A esto se suma la falta de liderazgo y gestión de quienes son propietarios de las panaderías. Frente a esto la empresa “Ipanema” propone ofertar a las panaderías pan crudo, elaborado y congelado para preservar sus condiciones originales, con lo cual se rompe directamente la relación propietarios-maestros panaderos; es decir, estas panaderías pueden tener en su congelador el producto elaborado e ir produciendo pan caliente a toda hora, los 365 días del año, sin depender de sus maestros panaderos, de acuerdo a la determinación de su demanda.

En promedio, por cliente, se incrementaría un quintal diario en la producción de la Empresa “Ipanema”.

4.1.1.1. Ventajas-Valoración

1.- Inversión mínima para la empresa “Ipanema” porque quien va ha realizar la inversión en maquinaria, enseres y equipos son los dueños de las panaderías. (8/10)

2.- La producción de pan de la Empresa “Ipanema” crecería rápidamente porque se habrían nuevos clientes carentes del sistema de pan congelado. Esto permitiría que la mayor ventaja competitiva de “Ipanema” sea utilizada al máximo. (9/10)

3.- El stock que puede almacenar la Empresa “Ipanema” es amplio y variado lo que permite entregar los pedidos a tiempo, los 365 días del año, incluidos los días festivos y paralizaciones. (9/10)

4.- Al incrementarse los niveles de producción de la Empresa “Ipanema”, la negociación con los proveedores se facilitaría, mejorando las condiciones de crédito y de precio. (10/10)

5.- La Empresa “Ipanema” incrementaría su producción, pero no incrementaría los puntos calientes con lo cual evitaría conflictos laborales, arrendaticios y demás responsabilidades. (9/10)

6.- Al entregar el producto al cliente los riesgos de la Empresa “Ipanema” disminuyen en el proceso de terminado del producto, en el manejo de dinero, y en las amenazas ante posibles asaltos y desfalcos. (9/10)

Promedio: 9/10

4.1.1.2. Desventajas-Valoración

1.- El principal problema dentro de esta alternativa sería la “cartera vencida” que se iría formando. (- 9/10)

2.- La dependencia que se crearía de la Empresa “Ipanema” con sus futuros clientes (dueños de panaderías) afectaría a la estabilidad institucional de la Empresa. (-9/10)

3.- La Empresa “Ipanema” está enfocada a un mercado medio, medio-bajo por lo que tiene precios populares; por lo que los márgenes de descuento que podría entregar la Empresa serían mínimos y poco convenientes para los nuevos posibles clientes. (- 2/10)

Promedio: - 8,66/10

4.1.2. IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA Nº 2

“Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías”.

Esta es una alternativa interesante. La empresa ha identificado como principal sector para su expansión al Valle de Los Chillos, que demuestra, además, según el Colegio de Arquitectos de Rumiñahui un rápido crecimiento poblacional y de vivienda. Esto da el criterio para crear nuevos servicios: supermercados, centros comerciales, farmacias, bancos, entidades educativas, tiendas, centros de recreación, lugares de diversión y panaderías. Entonces, la Empresa “Ipanema” estaría interesada en ubicar posibles “`puntos calientes” en sectores “estratégicos” (nichos de mercado) no saturados de panaderías para lograr posicionarse en el mercado.
La producción se incrementaría, en promedio diario, de 2.5 a 3 quintales.

4.1.2.1. Ventajas-Valoración

1.- La empresa realizaría su inversión y estos puntos calientes se convertiría en activos de la sociedad. (10/10)

2.- Ayudaría a que la cadena de panaderías de la Empresa “Ipanema” crezca y la marca se haga más conocida en el sector. (10/10)

3.- La empresa puede mantener su enfoque de mercado con precios competitivos y productos de calidad. (10/10)

4.- Al poseer puntos calientes propios de la Empresa, la estabilidad en la producción, en las ventas y en el retorno de dinero le permitiría tener mayor estabilidad institucional. (10/10)

5.- La empresa “Ipanema” garantizaría la entrega de su valor agregado (pan caliente a toda hora), los 365 días del año logrando el posicionamiento del mercado y la fidelidad del cliente. (9/10)

6.- La producción se incrementaría y se mantendría estable porque los puntos de venta serían propios y administrados directamente por la Empresa “Ipanema”. (10/10)

7.- Al incrementarse la cadena de panaderías de la Empresa “Ipanema” se daría una inminente descentralización de la administración delegando responsabilidades a personas expertas (supervisores). (9/10)

Promedio: 9,71/10

4.1.2.2. Desventajas-Valoración

1.- Al incrementarse la carga laboral se incrementarían las obligaciones patronales de la Empresa “Ipanema”, esto representaría mayor exigencia para la administración de toda la organización. (- 3/10)

Promedio: - 3/10

4.1.3. IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA Nº 3

“Fortalecer la capacidad de comercialización de la Empresa Ipanema a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas en los ya existentes puntos calientes para la maximización de los niveles de venta.”

La Empresa “Ipanema” tiene puntos calientes (locales de venta) en: Quito (local “Atahualpa”, local “Comuna”, local “Conocoto”); en el Valle de Los Chillos (local “Sangolquí”, local “Amaguaña”).

Esta alternativa abarcaría la implementación de sistemas administrativos y la remodelación de los puntos de venta así como la aplicación de técnicas de marketing: promoción y publicidad, merchandising, benchmarking para todos los puntos calientes que posee la empresa “Ipanema” tomando en cuenta el tiempo de funcionamiento de cada uno de los puntos calientes (locales) para analizar el grado de adhesión de los clientes a la marca, al producto y al valor agregado.

La producción diaria se incrementaría en promedio de 0.5 a 1 quintales por día.

4.1.3.1. Ventajas-Valoración

1.- No se necesita mayor inversión para concretar esta alternativa. La inversión que se haría es más segura porque existen niveles históricos de ventas, que garantizarían el crecimiento. (9/10)

2.- La adhesión de los clientes actuales y de los posibles nuevos clientes estaría garantizada con una mejor atención. (8/10)

3.- Con el hábil manejo de las ventajas competitivas: calidad, precio, sistema de pan congelado-pan caliente a toda hora, servicio, valores agregados (fundas de papel), etc. Y la implementación de técnicas de marketing, los clientes observarían que la marca “Ipanema” se interesa por innovar y mejorar la calidad de sus servicios sin estancarse en esquemas tradicionales de ventas. (9/10)

4.- No se incrementaría la carga laboral porque se promueve una expansión focalizada en los mismos puntos calientes. (10/10)

5.- Al utilizar apropiadamente las técnicas ya mencionadas se garantizaría un incremento en los niveles de ventas. (8/10)

Promedio: 8.8/10

4.1.3.2. Desventajas-Valoración

1.- Como los locales que posee actualmente la Empresa “Ipanema” son arrendados, es una desventaja porque al terminarse un contrato de arrendamiento, la inversión de un punto caliente quedaría en cero y la tendencia de crecimiento de la cadena de panaderías de la Empresa “Ipanema” tendería a disminuir. (-6/10)

Promedio: - 6/10

4.1.4. INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN CUANTITATIVA DE LAS ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA "IPANEMA"

Tabla 1.

VALORACION DE LAS ALTERNATIVAS DE EXPANSION

Preproyectos:	Ventajas	Desventajas	Diferencia	Porcentaje
ALTERNATIVA 1	9/10	-8.66/10	0.34	34%
ALTERNATIVA 2	9.71/10	- 3/10	6.71	67%
ALTERNATIVA 3	8.8/10	- 6/10	2.8	28%

Fuente: *Análisis Marco Lógico*
Elaborado: *Autores de Tesis*

El análisis comparativo de las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas propuestas como preproyectos para la expansión empresarial y comercial de la Empresa "Ipanema" arroja resultados claros y favorables para la Alternativa Nº 2, "Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para posesionarse de mercados no saturados de panaderías."

4.1.5. ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS ÓPTIMA

Las alternativas de expansión propuestas sugieren el concurso de todos los socios para buscar estrategias de crecimiento empresarial y comercial. Después de exponer a los socios de la empresa "Ipanema" las tres alternativas de expansión propuestas por los autores de esta tesis, y previa la presentación de los resultados cuantitativos de la identificación y valoración y fundamentados en los criterios de inversión, rentabilidad y riesgo; y, luego del análisis comparativo de las ventajas y desventajas de las alternativas de expansión sugeridas, se llegó a la siguiente resolución en base al cuadro de la interpretación y valoración cuantitativa de las alternativas de expansión de la

empresa Ipanema. Resolución que marcará pautas determinantes para el diseño y operativización del proyecto materia de esta investigación.

El día miércoles 21 de septiembre del 2005, a las 10H:30, se reunieron en la Planta de Producción de la Empresa “Ipanema”, ubicada en el Sur de Quito en la ciudadela “Unión y Justicia”, calle de Los Encuentros Nº 448 y Ajaví, los señores socios de la organización: Lcda. Guadalupe Jiménez, Sr. Carlos Piarpuzán, Sr. Freddy Jiménez y los estudiantes, autores de la presente tesis. Se resolvió, por consenso, optar por la alternativa Nº 2: “Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías.”. Se destacó al sector del Valle de Los Chillos. Sector atractivo por evidenciar un rápido crecimiento poblacional y de vivienda que hace necesaria la presencia de nuevos servicios, entre ellos, panaderías y pastelerías. Esta alternativa permitiría incrementar los activos de la sociedad, ampliar el campo de posicionamiento de la marca, continuar con su enfoque de mercado descentralizando la administración y delegando responsabilidades, lograr la estabilidad en la producción, en las ventas y en el retorno de dinero para obtener seguridad institucional. La desventaja planteada es mínima frente a todo lo que esta alternativa de expansión puede ofrecer para la empresa.

A continuación se procede a desarrollar la alternativa seleccionada, y de aquí en adelante se llamará “Proyecto de Expansión para la empresa Ipanema”.

CAPITULO V

5.1. DISEÑO Y OPERATIVIZACIÓN DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN PARA LA EMPRESA IPANEMA

El análisis realizado en el capítulo anterior da paso a la idea de proyecto que la empresa necesita para conseguir su expansión empresarial y comercial, que a través de la instalación de nuevos puntos de venta se pueda captar mercados no saturados de panaderías.

5.1.1. PERFIL DEL PROYECTO

En general el proyecto de expansión para la Empresa Ipanema consiste en aprovechar la ventaja competitiva de la forma más óptima para cubrir más mercado

Es así que el proyecto con la finalidad de lograr una expansión eficaz plantea crear nuevos puntos de venta para el año 2006, los cuales serán ubicados en lugares estratégicos en el Valle de los Chillos, Amaguaña, Tambillo ò Píntag.

También se pretende que La Empresa Ipanema se posicione en la mente del consumidor debido a la oferta de pan caliente a toda hora y además por su servicio de calidad.

Este proyecto permitirá a la empresa aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la producción de pan congelado, siendo una de ellas el poder trasportar con facilidad el producto y únicamente hornear el pan en los puntos calientes, garantizando su frescura.

El diseño del proyecto de expansión requerirá un estudio de las factibilidades, las mismas que requerirán de una información veraz y objetiva, de tal forma que se puedan tomar decisiones que generen rentabilidad para la empresa.

5.1.2. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se empezará con un estudio de *Factibilidad Comercial*, en donde se hará un análisis del producto, la oferta y la demanda, todo esto para conocer con más detenimiento a la competencia, y las tendencias de consumo necesarias para estimar una demanda real del proyecto.

Es importante mencionar que el campo en el que se va a operar es un mercado que tiene un crecimiento acelerado, en el que cual el público objetivo son familias de un estrato medio y bajo, concentrándose aquí alrededor del 85% de la población, y en el cual la empresa desearía abarcar hasta el 15% más del mercado.

Luego se procederá con el estudio de la *Factibilidad Técnica,* la misma que requerirá utilizar datos de la factibilidad comercial para determinar el tamaño del proyecto, y por tanto los sitios de expansión. Para ubicar los puntos calientes en zonas estratégicas, es necesario tomar como premisa: mayor concentración de hogares, circulación peatonal y crecimiento poblacional, ya que la experiencia de gestión así lo determina. Por otro lado en esta factibilidad se hará un desglose de costos para adquirir muebles y enseres, personal humano que requerirá cada local siendo así: una panera de madera, 2 perchas, un frigorífico vertical, una pastelera tipo burbuja, un horno giratorio, un congelador, coches y bandejas, mesa de trabajo. Además de un rotulo en panaflex e iluminación de neón en la parte exterior, de tal forma que la marca Ipanema se difunda. Será necesario 3 empleadas de servicio al cliente y empleado para hornear el pan.

La *Factibilidad Legal* es indispensable en el diseño del proyecto para conocer si la empresa cumple con sus obligaciones tributarias y legales, como es el caso la Empresa que: posee RUC con el cual cumple sus obligaciones tributarias, pero no está reconocida por la Superintendencia de Compañías,

para lo cual sería necesario estudiar la opción de pertenecer a ella. Por ejemplo para operativizar el proyecto es necesario tramitar el Registro Sanitario que garantiza la calidad del producto y también sería conveniente analizar la posibilidad de adquirir certificados de calidad ISO.

Por último la *Factibilidad Ambiental* determinará que el proyecto es viable debido a que todos los factores internos y externos no afecten de forma determinante a la creación de nuevos puntos de venta.

Después se procederá a desglosar la *Factibilidad Financiera*, estableciendo un flujo de caja adecuado en el cual se observará la rentabilidad del proyecto.
Cabe decir que la empresa está en capacidad de asumir los costos necesarios siempre y cuando se los considere un beneficio, para lo cual se hará el análisis costo- beneficio del proyecto como tal y la factibilidad económica del proyecto determinará el punto de equilibrio adecuado que le permita a la empresa saber cuántas unidades debe producir y vender para alcanzar el nivel optimo de utilidad.

La *Factibilidad de Gestión* será importante para conocer las estrategias que la empresa propondrá para obtener los recursos necesarios para operativizar el proyecto, se analizará la opción de que la inversión del proyecto contempla el 40% de crédito directo de proveedores de equipo y maquinaria y el 40% a crédito bancario, y el restante asumiría la empresa.

5.1.3. FACTIBILIDAD COMERCIAL

La factibilidad comercial permitirá conocer técnicamente el mercado de la empresa Ipanema, en el cual se determinará:

- Características del producto
- Estudio de la demanda (análisis de los consumidores)
- Estudio de la oferta (análisis de la competencia)

5.1.3.1. Definición general del producto

El pan tiene una característica básica que es cubrir una necesidad de alimentación. El producto que oferta la empresa Ipanema es el pan, siendo este uno de los elementos básicos de la canasta familiar. La empresa dispone de pan caliente y fresco a toda hora

Ipanema produce en porciones grandes para ofertar diferentes tipos de pan en las cantidades que la demanda lo requiera y dicha capacidad se debe a su sistema de “pan congelado”.

5.1.3.2. Pan Congelado

Consiste en reducir la velocidad de la fermentación de la masa ó el pan elaborado crudo, de tal manera que el producto detiene su actividad leudante con la utilización de sistemas de enfriamiento hasta encaminarlo a este a una congelación total desde la parte externa hasta su núcleo, situación en la que se estima que el producto (pan) duerme en su estado natural y congelado.

Para la explicación del sistema de pan congelado se parte del criterio del uso de insumos básicos como el azúcar, sal, harina, huevos, grasa, esencias, levadura.

Azúcar.- El proveedor debe garantizar la uniformidad en el porcentaje de humedad y el grado de pureza. Entre más pura existen más sólidos fermentables para la levadura; igualmente se garantiza cierto límite de impurezas; además debe tener una buena calidad microbiológica.

Agua.- El contenido del agua y su calidad es de vital importancia porque es un ingrediente que afecta directamente la producción de gas para la levadura. La cantidad de agua se balancea de acuerdo al tipo de masa que se produce.

Huevos.- Aunque no es un producto que influya directamente en la fermentación, por sus características se considera un alimento de alto valor nutritivo que se adiciona a los productos de panadería para mejorar su calidad.

Harina.- En la harina se debe tener en cuenta tres valores muy importantes: El número de caída o Falling Number (contenido de enzima alfa-amilasa), el porcentaje de proteína, el valor W o fuerza de la harina, los valores P (tenacidad) y L (extensibilidad). Si se conoce estos valores y se lleva a un registro se puede estandarizar mejor el proceso de producción.

Sal.- Debe ser de granulación fina, blanca, yodada o fluorada, de buena solubilidad y que garantice una pureza del 95%, sin sabores ni olores extraños. Una de las principales funciones es la de regular la fermentación. Dependiendo de la dosificación se puede inhibir o permitir la normal actividad de la levadura.

Margarinas y grasas.- Aunque no influye directamente en la fermentación, si la margarina no es la adecuada y tiene un punto de fusión muy alto o consistencia muy dura, las células de levadura entran en contacto con ésta, se cubren de una partícula de aceite que las impermeabiliza parcialmente e impiden que ellas fermenten en el tiempo deseado. Es aconsejable atemperar las margarinas antes de su utilización.

Levadura.- Palabra del latín “LEVO” que quiere decir levantar, aligerar, facilitar, acrecentar.

Levadura Biológica.- “Microorganismo unicelular (SER VIVO), perteneciente a la clase de los Ascomicetos. Nombre científico Sacharomyces Cerevisiae que quiere decir hongo de azúcar.”[4]

Después que se han analizado brevemente los insumos principales para la elaboración del pan, se realizará un esquema en el que se indica el proceso de

[4] Revista “Pan Caliente”, Nº 49 Abril 2000 pág. 3, Cuervo Arcelio, Jefe Técnico Levapan S.A.

congelamiento del producto y diversos criterios generales que la empresa Ipanema posee en su sistema innovador.

5.1.3.2.1 Sistema de Congelamiento del pan

Ver Anexo Nº 1

Como se ve en el esquema del sistema de pan congelado, inicia con la materia prima y cumple con todos los procesos normales de: pesado, amasado, formación (labrado), ubicación en latas y en vez de ser trasladado a la cámara de fermentación, se traslada a la cámara de congelamiento en la cual se congela durante 40 minutos, luego se empaca y se guarda en la cámara de mantenimiento para ser despachado según los requerimientos de cada punto caliente, ya en el sitio de venta según las necesidades de la demanda se coloca en las latas para que se descongele durante un periodo de cuarenta minutos, tiempo en el que el pan regresa a su estado natural de cómo fue elaborado y retoma el proceso de fermentación hasta que entra al horno y se obtiene PAN CALIENTE a toda hora y todos los días del año.

Después de revisar el sistema de congelamiento de pan, se determina el grado de dificultad para aplicar sistemas modernos de alargamiento de vida del producto, en el cual juega un papel fundamental el uso de materiales e insumos de primera calidad y estandarización del producto en lo que corresponde principalmente al pesado del agua y calidad de la harina (Porcentaje de proteínas y absorción de agua) que garantizará en principio un producto estandar y con ligeras desviaciones en la calidad. Esto se debe a que en el Ecuador pocas empresas proveedoras de materiales para panadería entregan respaldos técnicos de la composición química y control de calidad de los insumos que ellos producen.

A más de utilizar insumos de calidad, el manejo del sistema de pan congelado requiere de un grado de conocimiento de cómo fabricar pan y audacia para la aplicación del sistema ya que a nivel nacional y mundial no se encuentra bibliografía alguna sobre la congelación y alargamiento de vida del pan.

En el Ecuador contadas empresas manejan el sistema de pan congelado; sin embargo, el sigilo que guardan las panificadoras es negativo para las empresas que quieren crecer tecnológica y económicamente en un mercado competitivo y a las puertas de entrar a una globalización agresiva.

Aplicar sistemas nuevos de conservación del producto implica la estandarización de todos los procesos de elaboración del pan, a más de eso el incorrecto manejo de las principales actividades en las que se incurre dentro de un proceso puede significar la contaminación del producto y por ende malos resultados del sistema.

La higiene y la capacitación del personal juegan un papel preponderante para poner en práctica este sistema.

La empresa Ipanema es única dentro de su enfoque de mercado en utilizar sistemas de alargamiento de vida del producto, y en la actualidad este sistema se transforma en la principal ventaja competitiva que le permite entregar un producto de calidad y sobre todo más fresco y caliente a toda hora.

Muchas son las ventajas que ofrece el sistema como tal:

- Reducción en los costos de producción
- Altos niveles de productividad en planta
- Fácil transportación a los puntos de venta
- Reducción en volumen para conservar y transportar
- Estandarización del producto
- Facilidad de crear nuevos productos
- Conservación de hasta un año en cámara (dependiendo del correcto manejo de los procesos)
- Detección oportuna de productos defectuosos
- Facilidad para administrar los puntos de venta

- Permite entregar al cliente pan caliente a toda hora y todos los días del año
- Capacidad de producción anticipada de productos de temporada
- Permite tener stock de todas las clases de pan
- Se puede realizar control de calidad
- El correcto manejo de inventarios evita tener perdidas
- La centralización del problema permite justificar la inversión realizada
- Permite expandirse a cualquier parte de país y hasta exportar

Desventajas:

- Altos costos de energía eléctrica
- Costo de mantenimiento de los equipos
- Altos costos de inversión

5.1.3.2.2. Aspectos críticos

El aspecto más crítico e importante es el que tiene que ver con el manejo de la levadura, como se menciona en la parte anterior la levadura esta compuesta por células vivas, la cuales se deben tratar como tales. Por lo tanto, ante los cambios agresivos de temperatura se debe proceder de una manera gradual tanto para congelar como para descongelar (40 minutos en los dos procesos); de esta manera se evitará posibles problemas de eficiencia en la actividad de fermentación del producto.

5.1.3.2.3. La idea

La implantación de sistema de pan congelado en la empresa Ipanema nació de la necesidad de tener un crecimiento sostenido y ordenado dentro de un mercado totalmente competitivo, se debe mencionar también que la idea del proyecto surge en año 2000 en la Universidad Politécnica Salesiana-Campus Sur, Carrera de Gerencia y Liderazgo. Entra en funcionamiento en el año 2001, y hasta el 2006, el sistema funciona normalmente dando exitosos resultados.

5.1.3.2.4. El Pan

Es el producto obtenido por la cocción en horno de una masa fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, sal u otras sustancias permitidas.

5.1.3.2.5. Importancia del consumo del pan

"El prestigio del pan como alimento durante milenios en las diversas culturas humanas con cereales distintos como base, evidentemente- ha incorporado al subconsciente colectivo la idea de su valor y su identificación como el alimento necesario, diario. Así lo encontramos en el Padre Nuestro Cristiano o en la definición popular antigua de la cerveza en Alemania ("pan líquido") o en las fiestas de recolección del arroz y el maíz en el Extremo Oriente y América". (Rafael Anson)

El aporte del pan a la dieta de los seres humanos, históricamente, el pan compuesto de cereales diferentes según las distintas áreas geográficas de la tierra, es un alimento que reúne las virtudes de su buena palatabilidad, es decir, que son escasa la personas a quienes disgusta y, además, "no cansa" por lo que se facilita su consumo de forma continuada, diaria

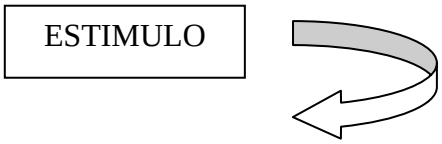
Por nutrición: Su aportación es: en hierro, magnesio y zinc, además hay que señalar la capacidad del pan para complementar o suplementar otras proteínas del resto de los alimentos. Respecto del valor energético del pan, debe hacerse notar que un gramo de hidratos de carbono produce, una vez metabolizado por nuestro organismo 4 kilocalorías, mientras que un gramo de grasa da lugar a 9 kilocalorías. Por todo esto no parece que pueda sostenerse que el pan tenga un papel energético elevado y consiguientemente el pan por si mismo no engorda, ni adelgaza, es si se consume una cantidad elevada y está compuesto por macro nutrientes de alto valor energético, cambiará su contribución a la ingesta y podría convertirse como otros alimentos consumidos en exceso, en un factor coadyuvante a la obesidad.

La calidad de la proteína del pan, su valor biológico, no es elevada, pero la cantidad consumida habitualmente y la relación costo- rendimiento nutricional de esta proteína la hace figurar entre la mejores que constituyen los principales alimentos consumidos por el hombre.

Por costo: El pan es un producto que está al alcance de cualquier estrato socio económico, al ser de consumo masivo y tradicional es accesible por precio.

Estas son las buenas razones que inducen a los especialistas en nutrición a recomendar el consumo de pan moderadamente, como el de cualquier otro tipo de alimento además que la tendencia en el futuro a consumir productos sanos es relevante por la calidad y el costo.

5.1.3.2.6. Esquematización de la participación del mercado panificador

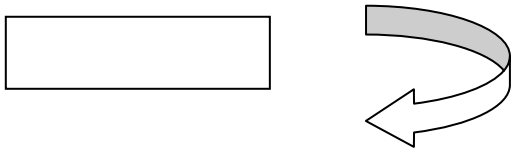


Los estímulos para emprender el proyecto de expansión:

- Cubrir una necesidad básica alimenticia - Producir y vender, para obtener rentabilidad
- Cubrir con una parte del mercado existente - Expandirse, para generar utilidad
- Aprovechar al máximo la ventaja competitiva - Para abarcar nichos de mercado

Las acciones para llevar a cabo la expansión:

- Desarrollar sistemas productivos a nivel industrial que permitan optimizar los recursos para reducir costos. Esto permitirá brindar calidad, eficiencia y valor agregado



Las expectativas son:

- Lograr una compra satisfecha. Lo que significa ofrecer buen servicio y garantía de frescura en el producto
- Recuperar la inversión realizada y maximizar las utilidades

5.1.3.3. Estudio de la Oferta

5.1.3.3.1 Quienes representan una competencia directa para Ipanema?

En el análisis de Porter presentado en el capítulo anterior se puede observar a todos los competidores de la empresa Ipanema, sin embargo en este capítulo se pretende ubicar a los competidores directos que representan una amenaza para la empresa. Para tal análisis se han tomado primeramente a todos los competidores del nuevo mercado a estudiar y aspectos como los siguientes: ubicación de la competencia con respecto a los puntos de venta de Ipanema, mercados y productos similares, cantidad de puntos de venta. Las empresas que constituyen la competencia más cercana son:

- ***Panadería La Unión**:* Siendo el principal competidor, tiene cuatro locales, de los cuales dos se encuentran en Sangolquí. Uno de ellos muy cerca de Ipanema. Otro, en Conocoto, ubicado a cinco cuadras de Ipanema; y el último que está ubicado en San Rafael. La Unión también está dirigida a un target económico medio y bajo. El pan que comercializa es similar al de Ipanema, tanto en peso como en precio.

- ***Panadería La Mariscal****:* Es un pequeño competidor, tiene un solo local en Sangolquí; sin embargo, cubre gran cantidad de hogares por su ubicación. El pan que comercializa es similar al de Ipanema en peso y precio. Su producto está dirigido al mismo estrato social.
- ***Panadería Tambo****:* Es el principal competidor en Amaguaña y Tambillo. El pan es parecido en precio. Posee un solo local en cada uno de los sitios mencionados. Uno de ellos está ubicado a cinco cuadras del local de Ipanema. Su producto se enfoca a satisfacer las necesidades del mismo target.
- ***Panadería Paquita****:* Posee un solo local en Pintag. El pan no es parecido en lo absoluto al de Ipanema, ya que es de baja calidad, por tanto su precio es más bajo. Este competidor fue determinado en la investigación de mercado.

5.1.3.3.2. .Análisis comparativo de la empresa en relación a su competencia directa

Para analizar a la competencia directa de la empresa se visitó a los locales de venta de las diferentes panificadoras del sector; además, se compró diferentes clases de pan para analizar y caracterizar al producto, comparándolos con los de Ipanema. Por otro lado, se observó: cómo funciona el local, cuál es el servicio que se da al cliente y cuáles son las técnicas de merchandising y publicidad.

Cuadro 18:

COMPARACION RESPECTO A LA PRODUCCION

Empresa	Elaboran pan directamente en los puntos de venta?	Tienen algún sistema de congelación y preservación para el pan? Cuál
Panadería La Unión	Si	No
Panadería La Mariscal	Si	No
Panadería La Tambo	Si	No
Panadería Paquita	Si	No
Panadería Ipanema	No, únicamente se lo hornea	Si

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Una regla general en todas las panaderías es la de elaborar el producto en cada uno de los puntos de venta; es decir, trasladar la materia prima, la mano de obra, maquinaria y equipos para la elaboración del pan, constituyéndose esto en un problema administrativo y de higiene.

Este sistema resultaría aceptable para panaderías pequeñas en donde su propietario es quien administra y permanece en el local de venta, pero para panaderías como La Unión, La Tambo que poseen más de dos puntos de venta, representa riesgos en las inversiones e incremento en los costos.

En cambio, Panadería Ipanema, al manejar su sistema de pan congelado:
1.- El problema se centraliza en la planta de producción en la cual se elabora, se congela y se conserva el producto; es decir, la producción se estandariza.

2.- Para que el producto sea despachado desde la planta de producción hasta los puntos de venta, la administración emite una nota de transferencia que garantiza un correcto control de sus inventarios.

3.- En los puntos de venta se descongela, se fermenta y se hornea el producto.

4.- La producción se la realiza de acuerdo a la demanda de los diferentes productos, pero principalmente se trata de entregar pan caliente a toda hora.

Cuadro 19.

COMPARACIÓN RESPECTO A LA OFERTA

Empresa	Oferta pan caliente a toda hora	Oferta más de 20 variedades de pan
Panadería La Unión	No	Si
Panadería La Mariscal	No	No
Panadería La Tambo	No	Si
Panadería Paquita	No	No
Panadería Ipanema	Si	Si

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

La Empresa Ipanema con respecto a su competencia es la única que tiene capacidad de brindar pan caliente a toda hora, todos los días gracias a su sistema novedoso de pan congelado. Esto garantiza la frescura del producto Ipanema y su competencia ofertan veinte variedades de pan que satisfacen los diferentes gustos y preferencias del cliente; sin embargo, Ipanema ve la posibilidad de crear nuevos productos que le permitan diferenciarse de la competencia.

Cuadro 20.

COMPARACIÓN RESPECTO AL PRODUCTO

Empresa	Producto enriquecido	Peso	Valor Agregado
Panadería La Unión	Si	+ -3%	Ninguno
Panadería La Mariscal	Si	+ -3%	Ninguno
Panadería La Tambo	Si	+ -3%	Ninguno
Panadería Paquita	No	+ -2%	Ninguno
Panadería Ipanema	Si	+ -3%	Entrega en funda de papel

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Panadería Ipanema, en relación a la competencia, posee un producto con similares características; pero la diferencia radica en el valor agregado que da a sus productos. Esto es, entregar el producto caliente en empaque de papel. Esto es más costoso para la empresa, pero se garantiza higiene total al producto. El plástico, por su naturaleza, es tóxico.

CUADRO 21:

COMPARACIÓN RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE, MERCHANDISING Y PUBLICIDAD

Empresa	Servicio al cliente	Herramientas de publicidad	Existencia de merchandising
Panadería La Unión	Bueno y rápido	- Rotulación en latón con escasa iluminación - Pauta en periódicos y revistas locales	No
Panadería La Mariscal	Bueno y rápido	- Rotulación en latón con escasa iluminación - No utiliza ningún medio de publicidad	No
Panadería La Tambo	Bueno y rápido	- Rotulación de neón y panaflex - No utiliza ningún medio de publicidad	Si
Panadería Paquita	Malo y rápido	- No existe rotulación ni tampoco iluminación - No utiliza ningún medio de publicidad	No
Panadería Ipanema	Bueno y rápido	- Rotulación de neón y panaflex - Pauta en periódicos locales	Si

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

5.1.3.3.2. Ventajas y desventajas de las características analizadas con relación a la competencia

Cuadro 22.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN RELACION A LA COMPETENCIA

Característica	Ventaja	Desventaja
No elaboran pan directamente en los puntos de venta	- Disminuye el costo producción - Se optimiza mano de obra - Se optimiza tiempo - Se garantiza la limpieza del local a toda momento	Sucede que al público le gusta ver como elaboran el pan
Poseer sistema de pan congelado	- Disminuyen los costos de producción - Se especializa el trabajo en la producción - La Productividad aumenta - Se estandariza el costo de mano de obra. (Mano de obra indispensable con salarios razonables) - Permite llevar un control de inventario para compararlo con las ventas realizadas. - Permite crear estrategias de expansión por su ventaja de distribución.	- Inversión alta y desembolsos inmediatos - Disminuyen las posibilidades de ser proveedor de empleo - A la larga se necesita incremento de la capacidad instalada lo que significa más inversión
Oferta de pan caliente a toda hora	- Se incrementa el mercado - Satisface las necesidades del consumidor - Se crea fidelidad en el consumidor - Se desecha las horas de ocio de los trabajadores	- Ninguna
Entrega del pan en funda de papel	Higiene y conservación del producto	Costo para la empresa
Utilización de herramientas de publicidad	- Atracción del público - El público se identifica con la marca	- Alta inversión
Aplicar Merchandising	- Atracción al público - Se desarrolla una imagen corporativa - El público se identifica con la empresa	- Alta inversión -Costos adicionales por mantenimiento del lugar

Fuente: *Empresa Ipanema*

Elaborado: *Autores de Tesis*

5.1.3.3.4 Valoración de los nuevos competidores en el proyecto expansión

Cuadro 23

VALORACION DE LOS COMPETIDORES

Empresa	Calificación	Razones
Panadería La Unión	2	- Por el número de locales existentes - Por la cantidad de mercado que abarca - Por el precio en el producto, vende pan desde 0.05 centavos - Por el posicionamiento en el mercado
Panadería La Mariscal	1	- Por el mercado cautivo al que se enfoca - Por la calidad del producto
Panadería La Tambo	2	- Por el posicionamiento en el mercado - Por la técnica de Merchandising - Por el número de locales que tiene - Por la cantidad de mercado que abarca
Panadería Paquita	1	- Por el precio en el producto - Por el posicionamiento en el mercado
Panadería Ipanema	2	- Por el número de locales que posee - Por brindar pan caliente a toda hora - Por la calidad en el producto - Por la técnica de Merchandising - Por la participación en el mercado

Fuente: *Empresa Ipanema*

Elaborado: *Autores de Tesis*

2= Es agresivo

1= Podría serlo en algún momento

0= No es agresivo

5.1.3.4. Estudio de la demanda

5.1.3.4.1. Concepto de estudio de mercado

Es la función que vincula a consumidores, cliente y público con el investigador a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no de los posibles consumidores y las complicaciones del producto dentro del mercado.

5.1.3.4.1. Clases de mercado

Puesto que los mercados están construidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

Mercado Total.- conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado Potencial.- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien, está en condiciones de adquirirlas.

Mercado Meta.- esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma especifica, como destinatarios de la gestión de marketing. Es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado Real.- representa el mercado de los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

5.1.3.4.3 Dimensión y ubicación geográfica del mercado

El estudio de mercado se lo realizará en dos fases:

a.- La primera fase.- corresponde a un estudio del comportamiento de consumo en los hogares de las parroquias de Sangolquí, Conocoto y Amaguaña, tomando en cuenta que son un mercado al cual la empresa satisface actualmente sus necesidades. Según los datos estadísticos del INEC el total de viviendas existentes en las parroquias suman 32.766 correspondientes al **Mercado Total** y los hogares de clase media y baja que tienen acceso al producto de la canasta básica suman 32.545, los cuales constituyen el **Mercado Disponible.**

Cuadro 24.

TOTAL DE HOGARES FASE 1

Parroquia	Total de viviendas	Mercado potencial
Sangolquí	14.225	14.128
Conocoto	13.044	12.952
Amaguaña	5.497	5.465
Total	**32.766**	**32.545**

Fuente: *Inec*
Elaborado: *Autores de Tesis*

b.- La segunda fase.- Se refiere al comportamiento de consumo en los hogares de las parroquias de Píntag y Tambillo, los cuales constituyen mercados atractivos para la empresa, de manera que se analizará la posibilidad de apertura de nuevos nichos de mercado**. El Mercado Total** 4.793 hogares y **Mercado Disponible** suma 4.741 hogares de clase media y baja que tienen la capacidad de adquirir el producto de la canasta básica.

Cuadro 25:

TOTAL DE HOGARES FASE 2

Parroquia	Total de viviendas	Mercado Potencial
Píntag	3.254	3.236
Tambillo	1.539	1.505
Total	**4.793**	**4.741**

Fuente: *Inec*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Estableciendo así que existe un mercado potencial total de 37.286 familias, población total que se utilizará para calcular la muestra.

5.1.3.4.4. Características de la población

La población a investigarse son los hogares de las parroquias mencionadas en el ítem anterior, tomando como referencia las viviendas y su tipo, como son: casas o villas, departamentos, cuartos en arriendo y mediaguas. Así también se ha tomado en cuenta que los hogares existentes en estas parroquias tienen características comunes, pertenecen a un estrato social medio y bajo, poseen servicios básicos, sus costumbres y tradiciones similares e importantes en el diario vivir.

5.1.3.4.5. Plan de Muestreo

5.1.3.4.5.1. Hecho

Comportamiento del consumidor

5.1.3.4.5.2. Planteamiento de Hipótesis

Ho = 5% màs de mercado captado

Hi < 5% màs de mercado captado

5.1.3.4.5.3. Característica

- Quienes son y cuantos son los consumidores
- Frecuencia de consumo
- Horas de consumo

- Preferencias de productos
- Dónde adquiere
- Cuánto consume
- Cómo le ofertan
- Porqué consume
- Lugares de expendio que conoce
- Productos adicionales que compra

5.1.3.4.5.4. Unidad Elemental

Consumidor de pan: específicamente, la persona quien compra el pan

5.1.3.4.5.5. Unidades de Muestreo

1.- Hogares de las parroquias de Sangolquí, Conocoto y Amaguaña,

2.- Hogares de las parroquias de Píntag y Tambillo

5.1.3.4.5.6 Marco Muestral

1.- Mapa de los hogares de las parroquias de Sangolquí, Conocoto y Amaguaña, ubicados por manzanas, cercanas al punto de venta de Ipanema.

2.- Mapa de los hogares de las parroquias de Píntag y Tambillo, ubicados por manzanas, cercanas al lugar de mayor concurrencia de gente.

5.1.3.4.5.7. Variable de Análisis

1.- Número de hogares que prefieren el producto de la Empresa Ipanema

2.- Numero de hogares que estarían dispuestos a consumir el producto de la Empresa Ipanema

3.- Cantidad de consumo

4.- Frecuencia de compra del producto básico

5.- Preferencias de tipos de productos

6.- Ingresos de las familias

5.1.3.4.5.8. Tipo de Población

Finita Aleatoria. Se reduce la población muestreable. Cualquier muestra es representativa.

5.1.3.4.5.9 Elección del Método

De acuerdo a las características de esta población lo más conveniente sería aplicar un tipo de muestreo probabilístico, "Estratificado Aleatorio" con afijación proporcional. Este identifica una variable clasificatoria, con la finalidad de dividir en estratos a toda la población.

Para tal estudio se ha tomado como variable clasificatoria el número de hogares ubicados por manzanas cercanos al punto de venta actual o al sitio de más concurrencia en todas las parroquias mencionadas.
Este tipo de muestreo se ajusta a la población de estudio ya que esta contiene características muy distintas en tamaño y ubicación geográfica.

Una vez identificados los estratos, será necesario hacer una sumatoria del tamaño de la muestra de cada sub-población para finalmente sumarla y determinar el tamaño de la muestra global, y aplicar una asignación proporcional para conocer el número de encuestas que se debe aplicar a cada sub-población.

En los dos cuadros que se presentan a continuación se establecen los estratos, el número de familias existentes en cada estrato, la variación de 2 variables que se consideran importantes para el cálculo de la muestra y cuyo valor fue resuelto previamente con datos obtenidos en la prueba piloto y su fórmula se encuentra en el item al que pertenece. Además se encontrará la ponderación de cada uno de los estratos lo cual permitirá realizar posteriormente la afijación proporcional para conocer el valor de la muestra correspondiente a cada estrato.

Cuadro 26.

VARIACION DE LA CANTIDAD CONSUMIDA

Estrato	Numero de familias existentes	V (ca a) o = 15-6 / 4 = 2.25	Wi
Sangolquí	14.128	2.25	0.37890
Conocoto	12.952	2.25	0.34736
Amaguaña	5.465	2.25	0.14656
Píntag	3.236	2.25	0.08678
Tambillo	1.505	2.25	0.04036
Total	**37.286**		

Fuente: *Inec*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 27:

VARIACION DE LA FRECUENCIA DE CONSUMO

Estrato	Numero de familias existentes	(frec o) o = 7-3 / 6 = 0.66	Wi
Sangolquí	14.128	0.66	0.37890
Conocoto	12.952	0.66	0.34736
Amaguaña	5.465	0.66	0.14656
Píntag	3.236	0.66	0.08678
Tambillo	1.505	0.66	0.04036
Total	**37.286**		

Fuente: *Inec*
Elaboración: *Autores de Tesis*

5.1.3.4.5.10. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra total (n) es necesario establecer la sumatoria de la población de cada estrato, mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{(\ Ni^2\ oi^{\ 2})/\ Wi}{N^2 D\ +\ Ni\ oi^{\ 2}}$$

Para la aplicación de la fórmula es necesario conocer el valor de D que representa el error de estimación.

1.- Para el cuadro de la variable 1 se considerará el 25% de error, lo cual permitirá obtener un tamaño de muestra considerable y al alcance de las posibilidades de los investigadores. Es importante considerar que la varianza es alta

$$n = \frac{(\ N^2\ o^{\ 2})/\ Wi}{N^2 D\ +\ N\ o^{\ 2}}$$

$$n = \frac{(2666869738) + (2444887620) + (22159544.29) + (610889156.4) + (284110234.3)}{1390245796(0.015)\ +\ (71523) + (65569.5) + (27666.56) + (16382.25) + (7593.75))}$$

$$n = \frac{6028916292}{21911325.62}$$

$$n = \mathbf{275}$$

Estableciendo así que a un nivel de confianza del 96% y un error del 25% se debe aplicar 275 encuestas para determinar cual es el comportamiento de consumo.

2.- Para el cuadro de la variable 2 se considerará un error del 15%, siendo considerable para la varianza en este caso

$$n = \frac{(\ N^2\ o^{\ 2})/\ Wi}{N^2 D\ +\ N\ o^{\ 2}}$$

$$n = \frac{(229469325.07) + (210368997.036) + (88767246.24) + (52563617.99) + (24446107.28)}{1390245796(0.0056) + (6154.15) + (5641.89) + (2380.55) + (1409.60) + (655.57))}$$

$$n = \frac{605615293.616}{7801618.2176}$$

n = **80**

Estableciendo así que a un nivel de confianza del 96% y un error del 15% se debe aplicar 80 encuestas para determinar cual es el comportamiento de consumo

5.1.3.4.5.11. Procedimiento

Se procede a escoger el tamaño de la muestra más optima para conocer el comportamiento de consumo y la demanda real, para lo cual se toma la variable número 1 ya que tiene mayor tamaño, es decir se aplicarán 275 encuestas.

Una vez conocida la muestra total para todos los estratos es necesario determinar la proporción de encuestas a aplicar en cada uno de ellos.

Para el cálculo, primero es necesario detallar la población que pertenece a cada estrato; luego se divide para el total de la población y el resultado se multiplica por el total de encuestas.

A continuación se detalla la población que pertenece a cada estrato y el número de encuestas que se debe aplicar en cada uno

Cuadro 28.

NUMERO DE ENCUESTA A APLICAR POR ESTRATO

Estrato	Población	N. de Encuestas
Sangolquí	2048	95
Conocoto	1920	88
Amaguaña	768	40
Píntag	640	33
Tambillo	320	19

Fuente: *Tamaño de la muestra*
Elaboración: *Autores de Tesis*

Las encuestas se aplicarán en dos días seguidos para lo cual se contratarán a 5 personas para agilitar la labor. El tiempo de ejecutar la encuesta no se menciona porque la encuesta va dirigida a hogares en donde se debe tratar al encuestado con cierta delicadeza y paciencia.

Los hogares seleccionados para aplicar las encuestas serán ubicados en el mapa de cada sector por números, luego utilizando una calculadora se escogerá al azar los hogares por medio de la técnica de números randómicos.

5.1.3.4.6. Análisis de las encuestas

Cuadro 29:

Porcentaje y número de miembros de familia por sector

		MIEMBROS				
		1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 ó más	Total
SECTOR	Sangolqui	5	45	32	13	95
		5,3%	47,4%	33,7%	13,7%	100,0%
	Conocoto	11	32	33	12	88
		12,5%	36,4%	37,5%	13,6%	100,0%
	Amaguaña	7	14	14	5	40
		17,5%	35,0%	35,0%	12,5%	100,0%
	Píntag	2	17	9	5	33
		6,1%	51,5%	27,3%	15,2%	100,0%
	Tambillo	2	6	4	7	19
		10,5%	31,6%	21,1%	36,8%	100,0%
Total		27	114	92	42	275
		9,8%	41,5%	33,5%	15,3%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

De la población encuestada en los diferentes estratos del sector del Valle de los Chillos se obtiene que las familias en un 41,5% están conformadas de 3 a 4 miembros; y en un 33,5% están conformadas de 5 a 6 miembros, lo que quiere decir que estos dos porcentajes representan en general la población objetivo del presente estudio.

De los diferentes estratos en Sangolquí con 47,4% las familias están constituidas de 3 a 4 miembros; en Conocoto con 37,5% y 36,4%. Las familias están constituidas de 5 a 6 y de 3 a 4 miembros respectivamente. Amaguaña con 35,0%, las familias están constituidas de 3 a 4 y de 5 a 6 miembros con el mismo porcentaje de participación. Pintag con 51,5%, las familias están constituidas de 3 a 4 miembros y Tambillo que marca la diferencia con el 36,8%, las familias están constituidas de 7 ó más miembros. Es decir los estratos estudiados nos dan claramente la información que los miembros por familia oscilan entre 3 a 4 y 5 a 6 miembros.

Finalmente, la población encuestada se caracteriza por tener un porcentaje más alto de mujeres que de hombres consumidores. Mujeres 56,4% y hombres 43,6%.

Por lo tanto, se determina que el mercado de la empresa Ipanema en el Valle de Los Chillos está constituido de familias integradas de núcleos familiares de varias personas que consumen pan, convirtiéndose en una oportunidad para crear nuevos puntos de venta.

Cuadro: 30

Ingreso promedio de las familias por sectores

		INGRESO					
			200 a 300	300 a 400	400 a 500	500 ó más	
		18	21	11	19	26	95
		18,9%	22,1%	11,6%	20,0%	27,4%	100,0%
	Conocoto	16	25	23	8	16	88
		18,2%	28,4%	26,1%	9,1%	18,2%	100,0%
	Amaguaña		11	8	4	8	40
		22,5%	27,5%	20,0%	10,0%	20,0%	100,0%
		9	13	6	1	4	33
		27,3%	39,4%	18,2%	3,0%	12,1%	100,0%
	Tambillo	1	6	6	2	4	19
		5,3%	31,6%	31,6%	10,5%	21,1%	100,0%
Total		53	76	54	34	58	275
		19,3%	27,6%	19,6%	12,4%	21,1%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

A nivel general, los ingresos promedio percibidos por familia con un 27.6 % son de 200 a 300 dólares mensuales, seguido con un 21.1% de la población con un ingreso promedio de más de $500, lo que determina la concentración de niveles económicos por sector, siendo así:

- Sangolquí con un 47.4% la población tiene un ingreso mayor a 400 dólares, lo que indica que las familias en casi un 50% tienen un ingreso moderado; por tanto su capacidad adquisitiva es mayor. Se debe mencionar que el 18,9% de las familias percibe un salario de 100 a 200 dólares y el 22,1% de 200 a 300 dólares.
- En Conocoto, con un 28.4%, las familias tienen un ingreso promedio de 200 a 300 dólares, con un 26.1% de 300 a 400 dólares, el 28,4% percibe un ingreso de 200 a 300 dólares, es decir esta población tiene buenos niveles ingresos.
- Amaguaña, con el 27,5%, las familias tienen un ingreso promedio de 200 a 300 dólares y el 22,5% tienen un ingreso de 100 a 200 dólares, es decir la población tiene un nivel de ingresos bajos.
- Pintag, el 39,4% de las familias tienen un ingreso promedio de 200 a 300 dólares. El 27,3% tiene un ingreso promedio de 100 a 200 dólares lo

significa que más del 50% de la población tiene niveles de ingresos bajos.

- Tambillo, el 31,6% de las familias tienen un ingreso promedio de 200 a 300 y de 300 a 400 dólares respectivamente.

Con respecto al estudio de los ingresos de las familias en los diferentes estratos, se determina que en Sangolquí y Conocoto las familias poseen niveles de ingreso medio, medio alto; lo cual determina que en estos sectores al existir niveles de ingresos buenos, los niveles de consumo también serán iguales. Y en el resto de poblaciones estudiadas los niveles de ingresos son bajos, lo que da la idea que los niveles de consumo se verían afectados.

Cuadro 31:

Cantidad de consumo por sector

		CANTIDAD				
		1 a 3	4 a 6	7 a 10	11 a más	Total
SECTOR	Sangolqui	3	23	44	25	95
		3,2%	24,2%	46,3%	26,3%	100,0%
	Conocoto	1	16	51	20	88
		1,1%	18,2%	58,0%	22,7%	100,0%
	Amaguaña	1	8	23	8	
		2,5%	20,0%	57,5%	20,0%	100,0%
	Píntag	2	14	13	4	33
		6,1%	42,4%	39,4%	12,1%	100,0%
	Tambillo		4	7	8	19
			21,1%	36,8%	42,1%	100,0%
Total		7	65	138	65	275
		2,5%	23,6%	50,2%	23,6%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

A nivel general, la cantidad de consumo se encuentra de 7 a 10 panes para el 50.2% de familias existentes, lo que indica que la empresa vendería entre 7 a 10 panes a la mayor cantidad de hogares, todos los días. Cabe destacar que en Tambillo la cantidad de consumo para el 42% de hogares es de 11 a más panes, lo que supone que en dicho sector existen familias numerosas, con tendencias de consumos mayores que el resto de sectores, lo cual sería un atractivo nicho de mercado. Por otro lado, Píntag es uno de los sectores que

muestra menor cantidad de consumo de pan, teniendo como resultado la cantidad de 4 a 6 panes para el 42.4% de los hogares existentes, lo que invita a reflexionar acerca de si conviene o no ubicarlo como nicho de mercado.

Es necesario destacar que a mayor número de miembros de familia, el consumo aumenta, como es el caso de que en una familia de 5 a más miembros, el 50% de los hogares compra de 7 a 10 panes.

Cuadro: 32

Cantidad consumida por ingreso promedio familia

		CANTIDAD				
		1 a 3	4 a 6	7 a 10	11 a más	Total
INGRESO	100 a 200		17	25	11	53
			32,1%	47,2%	20,8%	100,0%
	200 a 300	2	17	43	14	76
		2,6%	22,4%	56,6%	18,4%	100,0%
		2	10	24	18	54
		3,7%	18,5%	44,4%	33,3%	100,0%
	400 a 500		9	19	6	34
			26,5%	55,9%	17,6%	100,0%
	500 ó más	3	12	27	16	58
		5,2%	20,7%	46,6%	27,6%	100,0%
			65	138	65	275
		2,5%	23,6%	50,2%	23,6%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

En este cuadro se observa nuevamente que la cantidad de pan consumida para todos los sectores sin importar los ingresos percibidos fluctúan entre 7 y 10 panes para el 50.2% de la población. Se establece que no necesariamente los ingresos deben ser mayores para comprar más pan sino que mucho depende de la cantidad de miembros existentes en los hogares.

Cuadro 33.

Frecuencia de consumo de pan por sector

		FRECUEN						
			un-mier-vier	mar-juev	dom-sab	lun-mier-vier-finsem	mar-juev-finsem	Total
		63	16	5	4	3	4	95
		66,3%	16,8%	5,3%	4,2%	3,2%	4,2%	100,0%
	Conocoto	68	5	1	4	7	3	88
		77,3%	5,7%	1,1%	4,5%	8,0%	3,4%	100,0%
	Amaguaña	24	7	1	1	7		40
		60,0%	17,5%	2,5%	2,5%	17,5%		100,0%
	Píntag	19	5		1	8		33
		57,6%	15,2%		3,0%	24,2%		100,0%
	Tambillo	13	3			2	1	19
		68,4%	15,8%			10,5%	5,3%	100,0%
		187	36	7	10	27	8	275
		68,0%	13,1%	2,5%	3,6%	9,8%	2,9%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Los hogares que consumen pan todos los días representan el 68%, lo que determina que la frecuencia de consumo es alta. Seguido por el 13.1% de familias que consumen pan por lo general lunes, miércoles y viernes, pues viven alejadas de los puntos calientes. Especialmente en Amaguaña, Tambillo y Píntag a pesar de que más del 60% de la población consume pan todos los días, la tendencia a consumir pan pasando un día como por ejemplo: lunes, miércoles y viernes es alta, fluctuando esto en un 15% y 16% de la población.

Además es interesante conocer que a todo nivel de ingreso la frecuencia de consumo es la misma; es decir el 68%, lo que implica que todo estrato económico tiene cultura y gusto por el consumo de pan.

Cuadro 34.

Cantidad consumida por frecuencia de consumo

		CANTIDAD				
			4 a 6	7 a 10	11 a más	
	todos	3	45	91	48	187
		1,6%	24,1%	48,7%	25,7%	100,0%
		2	9	18	7	36
		5,6%	25,0%	50,0%	19,4%	100,0%
	mar-juev		2	2	3	7
			28,6%	28,6%	42,9%	100,0%
	dom-sab	1	2	7		10
		10,0%	20,0%	70,0%		100,0%
	lun-mier-vier-finsem	1	6	15	5	27
		3,7%	22,2%	55,6%	18,5%	100,0%
	mar-juev-finsem		1	5	2	8
			12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
Total		7	65	138	65	275
		2,5%	23,6%	50,2%	23,6%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

El cuadro presentado establece que todos los días el 50.2% de los hogares en promedio compra de 7 a 10 panes, un 23.6% compran de 4 a 6 panes y un 23.6% también compran de 11 a más panes, siendo esto importante para estimar la demanda del proyecto ya que el consumo de pan es excelente.

Cuadro 35.

Horas de consumo de pan por sector

		HORA					
			9 a 11	12 a 16	17 a 19	19 a 21	
		36	6	3	42	8	95
		37,9%	6,3%	3,2%	44,2%	8,4%	100,0%
	Conocoto	26	2	12	34	14	88
		29,5%	2,3%	13,6%	38,6%	15,9%	100,0%
	Amaguaña	24		1	12	3	40
		60,0%		2,5%	30,0%	7,5%	100,0%
		21			12		33
		63,6%			36,4%		100,0%
	Tambillo	13			5	1	19
		68,4%			26,3%	5,3%	100,0%
		120	8	16	105	26	275
		43,6%	2,9%	5,8%	38,2%	9,5%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Se analiza en qué horas existe mayor demanda de pan, para lo cual se estudian los diferentes sectores:

- Las horas de consumo de pan en todas los estratos estudiados se determinan de la siguiente forma: de 6 a 8 horas, el 43,6%; y en la tarde, el 38,2%, de 17 a 19 horas.

Cuadro 36.

Horas de consumo de pan en relación a la competencia

		COMPETEN							
		Union	Tambo	Paquita	Ipanema	Mariscal	Tienda	Otras	
HORA		18	10	11	26	8	20	27	120
		15,0%	8,3%	9,2%	21,7%	6,7%	16,7%	22,5%	100,0%
	9 a 11	5					1	2	8
		62,5%					12,5%	25,0%	100,0%
	12 a 16				5		2	5	16
		25,0%			31,3%		12,5%	31,3%	100,0%
		27	7	4	19	4	25	19	105
		25,7%	6,7%	3,8%	18,1%	3,8%	23,8%	18,1%	100,0%
	19 a 21	6	1		6	1	2	10	26
		23,1%	3,8%		23,1%	3,8%	7,7%	38,5%	100,0%
Total		60	18	15	56	13	50	63	275
		21,8%	6,5%	5,5%	20,4%	4,7%	18,2%	22,9%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Se toma en cuenta las horas de mayor demanda de pan en los diferentes competidores de la empresa Ipanema, para de esta manera aplicar diferentes estrategias, si el caso lo amerita.

Panadería la Unión tiene una frecuencia de demanda de pan todo el día, pero se debe tomar en cuenta que de 9 a 11 horas tiene una demanda del 62,5%, que relacionado con la empresa Ipanema, no tiene un porcentaje que se deduzca del estudio de mercado.

En general, la empresa Ipanema tiene una frecuencia de consumo promedio del 20,4%, panadería la Unión del 21,8% y lo que respecta a tiendas, el 18,2%; es decir existe una frecuencia de consumo considerable en tiendas, lo que puede dar la razón de compra por ubicación o cercanía a los hogares Por lo

tanto, existe un mercado aún no cubierto por empresas panificadoras que perfectamente se puedan tomar como posibles nichos de mercado.

Cuadro 37.

Tipos de pan preferidos por sector

		PREFER								
		cachos	enrrollado	integral	bizcocho	rosas	pagua	dulce	otros	Total
SECTO	Sangolqu	14	22	22		8	11	3	15	95
		14,7%	23,2%	23,2%		8,4%	11,6%	3,2%	15,8%	100,0%
	Conocotc	19	26	18	7	1	3	4	10	88
		21,6%	29,5%	20,5%	8,0%	1,1%	3,4%	4,5%	11,4%	100,0%
	Amaguaí	8	17	7	4		1		3	40
		20,0%	42,5%	17,5%	10,0%		2,5%		7,5%	100,0%
	Píntag	8	22	2	1					33
		24,2%	66,7%	6,1%	3,0%					100,0%
	Tambillo	4	7	1	5	2				19
		21,1%	36,8%	5,3%	26,3%	10,5%				100,0%
Total		53	94	50	17	11	15	7	28	275
		19,3%	34,2%	18,2%	6,2%	4,0%	5,5%	2,5%	10,2%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Las preferencias de tipo de pan por sector son múltiples, así se observa que:

- En Sangolquí, el 22.3% de los hogares prefiere el pan enrollado y otro 23.2% pan integral, seguidos por el 14.7% y el 11.6% para cachos y pan de agua respectivamente.
- En Conocoto, la preferencia de consumo es similar. El 29.5% de los hogares prefiere el pan enrollado, el 21.6% y 20.5% prefiere cachos e integral respectivamente.
- En Amaguaña,de igual forma, el 42% prefiere el pan enrollado, seguido de cachos e integral-
- En Píntag la preferencia por el enrollado aumenta al 66.7%, seguido de cachos.
- Por último, en Tambillo, también existe preferencia por el enrollado siendo el 36.8% de hogares, y en segundo lugar prefieren cachos.

Con esto se obtiene que la preferencia por los enrollados es muy notable con un porcentaje del 34.2% de hogares consumidores de este tipo de pan en todos los sectores, seguido de cachos y pan integral.

Cabe decir que en Sangolquí y Conocoto, el consumo de pan Integral es alto, lo que indica que la empresa debe orientar sus estrategias en producir y vender más de este tipo de pan.

Cuadro 38.

Preferencia de consumo por oferente

		COMPETEN							
		Union	Tambo	Paquita	Ipanema	Mariscal	Tienda	Otras	Total
PREFER	cachos	8	5	3	7	2	11	17	53
		15,1%	9,4%	5,7%	13,2%	3,8%	20,8%	32,1%	100,0%
	enrroll	14	6	10	20	4	16	24	94
			6,4%	10,6%	21,3%	4,3%	17,0%	25,5%	100,0%
	integral	19	2	1	12	2	6	8	50
		38,0%	4,0%	2,0%	24,0%	4,0%	12,0%	16,0%	100,0%
	bizcocho	1	4	1	4	1	3	3	17
		5,9%	23,5%	5,9%	23,5%	5,9%	17,6%	17,6%	100,0%
	rosas	4	1		3		1	2	11
		36,4%	9,1%		27,3%		9,1%	18,2%	100,0%
	pagua	3			2	1	7	2	15
		20,0%			13,3%	6,7%	46,7%	13,3%	100,0%
	dulce	1			2	1	2	1	7
		14,3%			28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
	otros	10			6	2	4	6	28
		35,7%			21,4%	7,1%	14,3%	21,4%	100,0%
Total		60	18	15	56	13	50	63	275
		21,8%	6,5%	5,5%	20,4%	4,7%	18,2%	22,9%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Este cuadro es muy importante ya que establece las preferencias de consumo por cada uno de la competencia, así se observa que siendo el pan enrollado el de mayor preferencia, el 21.3% de los hogares lo compran en Ipanema y el 14.9% en la Unión. Pero el 38% de familias prefieren el pan integral que oferta la Unión y el 24% de Ipanema, determinando la necesidad de plantear estrategias para incrementar el consumo de pan Integral que oferta Ipanema de tal forma que se pueda captar mayor mercado que el de la competencia.

Las rositas también lo consumen más en La Unión, de igual forma que el pan de agua. Sin embargo el pan de dulce de Ipanema es consumido por el 28.6% de los hogares.

El consumo del tipo bizcocho se halla repartido entre la Tambo e Ipanema con una preferencia de 23.5% para cada caso.

Esto da la idea de que la empresa tiene un producto de calidad, preferido por la mayoría de los consumidores, pero que debe mejorar en ofertar otro tipo de productos para incrementar preferencia y por tanto mercado.

También es esencial conocer que la cantidad de consumo de 7 a 10 panes diarios se ve repartido entre enrollados, cachos, rosas y bizcocho, pero la cantidad de consumo de pan de dulce disminuye a 4 y 6 panes.

Cuadro 39.

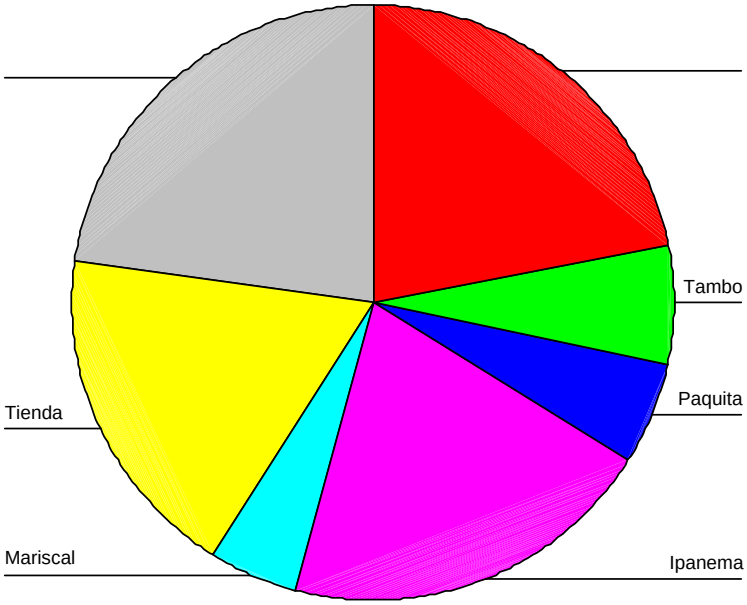
Competencia existente por cada sector

		COMPETEN							
			Tambo	Paquita	Ipanema	Mariscal	Tienda	Otras	Total
SECT		29			17	7	24	18	95
		30,5%			17,9%	7,4%	25,3%	18,9%	100,0%
	Conocoto	29			21	6	12	20	88
		33,0%			23,9%	6,8%	13,6%	22,7%	100,0%
	Amaguañ	2	8		16		5	9	40
		5,0%	20,0%		40,0%		12,5%	22,5%	100,0%
	Píntag			15			8	10	33
				45,5%			24,2%	30,3%	100,0%
	Tambillo		10		2		1	6	19
			52,6%		10,5%		5,3%	31,6%	100,0%
		60	18	15	56	13	50	63	275
		21,8%	6,5%	5,5%	20,4%	4,7%	18,2%	22,9%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Gráfico 5.

PARTICIPACION DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO



En este gráfico se analiza la participación de mercado que posee cada empresa panificadora:

- En Sangolquí se encuentra claramente posicionada la panadería La Unión con un 30,5% de participación en el mercado, panadería Ipanema con una participación de 17,9%, tiendas con 25,3%. Con respecto a la panadería la Unión cabe mencionar que en Sangolquí posee dos puntos de venta: uno ubicado en el Parque el Turismo y otro en el Redondel del Choclo. La empresa Ipanema tiene un punto caliente a una cuadra del Parque el Turismo.
- Conocoto, al igual que en Sangolquí, la panadería la Unión tiene una participación de mercado del 33,0%, panadería Ipanema posee una participación de 23,9% y las tiendas un 13,6%.
- En Amaguaña, la panadería Ipanema está posicionada en el sector con el 40,0% de participación del mercado panadería Ipanema, seguida de la panadería el Tambo con un 20,0% de participación en el mercado.
- En Píntag, la panadería Paquita tiene una participación de mercado del 45,5%, lo cual determina un claro posicionamiento en este estrato, compartido por un 24,2% de familias que compran el pan en tiendas y un

30,3% de familias que compran en otras panaderías del sector. En este caso se debe mencionar que no existe una panadería acogedora y que de a sus clientes un servicio digno a la población; por lo tanto, el sector de Pintag se convierte en un sector tentativo para la inversión de este proyecto.

- En Tambillo existe una sola panadería que los encuestados conocen, y es, panadería el Tambo con una participación de mercado del 52,6%, y también es reconocida la panadería Ipanema con una participación del mercado del 10,5%. Este sector es también tentativo para la creación de un nuevo punto caliente, teniendo como referencia que panadería el Tambo es ya competencia de panadería Ipanema en el sector de Amaguaña.

En definitiva panadería la Unión posee la mayor participación de mercado tanto en Sangolquí como en Conocoto, y panadería Ipanema está claramente posicionada en Amaguaña y es conocida en Tambillo. Esto confirma la información que se detalló en capítulos anteriores.

Cuadro 40:

Razones por las que prefiere a la competencia

		RAZÓN							
		sabor	Precio	Peso	Atención	Ubicación	Limpieza	Durabilidad	Total
COMPETEN	Union	26	3		4	13	6	8	60
		43,3%	5,0%		6,7%	21,7%	10,0%	13,3%	100,0%
		5	5	1	1	3	1	2	18
		27,8%	27,8%	5,6%	5,6%	16,7%	5,6%	11,1%	100,0%
	Paquita	4	8				1	2	15
		26,7%	53,3%				6,7%	13,3%	100,0%
	Ipanema	22	3		5	13	7	6	56
			5,4%		8,9%	23,2%	12,5%	10,7%	100,0%
	Mariscal	8			1	2	1	1	13
		61,5%			7,7%	15,4%	7,7%	7,7%	100,0%
		14	4	1	2	19	5	5	50
		28,0%	8,0%	2,0%	4,0%	38,0%	10,0%	10,0%	100,0%
	Otras	27	7		4	13	5	7	63
		42,9%	11,1%		6,3%	20,6%	7,9%	11,1%	100,0%
		106	30	2	17	63	26	31	275
		38,5%	10,9%	,7%	6,2%	22,9%	9,5%	11,3%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

-El sabor.- Es uno de los determinantes de la preferencia. Así se obtiene que panadería La Mariscal posee un producto que los consumidores lo prefieren en un 61,5%, seguido de panadería la Unión con un 43,3% y panadería Ipanema con el 39,3%, en general se da un 38,5% en promedio al sabor que crean todas las panaderías en sus productos. Es decir, la calidad del pan en el Valle de los Chillos, los consumidores lo determinan como excelente.

-Precio.- En los puntos de La Unión, Ipanema, Mariscal, Tienda, otros, a los consumidores le es indiferente el precio. Se puede determinar que los consumidores de estos sectores valoran mucho la calidad de los productos.

-Peso.- Casi nadie se fija en el peso, factor determinante técnicamente para obtener un producto de calidad.

- Atención al cliente.- La panadería Ipanema posee el porcentaje más alto; o sea el 8,9% que otorgan los consumidores a favor de uno de los servicios más complejos de entregar.

-Ubicación.- Es uno de los factores importantes de esta investigación ya que se obtiene que la ubicación cercana de tiendas a los hogares hace que el 38,00% de las familias lo compren en estos sitios, lo cual se constituye en un mercado potencial para ubicar nuevos puntos calientes, en donde tiene que haber principalmente sitios de parqueo de vehículos y ciertas comodidades para los clientes.

-Limpieza.- Panadería Ipanema posee la mayor preferencia de compra por limpieza con el 12,5%, seguido por La Unión y tiendas. Esta es una de las estrategias importantes de la empresa Ipanema para con sus clientes.

-Durabilidad.- En general, todas las panaderías, según las encuestas entregan a sus clientes productos de calidad, durabilidad que se obtiene de producir productos enriquecidos principalmente.

Cuadro 41:

Opciones de consumo de productos nuevos por sector

		PNUEVOS							
			pan maiz	emp.carne	emp. pollo	tres leches	pie- tortas	otros	
		31	11	10	14	4	16	9	95
		32,6%	11,6%	10,5%	14,7%	4,2%	16,8%	9,5%	100,0%
		26	14	20	12	4	3	9	88
		29,5%	15,9%	22,7%	13,6%	4,5%	3,4%	10,2%	100,0%
	Amaguañ	10	7	5	4	5	4	5	40
		25,0%	17,5%	12,5%	10,0%	12,5%	10,0%	12,5%	100,0%
			32	35	30	13	23	23	223
		30,0%	14,3%	15,7%	13,5%	5,8%	10,3%	10,3%	100,0%

Fuente: *Tabulación de encuestas SPSS*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Los productos nuevos a ofertarse tendrían una acogida significante, así se tiene:

- En Sangolquí, el 32.6% de los hogares dan mayor preferencia al pan de yuca y el 16.8% les gustaría pies o tortas.
- En Conocoto, el 29.5% de los hogares prefiere de igual forma el pan de yuca, seguido de empanadas de carne y pan de maíz
- En Amaguaña, también, el 25% prefiere pan de yuca y el 17.5% pan de maíz.

Esto refleja que el 30% del mercado tendría preferencia por el consumo de pan de yuca, siendo excelente opción de oferta para captar más mercado. De todos modos es importante analizar más detenidamente si conviene ofertar pan de maíz y empanadas de carne o pollo como estrategia.

A este análisis se añade la compra de lácteos en cada sector y que en su totalidad corresponde al 61.5% de los hogares, lo cual significa la importancia de este producto para acompañar al consumo del pan. Cabe señalar que en Píntag, el consumo de lácteos disminuye al 30.3% de los hogares, lo que refleja una vez más los estratos económicos y niveles de pobreza del sector.

5.1.3.5. Investigación de la aceptación del producto en los consumidores

5.1.3.5.1. Definición de Focus Group

"El propósito fundamental de una reunión de grupo es poder escuchar a personas reales, ya sea consumidores actuales o potenciales, sobre una cuestión relacionada con el campo comercial, para obtener información.

La mayor parte de estudios de mercado aportan muchos datos sobre lo que han dicho los consumidores o personas en general; pero en las reuniones de grupo, las personas están en la sala de reuniones directamente dando sus opiniones y las mismas no han sido reducidas a números".[5]

Las reuniones de grupo aportan mucha información sobre el comportamiento y actitudes de los consumidores, ya que al momento de participar cada una de ellas tienen mayor libertad de opinión, por lo tanto aportan más información al investigador.

Una reunión de grupo comprende la participación de seis a diez personas que es un número fácil de controlar por el moderador de la reunión, dirigidas de acuerdo a los objetivos establecidos.

5.1.3.5.2 Objetivo del Focus Group.

- Conocer la aceptación del producto en los consumidores
- Establecer características específicas en los productos a degustar
- Comparar el producto de Ipanema con el producto de su principal competidor La Unión
- Determinar las ventajas y desventajas de los dos productos investigados.

5.1.3.5.3 Participantes del Focus Group

Al focus group asistirán 10 personas adultas que habitan en la urbanización Santa Rosa de Sangolquí, entre ellas hombres y mujeres que asistirán al

[5] Dirección de Marketing y Ventas, I. Cultural de ediciones S.A.

análisis del producto y son quienes tomarán decisiones de compra en sus hogares.

5.1.3.5.4 Espacio, materiales y costo del Focus Group

El focus group será realizado en la Casa Comunal de la Urbanización Santa Rosa, ubicado en las calles España 900 y Atacazo.

La herramienta a utilizar será un cuestionario que consta de seis preguntas de elección múltiple y respuesta abierta. Este cuestionario tiene enunciados para conocer las características de cada uno de los productos a degustar.

Los materiales a utilizarse serán:

- 10 invitaciones
- 10 panes enrollados de La Unión y 10 panes enrollados de Ipanema
- 10 panes integrales de La Unión y 10 panes integrales de Ipanema
- 1 pizarrón
- 2 marcadores
- 10 sillas
- 10 mesas
- Banderines de colores para identificar a cada empresa
- 20 cuestionarios
- 10 esferos gráficos
- 10 coffe breaks: empanada y café

El costo promedio para llevar a cabo el focus group será de $30.

5.1.3.5.5 Procedimiento de Focus Group

Por medio de una invitación a cada familia del sector, se solicita que concurra la persona quien toma decisiones en el hogar a una reunión muy importante donde habrá sorpresas y premios.

Los invitados se reunirán el 16 de noviembre a las 18h30 en el lugar de convocatoria. Los anfitriones recibirán a sus invitados con cordialidad y le invitarán a ocupar sus puestos respectivos. La reunión empezará a la 18h40 sin interrupción alguna.

Se iniciará con una bienvenida general y a continuación se explicará el objetivo de la reunión, y el procedimiento del focus group. En ningún momento se mencionarán a las empresas participantes, de tal forma que exista una recopilación real de información.

Posteriormente, se entregarán los materiales a los participantes, y los primeros productos de ensayo. Cada producto tendrá un banderín de identificación en el cual se indique la palabra producto 1 (LaUnión) y producto 2 (Ipanema) como corresponda, además un color que los identifique.

El moderador dará las indicaciones pertinentes según lo detalla el cuestionario, solicitando a los participantes escriban su sincera opinión en la hoja, evitando comentarios con su compañero cercano. Se procederá de igual forma con la segunda categoría de productos.

Una retroalimentación de comentarios verbales se realizará después de haber obtenido la información por escrito.

Para cerrar el panel, un agradecimiento a los participantes y la invitación a servirse un refrigerio.

5.1.3.5.6 Análisis de los resultados

Antes de empezar con el análisis del focus group, es necesario mencionar que los productos utilizados en la reunión y los cuales fueron comparados tienen una gran desventaja en lo que se refiere a tamaño, peso y precio, es el caso del Centenito (pan integral) que en la Unión lo venden a 5 centavos, tiene un tamaño relativamente pequeño en relación al producto de Ipanema que es más grande, pesa más y cuesta 7 centavos. En cambio, en el caso del

enrollado, La Unión oferta un pan mucho más grande que el de Ipanema, y por tanto más pesado, además que su precio es de 8 centavos y el de Ipanema es de 7 centavos. Además, es necesario recalcar que los dos productos fueron comprados a la misma hora. En el caso del producto de Ipanema, los dos productos llegaron calientes; y en el caso del producto de la empresa La Unión, llegaron fríos y con características de frescura.

A continuación otras características de los productos que deben ser analizadas y las cuales se menciona a continuación:

Con respecto al pan Integral:

- Los ocho participantes están de acuerdo que el producto 2 (Ipanema) tiene mejor apariencia
- Siete participantes expresan que tanto el producto 1(La Unión) como el producto 2 tienen muy buen aroma.
- A siete personas les parece sabroso el producto 1 y no le agrada a tres. Mientras que a 5 participantes les parece sabroso y a 4 participantes muy sabroso el producto 2
- En cuanto a la masa, a 8 personas les parece que el producto 1 tiene masa cauchosa y que el producto 2 tiene masa suave y con cuerpo.
- La frescura se refleja en 4 votos para el producto 1 y 6 votos para el producto 2.

Estos son los resultados obtenidos, a lo cual se puede asegurar que existe mayor aceptación por el producto 2 (Ipanema), siendo relevante establecer en este análisis que el tipo de masa es una ventaja importante, muchos aseguran que es notoria la calidad de los materiales para el producto; además la frescura del producto confirma el uso de la ventaja competitiva y el valor agregado en el producto. Por tanto, es necesario trabajar más por mejorar otras características en el producto para llegar a ser totalmente superiores.

Con respecto al pan Enrollado:

- Siete participantes opinan que el producto 1 (La Unión) tiene mejor apariencia que el producto 2 (Ipanema)
- Siete personas consideran que el aroma del producto 1 es bueno, mientras que 4 opinan que el aroma del producto 2 es bueno y otras 3 personas más opinan que es muy bueno.
- A siete participantes no les agradó el sabor del producto 1, mientras que a solo una persona no le agradó el producto 2.
- Con referencia a la masa, siete personas creen que el producto 1 tiene una masa cauchosa y siete personas en cambio creen que la masa del producto 2 es suave y con cuerpo
- La frescura se presenta con 2 votos para el producto 1 y 8 votos para el producto 2.

Los resultados de la segunda fase del focus group, coinciden con los de la primera, pues la frescura del producto Ipanema vuelve a resaltar, así también como el sabor y la calidad de la masa. Sin embargo la apariencia esta vez no es relevante, los participantes encontraron una ventaja en el otro producto, sin embargo es necesario recalcar que el enrollado de la competencia es mucho más costoso y de mayor tamaño, de todas formas es necesario tomar esto en cuenta para mejorar y planear nuevas estrategias de producto.

En conclusión, el focus group fue un éxito, ya que en primer lugar los participantes se mostraron muy colaboradores e interesados por la reunión; y en segundo lugar, las respuestas fueron totalmente sinceras y acertadas. En la retroalimentación verbal, los participantes manifestaron que es importante la apariencia del producto para incentivar la compra, y que el producto de la competencia reúne dicha característica pero que después de probarlo y de estudiar sus cualidades más detenidamente comparándolo con el producto de Ipanema, los resultados se inclinan a favorecer a la Empresa Ipanema, por la calidad en los materiales, la consistencia de la masa, el sabor y lo más importante, la frescura.

5.1.3.6 Resumen del Comportamiento de Consumo

El cuadro que se presenta a continuación es un resumen del análisis de la investigación de mercado y del focus group, en donde se detallan los puntos más relevantes.

Cuadro 42.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FOCUS GROUP

Elementos	Característica
Número de miembros de familia	En el mercado estudiado, las familias a las cuales se le ofertarían el productos constan de 3 a 6 miembros en total, siendo esto el 75% de la población
Ingresos percibidos por familia	A nivel general los ingresos promedio percibidos por familia con un 27.6 % son de 200 a 300 dólares mensuales, seguido con un 21.1% de la población con un ingreso promedio de más de $500, concentrándose los más relevantes en Sangolquí y Conocoto
Cantidad de consumo	El consumo de pan en el mercado de estudio es de 7 a 10 panes para el 50.2% sin importar los ingresos percibidos mensualmente, además que únicamente en Tambillo es consumo de pan para el 42.1% de la población es de 11 a más panes
Frecuencia de consumo	El 68% de la población consume pan todos los días de la semana.
Horas de consumo	El 47.7% de la población compra pan entre las 17hoo y 21hoo y el 43.6% compra pan entre las 6hoo y 8hoo de la mañana
Tipos de pan preferidos	El 34.2% de la población prefiere el enrollado, el 19.3 prefiere los cachos y el 18.2% prefiere el integral, concentrándose el consumo de éste último en Sangolquí y Conocoto. El producto mayor consumo para La Unión es el Integral y para Ipanema es el enrollado.
Competencia	La participación en el mercado de La Unión es del 21.8% y de Ipanema es del 20.4%. Además que en Tambillo, la panadería Tambo tiene una participación del 52.6%
Razón de preferencia	El 38.5% de la población prefiere su panadería por sabor y el 22.9% lo prefiere por ubicación. En Tambillo y Píntag cierta mayoría la prefiere por precio.
Nuevos productos	El 30% de la población da opción de consumir pan de yuca, el 15.7% por empanadas de carne
Características del producto	El producto de La Unión es mejor en apariencia, El de Ipanema es mejor en calidad de la masa y frescura. Ambos coinciden en aroma y sabor.

Fuente: *Focus Group*
Elaborado: *Autores de Tesis*

5.1.3.7 Estimación de la demanda total y por estratos con valores expandidos

Para estimar la demanda real del mercado total y por cada uno de los estratos es fundamental establecer un valor de expansión para convertir los resultados obtenidos en la muestra. Esto se hace dividiendo el valor de *N* poblacional para *n* muestral, y dicho valor lo multiplica por los valores de la muestra en cada rango y variable. Esto permite tener un escenario completo, de tal forma que con valores reales y totales se pueda tomar una objetiva decisión para determinar en qué o cuáles estratos debe expandirse la empresa.

Cuadro 43.

VALORES DE LA MUESTRA EXPANDIDOS

VALOR DE EXPANSION N/n					
Wi	**1-3**	**4-6**	**7-10**	**11 a mas**	**Total**
Sangolqui	135,59	135,59	135,59	135,59	542,360000
Conocoto	135,59	135,59	135,59	135,59	542,360000
Amaguaña	135,59	135,59	135,59	135,59	542,360000
Pintag	135,59	135,59	135,59	135,59	542,360000
Tambillo	135,59	135,59	135,59	135,59	542,360000
Total	135,59	135,59	135,59	135,59	2.711,800000

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Antes de proceder a estimar la demanda es necesario obtener estimadores de razón tanto para la cantidad de consumo como para la cantidad de miembros de familia e ingresos. De esta forma, los estimadores promedios permitirán obtener la demanda real para la población total y cada estrato.

VARIABLE: **Cantidad de consumo**

X es la cantidad de consumo de pan promedio en cada sector

^R es la cantidad de consumo per cápita en cada sector

Cuadro 44.

ESTIMADORES DE RAZÓN PARA LA CANTIDAD CONSUMIDA

VALOR TOTAL CANTIDAD DE CONSUMO POR SECTOR					
Promedio	**1-3**	**4-6**	**7-10**	**11 a mas**	**Total**
Sangolquí	406,77	3.118,57	5.965,96	3.389,75	12.881,05
Conocoto	135,59	2.169,44	6.915,09	2.711,80	11.931,92
Amaguaña	135,59	1.084,72	3.118,57	1.084,72	5.423,60
Píntag	271,18	1.898,26	1.762,67	542,36	4.474,47
Tambillo	-	542,36	949,13	1.084,72	2.576,21
Total	949,13	8.813,35	18.711,42	8.813,35	37.287,25

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

CONSUMO PROMEDIO TOTAL

Consumo	#familias	Xin	XnC
1-3	949	3	2847
4-6	8.813	5	44065
7-10	18.711	8,5	159043,5
11 a mas	8.813	11	96943
Total	37286		302898,5

X= Xnc= 8,123652309
n

^R= 1,801253284

CONSUMO PROMEDIO EN SANGOLQUI

Consumo	#familias	Xin	XnC
1-3	407	3	1221
4-6	3.119	5	15595
7-10	5.966	8,5	50711
11 a mas	3.390	11	37290
Total	12882		104817

X= Xnc= 8,136702375
n

^R= 1,792225193

CONSUMO PROMEDIO EN CONOCOTO

Consumo	#familias	Xin	XnC
1-3	136	3	408
4-6	2.169	5	10845
7-10	6.915	8,5	58777,5
11 a mas	2.712	11	29832
Total	11932		99862,5

X= Xnc= 8,369301039
n

^R= 1,872326854

CONSUMO PROMEDIO EN AMAGUAÑA

Consumo	#familias	Xin	XnC
1-3	136	3	408
4-6	1.085	5	5425
7-10	3.119	8,5	26511,5
11 a mas	1.085	11	11935
Total	5425		44279,5

X= Xnc= 8,162119816
n

^R= 1,90703734

CONSUMO PROMEDIO EN PINTAG

Consumo	#familias	Xin	XnC
1-3	271	3	813
4-6	1.898	5	9490
7-10	1.763	8,5	14985,5
11 a mas	542	11	5962
Total	4474		31250,5

X= Xnc= 6,98491283
n

^R= 1,538527055

CONSUMO PROMEDIO EN TAMBILLO

Consumo	#familias	Xin	XnC
1-3		3	0
4-6	542	5	2710
7-10	949	8,5	8066,5
11 a mas	1.085	11	11935
Total	2576		22711,5

X= Xnc= 8,816576087
n

^R= 1,766848915

VARIABLE: Número de miembros de familia

X es el número promedio de miembros por familia

Cuadro 45.

ESTIMADORES DE RAZON PARA EL NÚMERO DE MIEMBROS DE FAMILIA

TOTAL DE NUMERO DE MIEMBROS POR SECTOR					
Promedio	**1-2**	**3-4**	**5-6**	**7 a mas**	**Total**
Sangolqui	677,95	6.101,55	4.338,88	1.762,67	12.881,05
Conocoto	1.491,49	4.338,88	4.474,47	1.627,08	11.931,92
Amaguaña	949,13	1.898,26	1.898,26	677,95	5.423,60
Pintag	271,18	2.305,03	1.220,31	677,95	4.474,47
Tambillo	271,18	813,54	542,36	949,13	2.576,21
Total	3.660,93	15.457,26	12.474,28	5.694,78	37.287,25

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

NUMERO DE MIEMBROS POR FLIA PROMEDIO TOTAL

Miembros	#familias	Xin	XnC
1-2	3.661	1,5	5491,5
3-4	15.457	3,5	54099,5
5-6	12.474	5,5	68607
7 a mas	5.695	7	39865
Total	37287		168063

X= Xnc= 4,51
n

NUMERO DE MIEMBROS POR FLIA PROMEDIO EN SANGOLQUI

Miembros	#familias	Xin	XnC
1-2	678	1,5	1017
3-4	6.102	3,5	21357
5-6	4.339	5,5	23864,5
7 a mas	1.763	7	12341
Total	12882		58579,5

X= Xnc= 4,547391709
n

NUMERO DE MIEMBROS POR FLIA PROMEDIO EN CONOCOTO

Miembros	#familias	Xin	XnC
1-2	1.491	1,5	2236,5
3-4	4.339	3,5	15186,5
5-6	4.474	5,5	24607
7 a mas	1.627	7	11389
Total	11931		53419

X= Xnc= 4,477327969
n

NUMERO DE MIEMBROS POR FLIA PROMEDIO EN AMAGUAÑA

Miembros	#familias	Xin	XnC
1-2	949	1,5	1423,5
3-4	1.898	3,5	6643
5-6	1.898	5,5	10439
7 a mas	678	7	4746
Total	5423		23251,5

X= Xnc= 4,287571455
n

NUMERO DE MIEMBROS POR FLIA PROMEDIO EN PINTAG

Miembros	#familias	Xin	XnC
1-2	271	1,5	406,5
3-4	2.305	3,5	8067,5
5-6	1.220	5,5	6710
7 a mas	678	7	4746
Total	4474		19930

X= Xnc= 4,454626732
n

NUMERO DE MIEMBROS POR FLIA PROMEDIO EN TAMBILLO

Miembros	#familias	Xin	XnC
1-2	271	1,5	406,5
3-4	814	3,5	2849
5-6	542	5,5	2981
7 a mas	949	7	6643
Total	2576		12879,5

X= Xnc= 4,999805901
n

VARIABLE: Ingresos por familia

X es el promedio de ingresos percibidos por familia

Cuadro 46.

ESTIMADORES DE RAZON PARA LOS INGRESOS FAMILIARES POR SECTOR

TOTAL DE INGRESOS FAMILIARES POR SECTOR						
Promedio	**100-200**	**200-300**	**300-400**	**400 a 500**	**500 a mas**	**Total**
Sangolqui	2.440,62	2.847,39	1.491,49	2.576,21	3.525,34	12.881,05
Conocoto	2.169,44	3.389,75	3.118,57	1.084,72	2.169,44	11.931,92
Amaguaña	1.220,31	1.491,49	1.084,72	542,36	1.084,72	5.423,60
Pintag	1.220,31	1.762,67	813,54	135,59	542,36	4.474,47
Tambillo	135,59	813,54	813,54	271,18	542,36	2.576,21
Total	7.186,27	10.304,84	7.321,86	4.610,06	7.864,22	37.287,25

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

INGRESOS PROMEDIO POR FLIA TOTAL

Consumo	#familias	Xin	XnC
100-200	7.186	150	1077900
200-300	10.305	250	2576250
300-400	7.322	350	2562700
400 a 500	4.610	450	2074500
500 a mas	7.864	500	3932000
Total	37287		12223350

X= Xnc= 327,82
n

INGRESOS PROMEDIO POR FLIA EN SANGOLQUI

Consumo	#familias	Xin	XnC
100-200	2.441	150	366150
200-300	2.847	250	711750
300-400	1.491	350	521850
400 a 500	2.576	450	1159200
500 a mas	3.525	500	1762500
Total	12880		4521450

X= Xnc= 351,044255
n

INGRESOS PROMEDIO POR FLIA EN CONOCOTO

Consumo	#familias	Xin	XnC
100-200	2.169	150	325350
200-300	3.390	250	847500
300-400	3.119	350	1091650
400 a 500	1.085	450	488250
500 a mas	2.169	500	1084500
Total	11932		3837250

X= Xnc= 321,593195
n

INGRESOS PROMEDIO POR FLIA EN AMAGUAÑA

Ingresos	#familias	Xin	XnC
100-200	1.220	150	183000
200-300	1.491	250	372750
300-400	1.085	350	379750
400 a 500	542	450	243900
500 a mas	1.085	500	542500
Total	5423		1721900

X= Xnc= 317,517979
n

INGRESOS PROMEDIO POR FLIA EN PINTAG

Ingresos	#familias	Xin	XnC
100-200	1.220	150	183000
200-300	1.763	250	440750
300-400	814	350	284900
400 a 500	136	450	61200
500 a mas	542	500	271000
Total	4475		1240850

X= Xnc= 277,284916
n

INGRESOS PROMEDIO POR FLIA EN TAMBILLO

Ingresos	#familias	Xin	XnC
100-200	136	150	20400
200-300	814	250	203500
300-400	814	350	284900
400 a 500	271	450	121950
500 a mas	542	500	271000
Total	2577		901750

X= Xnc= 349,92239
n

5.1.3.7.1. Determinación de la demanda real y sus límites

La población disponible, es decir el mercado que actualmente no cubre la Empresa Ipanema, según los datos obtenidos por las encuestas está determinado así:

Cuadro 47.

PORCENTAJE DE DEMANDA DISPONIBLE

DEMANDA DISPONIBLE	PORCENTAJE
Sangolquí	82,10%
Conocoto	76,10%
Amaguaña	60%
Píntag	100%
Tambillo	100%
Total	79,60%

^p= 0.796

$$e = Z\sqrt{\frac{p.q}{n}}$$

$$e = 1.96\sqrt{\frac{0.796x0.204}{275}}$$

e = 0.04762

^p + e^p

0.796 + 0.04762= 0.8436 ***superior***

0.796 - 0.04762= 0.7483 ***inferior***

Cuadro 48.

ESCENARIOS DE LA DEMANDA TOTAL

	Mercado potencial (No. Familias)	% Consumidores
Escenario Optimista	31.454	84.36.%
Escenario Normal	29.680	79.6%
Escenario Pesimista	27.901	74.83%

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 49.

ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN SANGOLQUI

	Mercado potencial (No. Familias)	% Consumidores
Escenario Optimista	12.234	86.6%
Escenario Normal	11.599	82,10%
Escenario Pesimista	10.963	77.6%

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 50.

ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN CONOCOTO

	Mercado potencial (No. Familias)	% Consumidores
Escenario Optimista	10.504	81.10%
Escenario Normal	9.856	76,10%
Escenario Pesimista	9.209	71.10%

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 51.

ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN AMAGUAÑA

	Mercado potencial (No. Familias)	% Consumidores
Escenario Optimista	3.591	65,70%
Escenario Normal	3.279	60%
Escenario Pesimista	2.967	54,30%

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 52.

ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN PINTAG

	Mercado potencial (No. Familias)	% Consumidores
Escenario Optimista	3.236	100%
Escenario Normal	3.236	100%
Escenario Pesimista	2.848	88%

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 53.

ESCENARIOS DE LA DEMANDA EN TAMBILLO

	Mercado potencial (No. Familias)	% Consumidores
Escenario Optimista	1.505	100%
Escenario Normal	1.505	100%
Escenario Pesimista	1.324	88%

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Para calcular la demanda total de mercado se tomará como base el escenario pesimista y la cantidad de consumo promedio diaria.

Cuadro 54.

DEMANDA REAL DE MERCADO

Sector	Escenario Pesimista No familias	Consumo promedio de pan por día	DEMANDA REAL Numero de panes consumidos por día
Sangolquí	10.963	8	**87.704**
Conocoto	9.209	8	**73.672**
Amaguaña	2.967	8	**23.736**
Píntag	2.848	7	**19.936**
Tambillo	1.324	9	**11.916**
Mercado Total	27.901	8	**223.208**

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Esta es la cantidad diaria de pan que La Empresa tendría que producir y vender para cubrir la demanda**.**

5.1.3.7.2 Decisión Final para lograr la óptima expansión

Con los resultados presentados anteriormente en base al estudio de mercado, competencia y focus group se determina que un crecimiento de mercado de más del 5% es factible para lograr una excelente expansión empresarial. Naturalmente esto tiene que ver con la decisión de incrementar 2 puntos calientes en Sangolquí y Tambillo. Las razones que justifican tal decisión son:

Cuadro 55.

JUSTIFICACION DE LA DECISIÓN FINAL

Sangolquí	Tambillo
Ciudad con alto crecimiento poblacional y buena capacidad adquisitiva	Es un mercado nuevo, por lo se cumpliría con el objetivo de abrir nichos de mercado estratégico
Actualmente Ipanema participa del 21,4% por lo que sería interesante y oportuno crecer en el mercado	Ipanema tendría un nuevo competidor, y la posibilidad de abarcar el 50% de mercado restante.
Es un mercado interesante en el cual se puede desarrollar nuevas estrategias de producto y marketing para captar más clientela	Es un mercado interesante por las tendencias culturales bien arraigadas, además que al ser una población pequeña en crecimiento posee capacidad adquisitiva
El consumo diario de pan en promedio es de 8 y el consumo per cápita 2.	El consumo diario de pan en promedio es de 9, lo que indica que los hogares son grandes y el consumo per cápita es de 2
La marca ya esta posicionada en el mercado	Existe también facilidad de ubicar el punto caliente en lugares estratégicos
Oportunidad de ubicar al punto caliente en lugares estratégicos	
Expandirse en Sangolquí implicaría un crecimiento del 8% del mercado actual, para lograr ventas similares a los otros puntos de venta existentes, que sumado a la participación actual se captaría en total el 25% del mercado	Expandirse en Tambillo implicaría tomar como base el 40% de mercado restante.
Este crecimiento en cifras por hogar representa cubrir la demanda de 877 familias.	Este crecimiento en cifras representa cubrir la demanda de 530 familias

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Los valores de la demanda real significan en relación a la población total, captar el 5,75% del mercado potencial, como se lo indica a continuación. (En el total de mercado potencial se descarta el valor de Píntag puesto la decisión de expansión no incluye dicho sector)

Cuadro 56.

PORCENTAJE DE MERCADO CAPTADO

Demanda Total potencial	Demanda Real Total (Sangolquí, Tambillo)	Porcentaje de mercado captado
24.463 familias	1.407 familias	5.75 %

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 57.

DEMANDA CAPTADA ANUALMENTE ESCENARIO PESIMISTA

Sector	Demanda Real (No. Familias)	Consumo promedio de pan diario por flia.	Consumo anual de pan
Sangolquí	877	8	2’560.840 panes
Tambillo	530	9	1’741.050 panes

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 58.

DEMANDA CAPTADA ANUALMENTE ESCENARIO NORMAL

Sector	Demanda Real (No. Familias)	Consumo promedio de pan diario por flia.	Consumo anual de pan
Sangolquí	927	8	2’706.840 panes
Tambillo	602	9	1’977.570 panes

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 59.

DEMANDA CAPTADA ANUALMENTE ESCENARIO OPTIMISTA

Sector	Demanda Real (No. Familias)	Consumo promedio de pan diario por flia.	Consumo anual de pan
Sangolquí	978	8	2'855.760 panes
Tambillo	602	9	1'977.570 panes

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *Autores de Tesis*

5.1.3.7.3. Proyección de la demanda.

El proyecto de expansión será proyectado para 10 años siguientes, para lo cual se tomará como base las ventas totales (todos los productos) de tres años en un local del Valle ya existente. Esta estimación permitirá tener un escenario de la tasa de crecimiento anual de las ventas para utilizarlo en el análisis de los nuevos puntos de expansión. La tasa de crecimiento servirá como referencia para proyectar la demanda de los nuevos puntos de expansión

Años	Ventas	Var. Anual%
2003	159.000	
2004	165.000	3,77
2005	166.000	0,61
Total	**490.000**	**4,38**

Xc= X-x
x= sumatoria x/n
n= 3
x= 1
Sumatoria Y= na+bx
Sumatoria X= ax+bx2

X	Xc	Y	Xc*Y	Xc2
0	-1	159.000	-159.000	1
1	0	165.000	0	0
2	1	166.000	166.000	1
3	**0**	**490.000**	**7.000**	**2**

490.000= 3ª+0 7.000= 0+ 2b

a= 163.333,33 B= 4.500

Tabla de proyección		
Años	**Ventas**	**Tasa de crecimiento= 2,18982276**
2006	172333,33	
2007	176833,33	
2008	181333,33	
2009	185833,33	
2010	190333,33	
2011	194833,33	
2012	199333,33	
2013	203833,33	
2014	208333,33	
2015	212833,33	

En la factibilidad comercial se determinó que la oferta de pan esta cubierta por panaderías grandes y pequeñas, los análisis de porter y el estudio de mercado se determina que el principal competidor para la empresa Ipanema es panadería la Unión, esta empresa tiene un mercado captado del 32,16% de Sangolquí y la empresa Ipanema el 17,9%, panadería la Unión oferta el pan a cinco centavos de dólar constituyéndose en un competidor agresivo, la empresa Ipanema oferta el producto a siete centavos.

Del estudio realizado se determinó que en un 47,4% las familias en el sector del valle de los chillos están constituidas de 3 a 4 miembros, y el 33,5% lo conforman de 5 a 6 personas, de las cuales el 50% de hogares consumen de 7 a 10 panes diarios, otra referencia es que el 68% de toda la población consumen pan todos los días del año, por lo tanto se determina que el sector del valle de los chillos es un mercado para explotar comercialmente.

Del análisis del producto “Focus Group”, se llegó a la conclusión que el producto de la empresa Ipanema es de mejor calidad que el de su principal competidor, y que sus características van acorde a los gustos de los consumidores tanto en sabor, textura y volumen, sin embargo el producto de su principal competidor tiene mejor presentación. Se debe mencionar que el

producto que se utilizó para realizar este estudio fue comprado a la misma hora, teniendo que el pan que se vende en los puntos de la empresa Ipanema fue congelado, procesado y llegó caliente a la reunión, el de la competencia llegó frío.

Se estima que la demanda en Sangolquí es de 2`560.840 panes y en Conocoto de 1`741.050 panes, es decir que la demanda para el presente proyecto es de 4’301.890 panes, demanda que cubrirá el 5,75% del mercado potencial y que los nichos de mercado son Sangolquí y Tambillo.

Con esto se verifica la necesidad de que la empresa cumpla con todos los requerimientos legales establecidos en la Constitución y demás leyes de la República para la creación de panaderías en los sectores identificados, evaluados y seleccionados; así como, determinar posibles restricciones a la implementación de nuevos puntos calientes.

CAPITULO VI

6.1 FACTIBILIDAD LEGAL

6.1.1 INTRODUCCION

Se busca principalmente determinar la existencia de alguna posible restricción legal que evite dar viabilidad a la inversión del proyecto de expansión de la empresa Ipanema, así como determinar los procedimientos legales para su funcionamiento.

De la investigación realizada se determina que no existe ningún impedimento ó restricción legal que impida la apertura de panaderías en el sector del Valle de los Chillos y Tambillo.

Sin embargo, se debe cumplir con ciertos requisitos legales para crear más sucursales de panaderías.

Del análisis interno realizado en los capítulos anteriores se determinó que la empresa Ipanema está conformada desde hace quince años y declarada como persona natural, con tres socios. Uno de ellos es el representante legal. El RUC está a nombre de la Licenciada Guadalupe Jiménez, quién figura como Gerente General.

Del proyecto que es "Operativizar la expansión empresarial y comercial de la Empresa Ipanema a través de la instalación de nuevos puntos calientes para captar mercados no saturados de panaderías." se determina que el hecho de crear más puntos calientes para alcanzar la expansión empresarial implica que cada punto caliente se sujetará a la administración PODIC1 desde la planta de producción hasta las ventas. Espacio donde se realiza toda la gestión para la organización; por lo tanto, estas nuevas sucursales deben cumplir con las

exigencias legales determinadas en la Constitución de la República del Ecuador y son:

6.1.2 OBLIGACIONES LEGALES

Primero.- Se debe concurrir al SRI con el propósito de solicitar una ampliación del RUC para poner en conocimiento de la apertura de una nueva sucursal. Se necesita llevar el RUC actual, copia de la cédula, papeleta de votación, cartilla de pago del agua o pago de la luz del sitio en donde se va ubicar la sucursal. Se debe especificar el monto de inversión ya que el resto de información está detallada en el antiguo RUC. El pago por este servicio es cero.

Segundo.- Otro requisito indispensable para los posteriores trámites municipales es la inspección del honorable cuerpo de bomberos, el cual consiste en revisar las instalaciones eléctricas, ubicación correcta del tanque de combustible y lo más importante cada punto caliente debe estar equipado con un extintor cuya capacidad en kilos lo determina el cuerpo de bomberos, quienes después de verificar lo mencionado anteriormente emiten un certificado con el cual se realizan los tramites posteriores. El pago por el trámite y el certificado es de un dólar.

Tercero.- Se debe pagar a SAYCE (Sociedad de autores y compositores del Ecuador), la cantidad de veinte y cinco dólares, para obtener el recibo de pago, documento que servirá para los trámites municipales

Cuarto.- Se acude al Administración Zonal del Valle de los Chillos para obtener la patente municipal para lo cual se necesita la siguiente información: Copia de RUC, avalúo comercial y cartilla de pago de luz ó agua, certificado del cuerpo de bomberos, recibo ó factura de SAYCE, el valor del trámite es de ocho dólares.

Quinto.- Respecto a la publicidad ó rótulos, se debe acudir a la administración Zonal del Valle de los Chillos con una solicitud de permiso de rotulación con

timbres, en el cual se incluye toda la información de la sucursal e información del representante, más un documento que acredite la propiedad del inmueble o una autorización del propietario en caso de arrendamiento, como también; croquis de la ubicación de la sucursal con una fotografía del sitio en el que se va colocar la sucursal, comprobante de pago del impuesto predial actualizado.

Sexto.- Respecto a los empleados, deben acercarse al centro de salud más cercano en donde deben realizarse exámenes médicos legales; eses, orina, sangre, odontológica. Para que se les acredite el carné de salud, documentos indispensables para el funcionamiento de la sucursal cuyo valor corre a cargo del empleado. Posterior, con los carnés le otorgan a la empresa el permiso de funcionamiento del ministerio de salud cuyo valor es de cinco dólares.

Séptimo.- En la Intendencia de Policía con toda la documentación anterior se debe solicitar el permiso de funcionamiento otorgado por este ente gubernamental, el valor de este permiso es de veinte y cinco dólares.

Octavo.- La empresa Ipanema no posee registro sanitario; por lo tanto, se realizan los estudios preliminares para la consecución de la certificación.

6.1.3 REGISTRO Y CONTROL SANITARIO

El proceso de Registro y Control Sanitario cumple con la responsabilidad de preservar la salud de nuestra población garantizando la calidad integral de los productos que se aprueban para su consumo.

Es el laboratorio de referencia nacional para fines de colaborar con Instituciones estatales y privadas en la determinación de la idoneidad farmacéutica y terapéutica de fármacos y de productos alimenticios con posibles dudas sobre estos parámetros. Cabe resaltar la importancia de esta actividad, lo que ha permitido establecer fallas terapéuticas relacionadas con calidad, falsificaciones y comercialización no autorizada de fármacos.

Adjunto los siguientes requisitos establecidos en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana vigente:

1.- Certificado de Constitución, existencia y representación Legal de la empresa solicitante, Original o Copia Notariada.

2.- Cédula de Identidad

3.- Certificado de Control de Calidad emitido por un Laboratorio Acreditado

4.- Informe técnico del Proceso de Elaboración con firma del Técnico Responsable

5.- Interpretación del Código de Lote con firma del Técnico Responsable

6.- Especificaciones del material de envase emitido por el proveedor y con firma del Técnico Responsable

7.- Ficha de estabilidad emitida por un Laboratorio Acreditado

8.- Proyecto de rótulo o etiqueta del producto

9.- Copia notariada del Permiso Sanitario de Funcionamiento de la Planta procesadora (fabricante) del producto y si el caso lo requiere del Solicitante

10.- Factura a nombre del INHMT "LIP"

CUADRO 66:

Total de Gastos

ORGANISMO	GASTO EN DÓLARES
SRI	0
Certificado del cuerpo de bomberos.	1
SAYCE	25
Patente Municipal	8
Permiso de rotulación	15
Certificado de salud	5
Permiso de funcionamiento (Intendencia General de Policía)	25
Registro Sanitario	800
TOTAL	**879**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

En este capítulo se analizó el grado de correspondencia de la futura actividad con las disposiciones legales contenidas en la constitución y demás leyes de la República, se determinó todos los pasos a seguir para la tramitación de permisos, certificados y patentes con la finalidad de cumplir con todos los trámites legales vigentes, de tal manera, el proyecto entre en ejecución sin tener problemas con los diferentes entes de ley. Por lo tanto de llegó a la conclusión de que no existen restricciones con las que se vea avocada la empresa en sus afanes expansionistas.

El registro sanitario es uno de los certificados que la empresa no tiene, de tal manera que es importante que se inicie con el proceso y los requisitos para obtener tan significativo certificado que garantiza: la calidad integral de los productos, garantiza la preservación de la salud y aprueban el consumo de los productos. Para adquirir este certificado se realizan exámenes del producto en el laboratorio para comprobar las características, calidad e higiene con la que el producto se elabora y expende, para lo cual en esta investigación se determina los requisitos para que la empresa acceda a esta certificación.

Después de analizar los todos los trámites legales y certificados que avalizan la calidad e higiene del producto, al no encontrar problema alguno es conveniente realizar el análisis de la factibilidad técnica para conocer la ubicación, tamaño, y costos de inversión en los que la empresa debe incurrir para la ejecución del proyecto.

CAPITULO VII

7.1 FACTIBILIDAD TÉCNICA

El objetivo de realizar esta factibilidad es determinar la función de comercialización que permita la utilización óptima de los recursos disponibles para la actividad e incrementar el grado de confiabilidad para este proyecto, para lo cual se analizarán los siguientes puntos:

1.- Localización de los puntos calientes
2.- Determinación de los puntos calientes
- En base a la demanda
- En base a la disponibilidad de los productos (capacidad instalada)
- En base a los muebles y enseres
3.- Descripción y proceso de comercialización
4.- Distribución del punto de venta
5.- Análisis de los costos

7.1.1 LOCALIZACIÓN DE LOS PUNTOS CALIENTES

Respecto al mercado:

- De manera genérica la localización de un punto caliente se determina así:

- Mercado de Insumos
- Mercado de consumo

El mercado de insumos es precisamente para empresas productoras cuya materia prima debe estar cerca de la industria productora.

En el caso de la empresa Ipanema, la naturaleza de su mercado es de consumo ya que produce bienes finales perecibles que requieren la cercanía del mercado para ser distribuidos en condiciones normales de consumo, por lo tanto la ubicación será dentro del entorno en el que se encuentra el

consumidor, entonces, el éxito del negocio depende de la correcta ubicación "Estrategia de negocio"[6]

Ipanema es una empresa productora y comercializadora de Pan y se orienta a un mercado de consumo, para lo cual mediante la información del estudio de mercado se procede a determinar el tamaño del proyecto de expansión, está enfocado a captar el 5,7% del mercado total y real, lo que significaría satisfacer las necesidades de 1.406 hogares con un consumo promedio de 8 a 9 panes diarios.

En el estudio de mercado se investigaron los sectores de Sangolquí, Conocoto, Amaguaña, Pintag, Tambillo para determinar cual de ellos son técnicamente los más optados para llevar a cabo el proyecto de expansión. Se determinó que Sangolquí y Tambillo son los sectores más factibles para realizar la inversión del proyecto por razones anteriormente mencionadas.

Respecto al sitio de ubicación:

- Los puntos calientes deben ser ubicados en sitios en donde exista aglomeración de personas, ya sean paradas de buses, parques centrales, centros comerciales o calles principales por donde transite una gran cantidad de personas o habiten varias familias.
- Además para la ubicación de los puntos calientes se buscará un sitio en donde se tenga menores costos y mayor rentabilidad sobre el capital invertido, pero esto no solo obedece a criterios económicos, y tampoco al estudio del mercado, sino también a criterios estratégicos determinados por los socios de la empresa Ipanema ya que la experticia en la creación de sucursales garantizará la inversión económica del proyecto.
- Por lo tanto se ha decidido que en Sangolquí, el punto de venta estará ubicado en el sector de Selva Alegre ya que en primera instancia no existen panaderías que satisfagan totalmente las necesidades y exigencias del mercado como son: pan caliente y fresco a toda hora, variedad del producto, servicio especializado y personalizado. Segundo, la empresa desea enfocarse a dos tipos de mercado, siendo estos: El Club Los Chillos utilizando la

[6] MUÑOZ GUERRERO Mario, Perfil de la Factibilidad

estrategia de producto “pan integral” y el resto de la población de selva Alegre. Tercero, es un lugar estratégico ya que capta por medio de sus vías a la gente de Sangolquí y San Rafael.

- En Tambillo el sector más optado sería la entrada al parque central, porque de igual forma no existen panaderías completas que satisfagan las necesidades del mercado. Por otro lado este es un sector de alto movimiento de personas, por ahí circulan líneas de buses que van y vienen de Machachi, de Quito y Amaguaña.
- En lo puntos seleccionados se determinan tres elementos que pueden ser determinantes en los costos unitarios:

- Transporte
- Distribución
- Abastecimiento

  - Transporte.- Se refiere específicamente a la recepción-entrega, lo que para la empresa Ipanema no tiene dificultad alguna ya que la línea de negocios que se ha creado en el Valle de los Chillos permite reducir los costos de transporte del producto a los puntos calientes nuevos, este proceso se lo realiza a través de notas de transferencia del producto.
  - Distribución.- Determinado por el alcance para llegar a los clientes, en este caso son todos los puntos calientes de la empresa Ipanema, siendo así no existe ninguna dificultad para que el transporte del producto pueda llegar a todos los negocios de la empresa.
  - Abastecimiento.- Refiriéndose a los proveedores, para lo cual se ha identificado que; empresas y distribuidores atienden la demanda de los diferentes productos que necesita la empresa Ipanema en su planta de producción únicamente.

7.1.1.1 Infraestructura socioeconómica

Estas características corresponden específicamente al municipio del sector o ciudad considerada.

Disponibilidad de medios de transporte.- Para los sectores elegidos en el estudio de mercado como sectores atractivos y seguros para realizar la inversión de la empresa Ipanema existen vías de comunicación de primera y segunda clase, al igual que vehículos de servicio de transporte público desde primera hora de la mañana hasta altas horas de la noche de domingo a domingo. Como son en Selva Alegre la línea de buses Vingala, Los Chillos y Calsig (IASA- San Fernando). En Tambillo, las líneas de buses Amaguaña, Mejía, Carlos Brito e Interprovinciales 9/10

Disponibilidad de mano de obra.- En los sectores seleccionados existe nivel de desempleo como se lo determina en el diagnostico macroeconómico, por lo tanto el aporte que realizará la empresa Ipanema en la creación de nuevas plazas de empleo se reflejaran directamente en el sector de Sangolquí y Tambillo. Cabe debe mencionar que el género femenino será el principal beneficiario. 9/10

Disponibilidad de servicios a la comunidad.- Existen todos los servicios básicos para la población en los sectores seleccionados. 10/10

Facilidades para la construcción.- Los sectores seleccionados son espacios en pleno crecimiento de la construcción y por ende crecimiento poblacional, por lo tanto si existiera la posibilidad de que la empresa Ipanema adquiera un terreno para construir un local, seria total mente factible. 10/10

Condiciones climatológicas.- El sector del Valle de los Chillos por ser geográficamente plano en toda su extensión, como Sangolquí y Tambillo, vienen a convertirse en lugares estratégicos para poner en marcha este proyecto. Sin embargo las fuertes lluvias acompañadas por rayos (descargas eléctricas) en invierno y el verano con fuertes vientos provocan que el sistema de red de luz eléctrica sufra cortes continuos y de largos periodos de hasta tres horas, pero para ello la empresa Ipanema posee su plan de contingencia, el cual consiste en que la planta elabora constantemente producto terminado que puede ser transportado a todos los puntos de venta 8/10

En lo que corresponde a infraestructura socioeconómica se obtiene un valor promedio de **9/10**, lo cual es luz verde para avanzar con la viabilidad del proyecto.

7.1.1.2 Infraestructura de servicios

Estas características corresponden específicamente a los posibles locales por arrendar en los sectores seleccionados.

Características del local.- Un local ideal para instalar un punto caliente debe poseer: un área ochenta a cien metros cuadrados y una altura de tres metros de alto, pisos blancos con cerámica, ventanas grandes, área de parqueo para cinco vehículos. 6/10

Distancia de la energía eléctrica.- Ya arrendado el local para el punto caliente de debe analizar que tipo de luz eléctrica que existe en el sector, de esta manera se comunica al fabricante de los hornos para que considere la calidad de los motores a utilizar para el correcto funcionamiento del equipo. 10/10

Número de líneas telefónicas disponibles.- Es importante saber si existen líneas telefónicas disponibles en el sector, para adquirir una y tener una correcta comunicación planta-punto caliente. 6/10

En lo que corresponde a infraestructura de servicios se obtiene un promedio de **7,3/10** valor que se ve afectado, porque los locales que generalmente se construyen son pequeños, sin embargo para la empresa Ipanema no es complicado ubicarse en locales pequeños gracias a su ventaja competitiva de Pan congelado, pero lo importante según los socios es encontrar un sitio en el cual exista gran movimiento comercial. Respecto a las líneas telefónicas es un punto crítico, pero solucionable ya que existen hoy en día sistemas de comunicación móviles.

7.1.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LOS PUNTOS CALIENTES

La importancia de la determinación del tamaño de los puntos calientes radica en que los resultados se constituyen como parte fundamental al momento de realizar la estructuración financiera, por lo tanto a continuación se realizará un cuadro de los activos fijos por adquirir:

En base a la demanda.- Según el estudio de mercado se determinó que la demanda promedio es del 5,7% de la demanda total y real, esto significa

satisfacer la demanda de 1406 familias, por lo tanto los niveles de las ventas únicamente en pan para cada escenario serían los siguientes:

Cuadro 60.

VENTA ANUAL ESCENARIO PESIMISTA

Sector	Consumo anual de pan	Precio Promedio	Venta anual
Sangolquí	2’560.840 panes	0,07	179.258,80
Tambillo	1’741.050 panes	0,07	121.873,50
Total	**4’301.890 panes**		**301.132,30**

Fuente: *Estudio de Mercado*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 61

VENTA ANUAL ESCENARIO NORMAL

Sector	Consumo anual de pan	Precio Promedio	Venta anual
Sangolquí	2’706.840 panes	0,07	189.478,80
Tambillo	1’977.570 panes	0,07	138.429,90
Total	**4’684.410 panes**		**327.908,70**

Fuente: *Estudio de Mercado*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 62.

VENTA ANUAL ESCENARIO OPTIMISTA

Sector	Consumo anual de pan	Precio Promedio	Venta anual
Sangolquí	2’855.760 panes	0,07	199.903,20
Tambillo	1’977.570 panes	0,07	138.429,90
Total	**4’833.330 panes**		**338.333,10**

Fuente: *Estudio de Mercado*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Estos valores no contemplan rubros de ingresos por venta de productos como pastelería, lácteos, embutidos.

Por lo tanto se estima conveniente instalar los puntos calientes del tamaño original a los que posee la empresa Ipanema actualmente, cuyas características de inversión será iguales en los mismos casos excepto en lo que corresponde a garantía y arriendo del local.

Estructura física acorde a la demanda.- Es importante determinar las características más correctas para que la empresa Ipanema pueda brindar un excelente servicio a los clientes, sin embargo se advierte que en este caso se puede romper dicha política ya que la empresa por tener una sistema de congelamiento y mantenimiento del pan no necesita mayor espacio, lo importante en este caso es conseguir un local ubicado estratégicamente que le permita a la empresa tener mayores utilidades y menores costos.

Lo ideal sería:

-*Tamaño del local.-* Se estima poder conseguir un local de 80 a 150 metros cuadrados, en este tamaño se podría realizar merchandising perfectamente y brindar un excelente servicio al los clientes.

-*Originalidad.-* Esta es una de las características de la empresa Ipanema ya que de 6 a 9:00 horas y 17 a 21 horas es un periodo en el que se crea un ambiente caliente en sus locales debido a que se está horneando el pan, esto le permite al cliente mirar el producto que sale del horno y acceder al valor agregado “Pan Caliente y fresco”. Este sistema se va a aplicar en los nuevos puntos de venta y el resultado se espera sea totalmente positivo.

-*Variedad.-* La empresa Ipanema oferta más de veinte y cinco tipos de pan, galletería, al igual que pastas, figuras en cake, bocaditos, como también pasteles de todo tamaño, lácteos, y productos de temporada como guaguas de pan, panettone, por lo tanto según la información obtenida se garantiza que la empresa Ipanema cubra perfectamente las necesidades de mercado.

-*Buen gusto.-* La empresa Ipanema decora sus locales y crea ambientes fríos y calientes, detalle importante para el impulso de compra.

-*Accesibilidad.-* Los puntos calientes se deben ubicar en sitios estratégicos que permitan a los clientes acceder a un parqueadero para sus vehículos, punto primordial para tener excelente niveles de venta.

Análisis en base a la disponibilidad de los productos.- La empresa Ipanema en su planta de producción posee su capacidad instalada distribuida de la siguiente manera:

De la planta de producción:

La empresa Ipanema en la planta de producción tiene una capacidad instalada cuya producción en pan terminado puede llegar hasta 50 qq por día de pan terminado, ya que posee una amasadora de alta velocidad que produce masas de tres a cinco minutos, y tres hornos giratorios los cuales perfectamente producen la cantidad indicada en pan terminado. (La capacidad instalada actual para producir pan terminado esta al 24%).

Respecto al sistema de frío posee una capacidad instalada con la que puede congelar hasta treinta quintales diarios de pan elaborado-crudo, y conservar en stock en la cámara de mantenimiento hasta cien quintales, es decir, si se toma como referencia que por cada quintal de harina se produce 1650 panes, la cámara de mantenimiento de pan congelado-crudo podría almacenar hasta 165.000 panes de 65 gramos cada uno. (Actualmente la capacidad instalada para congelar pan está utilizada en 60%) y (la cámara de mantenimiento está utilizada en 70%).

De la producción de pastelería, la empresa Ipanema tiene una capacidad de producción de hasta cien pasteles diarios o su equivalente en pastas ó galletería, capacidad suficiente para abastecer a ocho puntos calientes.

En conclusión la capacidad instalada para pan terminado está utilizada al 24%, la cámara de congelamiento del producto al 60% y la cámara de mantenimiento 70%, por lo tanto existe una capacidad instalada en planta del 35% en promedio por ser utilizada.

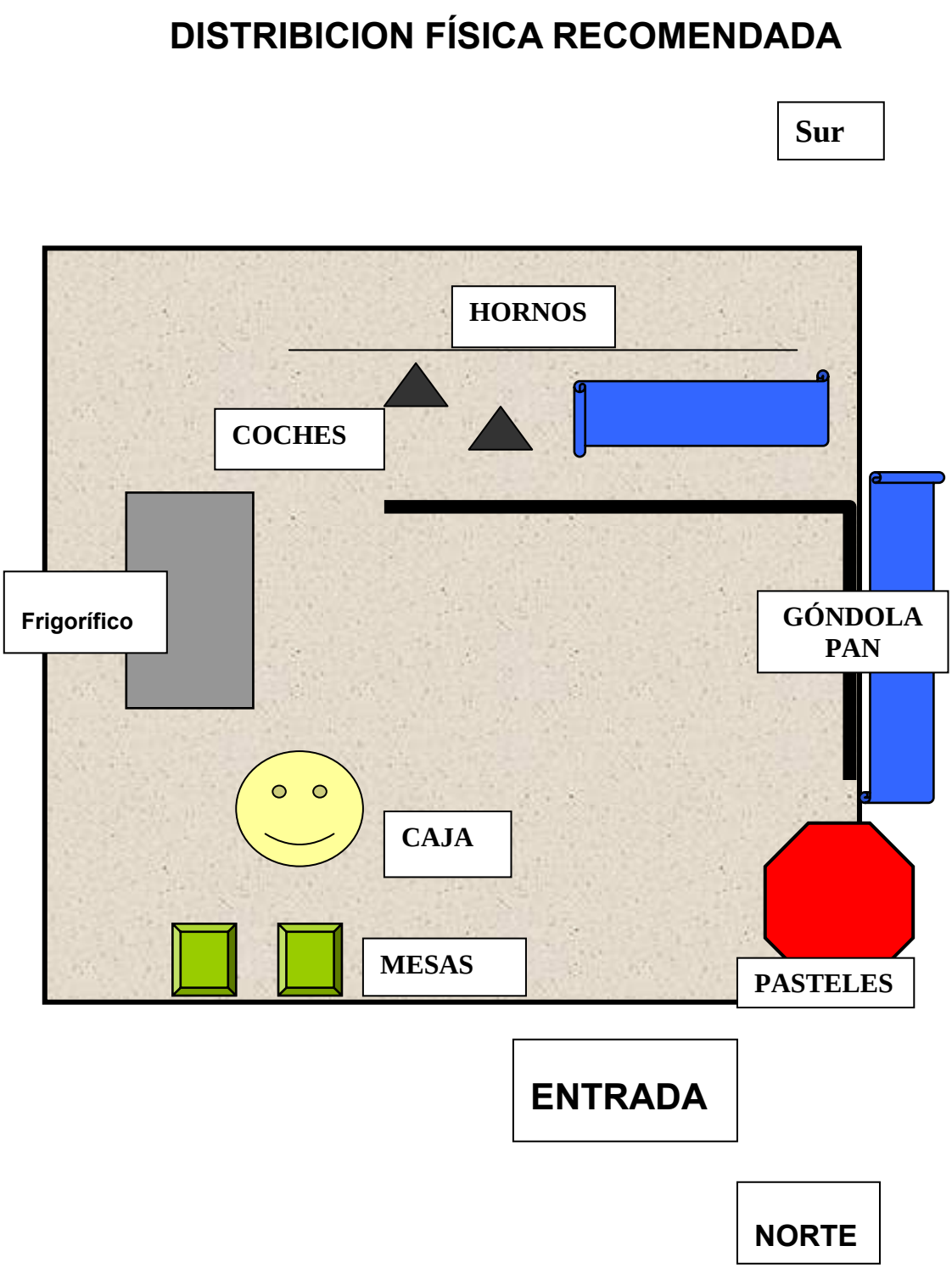
Análisis en base a los muebles y enseres.-

Por supuesto, lo que corresponde a muebles y enseres se debe realizar un estudio de cómo aplicar merchandising de tal manera que los objetos se ubiquen de la manera más correcta y técnica creando ambientes fríos y

calientes, el éxito de este punto será posible si se consiguen locales amplios como se mencionó antes.

La utilización de paneras y mostradores elaborados en madera, luz blanca y amarilla, exhibición del horneo de pan ayudaran a crear una imagen positiva del sistema y del producto.

Gráfico del local aplicado merchandising



Con el merchandising se da amplitud al lugar de tal forma que el cliente pueda recorrer el local las veces que el desee y con la distribución adecuada de los productos se buscaría un orden para dicho recorrido, es decir, el cliente entra al local, observa la góndola pastelera, si gusta compra caso contrario pasa a las perchas de pan en la que existirá una especie de barra separadora entre el cliente y las góndolas de pan, la misma que estará ubicada a una distancia de 0.50 metros para evitar la acumulación de los cliente y por ende evitar la manipulación del producto, luego pasa a la sección de lácteos, toma el producto por si mismo y con todos sus productos se dirige hacia la caja para cancelar, en este lugar el cliente puede realizar las compras finales por impulso y sale del local.

Es importante acotar que la información se traduce en rapidez para el cliente al momento de realizar la compra por lo tanto todo producto debe ir con su respectivo nombre y precio (con referencia a pasteles y pan).

7.1.2.1 Disposición de Góndolas

Góndola Pastelera: La forma es redonda giratoria de tres niveles, de vidrio y en su contorno el material será de madera, las bases separadoras deben ser de vidrio con una iluminación adecuada (reflectores de luz amarrilla) lo que generará en el cliente una sensación de calidez.

Góndolas de Pan: Serán rectangulares, de madera y también sus divisiones, el pan se colocará en canastas de mimbre con bases de mantel del color de Panadería Ipanema (amarrillo y azul a cuadros), la iluminación es con reflectores de luz de color amarrillo y blanco de acuerdo al caso.

Frigorífico de Lácteos: Será cromado para que exista un buen contraste con la madera en donde se ubicarán todos los lácteos.

Caja Registradora: Será de madera con la vitrina de vidrio, en la parte inferior se ubicarán diferentes golosinas con el objetivo de que sean vistas por los niños e impulsen la compra, las picaditas irán en la parte superior derecha.

7.1.2.2 Puntos Calientes y Fríos

En este diseño se ha propuesto para la creación de los nuevos puntos calientes, en primer lugar por las dimensiones de los locales que son pequeños, segundo las góndolas de pastelería y de pan están ubicadas estratégicamente para ser puntos calientes de atracción y por supuesto la caja en la que el cliente debe cancelar es importante para compras de impulso.

Un punto frío se lo puede considerar al sector en que estarán ubicadas las mesas y sillas de descanso o en las que el cliente se puede tomar bebidas, etc.

7.1.3 ANÁLISIS DE COSTOS

Se analizan todos los costos en los que la empresa debe incurrir para operar un año en el proyecto: se los clasifica en costos fijos y costos variables.
En éste análisis no se mencionan los gastos de inversión inicial, a esta cuenta se la considera aparte y se encuentra detallada en el siguiente ítem.
Los costos fijos son todos aquellos que no varían de acuerdo a al producción, y por tanto siempre están presentes. El desglose de dichos costos se encuentra en el **Anexo 6**, la mano de obra se refiere al sueldo del hornero del local, las provisiones y aporte patronal que por ley se debe pagar, el mantenimiento de equipos es un rubro permanente que se lo realiza cada mes, y el arriendo de igual forma es fijos porque se lo paga obligadamente al mes por anticipado. Cabe decir que el valor de los costos fijos son anuales.

Cuadro 63.

COSTOS FIJOS

Rubros	Valor
Agua	192
Teléfono	1440
Materia Prima	164.676,34
Inventario Adicional	40.800
Luz Eléctrica	5024,88
Combustible	3792
Insumos	6.805,20
Total	**222730,42**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Los costos variables varían de acuerdo a la producción y su desglose respectivo esta en el **Anexo 7**, todos estos valores fluctuarán en relación al nivel de producción y demanda.

Cuadro 64.

COSTOS VARIABLES

Rubros	Valor
Mano de Obra	6000
Provisiones Sociales	4274,88
Aporte Patronal	1.345,92
Mantenimiento equipos	408
Arriendo	7.200,00
Total	**19228,8**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

En los gastos administrativos y de ventas se contemplan todos los rubros de sueldos y salarios, capacitación del personal administrativo y de ventas

además todos los valores relacionados con promoción y publicidad para un año de funcionamiento del proyecto, además transporte. El desglose de cuentas lo contempla el **Anexo 5**.

Cuadro 65.

GASTOS ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS

Rubros	
Promoción y Publicidad	3200
Transporte	1920
Sueldos y Salarios	18720
Capacitación y Uniformes	400
Total	**24240**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

7.1.4 ANALISIS DE LA INVERSION

En los siguientes cuadros se determinan la inversión total en la cual la Empresa Ipanema debe incidir para la puesta en marcha del proyecto de expansión, siendo estos un listado que comprende cuentas de activos Fijos, en el que consta el costo de maquinaria y equipos. Además los activos Intangibles, los cuales se refieren al costo de inversión Legal, los gastos de instalación y adecuación del local, el gasto de arriendo para el primer mes, el gasto de lanzamiento y publicidad para el proyecto, el gasto de insumos, que se refiere a todos los materiales para el negocio y por último los gastos de capacitación, en el que constan los valores iniciales para instruir al nuevo personal. El Capital de trabajo está dentro de la inversión ya que significa un valor necesario para cubrir todos los gastos del primer mes de la puesta en marcha del proyecto. Los valores detallados son el total que implica el funcionamiento de dos puntos de venta.

Cuadro 66.

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

CUENTAS DEL ACTIVO FIJO

Costos	Cantidad	V. Unitario	Por local	Valor Total
Maquinaria y Equipos				
Horno Giratorio F-16	1	7500	7500	15000
Coches	4	90	360	720
Latas	64	9	576	1152
Congelador	1	800	800	1600
Pastelera vertical	1	2500	2500	5000
Burbuja pastelera	1	850	850	1700
Frigorífico vertical	1	1300	1300	2600
Tanque Combustible	1	60	60	120
Sistema de Ventilación	1	250	250	500
Sumadora	1	25	25	50
Tol galvanizado (3mm)	3	80	240	480
Chimea (METROS)	10	9	110	220
Neón	1	400	400	800
Rótulo	1	900	900	1800
Total				31742
Muebles y Enseres				
Mostrador (madera)	1	200	200	400
Caja (madera)	1	180	180	360
Panera (madera)	1	350	350	700
Mesa	1	60	60	120
Sillas	4	25	100	200
Perchas	2	60	120	240
Mesa de Trabajo	1	70	70	140
Total				2160
TOTAL ACTIVOS FIJOS				**33902**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

Cuadro 67

CUENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES
GASTOS DE ORGANIZACIÓN

GASTOS LEGALES

Costos	Cantidad	V. Unitario	Por local	Valor Total
Permisos y Patentes		79	79	158
Registro Sanitario		1500		1500
Total				**1658**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

GASTOS DE INSTALACIÓN

Costos	Cantidad	V. Unitario	Por local	Valor Total
Local	1		300	600
Instalación Agua	1		120	240
Medidor de Luz	1		180	360
Instal. eléctrica Horno	1		300	600
Instal. eléctrica Ilumi.	1		150	300
Pintura	1		250	500
Línea Telefónica	1	180	180	360
Instal. Filtro Combus.	1		90	180
Decoración	1		650	1300
Total				**4440**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

GASTOS PUBLICIDAD

Costos	Cantidad	V. Unitario	Por local	Valor Total
Prensa			200	200
Radio			200	200
Amplificación			300	600
Material POP			150	300
Degustación			150	300
Zanqueros			120	240
Movilización			300	300
Total				**2140**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

GASTOS ARRIENDO

Costos	Cantidad	V. Unitario	Por local	Valor Total
Arriendos		300	300	600
Garantía		500	500	1000
Total				**1.600**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

GASTOS INSUMOS

Costos	Cantidad	Valor Unitario	Por local	Valor Total
Materiales de Limpieza	12 gl	3,7	10	20
Líquido desinfectante de piso	12 gl	4,1	10	20
Líquido desengrasante	3 gl	16	8	16
Espátulas	4	2,5	8	16
Brochas	4	1,8	8	16
Recipientes	4	3,5	15	30
Limpiones	20	1,3	10	20
Roda pie	6 metros	3,8	30	60
Notas de venta y facturas	20	5	40	80
Servilletas	50	2,8	15	30
Caja para pasteles	2000	0,48	25	50
Fundas de papel	80000	0,02	25	50
Otros			40	80
Total				**488**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

GASTOS CAPACITACIÓN

Costos	Cantidad	Valor Unitario	Por local	Valor Total
Capacitación		60	240	480
Uniformes	4	50	200	400
Reclutamiento y selección		200	200	200
Total				**1080**
INVERSIÓN INICIAL	45.308			
Gasto imprevistos	453,08			
INVERSIÓN TOTAL	**45.761,08**			

Fuente: Empresa Ipanema
Elaboración: Autores de Tesis

La Inversión total considerando el 1% para posibles imprevistos de inicialización del proyecto es de 45.761,08.

En la factibilidad Técnica se determinó en base a la estimación de la demanda para la creación de dos puntos de venta que serán ubicados en Tambillo y Sangolquí, la ubicación, tamaño, costos de inversión, gastos legales, gastos de intangibles y gastos de capacitación, etc. Esto hace necesario el análisis de los impactos de significación social que tendrá el proyecto, su importancia y aportes para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las personas.

CAPITULO VIII

8.1 FACTIBILIDAD AMBIENTAL

8.1.1 INTRODUCCION

Este estudio está orientado a predecir y evaluar los efectos que puede ocasionar la ejecución y funcionamiento del presente proyecto sobre los componentes del ambiente natural y social, y a la vez proponer las correspondientes medidas preventivas, mitigantes y correctivas con el fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones ambientales contenidas en la normativa legal vigente en el país.

8.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR

Los puntos calientes que la empresa Ipanema va a crear en Sangolquí y Tambillo, serán ubicados en sitios estratégicos en donde exista alta afluencia de personas como se determinó en la factibilidad técnica: Paradas de bus, centros comerciales, mercados, urbanizaciones, plazas, etc. Dichos lugares a más de poseer mucha concurrencia de personas obviamente existe alto tráfico vehicular. Cabe recalcar que estos sitios al poseer las características mencionadas son totalmente comerciales, es decir existen otro tipo de negocios, los cuales de una u otra manera se verán beneficiados ó perjudicados por la creación de los puntos de venta planteados en el presente proyecto, para lo cual es necesario analizar los diferentes problemas que puede acarrear la aglomeración de personas para adquirir el pan como producto importante de la canasta básica.

8.1.3 CLIMA DEL SECTOR

Uno de los problemas que la empresa Ipanema ha detectado en todo el sector de valle de los chillos está relacionado al clima, ya que las temperaturas oscilan entre 4 y 31 grados es decir posee una variación en la temperatura que provoca precipitaciones de alto grado lo cual ocasiona tormentas eléctricas que afectan al sistema eléctrico interconectado ocasionando cortes de luz y muchas veces cortes que duran varias horas lo cual constituye un problema grave principalmente para la producción de pan caliente a toda hora y que muchas veces a la empresa Ipanema le ocasionan perdidas. Para esta situación, la empresa posee un plan de contingencia que consiste en producir pan terminado en la planta de producción o en uno de los locales más cercanos con la finalidad de abastecer de producto al local afectado.

8.1.4 CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

Se analizan los dos sitios elegidos para ejecutar el proyecto.

Sangolquí es una ciudad que posee 14.128 habitantes, considerada la segunda ciudad de mayor crecimiento habitacional, esto está provocando una sobre saturación del sistema comercial especialmente en el centro de la ciudad, lo que genera crisis peatonal y vehicular que perjudica al entorno ambiental. Con este antecedente, la empresa decide ubicarse en un lugar estratégico que si bien no es en el centro de la ciudad, es un lugar que posee urbanizaciones, parques, movimiento vehícular y peatonal. Selva Alegre es un lugar que en los últimos años ha crecido comercialmente, su posicionamiento se debe a que existen lugares de comida típica, además, ahí también existe el mejor lugar habitacional del Valle de Los Chillos.

Tambillo es una ciudad pequeña con 1.505, que se encuentra a entre dos vías muy importantes como son, la Panamericana Sur que viene desde Quito a Machachi y la Autopista Tambillo-Colibrí que viene desde el Valle de los Chillos

a Machachi. Por tanto es un sector de paso, y no saturado comercialmente. Sin embargo se ve afectado ambientalmente por el ruido y el smog de los vehículos pesados.
Es decir en los dos sectores existe contaminación ambiental provocado por otros agentes como vehículos, ruido y smog.

8.1.4.1 Contaminación que se podría generar con la ejecución del proyecto.

Para ejecutar el proyecto no existe mayor riesgo de provocar contaminación por la emanación de gases producto de la que quema de diesel (combustible) para calentar en horno, se estima que el quemador que utiliza consume un galón por hora, sin embargo el equipo posee sistemas electrónicos de control de temperatura que en definitiva se estimaría se quema medio galón por cada hora de funcionamiento del horno, a esto se suma que la empresa Ipanema realiza mantenimiento preventivo a sus equipos y maquinarias, por lo tanto de la excelente calibración y del la poca cantidad de combustible que se utiliza se determina que el grado de contaminación ambiental generada por la ejecución del proyecto de expansión de la empresa es mínimo.

El estudio del impacto ambiental se refiere a los efectos y consecuencias del proyecto, más allá de sus resultados inmediatos, y de modo especial tiene que ver con la forma en que las acciones desarrolladas influyen en el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las personas. Entonces es importante continuar con el estudio de la factibilidad financiera, que es la que va a determinar la inversión, financiamiento y la viabilidad del proyecto en cualquiera de los tres escenarios planteados.

CAPITULO IX

9.1 FACTIBILIDAD FINANCIERA

9.1.1 INTRODUCCION

Esta factibilidad tiene por objetivo determinar los recursos financieros que requiere la empresa para emprender el proyecto de expansión.
En este capítulo se conocerá si desde el punto de vista del inversionista los ingresos y egresos son atribuibles a la realización del proyecto, es decir, la rentabilidad generada por el mismo en términos financieros.

"Si bien la mayor parte de las inversiones debe realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la operación, ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados en la demanda"[7]
El caso de la empresa Ipanema precisa su proyecto antes de la puesta en marcha del mismo, por lo tanto toda la información utilizada a continuación será solo para la aplicación y valoración del proyecto, dichos resultados se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

"La evaluación financiera constituye los flujos de efectivo (ingresos y egresos) con los precios vigentes en los mercados y, con base en algún indicador financiero, se toma la decisión que permita obtener mayor beneficio neto posible"[8]

[7] SAPAG CHAING, Diseño y Evaluación de Proyectos
[8] ORTEGA Wilson, Evaluación de Proyectos, pag. 293

9.1.2 CONCEPTO

Consiste en uso adecuado de técnicas e instrumentos financieros que en base a los estudios previos realizados de las factibilidades: comercial, técnica, legal, ambiental permiten demostrar la viabilidad financiera del proyecto.

Determina desde el punto de vista del inversionista los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto, en efecto, la rentabilidad generada por el mismo en términos financieros.

"Si bien la mayor parte de las inversiones debe realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la operación, ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados en la demanda"[9]

El caso de la empresa Ipanema precisa su proyecto antes de la puesta en marcha del mismo, por lo tanto toda la información utilizada a continuación será solo para la aplicación y valoración del proyecto, dichos resultados se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

La información permite atribuir si se justifica lo que se podría ganar si los recursos se invirtieran en otros proyectos o inversiones alternativas.

"La evaluación financiera constituye los flujos de efectivo (ingresos y egresos) con los precios vigentes en los mercados y, con base en algún indicador financiero, se toma la decisión que permita obtener mayor beneficio neto posible"[10]

[9] SAPAG CHAING, Diseño y Evaluación de Proyectos Pag. 215
[10] ORTEGA, Wilson, Evaluación de Proyectos Pag. 293

9.1.3 CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

9.1.3.1 El Valor Presente Neto (VPN)

"Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual"[11].

El valor presente neto se calcula por facilidad para determinar el excedente que se tendrá al momento de realizar la inversión, una vez cubiertos todos los egresos.

El VAN representa la suma presente equivalente a los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto.

El VAN es la diferencia entre los valores actuales y la futura entrada y salida de dinero. Es decir, las corrientes de liquidez han de actualizarse al punto de tiempo cero (comienzo de la ejecución del proyecto) a una tasa de actualización previamente fijada.

La tasa de actualización, es la tasa efectiva de interés del mercado de capitales. A fin de determinar si el capital invertido en dicho proyecto puede generar excelentes beneficios al inversionista o le abre la posibilidad de elegir una mejor alternativa de inversión para su capital.

9.1.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

"Evalúa el proyecto en función de una tasa única de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual (que es lo mismo que calcular la tasa que hace al VAN del proyecto igual a cero)"[12]

[11] SAPAG CHAING, Diseño y Evaluación de Proyectos Pag. 301
[12] SAPAG CHAING, Diseño y Evaluación de Proyectos, Pag. 302

La TIR es la tasa de interés más alta que un inversionista puede pagar por su dinero sin perder un centavo, se debe aclara también los términos: Cuando un inversionista utiliza su propio dinero la rentabilidad ha de llamarse costo de oportunidad, y en el caso de crédito bancario financiamiento.

La elección de la mejor alternativa de proyecto es base a la TIR más alta, esta forma es un poco confusa ya que en la evaluación de los periodos se pueden presentar dos a más periodos con signos negativos lo cual reflejaría un TIR no convincente por dichos datos, en ese caso se debe recurrir a la información que proporcione el VAN.

9.1.3.3 Relación Costo Beneficio (RCB)

Es otro indicador de rentabilidad, no existe un criterio técnico conceptual que indique que se deba calcular la RCB.

Sin embargo se deben manejar los siguientes criterios:
Si RBC>1, se acepta el proyecto
Si RBC=1, es indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto, los beneficios netos compensan el costo de oportunidad del dinero.
Si RCB<1, se rechaza el proyecto, el valor presente de los beneficios es menor que el valor presente de los costos.

9.1.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Para evaluar el proyecto para la empresa Ipanema, se tomará la información de los diferentes capítulos con estudios realizados. De los cuales se tomará como ingresos a la demanda estimada de consumo de pan por familia de los sectores de Tambillo y Sangolquí, sectores elegidos técnicamente como nichos de mercado para la aplicación de este proyecto. Para la declaración de la viabilidad de analizarán tres escenarios:

Flujo de caja financiero (pesimista)
Flujo de caja financiero (normal)

Flujo de caja financiero (optimista)

9.1.5 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y ACTIVOS INTANGIBLES

El cuadro de la inversión en Activos Fijos y Activos Intangibles se observó en el capítulo de la Factibilidad Técnica, en el que se detalla todos los rubros en el cual la empresa debe invertir para inicializar el proyecto, siendo el total de 45.761,08 incluido el 1% de gastosa imprevistos

INVERSIÓN INICIAL	45.308
Gasto imprevistos	453,08
INVERSIÓN TOTAL	**45.761,08**

La depreciación de los activos fijos se realizó según la ley al 10%, lo cual implica en tiempo una depreciación a 10 años de maquinaria, Equipos, muebles y enseres. Estos valores constan en el flujo de caja de la inversión.

CUADRO 68

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maquinaria y equipo	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2	3174,2
Muebles y enseres	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2	3390,2
Total	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**	**6564,4**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

La tabla de amortización de los Intangibles se lo realizó a 5 años, cumpliendo lo que la ley impone. Con esto se aduce que cada año que desarrolla el proyecto se asume un porcentaje del valor de la inversión.

Tabla 2.

AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

ACTIVOS INTANGIBLES		1	2	3	4	5
Gastos legales	1658	331,6	331,6	331,6	331,6	331,6
Gastos de instalación	4440	888	888	888	888	888
Gastos publicidad	2140	428	428	428	428	428
Gastos arriendo	1.600	320	320	320	320	320
Gastos insumos	488	97,6	97,6	97,6	97,6	97,6
Gastos capacitación	1080	216	216	216	216	216
TOTAL	**11406**	**2281,2**	**2281,2**	**2281,2**	**2281,2**	**2281,2**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

9.1.6 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO NETO

Otro rubro dentro de la inversión es el asumido por el capital de trabajo, cuyo valor se traduce como la cantidad en efectivo para cubrir las obligaciones inmediatas al momento de la puesta en marcha del proyecto. En el cuadro presentado a continuación se toman en cuentas los costos de operación, gastos administrativos y de venta para un mes de emprendido el negocio. Además constan los tres escenarios considerados de acuerdo a la demanda del proyecto.

Cuadro 69

CAPITAL DE TRABAJO NETO

RUBROS			
	Pesimista	**Normal**	**Optimista**
Costo de Operación			
Materia Prima	13723,03	14943,27	15418,32
Mano de Obra	500	500	500
Servicios Básicos	904,74	904,74	904,74
Arriendo	600	600	600
Gastos de Administración			
Sueldos y Salarios	1320	1320	1320
Provisiones	29,68	29,68	29,68
Aporte Patronal	112,16	112,16	112,16
Gastos Administrativos	240	240	240
Gasto de Venta			
Promoción Publicidad	266,66	266,66	266,66
Transporte	160	160	160
COSTO MENSUAL	**17856,27**	**19076,51**	**19551,56**
ICT= Ca * nd/ 365	**17611,66**	**18815,19**	**19283,73**

Ca= Costo Mensual

Nd= Número de días de desfase

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

9.1.7 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

El financiamiento de la inversión es quizá el tema más importante y de interés para la empresa y los accionistas. En una reunión con los socios se determinó que ellos estarían en capacidad de aportar para el proyecto 12.000 dólares, esto sería el capital social o propio de la empresa. De hecho como la inversión total más el capital de trabajo suma 63.372,74, es necesario establecer el crédito que debía asumir la empresa. Para lo cual se determinó un préstamo a 3 años sin intereses con Ecuahornos y el resto a 4 años con El Banco de Guayaquil a una tasa de interés del 12,5% anual. Así se observa a continuación el cuadro del financiamiento de la deuda para cada escenario y su respectiva tabla de amortización de la deuda.

Cuadro 70.

INVERSIÓN ESCENARIO PESIMISTA

Inversión Total más Capital de Trabajo		63.372,74
Financiamiento sin interés	17.832,00	
Capital Propio	12.000,00	
Crédito Bancario	33.540,74	

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Tabla 3.

AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO ESCENARIO PESIMISTA

Amortización del Crédito Bancario 4 años			
Saldo Deuda	**Cuota**	**Interés**	**Amortización**
33.540,74	$ 11.159,27	4192,59	6966,68
26.574,06	$ 11.159,27	3321,76	7837,51
18.736,55	$ 11.159,27	2342,07	8817,20
9.919,35	$ 11.159,27	1239,92	9919,35

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 71.

INVERSIÓN ESCENARIO NORMAL

Inversión Total más Capital de Trabajo		64.576,27
Financiamiento sin interés	17.832,00	
Capital Propio	12.000,00	
Crédito Bancario	34.744,27	

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Tabla 4.

AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO ESCENARIO NORMAL

Amortización del Crédito Bancario 4 años			
Saldo Deuda	**Cuota**	**Interés**	**Amortización**
34.744,27	$ 11.559,69	4343,03	7216,66
27.527,61	$ 11.559,69	3440,95	8118,74
19.408,87	$ 11.559,69	2426,11	9133,58
10.275,28	$ 11.559,69	1284,41	10275,28

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Cuadro 72.

INVERSIÓN ESCENARIO OPTIMISTA

Inversión Total más Capital de Trabajo		**65.044,81**
Financiamiento sin interés	17.832,00	
Capital Propio	12.000,00	
Crédito Bancario	35.212,81	

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Tabla 5.

AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO ESCENARIO OPTIMISTA

Amortización del Crédito Bancario 4 años			
Saldo Deuda	**Cuota**	**Interés**	**Amortización**
35.212,81	$ 11.715,58	4401,60	7313,98
27.898,83	$ 11.715,58	3487,35	8228,23
19.670,60	$ 11.715,58	2458,83	9256,75
10.413,85	$ 11.715,58	1301,73	10413,85

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Este es el cuadro de amortización de la deuda sin interés donde se observa la cuota anual a pagar.

Tabla 6.

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA SIN INTERÈS

Amortización del Financiamiento sin interés 3 años		
Saldo Deuda	**Cuota**	**Amortización**
17.832	5.944	5.944
11.888	5.944	5.944
5.944	5.944	5.944

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

9.1.8 FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS

9.1.8.1 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

Para realizar el flujo de caja en un escenario pesimista se toma en cuenta una demanda total de 4`301.890 panes que anualmente consumirían en las poblaciones de Tambillo y Sangolquí, con esta demanda y un precio del 0,07 centavos de dólar de cada pan, se conoce los ingresos estimado para el proyecto, lo cual a medida que transcurre el tiempo y con un crecimiento de 2,86% que es la tasa de inflación se considera alcanzable y real lograr dichos niveles de ingresos. Ademán en el flujo se toma en cuenta los costos fijos y variables, gastos de venta y administrativos, depreciaciones de equipos y maquinarias (10%), amortización de intangibles (20%), amortización del crédito sin interés (3 años) y amortización del crédito bancario (5 años). La inversión es de 45.761,08 dólares y un capital de trabajo de 17.611,66 dólares. Todo esto se ve traducido a la utilidad neta del proyecto, la cual es totalmente real y muy posible de alcanzar. Como se observa el flujo del efectivo es normal,

lógicamente incrementa con el tiempo, y esto se debe a que el proyecto estima un crecimiento de ventas muy bueno.

Cuadro 73.

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		301.132,30	309.744,68	318.603,38	327.715,44	337.088,10
Descuento en ventas		-7.500,00	-7.663,50	-7.830,56	-8.001,27	-8.175,70
Costos fijos		-19.228,80	-19.778,74	-20.344,42	-20.926,27	-21.524,76
Costos variables		-222.730,40	-229.100,49	-235.652,76	-242.392,43	-249.324,86
Gastos Venta y Adminis.		-23.840,00	-24.521,82	-25.223,15	-25.944,53	-26.686,54
Capacitación y Uniform.		0,00	-400,00	-411,44	-423,21	-435,31
Depreciación		-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40
Amortización Intangibles		-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
Utilidad antes deduc.		18.987,50	19.434,53	20.295,45	21.182,13	22.095,33
Utilidad trabajad. %15		-2.848,13	-2.915,18	-3.044,32	-3.177,32	-3.314,30
Utilidad antes impuesto		16.139,38	16.519,35	17.251,13	18.004,81	18.781,03
Imp Renta 25%		-4.034,84	-4.129,84	-4.312,78	-4.501,20	-4.695,26
Utilidad Neta		**12.104,53**	**12.389,51**	**12.938,35**	**13.503,61**	**14.085,78**
Depreciación		6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
Amortización Intangibles		2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
Inversión Inicial	-45.761,08					
Inversión de Ampliación						
Inversión KTN	-17.611,66					
Préstamo	51.372,74					
Amortización sin interés		-5.944,00	-5.944,00	-5.944,00		
Amort. Crédito Bancario		-6.966,68	-7.837,51	-8.817,20	-9.919,35	
Flujo de caja de la Inv.	**-12.000,00**	**8.039,45**	**7.453,60**	**7.022,75**	**12.429,86**	**22.931,38**

6	7	8	9	10
346.728,82	356.645,26	366.845,32	377.337,09	388.128,94
-8.353,93	-8.536,04	-8.722,13	-8.912,27	-9.106,56
-22.140,37	-22.773,58	-23.424,90	-24.094,86	-24.783,97
-256.455,55	-263.790,18	-271.334,57	-279.094,74	-287.076,85
-27.449,78	-28.234,84	-29.042,36	-29.872,97	-30.727,34
-447,76	-460,57	-473,74	-487,29	-501,22
-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40

-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
23.035,84	24.004,46	25.002,01	26.029,36	27.087,39
-3.455,38	-3.600,67	-3.750,30	-3.904,40	-4.063,11
19.580,46	20.403,79	21.251,71	22.124,96	23.024,28
-4.895,12	-5.100,95	-5.312,93	-5.531,24	-5.756,07
14.685,35	**15.302,84**	**15.938,78**	**16.593,72**	**17.268,21**
6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
23.530,95	**24.148,44**	**24.784,38**	**25.439,32**	**26.113,81**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

Con respecto a la VAN, se obtiene un valor significativo, el cual se lo analizaría como los beneficios futuros del proyecto, trasladados al día de hoy. Este rubro tiene que ver con la tasa de descuento calculada a continuación, que no es sino una tasa de exigencia para la empresa en su papel de inversionista. Como se observa la tasa de descuento es mayor a la inflación, cuyo valor corresponde al 8,52%, y se lo traduce como el interés ganado por invertir en el proyecto.

De hecho, cabe mencionar que si la empresa tuviera otras alternativas de inversión, como por ejemplo la banca privada, que por obvias razones no convendría invertir por la inestabilidad económica y bancaria, por otro lado una alternativa de inversión sería crear una empresa de comida, en este caso la inversión sería menor por los costos operacionales, el flujo de efectivo es mayor y por ende la utilidad mayor, esto justifica una tasa de descuento mayor a la que se presenta en el proyecto. Sin embargo se considera que el proyecto de expansión actual aprovecha al máximo la ventaja competitiva de la empresa, es una inversión provechosa a largo tiempo para utilizar de forma optima la capacidad instalada y se conoce perfectamente las características del mercado.

En lo que se refiere al TIR, se tiene un valor de 79,4% lo que indica que por cada dólar invertido retorna al capital 79 centavos de dólar.

El costo- beneficio se traduce a que por cada dólar destinado a costos del proyecto se obtiene un beneficio de 1 dólar 40 centavos.

Cuadro 74.

INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA

Td	0,0852946
Tasa Activa	8,77%
VAN	88462
TIR	79,4%
Costo – Beneficio	1,40

td=Tasa de Oportunidad
td = i(1-imp)*D%+to*P%
td = 0,125(1-0,40)*0,1894+0,0877*0,8106

9.1.8.2 FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL

Para el flujo de caja en un escenario normal se toma en cuenta una demanda total de 4`684.410 panes, que anualmente consumirían en las poblaciones de Tambillo y Sangolquí, de igual forma se incluye del precio de venta de 0,07 centavos de dólar de cada pan, con este valor se obtiene los ingresos que son tentativos y posibles de alcanzar. Para el flujo se añaden los costos fijos que son iguales al anterior y los variables como es lógico se incrementan, los demás gastos se mantienen, sin embargo la inversión inicial se mantiene pero el capital de trabajo se incrementa al igual que el valor de crédito bancario.y

En este supuesto la utilidad es mayor y el flujo de dinero a manejar naturalmente aumenta. Se considera un escenario tentativo para poner en marcha.

Cuadro 75.

FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		327.908,70	337.286,89	346.933,29	356.855,59	367.061,66
Descuento en ventas		-7.500,00	-7.663,50	-7.830,56	-8.001,27	-8.175,70
Costos fijos		-19.228,80	-19.778,74	-20.344,42	-20.926,27	-21.524,76
Costos variables		-237.373,9	-244.162,1	-251.145,2	-258.327,9	-265.716,1
Gastos Venta y Adminis.		-23.840,00	-24.521,82	-25.223,15	-25.944,53	-26.686,54
Capacitación y Uniformes		0,00	-400,00	-411,44	-423,21	-435,31
Depreciación		-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40
Amortización Intangibles		-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
Utilidad antes deduc.		31.121,01	31.915,06	33.132,92	34.386,76	35.677,61
Utilidad trabajadores 15%		-4.668,15	-4.787,26	-4.969,94	-5.158,01	-5.351,64
Utilidad antes impuesto		26.452,86	27.127,80	28.162,98	29.228,74	30.325,97
Imp Renta 25%		-6.613,21	-6.781,95	-7.040,75	-7.307,19	-7.581,49
Utilidad Neta		**19.839,64**	**20.345,85**	**21.122,24**	**21.921,56**	**22.744,48**
Depreciación		6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
Amortización Intangibles		2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
Inversión Inicial	-45.761,08					
Inversión de Ampliación						
Inversión Capital de Trabajo	-18.815,19					
Préstamo	52.576,27					
Amortización sin interés		-5.944,00	-5.944,00	-5.944,00		
Amort. Crédito bancario		-7.216,66	-8.118,74	-9.133,58	-10.275,28	
Flujo de caja de La Inv.	**-12.000,00**	**15.524,58**	**15.128,71**	**14.890,26**	**20.491,88**	**31.590,08**

6	7	8	9	10
377.559,62	388.357,82	399.464,86	410.889,55	422.640,99
-8.353,93	-8.536,04	-8.722,13	-8.912,27	-9.106,56
-22.140,37	-22.773,58	-23.424,90	-24.094,86	-24.783,97
-273.315,62	-281.132,44	-289.172,83	-297.443,18	-305.950,05
-27.449,78	-28.234,84	-29.042,36	-29.872,97	-30.727,34
-447,76	-460,57	-473,74	-487,29	-501,22
-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40
-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
37.006,57	38.374,75	39.783,29	41.233,39	42.726,25
-5.550,99	-5.756,21	-5.967,49	-6.185,01	-6.408,94

31.455,58	32.618,53	33.815,80	35.048,38	36.317,31
-7.863,90	-8.154,63	-8.453,95	-8.762,10	-9.079,33
23.591,69	**24.463,90**	**25.361,85**	**26.286,29**	**27.237,99**
6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
32.437,29	**33.309,50**	**34.207,45**	**35.131,89**	**36.083,59**

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaborado: *Autores de Tesis*

En cuanto al VAN, es un valor muy aceptable ya que obtener como beneficio actual 139.722 implica un retorno por la inversión mayor y esto se refleja en la TIR, que por cada dólar invertido se gana 1 dólar con 34 centavos.
Además por cada dólar destinado al costo se obtiene un beneficio de 2 dólares con 16 centavos.

Cuadro 76.

INDICADORES ESCENARIO NORMAL

Td	0,0852946
Tasa Activa	8,77%
VAN	139.722
TIR	134,4%
Costo – Beneficio	2,16

td=Tasa de Oportunidad
td = i(1-imp)*D%+to*P%
td = 0.125(1-0,40)*0,1858+0,0877*0,8142

9.1.8.3 FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

El flujo de caja en un escenario optimista, la demanda total de 4`833.330 panes que anualmente consumirían en las poblaciones de Tambillo y Sangolquí, toma en cuenta el valor del precio de venta de 0,07 centavos de dólar por cada

pan, obteniendo así unos ingresos extraordinarios, los costos fijos se mantienen y los variables se incrementan, los demás gastos se mantienen, sin embargo la

inversión inicial se mantiene pero el capital de trabajo se incrementa al igual que el valor de crédito bancario.

En este flujo la utilidad es totalmente mayor, es un escenario demasiado tentativo que puede cuestionar la capacidad de la empresa. Aunque sería difícil de aplicar esta propuesta pero tampoco sería imposible.

Cuadro 77.

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		338.333,10	348.009,43	357.962,50	368.200,22	378.730,75
Descuento en ventas		-7.500,00	-7.663,50	-7.830,56	-8.001,27	-8.175,70
Costos fijos		-19.228,80	-19.778,74	-20.344,42	-20.926,27	-21.524,76
Costos variables		-243.073,95	-250.025,86	-257.176,60	-264.531,86	-272.097,47
Gastos Venta y Administ.		-23.840,00	-24.521,82	-25.223,15	-25.944,53	-26.686,54
Capacitación y Uniformes		0,00	-400,00	-411,44	-423,21	-435,31
Depreciación		-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40
Amortización Intangibles		-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
Utilidad antes deduc.		35.844,75	36.773,89	38.130,72	39.527,49	40.965,37
Utilidad trabajadores 15%		-5.376,71	-5.516,08	-5.719,61	-5.929,12	-6.144,81
Utilidad antes impuesto		30.468,04	31.257,81	32.411,11	33.598,37	34.820,57
Imp Renta 25%		-7.617,01	-7.814,45	-8.102,78	-8.399,59	-8.705,14
Utilidad Neta		**22.851,03**	**23.443,36**	**24.308,34**	**25.198,78**	**26.115,43**
Depreciación		6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
Amortización Intangibles		2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
Inversión Inicial	-45.761,08					
Inversión de Ampliación						
Inv. Capital de Trabajo	-19.283,73					
Préstamo	53.044,81					
Amortización sin interés		-5.944,00	-5.944,00	-5.944,00		
Amort. crédito bancario		-7.313,98	-8.228,23	-9.256,75	-10.413,85	
Flujo de caja de la Inv.	**-12.000,00**	**18.438,65**	**18.116,73**	**17.953,19**	**23.630,53**	**34.961,03**

6	7	8	9	10
389.562,45	400.703,94	412.164,07	423.951,96	436.076,99
-8.353,93	-8.536,04	-8.722,13	-8.912,27	-9.106,56
-22.140,37	-22.773,58	-23.424,90	-24.094,86	-24.783,97
-279.879,45	-287.884,01	-296.117,49	-304.586,45	-313.297,62
-27.449,78	-28.234,84	-29.042,36	-29.872,97	-30.727,34
-447,76	-460,57	-473,74	-487,29	-501,22
-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40
-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
42.445,56	43.969,30	45.537,85	47.152,52	48.814,67
-6.366,83	-6.595,39	-6.830,68	-7.072,88	-7.322,20
36.078,73	37.373,90	38.707,17	40.079,65	41.492,47
-9.019,68	-9.343,48	-9.676,79	-10.019,91	-10.373,12
27.059,05	**28.030,43**	**29.030,38**	**30.059,73**	**31.119,35**
6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
35.904,65	**36.876,03**	**37.875,98**	**38.905,33**	**39.964,95**

Fuente: Empresa Ipanema
Elaborado: Autores de Tesis

El VAN representa un beneficio muy interesante para la empresa y de hecho la TIR significa que por cada dólar invertido se recupera 1 dólar 57 centavos. Además por cada dólar destinado al costo en la inversión la empresa se beneficiaría con 2 dólares 45 centavos.

Cuadro 78

INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA

Td	0,0852946
Tasa Activa	8,77%
VAN	159672
TIR	157,4%
Costo – Beneficio	2,45

td=Tasa de Oportunidad
td = i(1-imp)*D%+to*P%
td = 0,125(1-0,40)*0,1845+0,0877*0,8155

9.1.9 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

9.1.9.1 Escenario Pesimista

Para recuperar una inversión de 63.372,74 deberían transcurrir 6 años.

Cuadro 79.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	FLUJO ANUAL	FLUJO ACUMULADO
1	8.039,45	8.039,45
2	7.453,60	15.493,05
3	7.022,75	22.515,80
4	12.429,86	34.945,66
5	22.931,38	57.877,04
6	23.530,95	81.407,98
7	24.148,44	
8	24.784,38	
9	25.439,32	
10	26.113,81	

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaboración: *Autores de Tesis*

PR= 6 años, 3 meses.

9.1.9.2 Escenario Normal

Para recuperar una inversión de 64.576,27 deberían transcurrir 4 años

Cuadro 80.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL ESCENARIO NORMAL

AÑO	FLUJO ANUAL	FLUJO ACUMULADO
1	15.524,58	15.524,58
2	15.128,71	30.653,29
3	14.890,26	45.543,55
4	20.491,88	66.035,43
5	31.590,08	
6	32.437,29	
7	33.309,50	
8	34.207,45	
9	35.131,89	
10	36.083,59	

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaboración: *Autores de Tesis*

PR= 4 años, 11 meses

9.1.9.3 Escenario Optimista

Para recuperar una inversión de 65.044,81 deberían transcurrir 4 años

Cuadro 81.

PERIODO DE RECUPERACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	FLUJO ANUAL	FLUJO ACUMULADO
1	18.438,65	18.438,65
2	18.116,73	36.555,38
3	17.953,19	54.508,56
4	23.630,53	78.139,09
5	34.961,03	
6	35.904,65	
7	36.876,03	
8	37.875,98	
9	38.905,33	
10	39.964,95	

Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaboración: *Autores de Tesis*

PR= 4 años, 5 meses

9.1.10 MEDICIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO

El riesgo mide la variabilidad que tienen los flujos de caja en cada uno de los escenarios, mientras mayor sea el valor mayor riesgo tiene el proyecto.
En este caso el proyecto mayor riesgo es el escenario normal, seguido del optimista y por último el pesimista. Cabe aclarar que la diferencia entre la variabilidad de un escenario a otro no es alto, por lo que se confirma que son proyectos que tienen un grado de riesgo normal y aceptable.

Cuadro 82.

MEDICION DEL RIESGO ESCENARIO PESIMISTA

X	PROBABILIDAD -- Px	FLUJO DE CAJA -- Ax	Px(Ax)	$Ax - \bar{A}$	$(Ax - \bar{A})^2$
1	0,025	8.039,45	200,99	-4.618,05	21.326.347,64
2	0,2375	7.453,60	1.770,23	-5.203,90	27.080.537,45
3	0,2375	7.022,75	1.667,90	-5.634,75	31.750.381,53
4	0,2375	12.429,86	2.952,09	-227,64	51.819,06
5	0,2375	22.931,38	5.446,20	10.273,88	105.552.571,88
6	0,005	23.530,95	117,65	10.873,45	118.231.922,71
7	0,005	24.148,44	120,74	11.490,94	132.041.770,54
8	0,005	24.784,38	123,92	12.126,89	147.061.348,51
9	0,005	25.439,32	127,20	12.781,82	163.374.983,18
10	0,005	26.113,81	130,57	13.456,31	181.072.409,43
	1,00	181.893,94	12.657,50		927.544.091,93

$\bar{A}$ = 12.657,50 σ = 30.455,61

$$V = \frac{\sigma}{\bar{A}}$$

$V = 2,41$

Cuadro 83.

MEDICION DEL RIESGO ESCENARIO NORMAL

X	PROBABILIDAD -- Px	FLUJO DE CAJA -- Ax	Px(Ax)	$Ax - \overline{A}$	$(Ax - \overline{A})^2$
1	0,4875	15.524,58	7.568,23	-163,09	26.598,09
2	0,4875	15.128,71	7.375,24	-558,97	312.442,43
3	0,003125	14.890,26	46,53	-797,42	635.871,61
4	0,003125	20.491,88	64,04	4.804,20	23.080.369,45
5	0,003125	31.590,08	98,72	15.902,40	252.886.412,69
6	0,003125	32.437,29	101,37	16.749,61	280.549.562,32
7	0,003125	33.309,50	104,09	17.621,83	310.528.812,30
8	0,003125	34.207,45	106,90	18.519,78	342.982.119,38
9	0,003125	35.131,89	109,79	19.444,21	378.077.425,86
10	0,003125	36.083,59	112,76	20.395,91	415.993.269,60
	1,00	268.795,21	15.687,67		2.005.072.883,71

$\overline{A}$ = 15.687,67 σ = 44.778,04

$$V = \frac{\sigma}{\overline{A}}$$

V = **2,85**

Cuadro 84.

MEDICION DEL RIESGO ESCENARIO OPTIMISTA

X	PROBABILIDAD -- Px	FLUJO DE CAJA -- Ax	Px(Ax)	Ax - $\bar{A}$	(Ax - $\bar{A}$)^2
1	0,975	18.438,65	17.977,68	-328,45	107.876,79
2	0,002777778	18.116,73	50,32	-650,37	422.976,87
3	0,002777778	17.953,19	49,87	-813,91	662.446,27
4	0,002777778	23.630,53	65,64	4.863,43	23.652.983,32
5	0,002777778	34.961,03	97,11	16.193,93	262.243.408,69
6	0,002777778	35.904,65	99,74	17.137,55	293.695.669,72
7	0,002777778	36.876,03	102,43	18.108,93	327.933.412,28
8	0,002777778	37.875,98	105,21	19.108,88	365.149.416,15
9	0,002777778	38.905,33	108,07	20.138,24	405.548.702,27
10	0,002777778	39.964,95	111,01	21.197,86	449.349.281,06
	1,00	302.627,05	18.767,09		2.128.766.173,43

$\bar{A}$ = 18.767,09 σ = 46.138,55

$$V = \frac{\sigma}{\bar{A}}$$

$V = 2,46$

9.1.11 ESCENARIO ATRACTIVO PARA EL PROYECTO DE EXPANSIÓN.

Seria muy tentativo inclinarse por cualquiera de los tres escenarios, pues la viabilidad de cada uno de ellos se evidenciará sobre la marcha del proyecto.

Sin embargo desde la perspectiva financiera y previo el análisis expuesto se considera que el escenario normal es perfectamente viable y atractivo; primero por la demanda a satisfacer siendo un total de 4.684.410 panes, obteniendo un ingreso de 327.908.70 anual, un VAN alentador de 139.722 y una TIR del 134.4%, a esto se añade el periodo de recuperación a 4 años 11 meses, tiempo real y necesario para empezar a ganar utilidad y un riesgo moderado de 2.84 con el que se asegura una variabilidad de los flujos normal.

En dicho escenario es importante tomar en cuenta la sensibilización del proyecto para reforzar su viabilidad, a continuación se presenta su cálculo.

9.1.12 MEDICIÓN DE LA SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO.

Este factor revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes. Es decir hasta que punto la demanda bajaría o el costo subiría para que el VAN sea cero.

En este cuadro se observa hasta que punto se reducen los ingresos, de tal forma que el VAN es cero, al primer periodo los ingresos son de 295.422,40 para que el beneficio futuro actual sea cero. Es decir en el cual el proyecto no pierda ni gane.

Cuadro 85.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO NORMAL

Descripción	0	1	2
Ingresos		295.422,40	303.871,48
Descuento en ventas		-7.500,00	-7.663,50
Costos fijos		-19.228,80	-19.778,74
Costos variables		-237.373,29	-244.162,17
Gastos Venta y Administrativo		-23.840,00	-24.521,82
Capacitación y Uniformes		0,00	-400,00
Depreciación		-6.564,40	-6.564,40
Amortización Intangibles		-2.281,20	-2.281,20
Utilidad antes deduc.		-1.365,29	-1.500,35
Utilidad trabajadores 15%		204,79	225,05
Utilidad antes impuesto		-1.160,49	-1.275,30
Imp Renta 25%		290,12	318,82
Utilidad Neta		**-870,37**	**-956,47**
Depreciación		6.564,40	6.564,40
Amortización Intangibles		2.281,20	2.281,20
Inversión Inicial	-45.761,08		
Inversión de Ampliación			
Inversión Capital de Trabajo	-18.815,19		
Préstamo	52.576,27		
Amortización sin interés		-5.944,00	-5.944,00
Amortización crédito bancario		-7.216,66	-8.118,74
Flujo de caja de la Inv.	**-12.000,00**	**-5.185,43**	**-6.173,61**

3	4	5	6	7	8
312.562,21	321.501,49	330.696,43	340.154,35	349.882,76	359.889,41
-7.830,56	-8.001,27	-8.175,70	-8.353,93	-8.536,04	-8.722,13
-20.344,42	-20.926,27	-21.524,76	-22.140,37	-22.773,58	-23.424,90
-251.145,20	-258.327,96	-265.716,14	-273.315,62	-281.132,44	-289.172,83
-25.223,15	-25.944,53	-26.686,54	-27.449,78	-28.234,84	-29.042,36
-411,44	-423,21	-435,31	-447,76	-460,57	-473,74
-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40	-6.564,40
-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20	-2.281,20
-1.238,16	-967,34	-687,62	-398,70	-100,32	207,84
185,72	145,10	103,14	59,81	15,05	-31,18
-1.052,44	-822,24	-584,47	-338,90	-85,27	176,67
263,11	205,56	146,12	84,72	21,32	-44,17
-789,33	**-616,68**	**-438,36**	**-254,17**	**-63,95**	**132,50**
6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40	6.564,40
2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20	2.281,20
-5.944,00					
-9.133,58	-10.275,28				
-7.021,31	**-2.046,36**	**8.407,24**	**8.591,43**	**8.781,65**	**8.978,10**

9	10
370.182,25	380.769,46
-8.912,27	-9.106,56
-24.094,86	-24.783,97
-297.443,18	-305.950,05
-29.872,97	-30.727,34
-487,29	-501,22
-6.564,40	-6.564,40
-2.281,20	-2.281,20
526,08	854,72
-78,91	-128,21
447,17	726,51
-111,79	-181,63
335,38	**544,88**
6.564,40	6.564,40
2.281,20	2.281,20
9.180,98	**9.390,48**

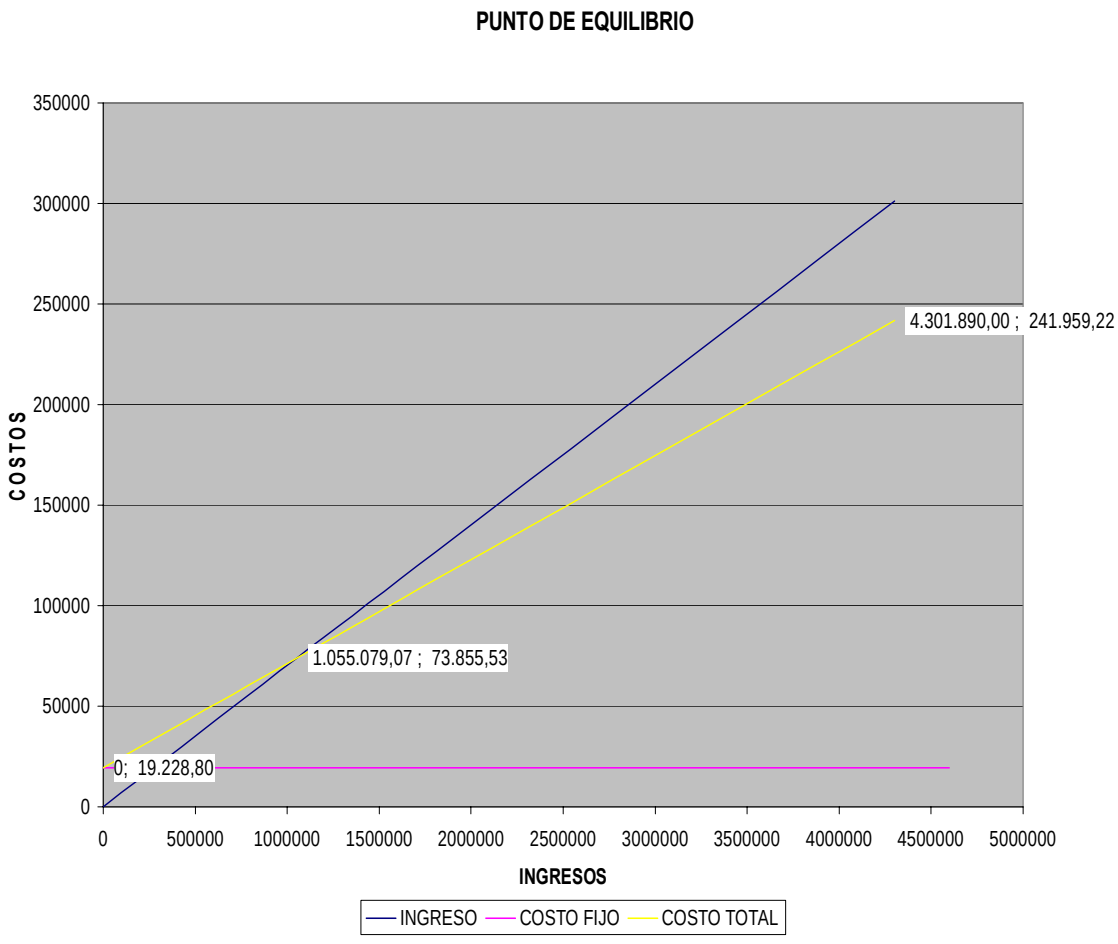
Fuente: *Empresa Ipanema*
Elaboración: *Autores de Tesis*

td	0,0853403
Tasa Activa	8,77%
VAN	0
TIR	8,5%
Costo - Beneficio	0,00

9.1.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

En el escenario normal se calcula el punto de equilibrio, que hace referencia a las cantidades de pan que la empresa debe producir y vender para no perder ni ganar. Esto es 1.055.079 unidades obteniendo un ingreso de 73.855,53. Con esto se confirma la capacidad de la empresa para cubrir la demanda estimada, la cual supera a la cantidad en equilibrio.

Gráfico 4



Elaborado: *Autores de Tesis*

En resumen, el análisis de la factibilidad financiera permitió evaluar al proyecto en cantidades de inversión, lo que resuelve que la empresa está totalmente de acuerdo en gestionar los recursos financieros y económicos para la puesta en marcha del proyecto, pues como se mencionó los resultados del escenario normal son positivos y totalmente alentadores, confirmando una vez más que el proyecto es rentable y viable por los siguientes indicadores: un VAN alentador de 139.722 que represente en beneficio futuro actual de la inversión, una TIR del 134.4% que implica ganar 1 dólar 34 centavos por cada dólar que se invierte, a esto se añade el Costo- Beneficio cuyo valor es 2,16 y representa obtener un beneficio de 2 dólares 16 centavos para cada dólar que se destina al costo, el periodo de recuperación a 4 años 11 meses es un tiempo real y necesario para empezar a ganar utilidad y por último un riesgo moderado de 2.84 con el que se asegura una variabilidad normal. A esto se añade la cantidad de equilibrio que corresponde a 1.055.079 panes a producir para no perder ni ganar siendo esto la cuarta parte de la demanda estimada para el proyecto,

Estos valores son la base para evaluar la viabilidad del proyecto y ratificar la trascendencia que representa para la Empresa Ipanema la ejecución de un proyecto de gran magnitud. Sin embargo estos resultados deben complementarse con la implantación de estrategias y tàcticas para la gestión del proyecto, es así que el capítulo siguiente mostrará un nuevo enfoque de control y tres criterios de gestión importantes para la Empresa, y serán el compromiso de trabajo y progreso para lograr los objetivos y metas de la empresa.

CAPITULO X

10.1 FACTIBILIDAD DE GESTIÓN

10.1.2 INTRODUCCION

El proceso de administración estratégica, produce decisiones que a corto ó largo plazo pueden tener incidencias supremas para desarrollar niveles de crecimiento como también problemas que encaminen al despeñadero a las empresas.

Por lo tanto la evaluación, el control, la elaboración y definición de indicadores de gestión es propio de cada empresa, y son ellos quienes deben elaborar ya que conocen todos los procesos y como estos pueden ser evaluados y controlados.

En la actualidad se adentra en un proceso de globalización y ante los avances tecnológicos y comunicaciones, se presentan diversas formas de mejorar el control interno y externo de una empresa, como también diferentes formas de aplicar planificación estratégica que permita cumplir con los objetivos planteados a una organización.

10.1.3 CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN

“La supervivencia y el éxito empresarial exigen una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones. Ello exige la adopción de un estilo estratégico de gestión, así como un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario”.[13]

[13] SALAS AMAT, Joan, Control Presupuestario, Barcelona, Gestión 200

10.1.4 PROYECTO DE LA EMPRESA IPANEMA

Para poner en marcha el proyecto de Expansión de la empresa Ipanema, que consiste en la creación de dos puntos de venta tanto en Tambillo como Sangolquí, se ha determinado una inversión de total de 45.716 dólares y un capital de trabajo de 17.611,66 dólares. Financiamiento que se obtendrá de: capital propio de los socios de 12.000 dólares que se lo estima como una inversión propia, 17.832 dólares del financiamiento directo de la fábrica de Hornos Giratorio “ECUAHORNOS”, financiamiento que la empresa Ipanema ha logrado con el pasar del los tiempos por su excelente relación comercial con esta empresa y porque la empresa Ipanema posee un 40% de sus equipos y maquinarias en sus puntos de venta, logrando comprobar la excelente calidad de los equipos y servicio de mantenimiento de los equipos de “ECUAHORNOS“. Se debe mencionar que parte de la buena relación y negociación, el gerente general de esta empresa el señor Simón Reina, entrega a La empresa Ipanema todos los equipos y maquinarias sin entrada, sin interés y a un plazo de hasta dos años.

La diferencia es 33.545,66 dólares, será financiado por el banco de Guayaquil en donde la empresa Ipanema posee una hipoteca abierta a la cual se puede acceder rápidamente al crédito.

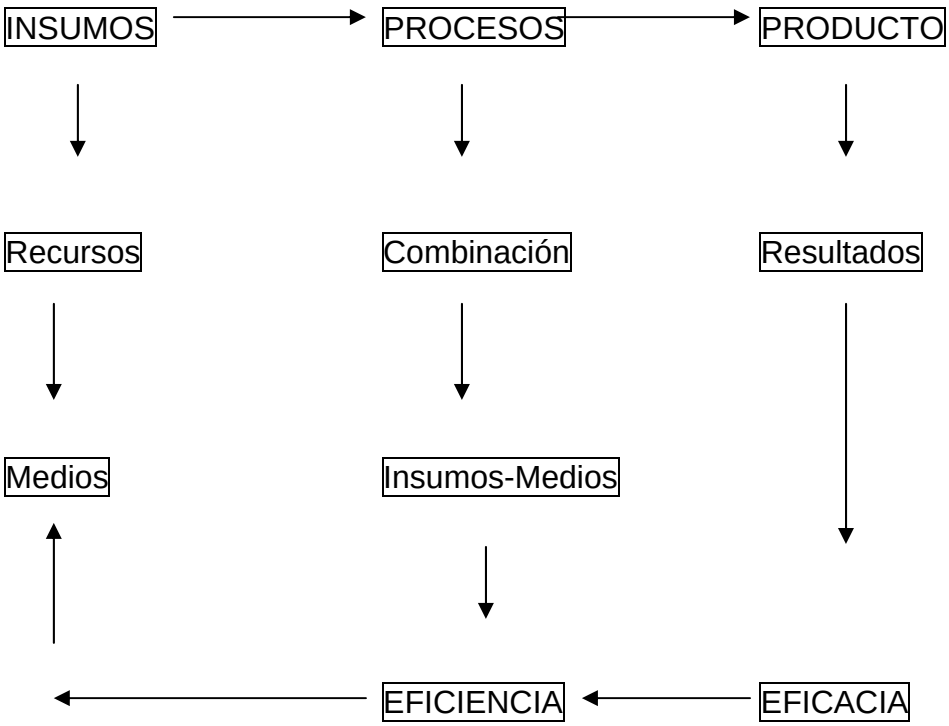
En los recursos económicos obtenidos y por financiarse se incluye el capital de trabajo que es de 17.611 dólares que están incluidos como parte del dinero a financiar, este capital de trabajo se ha estimado como la cantidad de dinero que la empresa Ipanema debe poseer para cubrir los gastos de un mes de operación, se determina un mes, ya que se tiene en cuenta el criterio que la empresa Ipanema oferta productos de primer necesidad y que el dinero de las ventas tiene una rotación muy alta, por lo tanto la recuperación del dinero le da liquidez a la empresa.

De la viabilidad financiera se estima en un escenario normal la recuperación de la inversión en cinco años, tiempo en el cual el proyecto gozará de liquidez y tendrá un capital de trabajo que le permita funcionar sin problemas.

Los socios de la empresa Ipanema ante al oportunidad de la realización de la presente investigación se comprometen a ejecutar este proyecto, para lo cual de plantea el siguiente modelo de gestión, que será trascendental para corregir ciertos problemas que se detectaron fruto de la investigación realizada y que aprovechará para que el proyecto y la misma empresa cumpla con los objetivos planteados “Conseguir la expansión empresarial y comercial de la empresa Ipanema”.

10.1.5 ENFOQUE DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Gráfico 5



Fuente: Rodríguez Cueva Ruth
Elaboración: Autores de Tesis

Como se observa en el modelo planteado en el cuadro anterior, es necesario corregir los problemas críticos que se detectaron en la investigación realizada, para lo cual se aplica la gestión tanto a nivel organizacional como para la aplicación en el proyecto.

Si combinamos adecuadamente los recursos con los medios, se obtendrá un mejor rendimiento de los mismos, pues se consigue una mayor productividad. El control de gestión, permite medir si existe o no desviaciones entre lo logrado y lo que se quería alcanzar o la aplicación de los que se ha realizado, comparada con la norma establecida, de esta manera nacen los indicadores de gestión.

Para un adecuado análisis de Gestión es conviene asumir la factibilidad desde tres enfoques:

1.- Desde un enfoque organizacional
2.- De la ejecución del proyecto
3.- Criterios de aplicación del proyecto a base de la Gestión

10.1.5.1 Desde un Enfoque Organizacional

Se parte del criterio que se realizó el análisis organizacional en el capitulo II, en el cual se detectaron ciertos problemas críticos para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa Ipanema, al mismo tiempo se propusieron soluciones a los problemas detectados, para efecto de este factibilidad de gestión se retoma los problemas críticos y soluciones en forma general.

10.1.5.2 Administración Interna

Se detectó como un problema grave la centralización de funciones en un núcleo familiar, por lo tanto en los catorce años de vida de la empresa no se aplicaron sistema de control interno debido a que siempre ha existido confianza entre los socios y el manejo del negocio siempre ha estado en sus manos, por lo tanto, jamás se pensó en aplicar sistema de control que les permita medir los

resultados, es decir la administración es deficiente en ciertas instancias por lo tanto:

Se plantea aplicar sistemas de control interno que les permita a los socios tener información oportuna y real de cómo se encuentra la empresa en el transcurso de los periodos, para lo cual es necesario una descentralización de funciones (familiares) y se trabaje por objetivos en la obtención de los resultados, de la estructura organizacional es importante determinar a nivel gerencial las funciones de cada uno de los departamentos para de esta manera se realicen evaluaciones de los resultados obtenidos de la gestión de cada uno de los centros; gerencial, administración, producción, ventas.
El sistema de costos en la actualidad (enero-2006) tiene una aplicación del 60%, es importante se termine con la ejecución del sistema.

10.1.5.3 Respecto de los activos

En los últimos meses del periodo 2005 se detectaron problemas en los niveles de venta de las rutas de reparto, este problema que se agudizó en el último bimestre del año mencionado, por los tanto en el caso que se decida por cerrar una de las rutas, es necesario la correcta utilización de los activos (vehículos), en inversiones como en el actual proyecto, inversión que está garantiza por la presente investigación y aplicación de los recursos provenientes de la venta de activos servirá para apalancarse en este proyecto y la recuperación del capital invertido será mucho más rápida.

Con respecto al proyecto las cuentas estimadas por depreciaciones y amortizaciones de intangibles es necesario que esas cuentas se vayan manejando de tal forma que cuando los equipos y maquinarias cumplan con el tiempo de vida útil sean reemplazadas, o se busque otra forma de volver a invertir dichos recursos, creando más puntos de venta o modernizando los puntos calientes ya existentes.

10.1.5.4 Gestión del tiempo del personal

El uso del tiempo puede aplicarse tanto a nivel operativo, administrativo y gerencial. Pese a que se ha determinado en los capítulos anteriores que a nivel operativo existe alta productividad alta, se determinó también ciertas deficiencias en el desempeño y uso del tiempo de los centros administrativos de gerenciales, por lo tanto la propuesta es realizar un estudio de tiempos y movimientos para determinar el recurso necesario a seguir utilizando.
No esta por demás mencionar que a nivel gerencial se tomará en cuenta el uso de tiempo que se utiliza por representación, sin embargo se analizarán los resultados obtenidos por cada departamento a su cargo.

10.1.5.5 Requerimiento de Insumos

Corresponde directamente a la requisición de materia prima e insumos necesarios para la transformación y obtención del producto terminado, por lo tanto, es necesario que la empresa Ipanema siga proponiendo a todos los proveedores diferentes alternativas (convenios) para obtener descuentos y más ventajas como promociones, de esta manera reducir los costos de producción encarecidos por la inflación y problemática económica.

Se plante seguir aprovechando los altos montos de compra y las excelentes relaciones comerciales de la empresa Ipanema, un ejemplo claro del poder de negociación es el convenio que actualmente tiene con la empresa de levadura levapan que otorga el 35% de descuento por la preferencia de compra del producto.

10.1.6 COMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE FRIO

Uno de los problemas críticos que tiene la empresa Ipanema es el de completar el sistema de transporte refrigerado del producto, es decir, implementar a uno de los vehículos que posee la empresa un equipo con termoking (sistema de

enfriamiento del furgón de un vehículo a 4 grados), que sirve para la correcta transportación del producto congelado principalmente en épocas del temperaturas altas evitando el descongelamiento y posible afectación del producto por descongelamientos indebidos.
A futuro la empresa tendrá que completar el sistema de frío relacionado al transporte, por lo tanto, a corto plazo la inversión en este equipo tendrá que realizarse.

10.1.7 RECURSO HUMANO

En la planta de producción se determinó excelentes resultados de productividad, sin embargo se debe potenciar está fortaleza para toda la empresa, en todo lo correspondiente a ventas, administración, gerencia en si a toda la empresa acompañado de un sistema computacional que permita evaluar el desempeño, habilidades y destrezas del recurso humano, y así obtener herramientas necesarias para a futuro tomar decisiones de incentivos y recompensas económicas de acuerdo a de su nivel de crecimiento obtenido.

Es importante que la empresa Ipanema siga cumpliendo con las diferentes actividades organizacionales, las cuales comprende la integración de todo el personal en los distintos programas que se realiza en el año como: Paseo anual, campeonato interno de deportes, noche navideña, etc.

Del análisis del Focus Group se determinó que el producto es de calidad, sin embargo la apariencia es un factor crítico, esto puede ser por los altos niveles de productividad, se plantea como solución la competencia individual de cada uno de los turnos que elaboran el producto, es decir, se evaluará a cada equipo de producción, la evaluación estará a cargo de: choferes-vendedores, gerente de producción, se establecerá una aceptación del 80% para que los equipos accedan a una comisión por calidad y si la evaluación es menor a lo establecido se establecerá una sanción.

10.1.8 LA COMUNICACIÓN

Los sistemas de comunicación deben ser de doble vía para evitar malos entendidos y distorsión en el mensaje.

Se plantea aplicar sistemas de comunicación que permitan la correcta toma de información como: pedidos o transferencias de productos, de esta manera se evitarán errores, y los pedidos de la cadena Ipanema estarán tal cual los requerimientos y a tiempo para entregar un excelente servicio al cliente.

10.1.9 ENDEUDAMIENTO

Se recomendó en el capítulo II que la empresa Ipanema en el corto plazo no debía acceder a más endeudamiento, sin embargo para mediados del 2006 se tiene planificado terminar con varias de las obligaciones adquiridas con terceros, de esta manera se podrá administrar perfectamente este proyecto para su ejecución.

10.1.10 MEJORA FISICA Y REORGANIZACION DE LA PLANTA DE PRODUCCION

Parte del cambio al que debe entrar la empresa Ipanema es el mejoramiento y adecuación de la planta de producción, la cual consiste en crear dos áreas de trabajo con pisos y paredes blancos, ubicación de las maquinarias y equipos con la finalidad de tener una secuencia de la cadena de producción y por supuesto un orden lógico; Bodega, (planta de producción) amasado, elaboración, cámara de fermentación horneo ó elaboración, cámara de congelamiento, área de empaque, cámara de mantenimiento. Este punto está cumplido en un 80%, por lo tanto a corto plazo entrará en funcionamiento.

El planteamiento es terminar con las actividades planificadas de tal manera que todos los procesos se mejoren a tal punto de crear ambientes diferentes a los existentes para un mejor desarrollo laboral de los trabajadores.

10.1.11 RESPECTO AL PRODUCTO

Son todas las características principales de las cuales la empresa Ipanema hace uso y trabaja en base al los gustos y preferencias del cliente.
Diferenciación y ventaja competitiva, en los análisis anteriores se determinó que en la actualidad no hay secretos para la elaboración y obtención de productos de calidad, sin embargo existen secretos que al corto plazo son denunciados por los mismos empleados a la competencia. Los proveedores juegan un papel muy importante en lo correspondiente a la actualización y creación de nuevos productos, así mismo, la creación de nuevas premezclas y productos nuevos para la aplicación en panadería. En la realidad los productos de panadería pueden ser similares pero, existen ciertas ventajas que si se puede mencionar como diferenciación y son: calidad, tamaño, peso, uso de materias primas de calidad y productos no saturados. La empresa Ipanema aplica en su producto todos los puntos mencionados antes pero algo que si le diferencia totalmente de la competencia (resultado del estudio de mercado) oferta pan caliente a toda hora y todos los días del año, factor determinante para la preferencia de compra de sus productos.

Precio, El enfoque de mercado al cual esta dirigido la empresa Ipanema es un mercado medio-medio bajo, por lo tanto los precios están al alcance de todas las clases sociales, enfoque que se tiene que respetar y tratar de desarrollar mejores alternativas de comercialización.
De las diferentes herramientas de mercado se analizarán mas adelante.

En esta primera parte del análisis de gestión para la empresa Ipanema, se ha determinado las principales debilidades de gestión traducidas de tal forma que la gerencia de la empresa Ipanema tome como un reto a lo que se propone en el presente trabajo investigativo, por lo tanto de la correcta aplicación de lo recomendado será el éxito para el poner en practica el presente proyecto de expansión para la empresa Ipanema.

A continuación determinaremos el modelo de gestión que permitirá el éxito de la aplicación del proyecto, y sobre todo el cumplimiento con los niveles de éxito planteados técnicamente en las viabilidades obtenidas.

10.1.12 DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Para la ejecución, se tomará en cuenta ciertos aspectos generales que se deberá cumplir para la correcta aplicación del proyecto.

- El financiamiento que en los capítulos anteriores se mencionó como se va a adquirir dichos fondos.

- Para la ubicación de los puntos calientes, se arrendarán locales comerciales en sitios estratégicos tal cual como se señala en la factibilidad Técnica, de tal manera que garantice el éxito del proyecto.

- La negociación, contratación, y aceptación de cláusulas por parte de los arrendatarios.

- Reclutamiento y selección del personal, así como la capacitación.

- Preparación, adecuación y diseño de cada uno de los puntos calientes, dependiendo del tamaño del local.

- Cotización y adquisición de los diferentes equipos, maquinarias, muebles y enseres.

- Aplicación de pruebas de los equipos, principalmente calibración de horno.

- Contratación y aplicación de Marketing para el lanzamiento, promoción y publicidad, para lo cual se plantea el siguiente:

10.1.13 APLICACIÓN DE LAS CUATRO Ps DEL MARKETING

10.1.13.1 Producto

Como se determinó en el estudio de mercado las tendencias de consumo son diferentes para cada sector, los gustos y preferencias varían de acuerdo a las costumbres y nivel socio económico. Por tanto, según lo investigado los productos que se consumen en el sector de Sangolquí no son los mismos que los que se consumen en Tambillo en cuanto a cantidad. Es así que en Sangolquí se debe ofertar como productos principales: el pan integral en diferentes presentaciones y tamaños, también enrollados bien labrados, bizcochos, pan de yema, cachitos rellenos, pan de agua y demás productos de panadería y pastelería. A esta gama de productos se incluirán los deliciosos panes de yuca y las empanadas en masa de hojaldre de pollo y carne.

En Tambillo el producto principal será el pan enrollado bien labrado, bizcocho y cachos. Además toda la gama de productos en panadería y pastelería que la empresa oferta. En este sector por el momento no se comercializará pan de yuca ni empanadas, justamente por la tendencia y preferencia de consumo.

Cabe decir que en los dos puntos se ofertará pan caliente y fresco a toda hora y también lácteos y embutidos.

El producto caliente será entregado a los clientes en fundas de papel, para conservar su sabor y frescura. El empaque para pasteles, pastas y pies es una caja de cartón en la que se resalta la marca y logo de la empresa, además sus colores corporativos que son: el amarillo, verde y azul.

10.1.13.2 Precio

Fluctuarán de acuerdo al producto, peso y formulación. No se puede apresurar a fijar precios a futuro ya que la empresa se encuentra participando de un mercado totalmente competitivo en el que la situación de la economía nacional y la variación de índices macroeconómicos como la inflación son determinantes para que en algún momento se decida subir los precios de los productos.

En el estudio de mercado realizado el pan enrollado en el producto de mayor consumo y preferencia, el mismo que tiene un peso de 65 gramos en crudo y un precio de 0,07 centavos de dólar. Del resto de producto de productos el precio se va incrementando dependiendo de la formulación y el peso de cada unidad de producto, a esto de debe añadir que el margen promedio de utilidad en todos los productos es similar, por lo que se tomará como base este precio para determinar las ventas futuras.

Cabe decir que los precios de los productos se mantendrán fijos para lo cual la gerencia de la empresa está realizando negociaciones con proveedores para adquirir mayores descuentos para minimizar los costos de producción.

10.1.13.3 Plaza

Los puntos de venta de la empresa Ipanema están ubicados en sectores estratégicos, donde existe alta concurrencia de personas. Es así que los nuevos puntos de venta se ubicarán en sitios similares en el cual los canales de distribución del producto serán los mismos puntos calientes por su atractivo en decoración, iluminación, servicio y calidad en productos.

El producto congelado es producido en la planta de producción, ubicada en Quito, este es distribuido a la cadena de panaderías en Quito y Los Valles, por medio de un vehículo de distribución.

10.1.13.4 Promoción

Para la apertura de los nuevos puntos de venta se va a promocionar la marca, por medio de un evento de lanzamiento, el cual consiste en presentar un artista popular, degustaciones, entrega de Flyers, premios y música.
La publicidad para el resto del año se la realizarán en cuñas radiales del sector cada 3 meses y en prensa cada dos meses. Se complementará con circulación de dícticos.
Cada uno de los locales manejará su propio Merchandising de acuerdo al tamaño del local.

10.1.14 CRITERIOS DE APLICACIÓN DEL PROYECTO PARA LA GESTIÓN

Es importante mencionar que para alcanzar los niveles de venta planteados en este proyecto de debe invertir en marketing, por lo tanto se constituye en un verdadero reto alcanzar lo propuesto en los tres escenarios analizados en el capitulo anterior, por lo tanto el coraje y el compromiso de los socios de la empresa Ipanema se verán reflejados para el éxito de la declaración de la viabilidad del proyecto de expansión de la empresa Ipanema en donde se manejarán los criterios de:

- Solvencia
- Consistencia
- Mérito

10.1.14.1 Solvencia

No se refiere a la solvencia financiera, se refiere a la correspondencia que existe entre la información contenida en un documento y la realidad. Muchos proyecto fracasan por no plantearse con claridad las condiciones reales en las que se plantea una gestión por lo tanto este proyecto se realizó en base a una necesidad que es alcanzar la Expansión empresarial y comercial para la empresa Ipanema, lo cual debe ser posible y plausible.

10.1.14.2 Consistencia

No se refiere a la relación que debe existir entre cada uno de los componentes del proyecto, sino a la transparencia con que se debe manejar el proyecto, así también, otra cualidad es la sencillez en todos los actos a realizar.

10.1.14.2 Mérito

Toda información obtenida debe ser evaluada, sin embargo la necesidad de realizar ajustes al proyecto en su aplicación será inminente, pero el objetivo tendrá que alcanzar las metas propuestas.

Si las condiciones para instalar los nuevos nichos de mercado son reales, el negocio será posible y plausible, pero esto se facilitará con la integración sólida de cada uno de los componentes del proyecto: insumos, proceso, producto y venta, logrando alcanzar eficacia y luego eficiencia. Así también con la correcta aplicación de los criterios de gestión: Solvencia, Consistencia y Mérito, principios fundamentales de trabajo y progreso. Estas estrategias permitirá alcanzar las metas propuestas por la Empresa Ipanema: siendo una de ellas “Expansión empresarial y comercial”.

CAPITULO XI

11.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ULTIMO

11.1.1 CONCLUSIONES

1.- Del análisis organizacional se deduce que para la empresa Ipanema uno de los problemas críticos se encuentra en la administración, concentrándose el problema a niveles medios y altos, lo cual se traduce en la falta de evaluación de los resultados administrativos y gerenciales, sin embargo en los puntos calientes la administración es mejor, ya que incluso se pueden detectar faltantes.

2.- Se determina que la empresa Ipanema al ofertar productos de primera necesidad y de consumo masivo diario posee una rotación de dinero rápido, lo que implica que para el negocio es necesario una planificación y correcto manejo de los recursos.

3.- La empresa Ipanema se encuentra inmerso en el mercado panificador más de quince años, tiempo en el cual ha desarrollo diversos productos que han tenido éxito en el mercado, de las misma forma ha creado y desarrollado sistemas de conservación y alargamiento de vida del producto “SISTEMA DE PAN CONGELADO” (pan crudo elaborado y congelado), que en los actuales momentos se constituye en una de las principales ventajas competitivas que posee la empresa.

4.- De la ventaja competitiva se deduce la estandarización del producto, de tal forma que pese a estar dentro de un mercado competitivo la empresa Ipanema está en capacidad de crear nuevas líneas de productos para competir en el

mercado, de la misma manera tiene la capacidad de trasladarse con el producto a cualquier parte del país.

5.- La empresa Ipanema ha hecho uso de tecnología nacional para la implementación de sus puntos de venta así mismo para el sistema de frío, lo cual le convierte en una empresa nacionalista que piensa y cree en el país. Por lo tanto quiere aportar como empresa en la creación de más fuentes de empleo como también aportar al desarrollo económico ecuatoriano.

6.- Esta empresa es reconocida a nivel empresarial por su trayectoria comercial y los volúmenes de compra, por lo tanto tiene excelentes relaciones comerciales y de negociación con proveedores y clientes, de hecho goza de un 22% del mercado panificador del valle de los chillos (estudio de mercado cap IV).

7.- En primera instancia del análisis financiero actual de la empresa se recomienda no adquirir más obligaciones con terceros hasta junio del 2006.

8.- Del estudio de mercado se determina a las poblaciones de Sangolquí y Tambillo como nichos de mercado para cumplir con las expectativas de expansión para la empresa Ipanema con un consumo promedio diario de 8 y 9 panes por familia diario respectivamente, y también se afirma que las familias consumen pan todos los días en un 66%.

9.- Se determinó que para los consumidores no es muy importante que las panaderías oferten el pan caliente, pero si es un determinante para el momento de la compra que el producto sea lo más fresco posible.

10.- La empresa Ipanema a más de entregar un excelente servicio trata en lo posible de entregar pan caliente a toda hora, en especial en las horas de mayor demanda.

11.- Se estableció que la empresa Ipanema tiene capacidad instalada no utilizada para congelar pan del 40% y de mantenimiento del 30%.

12.- Del capital propio, del financiamiento y del crédito bancario para el presente proyecto la gerencia de la empresa Ipanema gestionará los recursos a mediados del 2006 para que entre en funcionamiento en este periodo, lo cual servirá para que se cumpla con el objetivo del presente proyecto “Expandir empresarial y comercialmente a la Empresa Ipanema para vender más y ganar más”.

13.- La empresa Ipanema tiene todas las herramientas necesarias para crecer en el mercado panificador y alcanzar las metas trazadas explotando su ventaja competitiva, lo importante es gestionar todas las actividades propuestas para que de esta manera se posicione en el mercado y cumpla con los objetivos trazados.

11.1.2 RECOMENDACIONES

1.- La gerencia de la empresa Ipanema debe plantearse como metas institucionales la aplicación de sistemas administrativos como el PODIC con la finalidad de llevar adelante una administración que le permita aceptar y delegar funciones de tal manera que se obtengan resultados y estos sean responsabilidad de quienes están al frente de cada departamento.

2.- Respecto del ambiente organizacional, la gerencia de la empresa Ipanema debe tratar de integrar más a todo el personal, para de esta manera crear un ambiente cálido y de compromiso para con la empresa; así se logrará incentivar a que cada uno de los Empleados se sientan comprometidos consigo mismo y con la empresa.

3.- Ipanema al ser una empresa con larga trayectoria se ha posicionado en el mercado panificador; sin embargo es necesario que se invierta en la aplicación de las herramientas de marketing con la finalidad de hacerse conocer más y de posicionarse en un mercado competitivo y obviamente se cumplan con las

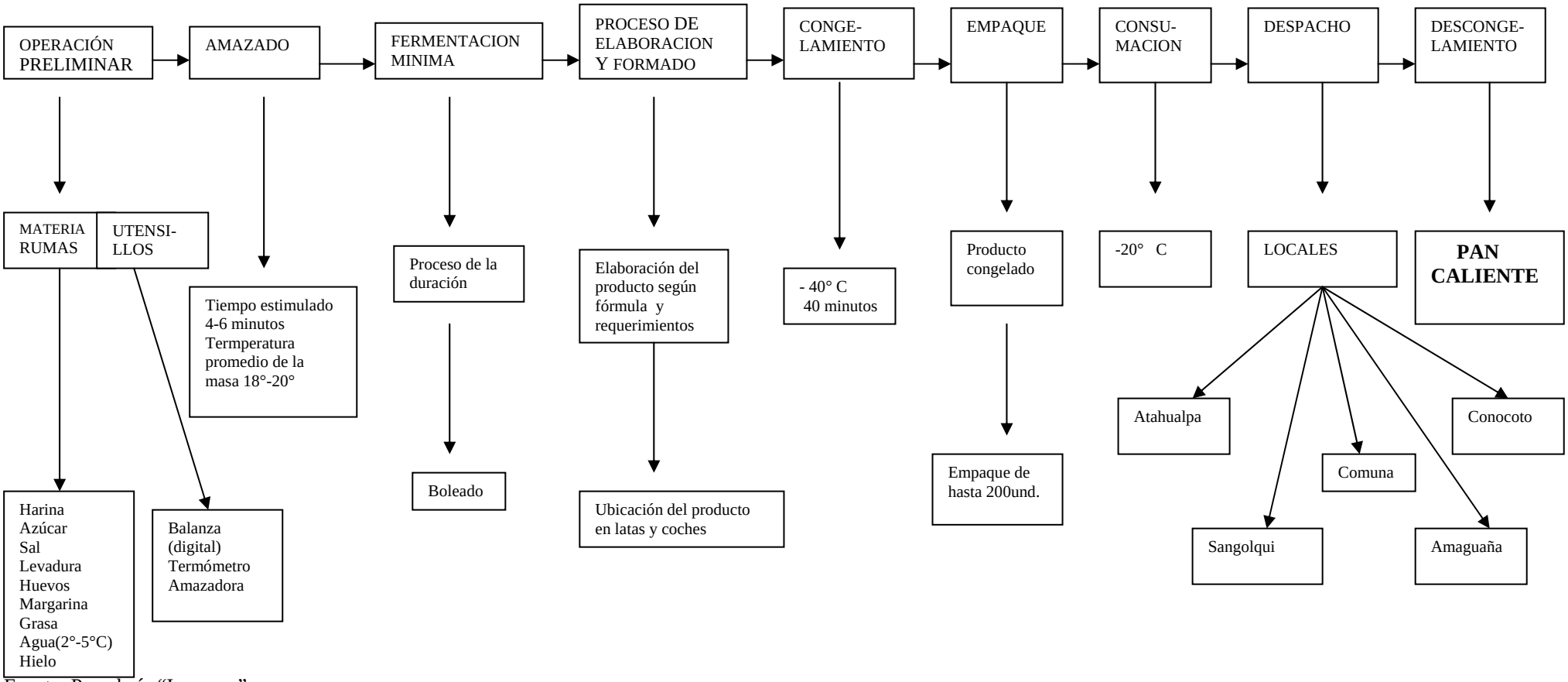
expectativas del presente proyecto, es decir, invertir para obtener los resultados deseados.

4.- En la presente investigación se obtuvieron resultados tanto de la empresa como también del mercado, de tal forma que es necesario que este proyecto se aplique tal cual como se lo presenta ya que del flujo de caja (escenario pesimista) se obtiene una recuperación de la inversión en tres años constituyéndose para la empresa Ipanema en una oportunidad de crecimiento y expansión, así como también en la oportunidad para alcanzar las metas propuestas.

5.- El uso de la ventaja competitiva es una alternativa importante que la empresa Ipanema posee, lo cual debe ser avalado por un sistema de costeo del producto antes de la producción.

6.- La empresa Ipanema oferta pan caliente a toda hora, sin embargo, el resultado del estudio para los consumidores no es determinante adquirir pan caliente, pero, si es muy importante ofertar pan fresco a toda hora. Por lo tanto, en cualquiera de las dos situaciones se debe mantener con las políticas establecidas del producto, empaque, servicio, y principalmente con el enfoque de mercado.

SISTEMA DE PAN CONGELADO



Fuente: Panadería “Ipanema”

Elaboración: Autores de Tesis **ANEXO 1.**

ANEXO 2.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

GERENCIA Y LIDERAZGO

ENCUESTA 1

Lea atentamente las preguntas y conteste de forma clara y honesta

Sector en el que habita……

Sexo: Femenino ….. Masculino …..

Número de miembros en su familia………

Miembros de la familia que trabajan.....

Ingreso promedio por familia: 100 a 200....., 200 a 300....., 300 a 400....., 400 a 500.....,500 a más.....

1.- ¿Con qué frecuencia compra pan?

Todos los días □

Ó qué días?

L	M	M	J	V	S	D

2.- ¿A qué hora suele comprar el pan?

.....

3.- ¿Qué clases de panes, son de su preferencia?

.....

4.- ¿En qué panadería usted compra el pan?

Mariscal……..

La Unión……..

Columbus…….

Ipanema……..

Gran Pan……..

Tienda.....

Otras……. Cuál?.....

5.- ¿Por qué compra ahí el pan? Enumere en orden de importancia (1 más importante), (4 menos importante)

- ☐ Sabor……
- ☐ Precio……...
- ☐ Peso……..
- ☐ Atención…….
- ☐ Ubicación o cercanía…
- ☐ Limpieza.....
- ☐ Durabilidad o frescura

6.- ¿Cuántos panes compra por lo general en el día?

.....

7.- En la panadería que usted compra, por lo general le venden el pan:

- ☐ Frío…….
- ☐ Tibio……..
- ☐ Caliente……....

8.- Qué otros productos adicionales compra en su panadería?

.....

9.- Aparte de los productos que normalmente se venden, qué productos nuevos le gustaría a usted se ofrezcan en las panaderías del sector?

- Pan de yuca..... ☐
- Pan de maíz..... ☐
- Empanada de carne..... ☐
- Empanada de pollo..... ☐
- Dulce tres leches..... ☐
- Pie de Piña..... ☐
- Pie de manzana..... ☐
- Torta de chocolate..... ☐
- Otros..... ☐

ANEXO 3

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

GERENCIA Y LIDERAZGO

ENCUESTA 2

Lea atentamente las preguntas y conteste de forma clara y honesta

Sector en el que habita……..

Sexo: Femenino ….. Masculino …..

Número de miembros en su familia……….

Miembros de la familia que trabajan.....

Ingreso promedio por familia: 100 a 200....., 200 a 300....., 300 a 400....., 400 a 500....., 500 a más.....

1.- ¿Con qué frecuencia compra pan?

Todos los días ☐

¿Ó qué días?

L	M	M	J	V	S	D

2.- ¿A qué hora suele comprar el pan?

.....

3.- ¿Qué clases de panes, son de su preferencia?

.....

4.- ¿En qué panadería usted compra el pan?

.....

5.- ¿Por qué compra ahí el pan?. Enumere en orden de importancia (1 más importante), (4 menos importante)

	Sabor……
	Precio……..
	Peso……..
	Atención……
	Ubicación o cercanía…
	Limpieza.....
	Durabilidad o frescura

6.- ¿Cuántos panes compra por lo general en el día?

.....

7.- En la panadería que usted compra, por lo general le venden el pan:

Frío……. ☐

Tibio…….. ☐

Caliente……..... ☐

8.- ¿Qué otros productos adicionales compra en su panadería?

.....

9.- ¿Qué otras panaderías del sector conoce?

.....

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN¡¡

ANEXO 4.

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

GERENCIA Y LIDERAZGO

FOCUS GROUP

1.- ¿De los dos productos que están a su vista cuál de ellos tiene mejor apariencia?

El primero ……

El segundo ……...

Ninguno ……...

Ambos ……...

Explique…….

2.- ¿Tómelos y diga cómo percibe el aroma de los dos productos?

PRIMERO	**SEGUNDO**
Excelente…….	Excelente…….
Muy bueno……...	Muy bueno……...
Bueno……...	Bueno……...
Regular…….	Regular…….
Malo…….	Malo…….
Explique…….	**Explique**…….

3.- Cuál de ellos tiene mayor peso?

El primero ……

El segundo ……...

Iguales ……...

Explique………

……

4.- Saboree el primer producto y comente del sabor, de igual forma hágalo con el segundo producto.

Muy sabroso……...	Muy sabroso……...
Sabroso……...	Sabroso……...
No me agrada…….	No me agrada…….

Comentario…….. **Comentario**……

5.- Observe la estructura interna del pan y analice la textura de la miga.

La miga es cauchosa

La miga es suave y con cuerpo

La miga es esponjosa

6.- Qué producto le parece más fresco.

El primero …….

El segundo ……...

Ninguno ……...

Ambos ……...

Explique……

ANEXO 5.

Costos	Cantidad	Valor Unitario	Por local	Valor Total
Promoción y Publicidad				3200
Radio	4	200	800	800
Prensa y Revistas	6	200	1200	1200
Auspicios			300	600
Material POP			300	600
Transporte		80	960	1920
Capacitación y Uniformes		200	200	400
Sueldo y Salarios				18720
Administración Local	1	60	720	1440
Administración Planta	1	60	720	1440
Vendedoras	3	220	7920	15840
GASTOS ADM. Y VTAS				**24.240,00**

ANEXO 6.

Costos	Cantidad	Valor Unitario	Por local	Valor Total
Mano de Obra	1	250	3000	6000
Mantenimiento equipos		17	204	408
Aporte Patronal		56,08	672,96	1.345,92
Arriendos		300	3.600	7.200
Provisiones Sociales		178,12	2.137,44	4274,88
COSTOS FIJOS				**19.229**

ANEXO 7.

Costos	Cantidad	Valor Unitario	Por local	Valor Total
Materia Prima (pan congelado)	4.301.890	0,03828		164.676,34
Inventario Adicional		1700	20.400	40.800
Luz Electrica		209,37	2.512,44	5024,88
Combustible		158	1896	3792
Insumos				6805,2
Materiales de Limpieza	12 gl	3,7	44,4	88,8
Líquido desinfectante de piso	12 gl	4,1	49,2	98,4
Líquido desengrasante	3 gl	16	48	96
Espátulas	4	2,5	10	20
Brochas	4	1,8	7,2	14,4
Recipientes	4	3,5	14	28
Limpiones	20	1,3	26	52
Roda pie	6 metros	3,8	3,8	7,6
Notas de venta y facturas	20	5	100	200
Servilletas	50	2,8	140	280
Caja para pasteles	2000	0,48	960	1920
Fundas de papel	80000	0,02	1600	3200
Otros			400	800
Agua		8	96	192
Teléfono		60	720	1440
COSTOS VARIABLES				**222.730,42**

ANEXO 8.

Inversión escenario pesimista

INVERSIÓN INICIAL	63372,74	100%
CAPITAL PROPIO	12.000,00	18,94%
PRÉSTAMO	51.372,74	81,06%

Inversión escenario normal

INVERSIÓN INICIAL	64576,27	100%
CAPITAL PROPIO	12000,00	18,58%
PRÉSTAMO	52576,27	81,42%

Inversión escenario optimista

INVERSIÓN INICIAL	65044,81	100%
CAPITAL PROPIO	12000,00	18,45%
PRÉSTAMO	53044,81	81,55%

BIBLIOGRAFIA

Banco Central del Ecuador , enero 2005

BEJARANO, Jesús Antonio. “Orientación Neoliberal”, www.banrep.gov.com

BERNARD,Y, y J.C Colli. "Diccionario Económico y Financiero". Asociación para el progreso de la dirección. Madrid. 1984.

DIULIO, Eugene. “Macroeconomía”. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. 1985.

DIAZ Hernández, Fabio. "Cómo estudiar con rapidez y eficacia". Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá- Colombia. 1996.

DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, I. Cultural de ediciones S.A.

KOONTZ, Harold. "Administración una perspectiva global". Editorial Mc. Graw Hill. Estados Unidos. 1994.

KUSHEL, Jennifer. "Solo para emprendedores". Editorial Norma S.A. Bogotá- Colombia. 2001.

MARTINEZ, César. “Devaluación en las exportaciones colombianas”, www.lablaa.org/ayudadetareas/economía/econo.31.htm.

MILLER, Roger Leroy. "Macroeconomía Moderna". Editorial Harla. México 1986.

MILLER, Roger Leroy. "Microeconomía". Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá- Colombia. 1988.

MUÑOZ GUERRERO Mario, Perfil de la Factibilidad

OHLADAN, Cally, "Microeconomía". Editorial Interamericana. Estados Unidos. 1998.

ORTEGA Wilson, Evaluación de Proyectos,

PELAYO, Carmen María, “La Competitividad”, www.monografías.com

PUJOL, Bruno. "Dirección de Marketing y Ventas". Cultural de Ediciones. Madrid- España. 1999.

REVISTA“Pan Caliente”, Nº 49 Abril 2000 pág. 3, Cuervo Arcelio, Jefe Técnico Levapan S.A.

RIVAS Quinto, José. "Anotaciones sobre el entorno económico internacional, globalización, internalización de las empresas y competitividad", www.monografias.com

ROJAS Serrano, Raúl. "Metodología de la Investigación". Editorial Trillos. Lima- Perú. 1995.

SCHAUM. "Macroeconomía". Editorial Mc. Graw Hill. México. 1976.

SHMELKER, Corina. "Manual de presentación de anteproyectos e informes". Editorial Harlo. México. 1997.

TAFUR Portilla, Raúl. "La Tesis Universitaria". Editorial Mantaro. Lima- Perú. 1995

VALDERRAMA Méndez, Santiago. "Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica". Editorial San Marcus. Perú- Lima. 2002.

CHAVES, Margarita. “La Expansión de una empresa”. www.acorde.or.cr

ILDIS. Análisis de coyuntura económica enero 2000-junio 2002

SAPAG CHAING, Diseño y Evaluación de Proyectos