



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

**PLAN DE NEGOCIO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS PARA PANIFICADORA EL MOLINO, CON LA  
APERTURA DE UNA SUCURSAL UBICADA EN LA PARROQUIA  
CONOCOTO.**

AUTORA: MONCAYO MORALES ADRIANA CECILIA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DIRECTOR: ECO. OSCAR PEÑAHERRERA  
CODIRECTOR: ING. EDDY GUZMAN

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORA: MONCAYO MORLES ADRIANA CECILIA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Plan de Negocio y Desarrollo de Estrategias Financieras Para Panificadora El Molino con la Apertura de una Sucursal Ubicada en la Parroquia Conocoto, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 10 de marzo del 2010

---

MONCAYO MORALES ADRIANA CECILIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

**CERTIFICADO**

DIRECTOR: ECO. OSCAR PEÑAHERRERA

CODIRECTOR: ING. EDDY GUZMAN

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Plan de Negocio y Desarrollo de Estrategias Financieras Para Panificadora El Molino con la Apertura de una Sucursal Ubicada en la Parroquia Conocoto” realizado por Moncayo Morales Adriana Cecilia, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente proyecto de grado cumple con una investigación profunda y adecuada sobre el tema mencionado, se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Moncayo Morales Adriana Cecilia que lo entregue al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 10 de Marzo 2010

---

ECO. OSCAR PEÑAHERRERA

---

ING. EDDYGUZMAN

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, MONCAYO MORALES ADRIANA CECILIA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Plan de Negocio y Desarrollo de Estrategias Financieras Para Panificadora El Molino con la Apertura de una Sucursal Ubicada en la Parroquia Conocoto, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 10 de marzo del 2010

---

MONCAYO MORALES ADRIANA CECILIA

## **DEDICATORIA**

Bajo la Bendición de Dios Nuestro Señor y con todo el amor del mundo, dedico este trabajo a mi Esposo Wilson, mis hijos Agustín y Pablo Andrés que con su apoyo, me han orientado e inspirado a encontrar mi logro académico, que por mucho tiempo lo he buscado.

A mis padres por darme la vida para que hoy vean en mí la felicidad de la gratitud a un esfuerzo realizado.

A mis hermanos por compartir estos momentos de dicha y felicidad que embarga mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dar mi sincero agradecimiento a todos los maestros, en especial a mi director Eco. Oscar Peñaherrera y a mi codirector Ing. Eddy Guzmán, y a todos los docentes quienes forman parte de la Escuela Politécnica de Ejército por su paciencia, confianza y conocimientos depositados en su alumna, dedicando su tiempo a mi trabajo de investigación, llevando consigo el propósito de cumplir la meta propuesta.

## INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
RESUMEN.....	xvii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xx
JUSTIFICACIÓN .....	xxi
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	xxvi
OBJETIVOS.....	xxvi
Objetivo general.....	xxvi
Objetivos específicos.....	xxvi

## INDICE DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1. Marco Teórico.....	3
1.1.1. El Plan Estratégico De Marketing.....	7
1.1.2. Administración Estratégica.....	8
1.1.3. Matrices. La elección de una estrategia de marketing.....	10
1.1.4. Matriz de planeación estratégica.....	10
1.1.5. Finanzas y contabilidad.....	12
1.2. Marco Conceptual.....	12
1.2.1. Producto.....	13
1.2.2. Publicidad.....	13
1.2.3. Plaza.....	14
1.2.4. Precio.....	14
1.3. Marco Legal.....	14
1.3.1. Estructura Legal.....	14
1.3.2. Regulaciones.....	15

### CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	21
2.1. MACRO ENTORNO.....	22
2.1.1. Factores Económicos.....	25
2.1.2. Factores Sociales.....	35
2.1.3. Factor Cultural.....	45
2.1.4. Factor Legal.....	47
2.1.5. Factor Tecnológico.....	50
2.1.6. Factor Político.....	52
2.1.7. Factor Ambiental.....	55

2.2. MICRO ENTORNO.....	57
2.2.1. Diagnóstico Empresarial.....	57
2.2.2. Amenazas de entrada de nuevos competidores..... (COMPETIDORES POTENCIALES).....	63
2.2.3. Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en ..... el sector (COMPETIDORES REALES).....	63
2.2.4. Presión de productos sustitutos. .... (PRODUCTOS SUSTITUTOS).....	64
2.2.5. Poder de negociación de los Clientes. (CLIENTES).....	65
2.2.6. Poder de negociación de los Proveedores..... (PROVEEDORES).....	66

### **CAPÍTULO III**

3.1. Investigación de Mercado.....	68
3.1.1. Planificación De La Investigación.....	68
3.1.2. Segmentación del Mercado.....	69
3.1.3. Muestreo.....	70
3.1.4. Construcción de Instrumentos.....	73
3.2. Modelo de la Encuesta.....	75
3.2.1. Análisis de la investigación de mercados.....	76
3.2.2. Proceso de la investigación de mercado.....	76
3.2.3. Tabulación de la Encuesta.....	76
3.2.4. Análisis a la aplicación de las Encuestas.....	78
3.2.5. Análisis de la Oferta y la Demanda.....	87

### **CAPÍTULO IV**

4. GESTIÓN DE MERCADO PARA PANIFICADORA EL MOLINO	
4.1.1. Distribución del Local.....	94
4.1.2. Levantamiento de Procesos.....	95

4.1.3. Las políticas empresariales de Panificadora El Molino.....	..98
4.1.4. Los valores empresariales de panificadora El Molino.....	..98
4.1.5. Los principios de Panificadora el Molino.....	..99
4.1.6. Organigramas.....	..100
4.2. Manuales de Puestos y Funciones.....	..101
4.3. Proceso de Reclutamiento Panificadora EL MOLINO.....	107
4.4. Base Filosófica.....	..108
4.4.1. Formulación de la misión y visión.....	109
4.4.2. Objetivo Empresarial.....	..109
4.5 Base Analítica.....	..109
4.5.1. FODA.....	..109
4.5.2. Base Estratégica.....	..111
4.5.3. F.O.D.A Cruzado.....	..111
4.5.4. Objetivos Estratégicos.....	..114
4.6. Selección Estratégica.....	..115
4.7. Logotipo o Imagen Corporativa.....	..115
4.7.2. Logotipo de la empresa EL MOLINO.....	..116
4.7.3. Slogan Publicitario.....	..117
4.7.4. Isologotipo.....	..117
4.7.5. Colores institucionales.....	..118

## **CAPÍTULO V**

5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA.....	119
5.2 Análisis Financiero.....	..119
5.2.1 Análisis Horizontal.....	123
5.2.2. Análisis Vertical.....	..124
5.3. Razones de Rentabilidad.....	..125
5.4. Propuesta de La Planeación Financiera.....	..127

5.4.1. Sistema de Administración.....	127
5.4.1.2. Políticas, Programas, Procedimientos.....	128
5.4.1.3. Propuesta de políticas de cuentas por pagar.....	133
5.5. Políticas de gastos.....	134
5.6. Gestión de Presupuesto.....	135
5.6.1.1. Presupuesto de Ventas.....	136
5.6.1.2. Presupuesto de Compras.....	139
5.6.1.3. Presupuesto de Gastos.....	140
5.6.1.4. Presupuesto de Activos Fijos.....	144
5.6.1.5. Presupuesto de Flujo de Caja.....	146
5.6.1.6. Estados Financieros Pro forma.....	147
5.6.1.7 Indicadores de evaluación.....	152

## **CAPÍTULO VI**

6.	IMPACTO AMBIENTAL.....	157
6.1	Diagnóstico.....	157
6.1.2	Elementos del ambiente.....	158
6.1.3	Impacto del ambiente en el Consumo de Materias Primas.....	159
6.2	Propuesta Ambiental.....	160
	CONCLUSIONES.....	164
	RECOMENDACIONES.....	167
	BIBLIOGRAFIA.....	168
	ANEXOS.....	169

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1	Requisitos para obtener el permiso.....	18
Cuadro N° 2.1	Producto Interno Bruto.....	28
Cuadro N° 2.2	Valor PIB por sectores.....	29
Cuadro N° 2.3	Contribución de las Industrias variación PIB.....	29
Cuadro N° 2.4	Cuadro de deuda externa pública.....	35
Cuadro N°4.4	Objetivos Estratégicos.....	119
Cuadro N°5.1	Análisis Financiero Horizontal.....	126
Cuadro N° 5.2	Análisis Financiero Vertical.....	127
Cuadro N° 5.3	Presupuesto de Ventas.....	139
Cuadro N° 5.4	Costo de Ventas.....	140
Cuadro N° 5.5	Presupuesto de Compras.....	141
Cuadro N° 5.6	Presupuesto de Gastos.....	143
Cuadro N° 5.7	Cuadro de Depreciación Activos Fijos.....	144
Cuadro N° 5.8	Presupuesto de Sueldos.....	145
Cuadro N° 5.8.1	Rol de Pagos.....	145
Cuadro N° 5.8.2	Personal de Sucursal de Conocoto.....	146
Cuadro N° 5.9	Presupuesto de Activos Fijos.....	146
Cuadro N° 5.10	Depreciación de Activos Fijos.....	146
Cuadro N° 5.11	Amortización de Activos Diferidos.....	147
Cuadro N°5.12	Flujo de Caja.....	148
Cuadro N° 5.13	Estado de Situación Inicial.....	150
Cuadro N° 5.14	Estado de Situación Inicial Proyectado.....	151
Cuadro N° 5.15	Estado de Resultados Proyectado.....	152
Cuadro N° 5.16	Indicadores de Evaluación.....	153
Cuadro N° 5.17	VAN.....	153
Cuadro N° 5.18	TIR.....	155
Cuadro N° 5.19	Relación Beneficio Costo.....	156
Cuadro N° 5.20	Periodo de Recuperación.....	156

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfica N° 3.1 Población Parroquias Valle de Los Chillos.....	74
Gráfico N° 4.1 Distribución del Local.....	100
Gráfico N° 4.2 Organigrama Funcional.....	105
Gráfico N° 4.3 Organigrama Estructural.....	106
Gráfico N° 4.2 Proceso de reclutamiento para personal en Panificadora El Molino.....	112
Gráfico N° 4.3 Logotipo de la empresa.....	121

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1 PIB por Sector Económico (miles de dólares).....	30
Tabla N° 2.2 Inflación Anual de los últimos cinco años.....	33
Tabla N° 2.3 Censos de Población.....	37
Tabla N° 2.4 Proyecciones de Población.....	37
Tabla N° 2.5 Encuesta Poblacional del año 2008.....	38
Tabla N° 2.6 Desempleo y Subempleo.....	39
Tabla N° 2.7 Proveedores de materias primas.....	68
Tabla N° 3.1 Población administración valle de los chillos 2001y 2005.....	75
Tabla N°3.2 Oferta de Mercado.....	93
Tabla N°3.3 Cruce de variables de la prueba final de campo.....	96
Tabla N°3.4 Cruce de variables de la prueba final de campo.....	96
Tabla N°3.5 Cruce de variables de la prueba final de campo.....	97
Tabla N°3.6 Cruce de variables de la prueba final de campo.....	97
Tabla N°4.2 Factores críticos del éxito (Fortalezas y Debilidades). Factores claves de éxito (Oportunidades y Amenazas)...	115
Tabla N° 5.1 Modelo de Reporte Diario de Efectivo.....	132
Tabla N°5.2 Modelo de Reporte de Kardex.....	134
Tabla N° 5.3 Modelo de Reporte de Gastos Diarios.....	137

## RESUMEN EJECUTIVO

Un Plan de Negocio y Desarrollo de estrategias financieras para Panificadora El Molino, permitirá la creación de una nueva Sucursal en la Parroquia de Conocoto, guiándolo con un estudio que permita alcanzar el éxito de esta sucursal.

Este proyecto no pretende convertirse en un paradigma de servicios, por el contrario constituye una guía con la ayuda y orientación de expertos, la investigación de campo, folletos, libros especializados, se pueda aperturar una Panadería de primera.

La idea básica de Panificadora El Molino con sus sucursal en Conocoto es llegar a tener prestigio y reconocimiento por sus productos, y logrando aperturar sus sucursales en lugares propios que le garanticen una estabilidad en el negocio.

El estudio que se realizó en este trabajo, permitirá tomar todas y cada una de las herramientas necesarias para hacer que el negocio tenga las rentabilidades esperadas por sus accionistas, garantizando el trabajo de todo su grupo de trabajo así como la de su familia.

La Sucursal que estará ubicada en la Parroquia de Conocoto, a pocos metros del Parque Central, el mercado que se pretende captar son aquellas personas comprendidas entre 15 a 25 años en jóvenes, de 25 a 50 años adultos, y mayores de 50 años en adultos mayores.

Con los resultados obtenidos en las encuestas garantizan que un 100% de las personas encuestadas estarían dispuestos a comprar en la

sucursal si fuera aperturada como dato importante para la apertura de la sucursal.

La implementación de la imagen corporativa a Panificadora El Molino permitirá lograr el reconocimiento en el sector de Conocoto, debido a que sus colores e imagen de sus interiores como de sus exteriores, son propios de la Empresa logrando estar un paso delante de la competencia del sector.

Con el Plan de Negocios para Panificadora El Molino se pretende indicar que la situación financiera de la Sucursal de Conocoto, partirá de los balances históricos de los últimos periodos de una de sus sucursales con similares características, es por esta razón que Panificadora El Molino busca hacer un análisis de los dos años que ha estado en el mercado, dando inicio a una acertada propuesta de modelo de gestión y de administración financiera la cual garantice un éxito en sus sucursal aperturada.

El comportamiento de sus ventas ha tenido un crecimiento del 2,18% lo que implica que va de acuerdo al crecimiento de la población, pero las proyecciones que se realizó en este estudio se planteó un crecimiento de un 4% anual en sus ventas, debido a las características con las que va a dar inicio la Sucursal de Conocoto y como resultado final se puede decir que la apertura de esta Sucursal será de entera rentabilidad para su propietario, como para los accionistas.

Panificadora El Molino ha venido realizando sus actividades desde el año 2008, sus registros se los ha venido realizando de manera simple lo que significa que a partir de este estudio los podrá realizar de manera clara permitiendo dar un ejemplo para el resto de sus sucursales.

## EXECUTIVE SUMMARY

A Business Plan and Financial Strategy Development Bakery El Molino, will create a new branch in the parish of Conocoto, guiding it with a study to be successful in this branch.

This project is not intended to become a service paradigm, by contrast is a guide with help and guidance of experts, field research, brochures, specialized books, can be opening a bakery first.

The basic idea of El Molino Bakery with its branch in Conocoto is to have prestige and recognition for their products, and achieving opening their own branches in locations that guarantee stability in the business.

The study was conducted in this work, will take every necessary tools to make the business is the expected returns for their shareholders, ensuring the work of all its working group and that of his family.

Branch to be located at Conocoto Parish, a few meters from the Parque Central, the market that aims to capture are those between 15 to 25 years in youth, adults 25 to 50 years, and over 50 years in adults higher.

With the results of the surveys ensures that 100% of respondents would be willing to buy at the branch opening as if important data for the opening of the branch.

The implementation of the corporate image Bakery The Mill will achieve recognition in the field of Conocoto, because their colors and image of its interior and its exterior is the Company's own making to be one step ahead of the competition in the sector.

With Business Plan for El Molino Bakery is intended to indicate that the financial situation of the Conocoto Branch will start with the historical balance sheets of the last periods of a branch with similar characteristics, it is for this reason that seeks to El Molino Bakery an analysis of the two years he has been on the market, kicking off a successful proposal for a model of management and financial management which will ensure success in their branch openings.

The sales performance has had a growth of 2.18% implying that goes according to population growth, but the projections made in this study had a growth of 4% a year in sales due the features that will kick in Cono Branch and the end result can be said that the opening of this branch will be full return for the owner, as for shareholders.

Bakery El Molino has been implementing its activities since 2008, its records has been doing it simply means that from this study may do so clear allowing an example for the rest of their branches.

## JUSTIFICACIÓN

Primer Alimento Natural. PAN para conocer sus orígenes debemos remontarnos al pasado, el descubrimiento fue casual, nos situamos en la Época Neolítica y todo empieza cuando un antepasado del hombre conoce ya las semillas y cereales, y sabe que una vez triturados y mezclados con agua, dan lugar a una papilla. Este hombre olvida la papilla en una especie de olla, al volver encuentra una torta granulada, seca y aplastada, el primer pan acaba de tomar forma.

Desde ese momento, el pan ha estado unido a la evolución del hombre, ha estado presente en conquistas, revoluciones, civilizaciones, descubrimientos, es decir formando parte de la cultura universal del hombre.

A lo largo de la historia de las culturas, el pan se ha ido elaborando con el cereal disponible en la zona o con la variante modificada más resistente. Un hecho social relativo al pan, es que históricamente se ha establecido una distinción social en función del color de la miga de pan que se haya comido. Por ejemplo, los panes de centeno (de miga más oscura) han correspondido a las clases menos favorecidas, mientras que los de harina de trigo (de miga blanca) a clases más elitistas. El pan, de una u otra forma, ha sido una de las principales formas de alimentarse para el hombre desde los tiempos más remotos.

El comercio de la panadería, entonces, es una de las más antiguas de las artesanías del mundo. Panes y panecillos se han encontrado incluso en las antiguas tumbas egipcias. En el Museo Británico de Egipto se puede ver en las galerías que se ha horneado pan hace más de 5.000 años atrás. También se exhiben granos de trigo maduros en las tumbas de los faraones. El trigo se ha encontrado en hoyos junto a los asentamientos

humanos de hace 8.000 años. El mismo pan fermentado se menciona de hecho en la Biblia muchas veces. Los antiguos griegos y romanos conocían al pan como un alimento básico, incluso en aquellos días la gente ya debatía sobre si el pan blanco era mejor que el negro.

Más atrás en el tiempo, en la Edad de Piedra, la gente realizaba sólidas tortas de cebada y trigo triturados. Se ha encontrado un molino para moler maíz que tiene una antigüedad de 7.500 años. La capacidad de sembrar y cosechar cereales puede ser una de las principales causas que condujeron al hombre a morar en comunidades, en lugar de vivir una vida errante de caza y pastoreo de ganado.

Según los botánicos, el trigo, la avena, la cebada y otros cereales pertenecen a la orden de las hierbas, nadie ha encontrado aún la forma de hierba silvestre de trigo de la que, tal como lo conocemos, se ha desarrollado. Al igual que la mayoría de las hierbas silvestres, las flores de los cereales poseen tanto elementos masculinos como femeninos. Se podría decir que la civilización comenzó cuando el hombre descubrió en la antigüedad a aquellos alimentos que podían conservarse para los meses de invierno y que podían ser multiplicados durante el verano. Esto podía darle una seguridad a los hombres, permitiéndoles dar tiempo adicional que necesitaban para desarrollar otras habilidades útiles, además de la caza, pesca y pastoreo de ganado.

El pan es entendido por muchas culturas como un sinónimo de alimento y es un ingrediente que forma parte de diversos rituales religiosos desde la época del Antiguo Testamento, toda la evidencia apunta al hecho de que ya se elaboraba pan, se preparaba el grano, y se lo horneaba. Evidentemente fue primeramente un trabajo que quedaba en manos de las mujeres, sin embargo en los palacios y moradas de reyes, príncipes y

grandes familias aristocráticas, la panadería era un deber de maestros especializados.

Las ruinas de Pompeya y otras ciudades ponen de manifiesto que las panaderías han existido desde los tiempos históricos. Hubo incluso panaderías públicas donde la gente más pobre podría comprar el pan listo y horneado.

En Roma se formó el Gremio de Panaderos alrededor del año 168 A.C. Desde entonces, la industria comenzó a formarse como profesión. El gremio o colegio, no permitía a los hijos de los panaderos retirarse de ella y tomar otras rutas. Las panaderías de Roma gozaban en este período de privilegios especiales, puesto que eran los únicos artesanos que eran libres; el resto de los oficios era realizado por los esclavos.

A los miembros del Gremio se les prohibió mezclarse con cómicos, gladiadores, así como asistir a los espectáculos en el anfiteatro, para no ser contaminados por los vicios de la gente común. Evidentemente la panadería ocupaba un lugar honrado y de estricta reglamentación. El Gremio de Panaderos perduró incluso hasta nuestros días.

A los griegos y los romanos les gustaba el pan blanco, el color es una de las principales pruebas de la calidad en los tiempos de Plinio (70 A.C.). Plinio escribió: "El trigo de Chipre es moreno y produce un pan oscuro, por lo que generalmente se mezcla con el trigo blanco de Alejandría". En aquellos días hubo algunos panaderos que amasaban la harina con agua de mar para guardarse el precio de la sal. Plinio no aprobaba esta conducta.

Los romanos disfrutaban de varios tipos de pan, con interesantes nombres como "artolaganus", "speusticus". Había ricos panes con leche,

huevos y mantequilla, pero por supuesto, eran sólo para los ricos y privilegiados. El gramático y filósofo egipcio Athanaeus, que vivió en el siglo III D.C. nos legó considerables conocimientos sobre la cocción del pan de aquellos días. El escribió que los mejores panaderos fueron los de Fenicia o Lydia, y la mejor formulación del pan era de Capadocia. El nos da una lista de los tipos de pan común de su tiempo sin levadura, panes hechos con la mejor harina de trigo, panes hechos de grañones o centeno, y algunos de bellotas y mijo. Había demasiados panes horneados bonitos y crujientes en un hogar.

Los panaderos hicieron una mezcla de pan con queso, pero para los ricos el favorito siempre había sido el pan blanco de trigo.

En gran parte del mundo, el pan en la actualidad es un elemento económico que influye en índices económicos tales como el IPC (Índice de Precios al Consumo).

Hoy en día pueden encontrarse procesos de panificación muy sofisticados, Los nuevos productos del pan que introdujeron los denominaron bizcochos, (literalmente: «dos veces cocinado»).

El consumo de pan en el Ecuador no distingue clase social, pues en la actualidad podemos encontrar diferentes tipos de productos de panadería y con diferentes precios y calidades, estos van de acuerdo al poder adquisitivo de las personas. El pan es y ha sido y probablemente lo seguirá siendo por mucho tiempo, uno de los alimentos más consumidos a nivel nacional y mundial, formando parte de la cultura de sitio, por ello se ha tomado la decisión de aperturar una sucursal de la Panificadora El Molino en la Parroquia de Conocoto, poniendo de manifiesto la competitividad, la innovación y la creatividad, términos que siempre deberán estar en mente, para impulsar y desarrollar interés en el equipo

de trabajo y despertar en los clientes la importancia que tiene el consumo de pan para nuestro organismo, brindando sin duda un servicio único y especializado enfocado hacia la excelencia.

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**

¿La implementación y apertura de una sucursal de la empresa Panificadora El Molino en la parroquia de Conocoto, permitirá generar los rendimientos adecuados que garanticen su permanencia en el mercado otorgando a sus socios y empleados las utilidades pronosticadas?

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

El Plan de Negocios y Desarrollo de Estrategias Financieras tiene como objetivo elaborar el estudio técnico que guíe la apertura de una sucursal de panificadora El Molino en la parroquia de Conocoto, mediante la utilización de herramientas administrativas, comerciales, ambientales y financieras.

#### **Objetivos específicos:**

- a.) Fundamentar técnicamente la investigación a través del estudio de varios enfoques teóricos, referenciales y conceptuales, que sirvan como plataforma para la implantación del Plan de Negocio y Desarrollo de Estrategias Financieras, evaluando los niveles de eficiencia en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos y financieros con la aplicación de indicadores de gestión.
- b.) Realizar un Diagnóstico del entorno en el cual se desarrolla Panificadora El Molino, utilizando herramientas como la investigación de

mercado, que finalmente permita la elaboración del Plan de Negocio e Implementación de Estrategias Financieras.

c.) Identificar e implementar una correcta administración financiera con un análisis, diseño y aplicación de estrategias dentro de la empresa.

d.) Diseñar un procedimiento para el diagnóstico de la situación económico – financiera.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PANIFICADORA EL MOLINO**

Para el desarrollo del presente proyecto se tomará en cuenta, todos los factores que puedan influir directamente en la apertura del local, tomando en consideración las diferentes medidas que sirven de estrategias y técnicas, tales como: el factor económico, político, demográfico, social y cultural.

Panificadora El Molino da inicio el 07 de enero del 2008 con su primera filial en Sangolquí, el local fue comprado ya en funcionamiento, venía operando desde hace cuatro años atrás con el nombre de Panadería Inglesa.

El nuevo propietario decidió cambiar de nombre a Panificadora El Molino, este local fue comprado con una mirada hacia su futuro y principalmente de su familia, las ganas de trabajar en un lugar propio donde todos los esfuerzos y los deseos de superación se vean reflejados en el crecimiento de su local lo llevaron adquirirlo. Y desde el punto de vista empresarial para desarrollar una marca que empiece a ser reconocida y respetada en el mercado

El 30 de Julio del mismo año, decide comprar dos locales adicionales ya en funcionamiento en Carapungo, su visión fue la de aumentar sus utilidades teniendo tres locales con márgenes de venta aceptables, locales donde él pudiera maximizar el uso de sus recursos tales como la compra de materias primas al por mayor, utilización de la mano de obra, implementación de sistemas entre otros.

Para Enero del 2009 se decide la apertura de una nueva sucursal en Monjas Alma Lojana, este local fue instalado sin realizar un estudio técnico, cabe aclarar que fue la visión de su propietario quien vio en este sector un lugar potencial para el mercado de panificación, además por la cercanía a su domicilio, que considera una ventaja de control para él.

En el mes de septiembre del año en curso se decide abrir otra sucursal, sin un estudio previo en el Puente 3, vía al Valle de Los Chillos, el propósito de este local es dar a la empresa ya un posicionamiento en la zona, la empresa ha ido creciendo paulatinamente, debido a la necesidad del mercado y principalmente a la necesidad de sus dueños, su progreso se lo ha hecho por la visión que ha tenido el dueño para comprar o implantar negocios.

Panificadora El Molino cuenta con cuatro sucursales en la actualidad debido a que el local de Sangolquí fue vendido, el propósito de vender este local fue para adquirir un local propio de la Empresa en la Parroquia de Conocoto, debido a que todos sus lugares de funcionamiento son arrendados, con este quiere dar paso a una estrategia de consolidación de la Empresa con locales propios, el acierto que ha tenido Panificadora El Molino se lo ha dado de una manera simple por decirlo con el olfato y ojo de su propietario.

Con estos antecedentes se puede concluir que en estos dos años la empresa ha tenido éxito con un crecimiento sostenido y permanente, sin embargo se tiene claro que es el momento de formalizar su desarrollo, debido a que su manejo técnico no puede estar en función de la visión empresarial de una persona, sino debe obedecer a la estructura administrativa, mercadológica, técnica y financiera de una empresa que

respalde esa visión. Y por ende encamine a la consolidación en el mercado de su marca.<sup>1</sup>

## 1.1. Marco Teórico

### PLAN DE NEGOCIO

**Plan:** "Programa de acción para la implementación de una empresa. Plan sistemático de las operaciones futuras de una empresa en un periodo determinado; **Negocios:** compra y venta de bienes, servicios o productos con afán de lucro. Un lugar para negociar donde se mantienen inventario de mercaderías para la venta de acuerdo a estos conceptos se puede definir.

**Plan de Negocios:** Es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pequeña y mediana empresa. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto.

Este plan nos servirá como un mecanismo de proyectar la Sucursal para un futuro, previniendo dificultades e identificando posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

El plan de negocios posibilitará a través de este documento reunir toda la información necesaria para valorar el Negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha, estableciendo la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Propietario de Panificadora El Molino año 2009

<sup>2</sup> Libro Administración Financiera. 11ma Ed. (James C. **Van Horne**)

## **ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

Las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad; estando presente, en diferentes momentos, la problemática financiera.

Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial.<sup>3</sup>

De manera muy elemental se apunta que las Finanzas conforman el área económica dedicada al estudio del funcionamiento de los mercados de Capitales, la oferta y el precio de los activos financieros.

### **La información financiera, punto de partida para la toma de decisiones**

La información financiera juega un papel fundamental para la evaluación de las empresas y el cumplimiento de los objetivos globales y financieros, es el punto de partida para el estudio de la realidad financiera, la financiación e inversión de éstas y la interpretación de los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen y ayudan a la dirección a tomar decisiones adecuadas. El análisis financiero comienza desde el mismo momento en que se elaboran los estados financieros.

### **Las estrategias como alternativas de solución dentro de la toma de decisiones**

---

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>  
Fuente: <http://www.monografías.com>

<sup>3</sup> Libro Administración Financiera. 11ma Ed. (James C. **Van Horne**)

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. Los últimos veinte años fueron cinco veces más turbulentos que los ochenta años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables y el valor máspreciado es la especulación. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia.

Se puede entonces definir que Estrategias Financieras, son las metas, patrones, o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa, con un fin predeterminado: Mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos.

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general,

manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).

Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Libro Administración Financiera. 11ma Ed. (James C. Van Horne)  
Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

### 1.1.1. El Plan Estratégico De Marketing

Su objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo, las opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

La gestión de marketing estratégico se articula en torno a 6 preguntas claves.

- ¿Cuál es el mercado y cuál es la misión estratégica en dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿cuál es la diversidad productos – mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos –mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Para cada producto mercado, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y consumidor?

Un plan estratégico de marketing es, en definitiva, un plan financiero a mediano y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros.

El marketing estratégico tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven un incremento y una rentabilidad. Los impulsos dados afectan a todas las funciones, y no sólo la función de marketing.

Su papel es mucho más amplio que el de la gestión de marketing tradicional e implica una coordinación interfuncional estrecha.<sup>5</sup>

### **1.1.2. Administración Estratégica**

Administración estratégica es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general la administración estratégica consiste en cuatro procesos secuenciales continuos:

- a) Formulación de la estrategia
- b) Implementación de la estrategia
- c) Medición de los resultados de la estrategia
- d) Evaluación de la estrategia<sup>6</sup>

#### **a. Formulación de la Estrategia.**

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, que pueden servir a para generar alternativas viables, evaluando las alternativas que describan aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social.

---

<sup>5</sup> Fuente: LAMBIN, Jacques Jean, Marketing Estratégico, Tercera Edición

<sup>6</sup> Fuente: LAMBIN, Jacques Jean, Marketing Estratégico, Tercera Edición

### **b. Implementación de la Estrategia.**

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero a la administración le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. Se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

### **c. Medición de los resultados de la Estrategia.**

Dentro de la administración estratégica se persiguen los resultados, de manera que dentro de los objetivos de la empresa se pueda medir su avance, la medición de los resultados de una estrategia logrará medir eficazmente el posicionamiento de la empresa. Sólo con éstos el Directorio podrá equilibrar el énfasis de sus intereses financieros, estratégicos de corto plazo o largo plazo.

### **d. Evaluación de la Estrategia.**

Para que una estrategia se implemente con éxito, la empresa debe desmenuzar los objetivos estratégicos en cada una de las tareas necesarias, estableciendo sistemas para medir el avance en el desarrollo de dichas tareas, basados en el progreso de las mismas, dirigiendo las inversiones en función de los objetivos de largo plazo y focalizando las tareas de seguimiento en la evaluación del progreso de las estrategias perseguida por la empresa y ésta podrá alcanzar el posicionamiento esperado.

### 1.1.3. Matrices. La elección de una estrategia de marketing

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores.

### 1.1.3. Matriz de planeación estratégica

#### Misión

“La misión es la razón de ser de la organización, responde a las preguntas: ¿Para qué y por qué existe la organización? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es nuestro valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Tres preguntas son básicas para definir la misión: ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestro valor agregado o ventaja competitiva?

Los requisitos que debe reunir una misión son:

- **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.
- **Permanente.** Orientada al propósito de la empresa durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Consiste con lo que se hace y se desea

## **Visión**

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.

Debe tener las siguientes características: breve, fácil de captar y de recordar e inspiradora. La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro? ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios deberíamos estar? ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones principales y futuras de mercado? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años? <sup>7</sup>

## **POLÍTICAS**

“La palabra política proviene del griego *politiké* que significa arte de gobernar una nación. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa.

## **REGLAS**

---

<sup>7</sup> Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Décimo primera edición

Son muy precisas y deben ejecutarse tal y como se especifican; comúnmente su incumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una empresa; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de acción, mientras que las reglas no proporcionan margen de interpretación.

#### **1.1.4. Finanzas y contabilidad**

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de las estrategias.

La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

### **1.2. Marco Conceptual**

#### **PANADERÍA**

Una panadería es un despacho de pan y otros productos de pastelería y galletería. Una panadería comparte algunas características de una cafetería.

#### **EMPRESA**

Es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico, dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza, estas operaciones pueden ser financieras, productivas, de servicios y para ello requiere su principal activo que es el "Talento Humano". Se producen bienes y servicios a la satisfacción de las necesidades de una comunidad a cambio de una contraprestación o pago.

### **1.2.1. Producto**

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

### **1.2.2. Publicidad**

Es una técnica destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas; tales como: la psicología, sociología, antropología, estadística, y la economía que son halladas en el estudio de mercado se podrá desarrollar un mensaje adecuado para el público.

La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación, dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante, dicho contrato es denominado contrato de emisión o difusión.

### **1.2.3. Plaza**

Una plaza es un espacio urbano público donde se suelen realizar gran variedad de actividades. La plaza será un lugar dónde se comercializa el producto o el servicio. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

### **1.2.4. Precio**

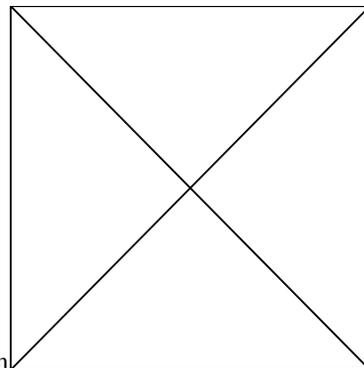
Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo incluye: forma de pago ¿efectivo, cheque, tarjeta, etc.<sup>8</sup>

## **1.3. Marco Legal**

### **1.3.1. Estructura Legal**

La empresa Panificadora El Molino es considerada como una Sociedad de Hecho en el Ecuador.

---



<sup>8</sup> <http://www.wikipedia.com.ar/productoprecioplaza.htm>

La "Sociedad de hecho" es una sociedad civil que debe su nombre a que no requiere del registro en la Superintendencia de Compañías, y se regirá por las condiciones que las partes interesadas establezcan en cada caso.

La sociedad de hecho de Panificadora El Molino está formada por los cónyuges, a pesar de tener nombre y objeto social, además de todas las figuras que implica una sociedad mercantil, no está inscrita en ningún registro.

### **1.3.2. Regulaciones**

Toda organización social requiere contar con sus propias normas internas establecidas con el fin de obtener un mayor desarrollo y equilibrio colectivo; considerando el bienestar de todos sus miembros y sin descuidar el de la comunidad a la cual pertenece.

De igual manera este afán nos obliga a cumplir con las disposiciones dictadas por las autoridades competentes, es por esta razón que una panadería en general, cuyo local se dedique a la elaboración de productos destinados a consumo humano, debemos obtener una serie de documentos que autoricen su funcionamiento.

Tenemos varias instituciones que emiten los permisos aplicables, estos principalmente son:

- Cuerpo de Bomberos
- Municipios
- Ministerio de Salud Pública

#### **a. Normatividad Sanitaria**

Es importante que el país cuente con una normativa actualizada para que la industria alimenticia elabore alimentos sujetándose a normas de buenas prácticas de manufactura, las que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, así como el comercio internacional, acorde a los avances científicos y tecnológicos, a la integración de los mercados y a la globalización de la economía

### **Servicio y Expendio de alimentos:**

Los empresarios permanentes o temporales obligados a obtener un permiso de funcionamiento sanitario que acredite la idoneidad del servicio que ofrecen y a sujetarse a las normas técnicas y de calidad.

### **REQUISITOS PARA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS (Panificadora)**

1. Solicitud que deberá ser adquirida en la Tesorería de la DPS (Departamento Provincial de Salud) de la Provincia
2. Certificación categoría establecimiento concedido por el MICIP
3. Planos distribución áreas
4. Planos ubicación equipos flujo proceso productivo
5. Métodos y procedimientos tecnológicos para cada producto
6. Información relativa personal
7. Certificados de salud ocupacionales personal
8. Acta inspección establecimiento
9. Factura pago derechos correspondiente

### **b. Normatividad Técnica**

#### **Intendencia de Policía**

Según la Intendencia General de Policía, los locales donde se prestan servicios en general, lugares donde se consuman alimentos o bebidas alcohólicas y que están sujetos al pago del Permiso de Funcionamiento, deben obtener anualmente el mismo otorgado por las Intendencias Generales de Policía de cada Provincia.

**Cuadro Nº 1.1**  
**REQUISITOS PARA OBTENER EL PERMISO**

<b>Requisitos</b>	<b>Establecimientos</b>
RUC SRI	Todos
Patente Municipal	Todos
Copia de Cédula	Todos
Permiso de Uso de Suelo	Centros de Diversión Nocturna
Permiso de Cuerpo de Bomberos	Centros de Diversión Nocturna

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

Los Permisos Anuales de Funcionamiento se renuevan cada año y estos requisitos rigen solo cuando se va a sacar el Permiso por primera vez. Para la renovación anual se necesita el comprobante de pago del permiso del año anterior y la cancelación del costo de la tasa para el presente año.

### **Bomberos**

En la preparación de alimentos no deberán emplearse artefactos a gasolina. Los cilindros de abastecimiento de gas a las cocinas deberán estar situados en lugares apartados de éstas, ventilados y con las debidas seguridades. No se deberán almacenar materiales que al reaccionar entre sí puedan originar incendio.

En estos establecimientos existirán las siguientes instalaciones de protección:

- Extintores, de acuerdo a las disposiciones del Cuerpo de Bomberos.

### **REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DEL PERMISO**

- Solicitud de inspección dirigida al Cuerpo de Bomberos de la Zona.
- Copia de cédula o Ruc.
- Pago del permiso de Bomberos

### **c. Normas Comerciales**

#### **Obligación de registro mercantil y licencia.**

Para que las personas naturales o jurídicas puedan ejercer las actividades de panadería previstas en la ley, deberán obtener la licencia anual de funcionamiento, la aprobación de los precios de los bienes y servicios que prestan y los demás requisitos y documentos exigidos en otras leyes, reglamentos especiales, resoluciones del registro mercantil y otros instructivos administrativos.

#### **Solicitud de registro**

Las personas naturales o jurídicas para registrarse y clasificarse en, deberán presentar la correspondiente solicitud, en el formulario entregado por la Corporación Metropolitana, acompañada de los siguientes documentos:

a) Copia certificada de la escritura pública de constitución de la compañía y de aumento de capital o reformas de estatutos, si los hubiere, tratándose de personas jurídicas;

- b) Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito, de la persona jurídica solicitante;
- c) Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual de no encontrarse registrada la razón o denominación social o nombre comercial motivo de la solicitud; y,
- d) Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía o de identidad, según sea la persona natural ecuatoriana o extranjera solicitante.

Una vez recibida la solicitud, el departamento correspondiente verificará si ésta ha sido presentada en debida forma y dispondrá la visita de inspección previa a la clasificación en la categoría correspondiente.

#### **REQUISITOS PARA OBTENER LA LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO**

1. Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento firmado por el representante legal
2. Permiso de uso de suelo
3. Certificado del Curso “Buenas Prácticas de Manipulación Higiénica de Alimentos”
4. Copia del RUC Actualizado”

La Municipalidad, a través del Formulario Único realizará UNA INSPECCIÓN UNIFICADA y verificación anual de cumplimiento de todas

las obligaciones legales, normas técnicas y reglamentarias a las que se someten los establecimientos.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [www.quito-turismo.com/paginas/infoproyectos.com](http://www.quito-turismo.com/paginas/infoproyectos.com)

## **RUC**

Deben inscribirse todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, dentro de los treinta primeros días de haber iniciado sus actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos.

### **REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DEL RUC**

- Original y copia de la cédula de identidad o de ciudadanía.
- Original y copia del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa vigente
- Presentación del certificado de votación del último proceso electoral
- Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos:
  - planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, o consumo de agua potable a nombre del contribuyente, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de realización del trámite.
  - Pago del servicio de TV por cable, telefonía celular o estados de cuenta a nombre del contribuyente de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción
  - Comprobante del pago del impuesto predial del año actual o del año inmediatamente anterior
  - Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.
  - Si el contribuyente no tuviese ninguno de los documentos anteriores a nombre de el, se presentará como última instancia una carta de cesión gratuita del uso del bien inmueble, adjuntando copia del cédula del cedente y el documento que certifique la ubicación.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Dentro del campo de la panificación, se tomará en cuenta los diferentes factores macro y micro ambientales a nivel de país, que influirán en la toma de decisiones para la aplicación de un plan de negocios y el desarrollo de estrategias financieras, para así acercarnos a un enfoque real y pasar de lo teórico a lo práctico, debido a que la industria de la panificación se ha convertido en una verdadera alternativa de producción para nuestro país.

La industria de la panificación ha pasado a formar parte de una respuesta positiva que busca el país mediante políticas de corto y largo alcance, generando puestos de trabajo convirtiendo a las personas emprendedoras en micro empresarios, permitiendo la preparación de su gente en los diferentes espacios del arte de la panificación, difundiendo el desarrollo de las habilidades y destrezas plasmado en la elaboración del pan.

La industria de la panificación se ha convertido en un compromiso de gobernantes y gobernados por lo que, de acuerdo al presente diagnóstico se estará en la facultad de interactuar, de conocer y delimitar el avance de la industria por medio de la elaboración del plan de negocios y desarrollo de estrategias que constituirá un soporte para la apertura de la sucursal de panificadora El Molino.

## **2.1. MACRO ENTORNO**

Dentro de la implementación del Plan de Negocio y Desarrollo de Estrategias Financieras se tomará en cuenta, todos y cada uno de los factores que influyen directamente en la ejecución del proyecto tomando en consideración el entorno, especialmente los factores económicos, políticos, demográficos, sociales y culturales de nuestro país.

La internacionalización de las personas en el mundo y la globalización de la economía han obligado a los países en vías de desarrollo como Ecuador, a insertarse por sí mismos en un proceso de implementación de nuevas y variadas formas de vida.

Desde 1982 hasta 1987, Ecuador experimento una disminución en el ritmo de crecimiento económico. Al igual que otras naciones latinoamericanas se vio expuesto a golpes que salían de su control inmediato. Por ejemplo en 1986, los precios mundiales del petróleo se desplomaron, lo cual redujo a la mitad los precios de exportaciones.

El período comprendido entre 1988 y 1992 se caracterizo por un aumento en el precio de exportación de petróleo, intervalos de crecimiento económico relativamente robusto y reducción del gasto público en términos reales a lo largo de este período, Ecuador llevo a cabo una política de estabilización gradual. Dicha política sin embargo no logró contener la inflación que creció bruscamente a un promedio de 59,7% anual.

En los últimos años Ecuador ha estado con muchas calamidades naturales como El Niño y las volátiles condiciones en los mercados mundiales de materias primas, al igual que la brusca caída de los precios del petróleo en 1998, han afectado el crecimiento de nuestro país. Ya que desde inicio del año nombrado Ecuador padeció una severa crisis

macroeconómica, causada por factores externos y climáticos, agravados por la adopción de algunas políticas.

En septiembre de 1999 se convirtió en el primer país en no pagar los bonos de deuda externa, en el 2000 tras varias semanas de fuerte depreciación en la tasa de cambio el gobierno anuncia la dolarización de la economía y en marzo de ese mismo año el congreso aprueba la ley de Transformación Económica Ecuatoriana que permanentemente ha estado en crisis, la misma que no es reciente, pues existe una serie de hechos históricos, económicos, políticos, culturales , etc. que han coadyuvado para llegar al estado actual en que nos encontramos.

La dolarización, que se mantiene hasta la presente fecha, fue resultado entre otros factores de que en los últimos años de la década pasada, la situación ecuatoriana se tornó no solo peligrosa sino insoportable, la devaluación se producía a pasos acelerados, no existía liquidez, la inflación aumentaba incontrolablemente, las tasas de interés crecieron desproporcionadamente, el endeudamiento externo fue alto, la producción decreció, aumentó la desocupación, etc.

## **SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

En las encuestas anuales de actividad económica y en la clasificación industrial internacional (CIIU), el término: sector de actividad económica según el INEC, está definido como aquel conjunto de empresas dedicadas únicamente a la producción de un determinado bien o servicio.

Además cuando este término denominado sector de actividad económica es sub clasificado tomando como referencia categorías más específicas de los bienes y servicios producidos por la empresa el sector se denomina subsector.

Un sector o subsector de actividad económica no sólo está integrado por las empresas fabricantes de un determinado producto final, sino también está integrado por los proveedores de los factores de la producción y los encargados de la comercialización del producto final del sector<sup>11</sup>.

La CIIU, es una codificación estandarizada a nivel mundial de los distintos sectores de actividad económica que operan en la economía de las naciones. El INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) a través de la Encuesta Anual de manufactura provee información que permite clasificar a las empresas por su tamaño, tomando como referencia el número de trabajadores; 10-19, 20-49, 50-99 y los mayores a 100 trabajadores.

Mediante esta clasificación el INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas) y organismos de cooperación internacional como el BID (Banco Internacional de Desarrollo), consideran:

1. Empresas que emplean entre 1 y 9 trabajadores son microempresas
2. Empresas que emplean entre 10 y 49 trabajadores son pequeñas empresas
3. Empresas que emplean entre 50 y 99 trabajadores, son medianas empresas
4. Empresas que emplean más de 100 trabajadores son empresas grandes.

Es por eso que en base a esta clasificación podríamos decir que Panificadora El Molino es una pequeña empresa.

---

<sup>11</sup> Centro de Desarrollo de la pequeña Empresa – CEDEPEN Sistema de Investigación

En base a las nuevas políticas económicas la población joven tiene oportunidad de renovar el sector de la panadería, los hijos e hijas de panaderos que se alejaron de este sector redescubrirán a la pequeña empresa familiar una oportunidad para salir adelante, probablemente introducirán cambios y la renovación prudente y clásica, que en tiempo de crisis hará bien el negocio que durante lustros dio de comer a sus padres y abuelos. La panadería artesanal quizá está preparada para enfrentar el cambio con mayores posibilidades los cambios del entorno.

### **2.1.1. Factores Económicos**

Los factores económicos nos sirven como un indicador fundamental para conocer en qué áreas del país se han desarrollado de mejor manera las actividades de producción, analizando los cambios en los ingresos de las familias su población activa, así como todos y cada uno de los factores que inciden en la economía del país.

#### **a. Producto interno bruto (PIB)**

“Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior”<sup>12</sup>.

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

---

<sup>12</sup>[www.economiaecuatorialaencifras.com](http://www.economiaecuatorialaencifras.com)

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación.

Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

Más importante que lo que se produce dentro del País (el Producto Interno Bruto –PIB-) es lo que queda para los ecuatorianos. Cuando son gobiernos entreguistas, el Producto Interno Bruto (PIB) es grande, pero todo se va afuera; cuando somos gobiernos nacionalistas el PNB es mayor que el PIB porque obligamos a que la plata, el petróleo se queden en el País, fue parte de lo que mencionó el Presidente de la República durante uno de sus enlaces (#136) de los sábados.

Pero, ¿es correcto decir que a mayor PNB es más completa la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y por tanto un mayor nivel de bienestar económico en una sociedad? El director del Centro de Investigaciones de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Jorge Calderón, si bien concuerda con ello, agrega que esto depende mucho de las políticas del Estado y sobre todo a qué se le llama Bienestar.

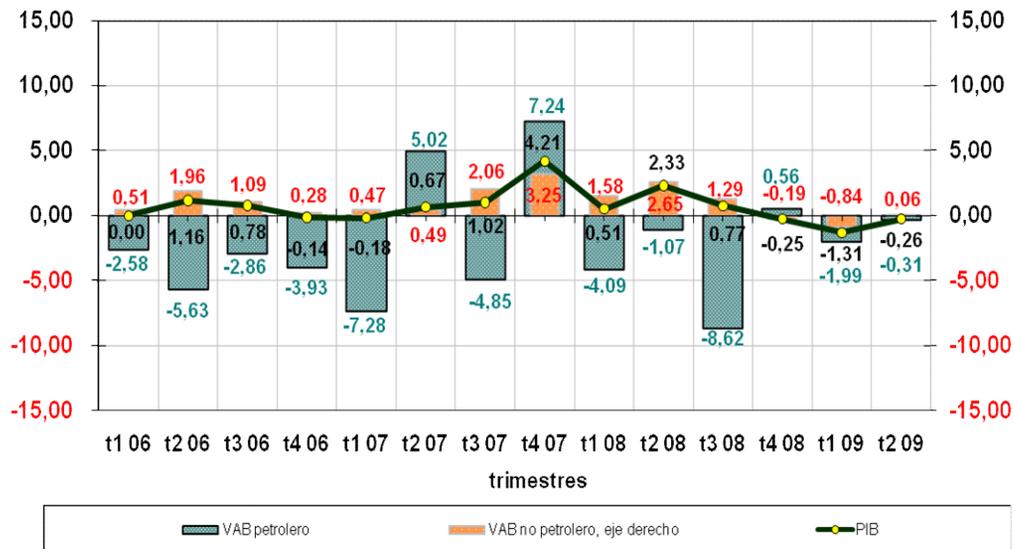
La incidencia, más que en el PIB, PIN (Producto Interno Neto) o el PNB (Producto Nacional Bruto), debería reflejarse en el Índice de Actividad Económica e índices de Empleo, cuyo resultado es uno de los más bajos

de la región: un 8% de desempleo, equivalente a 400.000 familias de la PEA (Población Económicamente Activa) del Ecuador.<sup>13</sup>

El comportamiento de la economía Ecuatoriana en este segundo trimestre del 2009, las cuentas nacionales reportaron un decrecimiento del PIB del -0,26% (a precios constantes de 2000), respecto al primer trimestre del 2009 (t/t-1), y una reducción de -1,06% comparado con el segundo trimestre del 2008 (t/t-4).<sup>14</sup>

**Cuadro N° 2.1**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO, PIB  
t/t-1, precios constantes de 2000**



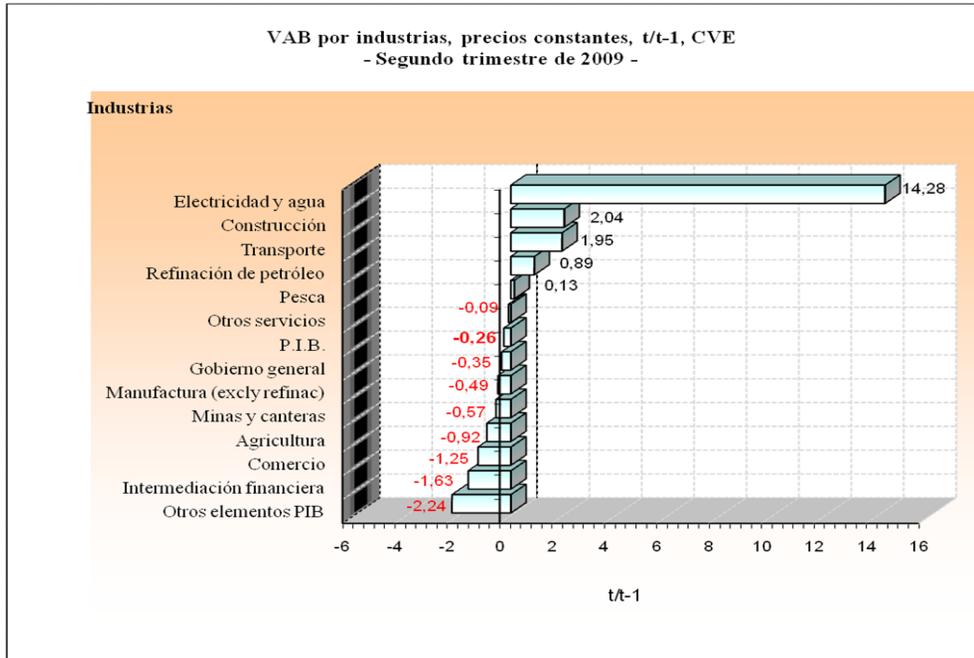
Fuente: Banco Central del Ecuador

Las actividades Económicas que presentaron crecimientos del Valor Agregado (t/t-1), se puede apreciar en el siguiente cuadro:

<sup>13</sup> www.elfinanciero.com

<sup>14</sup> www.bce.fin.com

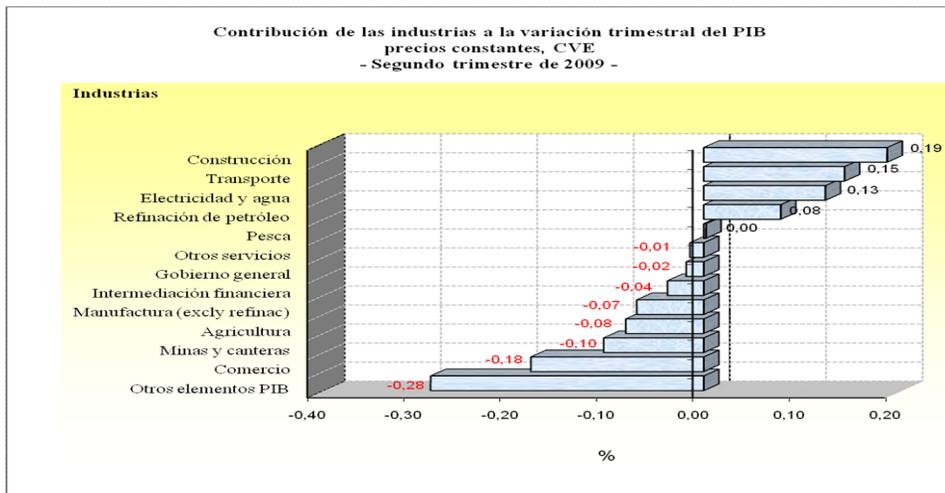
**Cuadro N° 2.2**  
**Valor PIB por sectores**



Fuente: Banco Central del Ecuador

La contribución de las Industrias a la variación del PIB a precios constantes en el segundo trimestre 2009 fue:

**Cuadro N° 2.3**



Fuente Banco Central del Ecuador

**Tabla N° 2.1**  
**PIB por Sector Económico (miles de dólares)**

Industria	A	B	C	D		E	F	G	I(2)	J	HKGM- N(03)	Servicios de intermediación financiera netos indirectamente (SIFM)	Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Hogares privados con servicio doméstico	Total VAB (P)	Otros elementos del PIB	PIB
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canchales	Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	Educación de productos de la refinación de petróleo	Sinistrismo de electricidad y gas	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros servicios						
Trimestres																	
2008I	52292	10253	1.113.307	80647	-48870	55955	501049	845769	420767	127674	938479	-167855	275886	7625	504590	716763	5762723
2008II	52743	104794	1.092.922	82243	-483905	59789	526282	865422	430880	130999	949580	-172005	285292	7514	5157519	739482	5897001
2008III	518163	107155	1.081.731	843346	-522503	54894	547609	876855	438771	134388	938471	-177166	296412	7520	5166160	776210	5942370
2008IV	513248	97143	1.079.124	844655	-516797	54425	548962	866779	438107	137216	962405	-179855	307400	7506	5180319	767120	5927439
2008	2081756	411616	4357084	3341036	-2021966	225073	2123902	3454335	1728525	530765	3808933	-666879	1164930	30165	2052956	2999575	23529533
2009I	516122	104550	1.074.913	827521	-523291	51734	546455	840237	437305	135285	938131	-181305	335416	7449	5110735	738983	5849721
2009II	511394	104633	1.068.836	823454	-518612	53123	557597	829737	446053	133065	957235	-182744	334351	7671	5111935	722397	5884332

Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Adriana Moncayo

Dentro de la categorización del Sector Económico, el sector de la Panificación no es específico, pero el Gobierno toma a los derivados como Cereales y Panadería en la categorización de la Industria Manufacturera (excluye la refinación de petróleo)

### b. Inflación

“Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable. Se habla de inflación crónica cuando se tiene tasas anuales de inflación entre 20 y 80%, durante cinco o más años

consecutivos; de inflación galopante con tasas anuales superiores al 80% durante dos o más años seguidos, y de hiperinflación con tasas de 1.000% anual”<sup>15</sup>.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico.

La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de

---

<sup>15</sup> [www.economiaecuatorialaencifras.com](http://www.economiaecuatorialaencifras.com)

precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.<sup>16</sup>

En el caso ecuatoriano, la variación mensual del IPC de mayo registró un valor de -0,01%, esta variación se ubica por debajo de la registrada en abril de 2009 (0,65%), y a la registrada en mayo 2008 (1,05%). Se observa el comportamiento cíclico, donde la inflación disminuye como consecuencia de la temporada de cosecha de productos agrícolas (naranja, mandarina, plátano verde, plátano maduro, fréjol seco, fréjol tierno, entre otros) y ofertas para el Día de la Madre.

La inflación anual de mayo 2008 a mayo 2009 fue de 5,41%, la cual es inferior a la presentada en el mes de abril de 2009 (6,52%) y a la registrada en mayo de 2008 (9,29%). En cuanto a la inflación acumulada para el mes de mayo es 2,94%, la misma que es inferior a la acumulada en mayo de 2008 (6,28%). La inflación acumulada registra la variación de precios desde diciembre 2008 hasta ese mes.

Al comparar la inflación anual de los últimos años se puede evidenciar que en el 2009 es inferior al registrado en 2008, pero superior a los registros de los otros años.

---

<sup>16</sup> [www.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sector\\_externo](http://www.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sector_externo).

Su diferencia va disminuyendo paulatinamente. A su vez la inflación acumulada al ser comparada con los últimos años se muestra por encima de los valores registrados en los años anteriores.

Al analizar la estructura de la inflación mensual para el presente año, por regiones, las ciudades de la Sierra presentan una variación negativa (-0,013%), la cual es mayor a la registrada a nivel nacional y de la Región Costa (-0,004%).

Las ciudades que registraron una variación superior al promedio mensual nacional, son: Ambato (0,31%), Cuenca (0,26%) y Guayaquil (0,22%). Mientras que por debajo del promedio nacional se encuentran las ciudades de: Machala (-0,11%), Loja (-0,11%), Quito (-0,13%), Manta (-0,17%) y Esmeraldas (-0,40%).

En base a inflación de los productos de panificación específicamente tomando como referencia el pan este no ha sufrido ningún incremento debido a que el gobierno estandarizó el precio del pan popular a \$0,10cts, de dólar, tomando como una medida obligatoria para todas las panaderías del país.

**Tabla Nº 2.2**  
**Inflación Anual de los últimos cinco años**

<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	5,40%

### **c. Deuda Externa**

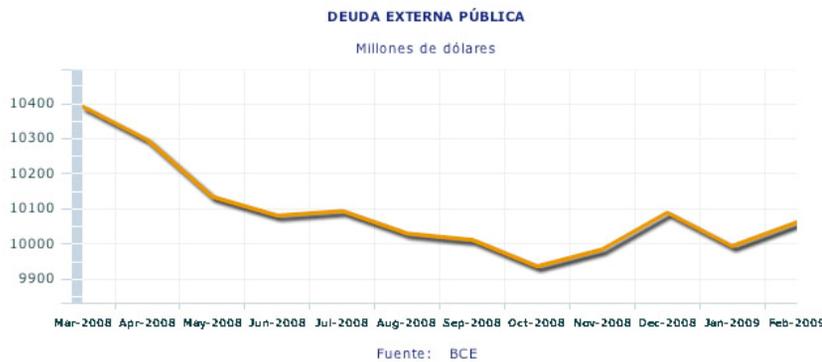
Las estadísticas de la deuda pública, incluyen los movimientos por concepto de desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros; tanto por acreedor como por deudor. La deuda por acreedor, presenta el movimiento de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos proveedores y de financiamiento de Balanza de Pagos; en tanto que la deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero.

Por otra parte, las estadísticas de la deuda externa privada corresponden a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente, deben ser registrados por ese sector en el Banco Central del Ecuador. La información incluye el movimiento de la deuda (desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros) tanto por modalidad del préstamo como por plazo (corto y largo plazo). <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sector\\_externo/balanza de pagos/balanza comercial/ebc\\_200702.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sector_externo/balanza_de_pagos/balanza_comercial/ebc_200702.pdf)

**Cuadro Nº 2.4**  
**CUADRO DE DEUDA EXTERNA PÚBLICA**



Fecha	Valor
Mar-2008	10.392,18
Apr-2008	10.296,33
May-2008	10.134,93
Jun-2008	10.081,23
Jul-2008	10.094,48
Aug-2008	10.030,14
Sep-2008	10.012,79
Oct-2008	9.936,74
Nov-2008	9.984,56
Dec-2008	10.089,94
Jan-2009	9.994,50
Feb-2009	10.062,20

» *Variación de marzo del 2008 a febrero de 2009:*

$$= \frac{10062,20 - 10392,18}{10392,18} \times 100 \% = -3,18\%$$

Las obligaciones que el país tiene con los acreedores han disminuido en un -3,18%, de esta deuda hasta el mes de febrero que se conformó de manera más agresiva en los años setenta con el boom petrolero.

A la presente fecha, debido a las medidas adoptadas por el régimen, tendientes a recomprar esta deuda, considerada ilegal e injusta, la misma se ha visto reducida en mayores proporciones.

La deuda afecta a toda la sociedad y se la considera una amenaza al desarrollo el país, en tanto los valores que el Estado debe destinar para su pago no permiten que el Gobierno invierta en otras áreas, provocando así una contracción del crecimiento del país.

### **2.1.2. Factores Sociales**

La realidad social que afecta al país ha sido un factor determinante para la propuesta de soluciones que permitan su desarrollo, por tal razón a través de la creación de una microempresa se pretende originar nuevas fuentes de empleo con el propósito de tratar de coadyuvar en la disminución de la emigración, el desempleo, subempleo, la delincuencia, la prostitución, la pobreza que sufren ciertos sectores de la sociedad y poder ayudar además a mejorar las condiciones de vida de las personas.

#### **Población**

Los datos generados por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), informan que en febrero de 2009, aproximadamente 14.000.000 de personas habitan Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana. Aproximadamente el 54% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

Guayaquil es la ciudad más poblada Ecuador, con alrededor de 3.800.000 de habitantes en su área metropolitana en 2008. Es el polo de concentración de las ciudades del sur de la costa, el puerto principal del Ecuador por donde entran y salen aproximadamente el 70% de las importaciones y exportaciones del país.

En segundo lugar está el distrito metropolitano de Quito que cuenta con 2.400.000 habitantes, siendo la sede de gobierno donde se concentran los poderes del estado. La tercera ciudad del país es Cuenca con 500.000

habitantes, siendo estas tres ciudades las más importantes en la economía del país.

**a. Población económicamente activa (PEA):**

“Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.”<sup>18</sup>

**Tabla N° 2.3**

<b>Censos de población</b>		
<b>Años</b>	<b>Población</b>	<b>PEA</b>
1974	6.521.710	2.278.346
1982	8.138.974	2.346.063
1990	9.697.979	3.327.550
2001	12.156.608	6.563.224

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Tabla N° 2.4**

<b>Proyecciones</b>		
<b>Años</b>	<b>Población</b>	<b>PEA</b>
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	
2006	13.408.270	

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<sup>18</sup> [www.economiaecuatorialaencifras.com](http://www.economiaecuatorialaencifras.com)

La Población Económicamente Activa se ha ido manteniendo durante estos años, pese a la proyección que se tenía hasta el 2004, esto se debe a los cambios económicos que se han dado en nuestro país.

La creación de los gremios de artesanos y microempresas ha logrado captar un 10% de la población para hacerlo Población Económicamente Activa es por eso que en el sector Panificador tenemos aproximadamente 368.096 personas que son consideradas población activa dentro del sector Panificador.

**Tabla N° 2.5**  
**Cuadro según la Encuesta Poblacional del año 2008**

<b>AÑO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>N. PERSONAS</b>
<b>2009</b>	PEA TOTAL	6.536.310
<b>2009</b>	OFICIALES, OPERARIOS Y ARTESANOS	368.096

### **b. Desempleo**

Parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva por paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

El desempleo constituye el porcentaje de personas que no trabajan en relación con la población económicamente activa. En diciembre de 2007 el desempleo alcanzó un 6,34% mientras que para diciembre de 2008 se ubicó en 7,5% dándose un incremento del 18,3%.

El problema del desempleo se agudiza debido a una serie de medidas económicas que ha implementado este régimen, por lo que representa para Panificadora El Molino una amenaza de bajo impacto para los intereses del proyecto, puesto que al haber desempleo las personas no tienen capacidad adquisitiva para comprar nuestros productos, más solamente compraran lo indispensable como es pan y leche, no tendrán dinero suficiente para adquirir aquellos productos de mayor valor como son tortas, y demás postres de pastelería y gelatería.

### c. Subempleo

Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS).

**Tabla N° 2.6**

Desempleo y subempleo		
Año: 2006		
Mes	Desempleo	Subempleo
Ene.	10.21	45.63
Feb.	10.58	46.62

**Fuente:** Banco Central del Ecuador,

**Elaboración:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

### d. Delincuencia

Las consecuencias de la delincuencia con mucha frecuencia se atribuyen a las faltas, culpas o defectos paternos que recaen sobre los hijos; es una cadena o círculo vicioso que nunca tiene fin.

El índice Delincuencial tiene un incremento diario en los diferentes tipos de delitos, por la situación que se encuentra atravesando el país, debido entre otras cosas a aspectos como los que se detallan a continuación:

- La pérdida de valores éticos y morales.
- La mala administración de los gobiernos.
- La falta de aplicación de las Leyes y corrupción de la Función Judicial.
- La falta de Legislación a favor del pueblo en el Congreso Nacional.
- La generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.
- La crisis económica.
- El desempleo masivo.
- La migración campesina.
- La inflación de los últimos años.
- La falta de alimentación, vivienda, salud, educación entre otras.

En estos últimos años la inseguridad por la delincuencia ha llegado a todos los extremos de miedo y terror en el país, estos trabajan como redes organizadas, en el caso del sector Panificador estas mafias se llevan la recaudación del día, encierran a los empleados y clientes que se encuentren en ese momento analizan toda el movimiento de ese día y cuando la recaudación está en su punto máximo, realizan el atraco.

Entran de forma violenta y los delincuentes se fugan rápidamente la policía llega de inmediato pero tarde para capturar a los ladrones. Las panaderías sufren centenares de robos en la ciudad hasta el punto que los dueños de las Panaderías pueden llegar a sufrir amenazas de muerte si ponen alguna denuncia ante la policía, los episodios se vuelven frecuentes en todo el país.

Es importante señalar que este factor social puede llegar a afectar en gran medida al sector panificador, debido a que la delincuencia ataca a cualquier hora del día, las panaderías son presa fácil para el abuso ya que estas siempre cuentan con dinero en efectivo todo el día y muy pocas de estas cuentan con personal de seguridad.

#### **e. Migración**

La migración ecuatoriana de los últimos años ha impactado notablemente en la socio economía, no solo de las familias y comunidades directamente afectadas, sino al país en su conjunto. Sin embargo, no se ha logrado articular al desarrollo y a sus condicionantes endógenos.

En el mejor de los casos, lo que ha habido es una relativa activación económica, pero vulnerable y sujeta a la movilidad socioeconómica de ciertas familias de emigrantes y que de alguna forma contrarresta su empobrecimiento.

La emigración ecuatoriana a fines de los 1990s marca cambios importantes en la tradición migratoria del país y sus consecuencias son muy grandes, no sólo en la economía y cultura de las familias afectadas y sus comunidades, sino en todo el país.

Sabemos que los flujos migratorios, han existido casi desde el comienzo mismo de la existencia del ser humano, sin embargo, el desarrollo del capitalismo, ha profundizado ese fenómeno por procesos agudos de concentración, diferenciación y expulsión de mano de obra.

La globalización de las economías, que se viene consolidando desde fines del siglo XX, por su parte, ha exacerbado esa tendencia y la

población, sobre todo, de los países en desarrollo, busca opciones de vida en un horizonte cada vez más amplio y lejano a su lugar de origen.

Este marco mayor de opciones se soporta, también, en el desarrollo cualitativamente vertiginoso de la tecnología en áreas como la informática, la comunicación y el transporte que ha disminuido los costos económicos y sico-afectivos de la separación; y en redes sociales de emigrantes pioneros que facilitan principalmente la información y los nexos para la migración.

En el marco de esta realidad y de crisis económicas serias y recurrentes se han entretajido, para el caso ecuatoriano, las condiciones propicias para la emigración.

La migración no solo ha dejado efectos sociales y económicos sino también culturales por ejemplo: la música ahora es utilizada como un medio para expresar todo lo que la migración ha traído consigo por ejemplo en la música nacional siempre es utilizada como un medio de desahogo y la mayoría trata sobre lo que ha pasado desde el momento que llego a una tierra extraña hasta todo lo que han hecho para lograr ser tratados como personas.

El crecimiento económico observado en 2000-2002, además de constituir una recuperación después de una crisis profunda que obligó al país entrar al proceso de dolarización, en gran medida se sustenta en condiciones particulares tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta. Una de ellas es el surgimiento de las remesas como segunda fuente de divisas después de las exportaciones de petróleo debido a una emigración elevada de ecuatorianos luego de la crisis económica de 1998-99.

Las remesas enviadas por los emigrantes ecuatorianos desde el extranjero crecieron significativamente durante la segunda mitad de la década del noventa. Éstas aumentaron de aproximadamente 200 millones de dólares en 1993 a 1.430 millones en el año 2002.

Mientras en 1993 representaron un 5% de la exportación de bienes y servicios y un 1% del PIB, en el año 2002 representaron 23% y 6%, respectivamente. Desde 1999, el valor de las remesas ha sido mayor que aquel de la inversión extranjera directa y constituye la segunda fuente de divisas en el Ecuador, luego de las exportaciones de petróleo crudo. El total de remesas en el año 2000 llegó incluso a superar el total de las exportaciones no tradicionales.

A pesar del importante número de ecuatorianos que ha salido en búsqueda de un futuro mejor, según las estadísticas oficiales de migración, al parecer el Ecuador es un país de inmigración neta y más no de emigración neta. Según los datos del Anuario de Migración Internacional, el flujo neto de inmigrantes que han llegado al país suma casi 600.000 personas entre 1998 y 2001 (sobre todo provenientes de Colombia), cifra que supera al número de ecuatorianos que emigraron hacia el exterior según esa misma fuente.

Durante toda la década del noventa, el flujo neto de inmigrantes igualmente habría sido mayor que la emigración neta de ecuatorianos. Este flujo alcanza la suma aproximada de un millón de personas entre 1990 y 2001.

De acuerdo a estos resultados, se puede señalar que el crecimiento de las remesas sí ha jugado un papel importante en el ajuste macroeconómico desde mediados de los noventa, pero que los flujos migratorios no necesariamente han influenciado significativamente, en lo

agregado al menos, en los indicadores de oferta laboral y en los cambios en el desempleo.<sup>19</sup>

En la actualidad la migración hacia los países como EEUU, España, Italia, ha disminuido considerablemente por la crisis mundial, el desempleo en estos países también se han ido incrementado, ya no existen fuentes de trabajo en donde los ecuatorianos puedan ir a prestar sus servicios, las personas que tienen un trabajo estable tratan de cuidarlo, las plazas de trabajo son muy limitadas, existen casos en los que los ecuatorianos han tenido que pasar largos periodos desempleados hasta conseguir algo, la situación ya no es tan buena como era hace diez años atrás consideran algunos compatriotas.

## **f. Educación**

El proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. El proceso de inculcación / asimilación cultural, moral y conductual.

El sistema escolar, contribuyó desde sus prácticas y contenidos a configurar un modelo de vida familiar basado en principios morales. Los manuales y textos de enseñanza, incidieron adicionalmente en situar los roles de mujeres y niñas en la vida doméstica.

La Reforma Curricular de la Educación vigente en nuestro país no ha tenido el apoyo de los poderes gubernamentales, por lo que no existe continuidad en el bachillerato y peor aún con la educación superior.

---

<sup>19</sup> <http://www.siise.gov.ec/Publicaciones/2inf3.pdf>

En la actualidad el gobierno ha buscado maneras para que las personas que no asisten a los colegios estudien algún oficio generando fuentes de trabajo como es el caso de los cursos de capacitación artesanal que lo hace con amas de casa, obreros y familias, busca el bienestar de todos los estudiantes que tiene que autofinanciar sus estudios posteriormente al bachillerato o toda persona que no ha tenido la oportunidad de ingresar a un centro educativo formal.

A partir de esta formación artesanal el gobierno promueve la integración social para mejorar el nivel de ingresos de la población con la creación de fuentes de trabajo y rescatar valores humanos para mejorar la convivencia y la solidaridad.

Las ramas artesanales con las que el país cuenta son: Belleza, Cocina, Corte y Confección, Panadería, Pastelería y Pastillaje, Floristería y Adornos para el Hogar, Manualidades, Cerámica y Decoración, Pintura al Óleo, Primeros Auxilios, Sastrería y Guitarra. Entre las especializaciones técnicas se hallan: Contabilidad Básica, inglés, Electricidad y Mecánica y Latonería Automotriz, con la ayuda de los talleres de algunas Universidades del país y extranjeras.

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social realiza un proceso de selección de artesanos, identificando a aquellos que puedan asumir el reto de generar réplicas del taller para otros artesanos, logrando así multiplicar el número de personas capacitadas.

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social dando cumplimiento a la ejecución de sus programas sociales organiza varios talleres, denominados “Formador de Formadores en Procesos de Contratación Pública” con el objetivo de capacitar artesanos de diferentes provincias

del país. Proceso que fue coordinado con el Ministerio de Educación y el Instituto de Compras Públicas.<sup>20</sup>

Es importante señalar que la labor que ha ido realizando el Gobierno junto con empresa grandes proveedoras de productos de panificación ha sido excelente, tenemos el caso de la empresa Levapan, otorga cursos de capacitación en lo que es la Panadería y Pastelería apoyando y dando ideas para que las personas busquen un futuro generando sus propias empresas, obteniendo sus propios recursos y siendo útiles para la sociedad.

### **2.1.3. Factor Cultural**

La conquista y colonización con un alto nivel de violencia e injusticia, forman parte de nuestro proceso cultural y no cabe duda que su huella fue fundamental contribución al desarrollo cultural.

En la relación dinámica de colonizadores y colonizados, fueron incorporándose los aportes tanto de los unos como de los otros a la nueva realidad espacial, ambiental, social y política e introdujeron nuevos rasgos distintivos en los procesos culturales que han prevalecido, dando como resultante un mestizaje cultural que determina nuestra identidad.

En la República la presencia de la población mestiza marca una búsqueda constante por construir una identidad propia que incluya a nuevos actores como son: indígenas, afroecuatorianos y los propios mestizos. Su presencia se manifiesta a través del folclore, de las letras, de las artes plásticas, artes de la representación y de toda expresión cultural.

---

<sup>20</sup> <http://www.mcads.gov.ec/>

El Ecuador se presenta como una comunidad histórica dueña de una gran riqueza cultural. La circunstancia de que nuestros pueblos hayan convivido y desarrollado en un medio ambiente diverso, como la Costa, la Sierra andina, la Amazonía y Región Insular, permitió que sus contribuciones sociales, tecnológicas, económicas y culturales son variadas y en sus encuentros y desencuentros fortalezcan sus experiencias como pueblos.

La presencia de nuestros pueblos data ya de hace unos 15.000 años. En la Costa se registran culturas de trascendencia como la Valdivia, que evidencia conocimientos amplios en la agricultura, la cerámica, la pesca y la comunicación comercial.

En Bahía, Jama Coaque y otros centros existió una organización urbana importante. En la Tolita crecieron culturas a base del conocimiento de técnicas de la metalurgia en platino, cobre y oro. La presencia de otros pueblos costeros como los mantas, huancavilcas y punáes completa la visión de culturas regionales con un carácter propio.

En la Sierra encontramos pueblos con una compleja organización social como los de narrío. challuabamba, tuncahuan, quillasinga y posteriormente la presencia de otros como los pastos, caranquis, cayambis, cochasquis, otavalos, quitus, panzaleos, puruhaes, cañaris, paltas, etc. Estos pueblos se distinguen por un dominio tecnológico de los distintos pisos ecológicos y el oportuno aprovechamiento de la riqueza que les brinda su entorno, así como un buen conocimiento de la astronomía, que les permitió diseñar un calendario agrícola.

En la región amazónica es notable la vida de otros pueblos como la de los napos, secoyas, quijos, shuar y otros, en los que se aprecia un alto grado de dominio del medio, un aprovechamiento de la diversidad

ecológica, el conocimiento curativo de las plantas, las técnicas de la cerámica, etc.

El conjunto de la sociedad tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores básicos que comparten. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros.

La variedad de formas históricas que configuran el ámbito propio de la cultura ha surgido de las distintas respuestas que los pueblos han ido generando frente a las diversas condiciones procedentes del medio. El conjunto de estas respuestas (míticas, mágicas, religiosas, tecnológicas, organizativas, etc.) constituye un patrimonio colectivo que identifica a un pueblo y conforma un saber y una tradición peculiares.

En lo que hoy es el Ecuador el aporte cultural de los pueblos aborígenes hasta la época actual ha sido una de las expresiones identificadoras de lo que puede considerarse como la nacionalidad ecuatoriana.

#### **2.1.4. Factor Legal**

El mundo moderno necesita de dinamismo en la economía en donde ofertantes y demandantes de bienes y servicios puedan encontrarse y realizar comercio en mejores condiciones para ambos. El mundo moderno necesita de actores que busquen el desarrollo de esos bienes y servicios en forma eficiente, cuidadosa del ambiente y de la responsabilidad social. Esos actores son sin dudarlos las empresas privadas que como institución son las más eficaces a la hora de ofrecer productos a los consumidores. Obviamente la empresa privada necesita regularse para evitar perjuicios a los derechos de terceros, tal regulación son las constituciones y leyes de un país enfocadas a proteger los derechos básicos de los habitantes.

¿Pero qué sucede si estas leyes y normas son de mala calidad? sucede lo que ahora acontece en el país: falta de inversión, desempleo, altos precios y mendicidad sobre -literalmente- un cerro de oro, plata, molibdeno, cobre y petróleo.

Ecuador ya tiene una Nueva Constitución que todos habíamos esperado sea el instrumento de renovación institucional y herramienta del desarrollo.

Lamentablemente no ha sido así, la nueva constitución mantiene el error de hacer que el Estado administre, regule y gestione los mal llamados sectores estratégicos apartando desterrando así la eficiencia de los particulares para proveer empleos, bienes, servicios y bienestar general.

Así lo señala el artículo 311 de la Constitución de Montecristi que afirma que: El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro electromagnético, el agua, y los demás que determine la ley.

La suerte de Ecuador tendrá que relegarse a los últimos lugares de desarrollo de Latinoamérica hasta cuando cambie esta mentalidad

autoritaria, militarista y de atraso que los asambleístas, y en general los políticos ecuatorianos adolecen.<sup>21</sup>

El país cuenta con la **Ley de la Economía popular y Solidaria** que en su artículo 1. Dice “se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas colectivas de organización económica, auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, a fin de obtener ingresos o medios de vida en actividades orientadas por el buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital.”

Además entiende por formas de organización en el Artículo 2. Son formas de organización económica sujetas a la presente ley las siguientes:

“Las organizaciones económicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular y serán promovidas fomentando el asociativismo, la solidaridad y el acceso a programas de inclusión”.

En base a la Ley de Economía y Solidaria todos los que son gremios tienen el apoyo del gobierno, esto resulta beneficioso de alguna manera, ya que mediante estos programas de inclusión, el gobierno otorga créditos, puede regular precios de las materias primas como la ha venido realizando con algunos productos que son esenciales para el proceso de panificación, además por medio de esta Ley el gobierno tiene amparados a estos sectores.

---

<sup>21</sup> <http://elemprendedor.wordpress.com/inexplicable-nueva-constitucion-reserva-al-estado-la-gestion-de-recursos-naturales/>

### **2.1.5. Factor Tecnológico**

El sector panificador trabaja por el día, la tarde y noche produciendo productos de panadería y pastelería. Envuelven sus productos y lo carga en las camionetas de reparto para salir a atender su mercado de madrugada. El objetivo es hacer llegar pan caliente a todos sus clientes.

La industria de equipos tecnológicos para panificación ha visto el mercado de consumo de pan que ha aumentado, así como las demandas de mejores productos, por eso han implementado maquinarias con Tecnología de Punta que han permitido que este sector, en nuestro país haya tenido grandes avances.

Este tipo de tecnología da al maestro panadero como a las grandes industrias panificadoras una manera más rápida de obtener productos minimizando los costos, en la actualidad se simplifica los procesos de panadería, permiten avanzar en la carrera con conocimientos del proceso de panificación.

El trabajador como el administrador se beneficiara en eficiencia y productividad del uso de la tecnología.

Un informe sobre competitividad industrial en Ecuador, preparado por el Ministerio de Comercio y por la Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo (ONUDI), señalan que Ecuador “es un país netamente exportador de productos basados en recursos primarios y de baja tecnología.

En un estudio realizado por el INSOTEC a 800 empresas privadas de 5 provincias del país (Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua y Manabí), únicamente 15% de la pequeña y mediana industria mencionaron haber impulsado innovaciones, mientras que el 85% no hizo nada en este

sentido, de ése 15% que innovaron el 10.2% lo hizo en el mejoramiento de los productos.

El 8.9% perfeccionó los procesos productivos, el 8.3% mejoró el control de calidad; el 7.3% desarrolló nuevos productos; el 7.2% capacitó al talento humano; el 7.1% mejoró los sistemas de administración; el 6.7% capacitó a gerencia; el 6.2% desarrolló mejores sistemas de comercialización.

Otros avances tecnológicos importantes que el sector panificador ha tenido son el uso de:

Computación se refiere a la parte física es decir el hardware que recibe órdenes y soluciones mediante una máquina que maneja lenguajes de programación automatizando las tareas, generando datos concretos de forma ordenada y la *informática* se enfoca al estudio de las necesidades de la información como las de los mecanismos, sistemas necesarios para producirla y aplicarla. Son de gran importancia debido a que permiten estar al tanto del avance y desarrollo tecnológico mundial en la industria, información que en algún momento permitirá poder adaptar esas tecnologías a la empresa.

Software se refiere al medio o uso de sistemas internos dentro del computador con las que la industria de la panificación cuenta, estos son los sistemas o programas informáticos que usan para tener un control de las actividades, este medio permite llevar un registro y control de las actividades contables del negocio.

## **Comunicaciones**

Existen varias formas de comunicación pero la más concurrida es la red de redes que es el Internet, ya que permite mantener una comunicación

en cualquier parte del mundo y a cualquier momento mediante la conexión entre computadoras.

El uso de internet ha facilitado a la industria de la panificación permitiendo tener relaciones comerciales con otros países, ya sea el caso de proveedores de materia prima, o para la venta de productos.

Es una oportunidad de medio impacto ya que permite estar al tanto de cómo se encuentra la industria del pan a nivel mundial en cuanto a precios, calidad, seguridad, logística, clientes, tiempo de entrega etc.

#### **2.1.6. Factor Político**

El Presidente de la República del Ecuador es el Jefe de Estado y Gobierno, junto con el Vicepresidente y los ministros de Estado conforman el poder ejecutivo.

Desde 1996 han habido una serie de sucesiones presidenciales, caracterizándose en que cada uno de estos gobiernos emplearon políticas de conveniencia a favor de intereses propios, de grandes grupos económicos e incluso de personas, esto genera una problemática muy seria desde el punto de vista del ejercicio gubernamental, sumidas en la corrupción y en la incapacidad de aprobar leyes, sin dejar de lado la justicia con sus fuertes vinculaciones con los poderes político y económico que no han podido juzgar estrictamente apegados a la Ley.

La corrupción estuvo dada en todos los niveles del gobierno, tanto en las empresas públicas, en la función legislativa, en la función judicial, convirtiéndose en empresas privadas oligárquicas, adueñándose del país y llevándose al asalto lo que queda de nuestros recursos nacionales, apoyados en una partidocracia obsoleta, podrida por la corrupción existente, porque siempre ha existido.

Actualmente el Ecuador eligió un nuevo presidente el Economista Rafael Correa, quien ha realizado grandes cambios a nivel económico, político y social, En menos de un año, Rafael Correa se impuso en cuatro elecciones (las elecciones presidenciales a finales de 2006 a dos vueltas, referéndum en favor de la elección de una Asamblea Constituyente en abril de 2007 y elección de los miembros de la Asamblea Constituyente el 30 de septiembre de 2007).

Mientras que toda la derecha hacía campaña en contra del movimiento de Rafael Correa agitando la amenaza comunista, el movimiento "Alianza País" obtuvo entre 70 y 80 escaños sobre 130, lo que le da una cómoda mayoría para la redacción y aprobación de la nueva constitución. Además, el MPD y Pachakutik, movimientos políticos de izquierda, deberían poder constituir una alianza con el movimiento de Rafael Correa con el fin de lograr reformas de fondo, de manera democrática, en la estructura política del país.

El resultado de las elecciones para la constituyente es claramente más favorable para el cambio que en Bolivia, donde el movimiento político del Presidente Evo Morales y sus aliados no reúne los dos tercios de los escaños necesarios para la aprobación de una nueva constitución. Eso explica el callejón sin salida político actual de ese otro país andino.

Por otro lado, en los grandes medios de comunicación, que en su gran mayoría tomaron claramente partido contra Rafael Correa durante la campaña electoral, se percibe una evolución prudente. La desaprobación por parte del electorado de los partidos que los medios habían apoyado es tal, que éstos moderan, al menos en forma provisoria, sus críticas al Presidente y su movimiento político.

Es necesario señalar que los partidos de derecha así como los de centro derecha (demócratas cristianos —UDC— y sociales demócratas —ÍD—) fueron aplastados. El PRIAN, el partido del magnate del plátano, Álvaro Noboa, que había sido derrotado el año pasado en la segunda vuelta de las presidenciales por Rafael Correa solo tuvo un 5% de escaños en la Constituyente. El Partido Social Cristiano, pilar de la derecha, está en desbandada. El ex Presidente Lucio Gutiérrez apenas se separó de los perdedores, con unos resultados bastante pobres, estos resultados tomaron desprevenidos a los partidos mencionados ya que los sondeos daban resultados modestos a los candidatos sostenidos por Correa.

El Presidente se expresa por la radio en un programa semanal cada sábado, varias radios privadas y comunitarias retransmiten en directo su intervención.

Hace algunos meses, sus discursos radicales convencen a la mayoría de los ecuatorianos que un cambio fundamental es necesario y posible con la condición de dar una clara mayoría al presidente. El presidente Rafael ha reducido radicalmente la parte del presupuesto destinada al reembolso de la deuda pública. Su intención es aumentar los gastos sociales.

Esta política no es prudente ya que no tiene en cuenta los peligros que amenazan a Ecuador y a la mayoría de los países en desarrollo: un posible aumento de la tasa de interés (una parte importante de los nuevos préstamos se contraen con tipos de interés variables) y un descenso en el precio del petróleo y otras materias primas.

Por otra parte, es muy probable que la CAIC organismo creado por este gobierno, identifique con toda claridad las deudas odiosas e ilegítimas, calificativos con los que se trata la deuda externa ecuatoriana.

El camino de las reformas sociales está sembrado de obstáculos. Varios Presidentes de izquierda fueron elegidos en América Latina estos últimos años, que propusieron romper con la política neoliberal de sus antecesores pero muy pocos han cumplido con sus promesas.<sup>22</sup>

La aplastante lucha que tiene contra los grupos poderosos del país a los que denomina “Pelucones”, y el apoyo a los sectores sociales es lo que le ha permitido que el Presidente mantenga sus niveles de aceptación y popularidad altos, pese a los escándalos que su gobierno se ha visto involucrado.

#### **2.1.7. Factor Ambiental**

Mediante La Ley Ambiental se establece un Sistema de Descentralización de Gestión Ambiental como un mecanismo de coordinación transectorial, interacción y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales.

El marco legal existente para protección del medio ambiente es una oportunidad para medir el alto impacto de deterioro del medio ambiente, permitiendo de esta forma contar con políticas que protegen y regulan a esta industria.

La industria de la Panificación otorga gran importancia al cuidado y conservación del medio ambiente es por eso que en la actualidad existen Equipos de alta tecnología que no emiten humo tóxico para el ambiente en sus partes tienen filtros que protegen la salida de líquidos que puedan causar algún daño.

---

<sup>22</sup> <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=57745>

Dentro de los productos las materias primas que son utilizadas para la elaboración de los productos podemos encontrar que son naturales, sintéticos y artificiales.

Naturales: son obtenidos de fuentes naturales y son de uso exclusivamente alimenticio por métodos físicos, destilación y concentración.

Sintéticos: son elaborados químicamente y reproducen las características de los encontrados en la naturaleza.

Artificiales: son obtenidos mediante procesos químicos, que aun no se han identificado productos similares en la naturaleza.<sup>23</sup>

Todos ellos, no constituyen amenazas para el medio ambiente.

---

<sup>23</sup> Panificando revista profesional de la panadería y pastelería

## **2.2. MICRO ENTORNO**

En el factor micro ambiente se analizará todo lo concerniente a la EMPRESA específicamente Panificadora El Molino, examinaremos de manera cuidadosa toda la información tratando de plasmar todo el éxito para la apertura de su nueva sucursal; para después centrar el presente estudio de investigación en una de las diversas ramas que oferta el Sector de la Panificación.

### **2.2.1. Diagnóstico Empresarial**

La microempresa es una de las formas de producción y comercialización de bienes y servicios más comunes en Ecuador. Es así que esta tiene incidencia en las variables macroeconómicas del país, siendo uno de los entes productivos que sostiene en gran parte la economía del país.

La disparada de precios que se presentó a inicios del año 2009 en productos como el trigo, las grasas y el azúcar terminaron ahogando a muchas panaderías. El costo de la harina fue y sigue siendo lo más delicado, ya que el precio se incrementó entre un 80% y 90% y la vida de muchas panaderías depende de este producto.

El año que termina es un año aceptable para este sector a pesar que hubo casos de panaderías que tuvieron que cerrar por la situación de los precios. Los avisos de venta de maquinaria para la producción de pan abundan, además de clasificados de panaderías completas en venta. Muchas han quebrado o disminuyen su nivel de producción y se ven obligadas a vender sus equipos.

Cada vez es más difícil sostener una panadería, esto depende

básicamente de los costos de la materia prima y el costo laboral. Las panaderías pequeñas están llamadas a desaparecer.

Es por eso que el sector panificador, presenta un alto nivel de informalidad, a pesar que son negocios que generan una gran oportunidad de empleo en el país.

Es un sector que ofrece grandes oportunidades de desarrollo empresarial, en él se encuentran personas muy emprendedoras con una alta trayectoria en el gremio, pero que por lo general son empíricas. A pesar que existe un gran interés por recibir una formación técnica en el área, en nuestro país las opciones de capacitación en este ramo son muy escasas y costosas.

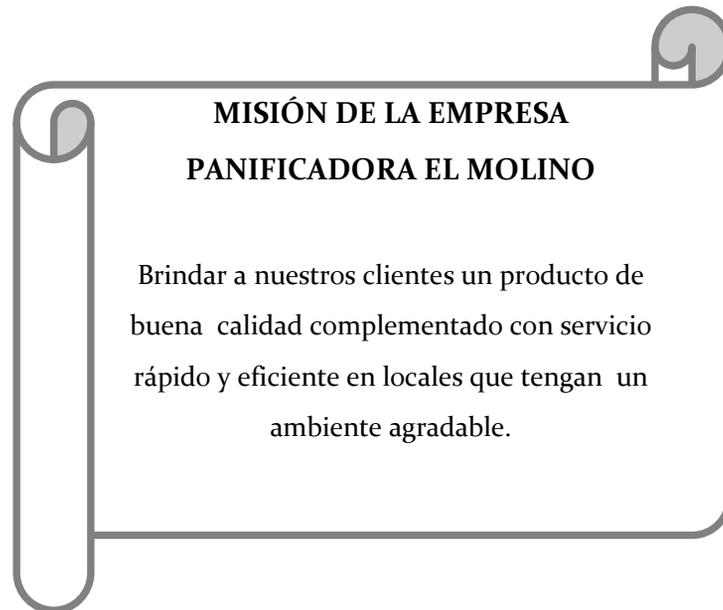
Consciente de esta realidad, Panificadora el Molino quiere crear a su empresa el enfoque integral en su sucursal, bajo la orientación administrativa, técnica y práctica, para preparar a su empresa a los desafíos del entorno actual, y a mejorar su desempeño técnico y empresarial.

La parroquia de Conocoto ha potenciado un gran movimiento económico, a tal punto de conformar un pueblo que busca promocionar a sus miembros y a través de su obra propiciar un mayor conocimiento nacional e internacional de la parroquia.

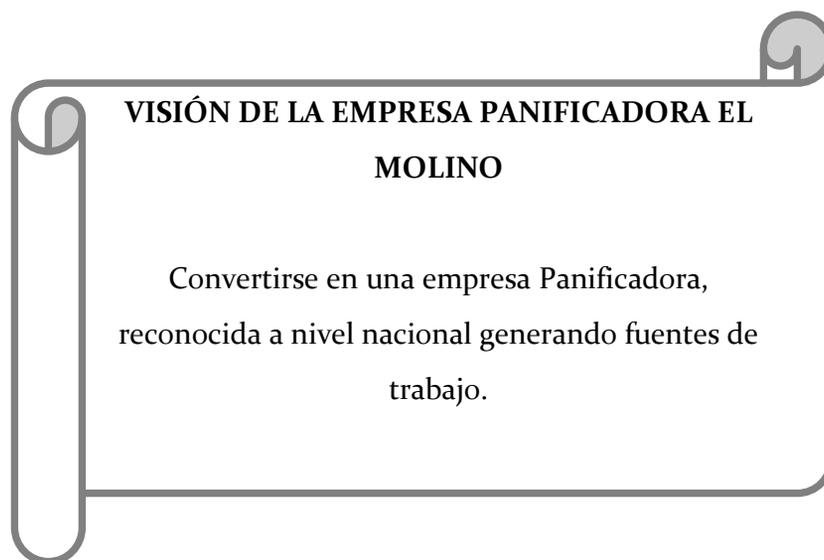
#### ○ **Descripción de La Empresa**

Panificadora El Molino, es una cadena de panaderías que nace en Sangolquí, con una sucursal que operaba hace cuatro años atrás, con el nombre de panadería Inglesa. Actualmente, ésta se cambió de nombre a Panificadora El Molino.

La misión de Panificadora El Molino es:



La visión de Panificadora El Molino es:



**Valores Corporativos**

- **Calidad.-** Panificadora El Molino está comprometida con sus clientes internos como externos, asegurando calidad en los procesos y desarrollo del producto.
- **Servicio.-** El factor humano con que cuenta Panificadora El Molino tendrá constante capacitación y desarrollo, que asegure responsabilidad, disciplina, cumplimiento y respeto en el servicio que ofrece al consumidor.
- **Limpieza.-** Adquirir el liderazgo en el mercado implica ofrecer un producto de primera calidad. Por tanto, este debe producirse en las mejores condiciones de higiene y salubridad que satisfagan las exigencias del consumidor.

### **Objetivos**

- Dar a Panificadora El Molino el reconocimiento de la sociedad como una cadena de panaderías que ofrece productos de excelente calidad contando con recursos humanos competentes.
- Crear un programa de acción que comprenda una descripción detallada de las acciones que deben emprender panificadora El Molino para realizar e implantar las estrategias empresariales que le permitan un crecimiento acertado.
- Buscar el éxito y la estabilidad empresarial para sus futuras generaciones.

### **Políticas**

- Los empleados que laboran en Panificadora El Molino tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.

- Tanto el trabajo en equipo como la cortesía harán más cómodo y eficiente su trabajo, y los clientes lo apreciarán.
- La importancia de una sonrisa es incalculable. Proporciona tranquilidad al cliente y refleja una actitud grata. Aún más, es contagiosa. Si usted sonrío a sus clientes, con su seguridad que ellos le devolverán dicha sonrisa.
- Buenas maneras, fineza, consideración por los demás, es cortesía, parte vital para el servicio al cliente. La cortesía debe dirigirse también a los empleados, ello hará más fácil el trabajo más agradable el ambiente común.
- Para los horarios de trabajo el gerente realizará los turnos de trabajo para el personal.
- Los días laborables en Panificadora El Molino serán 7 días de la semana de lunes a domingo, el personal contará con un día libre a la semana.

## **Reglas**

- El personal deberá usar el uniforme requerido y asegurarse de que esté siempre limpio y bien planchado, el calzado bien lustrado y en buenas condiciones.
- El personal deberá cumplir con los horarios establecidos de acuerdo a su turno.
- El personal femenino deberá recogerse el cabello.

- El personal que labore en el área de producción deberá estar desprovisto de alhajas, reloj, anillos, esclavas, entre otros, todos agentes conductores de electricidad.
- El personal deberá lavarse las manos después de: usar el baño, manejar dinero u objetos sucios, fumar, estornudar, toser, tocarse la cara o el cabello o cualquier cosa que pueda contaminar los productos.
- Las uñas deberán estar cortas, limpias y cepilladas antes de llegar al lugar de trabajo.

## **Estrategias**

Posicionar y expandir Panificadora El Molino en la Parroquia de Conocoto aprovechando la población existente para brindar nuestro servicio de calidad integral.

Realizar la publicidad estratégica de Panificadora El Molino a través de invitaciones, volantes, de todos los productos que ponemos a disposición de los clientes.

Aprovechar la localización de Panificadora El Molino y su infraestructura para motivar a los moradores hacia la decisión de optar por nuestros productos.

Poner a disposición de nuestros clientes variedad de productos con precios competitivos que están al alcance de cualquier persona y de acuerdo a los gustos y preferencia del cliente.

## **Estructura actual de la empresa**

### **Producto Actual producido por la empresa:**

- Panadería; Pan, Panecillos, etc.
- Pastelería; Tortas, pastas, budines.
- Galletería; Galletas, bizcochos.
- Gelatería; Tortas heladas, Postres fríos, gelatinas.

### **2.2.2. Amenazas de entrada de nuevos competidores (COMPETIDORES POTENCIALES)**

Panificadora El Molino actualmente tiene competidores directos, en la Parroquia de Conocoto lo que no implica el que pueda posicionar sus productos en el mercado; para el efecto nacerán nuevas estrategias para abastecer este nuevo mercado, de ahí la importancia que la empresa tenga una política mediano plazo de buscar valor agregado a sus productos, elaborando productos panificados de excelente calidad, y creando nuevas ventajas competitivas.

### **2.2.3. Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector (COMPETIDORES REALES)**

Es una decisión importante puesto que se conoce donde se va a ubicar la empresa en donde se van a realizar las diferentes operaciones y cuáles van a ser las estrategias a desarrollarse para estimular la innovación en el que se ofrezca un ambiente óptimo para la competitividad global.

Hecho el análisis contrastivo entre el sector de Conocoto, se puede establecer y predecir una capacidad de desarrollo competitivo en términos de servicio con calidad tanto al cliente interno como receptivo.

En la Parroquia de Conocoto existe una baja competencia lo que implica que es un factor muy relevante para estimular la sucursal de Panificadora El Molino es viable, promoviendo la innovación en nuestros productos y servicios.

#### **2.2.4. Presión de productos sustitutos. (PRODUCTOS SUSTITUTOS)**

Panificadora El Molino es proveedora de un producto de consumo indispensable, un producto alimenticio de primera necesidad y de consumo masivo, pero a pesar que es un alimento necesario, tiene productos sustitutos con las que las personas fácilmente lo puedan sustituir.

Las tendencias light de la globalización en las grandes metrópolis ha dado la idea de que el pan engorda y que perjudica a la salud el consumo de este, siendo esto un error, las personas de un nivel medio alto lo han sustituido por los novedosos cereales de cartón, la mayoría de estas personas no desayunan un pan sino solamente un plato de estos cereales, a pesar de que estos productos son caros y el desconocimiento de las proteínas que tiene un buen pan han llevado al habito de no consumirlo.

En los estratos de clase media baja también lo han sustituido, ya sea por el plátano verde o maduro y la yuca en la Costa; y, la papa y el mote en la Sierra; pero la presión de estos sustitutos es menor con referente a los de clase media alta.

Las panaderías deben estar alerta, ante esta situación, para esto el afán de Panificadora El Molino busca introducir en su nuevo local productos que tengan nuevos cereales a más del trigo, para que tengan un mayor nivel de consumo.

### **2.2.5. Poder de negociación de los Clientes. (CLIENTES)**

En toda estrategia empresarial, la negociación con el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que la empresa ofrece y por lo que, consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.

Pues entonces ¿por qué hay veces que se ignora su importancia y se descuida el trato que merecen?. La respuesta es complicada pero algunos motivos pueden ser:

- Que la empresa no es capaz de transmitir a las personas que la integran, la importancia de esta figura para la supervivencia de la misma
- Que el equipo humano está desmotivado y pasa de las situaciones complicadas
- Que algunas gestiones son un poco más laboriosas y entonces pueden retrasar el resto de tareas
- Que no existen unas directrices claras de actuación ante cualquier incidencia

Es por esta razón que Panificadora El Molino busca dar una acertada atención con sus clientes partiendo desde la apertura de su Sucursal en la Parroquia de Conocoto, hasta llegar a penetrar el corazón de nuestros clientes, puesto que Panificadora El Molino sabe que para nosotros el cliente es la persona más importante, es la persona quien manda y aquella a quien le debemos el trabajo de todos los días.

### **2.2.6. Poder de negociación de los Proveedores (PROVEEDORES)**

El poder de negociación de los proveedores es muy alto, porque existen algunas empresas molineras en el país las cuales se manejan por márgenes de volumen de compra, siendo Panificadora el Molino una Empresa que compra por mayor la negociación se la realizará de manera favorable para la empresa.

En cuanto a los proveedores de grasas existe presión por parte del gobierno que no podrán subir los precios de manera exagerada como se lo hacía en el pasado, podrán hacerlo previo un análisis del gobierno, además existen algunas empresas que proveen de grasa para panificación que al igual que las harinas manejan sus precios por volúmenes de compra.

La acertada negociación con los proveedores básicamente se medirá en base a precios, las empresa que den a Panificadora El Molino el precio más bajo o un mayor porcentaje de descuento trabajarán con esta, en esta negociación se medirá todos y cada uno de los parámetros como es la calidad de los productos, lo que implica que si por un precio más bajo la calidad es mala la negociación no se la realizará.

**Tabla N° 2.7**

**PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS**

<b>Empresa</b>	La Fabril S. A
<b>Logotipo</b>	
<b>Quienes son</b>	<p>Es una empresa Ecuatoriana fundada en 1937, entre sus principales actividades incursiona en la rama industrial como refinadora de aceites y grasas vegetales. En el transcurso de los años, ha logrado conseguir en sus unidades productivas elevados niveles de confiabilidad buscando siempre innovar en mecanización y tecnología. Es así como ha sido la primera en instalar en Ecuador equipos de fraccionamiento en seco de aceite de palma con filtros de alta presión, y equipos modernos; y como consecuencia posee las plantas de procesamiento de margarinas, aceites y mantecas más modernas del país.</p>
<b>Productos</b>	<p>Cuentan con una amplia gama de productos para la rama pastelera y panadera como: manteca, margarina, marva, hojaldrina, entre otros.</p>

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. Investigación de Mercado**

#### **3.1.1. Planificación De La Investigación**

Para realizar una investigación se debe establecer cuáles son las metas de la misma, las cuales se expresan en objetivos generales y específicos, que son los que van a dirigir el curso de acción a seguir.

##### **Objetivo General**

Realizar un Análisis Situacional del entorno en el cual se desarrolla Panificadora El Molino, utilizando herramientas como la investigación de mercados, que finalmente permitan entre otros, la elaboración del Plan de Negocio.

##### **Objetivos Específicos**

- Determinar el segmento
- Determinar el tamaño de la muestra
- Construir Instrumentos de Investigación
- Evaluar el mercado
- Tabular las encuestas
- Resultados y Análisis de la Investigación de Mercado

## **Investigación Exploratoria**

Para la elaboración de la encuesta piloto se realizaron 9 preguntas y se elaboraron 10 encuestas a personas de la Parroquia de Conocoto.

Con los resultados de la encuesta se pretende:

- Tratar de identificar las marcas conocidas de panaderías.
- Frecuencia de consumo de pan en ese sector,
- Precios de los productos que estarían dispuestos a pagar.
- Preferencia de productos.

### **3.1.2.Segmentación del Mercado**

- **GEOGRÁFICA**

**País:** Ecuador  
**Región:** Sierra  
**Provincia:** Pichincha  
**Cantón:** Distrito Metropolitano Quito  
**Sector:** Valle de los Chillos  
**Densidad:** Urbana  
**Clima:** Tropical andino, templado y frío

- **DEMOGRÁFICA**

**Edades:** Adolescentes entre 14 a 18 años y jóvenes adultos entre 19 y 29 años, adultos entre 30 y 65; y, adultos mayores.  
**Sexo:** Masculino y Femenino  
**Ingresos:** Dependientes y trabajadores autónomos

**Ocupación:** Profesionales y estudiantes universitarios, informales, etc.

**Educación:** Todas

**Religión:** Todas

**Raza:** Todas

**Nacionalidad:** Todas

- **PSICOGRÁFICA**

**Nivel Socioeconómico:** Todos

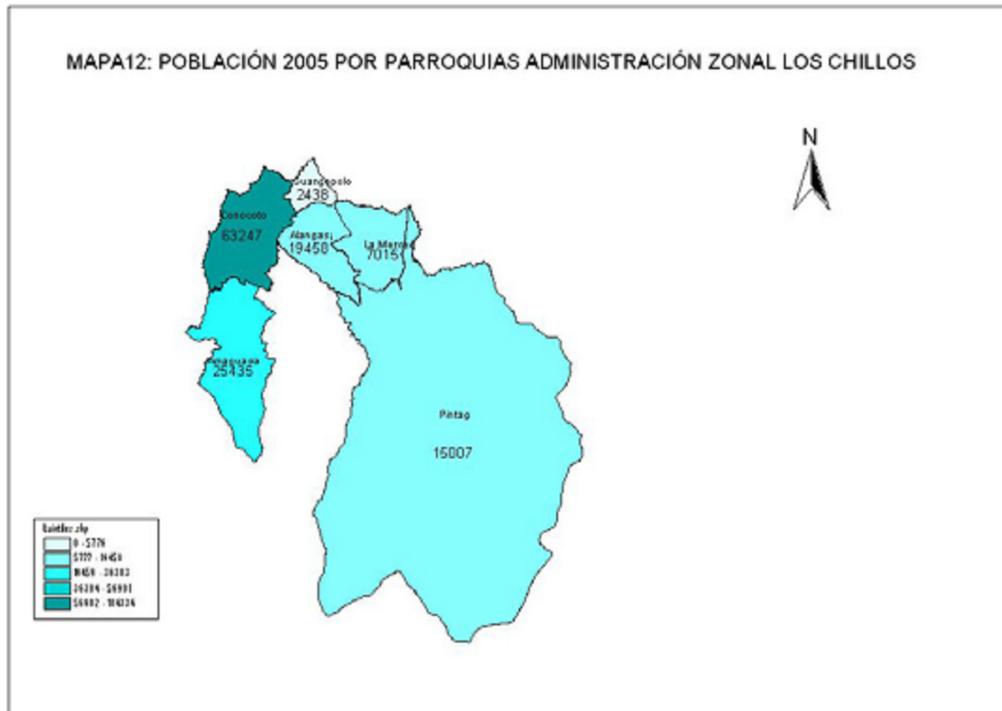
### **3.1.3. Muestreo**

Según el Censo del 2001, la Administración Valle de los Chillos cuenta con algo más de cien mil personas (116.946 habitantes) y según la Unidad de Estudios e Investigación, DMTV-MDMQ para el 2005 se alcanzaron los 132.601 habitantes.

La Administración Valle de los Chillos se compone de seis parroquias consideradas como suburbanas o rurales, denominadas Amaguaña, Conocoto, Guangopolo, Alangasí, La Merced y Pintag.

Conocoto, como se puede ver en el siguiente cuadro, concentra a casi la mitad de la población toda la Administración.

**Gráfica N° 3.1**



La densidad poblacional de Los Chillos es de 2 habitantes por hectárea, siendo Conocoto la parroquia que mayor densidad poblacional, con una población total de 63.247 personas en el año 2005.

Según la tabla No. 3.1 tenemos:

Tabla N° 3.1

**POBLACIÓN ADMINISTRACIÓN VALLE DE LOS CHILLOS 2001 y 2005**

	PARROQUIAS	CENSO 2001	PROYECCION 2005	% 2001
1	Conocoto	53.137	63.247	45,4
2	Amaguaña	23.584	25.475	20,2
3	Alangasí	17.322	19.458	14,8
4	Pintag	14.487	15.007	12,4
5	La Merced	6.132	7.015	5,2
6	Guangopolo	2.284	2.438	2,0
<b>TOTAL</b>		<b>116.946</b>	<b>132.601</b>	<b>100</b>

Fuente: INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda. Ecuador 2001 y Unidad de Estudios e Investigación, Elaborado por Autora

**Cálculo de la muestra**

- Para el cálculo de la muestra se contemplará los datos tomados de la primera investigación exploratoria, realizada en el Censo de Población y V de Vivienda. Ecuador 2001 y Unidad de Estudios e Investigación, DMTV-MDMQ, y la proyección dada en el año 2005.
- El cálculo de la muestra se aplico a una población finita proyectada al año 2009, el segmento considerado como universo son 56.072 personas que comprende la Parroquia de Conocoto, debido a que la población de la parroquia es numerosa y que los productos de Panificadora El Molino, serán consumidos por las personas que viven cerca del establecimiento, tomando como referencia las personas que viven en el parque Central de Conocoto que según datos de la Junta Parroquial son aproximadamente un 2% de la Población de Conocoto, obtendríamos el siguiente número de personas (**1.121 Población PEA Conocoto**).

- El muestreo a aplicar es aleatorio simple.

### **Técnicas de muestreo**

- La técnica de muestreo utilizada será el estudio de los diferentes grupos de una población que se supone homogénea.
- La población se considera al conjunto universo de personas que formaran la muestra. En la parroquia de Conocoto son 1.121 personas.
- Los lugares considerados para la ejecución de las encuestas son; El parque central de Conocoto, debido a la cercanía que existe con el Local de Panificadora El Molino.

### **3.1.4 Construcción de Instrumentos**

#### **Porcentaje de error aceptable**

Para la aplicación del error aceptable se lo realizará de la siguiente manera:

95% grado de confianza

5% grado de error

La investigación soporta hasta el 0.05 de límite de error, con un nivel de confianza del 95%, es decir que  $Z = 1.96$

#### **Fórmula para obtener el tamaño de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + z^2 P Q}$$

### **Nomenclatura**

**n=** Tamaño de la muestra, número de encuestas:

**Z=** Nivel de confianza: 95%

**p=** Probabilidad de éxito: 50%

**q=** Probabilidad de fracaso: 50%

**e=** Estimación del error aceptado: 5%

**N=** Población o tamaño del universo: 1.121

Aplicación de Fórmula:

### CALCULO DE MUESTRA

#### DATOS

N= 1121 (Población PEA Conocoto)  
 P= 50%  
 Q= 50%  
 e= 5%

#### FÓRMULA

			Z <sup>2</sup>		P		Q		N
<b>n</b>	<b>z<sup>2</sup> (P)(Q) N</b>	—	3,8416	X	0,5	X	0,5	X	1121
	<b>e<sup>2</sup> (N-1) + z<sup>2</sup> (P)</b>	—							
	<b>(Q)</b>		0,0500		1120	(+)	3,8416		0,25
		—	3,8416	X	0,25	X	1121		
		—	2,8000			(+)	0,9604		
		—	1076,61						
		—	3,76						

<b>TOTAL</b>	—
<b>ENCUESTAS</b>	<b>286</b>

### 3.2. Modelo de la Encuesta

Las encuestas serán direccionadas a las personas mayores, adolescentes y jóvenes adultos del centro de Conocoto.

### 3.2.1. Análisis de la investigación de mercados

El análisis de la Investigación de Mercados sirve para la toma de decisiones. En el caso de este proyecto, resulta el punto de partida para el desarrollo de Plan de Negocio de Panificadora El Molino.

### 3.2.2. Proceso de la investigación de mercado

Para efectos de la ejecución de las encuestas se identificó 1 sector de la Parroquia de Conocoto:

- Parque central de La Parroquia de Conocoto, ya que la distancia a Panificadora El Molino es aproximadamente 500m. de su alrededor.

Este sector se lo seleccionó tomando en consideración el mayor número de locales comerciales y avenidas transitadas en Conocoto.

### 3.2.3. Tabulación de la Encuesta

Encuesta a realizarse:

#### 1. ¿Con qué frecuencia Ud. consume pan?

OPCIONES	
1 vez al día	
2 veces al día	
3 o más veces	

#### 2. ¿Con qué frecuencia Ud. visita una panadería?

OPCIONES	
1 vez a la semana	
3 veces a la semana	
5 o más veces	

**3. ¿Qué productos Ud. Consume más en una panadería?**

<b>OPCIONES</b>	
Panadería	
Pastelería	
Otros	

**4. ¿Por qué elegiría comprar en una panadería?**

<b>OPCIONES</b>	
Calidad	
Precio	
Atención	

**5. ¿Es importante que en una panadería haya pan de 0.10ctvs?**

<b>OPCIONES</b>	
Si	
No	

**6. ¿Cuánto gasta por lo general en cada compra en una panadería?**

<b>OPCIONES</b>	
Menos de \$1	
De \$1-\$5	
De \$5 en adelante	

**7. ¿Dónde compra usted el pan?**

<b>OPCIONES</b>	
Panadería del Barrio	
Sangolquí	
Quito	

**8. ¿A través de qué medios de información le gustaría enterarse de una panadería?**

<b>OPCIONES</b>	
Recomendación de amigos	
Folletería	
Prensa escrita	

**9. ¿Si se aperturara una Panadería en este sector usted estaría dispuesto a comprar?**

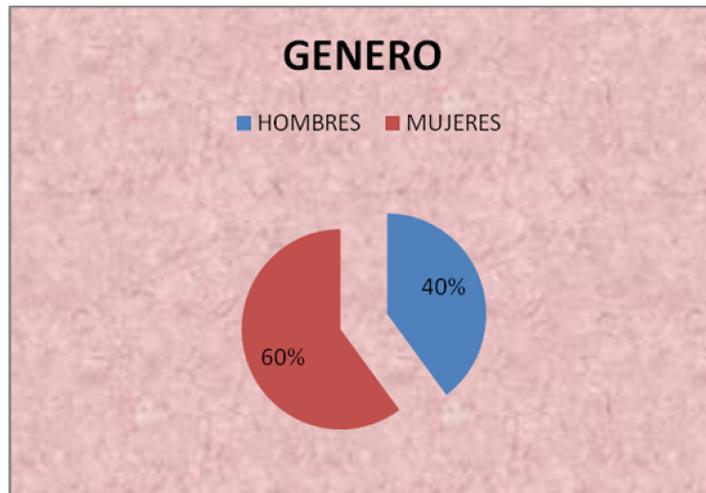
<b>OPCIONES</b>	
Si	
No	

Los resultados de la Prueba Piloto fueron satisfactorios debido a que hubo aceptación por parte de las personas al contestar la encuesta, otro dato que se puede tomar en consideración es que la mayoría de personas esperan que se inaugure una buena panadería con Productos de primera calidad, con instalaciones y accesorios nuevos que permitan dar comodidad y confianza a sus clientes al momento de realizar sus compras.

**3.2.4 Análisis a la aplicación de las Encuestas**

La población encuestada corresponde a un 60% mujeres y un 40% hombres, un 70 % de la población encuestada son mayores de 25 años y menores de 50 años, como resultado tenemos 200 personas que son nuestros potenciales clientes debido a que estos trabajan de manera dependiente e independiente, el 17% de la población encuestada corresponde a 50 personas comprendidas en edad de 15 años hasta 25 años, y el 13% corresponde a adultos mayores en edad de 50 años en adelante.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOMBRES	114	40%
MUJERES	172	60%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

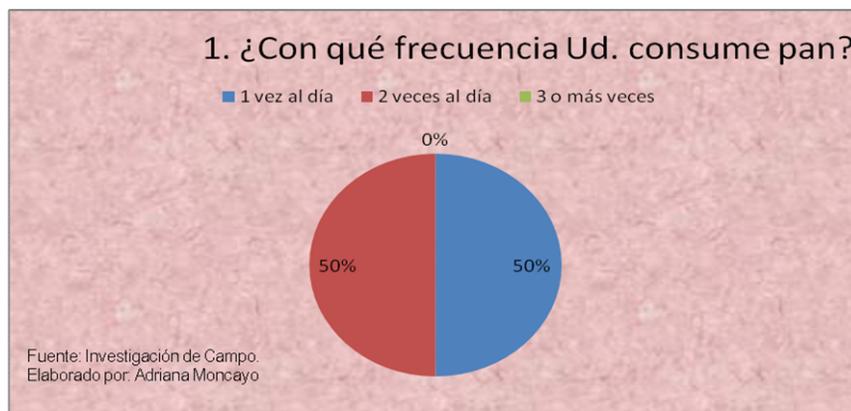


OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayores de 25 años hasta 50años	200	70%
Jóvenes de 15 hasta 25 años	50	17%
Adultos mayores de 50 años	36	13%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



## 1. ¿Con qué frecuencia Ud. consume pan?

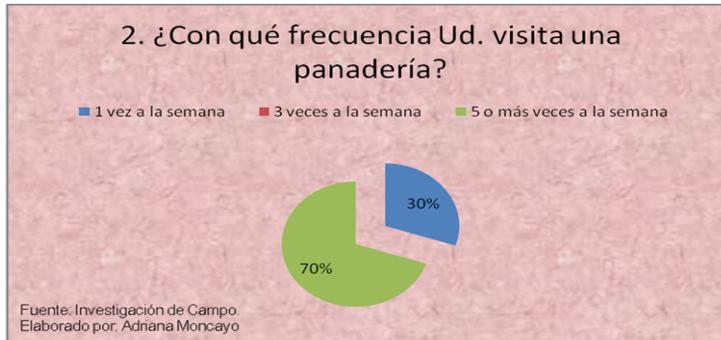
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al día	143	50%
2 veces al día	143	50%
3 o más veces	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



La población encuestada tiene la frecuencia de consumir un 50% 1 vez al día y el otro 50% consume 2 veces al día señalando que lo hacen en el desayuno y merienda, el total del público encuestado afirma el consumo de pan. Dicho público conformaría la demanda potencial.

## 2. ¿Con qué frecuencia Ud. visita una panadería?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez a la semana	86	30%
3 veces a la semana		0%
5 o más veces a la semana	200	70%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Un gran porcentaje, conformado por un 70% afirma visitar una panadería más de 5 veces a la semana, lo que brinda factibilidad al hecho de lanzar una nueva sucursal en el mercado de Conocoto, mientras que un 30% afirma visitar solo una sola vez a la semana.

3. ¿Qué productos Ud. Consume más en una panadería?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Panadería	200	70%
Pastelería	28	10%
Otros	58	20%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Según este análisis el 70% de las personas encuestadas afirman que los productos de panadería consumen más, mientras que un 20% consume otros productos, y un 10% restante afirman consumir productos de pastelería.

#### 4. ¿Por qué elegiría comprar en una panadería?

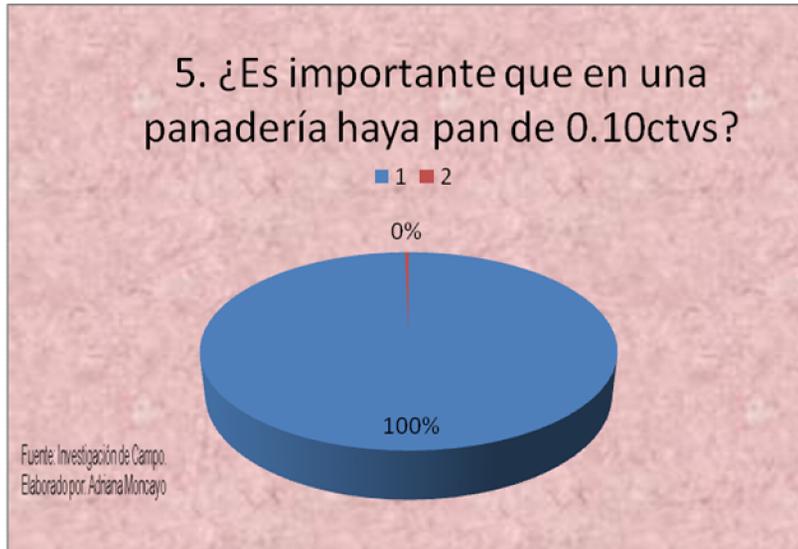
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	86	30%
Precio	57	20%
Atención	143	50%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Según los resultados, las principales razones por las personas de Conocoto elegirían comprar en una panadería, 50% la Atención, 30% la calidad y 20% el precio; por lo que éstos serán los principales aspectos a tomar en cuenta al momento de abrir las puertas de Panificadora El Molino.

#### 5. ¿Es importante que en una panadería haya pan de 0.10ctvs?

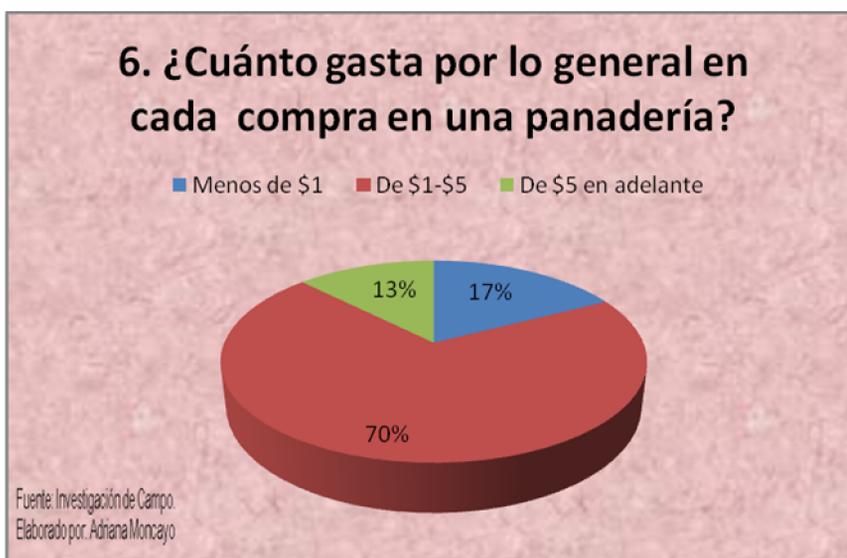
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	286	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Las personas encuestadas piensan que si es importante que en una panadería haya pan de 0,10cts, debido a que no todas las personas tienen la capacidad adquisitiva para comprar los productos de precios más altos.

**6. ¿Cuánto gasta por lo general cada la compra en una panadería?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$1	50	17%
De \$1-\$5	200	70%
De \$5 en adelante	36	13%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Las personas encuestadas señalan que un 70% realizan sus comprar entre \$1 a \$5 dólares, mientras que el 17% menos de un dólar, y el otro 13% más de \$5 dólares. Lo que implica que nuestros clientes si tendrán la capacidad de adquirir productos entre \$1 a \$5 dólares.

**7. ¿Dónde compra usted el pan?**

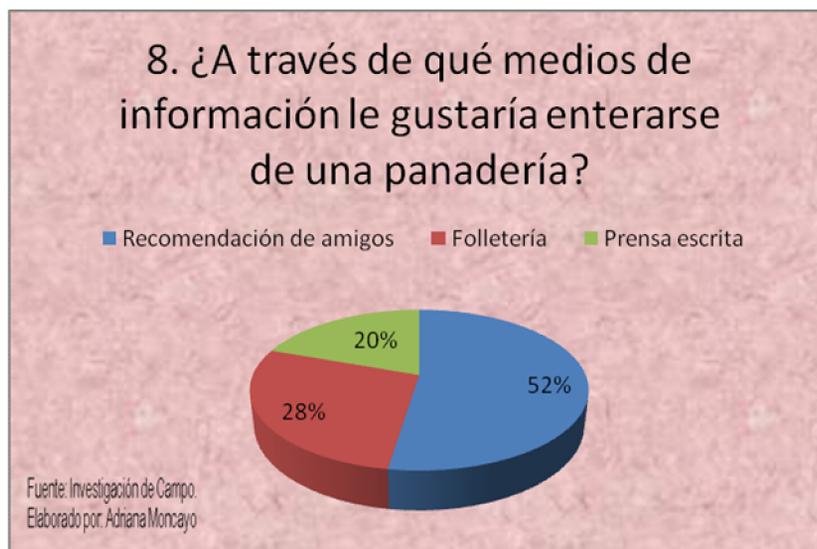
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Panadería del Barrio	250	87%
Sangolquí	20	7%
Quito	16	6%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Las personas encuestadas señalan que el 87% realiza las compras del pan en la panadería de su barrio, mientras que un 7% señala que compran en Sangolquí, y el 6% restante compra en Quito.

**8. ¿A través de qué medios de información le gustaría enterarse de una panadería?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendación de amigos	150	52%
Folletería	80	28%
Prensa escrita	56	20%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Del público encuestado, el mayor porcentaje afirma preferir enterarse por medio de Recomendación de amigos para realizar las compras de pan, aunque seguido se encuentra la preferencia de Folletería y un 20 % por prensa escrita. Se tomará en cuenta esta información al momento de establecer los canales de distribución o puntos de ventas.

**9. ¿Si se aperturara una Panadería en este sector usted estaría dispuesto a comprar?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	286	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>



Un 100% afirma que SI estarían dispuestos a comprar una nueva Panadería en este sector, lo que es un indicio más sobre la factibilidad de lanzar una nueva sucursal de Panificadora El Molino en el mercado de Conocoto.

### 3.2.5. Análisis de la Oferta y la Demanda

#### OFERTA

El estudio de la oferta del mercado de las panaderías, ayudará a conocer cómo se comportan los consumidores de la zona del Parque de Conocoto, sitio donde hemos decidido poner nuestro negocio. La investigación se la ha realizado de manera casera, para lo cual utilizamos los recursos que tenemos a la mano.

Partimos por definir cómo se desarrolla el mercado de panaderías en el Parque de Conocoto, y cómo reaccionan los posibles consumidores al momento de establecer una nueva panadería.

Se ha realizado algunas visitas a la competencia con la cualidad de ser muy observador; Se identificó las siguientes en la zona con las siguientes características:

**Tabla N°3.2**

<b>OFERTA DE MERCADO</b>		
<b>PANADERIAS</b>	<b>TIEMPO EN LA ZONA</b>	<b>ESTIMACIÓN DE VENTAS DEL MERCADO</b>
BAKERY	5 AÑOS	40%
UNION DEL VALLE	5 AÑOS	30%
LA ESPAÑOLA	1 AÑO	20%
OTRAS PEQUEÑAS	1 AÑO	10%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>
Diseñado por: Adriana Moncayo M.		

En la zona del Parque de Conocoto existen 2 panaderías grandes, una mediana y otras pequeñas que cuentan con posicionamiento en el mercado,

Panadería Bakery ubicada a dos cuadras del Parque central de Conocoto hacia el lado Este, lleva en el mercado un tiempo mayor a cinco años, es la panadería con mayor número de clientes a partir de las 6:00am a 8:00am y en la tarde de 16:00 pm a 21:00pm, esta panadería ofrece panes de toda clase, los precios exilan entre 0,14cts a 0,50cts de dólar.

La calidad del pan de esta panadería no es buena pese a ver realizado varias compras con el propósito de identificar las características de sus

productos, analizando el sabor, olor, color, peso tamaño y forma del pan, nos hemos podido dar cuenta que en calidad Panificadora El Molino podría superar, debido a que la calidad de sus productos son mejores por la utilización de materias primas que son de primera calidad.

Las instalaciones como los muebles de la panadería no han sido cambiadas ni remodeladas, la limpieza y percepción acogedora del lugar es escasa, lo que implica que en este aspecto panificadora El Molino posee otra ventaja.

En una de las opiniones vertidas por parte de estos clientes aseguran que ellos realizan sus compras allí, porque no existe un lugar en la zona donde haya productos mejores y que tengan un local bonito donde comprar.

Existe un sin número de productos de panadería como de pastelería que esta panadería no ofrece motivo por el cual Panificadora El Molino puede empezar a ganar espacio en el mercado.

Panadería Unión del Valle, esta panadería está situada junto a la panadería Bakery a dos cuerdas del parque central de Conocoto hacia el lado Este, esta panadería tiene un año menos de permanencia en el mercado, la competencia entre las dos panaderías es fuerte debido a la cercanía de los locales, algunas personas consideran que las dos panaderías son del mismo propietario y que es una estrategia para apoderarse de la zona hacerse competencia entre ellas, las características de los locales son las mismas, las dos tiene los mismos muebles, las mismas vitrinas, los productos de pastelería que cada una vende son exactamente los mismos, en cuanto a los productos de panadería esta tiene el precio del pan un poco más económico su precio va entre los 0,10cts. Hasta 0,40 cts.

Es importante haber obtenido información de esta panadería debido a que como ambas tienen similares características, resulta beneficioso para Panificadora El Molino pues las dos panaderías no poseen productos de calidad que puedan significar una dura competencia.

Panadería Española, esta panadería está ubicada más hacia el lado Este del Parque Central su ubicación es un poco más alejada pero significa competencia, a pesar que tiene más de un año en el mercado la gente de este sector ya la conoce, sus instalaciones son pequeñas pero agradables, sus muebles y equipos son nuevos, nos existe mucha demanda de productos, se refleja en el personal que labora, es atendida por una sola persona, lo que implica que el movimiento es llevadero y no se necesita más que una sola persona que atienda este local, el producto que vende es de igual calidad que las anteriores panaderías, los precios son más económicos, van de 0,10cts. a 0,12cts., lo que significa que Panificadora El Molino ganaría espacio con los productos que elabora.

Otras Panaderías Pequeñas, el sector del Parque de Conocoto no tiene panaderías que tengan instalaciones como Panificadora El Molino va implantar, todas son las típicas panaderías que no se han preocupado por mejorar, más bien han llevado a captar clientela y allí se han quedado, venden productos de mala calidad, y a conducido a que este tipo de panadería cierren sus negocios, es por esta razón que el crecimiento de Panificadora El Molino, la experiencia de sus otros locales permitirá que crezca en el mercado y que consiga ganarse la participación de este mercado brindando a sus clientes y empleados un servicio de excelencia, calidad y distinción día a día con trabajo y dedicación.

**Demanda:**

La implementación del proyecto incidirá en la demanda del producto, esto constituye a la vez el eje central de Panificadora El Molino.

**Tabla N°3.3**

**CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO**

VARIABLES		CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
PREGUNTA #	9	Si 100,00%	¿Sí se aperturara una panadería en este sector estaría dispuesto a comprar?
PREGUNTA #	7	Panadería del Barrio 70,00%	¿Dónde compra usted el pan?

Para el caso de Panificadora El Molino se manejará una demanda de mercado alto con un escenario normal, el cual indica que si existe la demanda potencial ya que de 286 encuestados afirmaron que si están dispuestos a comprar en Panificadora El Molino, y dentro de este alcanza un 70% que afirma que realiza las compras en la Panadería del Barrio.

**Tabla N°3.4**

**CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO**

VARIABLES		CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
PREGUNTA #	4	Atención 50,00%	¿Por qué elegiría comprar en una panadería?
PREGUNTA #	6	De \$1 – 5\$ 70,00%	¿Cuánto gasta por lo general en cada compra en una panadería?

Para Panificadora El Molino, la demanda de clientes debe ser captada a través de la atención, esta pretende ser la variable que permite guiar a consumo promedio de **\$1 – 5\$ diarios por cada compra**.

**Tabla N°3.5**

**CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO**

<b>VARIABLES</b>	<b>CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO</b>		<b>PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO</b>
PREGUNTA #	5	Si 100,00%	¿Es importante que en una panadería haya pan de 0,10cts?
PREGUNTA #	3	Panadería 70,00%	¿Qué productos usted consume más en una panadería?

El mercado encuestado fija que en este sector que debe existir pan de 0,10cts, y este sector demanda más productos de panadería que de otro tipo lo que implica que debe empezar a ganar mercado ofertando productos de pastelería.

**Tabla N°3.6**

**CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO**

<b>VARIABLES</b>	<b>CRUCE DE VARIABLES DE LA PRUEBA FINAL DE CAMPO</b>		<b>PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO</b>
PREGUNTA #	1	1 vez al día 2 veces al día 50,00%	¿Con qué frecuencia usted consume pan?
PREGUNTA #	2	5 o más veces a la semana 70,00%	¿Con qué frecuencia usted visita una panadería?

Para Panificadora El Molino el reto es pretender captar estos porcentajes con una cuota de consumo diario de productos ya sea 1 vez al día o

veces al día, lo que implica es que Panificadora El Molino debe tener la capacidad instalada para satisfacer esta demanda.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. GESTIÓN DE MERCADO PARA PANIFICADORA EL MOLINO**

El propósito de este capítulo, será el diseñar los instrumentos que posibiliten una adecuada Gestión de Mercado para Panificadora El Molino, a través de un análisis y diagnóstico del mercado, así como de la elaboración de estrategias mercadológicas, buscando con ellas posicionar a Panificadora El Molino como una de las primeras opciones de panaderías en el sector de Conocoto.

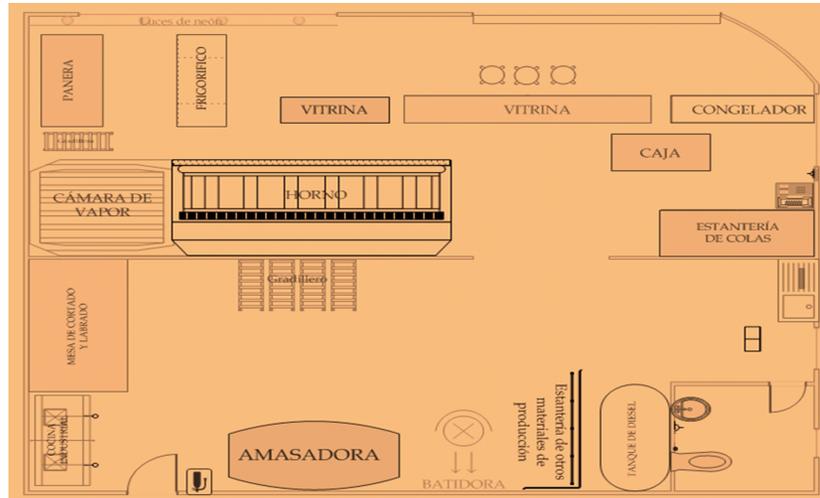
#### **4.1.1. Distribución del Local**

Panificadora El Molino actualmente se encuentra con cuatro locales ubicados en la ciudad de Quito.

El diseño del plano siguiente, corresponde al local que se decidió aperturar en la Parroquia de Conocoto del D. M. de Quito.

El plano de la planta del local está correctamente distribuido y es funcional para las actividades que se desarrollan, se toma en cuenta áreas frías y calientes, áreas de bodega y almacenamiento de producto, así como el despacho de los productos por caja.

**Gráfico N° 4.1**  
**Distribución del Local**



Elaborado por: Adriana Moncayo

### 4.1.2. Levantamiento de Procesos

Los procesos dentro de una empresa implican establecer una estructura adecuada, que le permita orientar y manejar de mejor manera los recursos de la organización, alcanzando los resultados para que en un futuro la empresa esté organizada, estructurada e integrada.

Las tendencias observadas en los últimos años indican que existirá un mayor crecimiento en las organizaciones siempre y cuando los procesos administrativos de la empresa estén dentro de los parámetros aceptables. Ante esta situación, Panificadora El Molino ha puesto énfasis en el levantamiento de procesos, promoviendo alternativas de desarrollo que respondan a los intereses de sus propietarios.

Entre los procesos con los que cuenta Panificadora el Molino tenemos:

### **Proceso de Adquisición:**

Las compras de las materias primas al por mayor son realizadas una vez al mes, la persona que se encarga de estos es el Propietario de la Empresa, las compras y negociaciones las realiza directamente con los proveedores, los procesos que realiza antes de la adquisición de materiales tenemos:

- Verificación en cada uno de los locales del stock con que cuentan para la producción.
- Cotizaciones de los proveedores por lo menos a dos marcas más conocidas del mercado.
- Control de los precios de la compra de materia prima, tratando de conseguirlo con descuentos y promociones.

### **Proceso de Producción:**

Dentro de Panificadora El Molino el proceso de producción tienen una gran importancia debido al producto que sale para la comercialización, es por eso que la empresa busca implantar nuevos y mejores procesos para poder vincular mejores resultados a la empresa.

Este proceso está a cargo en cada sucursal de un empleado que es el panadero, él es quien se encarga de la elaboración de los productos que posteriormente serán utilizados para la comercialización. Los procesos que el empleado en la actualidad cumple son:

- Requerimiento al dueño o encargado del local de las materias primas para la producción de los productos
- Uso y aplicación de una fórmula y/o receta de cada tipo de pan
- Peso y tamaño exacto de los productos
- Control del tiempo de cocción de los productos

- Entregar los productos terminados para la venta y comercialización

### **Proceso de Comercialización y Venta de productos**

Las actividades de la empresa son manejadas directamente en cada local de distribución como será en el caso de la sucursal de Panificadora El Molino en la Parroquia de Conocoto, los puntos de venta serán responsables de cada uno de los productos que se comercialice, este proceso lo realizan dos personas encargadas de la venta las cuales cumplen en la actualidad con los siguientes procesos:

- Sacar a exhibición todos los productos terminados
- Perchar en los sitios los productos terminados
- Atender a los clientes.
- Realizan la limpieza constante del local antes de la visita de nuestros clientes.

### **Proceso de Administración**

El proceso de Administración de Panificadora El Molino es realizado por cada Administrador de cada sucursal, quien es el encargado de administrar y rendir cuentas al Propietario del Local.

Los procesos que esta persona cumple son:

- Verificar la producción del local, esta persona será la responsable de indicar al panadero cuanto deberá producir diariamente
- Verificar y supervisar las compras diarias que se realizan en el local, tratar con los pequeños proveedores
- Verificar y supervisar que las personas encargadas de la comercialización de los productos hayan cumplido y estén listos para la atención de los clientes en las horas de movimiento

- Es encargado de la custodia de caja, el dinero en efectivo de las ventas de cada día, este dinero es entregado el Propietario al final de cada día.

#### **4.1.3. Las políticas empresariales de Panificadora El**

##### **Molino:**

Dentro de la Elaboración del Plan de Negocios para Panificadora El Molino debemos establecer las políticas empresariales con las cuales cada sucursal deberá contar:

- Producción y comercialización de productos elaborados de harina como son los productos de panadería y pastelería.
- Proporcionar a nuestros clientes una excelente Calidad en los productos de panadería y pastelería.
- Dar un Mantenimiento de equipos y limpieza constante a los muebles y accesorios de la empresa de cada sucursal.
- Hacer uso en forma correcta de los uniformes e imagen de la empresa
- Dar atención con amabilidad y cordialidad, siendo esta nuestra filosofía.

#### **4.1.4. Los valores empresariales de panificadora El Molino**

- Innovación.- capacidad de desarrollo estructural adecuado e innovador paralelo al desarrollo actual, implantando maquinaria y equipos que nos distinguan de una Panadería Común.

- Propiciar un Trabajo en equipo.- creando ambientes idóneos partiendo desde la colaboración, dejando de lado los egoísmos, pero tratando de evitar la intimación entre los empleados.
- Creer en la gente.- Los asociados son la mayor fortaleza de una organización empresarial, y su esfuerzo es medido y valorado
- Responsabilidad.- Los recursos de una empresa son mejor aprovechados cuando existe una responsabilidad en su aplicación y manejo.
- Integridad y Ética.- El Respeto entre asociados es el principio del trabajo dedicado y con responsabilidad.
- Hospitalidad y amabilidad.- La hospitalidad es un valor considerable dentro de la visión de una empresa, si al servicio se le agrega éste ingrediente la fidelidad del cliente sería uno de los frutos.

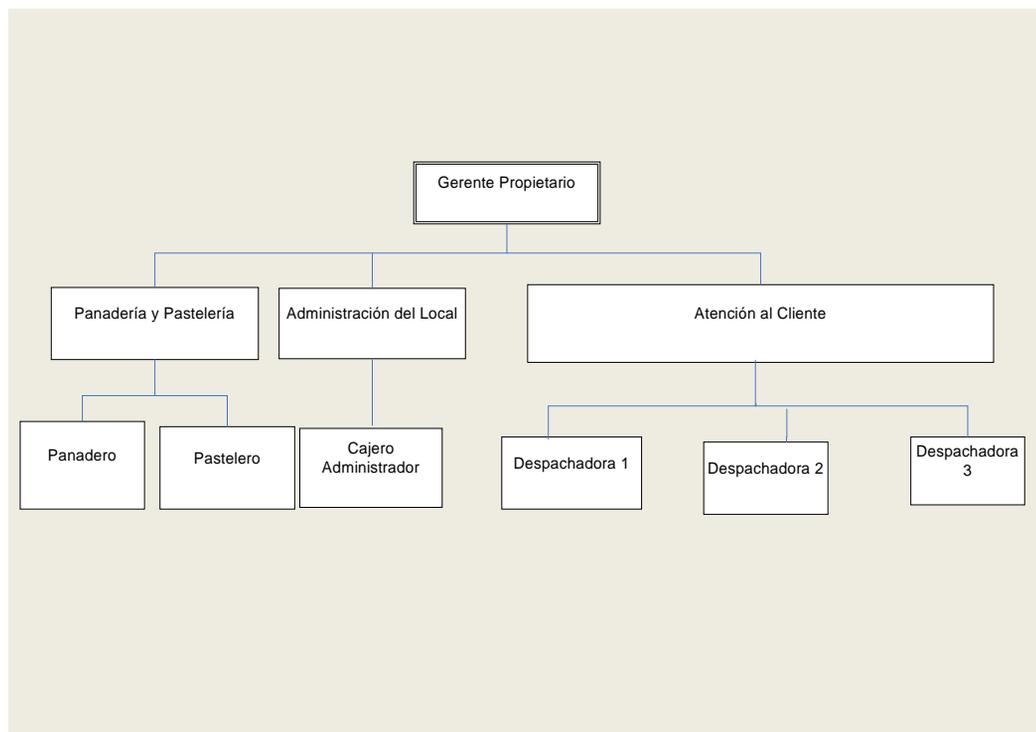
#### **4.1.5. Los principios de Panificadora el Molino**

- Ambiente de trabajo sano para cumplir las actividades rápida y eficientemente.
- Transparencia en el cumplimiento de las actividades.
- Realización de las tareas en forma precisa para optimizar los recursos de la empresa.
- Eficiencia en todos los procesos y procedimientos de la empresa.
- Continuidad en la superación de retos que se presentan día a día.
- Atención personalizada y responsable para todos los clientes.

- Los clientes son la razón de existir de nuestra empresa.
- El talento humano de nuestra empresa es el recurso más valioso con que se cuenta.

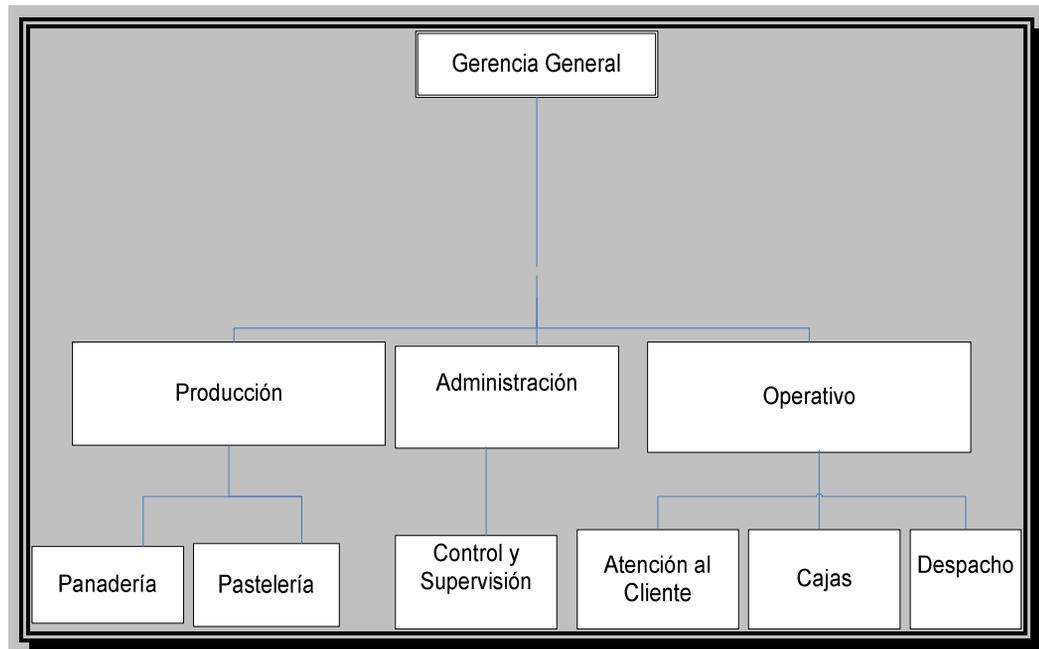
#### 4.1.6. Organigramas

**Gráfico N° 4.2**  
**Organigrama Funcional**



**Fuente: Panificadora el Molino**

**Gráfico N° 4.3**  
**Organigrama Estructural**



**Fuente: Panificadora el Molino**

## **4.2. Manuales de Puestos y Funciones**

### **PERFIL GERENTE GENERAL**

#### **Conocimientos**

Requiere grado universitario a nivel de administración de empresas, administración de recursos humanos. Amplios conocimientos de los aspectos legales y laborales.

#### **Destrezas y Habilidades**

Capacidad de influenciar, motivar, tener el poder de convocatoria con capacidad de síntesis, objetividad, agilidad para tomar decisiones, y conducir personas hacia una determinada dirección condiciones necesarias para garantizar el desempeño de la empresa.

Debe tener la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más convenientes para solucionar los problemas que se le presenten, así también como una excelente negociación con todo tipo de proveedores.

## **ACTIVIDADES**

El Gerente, es aquella persona que tiene entre sus funciones el representar a la entidad frente a terceros, y coordinar todos los recursos empleados en el desarrollo de la actividad a través del planeamiento.

Es de él la responsabilidad de la organización, determinando qué tareas han de realizarse, quién las efectuará y dónde se tomarán las decisiones.

Direcciona y controla las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y siempre pendiente de cualquier irregularidad en la empresa, con el fin de lograr unos objetivos establecidos previamente.

Capacidad de liderazgo, que incluye la motivación de los colaboradores, seleccionando los canales de comunicación más eficaces para tratar de tener a su lado personas colaboradoras y con buena capacidad de relacionarse.

## **PERFIL CAJERO - ADMINISTRADOR**

### **Conocimientos**

Requiere grado a nivel bachiller y/o universitario sin experiencia.

### **Destrezas y Habilidades**

Será la persona encargada del manejo y desempeño de cada sucursal es por esta razón que cada local contará con un administrador, un profesional con una sólida formación y de valores éticos y morales con capacidades de liderazgo, de visión global de largo plazo, altamente analítico, con capacidad de síntesis para diagnosticar y resolver problemas, capaz de integrarse al trabajo productivo de la empresa mediante el aporte profesional que le permita ser gestor de los cambios que el local a su cargo lo requiera.

De igual manera será una persona con capacidad emprendedora, lleva a su cargo el custodio de las ventas diarias hasta llegar al cierre del día en donde este dinero se lo entregará al Propietario de la Empresa.

### **ACTIVIDADES**

Llevar los registros de compras diarias efectuadas en cada local, esta función de apoyo suministra protección a los empleados de todas las áreas, identificando problemas que se presenten. Es esencial para la administración a fin de lograr un negocio bien dirigido y eficiente.

### **PERFIL PANADERO**

#### **Conocimientos**

Como la profesión es proveniente de una rama netamente artesanal no requiere educación formal específica, más bien contará con experiencia básica en el campo, con buenas costumbres y ganas de trabajar, para adaptarse al ambiente de trabajo.

#### **Destrezas y Habilidades**

Mostrar una buena aptitud para el trabajo en equipo, coordinar y colaborar en todo lo referente a la producción de productos para la venta, debe colaborar en el crecimiento personal y profesional de él, tratando de cumplir con las exigencias del mercado como es el preparar productos sabrosos que hagan difícil para nuestros clientes deslindarse de nuestras panaderías, además este deberá elaborar productos que la competencia no pueda copiarlos, siendo nosotros la única panadería en donde los clientes puedan comprarlos. Manteniendo un fuerte compromiso ético con la empresa.

### **Actividades**

Es el responsable de organizar y administrar todo lo relacionado con el área de producción en la preparación de los productos de panadería. Es responsable de la aplicación y preparación de las fórmulas de los productos así como el sabor, color, tamaño, peso y presentación de los productos que posteriormente serán vendidos y comercializados en los locales, debe planear el trabajo, la rotación, las horas de trabajo y extras, las vacaciones y los tiempos libres.

### **PERFIL PASTELERO**

#### **Conocimientos**

Esta profesión también es proveniente de una rama netamente artesanal no requiere educación formal específica, este cargo si requiere de mayor experiencia, debido a que en la pastelería existe un sin número de productos que se pueden elaborar, este perfil contará con la imaginación y ritmo de trabajo del pastelero, este también deberá adaptarse al ambiente de trabajo.

### **Destrezas y Habilidades**

Mantener una buena aptitud para el trabajo en equipo, coordinar y colaborar en todo lo referente a la producción de productos de pastelería, gelatería y galletería, debe colaborar en el crecimiento personal y profesional de él, tratando de cumplir con las exigencias del mercado como es la tener productos sabrosos que vuelvan difícil para nuestros clientes deslindarse de nuestras panaderías, además este deberá elaborar productos que la competencia no pueda producir siendo nosotros la panadería en donde los clientes los puedan comprar. Mantener un fuerte compromiso ético con la empresa.

### **Actividades**

Es el responsable de organizar y administrar todo lo relacionado con la producción de productos de pastelería, galletería y gelatería. Es responsable que en las vitrinas nunca falten todos estos los productos de consumo.

## **PERFIL VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE**

### **Conocimientos**

Requiere grado bachiller, sus conocimientos se basarán en el dominio y relación con los clientes. Fluidez en la atención y excelente capacidad para comunicarse tanto con los clientes como con los demás trabajadores de la empresa.

### **Destrezas y Habilidades**

Experiencia en atención de clientes, buena ortografía, se valorará experiencia en otro tipo de tareas administrativas, buena presencia y

puntualidad.

### **ACTIVIDADES**

Atender las solicitudes de clientes, así como proporcionar información de todos los productos que ponemos a disposición de los clientes, debiendo estar en capacidad de explicar el como son elaborados, que es lo que contienen, etc., esta persona va a ser nuestra carta de presentación, por medio de ella mostraremos nuestros productos.

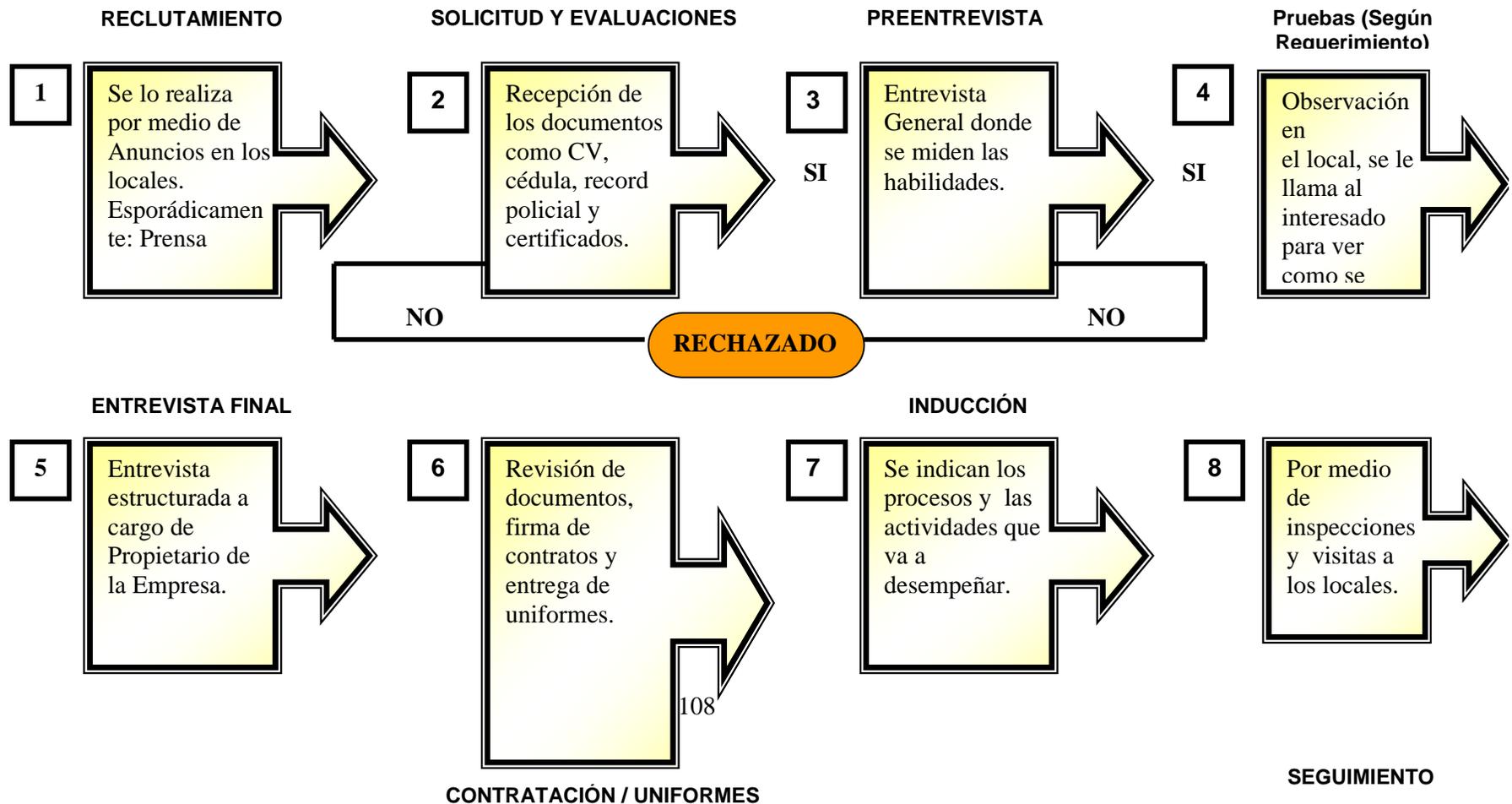
Realizar la venta de todos los productos, es lo que la acreditará como una persona idónea para la atención al cliente. Atenderá a los clientes con amabilidad y cordialidad.

Cuando los clientes ingresen a la panadería serán recibidos inmediatamente por esta persona, quien les ofrecerá todos los productos que tenemos, deberá conocer un poco más a los clientes más frecuentes y saber cuáles son sus gustos y preferencias tratando de afianzar su amistad, sin dejar a un lado el respeto por el mismo.

### 4.3. Proceso de Reclutamiento Panificadora EL MOLINO

Gráfico N° 4.2

Proceso de reclutamiento para personal en Panificadora El Molino



## 4.4. Base Filosófica

### ¿Dónde está la empresa en estos momentos?

Panificadora El Molino se encuentra establecido en la ciudad de Quito, cuenta con 4 locales; 3 en Carapungo, 1 en Monjas Alma Lojana, y se prepara para la apertura de su nueva sucursal en Conocoto contando con un local propio.

La administración durante este periodo de crecimiento ha tratado de darle una estructura de empresa creando bases sólidas que le garanticen su permanencia en el mercado.

El mercado al cual está dirigido es principalmente la clase media, en edades comprendidas superiores a los 15 años

### 4.4.1. Formulación de la misión y visión

Con el propósito de reestructurar tanto la Misión como la Visión, se efectuaron reuniones con el propietario a fin de revisar lo vigente y mejorarlo, debido a que esta le dará la importancia para llegar ser una panificadora responsable dedicada a los procesos productivos, que le permitan llegar a ser una empresa que provea productos de panadería y pastelería a nivel nacional.

#### MISIÓN

Panificadora el Molino es una empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería y pastelería, brindando a nuestros clientes un producto de buena calidad complementado con servicio rápido y eficiente en locales que tengan un ambiente agradable.

## **VISIÓN**

Ser líderes en el sector de la Panificación, por medio de un desarrollo y mejoramiento continuo, Convirtiéndose en una empresa Panificadora, reconocida a nivel nacional generando fuentes de trabajo.

### **4.4.2. Objetivo Empresarial**

Incrementar la posición competitiva de Panificadora El Molino, a través de la aplicación de herramientas administrativas, financieras y comerciales con la intención de tener un incremento en las ventas de cada una de sus sucursales, poniendo énfasis en la apertura de su sucursal en la Parroquia de Conocoto.

## **4.5 Base Analítica**

### **4.5.1. FODA**

A continuación se puede visualizar el análisis de las Fortalezas y Debilidades y Amenazas y Oportunidades de la panificadora el Molino en la Tabla N° 4.2:

**Tabla N°4.2**

**Factores críticos del éxito (Fortalezas y Debilidades). Factores claves de éxito (Oportunidades y Amenazas)**

<b>FORTALEZAS - F</b>		<b>DEBILIDADES – D</b>	
<b>F1</b>	Proponer Imagen Corporativa de Panadería	<b>D1</b>	Nuevos en el mercado panificador
<b>F2</b>	Infraestructura en todos sus sucursales	<b>D2</b>	Poco presupuesto para inversión remodelación de los locales existentes
<b>F3</b>	Gran variedad de productos.	<b>D3</b>	Desconocimiento de las personas que existe una Nueva Panadería en este sector de Conocoto
<b>F4</b>	Calidad en los productos	<b>D4</b>	Los precios con los que se encuentra esta panaderías son bajos
<b>F5</b>	Buen sistema comercialización	<b>D5</b>	Los clientes no encuentren los productos que ellos necesiten
<b>F6</b>	Los productos de panadería se producen en cada sucursal	<b>D6</b>	La competencia no sea tan fácil para entrar el mercado

**Tabla N°4.2**

**Factores críticos del éxito (Fortalezas y Debilidades). Factores claves de éxito (Oportunidades y Amenazas)**

OPORTUNIDADES - O		AMENAZAS – A	
O1	La consumo de productos de panadería, aumentan la demanda	A 1	El temor de las personas por el consumo de pan, con la idea que el comer pan engorda.
O2	Adquirir nuevas tecnologías para la elaboración de productos	A 2	El competidor del mercado de Conocoto tiene varios años en el mercado.
O3	Posicionar en el mercado nuestro nombre de Panificadora El Molino	A 3	Ingreso de nuevos competidores en el mercado Conocoto
O4	Fomentar el consumo de pastelería en el sector de Conocoto	A 4	La competencia busca el fracaso de nuestra sucursal
		A 5	Insatisfacción de los clientes internos y externos
		A 6	Consumo de Productos Sustitutos como cereales en el desayuno y merienda

Elaborado por: Adriana Moncayo

#### **4.5.2. Base Estratégica**

#### **4.5.3. F.O.D.A Cruzado**

En el cuadro N° 4.3 se visualiza el FODA Cruzado aplicado a la panificadora el Molino

### Cuadro N°4.3

Tabla F.O.D.A Cruzado

FODA CRUZADO		
1	<b>F1 Y O1</b>	Panificadora El Molino es una empresa que se está posicionando en el mercado de Conocoto, va hacer reconocida en el mercado por sus modernas e instalaciones, y excelentes productos.
2	<b>F1 Y O3</b>	Continuar utilizando materia prima de excelente calidad en los ingredientes de los productos.
3	<b>F1 Y O4</b>	Desarrollar los recursos humanos que tiene la empresa, capacitándolos continuamente implementando seminarios y cursos.
4	<b>F2 Y O1</b>	Mantener, reinvertir y adecuar las instalaciones actuales, para mantener un estándar el diseño y que inviten a los nuevos - y actuales mercados a su visita y consumo
5	<b>F2 Y O4</b>	Comenzar a construir el significado de ser una empresa que maneja un ambiente de calidad tanto en productos como en servicio
6	<b>F3 Y O1</b>	Seguir desarrollando la variedad en productos.
7	<b>F3 Y O2</b>	Controlar que los procesos que intervienen en la transformación de la materia prima al producto final cumpla procesos y procedimientos.

**Cuadro N°4.3****Tabla F.O.D.A Cruzado**

8	<b>F3 Y O3</b>	Seguir desarrollando nuevos productos y servicios diferenciados
9	<b>F4 Y O1</b>	Mantener un control continuo de la operación, mercadotecnia y administración.
10	<b>F4 y O4</b>	Promover y motivar la eficiencia en los administradores de los locales o puntos de venta.
11	<b>F1 Y A1</b>	Ampliar la producción de productos light, que formen parte de la plataforma de productos que en su elaboración mantengan nuevos cereales, que no son comúnmente utilizados en el mercado.
12	<b>F1 Y A2</b>	Panificadora el Molino necesita buscar medios alternativos de publicidad, que le permita conocerla en mercado.
13	<b>F1 Y A3</b>	Alcanzar un porcentaje de participación en el mercado de Conocoto
14	<b>F4 Y A4</b>	Capacitar a los administradores para que estén preparados para cualquier situación.
16	<b>F5 Y A5</b>	Entregar siempre el 101% del producto - servicio

#### 4.5.4. Objetivos Estratégicos

A continuación se presenta los objetivos estratégicos

**Cuadro N°4.4**

#### Objetivos Estratégicos

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Introducir productos de panadería con cereales</li> <li>○ Introducir productos novedosos</li> <li>○ Continuar la elaboración de productos con excelentes materias primas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener precios acorde a los del mercado</li> <li>○ Tratar de reducir costos, sin alterar la calidad de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener una excelente imagen en los locales</li> <li>○ Orientar el servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poner a disposición de clientes promociones de los productos de panadería como pastelería.</li> </ul>
PROCESOS	PERSONAS	PLANTA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirigir y coordinar los procesos permitiendo lograr una excelencia en calidad</li> <li>○ Mejorar los procesos de atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resaltar la estabilidad de la empresa</li> <li>○ Concretar el la empresa el mejoramiento continuo en; atención al cliente, motivación, liderazgo, trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estar en constante mejoramiento de la infraestructura y ambiente de cada uno de los locales</li> </ul>	

Elaborado por: La Autora

## **4.6. Selección Estratégica**

Panificadora El Molino debe diseñar estrategias para el logro de sus objetivos y metas planteadas.

En la selección de las estrategias la empresa busca concentrarse en aquellos objetivos que generen beneficios, que permitan competir y aprovechar las oportunidades y superar las amenazas que ofrece el entorno.

- Controlar que los procesos de producción se los realice de manera correcta y eficientemente, para obtener los productos terminados de completo agrado y satisfacción para cliente, tanto en sabor como en frescura y presentación.
- Observar que los trabajadores realicen una correcta manipulación de los materiales y así evitar el desperdicio de los mismos.
- Evitar que las máquinas permanezcan encendidas en tiempos innecesarios.
- Tener en cuenta las sugerencias y quejas de los clientes tanto internos como externos, averiguando sus problemas y así satisfacer sus necesidades.

## **4.7. Logotipo o Imagen Corporativa**

La imagen corporativa de una empresa sea esta grande, mediana o pequeña tiene la misma importancia en el mercado, esta constituye un factor esencial para el éxito de la microempresa, debido a los cambios en el mundo han permitido que la imagen sea un factor preponderante en la penetración al mercado.

Panificadora El Molino propone una imagen corporativa en cada uno de sus locales permitiéndole una Comunicación Organizacional, que le

permita lograr un posicionamiento fuerte en el mercado como también una sobrevivencia en el futuro de la empresa.

Con una adecuada política de comunicaciones y el desarrollo de una imagen dará como resultado:

- Enfatizar la verdadera identidad de la empresa
- Transmitir prestigio
- Dar una verdadera importancia a la empresa
- Conquistar la predisposición del mercado
- Optimizar el potencial comercial
- Conseguir una opinión pública favorable

Es por esta razón que Panificadora El Molino desea mostrarse y comunicarse con el mercado.

#### **4.7.2. Logotipo de la empresa EL MOLINO**

Es identificado por su nombre, que va a representar algo o a alguien. Un logotipo cumple con tres funciones principales:

- Identificar el nombre de una empresa.
- Diferenciarlo de otras empresas parecidas.
- Transmitir alguna información importante con la cual sea fácil su identificación.

Panificadora El Molino en su poco tiempo en el mercado ha decidido dar una imagen a su empresa con colores que lo identifiquen.

#### **Grafico N° 4.3** **Logotipo de la empresa**



#### 4.7.3. Slogan Publicitario

La empresa busca dar una idea de frescura de productos así como enlazar una amistad de todos los días con los clientes.

## “Tu pan de cada día”

#### 4.7.4. Isologotipo

Es el distintivo gráfico contraído a través de un **(isotipo)** y un **(logotipo)**, representa con sus colores y diseño la imagen institucional de la empresa.



#### 4.7.5. Colores institucionales

ROJO

Es un color de naturaleza cálida se característica principal es ser llamativo ante el ojo de las personas, brillante y agresivo. Atraen la vista y admiración de las personas.



### **NARANJA**

Es un color de naturaleza cálida y cualidad clara, es relacionado con la luz emitida por el sol y muy parecido al color del pan.



## **CAPÍTULO V**

### **5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA**

La situación financiera nos permitirá conocer la situación real financiera de Panificadora El Molino, así como los resultados de sus operaciones a la marcha de su actividad.

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función permitirá identificar la claridad de los objetivos emitidos por la gerencia en la toma de decisiones.

El diagnóstico financiero constituye parte esencial para el desarrollo del Plan de Negocios pues este se encuentra relacionado con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y al enfoque de un factor primordial como es la maximización del beneficio. Para lograr estos objetivos, una de las herramientas más utilizadas para que la organización financiera sea realmente eficaz, es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un plan financiero en el que se detalle y describa la táctica financiera de la empresa, con proyecciones hacia un futuro basado en los diferentes escenarios financieros.

### **5.2 Análisis Financiero**

Para realizar un análisis de la situación financiera de la empresa, se debe partir de los balances históricos de los últimos periodos de la empresa, es por esta razón que Panificadora El Molino busca hacer un análisis de los

dos años que ha estado en el mercado, dando inicio a una acertada propuesta de modelo de gestión y de administración financiera.

Panificadora El Molino ha venido realizando sus actividades desde el año 2008, sus registros se los ha venido realizando de manera simple lo que significa que no ha tenido registros de sus Estados Financieros, por lo que se ha realizado un Estado de Resultados con los datos obtenidos de manera manual que son registrados por medio de un cuaderno donde se anotan las ventas diarias y los gastos diarios de cada sucursal.

El Estado de Resultados realizado nos indica las operaciones de la empresa en los dos años de trabajo de una de las Sucursales de Panificadora El Molino, la cual se la ha considerado en base a que su tamaño y nivel de producción es similar a la sucursal que se está creando en Conocoto, tomando como base como se señaló, todos los ingresos y los gastos efectuados en este local durante estos periodos.

- VENTAS

Panificadora El Molino realiza las ventas de contado y todas en efectivo, la actividad del negocio no permite que demos crédito por las compras realizadas en el local, debido a que son compras que van desde 0,05 cts. a \$ 20.

Cada sucursal posee un sistema de computo que emite un ticket de venta sin autorización del SRI, que en lo posterior es canjeado por una factura si el cliente lo desea, el sistema de computo es más por control personal del propietario.

- COSTO DE VENTAS

La determinación del Costo de Ventas se lo hace en base a lo establecido, lo que implica que El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, en el caso de Panificadora El Molino significa que el costo de ventas es el valor en que la empresa ha incurrido para producir sus productos de panadería y pastelería como son pan y pasteles, también se puede indicar que el costo de ventas se obtendrá de los productos que se compran para luego venderlos y que son productos necesarios para la venta de los productos producidos por Panificadora El Molino.

Podemos señalar que existe otra manera en que el Sector de la Panificación podría obtener el Costo de Ventas, esta manera es dada por los datos que la Superintendencia de Compañías presen en sus Indicadores, esta entidad rige un porcentaje de Costo de Ventas para todo el sector panificador, debido a que el sector panificador pertenece a la clasificación del CIIU 3 Cuarto Nivel, D Industrias Manufactureras Elaboración de Productos de Panadería.

- GASTOS

Panificadora El Molino incurre en gastos diarios que son desembolsados en cada sucursal como son: sueldos y salarios, gastos por pago de arriendos, servicios básicos, gastos de combustible, gastos permisos de funcionamiento; etc. estos rubros son cancelados en efectivo y salen directamente de las ventas que se realizan en cada sucursal.

- IMPUESTOS

En lo referente al pago de impuestos el propietario lo tributa bajo el Régimen de Persona Natural con Actividades Económicas en la

elaboración de pan, panecillos frescos, conforme lo determinado en su RUC.

- UTILIDADES

Panificadora El Molino no cuenta con un control exacto de las salidas de efectivo, las personas autorizadas para el retiro del efectivo al final de las ventas son el propietario o su esposa, de las utilidades que le ocasionaron en los dos años anteriores, la utilidad que le queda del negocio es depositada mes a mes en una cuenta de ahorros independiente.

## 5.2.1 Análisis Horizontal

### Cuadro N°5.1

#### Análisis Financiero Horizontal

PANIFICADORA EL MOLINO			
ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2008	AÑO 2009	2008-2009
Ventas	146.000,00	149.190,10	2,18%
Costo de Ventas	83.929,29	84.925,97	1,19%
<b>Utilidad Bruta Ventas</b>	<b>62.070,71</b>	<b>64.264,13</b>	<b>3,53%</b>
<b>GASTOS</b>			
Gastos Arriendo	3.600,00	3.769,56	4,71%
Gastos Sueldo	19.800,00	20.790,00	5,00%
Gastos Servicios Básicos	1260,00	1323,00	5,00%
Gastos Estrategias	600	619,92	3,32%
Gastos Permisos Legales	235	246,75	5,00%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>25.495,00</b>	<b>26.749,23</b>	<b>4,92%</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>36.575,71</b>	<b>37.514,90</b>	<b>2,57%</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

Con los datos obtenidos de panificadora el Molino, podemos observar que el comportamiento de sus ventas ha tenido un crecimiento del 2,18% lo que implica que va de acuerdo al crecimiento de la población, referente al Costo de Ventas, este es el porcentaje que Panificadora El Molino le representa al producir sus productos que son para la venta como los productos que compra para luego venderlos este crecimiento ha tenido un aumento del 1,19% a comparación del año 2009.

Los gastos tuvieron un crecimiento del 4,92% en el 2009 con respecto al año 2008, finalmente tenemos que en las utilidades la empresa ha obtenido un crecimiento del 2,57% para el año 2009.

## 5.2.2. Análisis Vertical

**Cuadro Nº 5.2**  
**Análisis Financiero Vertical**

<b>PANIFICADORA EL MOLINO</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 2008</b>		<b>AÑO 2009</b>	<b>2008-2009</b>
		<b>%</b>		
Ventas	<b>146.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>149.190,10</b>	<b>100%</b>
Costo de Ventas	83.929,29	<b>57,49%</b>	84.925,97	<b>56,92%</b>
<b>Utilidad Bruta Ventas</b>	<b>62.070,71</b>	<b>42,51%</b>	<b>64.264,13</b>	<b>43,08%</b>
<b>GASTOS</b>				
Gastos Arriendo	3.600,00	2,47%	3.769,56	2,58%
Gastos Sueldo	19.800,00	13,56%	20.790,00	14,24%
Gastos Servicios Básicos	1260,00	0,86%	1323,00	0,91%
Gastos Estrategias	600	0,41%	619,92	0,42%
Gastos Permisos Legales	235,00	0,16%	246,75	0,17%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>25.495,00</b>	<b>17,46%</b>	<b>26.749,23</b>	<b>18,32%</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>36.575,71</b>	<b>25,05%</b>	<b>37.514,90</b>	<b>25,70%</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

La relación del análisis vertical en términos porcentuales con respecto a las ventas tenemos que el Costo de ventas para el año 2008 ha tenido el 56,49% de las ventas mientras que para el año 2009 se ha reducido a 56,93%, lo que significa que para el año 2009 quedó un 43,08% de la utilidad bruta para cubrir los gastos de Panificadora El Molino, tenemos

que para el año 2008 los gastos tuvieron un 17,46%, mientras que para el año 2009 aumentaron a un 18,32%, finalmente con respecto a la utilidad del periodo Panificadora El Molino al año 2009 obtuvo un 25,70% de utilidad con respecto a las ventas realizadas.

### **5.3. Razones de Rentabilidad**

La rentabilidad constituye una medida de productividad de cada uno de los fondos que intervienen en la empresa, la rentabilidad permite garantizar la continuidad de la empresa en el mercado.

El estudio realizado para Panificadora El Molino y con los datos obtenidos de los periodos 2008 y 2009 podemos obtener:

Año 2008

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$$
$$\frac{36.575,71}{146000}$$
$$25,05\%$$

Año 2009

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$$

$$\frac{37.514,90}{149.190,10}$$

**23,80%**

El margen de utilidad nos indica que panificadora El Molino en los años correspondientes 2008 y 2009, este representa el margen de ganancia obtenida después de costo de venta y gastos.

**Margen de Utilidad bruta 2008:**

$$\frac{\textit{Ventas Netas} - \textit{Costo de Ventas}}{\textit{Ventas Netas}}$$

$$\frac{146.000 - 83.929,29}{146.000}$$

42,51%

**Margen de Utilidad bruta 2009**

$$\frac{146.000 - 83.929,29}{146.000}$$

43,07%

A través de este índice nos permite conocer la razonabilidad de las ventas en función de los costos de ventas, permitiéndonos conocer el

rendimiento antes de los Gastos de la operación, por cada dólar de venta neta.

En conclusión tenemos que en el 2008 se obtuvo un 42,51%, mientras que en el año 2009 se obtuvo 43,07% de margen de utilidad.

#### **5.4. Propuesta de La Planeación Financiera**

Toda planeación y propuesta en la Administración, se enmarca en los objetivos de mejorar la efectividad, la eficiencia en la optimización de recursos.

La planeación Financiera de Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto mira el futuro e intenta prever las medidas oportunas para alcanzar los adecuados niveles de recursos de dinero con el fin de atender las necesidades de operaciones e inversiones, permitiéndonos revisar e implantar políticas operativas y fijando metas a futuro.

##### **5.4.1. Sistema de Administración**

El sistema de administración se refiere al amplio conjunto de responsabilidades y actividades dedicadas a la implementación, administración y mantenimiento de una infraestructura de gestión de una empresa.

Las herramientas y las prácticas efectivas permitirán a los administradores desempeñar las tareas administrativas más eficientemente, llevando consigo procesos que permitan a Panificadora El Molino con su Sucursal en Conoto delegar funciones y de esta manera mejorar y optimizar sus procesos.

Cuando los líderes de una empresa desarrollan estándares que incluyen diferentes proveedores, productos y tecnologías, los clientes internos como externos obtienen beneficios como:

- La Flexibilidad para elegir una solución entre las muchas opciones interoperables que mejor satisfacen necesidades específicas
- Menor complejidad en la administración a cargo de los administradores de cada sucursal
- Ahorros asociados
- Estabilidad de largo plazo y permanencia en el mercado

## **METAS Y OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION**

- Determinar si los proyectos de inversión son rentables para la Sucursal.
- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo en la sucursal de Conocoto, a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
- Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.

### **5.4.1.2. Políticas, Programas, Procedimientos**

Para la implementación de las políticas, los programas y los procedimientos es importante analizar las áreas específicas que requieran un control, en las cuales se pondrá en práctica para el cumplimiento de las metas de las áreas del negocio.

## **EFFECTIVO**

Objetivo

El objetivo de este es establecer políticas y procedimientos que permitan mantener un mejor control y manejo del efectivo en la Sucursal de Conocoto.

En los locales que fueron aperturados con anterioridad en manejo del efectivo se lo realiza mediante un control diario de las ventas, este efectivo es retirado por el propietario del negocio como de su esposa, en el caso que ellos no fuesen ese día a retirar el dinero de las ventas el dinero es guardado por un administrador.

Existe un monto para el manejo de compras o gastos que día a día se lo realiza este fondo al final del día es repuesto por los cajeros-administradores.

#### **Política para el Manejo del Efectivo en la Sucursal de Conocoto**

- El efectivo del final de las ventas debe ser retirado por los propietarios del local, en el caso que no se retire depositado al siguiente día en la mañana en la cuenta corriente de los propietarios.
- La única forma de ingreso de efectivo será mediante venta que será registrada en el sistema de computadora, los egresos de efectivo se los realizará mediante las compras, gastos, y todas deberán ser registradas en un formato que la empresa lleva para cada sucursal.
- En cada cierre de caja de turnos de los cajeros - administradores se realizará un arqueo de caja este dinero el dinero de las ventas de cada turno será guardado en un sitio y sellado.

**Tabla N° 5.1**  
**Modelo de Reporte Diario de Efectivo**

**REPORTE DIARIO DE EFECTIVO**



<b>Fecha:</b>			
<b>Local:</b>			
<b>Resp.</b>	<b>Ventas</b>	<b>Gastos</b>	<b>Efectivo</b>
<b>TOTAL</b>			

**INVENTARIOS**

Objetivo

Establecer los controles en lo referente a los inventarios tanto de materia prima como de productos para la venta.

Panificadora El Molino en sus sucursales lleva un control de los inventarios de materia prima solo al momento de revisar el stock para la compra de las materias primas, esto se lo hace de forma manual realizando un conteo físico de lo que se tiene en bodega.

Para el registro de los inventarios de bodega de productos de materia prima como de productos para la venta, es necesario que se lleve un registro contable de entradas y salidas, esto se lo puede hacer mediante forma manual y por medio del sistema, en el que nos permita tener un registro diario de los productos que tenemos en la Sucursal.

Para que Panificadora El Molino lleve un control de las Materias primas es necesario establecer parámetros que le permitan indicar que cantidad va ser mínima y qué cantidad máxima en cada sucursal, para que ella pueda controlar el inventario, y además nunca le falte materia prima para la producción, como lo será el caso de la Sucursal de Conocoto.

Para cumplir esto, en base a la experiencia de otras sucursales se ha determinado los niveles máximos y mínimos de los principales productos conforme se señala a continuación:

<b>PRODUCTO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
Harina	60	10	quintales
Manteca	10	5	bloques
Levadura	50	10	Paquetes
Azúcar	20	5	Quintales



## **ACTIVO FIJO**

### Objetivo

Panificadora El Molino con la apertura de su sucursal de Conocoto da inicio con un local propio en el cual, necesitamos establecer métodos adecuados para la depreciación de los activos fijos dentro de los Estados Financieros que posteriormente nos permitan determinar el valor en libros de las propiedades estableciendo métodos adecuados con porcentajes establecidos en la ley.

Para este propósito se ha credo un anexo de depreciaciones.

### **5.4.1.3. Propuesta de políticas de cuentas por pagar**

#### Objetivo

Para Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto se establecerá un registro de las cuentas por pagar, debido a que en la actualidad todas las compras se las realiza a diario y el pago que se hace al momento de la compra, en efectivo, tomando los recursos de las ventas del día, pero para las compras de materia prima, estas son realizadas con plazos máximos de crédito de 8 días.

Para que Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto pueda manejar las políticas de cuentas por pagar se recomienda que las haga de esta manera pagos diarios de las compras pequeñas y las compras de facturas grandes de materia prima se los hagan a 8 días conforme lo posibilitan los proveedores. Si es posible, se buscara obtener plazos mayores de crédito en estos productos que son los más importantes y de mayor volumen.

## **5.5. Políticas de gastos**

### Objetivo

Para la sucursal de Panificadora el Molino en Conocoto, el propósito de esta es llevar un control de los gastos que son incurridos en el local para identificarlos y tomar las decisiones acertadas buscando optimizarlos o disminuirlos.

Para un control de los gastos en la sucursal de Panificadora El Molino se recomienda.

- Registrar todos los gastos en un documento físico y compararlos con los ingresados en el sistema.
- Exigir el comprobante del gasto realizado, el cual deberá contar con los requisitos exigidos por el SRI
- Verificar la autenticidad del gasto

Para un control de los gastos se recomienda un reporte diario que vaya adjunto del reporte del efectivo.



El proceso de elaborar un presupuesto difiere de la proyección de estados Financieros, para la sucursal de panificadora El Molino la elaboración de presupuestos en base a las actividades de las otras sucursales, nos permitirá planificar para evaluar la actividad de esta sucursal, de manera que se pueda optimizar los recursos económicos de esta sucursal.

#### **5.6.1.1. Presupuesto de Ventas**

El presupuesto de ventas nos ayuda a establecer cómo mejorar la penetración del mercado, de manera que podamos elevar la efectividad de las ventas anticipando las necesidades del consumidor y de los productos que demandan<sup>24</sup>.

El objetivo de un pronóstico de ventas implica la vinculación de una serie de variables, las cuales estarán basadas en decisiones internas como las metas establecidas por la empresa como también en decisiones externas más comúnmente utilizadas entre las que figuran el crecimiento del producto interno, el crecimiento de la población y las tendencias históricas de crecimiento de las ventas o del mercado estimado.

Con el presupuesto de ventas aplicado a la Sucursal de Panificadora El Molino en Conocoto podremos obtener datos que nos permitan ver un futuro para esta sucursal el cual será acertado o no, pero que en realidad la apertura de este nos dará la respuesta a nuestro estudio.

Para Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto se ha realizado un presupuesto de ventas basado en una decisión interna que viene a ser una meta propuesta, la cual tiene que ver mucho con el crecimiento de la población.

---

<sup>24</sup> RAMIREZ, David: Contabilidad Administrativa, quinta edición, México, Editorial McGrawHill

Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto ha pronosticado un crecimiento del 4% anual de las ventas, esto lo ha realizado en base a un crecimiento que ha tenido en sus otras sucursales del 2,19% que se refleja en el crecimiento de la población, y que en relación a las otras panaderías este es el crecimiento estándar que se ha presentado.

El propósito de la apertura de la sucursal de Panificadora El Molino en Conocoto no es crecer al promedio de cualquier panadería, esta sucursal tiene todo para crecer al 4%, se ha planteado esta meta de crecimiento, debido al mercado donde se encuentra y donde va a vender sus productos, además conociendo las debilidades de su competencia.

Para el año 2010 que es el año donde va comenzar a operar espera alcanzar ventas de \$155.165 con un crecimiento 4%, superior al crecimiento de las otras sucursales de Panificadora el Molino, pese a que estas han tenido este crecimiento por la experiencia obtenida de los años que lleva en el mercado. Para el año que finaliza para la proyección se espera alcanzar unas ventas de \$181.521.

**Cuadro N° 5.3**  
**Presupuesto de Ventas**  
**Panificadora El Molino Sucursal Conocoto**

VENTAS PROYECTADAS							
Tasa de Crecimiento	2,19%		a	4%			
Método De Proyección	Año Base y Exponencial						
	AÑOS						
VENTAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Panadería	73.000	74.599	77.583	80.686	83.913	87.270	90.761
Pastelería	43.800	44.759	46.550	48.412	50.348	52.362	54.456
Bebidas	7.300	7.460	7.758	8.069	8.391	8.727	9.076
Lácteos	18.250	18.650	19.396	20.171	20.978	21.817	22.690
Otros	3.650	3.730	3.879	4.034	4.196	4.363	4.538
<b>TOTAL</b>	<b>146.000</b>	<b>149.197</b>	<b>155.165</b>	<b>161.372</b>	<b>167.827</b>	<b>174.540</b>	<b>181.521</b>

### Elaborado Por: Adriana Moncayo

En base a la experiencia de Panificadora El Molino con sus otras sucursales y pese a que en la apertura de estas, no se realizaron los estudios que le permitan ver si el negocio era rentable y si las sucursales que están en el mercado seguirían creciendo en sus ventas anualmente, se ha planteado metas que le permitan alcanzar sus objetivos, la sucursal en Conocoto en el primer año deberá alcanzar como se señaló, un crecimiento del 4% a comparación de una de las sucursales con iguales características que tiene el dueño, los mecanismos que tiene para llegar a este éxito se basan en que la perspectiva planteada en el negocio no es la misma de cualquier panadería puesto que esta tiene una imagen corporativa distinta a una panadería común, hasta el manejo de las cuentas que influyen el negocio.

### Costo de ventas

Para Panificadora El Molino Sucursal Conocoto se tendrá una proyección en el manejo de su costo de venta planteándose la meta de disminuirlo, con las proyecciones hechas en base a un local de similares características el costo de venta con el que iniciará es de 55% en el que incluirá los porcentajes de panadería, pastelería, bebidas, lácteos y otros.

En el último año de la proyección la sucursal de Conocoto de Panificadora El Molino espera lograr un costo de ventas de 47%, debido a que es un porcentaje que maneja la Superintendencia de Compañías para el Sector Panificador en sus estimaciones y proyecciones, lo cual implica que este se lo deberá manejar de una manera correcta para lograr el éxito.

**Cuadro N° 5.4  
Costo de Ventas**

	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2014	Año 2014
<b>Costo de Ventas</b>	85.336,74	85.522,93	85.587,47	85.520,34	85.310,91

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

#### **5.6.1.2. Presupuesto de Compras**

Dentro de la administración de cada negocio sea este una gran empresa como una pequeña, la mejor manera de realizar las compra es lo que le da al negocio la oportunidad de crecer, el presupuesto de compras es de suma importancia en el negocio debido a que de este dependerá la utilidad que le quede al dueño en su negocio.

Algunas de las estrategias que se piensa implantar en la sucursal de Panificadora El Molino al igual que en sus locales similares es la adquisición de materias primas de calidad, obteniendo mejores precios en las compras de contado, trabajando con proveedores serios y que garanticen la calidad de los productos que venden.

En la proyección de las compras se ha proyectado un valor en las compras anuales de un 2% según el crecimiento de las ventas.

**Cuadro N° 5.5**  
**Presupuesto de Compras**

PANIFICADORA EL MOLINO					
COMPRAS PROYECTADOS	2010	2011	2012	2013	2014
Costo de Ventas	85.336,74	85.522,93	85.587,47	85.520,34	85.310,91
(+) Inventario Final Planificado	4.266,84	4.276,15	4.279,37	4.276,02	4.265,55
(-) Inventario Inicial Real	6.000,00	6.120,00	6.240,00	6.360,00	6.480,00
<b>Compras Presupuestadas\$</b>	<b>83.603,57</b>	<b>83.679,07</b>	<b>83.626,85</b>	<b>83.436,36</b>	<b>83.096,45</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

### 5.6.1.3. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos influye directamente en la toma de decisiones, debido a que todo gasto cumple una función principal, estos gastos se realicen en cualquier negocio, la naturaleza del gasto varía de acuerdo a la estructura de la empresa, los gastos pueden ser necesarios e innecesarios determinarlos dependerá de la administración.

El presupuesto de los gastos administrativos incluirá todas y cada una de las secciones de la administración de la sucursal como también los gastos más comunes que se desembolsan en cada sucursal.

Para Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto los gastos que tendremos son:

- Depreciación
- Sueldos y salarios
- Promoción, publicidad
- Servicios básicos
- Permisos de Funcionamiento
- Permisos Ambientales

- Otros gastos

**Cuadro N° 5.6**  
**Presupuesto de Gastos**

PROYECCION DE DE GASTOS							
RUBROS			Tasa inflación		5%		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
<b>GASTO ARRIENDO</b>							
Depreciación	0,00	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>
<b>GASTOS SERVICIOS BÁSICOS</b>							
Luz Eléctrica	720	756,00	793,80	833,49	875,16	918,92	964,87
Agua Potable	360	378,00	396,90	416,75	437,58	459,46	482,43
Teléfono	180	189,00	198,45	208,37	218,79	229,73	241,22
<b>TOTAL</b>	<b>1260,00</b>	<b>1323,00</b>	<b>1389,15</b>	<b>1458,61</b>	<b>1531,54</b>	<b>1608,11</b>	<b>1688,52</b>
<b>GASTOS VARIOS</b>							
Estrategias Publicitaria	350	367,50	385,88	405,17	425,43	446,70	469,03
Estrategias Comercialización	100	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63	134,01
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>472,50</b>	<b>496,13</b>	<b>520,93</b>	<b>546,98</b>	<b>574,33</b>	<b>603,04</b>
<b>GASTOS PERMISOS LEGALES</b>							
Patente Municipal	70	73,50	77,18	81,03	85,09	89,34	93,81
Permiso Salud	50	52,50	55,13	57,88	60,78	63,81	67,00
Permiso Bomberos	30	31,50	33,08	34,73	36,47	38,29	40,20
Permiso Intendencia	50	52,50	55,13	57,88	60,78	63,81	67,00
Calificación Artesanal	35	36,75	38,59	40,52	42,54	44,67	46,90
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>246,75</b>	<b>259,09</b>	<b>272,04</b>	<b>285,64</b>	<b>299,93</b>	<b>314,92</b>
<b>GASTOS AMBIENTALES</b>							
Varios	96	100,80	105,84	111,13	116,69	122,52	128,65
Permiso Ambiental	35	36,75	38,59	40,52	42,54	44,67	46,90
<b>TOTAL</b>	<b>131,00</b>	<b>137,55</b>	<b>144,43</b>	<b>151,65</b>	<b>159,23</b>	<b>167,19</b>	<b>175,55</b>

Elaborado por: Adriana Moncayo

La proyección y tasa de crecimiento de los gastos se lo ha realizado a una tasa del 5% que es una tasa promedio de inflación de los últimos cinco años.

**Cuadro Nº 5.7**  
**Cuadro de Depreciación Activos Fijos**

CONCEPTO	VALOR USD		DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS				
	\$	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Local	30.000,00	5%	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Maquinaria	19.000,00	10%	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Muebles, Enseres, Equipos	10.000,00	10%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Equipos de Computación	1.400,00	33%	466,67	466,67	466,67		
Vehículos	10.000,00	20%	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.866,67</b>	<b>6.866,67</b>	<b>6.866,67</b>	<b>6.400,00</b>	<b>6.400,00</b>

Para determinar la Depreciación se la realizó en base a los activos fijos con los que Cuenta Panificadora El Molino como son: Local, Maquinaria, Muebles y Enceres, Equipos de Computación y Vehículos, la manera como se utilizó la depreciación es de conformidad a los porcentajes establecidos y dispuestos a la Ley de Régimen tributario Interno donde señala:

1. Inmuebles (excepto terrenos)                      5% anual
2. Instalaciones, Maquinarias,  
    equipos y muebles                                      10% anual
3. Vehículos, equipo de transporte                      20% anual
4. Equipos de Computación                              33% anual

**Cuadro N° 5.8**  
**Presupuesto de Sueldos**

PROYECCION DE ROL DE PAGOS									
n°	CARGO	N°	BASICO	TOTAL	DECIMO 3ER	DECIMO 4TO	VACACION	FONDOS RESERVA	APORTE PATRONAL
1	GERENTE GENERAL	1	500,00	500,00	41,67	20,00	20,83	41,67	60,75
2	ADMINISTRADORES	1	250,00	250,00	20,83	20,00	10,42	20,83	30,38
3	DESPACHADORAS	2	240,00	480,00	40,00	40,00	20,00	40,00	58,32
4	PANADERO	1	300,00	300,00	25,00	20,00	12,50	25,00	36,45
5	PASTELERO	1	350,00	350,00	29,17	20,00	14,58	29,17	42,53
			<b>TOTAL</b>	<b>1.880,00</b>	<b>156,67</b>	<b>120,00</b>	<b>78,33</b>	<b>156,67</b>	<b>228,42</b>

Elaborado por: Adriana Moncayo

**Cuadro N° 5.8.1**

ROL DE PAGOS ANUAL		
DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
SUELDOS	1.880,00	<b>22.560,00</b>
DECIMO 3ERO	156,67	1.880,00
DECIMO 4TO	120,00	1.440,00
VACACIONES	78,33	940,00
IESS PATRONAL	228,42	2.741,04
<b>TOTAL 1er</b>	<b>2.463,42</b>	<b>29.561,04</b>
FONDOS RESERVA	156,67	1.880,00
<b>TOTAL 2DO</b>		<b>31.441,04</b>

Elaborado por: Adriana Moncayo

Para poder determinar el gasto de sueldos se realizó una provisión anual de sueldos, de acuerdo al Código de Trabajo quien regula las relaciones entre empleados y trabajadores y aplicado a las diversas modalidades y

condiciones de trabajo, estableciendo todos los rubros que se obliga a pagar a un empleado.

Para el cálculo de este se estableció el sueldo de cada empleado que colaborará en la Sucursal de Conocoto, lo cual constará del siguiente personal:

**Cuadro N° 5.8.2**  
**Personal de Sucursal de Conocoto**

Cargo	Sueldo	# de Empleados	Total por Mes
Gerente	\$ 500	1	\$ 500
Panadero	\$ 300	1	\$ 300
Pastelero	\$ 350	1	\$ 350
Cajero	\$ 250	1	\$ 250
Atención	\$ 240	2	\$ 480
<b>Total Sueldos</b>			<b>\$ 1.880</b>

#### 5.6.1.4. Presupuesto de Activos Fijos

Para Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto la proyección de los activos fijos es muy importante dentro del análisis, debido a que de ella dependerá la eficiencia en la generación de sus productos, lo cual se verá reflejado en base al manejo de maquinarias, muebles y equipos, equipos de computación, etc., la toma de decisiones para el cambio o remodelación de equipos es muy importante y se basa principalmente en el deterioro que estos hayan sufrido a lo largo del periodo trabajado.

**Cuadro N° 5.9**  
**Presupuesto de Activos Fijos**

	<b>AÑO 2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>63.533,33</b>	<b>56.666,67</b>	<b>49.800,00</b>	<b>43.400,00</b>	<b>37.000,00</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

Los valores corresponden al valor neto de los activos, menos las depreciaciones, puesto que se estima que no se requerirá nuevas inversiones en activos en el período de análisis.

Para el presupuesto de Activos Fijos se ha realizado un cuadro de depreciación que incluye todos los activos con los que cuenta la empresa.

**Cuadro N° 5.10**  
**Depreciación de Activos Fijos**

<b>CONCEPTO</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>						
	<b>VALOR USD</b> \$	<b>%</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Local	30.000,00	5%	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Maquinaria	19.000,00	10%	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Muebles, Enseres, Equipos	10.000,00	10%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Equipos de Computación	1.400,00	33%	466,67	466,67	466,67		
Vehículos	10.000,00	20%	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.866,67</b>	<b>6.866,67</b>	<b>6.866,67</b>	<b>6.400,00</b>	<b>6.400,00</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

Para el cálculo de la amortización de los Activos diferidos se realizó un cuadro de amortizaciones.

**Cuadro N° 5.11**  
**Amortización de Activos Diferidos**

AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS							
CONCEPTO	VALOR USD \$	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudios de Investigación	2.000,00	10%	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

Para el cálculo de las Amortizaciones se realizó sobre los Estudios de Investigación, los cuales se amortizarán a cuatro años con un valor de \$200.

**5.6.1.5. Presupuesto de Flujo de Caja**

Se podría definir el presupuesto de flujo de caja como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo. Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se lo hace por medio del presupuesto de efectivo.

**Cuadro N°5.12**  
**Flujo de Caja**

<b>PANIFICADORA EL MOLINO</b>							
<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTADO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>PROYECCIÓN</b>					
		<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>		<b>80.731,00</b>	<b>155.157,70</b>	<b>161.364,01</b>	<b>167.818,57</b>	<b>174.531,32</b>	<b>181.512,57</b>
Ventas			155.157,70	161.364,01	167.818,57	174.531,32	181.512,57
Capital	50.000,00						
Obligaciones con Proveedores	5.000,00						
Otras cuentas por Pagar	25.731,00						
<b>EGRESOS</b>		<b>72.731,00</b>	<b>135.930,78</b>	<b>139.626,32</b>	<b>143.436,67</b>	<b>147.540,37</b>	<b>151.610,19</b>
Local	30.000,00						
Maquinaria	19.000,00						
Muebles, Enseres, Equipos	10.000,00						
Equipos de Computación	1.400,00						
Vehículos	10.000,00						
Patentes, derechos y permisos	2.331,00						
Costo de Ventas			85.336,74	85.522,93	85.587,47	85.520,34	85.310,91
Gastos Sueldo			31.441,04	33.013,09	34.663,75	36.396,93	38.216,78
Gastos Servicios Básicos			1.389,15	1.458,61	1.531,54	1.608,11	1.688,52
Gastos Estrategias			496,13	520,93	546,98	574,33	603,04
Gastos Permisos Legales			403,52	423,69	444,88	467,12	490,48
Gastos Permisos Ambientales			144,43	151,65	159,23	167,19	175,55
Otras Cuentas por Pagar (Cuota Préstamo)			7.840,78	7.840,78	7.840,78	7.840,78	7.840,78
Participación Empleados (15%)			3.674,07	4.425,37	5.239,47	6.192,64	7.152,05
Impuesto a la Renta (25%)			5.204,94	6.269,28	7.422,58	8.772,91	10.132,08
		<b>8.000,00</b>	<b>19.226,92</b>	<b>21.737,69</b>	<b>24.381,90</b>	<b>26.990,95</b>	<b>29.902,38</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

### **5.6.1.6. Estados Financieros Pro forma**

Con el propósito de partir en una manera ordenada y con perspectiva empresarial sólida que le permita a la administración, conocer hacia donde se dirige el esfuerzo de su trabajo, y con una relación de las operaciones de la empresa se lo podrá lograr a través de los Estados de resultados proyectados para lograr una situación conveniente que permita alcanzar una guía de los periodos pronosticados.

Para la apertura de la sucursal de panificadora El Molino en Conocoto se ha estructurado los siguientes Estados.

- Estado de Situación Inicial

**Cuadro N° 5.13**

PANIFICADOR EL MOLINO		
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL		
SUCURSAL CONOCOTO		
		VALORES
<b>ACTIVOS</b>		<b>80.731,00</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>8.000,00</b>
Disponible		
Bancos	2.000,00	
Exigible		
Cuentas por Cobrar	-	
Realizable		
Inventario de materia prima	6.000,00	
<b>Activo Fijo Neto</b>		<b>70.400,00</b>
Fijo Tangible		
Local	30.000,00	
Maquinaria	19.000,00	
Muebles, Enseres, Equipos	10.000,00	
Equipos de Computación	1.400,00	
Vehículos	10.000,00	
Total Activo Fijo		
Depreciación Acumulada		
<b>Activo Diferido</b>		<b>2.331,00</b>
Patentes, derechos y permisos	200,00	
Permisos Ambientales	131,00	
Estudios de Investigación	2.000,00	
Total Activo Diferido		
Amortización Acumulada		
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		<b>30.731,00</b>
Obligaciones con proveedores	5.000,00	
Otras cuentas por Pagar	25.731,00	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>50.000,00</b>
Capital	50.000,00	
Utilidades Acumuladas		
Utilidad del Ejercicio		
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>80.731,00</b>

Elaborado por: Adriana Moncayo

- Balance General Proyectado

**Cuadro N° 5.14**

<b>PANIFICADOR EL MOLINO</b>					
<b>ESTADO DE SITUACION PROYECTADO</b>					
<b>SUCURSAL CONOCOTO</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>92.858,15</b>	<b>107.496,08</b>	<b>124.778,21</b>	<b>145.136,06</b>	<b>168.405,34</b>
<b>Activo Corriente</b>	27.226,92	48.964,61	73.346,51	100.337,46	130.239,84
Bancos	19.226,92	21.737,69	24.381,90	26.990,95	29.902,38
Exigible					
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Realizable					
Inventario de Materia Prima	8.000,00	27.226,92	48.964,61	73.346,51	100.337,46
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>63.533,33</b>	<b>56.666,67</b>	<b>49.800,00</b>	<b>43.400,00</b>	<b>37.000,00</b>
Fijo Tangible					
Local	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Maquinaria	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00
Muebles, Enseres, Equipos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Equipos de Computación	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Vehículos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>70.400,00</b>	<b>70.400,00</b>	<b>70.400,00</b>	<b>70.400,00</b>	<b>70.400,00</b>
Depreciación Acumulada	6.866,67	13.733,33	20.600,00	27.000,00	33.400,00
<b>Activo Diferido</b>	<b>2.097,90</b>	<b>1.864,80</b>	<b>1.631,70</b>	<b>1.398,60</b>	<b>1.165,50</b>
Patentes, derechos y permisos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Permisos Ambientales	131,00	131,00	131,00	131,00	131,00
Estudios de Investigación	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>2.331,00</b>	<b>2.331,00</b>	<b>2.331,00</b>	<b>2.331,00</b>	<b>2.331,00</b>
Amortización Acumulada	233,10	466,20	699,30	932,40	1.165,50
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>27.243,35</b>	<b>23.073,44</b>	<b>18.087,83</b>	<b>12.126,95</b>	<b>5.000,00</b>
Obligaciones con proveedores	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Otras cuentas por Pagar	22.243,35	18.073,44	13.087,83	7.126,95	(0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>65.614,81</b>	<b>84.422,63</b>	<b>106.690,38</b>	<b>133.009,12</b>	<b>163.405,34</b>
Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Utilidades Acumuladas	-	15.614,81	34.422,63	56.690,38	83.009,12
Utilidad del Ejercicio	15.614,81	18.807,83	22.267,75	26.318,74	30.396,23
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>92.858,15</b>	<b>107.496,08</b>	<b>124.778,21</b>	<b>145.136,06</b>	<b>168.405,34</b>

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

- Estado de Resultados Proyectado

### Cuadro N° 5.15

#### Estado de Resultados Proyectado

PANIFICADORA EL MOLINO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	155.157,70	161.364,01	167.818,57	174.531,32	181.512,57
Costo de Ventas	85.336,74	85.522,93	85.587,47	85.520,34	85.310,91
<b>Utilidad Bruta Ventas</b>	<b>69.820,97</b>	<b>75.841,09</b>	<b>82.231,10</b>	<b>89.010,97</b>	<b>96.201,66</b>
<b>GASTOS</b>					
Gasto Depreciacion	6.866,67	6.866,67	6.866,67	6.400,00	6.400,00
Gasto Amotizacion	233,10	233,10	233,10	233,10	233,10
Gasto Financiero	4.353,13	3.670,88	2.855,17	1.879,89	713,83
Gastos Sueldo	31.441,04	33.013,09	34.663,75	36.396,93	38.216,78
Gastos Servicios Básicos	1.389,15	1.458,61	1.531,54	1.608,11	1.688,52
Gastos Estrategias	496,13	520,93	546,98	574,33	603,04
Gastos Permisos Legales	403,52	423,69	444,88	467,12	490,48
Gastos Permisos Ambientales	144,43	151,65	159,23	167,19	175,55
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>45.327,15</b>	<b>46.338,61</b>	<b>47.301,30</b>	<b>47.726,68</b>	<b>48.521,31</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>24.493,82</b>	<b>29.502,47</b>	<b>34.929,80</b>	<b>41.284,29</b>	<b>47.680,36</b>
Participación Empleados 15%	3.674,07	4.425,37	5.239,47	6.192,64	7.152,05
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.819,74</b>	<b>25.077,10</b>	<b>29.690,33</b>	<b>35.091,65</b>	<b>40.528,30</b>
Impuesto a la renta 25%	\$ 5.204,94	\$ 6.269,28	\$ 7.422,58	\$ 8.772,91	\$ 10.132,08
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 15.614,81</b>	<b>\$ 18.807,83</b>	<b>\$ 22.267,75</b>	<b>\$ 26.318,74</b>	<b>\$ 30.396,23</b>

Elaborado por: Adriana Moncayo

### **5.6.1.7 INDICADORES DE EVALUACION**

La aceptación o rechazo de un proyecto en el cual una empresa piense en invertir, depende de la utilidad que este brinde en el futuro frente a los ingresos y a las tasas de interés con las que se evalué

Las principales herramientas y metodologías que se utilizan para medir la bondad de un proyecto son:

- VPN: Valor Actual Neto.
- TIR: Tasa Interna de Retorno.
- B/C: Relación Beneficio Costo.
- PR: Período de Recuperación.

#### **VALOR ACTUAL NETO**

El método del Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a dólares de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.

**Cuadro N° 5.16**

**INDICADORES DE EVALUACION**

<b>CALCULO COSTO DE OPORTUNIDAD</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>COSTO FINANCIERO</b>	<b>I.O.P</b>
Proveedores	5.000,00	6%	0%	0,00%
Obligaciones por Pagar	25.731,00	32%	18%	5,74%
<b>PATRIMONIO</b>	50.000,00	62%	30%	18,58%
	80.731,00	100%		<b>24%</b>

**Costo Financiero** **24,32%**

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

**Cuadro N° 5.17**

**Valor Actual Neto**

	<b>HISTORICO</b>	<b>ACTUAL</b>
Inversión	(50.000,00)	(50.000,00)
Año 1	19.226,92	15.466,01
Año 2	21.737,69	14.065,35
Año 3	24.381,90	12.690,34
Año 4	26.990,95	11.300,36
Año 5	29.902,38	10.070,44

**VAN RENTABLE**

**13.592,49**

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

En el análisis del VAN tenemos que después de cubrir costos y gastos tenemos que el proyecto de la sucursal de Conocoto generará un excedente de \$13592,49, lo que indica que la Sucursal aperturada será rentable.

## TASA INTERNA DE RETORNO

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos.

Para el cálculo de la TIR se ha utilizado el método de Interpolación, que consiste en interpolar una tasa positiva con un VAN positivo y por otro lado una tasa positiva con un VAN negativo, usando la siguiente ecuación:

$$TIR = C1 - \frac{V1 (C1 - C2)}{V1 - V2}$$

Donde:

C1= Costo financiero 1

C2= Costo Financiero 2

V1= VAN 1

V2= VAN 2

### Cuadro N° 5.18

#### Tasa Interna de Retorno (TIR)

Costo Financiero 1 = 30%

Costo Financiero 2 = 38%

	HISTORICO	VAN 1	VAN2
Inversión	- 50.000	- 50.000	- 50.000
Año 1	19.227	14.790	13.933
Año 2	21.738	12.863	11.414
Año 3	24.382	11.098	9.277
Año 4	26.991	9.450	7.442
Año 5	29.902	8.054	5.975

VAN	6.254	-	1.959
-----	-------	---	-------

TIR 35,90%

Elaborado por: Adriana Moncayo

### RELACION BENEFICIO COSTO

La relación Beneficio/costo está representada por la relación:

Ingresos

Egresos

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

### Cuadro N° 5.19

#### Relación Beneficio Costo

Sumatoria de Flujos Van (ingresos)	63.592	1,27
Aporte Socios (egresos)	50.000	

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

Por cada unidad aportado por los socios Panificadora El Molino genera ingresos de 1,27 unidades.

- **Periodo de Recuperación**

El lapso en el cual se recuperará la inversión de Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto, el tiempo en el cual se recuperará es de, 3 años, 8 meses. Es conveniente el período de recuperación ya que se encuentra dentro de la proyección del proyecto.

### Cuadro N° 5.20

Período de Recuperación del Capital						
	0	1	2	3	4	5
<b>Valor Actual</b>	- 50.000	15.466	14.065	12.690	11.300	10.070
<b>Acumulado</b>		15.466	29.531	42.222	53.522	63.592
<b>% Inv.Inicial</b>		31%	59%	84%	107%	127%
<b>Diferencia</b>	- 50.000	34.534	- 20.469	7.778	3.522	13.592

AÑOS	3	MESES	8		
Cálculos	7.778		0,69	*12=	8
	11.300				

**Elaborado por: Adriana Moncayo**

## **CAPÍTULO VI**

### **6. IMPACTO AMBIENTAL**

#### **6.1 Diagnóstico**

Dentro de la Apertura de la Sucursal de panificadora El Molino se realizará en diagnóstico del impacto ambiental que generará la actividad de una Panadería.

Una de las grandes responsabilidades del aspecto social de las pequeñas y micro empresas, es comprometerse en que no se deteriore o contamine el entorno en donde realizan su actividad comercial, comprometiéndose en el manejo del medio ambiente involucrando todas las actividades que realice Panificadora El Molino.

En el presente diagnóstico se resaltaré la importancia del rol que la panificadora como pequeña empresa debe realizar en sus procesos de producción y comercialización para que garantice protección al medio ambiente y salud para todos quienes se involucran directa o indirectamente en su actividad comercial cumpliendo la responsabilidad de no contaminar el ambiente, tanto en el entorno donde operan como en el interior de la empresa.

El sector productivo mundial tiene en la innovación tecnológica una herramienta de inestimable valor para mejorar conjuntamente los aspectos financieros y ambientales, de manera de situar el desarrollo económico dentro de un marco global ambiental. El surgimiento de este nuevo paradigma tecno-productivo, asigna a los aspectos de gestión, incluida la ambiental, una importancia especial.

## 6.1.2 Elementos del ambiente

- Consumo de luz eléctrica

El consumo de electricidad en la panificadora es alto debido a la maquinaria y equipos que tiene una sucursal, como son:

- Computadoras
- Teléfono
- Rotulo luminoso
- Frigoríficos
- Bomboneras
- Exhibidores
- Microondas
- Paneras
- Luces del local
- Horno giratorio (energía 220W)
- Amasadora industrial (energía 220W)
- Batidora industrial (energía 220W)
  
- **Consumo de agua potable**

En el consumo del agua potable es indispensable, sineste servicios el local no podría funcionar por medidas de higiene y salubridad básicamente, los métodos de utilización de este servicio no son adecuados el consumo se lo hace sin moderación.

- Se utiliza para limpieza general el agua en manguera.

- En el lavado de la maquinaria y de otros accesorios se utiliza demasiada agua ya que se lava con agua fría, y por contener material grasoso no se desprende rápidamente.
- **Emisión de gases**

Con la utilización del horno giratorio se contaminará en baja dimensión el aire, ya que el horno utiliza un sistema de chimenea que expulsa gases no perjudiciales para la salud de las personas, pero que afecta a la contaminación del aire.

- **Personal de la empresa**

Existen factores que impiden que los colaboradores de la organización tengan un desempeño óptimo en sus labores cotidianas, por esto es de gran importancia para la panificadora investigar que problemas afectan a los colaboradores de la empresa, para dar soluciones favorables:

- Mal clima y ambiente de trabajo.
- Descenso de la creatividad e innovación.
- Despreocupación por la satisfacción de los clientes.

### **6.1.3 Impacto del ambiente en el Consumo de Materias**

#### **Primas**

El aumento del precio del trigo a nivel mundial es una gran problemática para el sector panificador ya que el país importa el 95% de sus requerimientos de Canadá, Estados Unidos y Argentina, pues la oferta nacional no satisface la demanda. Este valor actual del trigo es el más alto en los últimos 30 años, lo que se debería a una mala cosecha en dos

años consecutivos en los países productores debido a la variación constante del clima; pero el problema no es tanto que no haya cereal sino que buena parte del que hay, se está destinando a la industria energética, es decir, a la producción de biocombustible para la protección del medio ambiente, pero esto repercute en variaciones constantes del precio del trigo porque se incrementa tanto la demanda ya que la superficie de cultivo no se ha incrementado.

Esta alza tiene un impacto en el precio del pan, porque sus principales ingredientes son la harina de trigo y las grasas vegetales. Por esto la falta de cereales no han supuesto una pérdida considerable del producto en el mercado, pero sí ha habido una pérdida de las importaciones de cultivos como el trigo o maíz, lo que ha supuesto un notable incremento de los precios.

## **6.2 Propuesta Ambiental**

Dirigir acciones que involucren la responsabilidad exclusiva de las autoridades ambientales competentes, con un compromiso de la panificadora identificar en qué influye socialmente la actividad comercial que realiza y que inciden en la problemática.

El proceso de apoyo al ambiente de Panificadora El Molino se reflejará en una disminución de los costos de los insumos relacionados con los recursos naturales y un aumento favorable de la opinión pública que día a día está más inclinada a consumir alimentos y productos de empresas comprometidas con el cuidado del medio ambiente y aquellas que se interesan en la Responsabilidad Integral.

Se desea alcanzar una responsabilidad social, comprometiéndose a la panificadora a estar atenta en todo lo concerniente a contaminación, en lo

que pueda afectar el entorno, tanto social, como interno. Analizando, las repercusiones, los efectos, causas que generen los procesos operativos, a favor de la calidad y productividad de la misma, con el debido cuidado de evitar daños al entorno, al medio ambiente.

Comprometidos con el medio ambiente se determinan acciones a emprender como medidas de solución y remediación de las problemáticas:

- Elaboración de planes y programas de seguridad.
- Adquisición de equipos y materiales de seguridad.
- Adquisición de equipos ahorradores de energía y agua.
- Cambio en los sistemas de iluminación.
- Fomento del mantenimiento preventivo.
- Pláticas de sensibilización y concientización con el personal.
- Cambio en las prácticas de limpieza.
- Optimización de las áreas de trabajo y eficiencia en el uso de equipos;
- Disposición alternativa de residuos sólidos no peligrosos.

## CONCLUSIONES

- La realidad que vivimos los Ecuatorianos en la actualidad es dura es por esta razón que el mundo se hace cada vez más competitivo, el realizar un buen trabajo como vender productos de buena calidad es lo que nos podría asegurar nuestra permanencia en el mercado, es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que la administración ofrece. Con el fin de conseguir reconocimiento en el mercado, hace que quienes tenemos la responsabilidad de dirigir las organizaciones, procuremos adelantarnos a los cambios futuros del entorno y también diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista como las que se plantean en los tres capítulos, esencialmente en el plan de negocios, en donde los filtros dan las pautas necesarias para la creación de una microempresa con mayores valores en sus productos y servicios que ofrece, así como una mayor productividad y grado de competitividad en el mercado actual.
- Aperturar una sucursal, y más allá darle a una pequeña empresa la perspectiva de funcionamiento de una gran empresa implica tener conciencia de cambios que se presentan en el entorno de las empresas, esto quiere decir que no solo es necesario enunciar intenciones, sino elaborar objetivos medibles y alcanzables, mediante la utilización de acciones referente a los recursos con lo que se puede contar para un buen manejo de la administración tomando en cuenta las necesidades que el mercado tieney,

así también como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para que se lleven a cabo dichas acciones.

- La solución a muchos de los problemas que se presentan en el mundo empresarial radica en la óptima administración, en la capacidad de gestionar, aglutinar y utilizar los recursos escasos mucho mejor que los competidores, de modo que los resultados obtenidos sean mucho más satisfactorios. La rentabilidad de la empresa está sujeta al desempeño de sus trabajadores y a los materiales utilizados, una baja rentabilidad para Panificadora El Molino puede producirse por fallas en el proceso de producción.
- Ninguna empresa puede ser eficiente y si su personal no lo es, pues como se planteó en el control deberá hacerlo un proceso continuo para lograr alcanzar una efectividad laboral.
- La planificación de Aperturar una Sucursal, significa darle a ella una solidez en el trabajo que no imaginaba, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes y siguiendo los procesos será más factible llegar a la funcionalidad completa, en donde los productos y servicios de la Sucursal de Panificadora El Molino estén disponibles para los clientes y consumidores en su mejor presentación y calidad.

- Después de aplicar los diferentes indicadores de evaluación para Panificadora El Molino el estudio demuestra una viabilidad financiera para su implantación, lo que permite concluir que el negocio de la panadería si es rentable para su propietario.
  
- La manera efectiva de manejar el negocio de Panificadora El Molino deberá ser llevado de una manera empresarial pues el rendimiento de esta y la propuesta de este Plan de Negocio da la pauta a la empresa a que todas sigan el mismo curso en la administración del negocio.

## RECOMENDACIONES

- La Empresa Panificadora El Molino con su sucursal en Conocoto se le recomienda un desarrollo adecuado de manejo de los procesos productivos en la panificación, por lo que se recomienda investigar y analizar cualquier inconveniente que se pudiera presentar en el desarrollo e implementación del sistema de producción propuesto. Esto implica garantizar la eficiencia, el cumplimiento de cada uno de los procesos con el fin de incrementar la productividad en la panificadora.
- Se recomienda además realizar periódicamente el análisis de los factores que influyan la liquidez de la empresa, para inspeccionar una adecuada administración de los procesos que no tienen tanto control.
- Realizar inversiones estratégicas en cuanto a la publicidad monitoreando los presupuestos de venas presentados para darle un seguimiento en si se han cumplido los pronósticos de manera favorable para el dueño de la empresa.
- Este tipo de proyectos debe tener como objetivo principal el incentivar a los consumidores de productos de panadería y pastelería a cambiar sus hábitos alimenticios, es decir, poner a conocimiento de las personas los productos que son y los que no son muy beneficiosos para su salud y a la vez es conveniente la existencia de una completa sinceridad por parte de los productores panaderos al momento de exponer la calidad y contenido de sus productos, para que el consumo de estos productos se cada vez más frecuente.

## BIBLIOGRAFIA

- JAMES C. VAN HORNE, Administración Financiera, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill.
  
- Restaurantes, Cafeterías, y Bares”, Editorial Paraninfo, Colombia, 2003.
  
- PANIFICANDO, Revista profesional de la panadería y pastelería octubre 2009.
  
- LÓPEZ, Hidalgo, Administración y Contabilidad del Costo de Producción Editorial The University Society Mexicana S.A., México, 1998.
  
- MUNICH, Lourdes, Planeación Estratégica, el Rumbo hacia el Éxito”, Editorial Trillas, México, 2005.
  
- LAMBIN, Jacques Jean, Marketing Estratégico, Tercera Edición.
  
- BRAVO, Mercedes, Contabilidad General 4ta. Edición

## **SITIOS CONSULTADOS EN INTERNET:**

- [www.apce.com/include/imprimer.php](http://www.apce.com/include/imprimer.php)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- [www.quito-turismo.com/infoproyectos.com](http://www.quito-turismo.com/infoproyectos.com)
- [www.bce.fin.com](http://www.bce.fin.com)
- [http://www.wikipedia.com.ar/productoprecioplaza.htm](http://http://www.wikipedia.com.ar/productoprecioplaza.htm)
- [www.asetesis.com/seleccion\\_muestra.htm](http://www.asetesis.com/seleccion_muestra.htm)
- [www.economiaecuatorianaencifras.com](http://www.economiaecuatorianaencifras.com)
  
- [www.contabilidad.com](http://www.contabilidad.com)
- [www.dlh.lahora.com.ec](http://www.dlh.lahora.com.ec)
- [www.economiaecuatorianaencifras.com](http://www.economiaecuatorianaencifras.com)
- [ecuadoronline.homestead.com/musica.html](http://ecuadoronline.homestead.com/musica.html)
- [www.ecuadortravelsite.com](http://www.ecuadortravelsite.com)
- [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.infojuridicotasas.com](http://www.infojuridicotasas.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)
- [www.quito.turismo.com](http://www.quito.turismo.com)
- [www.research.rutgers.edu](http://www.research.rutgers.edu)

# ***ANEXOS***

## FOTOGRAFIAS PANIFICADORA EL MOLINO CONOCOTO



## FOTOGRAFÍAS PERSONAL PANIFICADORA EL MOLINO COCOCOTO

