



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PAN  
EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

**PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO DE  
CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA CPA**

**AUTOR:**

**FREDDY RAÚL ANDRADE RUBIO**

**DIRECTORA**

**DRA. MYRIAN ESTÉVEZ**

**IBARRA, DICIEMBRE 2011**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace como necesidad de contribuir al sector microempresarial de la panificación, a través de un “Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y distribución de pan en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”; ya que este sector productivo presenta necesidades en la administración de talento humano, producción, finanzas y comercialización. El propósito de este estudio es poner al alcance de los microempresarios panificadores una herramienta de apoyo para sustentar las diferentes decisiones de orden administrativo y operativo que tienen que tomar los gerentes para viabilizar las actividades en los diferentes departamentos de las microempresas panificadoras. El estudio señala la necesidad de crear una o varias microempresas panificadoras que vayan a cubrir la insuficiencia de calidad del pan y calidad del servicio al cliente. El estudio financiero contribuirá a conocer los costos de operación, ingresos, punto de equilibrio, financiamiento de la inversión y la utilidad. La evaluación financiera permitirá a través de los indicadores financieros VAN, TIR, B/C, conocer la rentabilidad de estas unidades de producción; y la evaluación de impactos permitirá determinar el efecto que causaría la operación de la panificadora en el aspecto económico, social, cultural, ecológico, tecnológico y educativo. El **objetivo general** de la investigación consistió en: Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y distribución de pan en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. **Los objetivos Específicos** que ayudaron al logro del Objetivo General fueron: (1) Realizar un diagnóstico situacional del entorno en el cual se va a introducir la microempresa con la finalidad de determinar los principales aliados, oponentes, oportunidades y riesgos. (2) Establecer las bases teóricas y técnicas del estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y distribución de pan en la ciudad de Ibarra, mediante la investigación bibliográfica. (3) Realizar un estudio de mercado para determinar la existencia de una demanda potencial insatisfecha de pan en la ciudad de Ibarra. (4) Diseñar un estudio técnico del proyecto para determinar aspectos relacionados con la producción de pan. (5) Evaluar económica y financieramente el proyecto para verificar su factibilidad. (6) Determinar los impactos que tendría la microempresa de producción de pan para sustentar la factibilidad de la creación de la misma. Los contenidos del marco teórico sustentaron las variables. Las etapas de la investigación fueron: recolección de material bibliográfico y documental, diseño del formato y metodología, desarrollo del estudio, redacción del borrador e informe final de la investigación. La investigación se validó con los microempresarios panificadores de la Panadería Mayrita de la ciudad de Tabacundo y Panadería Francis de la ciudad de Ibarra, por la Directora de Tesis Doctora Myriam Estévez, Catedrática de la Facultad.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research was born as a need to contribute to the microenterprise sector of the bakery, through a "Feasibility Study for the creation of a micro-production and distribution of bread in the city of Ibarra, Imbabura province," since this sector presents production needs of human talent management, production, finance and marketing. The purpose of this study is to make available to microentrepreneurs bakers a support tool to support the various decisions of administrative and operational managers need to take to make possible activities in the different departments of micro bakeries. The study highlights the need to create one or more micro bakeries to be insufficient to cover the bread quality and quality of customer service. The financial help to meet operating costs, revenues, breakeven, investment financing and utility. The financial evaluation will through the financial indicators NPV, IRR, B / C, knowing the profitability of these production units, impact assessment and will determine the effect would cause the operation of the bakery in the economic, social, cultural, ecological, technological and educational. The overall objective of this research was to: Perform a feasibility study for creating a micro-production and distribution of bread in the city of Ibarra, Imbabura province. The specific objectives that help achieve the general aims were: (1) Conduct a situational analysis of the environment in which it will introduce the micro in order to identify the main allies, opponents, opportunities and risks. (2) Establish the theoretical and technical feasibility study for creating a micro-production and distribution of bread in the city of Ibarra, through library research. (3) Conduct a market study to determine the existence of potential demand unmet bread in the city of Ibarra. (4) design a study to determine the project's technical aspects related to the production of bread. (5) economically and financially evaluate the project to verify its feasibility. (6) Determine the impact that the micro-production of bread to support the feasibility of creating it. The contents of sustained theoretical variables. The stages of the research were: collection of bibliographic and documentary material, format and design methodology, development of the study, drafting and final report of the investigation. The research was validated with micro Mayrita Bakers Bakery City Bakery Tabacundo and Francis in the city of Ibarra, Director of Thesis by Dr. Miriam Estevez, Professor of the Faculty.

## **AUTORÍA**

Yo, Freddy Raúl Andrade Rubio, con C.I. Nro. 100320062-1 declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la siguiente investigación, son de mi exclusiva responsabilidad.

.....

**Freddy Raúl Andrade Rubio**

**C.I. N° 100320062-1**

## **ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director de trabajo de grado presentado por el egresado FREDDY RAÚL ANDRADE RUBIO, para optar el título de Ingeniero en CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA, cuyo temas es “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PAN EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”. Considero que el mencionado trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 27 días del mes de Julio del 2011

Atentamente,

---

Dra. Myrian Estévez



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

Yo, Freddy Raúl Andrade Rubio, con cédula de ciudadanía N° 100320062-1, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PAN EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejecutar plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

**(Firma):**.....

**Nombre: Freddy Raúl Andrade Rubio**

**Cédula: 100320062-1**



Ibarra, a los 27 días del mes de Julio del 2011

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACION DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>DÉDULA DE IDENTIDAD</b>		100320062-1	
<b>DIRECCIÓN:</b>		La Victoria Casa No 668	
<b>EMAIL:</b>		<a href="mailto:fandrade@fodemi.org">fandrade@fodemi.org</a>	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2645094	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	097273151

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PAN EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA
<b>AUTOR:</b>	FREDDY RAÚL ANDRADE RUBIO
<b>FECHA:</b>	2011-07-20

<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	DRA. MYRIAN ESTEVEZ

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, FREDDY RAÚL ANDRADE RUBIO, con cédula de ciudadanía N° 100320062-1, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad Técnica en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de Julio de 2011

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma).....

(Firma).....

**Nombre: Freddy Andrade**

**Nombre: Lic. Ximena Vallejos**

**C.C: 100320062-1**

**Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA**

Facultado por resolución del Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

A ti Dios por darme la oportunidad de vivir y hacer que mis sueños y anhelos se hagan realidad.

Mi trabajo de grado dedico con mucho amor a mis queridos padres, quienes me han apoyado incondicionalmente en los momentos buenos y malos que he tenido que pasar durante mi larga vida estudiantil. Ellos han sido la fuente de motivación y superación en cada día de mi vida para cumplir con mis metas propuestas.

A mis familiares gracias por estar conmigo y brindarme su confianza y apoyo para culminar mi carrera profesional y creer en mí.

Freddy Andrade

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mis agradecimientos: A Dios por darme la oportunidad de vivir y guiarme por el sendero del bien y fortaleciendo mi vida.

A mis padres por ser el apoyo incondicional, confiando siempre en mi capacidad para tomar la mejor decisión para tener futuro lleno de éxitos.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas y con su docentes de calidad.

A mi asesora de proyecto Doctora Myrian Estévez quien me guió durante el largo proceso de investigación, brindándome su apoyo profesional, sus conocimientos y tiempo.

A mis amigos por darme su sincera amistad poniendo siempre un granito de arena en las metas que me he propuesto.

Freddy Andrade

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y distribución de pan en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional del entorno en el cual se va a introducir la microempresa con la finalidad de determinar los principales aliados, oponentes, oportunidades y riesgos.
- Establecer las bases teóricas y técnicas el estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y distribución de pan en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, mediante la investigación bibliográfica.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la existencia de una demanda potencial insatisfecha de pan en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
- Diseñar un estudio técnico del proyecto para determinar aspectos técnicos relacionados con la producción de pan.
- Evaluar económica y financieramente el proyecto para verificar su factibilidad.
- Determinar los impactos que tendría la microempresa de producción de pan para sustentar la factibilidad de la creación de la misma.

## **PRESENTACIÓN**

El presente estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y comercialización de pan en la ciudad de Ibarra, se desarrolló una vez determinada la demanda potencial insatisfecha en función de la calidad del pan y calidad del servicio al cliente.

Las bases teóricas que sustentaron las variables de investigación fueron: Microempresa, proceso administrativo, mercados, calidad del producto, calidad del servicio al cliente y rentabilidad.

El estudio de mercado determinó la demanda potencial insatisfecha, que justifica la creación de varias panaderías, y que para su operación deben poner énfasis en la calidad; que constituye la necesidad de las panaderías.

En el estudio técnico se determinó la capacidad instalada de la planta, su localización, ingeniería, tecnología, maquinarias y equipos, obras físicas, inversiones, financiamiento y talento humano para la operación.

En la evaluación financiera se determinó los costos, ingresos, financiamiento, punto de equilibrio, balance de situación y evaluación financiera a través del VAN, TIR y B/C.

Finalmente se desarrolló la estructura organizacional, evaluación de impactos y las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
OBJETIVOS DEL PROYECTO	xi
PRESENTACIÓN	xii
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS	xix

## CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL	20
Antecedentes	20
Objetivos Diagnósticos	22
Variables Diagnosticas	23
Indicadores que definen las variables	23
Matríz de relación Diagnóstica	24
Desarrollo operativo del diagnóstico	25
Análisis de diagnóstico situacional externo	69
Construcción de la Matriz A-O, O-R	70
Cruce estratégico de la Matriz A-O, O-R	71
Determinación de oportunidad de inversión	72

## CAPÍTULO II

Bases Teóricas y Científicas que sustentan las variables de investig	74
Microempresa	74
Requisitos generales de constitución de una empresa	76
Clasificación de empresas según su actividad	76
Tipos de empresas	79
Requisitos para constituir una empresa según su tipo	86
El proceso administrativo	86

Mercados	89
El pan	91
Calidad del producto	99
Calidad del servicio al cliente	99
Rentabilidad	100

### **CAPÍTULO III**

Estudio de mercado	102
Presentación	102
Objetivos de estudio de mercado	103
Variables	104
Indicadores	104
Matriz de relación	106
El pan	107
Segmento mercado	109
Mercado meta	110
Análisis de la oferta	111
Análisis de la demanda	113
Proyección de la demanda	114
Determinación del precio del pan	116
Estrategias de mercado	116
Conclusión de estudio de mercado	121

### **CAPÍTULO IV**

Estudio técnico	124
Tamaño del proyecto	124
Localización del proyecto	126
Ingeniería del proyecto	130
Presupuesto técnico	149

### **CAPÍTULO V**

Evaluación financiera del proyecto	156
Costos de operación	156
Costo total de la operación de la empresa	166
Activo fijo de producción	167
Activo fijo de oficina y ventas	167
Inversión inicial en activo fijo	167
Inversión total en activo fijo	167
Determinación de la TMAR de la empresa	169

Determinación del capital de trabajo	169
Valor del activo circulante	171
Pasivo circulante	171
Financiamiento de la inversión	172
Determinación del punto de equilibrio	172
Clasificación de costos	172
Balance general inicial	175
Determinación del estado de resultados sin financiamiento	176
Estado de resultados con inflación, financiamiento y variación	176
Posición financiera de la empresa	177
Evaluación financiera	179

## **CAPÍTULO VI**

Estructura organizativa	184
La empresa	184
Estructura organizacional	202

## **CAPÍTULO VII**

Impactos	210
Tipos de impactos	211
CONCLUSIONES	218
RECOMENDACIONES	219
BIBLIOGRAFÍA	220
LINKOGRAFÍA	222
ANEXOS	224

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro No 1: Matriz de la relación diagnóstica	24
Cuadro No 2: Población del área urbana del cantón Ibarra	26
Cuadro No 3: Población y muestra	26
Cuadro No 4: Niveles de instrucción de la población del cantón Ibarra	57
Cuadro No 5: Género de la población urbana de Ibarra	61
Cuadro No 6: Construcción de la Matriz A-O, O-R	70
Cuadro No 7: Cruce estratégico de la Matriz A-O, O-R	71
Cuadro No 8: Matriz de relación	106
Cuadro No 9: 100 gramos de porción comestible: Pan Blanco	108
Cuadro No 10: 100 gramos de porción comestible: Pan Blanco	109
Cuadro No 11: Déficit en calidad del pan y calidad del servicio al cliente	112

Cuadro No 12: Oferta de pan	112
Cuadro No 13: Proyección de la oferta de pan	112
Cuadro No 14: Consumo promedio por familia yen Q y U.S.D.	113
Cuadro No 15: Demanda de pan	114
Cuadro No 16: Demanda Potencial Insatisfecha	115
Cuadro No 17: Terreno	148
Cuadro No 18: Balance Obras físicas	148
Cuadro No 19: Inversiones fijas de producción	150
Cuadro No 20: Inversiones fijas de la oficina y ventas	150
Cuadro No 21: Capital de trabajo	151
Cuadro No 22: Inversión total del proyecto	151
Cuadro No 23: TMAR	152
Cuadro No 24: Aportaciones y TMAR	153
Cuadro No 25: Características de deuda	154
Cuadro No 26: Tabla de pago de la deuda	154
Cuadro No 27: Nómina de talento Humano 1er año	155
Cuadro No 28: Nómina de talento Humano 2do año	155
Cuadro No 29: Capacidad instalada: Aprovechamiento anual	156
Cuadro No 30: Costo de materias primas	157
Cuadro No 31: Costo de envases y embalajes	158
Cuadro No 32: Costo de otros materiales	158
Cuadro No 33: Equipo de trabajo	159
Cuadro No 34: Costo de energía eléctrica	159
Cuadro No 35: Consumo de agua	160
Cuadro No 36: Costo de mano de obra directa 1 er año	160
Cuadro No 37: Costo de mano de obra directa 2do año	160
Cuadro No 38: Costo de mano de obra indirecta 1 er año	161
Cuadro No 39: Costo de mano de obra indirecta 2do año	161
Cuadro No 40: Costo de combustible, gasolina Súper	161
Cuadro No 41: Costo de mantenimiento	162
Cuadro No 42: Costo de control de calidad	162
Cuadro No 43: Presupuesto de costos totales de producción	163
Cuadro No 44: Gastos de administración 1er año	163
Cuadro No 45: Gastos de administración	164
Cuadro No 46: Gastos de administración 2do año	164
Cuadro No 47: Gastos de administración	164
Cuadro No 48: Gastos de venta 1er año	165
Cuadro No 49: Gastos de venta	165
Cuadro No 50: Gastos de venta 2do año	165
Cuadro No 51: Gastos de venta	166
Cuadro No 52: Costo total de operación	166
Cuadro No 53: Inversión total activo fijo	167

Cuadro No 69: Flujo de caja con financiamiento	181
Cuadro No 70: Relación Beneficio/Costo	182
Cuadro No 71: Presupuesto de producción año 2.012	186
Cuadro No 72: Escala de Valoración Cualitativa y Cuantitativa	210
Cuadro No 73: Impacto económico	211
Cuadro No 74: Impacto Social	212
Cuadro No 75: Impacto Cultural	213
Cuadro No 76: Impacto Ecológico	214
Cuadro No 77: Impacto Tecnológico	215
Cuadro No 78: Impacto Educativo	216
Cuadro No 79: Impacto General	217

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Consumo de pan	37
Tabla No 2: Precios de pan	38
Tabla No 3: Color de pan	39
Tabla No 4: Diseño de pan	40
Tabla No 5 : Sabor de pan	41
Tabla No 6: Textura de pan	42
Tabla No 7: USD.de compra de pan familiar	43
Tabla No 8: Frecuencia de compra de pan	44
Tabla No 9: Tipo de funda de surtido de pan	45
Tabla No 10: Nombre de la Panadería en la funda	46
Tabla No 11: Lugar dónde adquiere el pan	47
Tabla No 12: Satisfacción por la calidad del pan en tiendas y panadería	48
Tabla No 13: Satisfacción por la calidad del servicio en tiendas y panadería	49
Tabla No 14: Creación de una panadería	52
Tabla No 15: Sector dónde le gustaría que funcione la panadería	53
Tabla No 16: Edad encuestados (as)	54
Tabla No 17: Género de encuestados	55
Tabla No 18: Nivel de instrucción	56
Tabla No 19: Actividades económicas del cantón Ibarra	62

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Consumo de pan	39
Gráfico No 2: Precio de pan	40
Gráfico No 3: Color de pan de consumo	41
Gráfico No 4: Diseño de pan	42
Gráfico No 5: Sabor de pan	43
Gráfico No 6: Textura de pan	44

Tabla No 14: Creación de una panadería	50
Tabla No 15: Sector dónde le gustaría que funcione la panadería	51
Tabla No 16: Edad encuestados (as)	52
Tabla No 17: Género de encuestados	53
Tabla No 18: Nivel de instrucción	54
Tabla No 19: Actividades económicas del cantón Ibarra	59

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No 1: Consumo de pan	37
Gráfico No 2: Precio de pan	38
Gráfico No 3: Color de pan de consumo	39
Gráfico No 4: Diseño de pan	40
Gráfico No 5: Sabor de pan	41
Gráfico No 6: Textura de pan	42
Gráfico No 7: USD. De compra de pan	43
Gráfico No 8: Frecuencia de compra de pan	44
Gráfico No 9 : Tipo de funda de surtido de pan	45
Gráfico No 10: Nombre de la panadería en la funda	46
Gráfico No 11: Lugar dónde adquiere el pan	47
Gráfico No 12: Satisfacción por la calidad del pan en tiendas y panaderías	48
Gráfico No 13: Satisfacción por la calidad del servicio en tiendas y panaderías	49
Gráfico No 14: Creación de una panadería	50
Gráfico No 15: Sector dónde le gustaría que funcione la panadería	51
Gráfico No 16: Edad encuestados (as)	52
Gráfico No 17: Género de encuestados	53
Gráfico No 18: Nivel de instrucción	54
Gráfico No 19: Cantón Ibarra	110
Gráfico No 20: Proyección de la oferta de pan	113
Gráfico No 21: Demanda de pan	114
Gráfico No 22: Demanda potencial insatisfecha	115
Gráfico No 23: Gráfico del punto de equilibrio	174

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura No 1: Harina de trigo	92
Figura No 2: Harina integral fuente	93
Figura No 3: Harina morena	94
Figura No 4: Bosquejos de Panes	118
Figura No 5: Provincia de imbabura	128
Figura No 6: Ibarra	129
Figura No 7: Diseños de pan	138

Figura No 8: Diagrama de bloque de proceso de producción	139
Figura No 9: Horno giratorio INDUPAN	141
Figura No 10: Amasadora Industrial	143
Figura No 11: Mesón de Madera	144
Figura No 12: Divisora de Mesa	145
Figura No 13: Espátulas	146
Figura No 14: Balanza Digital	146
Figura No 15: Plana le Planta de Producción Panadería	149
Figura No 16: Logotipo Microempresa Panificadora	184
Figura No 17: Canales de Distribución	186
Figura No 18: Microempresa - Clientes	187
Figura No 19: Microempresa - tenderas - Clientes	187
Figura No 20: Microempresa - Punto de Venta - Cliente	188
Figura No 21: Planaificación de Recursos Humanos	193
Figura No 22: Tres fases de planeación de reclutamiento	194
Figura No 23: Segmentación de mercados recursos humanos	195
Figura No 24: Modelo de Selección de Personal	196
Figura No 25: Sistema de Administración de Salarios	200
Figura No 26: Organigrama	202

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo No 1: Entrevista microempresarios panificadores	224
Anexo No 2: Entrevista trabajadores panificación	226
Anexo No 3: Entrevista distribuidores de pan	228
Anexo No 4: Encuesta consumidores de pan	229
Anexo No 5: Nómina microempresas Panificadoras	232
Anexo No 6: Nómina tiendas	235
Anexo No 7: Consumo pan por individuo	236
Anexo No 8: Demanda de pan en USD por familia	236
Anexo No 9: Mercado meta tiendas y panaderías	237
Anexo No 10: Población del área urbana del cantón Ibarra	237
Anexo No 11: Ficha No1	238
Anexo No 12: Ficha No 2	239
Anexo No 13: Ficha No 3	240
Anexo No 14: Ficha No 4	241
Anexo No 15: Ficha No 5	242

## **CAPÍTULO I**

### **1. Diagnóstico técnico situacional**

#### **1.1. Antecedentes**

En la ciudad de Ibarra se han creado panaderías en diferentes lugares y épocas, dando respuesta a las necesidades de los consumidores, sin considerar la calidad del pan, calidad de servicio al cliente y la rentabilidad del microempresario, por lo que los panificadores no han podido cumplir con el propósito de producir pan de excelente calidad, dar una esmerada atención al cliente y generar rentabilidad.

Las microempresas panificadoras del cantón Ibarra, representan un importante sector productivo de un alimento de consumo diario para sus habitantes. Estas unidades productivas además de generar fuentes de trabajo, producen una interrelación de flujos monetarios entre las unidades familiares, microempresas panificadoras, mercados de medios de producción de bienes y servicios.

Para que las microempresas panificadoras cumplan con su misión de ser generadoras de producción y fuentes de empleo, deben cumplir con ciertos requisitos que les permita alcanzar este propósito; una adecuada dirección que contribuya a desarrollar los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; experiencia y dominio de la actividad de la panificación, con la finalidad de que las actividades sean productivas y

competitivas, lo que les permitirá mantenerse en el mercado en forma estable y con tendencia de permanente crecimiento.

Sin embargo la mayoría de microempresas panificadoras del cantón Ibarra, no han sido generadoras de un nivel de producción óptima, rentabilidad satisfactoria para los propietarios, buena calidad del producto, esmerada calidad de atención al cliente y sobre todo generadoras de confianza a los inversionistas del sector de la panificación; ya que en la actualidad presentan necesidades relacionadas con la calidad del pan, calidad del servicio al cliente y rentabilidad, lo que desmotiva a los microempresarios panificadores a continuar con sus actividades productivas.

Estas consecuencias tienen sus raíces en la escasa capacitación de trabajadores y microempresarios panificadores. Los primeros no se preparan para producir un pan de buena calidad, para que el producto sea competitivo y satisfaga las necesidades de los consumidores; en cambio el microempresario panificador cuando asume la responsabilidad de gerenciar este tipo de negocios, a más de la entrega personal, necesita conocimiento y dominio de estrategias de producción y comercialización.

Para satisfacer las necesidades de los consumidores de pan en la ciudad de Ibarra, se pretende establecer una microempresa de producción de pan de buena calidad, a un precio razonable y sobre todo con una atención esmerada al cliente. El manejo de estas variables permitirá tener mayor

volumen de ventas y rentabilidad satisfactoria para el microempresario panificador, lo que le permitirá convertirse en una unidad de producción generadora de trabajo y riqueza.

## **1.2. Objetivos diagnósticos**

### **1.2.1 General**

Realizar un diagnóstico situacional del entorno en el cual se va a introducir la microempresa panificadora con la finalidad de determinar los principales aliados, oponentes, oportunidades y riesgos para la creación de una nueva unidad de producción y comercialización de pan.

### **1.2.2 Específicos**

- a) Describir el nivel sociocultural de la población del cantón Ibarra.
- b) Analizar la forma de gestión empresarial desarrollada por los empresarios del sector.
- c) Describir las actividades económicas que operan en el cantón Ibarra
- d) Conocer la estructura familiar y género de los habitantes de la ciudad de Ibarra.
- e) Analizar la calidad de servicio al cliente de los microempresarios en la ciudad de Ibarra.
- f) Conocer la normativa legal respecto a la creación de nuevas empresas.

### **1.3. Variables diagnósticas**

- 1.3.1 Nivel sociocultural
- 1.3.2 Gestión empresarial
- 1.3.3 Actividades económicas
- 1.3.4 Estructura y género familiar
- 1.3.5 Calidad de servicio al cliente
- 1.3.6 Normativa legal

### **1.4. Indicadores que definen las variables**

#### **1.4.1 Sociocultural**

- 1.4.1.1 Nivel de escolaridad de la población
- 1.4.1.2 Cultura de la población

#### **1.4.2 Gestión empresarial**

- 1.4.2.1 Administración.
- 1.4.2.2 Competencias
- 1.4.2.3 Dinamismo del mercado.
- 1.4.2.4 Agregados
- 1.4.2.5 Innovación

#### **1.4.3 Actividades económicas**

- 1.4.3.1 Producción
- 1.4.3.2 Comercio
- 1.4.3.3 Servicios

#### **1.3.7 Estructura y género familiar**

- 1.3.7.1 Número de miembros por familia

### 1.3.7.2 Género

## 1.3.8 Calidad de servicio al cliente

### 1.3.8.1 Amabilidad

### 1.3.8.2 Agilidad

### 1.3.8.3 Demostración del producto o servicio

### 1.3.8.4 Servicio posventa

## 1.3.9 Normativa legal

### 1.3.9.1 Ordenanzas

### 1.3.9.2 Leyes del medio ambiente

### 1.3.9.3 Patente municipal

### 1.3.9.4 RUC

## 1.4 Matriz de relación Diagnóstica

**Cuadro N° 1: Matriz de relación diagnóstica**

Objetivos	Variables	Indicadores	Tipo de Información	Técnica	Fuente de Información
Determinar el nivel sociocultural de los microempresarios en el cantón Ibarra.	Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de escolaridad de la población</li><li>• Cultura de la gente</li></ul>	Secundaria	Documental	INEC Municipio Ibarra

Analizar la forma de gestión empresarial desarrollada por los empresarios del sector.	Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Innovación</li> <li>• Dinamismo del mercado.</li> <li>• Competencias</li> </ul>	Primaria	Entrevista Observación directa	Microempresarios
Establecer las actividades económicas en el cantón Ibarra.	Actividades económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Servicios</li> </ul>	Secundaria	Documental	Catastros, Municipio de Ibarra  INEC
Conocer la estructura y género de las familias del cantón Ibarra.	Estructura y género familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de miembros por familia</li> <li>• Género</li> </ul>	Secundaria	Documental	INEC
Analizar la calidad de servicio al cliente de los microempresarios en la ciudad de Ibarra.	Calidad del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• Agilidad</li> <li>• Demostración del producto o servicio</li> <li>• Servicio posventa</li> </ul>	Primaria	Entrevista Observación	Microempresarios
Establecer la normativa legal respecto a la creación de nuevas empresas.	Normativa legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenanzas Leyes del medio ambiente</li> <li>• Patente municipal</li> <li>• RUC</li> </ul>	Secundaria	Documental	Municipio  Ministerio de medio ambiente SRI

**Fuente:** Diagnóstico situacional externo, Microempresas, INEC, Municipio Ibarra, referencia Panadería “Francis de Don Humberto” Ibarra, Panadería Mayrita de Don Luis Guasgua - Tabacundo.

**Elaborado por:** El autor

## 1.5 Desarrollo operativo del diagnóstico

### 1.5.1 Identificación de la población

Para determinar la población se utilizó la información proporcionada por el Departamento de Rentas del Ilustre Municipio de Ibarra, identificando un total

de 104 microempresarios panificadores registradas hasta el año 2011 para el cálculo de la oferta y 135297 habitantes de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, para el cálculo de la demanda de pan, según información del INEC 2010..

**Cuadro N° 2: Población del área urbana del cantón Ibarra**

3,6

<b>Parroquias</b>	<b>Población</b>	<b>Promedio</b>
San Francisco	40589	11275
El Sagrario	49952	13876
Caranqui	13286	3691
Alpachaca	17399	4833
Priorato	14071	3909
<b>Total</b>	<b>135297</b>	<b>37583</b>

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: El autor

### 1.5.2 Identificación de la muestra

Para el cálculo de la muestra se dividió la población del área urbana del cantón Ibarra para el número de miembros por unidad familiar 3,6 en promedio según INEC 2012, obteniendo como resultado 37583 familias.

**Cuadro N° 3: Población y muestra**

3,6

<b>Parroquias</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Muestra</b>
San Francisco	11275	0,30	115
El Sagrario	13876	0,37	141
Caranqui	3691	0,10	38
Alpachaca	4833	0,13	49
Priorato	3909	0,10	40
<b>Total</b>	<b>37583</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: El Autor

### **Fórmula de cálculo:**

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

### **Nomenclatura:**

n = muestra

N = población

Z = nivel de confianza 1,96

e = error; 5%

$\delta^2$  = varianza = 0,25

$$n = \frac{37583 * 1,96^2 * 0,25}{0,05^2 * (37583 - 1) + 1,96^2 * 0,25}$$

n = 383

### **1.5.3 Información primaria**

#### **1.5.3.1 Diseño de instrumentos de investigación**

Para recopilar la información primaria se aplicaron las siguientes técnicas:

- a) Entrevista a microempresarios de la ciudad de Ibarra para conocer la gestión empresarial.
- b) Encuestas a amas de casa para cuantificar la demanda de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra.
- c) Fichas de observación para conocer, la gestión empresarial y calidad del servicio al cliente en las microempresas en la ciudad de Ibarra.

### **1.5.3.2 Realización de formato de entrevista y encuesta**

Se realizó entrevistas a microempresarios para conocer la gestión empresarial y encuestas a representantes de las familias para conocer la demanda de pan. Ver Anexos N° 1, 2, 3 y 4.

### **1.5.3.3 Recopilación de información**

#### **1.5.3.3.1 Entrevistas realizadas a microempresarios**

**Objetivo:** Conocer la gestión empresarial en las microempresas panificadoras.

1. ¿Cuál es el objetivo personal al operar su microempresa panificadora?

El objetivo es ubicar la actividad de mi panadería en los primeros lugares en calidad de pan en relación a otras panaderías de la ciudad de Ibarra.

2. ¿Cómo organiza las actividades de la panificación: adquisición de insumos, administración de personal, proceso productivo y comercialización del pan?

Las compras de materias primas e insumos se hacen de acuerdo a las necesidades de la panadería y de acuerdo a la disponibilidad de dinero. Al personal se le dice lo que debe hacer; el panadero hace el pan que se determina en cada día de la semana y el volumen de producción va de acuerdo a los pedidos realizados previamente por las tenderas.

El proceso de producción lo realiza el panadero maestro y el ayudante, desde la mezcla hasta el enfriado del pan para la venta y/o distribución.

La distribución de pan se hace de acuerdo a los pedidos de la tiendas y en los horarios acordados.

3. ¿Para el funcionamiento de la microempresa panadera, ha recurrido al capital prestado. Actualmente cuánto es aporte personal y familiar y cuánto es dinero prestado?

Sí, siempre hay necesidad de un crédito para la compra de materias primas, hornos, estanterías y más materiales para el desarrollo de las actividades de la panificación.

4. ¿Cómo es el ambiente laboral con su equipo de trabajo. Cómo lo ha logrado, o cuáles son las necesidades para mejorar la comunicación?

Es bueno, existe buenas relaciones con los trabajadores, aunque a la hora de trabajar en la madrugada o noche existen inconvenientes. Para lograrlo ha tocado demostrar con él ejemplo.

5. ¿Puede controlar el rendimiento del personal que trabaja en la panadería?

Se controla por rendimiento: ejemplo al panadero por bultos de harina amasados. El responsable de la distribución tiene que hacerlo en los lugares establecidos y en la cantidad acordada con el tendero.

6. ¿Selecciona a sus proveedores de materias primas e insumos?

Si tengo proveedores dónde siempre hago las compras de harina, levadura, sal, manteca, azúcar, entre otras cosas.

7. ¿Lleva un registro de las compras, gastos, cantidades de producción, documentos por pagar y cuentas por cobrar, y en qué instrumentos se apoya?

Si se lleva un registro de compras de materiales de panificación, de gastos no se lleva un registro ya que se presentan muchas necesidades imprevistas. Las cantidades de producción de pan se determinan por los pedidos realizados con anterioridad. Los cobros se hacen al siguiente día, por lo que no hay problemas con eso. Para el registro de las actividades y cuentas se utiliza un cuaderno, cuando existe mucha dificultad con los números y muchos valores.

8. ¿Conoce el rendimiento de producción en unidades de pan de un bulto de harina?

Si se conoce el rendimiento de panes por bulto de harina. De 1300 a 1440 panes.

9. ¿Dispone de un sistema contable para el registro de ingresos y egresos?

No se dispone de un sistema contable. Solo se trabaja con ingresos y egresos en un cuaderno.

10. ¿Se preocupa por la calidad del pan que produce y distribuye?

Si nos preocupamos por la calidad del pan, ya que si no hacemos de acuerdo a las necesidades del distribuidor (Tendero); simplemente no nos compran.

11. ¿Considera que ha realizado un buen trabajo en la distribución del pan. Es posible distribuir todo el pan que produce en el tiempo que fija el tendero. Cómo ha logrado?

Es un problema la distribución del pan, ya que si se dispone de un vehículo o una motoneta, únicamente se puede hacer compromiso de

entrega a unas pocas tiendas, ya que siempre falta el tiempo para hacer la distribución. Todas las tenderas piden el pan, por ejemplo en la mañana a las seis a.m., para el desayuno de la gente, pero no es posible distribuir a todos a la misma hora.

12. ¿Qué actividades ha realizado para darse a conocer (Publicidad, degustaciones, tarjetas de presentación, calendarios)?

Muy poco se ha hecho para darnos a conocer. Nuestros clientes los hemos ido visitando y ofreciendo el pan, si les ha gustado la calidad del pan nos han seguido pidiendo el producto. De lo contrario hemos tenido que buscar nuevos tenderos que quieran trabajar con nosotros.

13. ¿Qué tipo de reclamos hacen usualmente los tenderos al personal que realiza la distribución del pan?

A veces el pan se bizcocha mucho o se hace muy trigueño y el cliente (Tendero) no nos recibe. Los atrasos por la producción o por falta oportuna de vehículo, que se ocasiona por falta de personal o de materiales. Otros reclamos usuales son la textura, la durabilidad de pan fresco, y no puede faltar el tamaño y el precio; ya que no es fácil mantenerlo por la subida de los precios de los insumos.

#### **1.5.3.3.2 Entrevistas realizadas a trabajadores del sector de la panificación.**

**Objetivo General:** Conocer la situación actual sobre la administración de las microempresas panificadoras.

1. ¿Qué opina de la forma de administrar la panadería por el microempresario panificador?

Está bien administrada, ya que cumple con los compromisos adquiridos con la tiendas.

2. ¿Cómo planifica las actividades el panificador para elaborar el pan en la microempresa panificadora?

Cada trabajador tiene establecido una producción diaria por lo que entonces llega al lugar de trabajo y sigue desarrollando sus actividades.

3. ¿Cómo organiza el microempresario las actividades de la panificación?

De acuerdo a las necesidades del día se determina actividades y sus responsabilidades. De la experiencia y el don de mando del microempresario panificador depende el cumplimiento de los objetivos.

4. ¿Cómo se desarrolla la comunicación y coordinación de actividades que existe entre el microempresario y los trabajadores?

La comunicación es directa del propietario a los trabajadores.

5. ¿Qué puede decir de la cantidad de producción y ventas de pan que hace el microempresario panificador?

La producción se hace tomando en cuenta los pedidos de días anteriores, pero sobre todo considerando el día de la semana.

6. ¿Qué opina de la calidad del pan que se produce en la panadería dónde labora?

La calidad del pan es buena, vista del lado de nuestra panadería.

7. ¿Cuál es la debilidad en las actividades de producción y comercialización en la microempresa panificadora que labora?

La inasistencia de compañeros, el cambio constante de personal, falta de personal para la distribución y sobre todo falta medios (Vehículos).

8. ¿Las instalaciones de la panadería están acordes a las necesidades del proceso de producción de pan?

Los hornos, amasadoras, divisoras, y otros instrumentos están muy bien. Sin embargo las instalaciones y la distribución de la planta no es la óptima, ya que se trabaja en casas arrendadas. Por lo que la ergonomía no se ajusta a las necesidades de la panificación.

9. ¿La microempresa ha tenido problemas con el abastecimiento del pan a clientes por falta de producción?

Si en muchas ocasiones se ha quedado mal con las tiendas, ya que existen atrasos de los panaderos o ayudantes, o el tiempo de entrega no se ajustó al de producción.

10. Para ingresar a trabajar en la panadería, tuvo que participar en un proceso de selección de personal?

No, ingresé por amistad y por contactos con amigos panaderos. Desde ahí trabajo en el sector de la panificación.

11. ¿Las remuneraciones y más beneficios están acordes a la ley. Está afiliados al Seguro?

Las remuneraciones están en el nivel mínimo. Y el seguro para muchos trabajadores no existe, porque no es cultura del microempresario o porque existe mucha rotación de personal.

#### **1.5.3.3.3 Entrevistas realizadas a distribuidores (tenderos).**

**Objetivo General:** Determinar la relación comercial entre las microempresas panificadoras y distribuidores de pan (Tenderos).

1. ¿De cuántos microempresario panificadores distribuye el pan?

Distribuyo pan de tres panaderos

2. ¿Cuál es el factor decisorio a la hora de elegir el proveedor de pan (Microempresario Panificador)?

La calidad del pan, el cumplimiento, la amabilidad de la persona que hace el trabajo de distribución.

3. ¿Qué cantidad de pan en USD compra en el día. Cómo determina el valor de compra?.

De lunes a viernes compro a un panadero UDS. 6 en la mañana y USD. 6 en la tarde. A otro panadero le compro USD. 4 en la mañana. Y a un tercero de compro USD. 2 dólares. Los sábados y domingos compro USD. 24 dólares cada día.

4. ¿Cómo almacena el pan para vender a sus clientes?

En canasto, y no está a la vista de los clientes

5. ¿Cuándo el cliente compra el pan, en que se fija con preferencia?

La calidad, el sabor y la presencia del pan

6. ¿El pan que Ud. vende a sus clientes tiene marca?

Si, de la Panadería Josías Francis de don Humberto y panadería San Francisco.

7. ¿Qué opina de la higiene del distribuidor al momento de entrega del pan?

Es buena

8. ¿Cómo califica al personal que realiza el servicio de entrega del pan en su tienda? En base de qué?

Si es un buen servicio, que se observa en su amabilidad, puntualidad y está listo para satisfacer las necesidades de los clientes.

9. ¿Qué no le agrada de la forma de comercializar el pan por el distribuidor?

A veces los atrasos en la entrega

10. ¿Qué medio utiliza para realizar los pedidos de pan a los microempresarios panificadores?

Generalmente por teléfono

**Objetivo General:** Determinar la relación comercial entre las microempresas panificadoras y distribuidores de pan (Tenderos).

1. ¿Distribuye pan de cualquier microempresario panificador?

Si, distribuyo pan de dos panaderos

2. ¿Cuál es el factor decisorio a la hora de elegir proveedor de pan (Microempresario Panificador)?

Básicamente la calidad del pan, el precio, el cumplimiento, y la amabilidad del encargado de venir a realizar la entrega.

3. ¿Qué cantidad de pan en USD compra en el día. Cómo determina el valor de compra?.

De lunes a viernes se compra USD 80, en la mañana y en la tarde. En cambio los sábados y domingos se compra hasta USD 100 de pan para atender a los clientes. El valor de compra se determina por la cantidad que puede venderse y que está en relación a los días de venta anteriores.

4. ¿Cuándo el cliente compra el pan, en que se fijan con preferencia?

En los diseños y en la calidad del pan. No consideran el precio porque siempre es igual para los diferentes modelos y sabores de pan.

5. ¿El pan que Ud. vende a sus clientes tiene marca?

Si pertenecen a los nombres de panaderías que funcionan al público en la ciudad de Ibarra.

6. ¿Qué opina de la higiene del distribuidor al momento de entrega del pan?

Es buena, a veces se ha tenido que exigirles ciertas normas de higiene, ya que se trata de un alimento. Los clientes también se quejan cuando ven algo que no les gusta de los distribuidores. Por ejemplo manifiestan que deben usar guantes o fundas de plástico para coger el pan.

7. ¿Cómo califica al personal que realiza el servicio de entrega del pan en su tienda?

Como dije es buena, y si es mala, les exigimos que lo hagan mejor o los despachamos, ya que hay más distribuidores de pan.

8. ¿Qué no le agrada de la forma de comercializar el pan por el distribuidor?

Los constantes atrasos, la textura del pan parece que fuera pan guardado.

9. ¿Qué medio utiliza para realizar los pedidos de pan a los microempresarios panificadores?

Por teléfono o en forma personal, ya que nos vemos todos los días con los distribuidores de pan.

#### 1.5.3.3.4 Tabulación y graficación de la información recopilada a las amas de casa de las parroquias urbanas del cantón Ibarra.

**Objetivo:** Cuantificar la demanda de pan de las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, y las percepciones por la calidad del pan y calidad de servicio al cliente.

1. ¿Consume pan de cualquier tipo?

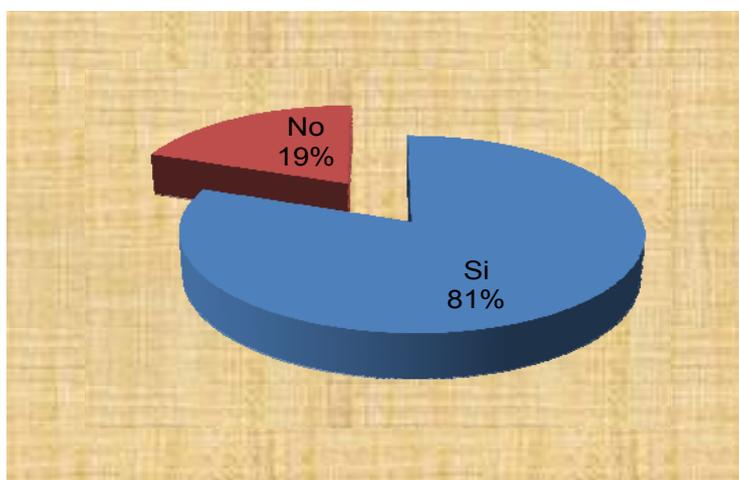
**Tabla N° 1: Consumo de pan**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	309	81%
No	74	19%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 1: Consumo de Pan**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Según la investigación realizada se determinó que el total de las familias del cantón Ibarra consumen pan. Sin embargo el 19% manifestó que no consume de cualquier tipo, aduciendo que consumen pan de buena calidad.

2. ¿Cuáles son los precios de su preferencia?

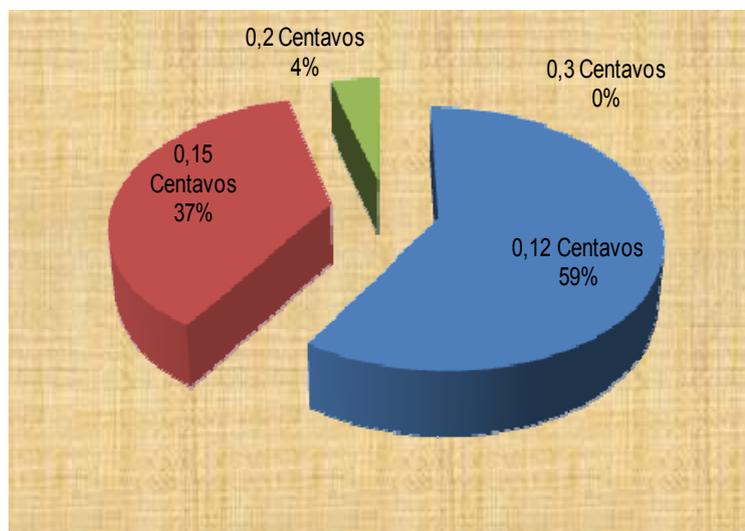
**Tabla N° 2: Precios de pan**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0,12 Centavos	243	59%
0,15 Centavos	152	37%
0,2 Centavos	17	4%
0,3 Centavos	0	0%
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 2: Precios de Pan**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Según la encuesta realizada a representantes de las familia, se determinó que el 59% consume pan de doce centavos, el 37% de quince centavos y apenas un 4% de veinte centavos. Por lo que se concluye que un precio bajo incide en la demanda del pan.

3. ¿Qué color de pan consume?

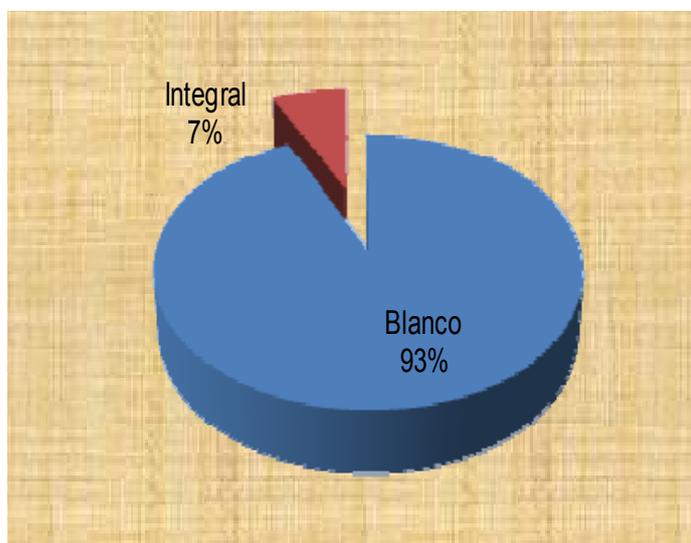
**Tabla N° 3: Color de pan de consumo**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Blanco	358	93%
Integral	27	7%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 3: Color de pan de consume**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Según la encuesta realizada a las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, se determinó que el 93% de las familias consumen pan blanco y apenas el 7% consumen pan integral.

#### 4. ¿Qué diseño de pan consume?

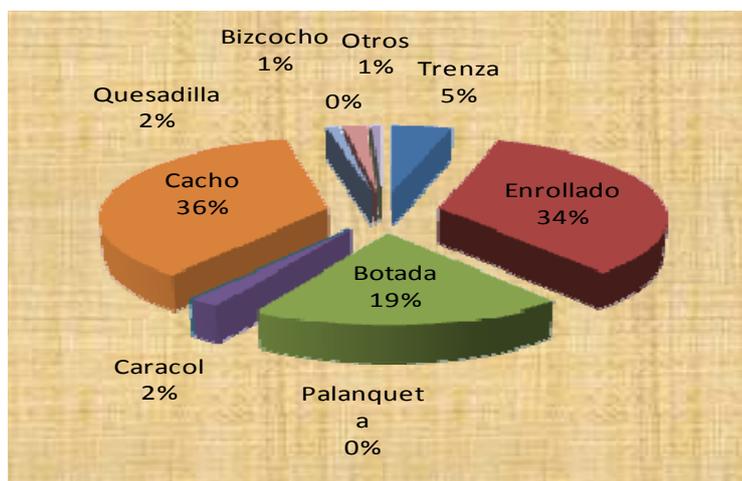
**Tabla N° 4: Diseño de pan**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Trenza	36	5%
Enrollado	235	34%
Botada	136	20%
Caracol	13	2%
Palanqueta	0	0%
Cacho	248	36%
Bizcocho	7	1%
Quesadilla	13	2%
Otros	6	1%
<b>Total</b>	<b>694</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 4: Diseño de Pan**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Las mayoría de las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra tienen preferencia por los diseños de pan cacho, enrollado y botada, y en menor cantidad trenza, quesadilla y bizcocho. Otros tipos de pan que consumen las familias son el pan centeno y la arepa de maíz.

5. ¿Qué sabor de pan consume?

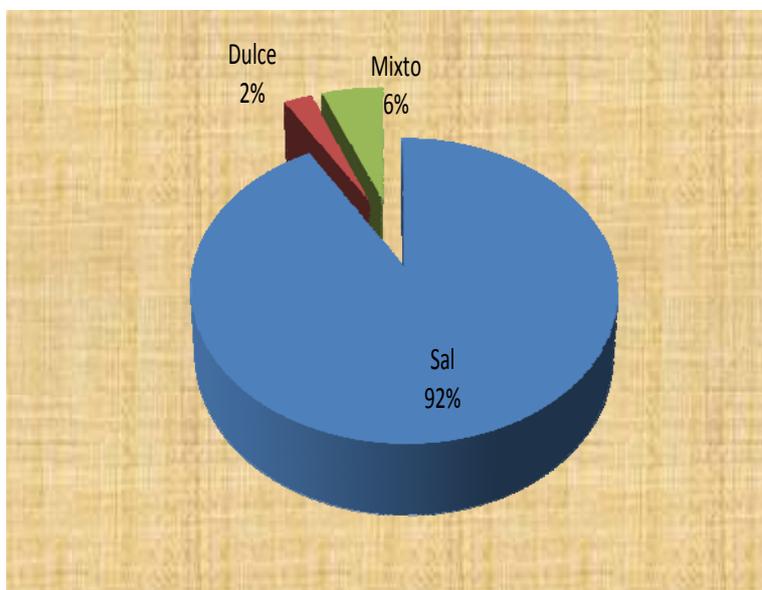
**Tabla N° 5: Sabor de pan que consume**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sal	351	92%
Dulce	10	3%
Mixto	22	6%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 5: Sabor de pan que consume**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Respecto a la preferencia por el sabor del pan se ha determinado que el 92% de las familias consumen pan de sal y en pequeñas cantidades el pan de dulce y mixto.

6. ¿Qué textura de pan consume?

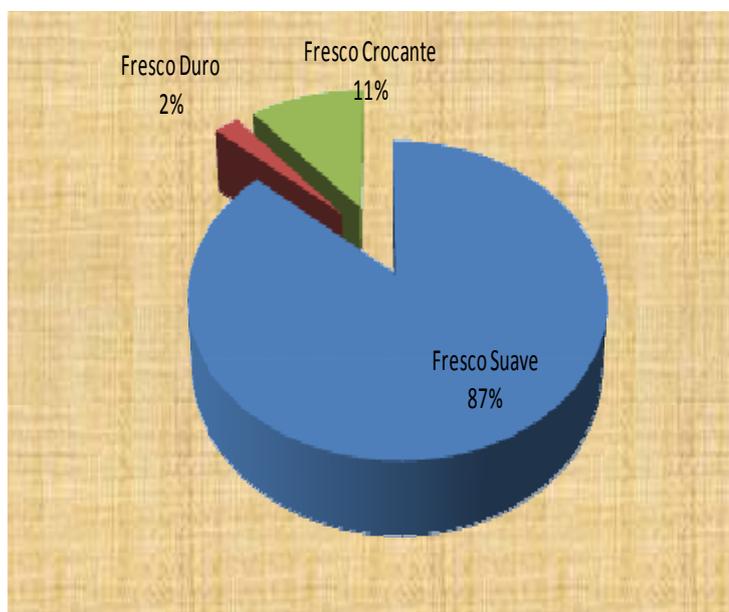
**Tabla N° 6: Textura de pan que consume**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Fresco Suave	332	87%
Fresco Duro	10	3%
Fresco Crocante	41	11%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 6: Textura de pan que consume**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Del resultado de la encuesta, determinó que la textura del pan que prefieren las familias Ibarreñas es fresco suave, seguido de pan fresco duro y fresco crocante.

7. ¿Qué valor en USD de pan compra en el día y con qué frecuencia?

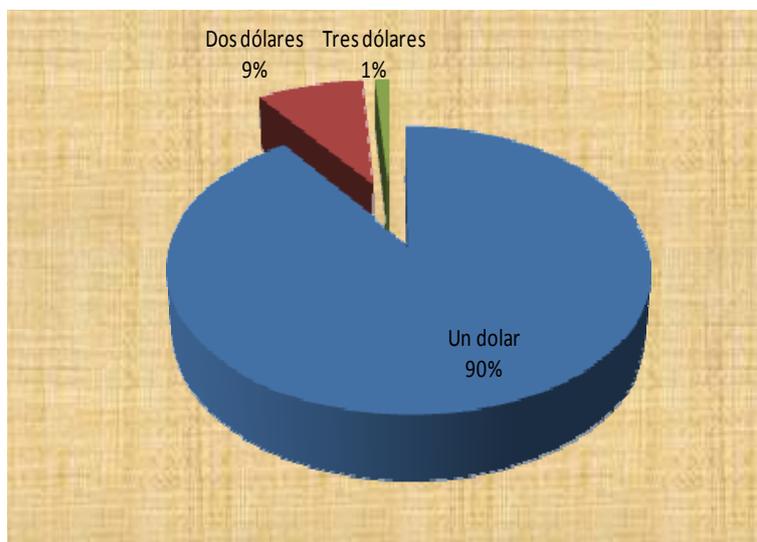
**Tabla N° 7: USD de compra de pan por familia**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Un dólar	345	90%
Dos dólares	33	9%
Tres dólares	5	1%
Cuatro dólares	0	0%
Cinco dólares	0	0%
Más de cinco dólares	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 7: USD de compra de pan**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Como resultado de la encuesta se determinó que el 90% de familias compran en promedio 1 USD de pan en el día y el 9% manifiestan que compran dos dólares.

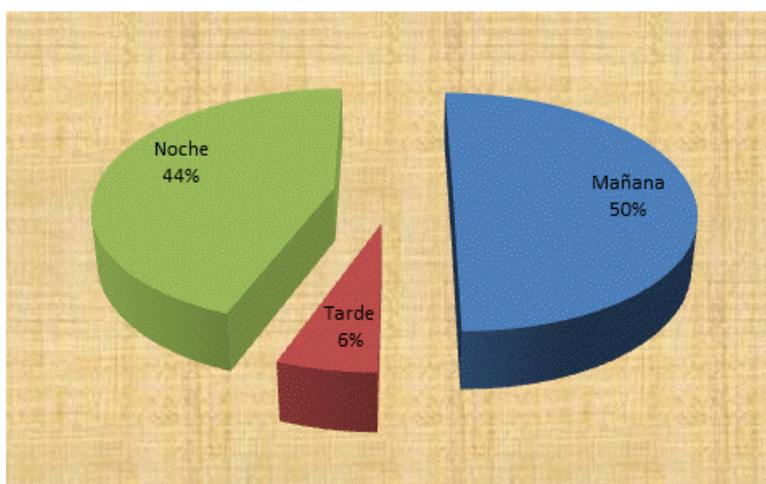
**Tabla N° 8: Frecuencia de compra de pan**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Mañana	215	50%
Tarde	24	6%
Noche	190	44%
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 8: Frecuencia de compra de pan**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** Como resultado de la encuesta se determinó que el 50% compra pan en la mañana, 44% en la noche y 6% en la tarde. Lo que se concluye que la mayoría de familias compran pan en la mañana y noche.

También se conoció que la cantidad de pan en dólares que las familias de Ibarra compran en un día es de USD. 429 tomando en consideración la muestra poblacional; obteniendo en promedio un consumo diario por familia de USD. 1,12.

8. ¿En qué tipo de funda le surten el pan?

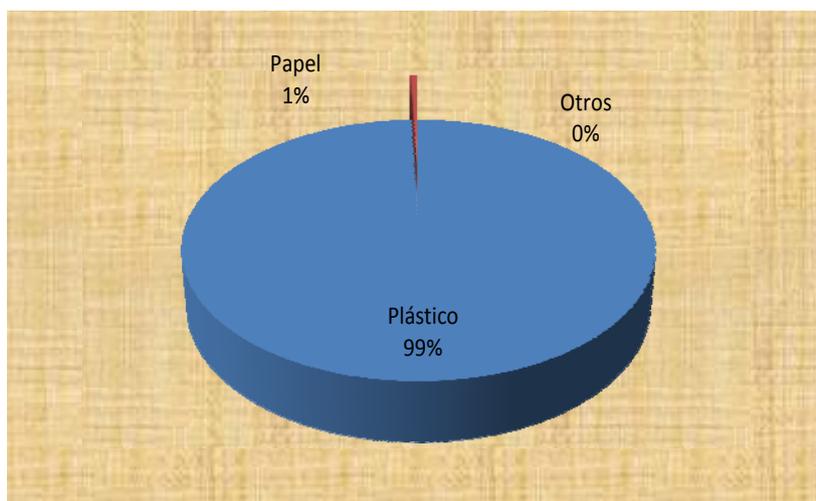
**Tabla N° 9: Tipo de funda para surtido de pan**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Plástico	381	99%
Papel	2	1%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 9: Tipo de funda de surtido de pan**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** En el surtido de pan, el 99% de las familias reciben en fundas de plástico y el 1% en funda de papel.

9. ¿La funda de despacho tiene el nombre de la panadería?

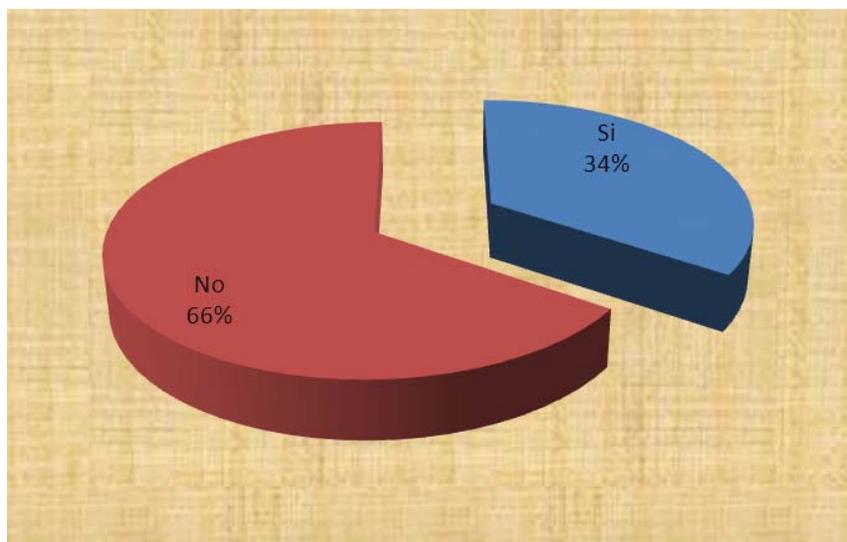
**Tabla N° 10: Nombre de la panadería en la funda**

<b>Variables</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	132	34%
No	251	66%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 10: Nombre de panadería en la funda**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** El 66% de amas de casa manifestaron que la funda en la que les surten el pan los tenderos no tienen el nombre de la panadería y el 34% manifestó que sí. Por lo que se concluye que existe una debilidad en la comunicación de los microempresarios panificadores con el público.

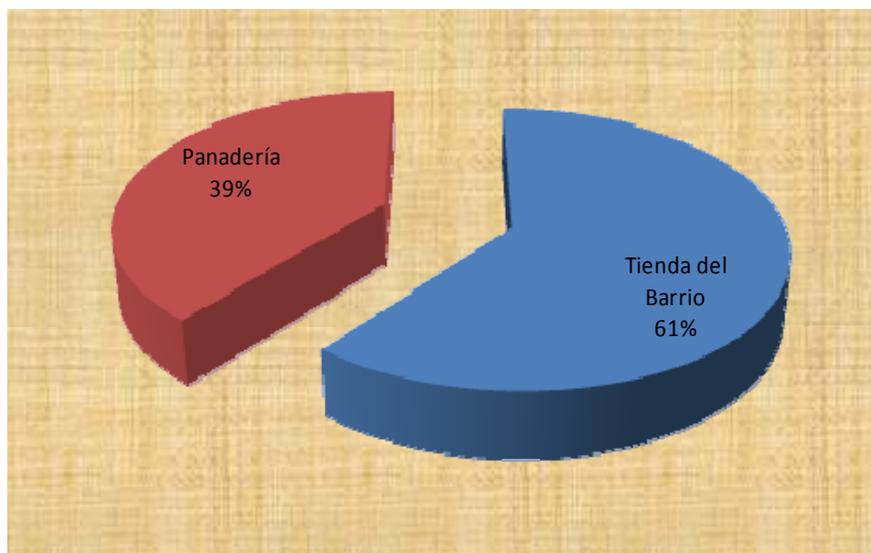
10. ¿Dónde adquiere el pan para consumo diario?

Tabla N° 11: Lugar dónde adquiere el pan

Variables	f	%
Tiendas	234	61%
Panadería	149	39%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de mercados marzo 2011  
Elaborado por: El autor

Gráfico N° 11: Lugar dónde adquiere el pan



Fuente: Investigación de mercados marzo 2011  
Elaborado por: El autor

**Análisis:** La encuesta determinó que el 61% de amas de casa adquieren pan en tiendas y el 39% panaderías. Esto se debe a que las panaderías distribuyen en tiendas en los diferentes sectores de la ciudad; sin embargo existen microempresas que tienen sus propios puntos de venta.

11. ¿Qué tan de acuerdo está con la calidad del pan en tiendas y panaderías?

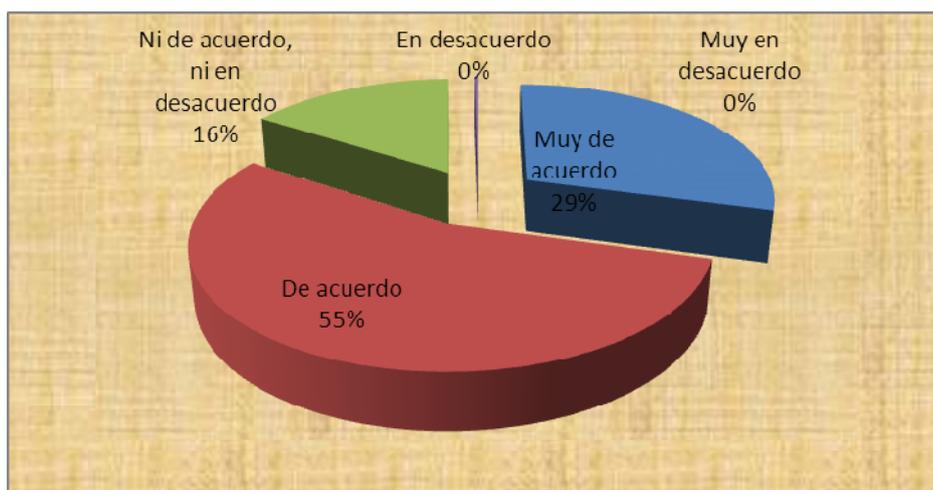
**Tabla N° 12: Satisfacción por la calidad del pan en tiendas y panaderías**

<b>Variables</b>	<b>Tiendas</b>	<b>%</b>	<b>Panaderías</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Muy de acuerdo	73	30%	39	28%	112
De acuerdo	120	50%	90	64%	210
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	20%	12	9%	60
En desacuerdo	1	0%	0	0%	1
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 12: Satisfacción por la calidad del pan en tiendas y panaderías**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** El estudio permitió conocer la satisfacción por la calidad del pan en las tiendas y panaderías en la ciudad de Ibarra, un 29% manifestó estar

muy de acuerdo, un 55% manifestó estar de acuerdo y un 16% manifestó que no están, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

12. ¿Qué tan de acuerdo está con la calidad del servicio al cliente que percibe en tiendas y panaderías?

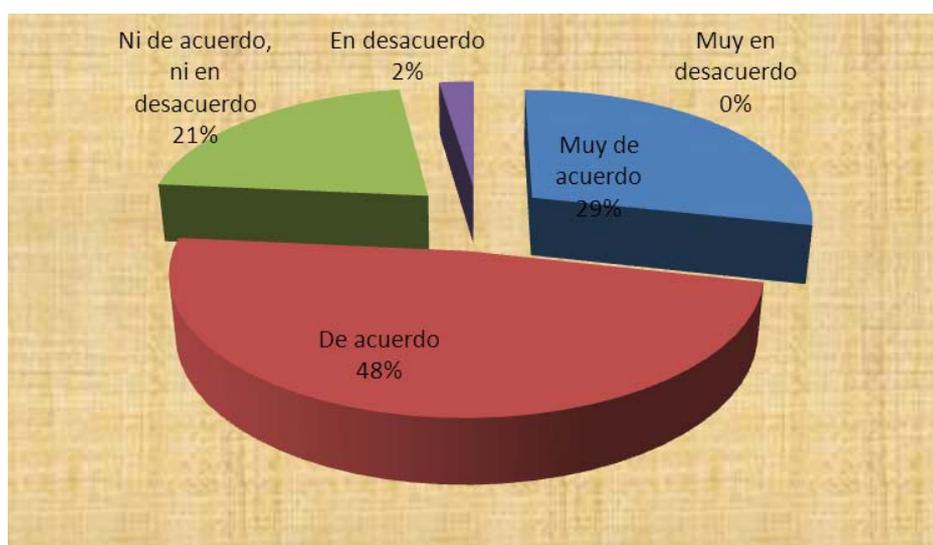
**Tabla N° 13: Satisfacción por la calidad del servicio en tiendas y panaderías**

Variables	Tiendas	%	Panaderías	%	Total
Muy de acuerdo	69	29%	40	28%	109
De acuerdo	107	45%	77	54%	184
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	23%	26	18%	81
En desacuerdo	9	4%	0	0%	9
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>

Fuente: Investigación de mercados marzo 2011

Elaborado por: El autor

**Gráfico N° 13: Satisfacción por la calidad del servicio en tiendas y panaderías**



Fuente: Investigación de mercados marzo 2011

Elaborado por: El autor

**Análisis:** El 29% de las amas de casa están muy de acuerdo con la calidad del servicio al cliente en tiendas y panaderías, un 48% está de acuerdo y un 21% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

13. ¿Está de acuerdo que se cree una panadería?

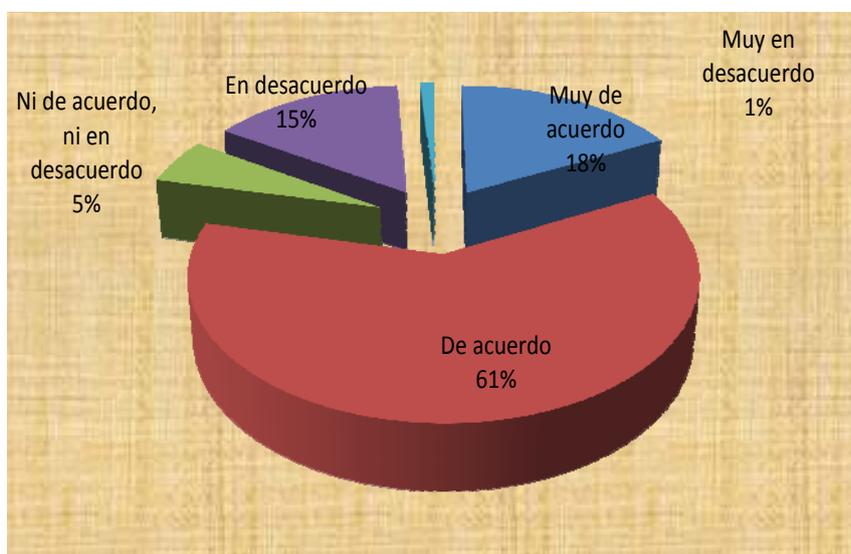
Tabla N° 14: Creación de una panadería

Variables	f	%
Muy de acuerdo	67	17%
De acuerdo	234	61%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	5%
En desacuerdo	57	15%
Muy en desacuerdo	4	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de mercados marzo 2011

Elaborado por: El autor

Gráfico N° 14: Creación de una panadería



Fuente: Investigación de mercados marzo 2011

Elaborado por: El autor

**Análisis:** La investigación permitió conocer la opinión de las amas de casa sobre la creación de una nueva panadería. Un 18% está muy de acuerdo, un 61% está de acuerdo. Sin embargo, un 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 15% en desacuerdo.

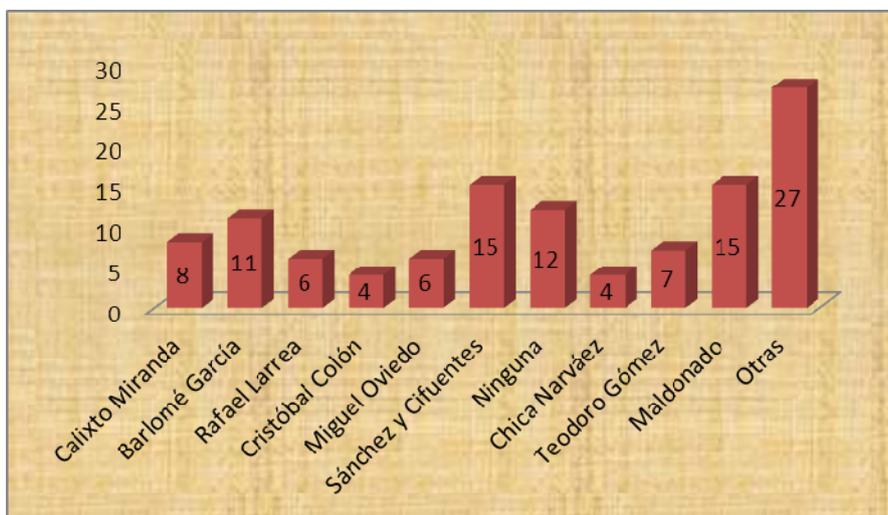
14. ¿En qué sector le gustaría que funcione la panadería?

**Tabla N° 15: Sector dónde le gustaría que funcione la panadería**

<b>San Francisco</b>	f	%
Calixto Miranda	8	7%
Barlomé García	11	10%
Rafael Larrea	6	5%
Cristóbal Colón	4	3%
Miguel Oviedo	6	5%
Sánchez y Cifuentes	15	13%
Ninguna	12	10%
Chica Narváez	4	3%
Teodoro Gómez	7	6%
Maldonado	15	13%
Otras	27	23%
<b>Total</b>	115	100%

Fuente: Investigación de mercados marzo 2011  
Elaborado por: El autor

**Gráfico N° 15: Sector dónde le gustaría que funcione la panadería**



Fuente: Investigación de mercados marzo 2011  
Elaborado por: El autor

**Análisis:** La mayoría de amas de casa manifestaron su interés por la creación de una panadería en su barrio. Considerando la cercanía, calidad del producto, calidad del servicio, y buena vecindad.

## 15. Datos Técnicos

### a) Edad

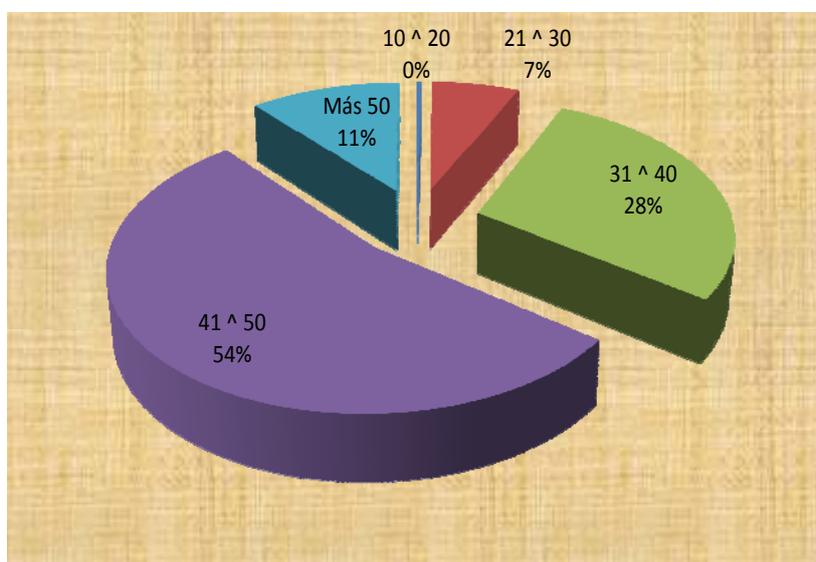
**Tabla N° 16: Edad encuestados (as)**

Edad	f	%
10 ^ 20	1	0%
21 ^ 30	25	7%
31 ^ 40	109	28%
41 ^ 50	205	54%
Más 50	43	11%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 16: Edad encuestados (as)**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** La mayoría de las personas que contribuyeron con las opiniones en el desarrollo de la investigación tenían edades entre 41y 50 años, 31 y 40, en menor porcentaje edades entre 21 a 30; y un 11% de personas mayores de 50 años.

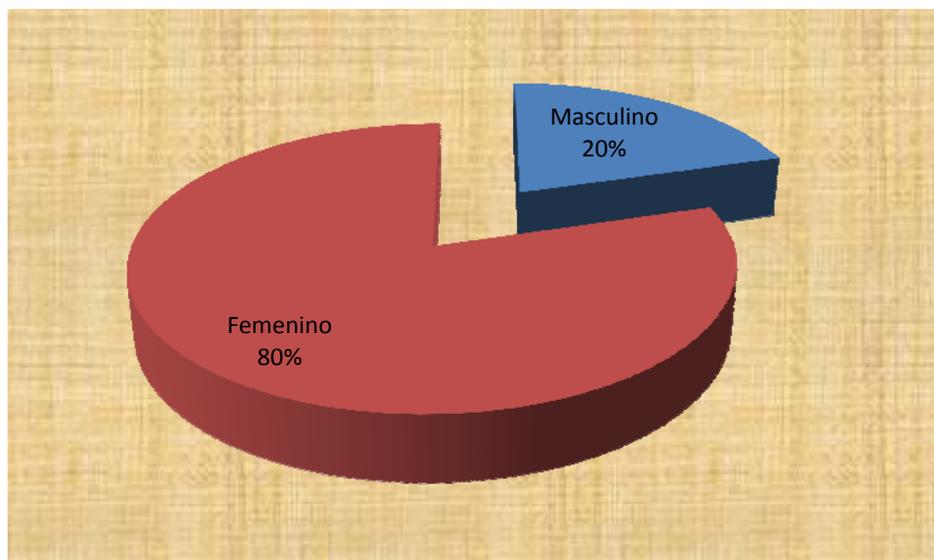
b) Género

**Tabla N° 17: Género de encuestados**

<b>Género</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	78	20%
Femenino	305	80%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011  
**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 17: Género de encuestados**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011  
**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** La investigación permitió identificar un 80% de género femenino y apenas un 20% de género masculino, de las personas que contribuyeron a la investigación.

c) Nivel de instrucción

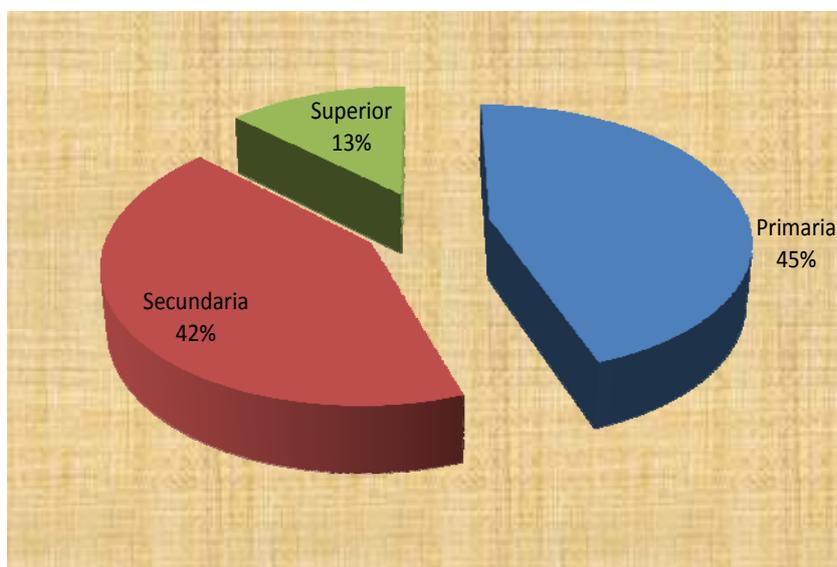
**Tabla N° 18: Nivel de instrucción**

Nivel de instrucción	f	%
Primaria	171	45%
Secundaria	162	42%
Superior	50	13%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico N° 18: Nivel de instrucción**



**Fuente:** Investigación de mercados marzo 2011

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:** El nivel de escolaridad de las personas que contribuyeron con la investigación fue de instrucción primaria, seguida de secundaria y superior.

### **Análisis de información Primaria:**

La información primaria recopilada a través de entrevistas a microempresarios, trabajadores y distribuidores permitió conocer la gestión empresarial, manifestada a través de la planificación, organización, dirección y control; así como la calidad del servicio al cliente expresada en la amabilidad, agilidad, demostración del producto o servicio y servicio posventa. La aplicación de encuestas contribuyó a determinar la demanda expresada en el consumo individual y por familias conformada por 3,6 miembros en promedio de la población de la ciudad de Ibarra. Para sustentar la calidad del servicio y la gestión empresarial se realizaron fichas de observación aplicadas a varias unidades productivas.

Las entrevistas permitieron conocer en profundidad cómo se manejan las actividades de las microempresas panificadoras expresadas a través de objetivos, forma de organizar las actividades de compras de materias primas e insumos, financiamiento de capital, el ambiente laboral de los equipos de trabajo, conocer cómo se evalúa el rendimiento del trabajador, la forma de llevar los registros de ingresos y gastos; y si el microempresario se preocupa por la calidad del producto y servicio y que estrategias utiliza para realizar una buena distribución de pan en las tiendas. También se pudo conocer las actividades que ha desplegado para promocionar su producto y su negocio, así como administrar los reclamos que hacen los tenderos al personal que realiza la distribución del pan y las respuestas que dan las tenderas a los clientes insatisfechos con la calidad del pan y la forma de ser atendidos.

También se pudo conocer la opinión de los trabajadores de las microempresas, quienes manifestaron que por ser unidades productivas pequeñas no existe dificultad en la organización de los equipos de trabajo y de las actividades de la panificación; y manifestaron que la debilidad de

los trabajadores son las constantes inasistencias, también expresaron que los lugares de trabajo no disponen de los medios adecuados para su funcionamiento y que la selección de trabajadores se hace por conveniencia de las partes y no se somete a rigurosos proceso de selección de personal.

#### **1.5.3.4. Observación directa**

Para conocer la gestión microempresarial y calidad del servicio al cliente, se utilizó la observación directa. La misma que se aplicó a varias microempresas a través de Fichas de Observación. **Ver Anexos N° 11, 12, 13 14,15.**

#### **1.5.4 Información secundaria**

Para la obtención de información secundaria utilizada se utilizó los siguientes elementos que se detalla a continuación:

- Datos estadísticos del INEC (Población urbana y rural de Ibarra, nivel de escolaridad, actividades económicas, estructura y género familiar, tasa de crecimiento poblacional).
- Información proporcionada por el Ilustre Municipio de Ibarra, respecto a la información sobre las microempresas debidamente patentadas en el Departamento de Rentas del Ilustre Municipio de Ibarra.
- Web en línea

La información proporcionada por los sistemas de información de estas instituciones contribuyó a sustentar las variables e indicadores del diagnóstico, a través de información cuantitativa; la misma que sirvió de apoyo para realizar el estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico y evaluación de impactos.

#### **1.5.4.1 Nivel Sociocultural de la población**

##### **a) Nivel de escolaridad de la población**

**Cuadro N° 4: Niveles de instrucción de la población del cantón Ibarra**

<b>CANTÓN IBARRA: POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO Y ÁREAS, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN. Censo 2001</b>									
<b>NIVELES DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>			<b>HOMBRES</b>			<b>MUJERES</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>URBANO</b>	<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>URBANO</b>	<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>URBANO</b>	<b>RURAL</b>
<b>TOTAL</b>	137.276	98.051	39.225	66.371	46.795	19.576	70.905	51.256	19.649
NINGUNO	7.525	3.003	4.522	2.461	948	1.513	5.064	2.055	3.009
CENTRO ALFAB.	388	280	108	211	149	62	177	131	46
PRIMARIO	69.505	44.878	24.628	34.717	21.949	12.768	34.789	22.929	11.860
SECUNDARIO	32.790	27.001	5.789	15.484	12.469	3.015	17.306	14.532	2.774
POST BACHILLERATO	890	772	118	391	336	55	499	436	63
SUPERIOR	16.233	14.812	1.421	7.993	7.265	728	8.240	7.547	693
POSTGRADO	263	238	25	175	158	17	88	80	8
NO DECLARADO	9.681	7.067	2.614	4.939	3.521	1.418	4.742	3.546	1.196

El promedio de años aprobados por la población de 10 años y más (escolaridad media) para el Cantón Ibarra es de 7,1 años, para la población del área urbana es de 7,9 años y para el área rural 5,1 años. Para hombres 7,3 y para mujeres 6,9 años

Fuente: Censo 2001 [Consulta 20/03 2011].

### **b) Cultura de la población**

Según Cuvi, Pablo, describe la cultura de Ibarra a través de iglesias, parques, paisajes que expresan lo que es la población de Ibarra:

- **Iglesias**

**La ciudad tiene muchos templos católicos. Los más tradicionales y dignos de visitar son:**

- **La Catedral**
- **Basílica**
- **Capilla Episcopal**
- **San Agustín**
- **San Antonio**
- **Basílica de "La Dolorosa"**
- **San Francisco y Santo Domingo**
- **Santuario del Señor del Amor de Caranqui**

- **Parques**

- **Parque Pedro Moncayo**
- **Plazoleta Francisco Calderón**
- **Parque Germán Grijalva**
- **Plazoleta Abdón Calderón**
- **Parque Víctor Manuel Peñaherrera**

- **Paisajes**

- **Laguna de Yahuarcocha**
- **Imbabura**
- **Loma Alta**
- **Loma de Guayabillas**
- **El Mirador**
- **Yuracruz**
- **Valle del Chota**
- **Ambuquí**

- **Otros**

- **Obelisco**
- **Esquina del Coco**
- **Antiguo cuartel de infantería**
- **Caranqui**
- **Piedra Chapetona**
- **Museo Banco Central del Ecuador Ibarra**
- **Casa de la Cultura**
- **Museo de Caranqui**
- **Casa de Pedro Moncayo**
- **San Antonio de Ibarra.**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ibarra\\_%28Ecuador%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Ibarra_%28Ecuador%29) [Consulta 20/03 2011].

### **c) Características del microempresario**

Según Wikipedia, afirma que: **“Las microempresas han sido generadas por emprendedores quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.**

**El trabajador autónomo y la microempresa son los principales (y en ocasiones los únicos) modelos que eligen los emprendedores a la hora de organizarse e intentar alcanzar sus metas y objetivos. Esto se debe principalmente a que, en líneas generales, se cuenta**

**con poca financiación para empezar los proyectos empresariales”**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Microempresa> [Consulta 20/03 2011]

Según Google, afirma que: “El microempresario se caracteriza por:

- **Tener una idea peculiar del mundo y de las personas que lo rodea y disfruta con lo que hace.**
- **Es emprendedor, perseverante, organizado, innovador y audaz**
- **Es una persona que reacciona a las circunstancias**
- **Uno de sus fines primordiales es obtener utilidades.**
- **Su labor lo beneficia tanto a él mismo como a la comunidad al.**
- **Utiliza su intuición, ya que no suele tener educación formal relacionada con su actividad.**
- **Recurre a amigos para plantear sus dudas, aunque su principal consejero es la experiencia.**
- **Financia sus operaciones en forma interna pues considera que los créditos bancarios son muy onerosos para su economía.**
- **Trata de no exponer sus proyectos a riesgos innecesarios.**
- **Tiene un gran espíritu de superación”**

<http://www.members.tripod.com/aromaticas/Empresa.htm> [Consulta 20/03 2011]

#### **1.5.4.2 Actividades económicas**

**Tabla N° 19: Principales actividades económicas del cantón Ibarra**

No	Actividades económicas
1	Actividades de agencias de viaje: suministro de información, asesoramiento y planificación en materia de viajes, organización de excursiones, alojamiento, transporte para viajantes y turistas, suministros de billetes de viaje, etc.
2	Actividades de recolección, transporte y entrega de correspondencia y paquetes (nacional e internacional).
3	Actividades de servicios sociales y de salud

4	Actividades de vigilancia y protección realizado ya sea por personal empleado para proteger a personas o propiedades a través del patrullaje de calles, o como guardaespaldas, guardianes y serenos para edificios de apartamentos, oficinas, fábricas, obras e
5	Actividades económicas
6	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
7	Administración pública y defensa
8	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura
9	Alquiler de maquinaria y equipo de construcción y de ingeniería civil, sin operarios, a corto y largo plazo.
10	Burger, venta de hamburguesas y otros
11	Comercio al por mayor y menor, reparaciones en general
12	Compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o alquilados, tales como: edificios de apartamentos, viviendas, y edificios no residenciales y explotación de zonas residenciales para viviendas móviles
13	Construcción
14	Elaboración de alimentos balanceados, incluso sustancias solubles, para animales acuáticos.
15	Enseñanza
16	Explotación de minas y canteras
17	Hogares privados con servicio doméstico
18	Hoteles y restaurantes
19	Industrias manufactureras
20	Intermediación financiera
21	Otras actividades comunitarias sociales y personales
22	Pesca
23	Servicios de hospedaje en hosterías.
24	Servicios de taxis.
25	Supermercados
26	Transmisión de sonido, imágenes, datos u otro tipo de información por cable (transmisión TV. por cable), por estaciones de difusión y retransmisión, (transmisiones de radio y TV. por estaciones repetidoras), o por satélite.
27	Transporte, almacenamiento y comunicaciones

28	Venta al por mayor de libros, revistas, periódicos, útiles de escritorio y papelería en general.
29	Venta al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales.

Fuente: INEC – Ecuador, Municipio de Ibarra

### 1.5.4.3 Estructura y género familiar

#### a) Número de miembros por familia

En la ciudad de Ibarra el número de miembros por familias es de 3,6; por lo tanto el promedio de hijos es de 1,6.

#### b) Género

**Cuadro N° 5: Género de la población urbana de Ibarra**

Edad	Hombre	Mujer	Total
Niños	14841	14293	29134
Adolescentes	7075	6839	13914
Jóvenes	4020	4046	8066
Adultos	36487	41691	78178
Adultos mayores	4742	5687	10429
Total	52324	58263	139721

Cuadro N° 7: Estructura y género familiar

Fuente: INEC

#### c) Niños

La cantidad de niños es de 14841 y de niñas 14293, según el Censo 2010

#### d) Adolescentes

El total de adolescentes hombres es de 7075 y adolescentes mujeres es de 6839, sumando un total de 13914.

#### e) Jóvenes

El total de jóvenes hombres es de 4020 y jóvenes mujeres es de 4046, que suman total de 8066.

#### f) Adultos

El número de adultos hombres es de 36487 y 41691 mujeres, que suma 78178.

#### g) Adultos mayores

El número de adultos mayores hombres es de 4742 y 5687 mujeres, que suma un total de 10429.

#### **1.5.4.4 Normativa legal**

##### **a) Leyes de medio ambiente**

**“El Municipio ha emprendido una campaña de concienciación sobre la importancia del reciclaje en la que se espera una respuesta de la sociedad civil, así como la participación de los medios de comunicación.**

**El discurso sobre el cuidado del medio ambiente se posesiona en la ciudad de Ibarra y son los medios de comunicación los llamados a la difusión del cuidado del ecosistema. Para ello, el Municipio de Ibarra lidera los procesos de concientización sobre la importancia del reciclaje, la separación de los desechos desde la fuente y busca alianzas estratégicas para llegar con el mensaje.**

**En la ciudad de Ibarra, se implementó el programa de reciclaje Obelito, que consiste en el recorrido por rutas específicas de la urbe y donde el personal del Municipio recepta papel, cartón botellas y otros materiales que van a parar al relleno sanitario.**

**Se espera que los ibarreños se unan a esta campaña mediante las acciones y cambios de hábitos en cuanto al manejo de la basura y la reducción del uso de químicos, que contaminan el medio ambiente”**  
**<http://www.ciudadaniainformada.com> [Consulta 13/05/2011]**

##### **b) Patente municipal**

**Según Luis Ernesto Salazar Zúñiga, afirma que: “Desde el mes de enero la inscripción del RUC tiene un nuevo requisito: la Patente Municipal, que la solicita la Administración Tributaria de acuerdo al artículo 551 del**

**Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización que señala: “El Servicio de Rentas Internas, previo a otorgar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), exigirá el pago del impuesto de patentes municipales”. En este marco y con el fin de facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, el SRI informa a los contribuyentes que desarrollen las actividades económicas detalladas a continuación, que deben realizar el pago del impuesto de patente municipal antes de solicitar la emisión del RUC.**

**El SRI desea dejar en claro que la obtención del RUC sigue siendo gratuita, y pide a los contribuyentes tomar en cuenta este nuevo requisito, a fin de no causar inconvenientes ni pérdida de tiempo en nuestras agencias”**

**<http://www.infoguiaquito.com/la-carolina/rubros/estetika-laser/patente-municipal-es-requisito-para-ruc-1.html> [Consulta 13/05/2011]**

**c) RUC (Registro único de Contribuyentes)**

**Según, afirma que: “El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.**

**El RUC contiene una estructura que es validada por los sistemas del SRI y de otras entidades que utilizan este número para diferentes procesos.**

**Si existen cambios en la información otorgada en la inscripción al RUC, deberá acercarse a actualizar su registro en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.**

**De igual forma, si la sociedad cesa sus actividades, deberá informarse al SRI en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso”**

**<http://www.sri.gov.ec/web/guest/136@public>  
13/05/2011]**

**[Consulta**

#### **1.5.5 Evaluación de la información**

Luego de haber realizado las entrevistas se procedió analizar la información.

##### **1.5.5.1 Información de microempresarios panificadores**

En términos generales se conoce el objetivo personal del microempresario panificador al operar su panadería, que es mejorar la calidad del servicio y calidad del producto para estar en los primeros lugares de las panaderías del cantón Ibarra.

1. La forma de organización de las microempresas panificadoras, está de acuerdo a las necesidades de la actividad de producción del pan y a la experiencia. Pero no existe disposiciones escritas, manuales, u otros documentos que contribuyan a organizar las actividades de la panificación.
2. No existe una estructura organizacional (organigramas, manual de funciones, procedimientos) de las microempresas panificadoras, ya que son negocios pequeños, dónde trabaja el microempresario, su familia y algún empleado.

3. No existe documentos en los que se registre presupuestos de compras de materias primas e insumos, de ingresos y egresos.
4. No existe investigaciones de mercados que manifiesten las necesidades de los clientes. Los panificadores hacen sus propios diseños, sabores, tamaños y colores; y llevan el producto a las tenderas sin considerar las necesidades del cliente.
5. En la distribución del pan existe mínimos acuerdos con los tenderos respecto a las horas de entrega y pago. Hay muchas tenderas que no pagan a la hora acordada, lo que provoca la pérdida de tiempo e incapacidad de visitar a otros clientes.
6. Existe dificultades para acceder a un préstamo. Por lo que a veces se ha incurrido a créditos con altas tasas de interés.
7. Las relaciones con el personal son buenas. Sin embargo hay fricciones debido a los horarios de trabajo en días feriados, o sábados y domingos.
8. Los controles son básicos y están en función del pago a destajo. Como el ejemplo del panadero o del distribuidor. Pero no se hace un verdadero proceso de medición y control.
9. La selección de proveedores no está en función de la calidad de materias primas e insumos, sino en función de las facilidades de pago y de la cercanía a la planta de panificación.
10. No se llevan un registro de las compras, gastos, cantidades de producción, documentos por pagar y cuentas por cobrar, ya que existe la particularidad de no apoyarse en las herramientas de tipo organizacional, contable y financiero.
11. El microempresario conoce el rendimiento promedio de producción de unidades de pan por bulto de harina que oscila entre 1300 y 1440 panes. Pero en forma técnica no conocen la sumatoria de kilogramos

entre materias primas e insumos y el número de panes en gramos que alcanza a producir.

12. No existe preocupación de todos los panificadores por mejorar la calidad del pan; por lo que existe quejas del público consumidor a las tenderas.
13. La distribución del pan constituye un problema para los panificadores, ya que podrían producir mayor cantidad de unidades, pero no alcanzarían a distribuir a sus clientes en el tiempo acordado con las tenderas.
14. Muy poco han trabajado los microempresarios panificadores en la promoción del pan. El posicionamiento de cada panadería ha sido cuestión de calidad del pan, servicio al tendero y sobre todo el periodo de tiempo de permanecer en el mercado.

#### **1.5.5.2 Información de trabajadores de la panificación.**

1. La opinión de los trabajadores es que las panaderías están bien administradas. Sin embargo los resultados dicen lo contrario, ya que no se hacen controles básicos en la entrega del pan a tenderas; la calidad del producto y calidad del servicio al distribuidor final no es satisfactoria, y la higiene deja mucho que desear, ya que en varias ocasiones se ha observado coger el pan con la mano para poner de un recipiente a otro.
2. La planificación de actividades para elaborar el pan se expresa a través de disposiciones a cada trabajador. Por lo que cada uno sabe lo que tiene que hacer.
3. No existe una estructura organizacional que permita hacerlo técnicamente. Pero la experiencia y el don de mando adquirido, hace que el microempresario panificador disponga las actividades necesarias para la producción del pan.

4. La comunicación y coordinación de actividades se realiza en forma directa, entre el propietario y los trabajadores, como sucede en las organizaciones de tipo vertical.
5. La cantidad de producción y ventas de pan se determina en función de pedidos de días y semanas anteriores. No se lleva un registro estadístico que permita estimar los montos de producción y ventas.
6. La calidad del pan es buena, vista del lado de los trabajadores de la panificación.
7. Las debilidades del sector de la panificación constituye la inasistencia de compañeros, el cambio constante de personal, falta de personal con experiencia para la distribución del pan, además de no disponer de vehículos para la entrega del pan a las tiendas.
8. Las instalaciones y la distribución de la planta no es la óptima, ya que la mayoría de panaderías operan en casas arrendadas y el propietario les impide realizar arreglos. Por lo que la ergonomía no se ajusta a las necesidades de la panificación.
9. Los problemas con el abastecimiento de pan a las tiendas suceden por inasistencia o atrasos de los panaderos y ayudantes, o por el horario de trabajo que no se ajusta a las necesidades del monto de producción de la panadería.
10. Los trabajadores también manifestaron que para ingresar a trabajar a las panaderías no tuvieron que participar en un proceso de selección de personal.

11. Las remuneraciones y más beneficios de ley de los trabajadores de la panificación están en un nivel bajo, y la afiliación al Seguro Social es privilegio de unos pocos, por cultura de los microempresarios o por la intensa rotación de personal.

#### **1.5.5.3 Información de distribuidores (tenderos).**

1. Las (os) tenderas (os) manifiestan que distribuyen pan de cualquier microempresario panificador. Lo que se les olvida a muchas personas es seleccionar bien los proveedores de pan, a pesar de los reclamos y exigencias de los consumidores.
2. Las (os) tenderas (os) afirman que el factor decisivo a la hora de elegir proveedor de pan (Microempresario Panificador) es la calidad del pan, el cumplimiento, la amabilidad. Sin embargo distribuyen en muchas tiendas pan de mala calidad, manifestada en la textura, color, diseño y en la presentación en general.
3. En cuanto a la cantidad de compra-venta de pan, está en función del posicionamiento de la tendera. Es decir es proporcional a la fama que esta tenga en las ventas de otros productos de su negocio.
4. La mayoría tiene una vitrina para indicar el pan al público. Sin embargo existen muchas tenderas que únicamente disponen de canastos para almacenar el pan mientras se vende. Ni siquiera lo ponen en un lugar visible para el cliente.
5. Cuando el cliente compra el pan, existen muchas quejas sobre la calidad del pan, incluso se ha escuchado pedidos a las tenderas de que deberían cambiar de panadero.

6. Respecto a la marca no puede apreciarse su uso; que en este caso constituiría el nombre de la panadería. Como se había dicho antes, ni siquiera disponen de fundas con el nombre de la panadería. En el sector únicamente se vende por pedido y no en paquetes como se lo hace en Quito u otras ciudades del país. Sería importante que las panaderías dispongan de un Registro Sanitario que garantice el consumo de su producto.
7. Los atrasos de los distribuidores de la panadería son necesidades que tiene que mejorar el sector microempresarial de panificación, para lo que deben adoptar estrategias que permitan hacerlo.

## **1.6 Análisis del diagnóstico situacional externo**

### **1.6.1. Aliados**

- a) Cultura de consumo de pan por las familias de la ciudad de Ibarra.
- b) El Estado Ecuatoriano a través de la importación de harina e incentivo a la producción y empleo.
- c) Convenios de comercialización con proveedores y tenderas

### **1.6.2. Oponentes**

- a) Limitada cultura empresarial de las microempresas
- b) Restricciones al crédito por altas tasas de interés y excesivas garantías.
- c) La falta de profesionalización de los trabajadores

### **1.6.3. Oportunidades**

- a) Segmentos mercados por dar cobertura
- b) Trabajar en la calidad del producto y servicio
- c) Demanda de innovación de diseños de panes por el consumidor

#### 1.6.4. Riesgos

- a) Microempresas locales y zonales fuertemente posicionadas
  
- b) Dificultad de obtener insumos de buena calidad y a precios razonables.
  
- c) Inestabilidad económica que afecte al sector microempresarial.

#### 1.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ A-O, O-R

**Cuadro N° 6: Construcción de la Matriz A-O, O-R**

<b>ALIADOS</b>	<b>OPONENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cultura de consumo de pan por las familias de la ciudad de Ibarra.</li> <li>b) El Estado Ecuatoriano a través de la importación de harina e incentivo a la producción y empleo.</li> <li>c) Convenios de comercialización con proveedores y tenderas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Limitada cultura empresarial de microempresarios.</li> <li>b) Restricciones al crédito por altas tasas de interés y excesivas garantías.</li> <li>c) Falta de profesionalización de los trabajadores</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Segmentos mercados por dar cobertura</li> <li>b) Trabajar en la calidad del producto y servicio</li> <li>c) Demanda de innovación de diseños de panes por el consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Microempresas locales y zonales fuertemente posicionadas</li> <li>b) Dificultad de obtener insumos de buena calidad y a precios razonables.</li> <li>c) Inestabilidad económica que afecte al sector microempresarial</li> </ul>

Fuente: Diagnóstico 2011

Elaborado por: El autor

## 1.8. CRUCE ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ A-O, O-R

**Cuadro N° 7: Cruce estratégico de la Matriz A-O, O-R**

	<p><b>OPORTUNIDADES ( O )</b></p> <p>a) Segmentos mercados por dar cobertura</p> <p>b) Trabajar en la calidad del producto y servicio</p> <p>c) Demanda de innovación de diseños de panes por el consumidor</p>	<p><b>RIESGOS (R)</b></p> <p>a) Microempresas locales y zonales fuertemente posicionadas</p> <p>b) Dificultad de obtener insumos de buena calidad y a precios razonables.</p> <p>c) Inestabilidad económica que afecte al sector microempresarial</p>
<p><b>ALIADOS (A)</b></p> <p>a) Cultura de consumo de pan de las familias de la ciudad de Ibarra.</p> <p>b) El Estado Ecuatoriano a través de la importación de harina e incentivo a la producción y empleo.</p> <p>c) Convenios de comercialización con proveedores y tenderas</p>	<p><b>AO</b></p> <p>a) La cultura de consumo de pan de las familias de la ciudad de Ibarra permitirá segmentar nuevos mercados y dar mayor cobertura</p> <p>b) El Estado Ecuatoriano a través de la importación de harina e incentivo a la producción y empleo contribuirá a trabajar en la calidad del producto y servicio.</p> <p>c) Los convenios de comercialización con proveedores y tenderas ayudará a cumplir con la demanda nuevos diseños de panes por el consumidor</p>	<p><b>AR</b></p> <p>a) La cultura de consumo de pan de las familias de la ciudad de Ibarra ayudará hacer frente a las microempresas locales y zonales fuertemente posicionadas</p> <p>d) El Estado Ecuatoriano a través de la importación de harina e incentivo a la producción y empleo paliará la dificultad de obtener insumos de buena calidad y precios razonables.</p> <p>e) Convenios de comercialización con proveedores y tenderas ayudará a afrontar la inestabilidad económica que afecte al sector microempresarial</p>
<p><b>OPONENTES ( O )</b></p> <p>a) Limitada cultura empresarial de microempresarios.</p> <p>b) Restricciones al crédito por altas tasas de interés y excesivas garantías.</p> <p>c) Falta de profesionalización de los trabajadores</p>	<p><b>OO</b></p> <p>a) La limitada cultura empresarial de propietarios se apoyará en la mayor segmentación de mercados.</p> <p>b) Las restricciones al crédito por altas tasas</p>	<p><b>OR</b></p> <p>a) La limitada cultura empresarial de los propietarios no permitirá segmentar nuevos mercados.</p> <p>b) Las restricciones al crédito por altas tasas de interés y</p>

	<p>de interés y excesivas garantías, incentiva a trabajar en la calidad del producto y servicio</p> <p>a) La falta de profesionalización de los trabajadores debe comenzar con la innovación de nuevos diseños de panes.</p>	<p>excesivas garantías, dificultaran la obtención de insumos de buena calidad a precios razonables</p> <p>c) La falta de profesionalización de los trabajadores ayuda a incrementar la inestabilidad económica que afecte al sector microempresarial.</p>
--	--	---

Fuente: Diagnóstico externo

Elaborado por: El autor

### 1.9. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN

Una vez realizado el análisis del diagnóstico situacional externo se identificó los aliados - oponentes, y oportunidades – riesgos en torno a la creación de una o varias empresas panificadoras en las parroquias urbanas del cantón Ibarra.

Básicamente se ha encontrado necesidades de mayor significación como la limitada cultura empresarial de los propietarios de negocios que dirigen con criterio empírico y ausencia de apoyo de herramientas de administración. Así como la limitada profesionalización de los trabajadores agranda la inestabilidad económica que afecta al sector micro empresarial, al igual que la insuficiente cultura gerencial de los propietarios que no contribuye a segmentar nuevos mercados por no asumir un riesgo que podría ser paliado con técnicas de investigación de mercados.

Otra necesidad para el sector constituye las restricciones al crédito, manifestadas en altas tasas de interés y exceso de garantías, lo que dificulta la obtención de insumos de buena calidad y a precios razonables.

A pesar de las diferentes necesidades, existen aliados para la creación de nuevas microempresas panificadoras como la cultura de consumo de pan de la población, convenios de comercialización con tenderas y

proveedores; lo que garantiza el aprovechamiento de oportunidades de inversión en de la ciudad de Ibarra; previo el aporte del estudio de factibilidad, cuyo propósito es presupuestar los ingresos y egresos para el análisis de rentabilidad a través de los indicadores financieros, cuyo resultado se expresa a través de un VAN y TIR con y sin financiamiento: VAN 105.104 - 148.052 y una TIR de 46% - 92%, lo que garantizará la estabilidad y crecimiento de la microempresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Bases teóricas y científicas que sustentan las variables de la investigación**

#### **2.1. Microempresa**

##### **2.1.1. Definición**

La Microempresa o pequeña empresa es aquella unidad de producción que opera como persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, comercialización y prestación de servicios.

Luis Torres Rodríguez (2008), Creación y formalización de la microempresa civil afirma que: **“Es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 20 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”**.

La microempresa como tal cumple con un propósito que es producir bienes y servicios para satisfacer una necesidad de la población. Independientemente de su actividad, de la procedencia de su capital, estructura organizacional, forma jurídica, tamaño, ámbito de actuación y cuota de mercado que posea.

### **2.1.2. Importancia**

La importancia de la microempresa en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se sustenta en el nivel de generación de empleo y de ingresos, como en su interacción en la red social creando nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

La situación actual de la microempresa en Ecuador y sobre la base de sus necesidades actuales, propone algunos lineamientos para apoyar su desarrollo. Este documento busca proveer información y análisis como insumo a los lineamientos de apoyo a la microempresa en Ecuador, que defina no sólo el BID, sino también la Cooperación Internacional y, de esta manera, acrecentar su efectividad en los esfuerzos dedicados a la promoción del crecimiento económico y social del país.

### **2.1.3. Características de la microempresa**

La Microempresa panificadoras tienen las siguientes características:

- a) El propietario o propietarios laboran en la misma microempresa
- b) El número total de trabajadores y empleados no excede de diez personas.
- c) Las personas que laboran tienen algún parentesco
- d) El segmento mercado es zonal.
- e) El proceso productivo dispone de una tecnología

#### **2.1.4. Formas de microempresario**

Las microempresas son creadas por emprendedores que en la mayoría de casos son personas que no han podido acceder a un empleo, con el fin de complementar los ingresos o simplemente para utilizar habilidades y destrezas con las que cuenta. El trabajador autónomo y la microempresa son los principales modelos que eligen los emprendedores a la hora de organizarse e intentar alcanzar sus metas y objetivos. Esto se debe principalmente a que disponen de poco capital para iniciar los proyectos de panificación. Las microempresas panaderas son desarrolladas por pequeños y medianos inversionistas del cantón Ibarra que buscan establecer su propia fuente de empleo y generación de riqueza.

#### **2.2. Requisitos generales de constitución de una microempresa**

Los requisitos generales para la creación de una microempresa dependen del tipo que se quiera conformar. Sí el propósito es crear una unidad productiva de hecho, básicamente se necesitaría:

- a) El Registro Único de Contribuyentes
- b) Patente Municipal
- c) Permiso Sanitario

#### **2.3. Clasificación de las empresas según su actividad**

La empresa es una unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las

exigencias del bien común. Entre las más importantes encontramos las de producción cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Estas empresas se clasifican en extractivas, cuyo propósito es la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable.

Las empresas manufactureras transforman la materia prima en productos terminados que pueden ser de consumo final como prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.; en cambio las de producción satisfacen a las de consumo final como la maquinaria ligera, productos químicos, entre otros.

Las empresas comerciales son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Dentro de este grupo están las empresas mayoristas, minoristas (detallistas), comisionistas, de servicios en los que se analiza el transporte, turismo, servicios públicos, educación finanzas, salubridad.

Tanto las empresas industriales, comerciales, como las de servicio tienen un propósito que es producir un producto o un servicio a cambio de obtener una utilidad, generar fuentes de empleo apegándose al cumplimiento de las normas legales del código del trabajo y seguridad social.

### **2.3.1. Empresas industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

#### **a) Extractivas.**

Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

#### **b) Manufactureras**

Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc”.

### **2.3.2. Empresas comerciales**

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

#### **a) Mayoristas**

Venden a gran escala o a grandes rasgos.

#### **b) Minoristas (detallistas)**

Venden al menudeo.

#### **c) Comisionistas**

Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

### **2.3.3. Servicio**

Son aquellas empresas que brindan servicio a la comunidad, se clasifican en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- e) Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- f) Educación
- g) Finanzas
- h) Salubridad

Las empresas industriales, comerciales y las de servicio tienen un propósito que es producir un producto o un servicio a cambio de obtener una utilidad, generar fuentes de empleo apegándose al cumplimiento de las normas legales del código del trabajo y seguridad social.

Las empresas de servicios están relacionadas con el transporte, turismo, instituciones financieras; servicios públicos como energía, agua y comunicaciones; servicios privados como asesoría, ventas, publicidad, aspectos contables y administrativos), educación, finanzas y salubridad, y que por lo tanto deben apegarse a las normas de calidad, además de reportar a los organismos correspondientes el resultado del ejercicio económico siendo una base de los sectores primario y secundario.

## **2.4. Tipos de empresas**

Para la descripción de los tipos de empresas que existen en el Ecuador, se ha considerado la información publicada por Arturo Clery, publicado el 18 de Agosto de 2009.

### **2.4.1 Compañía en nombre colectivo**

**“En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios, no admite suscripción pública de capital. El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública que será aprobada por un Juez de lo Civil. La compañía se forma entre 2 o más personas, el nombre de la compañía debe ser una razón social que es la fórmula enunciativa de los nombre de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.**

**La Ley no señala para esta compañía un mínimo de capital fundacional, los aportes de capital no están representados por títulos negociables. Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito, responden por las obligaciones sociales en forma Solidaria e Ilimitada y no está sujeta a la superintendencia de compañías”**

[Consulta: 30/01/2.011 blogs.monografias.com].

#### **2.4.1.1 Constitución y razón social**

**“Artículo 36: La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía",**

**Artículo 37: El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para**

**justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.** [Consulta: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) 24/05/2010]

#### **2.4.1.2 Capacidad**

**“Artículo 42: Las personas que según lo dispuesto en el Código de Comercio tienen capacidad para comerciar, la tienen también para formar parte de una compañía en nombre colectivo.**

**El menor de edad, aunque tenga autorización general para comerciar, necesita de autorización especial para asociarse en una compañía en nombre colectivo, autorización que se le concederá en los términos previstos en el mismo Código”**

[Consulta: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) 24/05/2010]

#### **2.4.1.3 Capital**

**“Artículo 43 El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.**

**Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.**

**Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos”**

[Consulta: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) 24/05/2010]

#### **2.4.1.4 Administración**

**“Artículo 44: A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía**

solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

**Artículo 48:** El nombramiento del o de los administradores se hará ya sea en la escritura de constitución o posteriormente, por acuerdo entre los socios y, salvo pacto en contrario, por mayoría de votos”

[Consulta: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) 24/05/2010]

#### **2.4.1.5 De los socios**

**“Artículo 54:** El socio de la compañía en nombre colectivo tendrá que pagar el aporte que hubiere suscrito, en el tiempo y en la forma convenidos; no tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios; de hacerlo sin dicho consentimiento, el beneficio será para la compañía y el perjuicio para el socio. Se presume el consentimiento si, preexistiendo ese interés al celebrarse el contrato, era conocido de los otros socios y no se convino expresamente en que cesara. También participar en las pérdidas; y resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.

**Art. 56:** En el caso de contravención a lo dispuesto en el Art. 54, letra b) de esta Ley, la compañía tiene derecho a tomar las operaciones como hechas por su propia cuenta, o a reclamar el resarcimiento de los perjuicios sufridos. Este derecho se extingue por el transcurso de tres meses contados desde el día en que la compañía tuvo noticia de la operación” [Consulta: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) 24/05/2010].

#### **2.4.2 Compañía en comandita simple**

**“La compañía tiene dos clases de socios y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables llamados socios comanditados y uno o más socios suministradores de fondos,**

**llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. La compañía existe bajo una razón social que consiste en el nombre de uno o varios de los socios comanditados, al que se agregará las palabras “Compañía en comandita”. Para esta compañía no existe un mínimo de capital fundacional, la administración está a cargo de los socios comanditados. La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma que una compañía en nombre colectivo y no está sujeta a la superintendencia de compañías”**

[Consulta:30/01/2.011 blogs.monografias.com]

#### **2.4.3 Compañía en comandita por acciones**

**“Al igual que la compañía en comandita simple, esta compañía se constituye entre dos clases de socios: comanditados y comanditarios, la compañía existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables llamados socios comanditados, seguido de las palabras “compañía en comandita”. El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados). La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados, respecto a lo no contemplado en las anteriores características, esta compañía se rige por las reglas de la compañía anónima”**

[Consulta:30/01/2.011 blogs.monografias.com]

#### **2.4.4 Responsabilidad limitada**

##### **2.4.4.1 Generalidades**

Según Arturo Clery que la Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como

máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

#### **2.4.4.2 Requisitos**

##### **a) “El nombre**

**En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.**

##### **b) Solicitud de aprobación**

**La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.**

##### **c) Números mínimo y máximo de socios**

**La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.**

##### **d) Capital mínimo**

**El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán evaluados por los socios o por los peritos”**

[Consulta: 30/01/2.011 blogs.monografias.com].

Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.

## **2.4.5 Compañías anónimas**

### **2.4.5.1 Generalidades**

Según Arturo Clery esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

#### **2.4.5.2 Requisitos**

**“La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.**

**El nombre de esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.**

**La solicitud de aprobación corresponde a la presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente.**

**Los socios y capital se constituirán con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.**

**El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez”**

[Consulta:30/01/2.011 blogs.monografias.com].

#### **2.4.6 Sociedad anónima**

##### **2.4.6.1 Generalidades**

**“Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas**

**semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado. Son empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y la industria.**

**El trámite para la constitución de esta especie de compañías es el mismo que se utiliza para la constitución de la Compañía Anónima” [Consulta: 30/01/2.011 blogs.monografias.com].**

El capital de esta compañía es de ochocientos dólares, o puede serlo también en bienes muebles o inmuebles relacionado con el objeto social de la compañía. En lo demás, para constituir estas compañías, se estará a lo normado en la Sección VI de la Ley de Compañías.

## **2.5 Requisitos para la constitución de la empresa según tipo de compañía**

Los requisitos a cumplir para la constitución de una empresa, difieren según el tipo de compañía. Básicamente se considera el nombre, la solicitud de aprobación, el números mínimo y máximo de socios, el capital mínimo, el objeto social (Informe previo), el origen de la inversión, entre otros.

Se ha considerado la información de la página web en líneas respecto a los requisitos generales para la constitución de la empresa, que difieren de una a otra, sin embargo se establece requisitos básicos.

## **2.6 El proceso administrativo**

Según José Antonio Sánchez Cortés, manifiesta que: **“Un proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. En su concepción más sencilla se puede definir como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para lograr el propósito del proceso administrativo se apoya**

**en los siguientes elementos: planeación, organización, dirección y control”.** [Consulta: [www.eumed.net](http://www.eumed.net) 02/06/2010].

En el proceso administrativo se sintetiza las fases que una empresa debería seguir en forma sistemática para lograr su propósito, y se constituye en la herramienta de tipo organizacional que posibilita al gerente planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa, aún sin que él esté presente.

### **2.6.1 Planificación**

Según, Harold y WEIHRICH, Heinz, (2004), manifiestan que: **“La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación también extiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir”.** [Consulta: [www.eumed.net](http://www.eumed.net) 02/06/2010].

Se ha considerado la definición de estos autores, ya que la planeación implica que el administrador prevea sus metas y acciones, y que ejecuten sus actividades apoyadas en algún método y no en corazonadas. La situación actual de las empresas implica que se definan los objetivos, se establezcan estrategias para alcanzar las metas y tácticas individuales para lograr el propósito deseado.

### **2.6.2 Organización**

Es el elemento que trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Se diseña

la estructura departamental y se asignan las responsabilidades y autoridad para cada puesto.

La organización se concibe como la identificación y clasificación de las actividades, el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, asignación de cada agrupamiento a un jefe con autoridad para supervisarla (delegación) y realizar una coordinación horizontal y vertical.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa y la gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado y lograr los objetivos de la organización.

El propósito de la organización es establecer un sistema formal de funciones y responsabilidades. Además de explicar las estructuras y niveles de organización, como también la asignación de un número determinado de trabajadores en cada departamento que demanda un presupuesto de nómina de personal que deben ser generados por los ingresos de ventas.

### **2.6.3 Dirección**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del equipo de trabajo; lo que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. La dirección comprende motivación, enfoque de liderazgo, equipos, trabajo en equipo y comunicación. También comprende la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias de la organización. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. La dirección implica el uso inteligente de

un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

#### **2.6.4 Control**

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas, para lo que se apoya en normas de desempeño, medición de resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño y tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

### **2.7. Mercados**

#### **2.7.1 Mercado proveedor**

SAPAG, Nassir, afirma que: **“En el mercado de proveedores se deben estudiar tres aspectos fundamentales: los precios de los insumos, la disponibilidad y la calidad. El precio de los insumos determinará una parte de los costos del proyecto e influirá en el monto de las inversiones, tanto de los activos como del capital operativo. En este sentido se deberá investigar lo que se denomina concepto ampliado**

del precio, el que, además de determinar los valores actuales en que se transan los insumos en el mercado y sus tendencias a futuro, deberá establecer la existencia de condiciones de crédito y las políticas de descuento ofrecidas por los proveedores”. [Consulta: 26/05/2011].

### **2.7.2 Mercado competidor**

SAPAG, Nassir, afirma que: “El estudio de mercado competidor tienen la doble finalidad de permitir al evaluador conocer el funcionamiento de empresas similares a las que se instalarían con el proyecto y de ayudarlo a definir una estrategia comercial competitiva con ellas. Sin embargo los alcances del estudio van más allá de la sola determinación de la competencia para atender a un cliente. Además de conocer al competidor con el objeto de evaluar la capacidad de captar a nuevos consumidores, se debe considerar un mercado no tradicional donde se compite por un proveedor y distribuidor. A los primeros se les denomina competidores directos, mientras que a los últimos, competidores indirectos.

En la correcta determinación de estos atributos, tanto de los servicios y productos de la competencia como de los que se definirán para el propio proyecto, recae una parte importante de la responsabilidad por su éxito o fracaso. Los principales atributos que deberán estudiarse son: características del producto, complemento promocional, marca, tamaño, calidad del producto, calidad del servicio”. [Consulta: 26/05/2011].

### **2.7.3 Mercado distribuidor**

SAPAG, Nassir, afirma que: “Cuando un proyecto estudia la generación de un producto más que de un servicio, la magnitud del canal de distribución para llegar al usuario o consumidor final explicará parte importante de su costo total. Si el canal es muy grande, probablemente se llegará a más clientes, aunque con un

mayor precio final, debido a los costos y márgenes de utilidad agregados en la intermediación. Al subir el precio por ese motivo, la empresa no ve aumentados sus ingresos, pero si ve afectados sus niveles de venta, puesto que el aumento en el precio final podría hacer caer la cantidad demandada del producto” [Consulta: 26/05/2011].

#### **2.7.4 Mercado consumidor**

SAPAG, Nassir, afirma que: “La información que entrega el mercado consumidor es por lo general, lo más importante para el proyecto. La decisión del consumidor para adoptar una tecnología, comprar un producto o demandar un servicio, tiene componentes racionales como emocionales, por lo que la predicción del comportamiento del uso o compra del servicio o producto que ofrecerá el proyecto se hace más compleja de lo esperado. Los cambios en los gustos y preferencias, los hábitos de consumos y motivaciones o el grado de aceptabilidad y rechazo a una campaña promocional varían para cada proyecto y lugar, dado el fuerte componente subjetivo de la decisión” [Consulta: 26/05/2011].

### **2.8. El pan**

#### **2.8.1 Definición**

Según WIKIPEDIA, manifiesta que: “El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional de las familias de todo el planeta. Se suele preparar mediante el horneado de una masa elaborada fundamentalmente con harina de cereales, sal y agua. La mezcla en algunas ocasiones suele contener levaduras para que fermente la masa y sea más esponjosa y tierna. El cereal más utilizado para la elaboración del pan es la harina de trigo, también se utiliza el centeno, la cebada, el maíz, el arroz. Existen muchos tipos de pan que pueden contener otros ingredientes, como grasas de diferentes

**tipos (tocino de cerdo o de vaca, mantequilla, aceite de oliva), huevos, azúcar, especias, frutas, frutas secas (como por ejemplo pasas), verduras (como cebollas)”** [Consulta 24/03/2008 es.wikipedia.org].

## **2.8.2 Ingredientes**

### **2.8.2.1 Harina**

El trigo es la planta más ampliamente cultivada del mundo. El trigo que crece en la Tierra puede incluso superar la cantidad de todas las demás especies productoras de semillas, silvestres o domesticadas. Cada mes del año una cosecha de trigo madura en algún lugar del mundo. Es la cosecha más importante de los Estados Unidos y el Canadá y crece en extensas zonas en casi todos los países de América Latina, Europa y Asia.

#### **2.8.2.1.1. Harina de trigo**

La harina normal se usa para hacer pastas, salsas y galletas, mientras la harina de fuerza, que contiene un agente leudante, se usa para hacer pasteles, bollos y budines. También puede usarse para hacer pan al que se añaden otros leudantes químicos.

**Figura N° 1: Harina de trigo**



Fuente: [ileypanes3.tripod.com](http://ileypanes3.tripod.com)

#### **2.8.2.1.2. Harina fuerte blanca**

Para casi todas las formas de elaboración de pan, el mejor tipo de harina a usar es el procedente de trigo con un contenido alto en proteínas. Este tipo de harina se describe a menudo como fuerte y a menudo se etiqueta como harina para pan.

Las proteínas que contiene las forman el gluten al mezclarse con el agua y las que dan su elasticidad a la masa al trabajarla, al atrapar las burbujas de dióxido de carbono que desprende la levadura. La harina blanda produce panes planos que se secan rápidamente; por otro lado, sí la harina es demasiado fuerte, se obtiene un pan de textura algo basta.

#### **2.8.2.1.3. Harina integral de molienda**

Este tipo de harina es el que ha sido molido siguiendo la técnica tradicional de las muelas de piedra. El salvado y el germen son molidos juntamente con el resto del grano, por lo que no hay separación de ingredientes en ninguna fase del proceso. Este tipo de harina se considera más gustosa debido a la lentitud del proceso de molienda.

#### **2.8.2.1.4. Harina integral fuerte**

Se obtiene moliendo trigo orgánico, que es el trigo producido sin usar fertilizantes artificiales o pesticidas. Existen versiones orgánicas de todas las variedades de harina integral y de harina blanca en supermercados y tiendas especializadas en alimentación sana.

**Figura N° 2: Harina integral fuerte**



Fuente: [ileypanes3.tripod.com](http://ileypanes3.tripod.com)

#### **2.8.2.1.5. Harina morena**

La harina morena es la que contiene un 85 por ciento del grano original, tras extraer parte del salvado y del germen. Con ella se elabora un pan más ligero que el obtenido con la harina integral de extracción del cien por cien, al tiempo que contiene un determinado porcentaje de germen de trigo que mejora el aroma y el sabor del pan.

**Figura N° 3: Harina morena**



Fuente: [ileypanes3.tripod.com](http://ileypanes3.tripod.com)

### **2.8.2.2 Agua**

Según Wikipedia, afirma que: **“El agua tiene como misión activar las proteínas de la harina para que la masa adquiera textura blanda y moldeable. Posee además la capacidad disolvente acuoso de las sustancias añadidas a la masa, siendo además necesaria para la marcha de la fermentación. La composición química del agua empleada afecta a las cualidades del pan. Suele aplicarse agua de tal forma que suponga un 43% del volumen total de la masa (o lo que es lo mismo un 66.6% del peso de la harina, o la harina es 1 y 1/2 veces el peso de agua)”**

[Consulta 10/02/2011 es.wikipedia.org].

### **2.8.2.3 Levadura**

Según QuimiNet afirma que: **“Se entiende por levaduras un grupo particular de hongos unicelulares caracterizados por su capacidad de transformar los azúcares mediante mecanismos reductores o también oxidantes. Su reproducción es por gemación,**

particularmente activa en aerobiosis. Para la fermentación de masas primarias se emplean levaduras del género *Saccharomyces cerevisiae*, capaz de fermentar azúcares produciendo anhídrido carbónico y alcohol. La levadura cuenta en su organización con un conjunto de enzimas las cuales son su principio activo y le permiten metabolizar y reproducirse, entre ellas se tiene la invertasa, maltasa, zimasa, proteasa; que actúan sobre proteínas extrayendo materias nitrogenadas que la levadura necesita y por ende suaviza el gluten acondicionándolo”

[Consulta 10/02/2011 [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com)].

#### **2.8.2.4 Materia grasa**

Según QuimiNet afirma que: “Las grasas son una de las sustancias que con más frecuencia se emplean en pastelería y en la elaboración de productos de horneado. Su empleo como mejorante de las características de la masa y como conservante viene corroborado en numerosas investigaciones, este depende de su propiedad emulsionante. El tipo de grasa presente en el pan puede tener diversos orígenes, ya sea animal, como manteca de cerdo, mantequilla o de origen vegetal como aceites y margarina”

[Consulta 10/02/2011 [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com)].

#### **2.8.2.5 Leche**

Según QuimiNet afirma que: “La leche utilizada comúnmente en panificación es la leche en polvo descremada, por sus múltiples razones de orden práctico, tales como: su uniformidad, su facilidad de manejo, la ausencia de necesidad de refrigeración, su precio, su mínima pérdida por fácil empleo, bajo espacio al almacenar y duración. La leche ejerce así mismo un marcado efecto tampón o buffer sobre las reacciones químicas de la masa, las que ocurren como resultado de las fermentaciones.

**Las funciones de la leche en el proceso de panificación mejora el aspecto y color del pan, ayuda a que se forme una corteza fina, aumenta el valor nutritivo del pan, mejora la conservación del pan y el sabor y aroma” [Consulta 10/02/2011 [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com)].**

#### **2.8.2.6 Sal**

La sal común, conocida popularmente como sal corresponde a la sal denominada cloruro sódico (o cloruro de sodio), cuya fórmula química es NaCl.

#### **2.8.2.7 Edulcorante**

Según Teba afirma que: **“Edulcorante por definición es cualquier sustancia con sabor dulce. El azúcar, la miel, los siropes, jarabes de fructosa y de glucosa, la sacarina, las melazas, el xilitol, la estevia, etc son todas sustancias que dan sabor dulce a nuestros alimentos y, por tanto, edulcorantes.**

**El edulcorante ayudan a fijar los aromas, hace que las texturas sean más tiernas y finas, dan color al exterior y a las cortezas, mejoran la calidad del producto porque retienen la humedad, sirven de alimento para la levadura fresca de panadería, actúan dando texturas cremosas junto con las grasas y actúan como agentes espumantes con los huevos” [Consulta 10/02/2011 [www.lachicadelasrecetas.com](http://www.lachicadelasrecetas.com)].**

#### **2.8.2.8 Huevos**

Según Soto, afirma que: **“Muchos panes de levadura se hacen sin huevo. Cuando los huevos se incluyen en la masa hacen que el producto se vea más atractivo y tenga un mejor sabor. La proteína del huevo proporciona una elasticidad adicional a la masa sin hacerla pegajosa” (Consulta 05/06/2011).**

#### **2.8.2.9 Mejorador**

**“En los últimos años aparecieron en el mercado nuevos productos derivados de la harina, con mayor valor agregado, destinados al**

**industrial panadero. Tal es el caso de las harinas pre mezclas, que consisten en una mezcla de harina con otros ingredientes necesarios para la panificación. Estos productos tienen varias ventajas para el panadero, ya que permiten diferenciarse del resto de los competidores ofreciendo una amplia gama de productos especiales, lograr una mayor optimización de la calidad de la materia prima y uniformidad, simplifica el trabajo, la gestión de compras y control de stock, obtiene mayor rendimiento de la harina al utilizar ingredientes específicos para cada una de los productos panificados”**

[Consulta 10/02/2011 [www.epecuen.com.ar](http://www.epecuen.com.ar)].

Respecto a las materias primas e insumos que se utiliza en el proceso de producción del pan, lo importante es seleccionar los insumos considerando la calidad, el tiempo de uso, políticas de almacenaje; ya que el resultado será un pan apetecible y de acuerdo a las necesidades del consumidor.

### **2.8.3 Proceso de elaboración del pan**

Según Francisco José Alonso Gil (Paco), manifiesta que: “En la preparación de pan, se requiere un proceso de mezclado en el que se reparten uniformemente los ingredientes. Hay máquinas amasadoras, que realizan este proceso. Gracias a ellas se puede variar la velocidad de amasado, que influirá en el tiempo.

#### **2.8.3.1 Primera fase de fermentado**

Esta fase de la fabricación dura varias horas. Consiste en que las levaduras actúen fermentando parte de los componentes del pan. Para ello, la masa se somete a una temperatura y humedad óptimas para el desarrollo de *Saccharomyces cerevisiae*. Esta temperatura oscila entre los

24 y 29° C y la humedad es de un 75%. Esta fermentación ocurre en una masa muy grande, en la que todavía no se han separado las porciones que formarán las barras de pan.

### **2.8.3.2 Segunda fase de fermentado**

Después de que la masa se haya fermentado durante varias horas, se corta y se le da forma al pan para que resulte una superficie lisa que pueda ser capaz de sujetar las bolsas de CO<sub>2</sub>. Después se le somete a la masa durante un tiempo a las mismas condiciones de temperatura y humedad que en la primera fase de fermentado. Esta segunda fase puede llegar hasta las 20 horas dependiendo del resultado que se quiera obtener respecto a aroma y sabor y es realmente cuando la levadura rompe el azúcar produciendo burbujas de CO<sub>2</sub>.

### **2.8.3.3 Horneado**

Es un proceso muy importante, pues se somete a la masa a unas temperaturas determinadas y durante unos tiempos de cocción característicos del tipo de pan. Al someter al pan a estas temperaturas, que en general suelen ser mayores de 200 grados, se matan a todas las levaduras y a todos los posibles contaminantes excepto a formas de resistencia, que pueden provocar contaminaciones a la 24-36 horas. También se consigue un aumento de la masa del pan, al expandirse el CO<sub>2</sub>. debido al calor y un endurecimiento de la superficie. Este endurecimiento se produce por la evaporación del agua de la corteza que supone una pérdida de peso de un 8-14 % de la masa.

El objetivo del horneado es cocer la masa, transformarla en un producto apetitoso y digerible. La temperatura adecuada para la cocción del pan es de 190 y 270 °c.

En la elaboración del pan se tiene en cuenta muchos factores, como la calidad de harina, levadura, agua, estado óptimo del horno, etc. Cada

ingrediente es indispensable, para el cumplimiento de funciones específicas que repercutirán en el producto final. El pan es un producto económico con alto valor nutricional que está al alcance de todas las personas.

## **2.9 Calidad del producto**

Según AGROTERRA, manifiesta que: **“Debemos tener en cuenta que la calidad de un producto, es el conjunto de propiedades y características que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de su usuario, y la garantía de que lo que se está consumiendo cumple con el conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas que permiten dar garantías sobre el “buen hacer” de una empresa. De esta forma, la empresa demuestra que su producto satisfará las exigencias del cliente”** [Consulta 10/02/2011 [www.agroterra.com](http://www.agroterra.com)].

## **2.10 Calidad del servicio al cliente**

Según Miguel Eduardo Navarro Pardo, manifiesta que: **“La manera de ser competitivo en el mercado es dar un servicio de calidad al cliente, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa empieza por la transferencia del valor agregado que se otorga al cliente con la intención de satisfacer sus necesidades a través de tal o cual empresa, esta transferencia del valor agregado se manifiesta en la atención personalizada, servicio de pre - venta y post – venta,**

**Hay quienes no entienden que el consumidor de hoy es diferente al de ayer y continúan maltratándolo; otro caso es la falta de honradez en el servicio, que generalmente se manifiesta engañando al cliente con trabajos adicionales o complementarios que no reúne garantías.**

**En la actualidad, a medida que los competidores van equiparándose en calidad y precio, la clave del éxito está en el servicio: aquella**

**obsesión que se orienta a satisfacer al cliente y a retenerlo como tal”** [Consulta 10/02/2011 [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)].

### **2.10.1 Principios en los que descansa la calidad del servicio**

- a) El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b) El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d) La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- e) Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f) Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

### **2.11 Rentabilidad**

Según SÁNCHEZ, Juan Pedro (2002), afirma que: **“La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos”**

[Consulta 10/02/2011 [5campus.com](http://5campus.com)].

#### **2.11.1 Rentabilidad económica**

Según SÁNCHEZ, Esteo F., afirma que: **“La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con**

independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad” [Consulta 10/02/2011 Análisis contable de la rentabilidad empresarial, Centro de Estudios Financieros, Madrid].

### **2.11.2 Rentabilidad financiera**

Según SÁNCHEZ, Juan Pedro, afirma que: “**La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona Return on Equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios**” [Consulta 10/02/2011 Análisis de Rentabilidad de la empresa", 5campus.com].

## **CAPÍTULO III**

### **3. Estudio de mercado**

#### **3.1. Presentación**

El estudio de mercado determina la factibilidad de instalar una panadería, considerando la necesidad expresada en la demanda insatisfecha en lo referente a calidad del producto, calidad de servicio al cliente y lugar de compra.

Los objetivos del estudio de mercado se centraron en determinar el nivel de oferta y demanda de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Por la dificultad de medir la producción de cada una de las panaderías, se determinó a través de la demanda la cuantificación de la oferta, ya que todas las personas y familias consumimos pan en menor o mayor cantidad y en diferentes horarios. Aquí se presenta la alternativa para determinar la demanda insatisfecha, conocida después de realizar la investigación de mercados; ya que los consumidores expresaron el grado de satisfacción por la calidad del pan y por la calidad de servicio al cliente en panaderías y tiendas. En la actualidad la atención al cliente juega un papel importante en las empresas, y se ha convertido en una estrategia que puede establecer la diferencia con otras empresas, si las demás variables se mantienen constantes como la infraestructura, calidad del producto, capital, tecnología, entre otras.

Como toda empresa que desea operar en el mercado, se fijó el mercado meta constituido por las familias de las parroquias urbanas, conformadas por 3,6 individuos en promedio y se segmentó geográficamente considerando las parroquias urbanas del cantón Ibarra.

Para diseñar los instrumentos de investigación se consideró los objetivos del estudio de mercado, las variables e indicadores que contribuyeron a medir el producto, precio, plaza, promoción, oferta y demanda, calidad del servicio al cliente, entre otras.

Una vez realizado el estudio de mercado se determinó que las familias necesitan una panadería en el barrio dónde viven, aduciendo como característica principal la cercanía al lugar de residencia.

De acuerdo a la demanda potencial insatisfecha, es posible crear algunas panaderías en diferentes lugares de la ciudad, sin embargo las ventajas competitivas deben estar direccionadas en la calidad del pan y calidad de servicio al cliente; es decir satisfacer las necesidades del consumidor.

### **3.2. Objetivos del estudio de mercado**

#### **3.3.1 General**

Determinar el nivel de oferta y demanda de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra.

#### **3.3.2 Específicos**

- a) Determinar la oferta de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra.
- b) Definir la demanda de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra
- c) Determinar el precio de preferencia para los consumidores de pan de las parroquias urbanas del cantón Ibarra.
- d) Determinar los canales de distribución de las microempresas panificadoras.
- e) Establecer las formas de promoción del pan por los distribuidores (Tenderos).
- f) Identificar el lugar de preferencia de compra de pan de las familias.

- g) Identificar la calidad del pan percibida por las familias.
- h) Determinar la calidad del servicio que es percibida por los habitantes de Ibarra.
- i) Definir el tamaño de la microempresa según la demanda insatisfecha.

### **3.3. Variables**

3.3.1. Demanda

3.3.2. Oferta

3.3.3. Precio

3.3.4. Canales de distribución

3.3.5. Promoción

3.3.6. Calidad del pan

3.3.7. Calidad del servicio al cliente

3.3.8. Tamaño de la microempresa

### **3.4. Indicadores**

#### **3.4.1. Variable: demanda**

3.4.1.1. Número de consumidores

3.4.1.2. Cantidad de consumo por individuo

#### **3.4.2. Variable: oferta**

3.4.2.1. Numero de microempresarios panificadores

3.4.2.2. Cantidad de producción diaria

### **3.4.3. Variable: precio**

3.4.3.1. Costos de producción

3.4.3.2. Precios de venta

3.4.3.3. Inflación

### **3.4.4. Variable: canales de distribución**

3.4.4.1. Panadero – Consumidor

3.4.4.2. Panadero-Tendero-Consumidor

### **3.4.5. Variable: promoción**

3.4.5.1. Publicidad

3.4.5.2. Exhibición

### **3.4.6. Variable: calidad del pan**

3.4.6.1. Color del pan

3.4.6.2. Diseño del pan

3.4.6.3. Sabor del pan

3.4.6.4. Textura del pan

### **3.4.7. Variable: calidad del servicio al cliente**

3.4.7.1. Atención

3.4.7.2. Demostración

3.4.7.3. Despacho

### **3.4.8. Variable: tamaño de la microempresa**

3.4.8.1. Oferta

3.4.8.2. Demanda

### 3.4.8.3. Capacidad de producción

### 3.5. Matriz de relación

**Cuadro N° 8: Matriz de relación**

Objetivos	Variables	Indicadores	Tipo de Información	Técnica	Fuente de Información
Definir la demanda de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra	Demanda	Número de consumidores	Primaria	Encuesta	Consumidores de pan
		Consumo promedio por individuo	Primaria	Encuesta	Consumidores de pan
Determinar la oferta de pan en las parroquias urbanas del cantón Ibarra	Oferta	Numero de microempresarios panificadores	Secundaria	Documental	Municipio de Ibarra
		Cantidad de producción diaria	Primaria	Entrevista	Panificadores
Determinar el precio de preferencia para los consumidores de pan.	Precio	Costos de producción	Primaria	Entrevista	Panificadores
		Precio de venta	Primaria	Encuesta	Consumidores
		Inflación	Secundaria	Observación	Banco Central
Determinar los canales de distribución de las panificadoras	Canales de distribución	Panadero – Consumidor Panadero-Tendero-Consumidor	Primaria	Entrevista	Panificadores
Establecer las formas de promoción del pan por los distribuidores. (Tenderos).	Promoción	Publicidad	Secundaria	Documental	Panificadores
		Exhibición	Primaria	Entrevista	Tenderas

Identificar el lugar de preferencia para la compra del pan.	Lugar	Tienda	Primaria	Encuesta	Consumidor
		Panadería	Primaria	Encuesta	Consumidor
Identificar la calidad del pan que es de preferencia.	Calidad del pan	Color del pan	Primaria	Encuesta	Consumidor
		Diseño del pan	Primaria	Encuesta	Consumidor
		Sabor del pan	Primaria	Encuesta	Consumidor
		Textura del pan	Primaria	Encuesta	Consumidor
Determinar la calidad del servicio que es percibida por los consumidores	Calidad del servicio	Atención	Primaria	Encuesta	Consumidor
		Despacho	Primaria	Encuesta	Consumidor
Definir el tamaño de la microempresa según la demanda insatisfecha.	Tamaño de la planta	Oferta	Primaria	Entrevista	Presidente Gremio
		Demanda	Primaria	Encuesta	Consumidores
		Capacidad de producción	Primaria	Entrevista	Panificador

**Fuente:** Panadería "Don Humberto", Familias de la ciudad de Ibarra

**Elaborado por:** El autor

### 3.6. El pan

#### 3.6.1. Importancia del pan

El pan es un alimento valioso desde el punto de vista nutricional, pues proporciona en un aporte moderado de energía, cantidades apreciables de diversos macro y micronutrientes. Es destacable como fuente de hidratos de carbono, proteínas, fibra, hierro, zinc y vitamina B1, también

proporciona cantidades importantes de magnesio, potasio, niacina, vitamina B2, ácido fólico y vitamina B6. Siendo interesante conocer su aporte de nutrientes por 100 g, pero también por ración (40-50 g) y no solo en valor absoluto, sino como porcentaje de las ingestas recomendadas para diversos individuos.

Con el estudio de factibilidad se pretende demostrar la viabilidad de crear una panadería, a pesar de que existen muchas unidades de producción que alcanzan a cubrir la demanda de la población de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, representadas por 37583 familias. Sin embargo a través del estudio de mercado se ha determinado que existe demanda insatisfecha en calidad del pan y calidad del servicio al cliente.

### 3.6.2. Composición del producto (PAN TIPO HAMBURGUESA)

**Cuadro N° 9: 100 gramos de porción comestible: pan para hamburguesa**

Aporte por ración		Minerales		Vitaminas	
Energía [Kcal]	271	Calcio [mg]	210,5	Vit. B1 Tiamina [mg]	0,32
Proteína [g]	7,54	Hierro [mg]	2,3	Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,14
Hidratos carbono [g]	47,5	Yodo [mg]	2,6	Eq. niacina [mg]	2,49
Fibra [g]	4,1	Magnesio [mg]	34,03	Vit. B6 Piridoxina [mg]	0,1
Grasa total [g]	4,7	Zinc [mg]	1,84	Ac. Fólico [µg]	26
AGS [g]	1	Selenio [µg]	28	Vit. B12 Cianocobalamina [µg]	0,91
AGM [g]	1,4	Sodio [mg]	550	Vit. C Ac. ascórbico [mg]	0
AGP [g]	1,31	Potasio [mg]	110	Retinol [µg]	0,01
AGP /AGS	1,31	Fósforo [mg]	0	Carotenoides (Eq. β carotenos) [µg]	0
(AGP + AGM) / AGS	2,71			Vit. A Eq. Retinol [µg]	0,01
Colesterol [mg]	0			Vit. D [µg]	0
Alcohol [g]	0				
Agua [g]	36,2				

Fuente: [www.dietas.net](http://www.dietas.net) [Consulta 01/03/2011].

**Cuadro N° 10: 100 gramos de porción comestible: Pan Blanco**

<b>Aporte por ración</b>		<b>Minerales</b>		<b>Vitaminas</b>	
Energía [Kcal]	261	Calcio [mg]	56	Vit. B1 Tiamina [mg]	0,09
Proteína [g]	8,47	Hierro [mg]	1,6	Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,06
Hidratos carbono [g]	51,5	Yodo [mg]	4,7	Eq. niacina [mg]	2,98
Fibra [g]	3,5	Magnesio [mg]	25,1	Vit. B6 Piridoxina [mg]	0,06
Grasa total [g]	1,6	Zinc [mg]	0,61	Ac. Fólico [µg]	23
AGS [g]	0,39	Selenio [µg]	28	Vit. B12 Cianocobalamina [µg]	0
AGM [g]	0,28	Sodio [mg]	540	Vit. C Ac. ascórbico [mg]	0
AGP [g]	0,34	Potasio [mg]	110	Retinol [µg]	0
AGP /AGS	0,87	Fósforo [mg]	72	Carotenoides (Eq. β carotenos) [µg]	0
(AGP + AGM) / AGS	1,59			Vit. A Eq. Retincl [µg]	0
Colesterol [mg]	0			Vit. D [µg]	0
Alcohol [g]	0				
Agua [g]	34,9				

**Fuente:** [www.dietas.net](http://www.dietas.net) [Consulta 01/03/2011].

### 3.6.3. Características del pan

Las microempresas panificadoras producen y comercializan pan de diferentes características, manifestadas en el color, olor, sabor, textura, diseño, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Según criterio de los consumidores actuales del pan, un 29% manifestaron estar muy de acuerdo con la calidad del pan, un 56% afirmaron estar de acuerdo y un 15% manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Una de las características del pan preferida por las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra es el pan fresco suave en un 87%, el 92% prefiere de sal; la mayoría prefiere consumir pan de diseño cacho, enrollado y botada; el 93% prefiere el pan blanco.

### 3.7. Segmento de mercado

El segmento mercado de la microempresa panificadora, constituirán las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, por ello se analizó las siguientes variables:

### 3.7.1 Segmentación geográfica

Para realizar la investigación de mercado, se consideró las parroquias urbanas del cantón Ibarra:

- a) San Francisco
- b) El Sagrario
- c) Caranqui
- d) Alpachaca
- e) Priorato

**Gráfico N° 22: Cantón Ibarra**



**Fuente:** Municipio de Ibarra

### 3.7.2 Segmentación demográfica

Se dividió la población de las parroquias urbanas del cantón Ibarra 135297 (Proyección al 2011, según INEC a una tasa de crecimiento del 2,61% anual), y se dividió para 3,6 que es número promedio de miembros por cada familia en el Ecuador, obteniendo un total de 37583 familias.

### 3.8 Mercado meta

El mercado meta de las microempresas panificadoras constituye las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Cabe indicar que la

insatisfacción por la calidad del pan es el 16% y la insatisfacción por la calidad de servicio al cliente es el 23%; por lo que se trabajó con un déficit en calidad general del 20%. Para llevar el pan al cliente se comercializa a través de tiendas en un 61% y panaderías en un 39%.

### 3.9 Análisis de la oferta

La oferta de pan está constituida por 104 panaderías del cantón Ibarra, de las cuales el 93% produce cantidades pequeñas y apenas el 7% produce entre dos y tres bultos de harina (50 Kg.) diarios, lo que en promedio significa de 100 a 150 kilogramos. **Ver Anexo N° 5** de Microempresas Panificadoras.

A pesar de que la producción en cantidad satisface el mercado, sin embargo existe deficiencia en la calidad del pan en un 16% y un 23% en calidad del servicio al cliente; por lo que se determinó como déficit un 20% en promedio en calidad general para el consumidor.

**Cuadro N° 11: Déficit en calidad del pan y calidad del servicio al cliente**

	Calidad del pan	Calidad del servicio al cliente	X
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16%	21%	37%
En desacuerdo	0%	2%	3%
Muy en desacuerdo	0%	0%	0%
TOTAL	16%	23%	20%

**Fuente:** Estudio de mercado marzo 2011, referencia 20% deficiencia en calidad general  
**Elaborado por:** El Autor

**Cuadro N° 12: Oferta de pan**

<b>Precio</b>	<b>Demanda</b>	20%	80%
0,12	129272315	25483185	103789130
0,15	103417852	20386548	83031304
0,20	77563389	15289911	62273478
0,30	51708926	10193274	41515652

**Fuente:** Estudio de mercado marzo 2011

**Elaborado por:** El Autor

Para determinar la oferta de pan en la ciudad de Ibarra, se consideró la demanda total de 129272315 panes en el año 2011, y el 20% de deficiencia en calidad del pan y calidad de servicio al cliente. Por lo que se determinó una oferta de 103789130 panes de 12 centavos.

Para la proyección de la oferta se utilizó la fórmula del monto y la tasa de crecimiento de las industrias:

$$C_n = C_0 * (1 + i)^n$$

$$C_n = 102270265 \text{ panes}$$

$$i = 3,60\% \text{ tasa de crecimiento industrial según INEC 2012}$$

**Cuadro N° 13: Proyección de la oferta de pan**

<b>Año</b>	<b>Oferta 1</b>
2011	103.789.130
2012	107.525.539
2013	111.396.458
2014	115.406.731
2015	119.561.373
2016	123.865.583

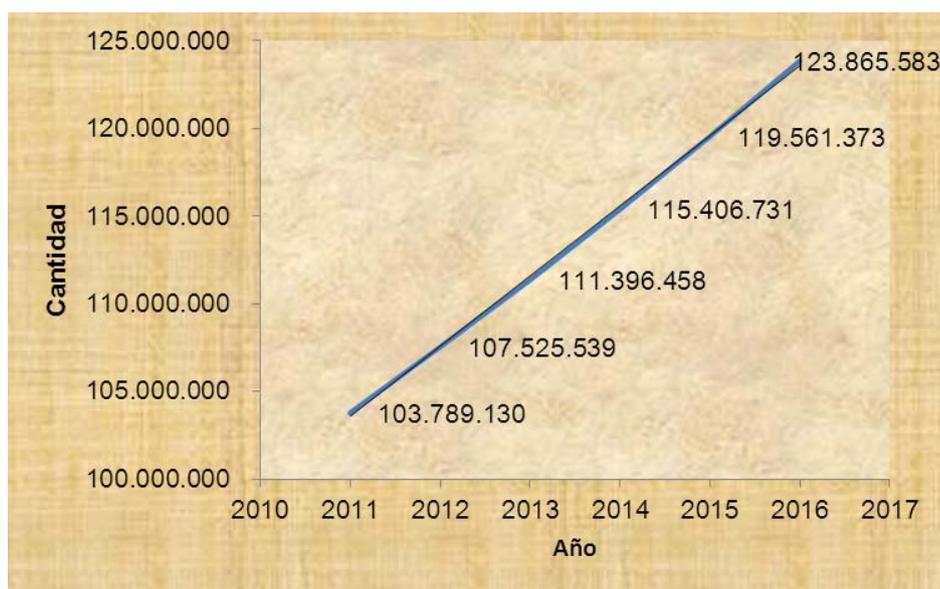
**Fuente:** Estudio de mercado marzo 2011

**Elaborado por:** El Autor

La oferta de pan está definida por el 20% de déficit en calidad del producto y calidad del servicio al cliente, sin considerar el 55% de amas de casa

que manifestaron únicamente “estar de acuerdo” con la calidad del pan y apenas el 29% manifestaron estar muy de acuerdo.

**Gráfico N° 23: Proyección de la oferta de pan**



**Fuente:** Estudio de mercado 2011  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.10 Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda de pan se consideró la cantidad de pan que consumen las 37583 familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Como se puede apreciar en el cuadro N° 14 el consumo por familia por día es de U.S.D. 1,12 o su equivalente a 9 panes de 12 centavos.

**Cuadro N° 14: Consumo promedio por familia yen Q y U.S.D.**

Precio en centavos	f	%	Consumo USD	Promedio Consumo familia	Anual	
					USD	Q
0,12	253	59%	1,120	9	15357551	129272315
0,15	159	37%		8		103417852
0,2	17	4%		6		77563389
0,3	0	0%		4		51708926

**Fuente:** Estudio de mercado 2011  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.11 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se utilizó la fórmula del monto y la tasa de crecimiento poblacional:

$$C_n = C_0 * (1 + i)^n$$

**C<sub>n</sub>** = 129.272.315 panes

**i** = 2,61 tasa de crecimiento poblacional área urbana, según **INEC**

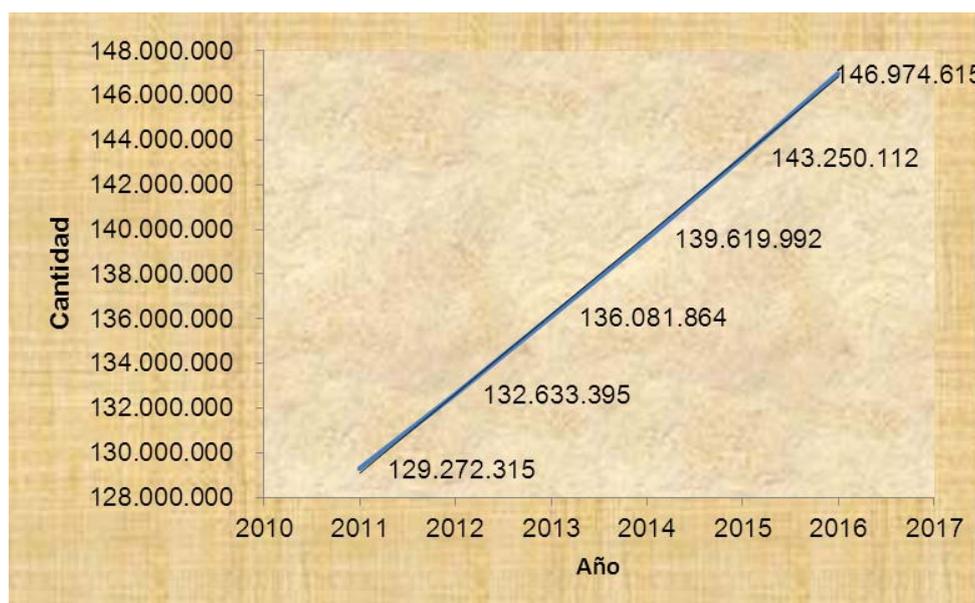
**Cuadro N° 15: Demanda de pan**

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>
2011	129.272.315
2012	132.633.395
2013	136.081.864
2014	139.619.992
2015	143.250.112
2016	146.974.615

**Fuente:** Estudio de mercado 2011

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico N° 21: Demanda de pan**



**Fuente:** Estudio de mercado 2011

**Elaborado por:** El Autor

La demanda de pan estimada para el año 2011 de las 37583 familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra es de 129.272.315 unidades de pan. Se ha proyectado su crecimiento en función del 2,60% según la tasa de crecimiento poblacional en el área urbana según INEC.

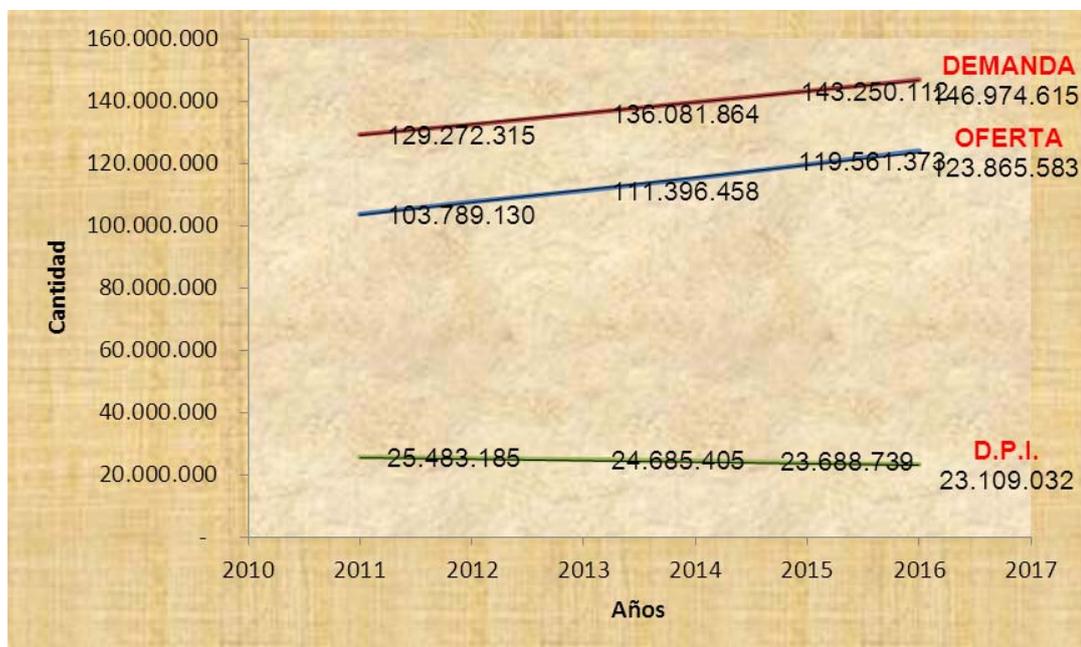
**Cuadro N° 16: Demanda Potencial Insatisfecha**

Año	Oferta	Demanda	DPI
2011	103.789.130	129.272.315	25.483.185
2012	107.525.539	132.633.395	25.107.856
2013	111.396.458	136.081.864	24.685.405
2014	115.406.731	139.619.992	24.213.261
2015	119.561.373	143.250.112	23.688.739
2016	123.865.583	146.974.615	23.109.032

Fuente: Estudio de mercado 2011

Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 25: Demanda Potencial Insatisfecha**



Fuente: Estudio de mercado 2011

Elaborado por: El Autor

La demanda potencial insatisfecha es de 25.483.185 unidades de pan para el año 2011. Por lo que es viable la creación de una o varias

microempresas panificadoras con énfasis en la calidad del pan y calidad de servicio al cliente en las parroquias urbanas del cantón Ibarra.

### **3.12 Determinación del precio del pan**

Para la fijación de precio del pan se tomaron en cuenta los costos de operación de la microempresa panificadora y el precio de competencia para analizar la viabilidad de producir y comercializar pan con ventaja y generar rentabilidad. Respecto a los precios del pan, existe una amplia gama establecida por el panificador, a pesar de las disposiciones gubernamentales de estandarizar los precios, los microempresarios han adoptado como estrategias el diseño, tamaño, y la diversidad de precios.

### **3.13 Estrategias de mercado**

La microempresa “Buena Vecindad” adoptará como estrategias para operar en el mercado las variables del Márketing Mix, que tienen relación con el producto, precio, plaza y promoción.

#### **3.13.1 Identificación estratégica de nuevos diseños de panes**

##### **3.13.1.1 Generación de ideas**

Se parte de una idea, la misma que generará muchas. A continuación se propone cuatro reglas para lograr este propósito:

##### **a) Toda crítica está prohibida.**

Dentro del equipo de trabajo que se encargue de la generación de ideas están descartadas las críticas, ya que el que usted ponga una idea en debate, no quiere decir que esta sea aceptada.

##### **b) Toda idea es bienvenida.**

Por lo general las ideas para un nuevo producto nace de los clientes, sin embargo los que tienen que procesar estas necesidades serán los miembros del equipo de trabajo de la microempresa “Buena Vecindad”. Por lo que toda idea es bienvenida para a la organización.

**c) Toda idea debe decirse con una frase.**

El pan es el alimento fundamental que está en el centro de todas las mesas de los hogares de toda la humanidad.

**d) Está permitido montarse en las ideas de los demás para generar nuevas ideas.**

Si las ideas nacen del equipo de trabajo de panificación, es recomendable trabajar sobre las existentes para que se multipliquen en forma de abanico.

**Filtración de ideas**

En esta fase las ideas deben pasarse por un tamiz para desechar las que no son coherentes con las nuevas estrategias del nuevo producto.

**Análisis de negocios**

El análisis de los negocios les corresponde a los gerentes de las microempresas panificadoras, hacer los cálculos de cifras preliminares de demanda, ventas, costos, rentabilidad. Para el análisis se tomará como referencia el estudio financiero de la microempresa “Buena Vecindad”.

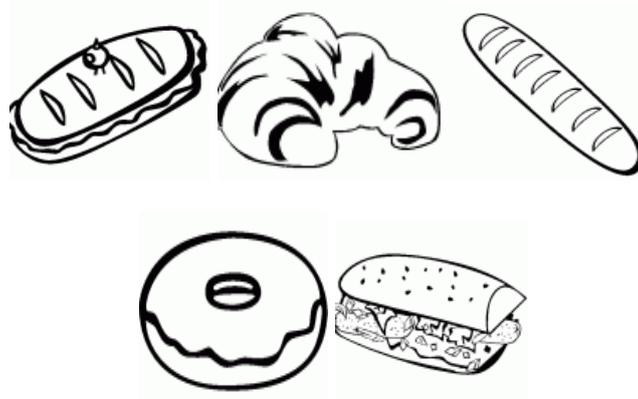
### **3.13.1.2 Desarrollo del prototipo**

Para el desarrollo del prototipo se seguirá el siguiente procedimiento:

**a) Bosquejo**

El bosquejo servirá para establecer las líneas básicas del pan, respecto a la funcionalidad y estructura del prototipo. Este diseño será rápido y se hará de manera sencilla. La importancia de hacer un bosquejo está en dar ideas a los panificadores de “Buena Vecindad” el tipo de pan que pueden producir.

**Figura N° 4: Bosquejos de panes**



**Fuente:** Departamento de Comercialización (Web en línea).  
**Elaborado por:** El autor

#### **b) Diseño Detallado**

##### **Claridad**

La información para el desarrollo del prototipo tiene que ser clara y sencilla y ajustarse a los requisitos de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

##### **Contenido**

Constituye la información que se va a mostrar en el prototipo. Nombre, ingredientes, peso, (La fecha de caducidad se incluirá en el momento que la microempresa inicie las actividades de empaquetado de pan para su comercialización).

##### **Estandarización**

Una vez que se ha determinado la fórmula para elaboración del pan o los ingredientes de mezcla. Se procederá a documentar y a estandarizar la fórmula, para que sirva de base para producciones futuras.

##### **Usabilidad**

Consiste en usar el prototipo para diseñar el pan definitivo. En esta fase corresponde conocer si el prototipo propuesto es el adecuado y es fácil de usar por panificadores.

### **c) Características de los Prototipos**

- Identificar los requerimientos de información que el usuario necesita.
- Desarrollar un prototipo utilizable.
- Validarlo y determinar las modificaciones.
- Realizar los cambios pertinentes.
- Repetir los pasos anteriores hasta que sean satisfechas las necesidades del usuario.

### **3.13.2 Producto**

Una alternativa para tener ventaja en precio será los nuevos diseños y tamaños de pan. Se puede observar esta estrategia en panaderías que tienen precios diferentes como 10, 12 o 15 centavos, ya que sus diseños y modelos de pan van cambiando paulatinamente, además de una excelente calidad manifestada en el olor, color, sabor, textura, diseño y una esmerada atención al cliente.

### **3.13.3 Precio**

Una alternativa para tener ventaja en precio será los nuevos diseños y tamaños de pan. Se puede observar esta estrategia en panaderías que tienen precios diferentes como 10, 12 o 15 centavos, ya que sus diseños y modelos de pan van cambiando paulatinamente, además de una excelente calidad manifestada en el olor, color, sabor, textura, diseño y una esmerada atención al cliente.

### **3.13.4 Plaza**

El único intermediario será la tendera (que representa el 61%) de los puntos de venta establecidos y convenidos entre los microempresarios

panificadores y propietarias de tiendas; en cambio que las panaderías lo hacen en forma directa al cliente y representan el 39%. Un distribuidor en vehículo se desplazará a entregar los pedidos de pan a las tiendas. En el futuro se analizará la posibilidad de instalar puntos exclusivos para la venta de pan, previo el estudio de factibilidad, que evalúe el costo de abastecimiento, de personal y disponibilidad de recursos para iniciar las operaciones.

### **3.13.5 Costos**

Para la asignación del precio del pan, se debe considerar los costos de operación, que reaccionan de acuerdo a las variaciones de volúmenes de producción. En esta fase se considerarán los costos fijos y variables y el costo total. En la microempresa panificadora “Buena Vecindad” el costo unitario de producir un pan es de USD. 0,09, los costos fijos ascienden a USD. 58667 y el costo variable unitario es USD. 0,05006.

### **3.13.6 Competencia**

La competencia influirá mucho en el precio base del pan, ya que si diseñamos un nuevo pan para tener ventaja en precio, sólo será válido el precio hasta que la competencia produzca panes similares, lo que es una situación inevitable. En las microempresas panificadoras la amenaza del precio es un hecho, ya que es fácil entrar en el sector de la panificación, pero también se ha observado la salida de muchas panaderías por diferentes causas. Para asumir la competencia es importante la innovación en precios, productos, pero sobre todo la calidad del pan.

### **3.13.7 Atención al cliente**

Otra estrategia constituirá la esmerada atención al cliente por las vendedoras de mostrador en las microempresas panificadoras. La relación tenderas - consumidores debe ser excelente, ya que representa el 61%; en cambio la relación panaderías - clientes representa el 39%. Cabe indicar que en el sector de la panificación, únicamente el 28% está muy de acuerdo y el 48% está de acuerdo con la calidad del servicio al cliente en tiendas y panaderías.

### **3.14 Conclusión del estudio de mercado**

El producto que se pretende elaborar es el pan, por lo que se hace necesario la utilización de materias primas e insumos de buena calidad y un proceso de producción óptimo apoyado en la utilización de métodos innovadores. Al consumidor le corresponde dar cuidados básicos para su conservación, una vez que ha realizado la compra. Por lo que debe guardar en una funda o recipiente de plástico.

La demanda fue analizada en función del consumo individual y por familia, obteniendo una cantidad de 129272315 panes en el año 2011 como consumo de las 37583 familias. También se determinó que el consumo en promedio de unidades monetarias por familia es de U.S.D. 1,12 o su equivalente en 9 panes de USD. 0,12, 8 panes de USD. 0,15 en el año 2011, tomando en cuenta el 20% en promedio de insatisfacción de las amas de casa por la calidad del pan y calidad del servicio al cliente. El 16% de las familias manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la calidad del pan, el 55% afirmó estar de acuerdo y el 29% manifestó estar muy de acuerdo. Lo que se espera con la creación de una nueva microempresa panificadora es satisfacer las necesidades del consumidor. Cabe indicar que en ningún momento ha existido déficit en cantidad; el déficit se ha manifestado en la oferta de pan de buena calidad y/o calidad de servicio al cliente. Luego de conocer la oferta y demanda se determinó la demanda potencial insatisfecha estimada en 25.483.185 unidades de pan para el año 2011, con una tasa de crecimiento industrial del 3,6% según INEC 2012, hasta el año 2016. De esta Demanda Potencial Insatisfecha, la microempresa Buena Vecindad tiene previsto producir 1488090 panes para el año 2012 que equivale al 6% de la demanda potencial insatisfecha.

En relación al manejo del precio del pan y su comercialización, no existen necesidades extremas, ya que se trabajará con precios de mercado y deposiciones gubernamentales. Para comercializar con ventaja será

necesario llegar al cliente con pan de excelente calidad, mantener buenas relaciones con tenderas, y estas con los consumidores finales. Lo importante es observar las inquietudes de los clientes para convertirlas en soluciones.

La existencia de una cantidad representativa de DPI insatisfecha, da viabilidad para la creación de por lo menos diez y siete panaderías con un nivel de producción que equivale a 1488090 panes por año.

Respecto a la ubicación de las panaderías, las amas de casa manifestaron la necesidad de que se cree una panadería en cada barrio de las parroquias urbanas, considerando como necesidad principal la cercanía, la amabilidad de la persona que atiende al cliente, pero sobre todo la calidad del pan. Como resultado de la investigación de mercado se sugiere iniciar la creación de una panadería en las calles Sánchez y Cifuentes, seguidamente en la calle Maldonado.



## CAPÍTULO IV

### 4. Estudio técnico

#### 4.1. Tamaño del proyecto

Según SAPAG, Nassir y Reinaldo, manifiestan que: **“La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome respecto del tamaño determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por ventas”**  
[Consulta 02/06/2011]

##### 4.1.1. Capacidad instalada y la demanda potencial insatisfecha

El primer factor que pone límite a la capacidad de la planta de producción de pan es la demanda potencial insatisfecha.

Como se puede observar en el Cuadro N° 11, existe un 20% de demanda potencial insatisfecha en calidad del pan y calidad de servicio al cliente. En este sentido sería más fácil para cualquier microempresario panificador mejorar la calidad y solucionar las necesidades de sus clientes; que para un inversionista que quiera ingresar al sector de panificación, ya que tendría que ofrecer un producto con agregados en calidad para lograr la aceptación del público.

Para sustentar la viabilidad del proyecto se analizó las debilidades de los panificadores que actualmente ofertan el pan y se las propondrá como estrategias para transformarlas en objetivos, con el propósito de que el producto tenga iguales o mejores características de calidad.

A pesar que la demanda potencial insatisfecha sea de una cantidad significativa, siempre será susceptible de crecer o disminuir, ya que los gustos actuales de los consumidores es posible sustituirlos por un producto nuevo siempre que se utilice una estrategia adecuada. La capacidad instalada no dependerá únicamente de la demanda potencial insatisfecha, sino de otros factores que a continuación se describen.

#### **4.1.2. Capacidad instalada y disponibilidad de capital**

Para iniciar las operaciones de una unidad productiva, lo más importante es la disponibilidad de capital; ya que puede existir el mejor proyecto y las mejores ideas para mejorar la calidad de vida (Consumo de pan de buena calidad), de las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Pero si no hay los recursos económicos necesarios, el proyecto seguirá siendo sólo una idea.

En el estudio financiero se cuantificó la inversión total del proyecto que asciende a USD. 86059. Por lo que la estrategia de la microempresa será trabajar con inversión propia y financiada. La Corporación Financiera Nacional financiará el monto de USD. 43.029.

#### **4.1.3. Capacidad instalada y tecnología**

El factor tecnológico será fundamental en el proceso productivo de la microempresa panificadora. Para la elaboración del pan se utilizará un proceso sencillo, aunque por necesidades de productividad, las operaciones se vuelvan exigentes y requieran una tecnología más sofisticada, sobre todo cuando se trate de producir más unidades de pan por día. Por ejemplo si la capacidad del horno no abastece la demanda, habrá que invertir en un horno adicional, mejorar la tecnología de la divisora o reclutar un nuevo panificador. Los cambios tendrán que hacerse dónde exista congestión y no permita el flujo normal del proceso de producción.

Para la elaboración de pan los equipos que básicamente se utilizarán en el proceso de producción se detallan a continuación:

- Amasadora industrial
- Balanza digital
- Coches porta Bandeja
- Divisora COBAMAQ
- Horno Giratorio Nova
- Mesón de madera

Si se decide ampliar la cobertura de mercado, el microempresario estará obligado a proveerse de tecnología de punta para mejorar la productividad y cubrir las necesidades del mercado.

#### **4.1.4. Capacidad instalada e insumos**

La microempresa a crearse necesita básicamente harina e insumos para producir pan, sin que esto limite la capacidad instalada de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”. Los proveedores serán las empresas productoras e importadoras de los insumos necesarios, que serán adquiridos en forma directa o a través de sus intermediarios.

#### **4.2. Localización del proyecto**

Según, JÁUREGUI, manifiesta que: **“El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto; cubriendo las exigencias o requerimientos que contribuyen a minimizar el valor de la inversión, los costos y gastos durante la operación del proyecto.**

**Estar mejor ubicado, disponer de una excelente infraestructura y tener una mayor cercanía al mercado, generara ventajas competitivas que deben ser aprovechadas por las diferentes empresas.**

**En el mundo competitivo de hoy, las microempresas panificadoras deben analizar todas las facetas y variables en la búsqueda de ventajas competitivas en la provisión de insumos. Cada día la localización se relaciona más estrechamente con la distribución,**

comercialización y venta de productos. Su importancia es fundamental.

A continuación se detalla algunos elementos a considerar para decidir la localización de una empresa o negocio:

- a) La ubicación ideal de la planta, donde se obtenga costos de producción y distribución mínimos y donde los precios y volúmenes de venta conduzcan a la maximización de beneficios.
- b) La localización de la empresa, nunca debe afectar el normal desarrollo de las actividades empresariales.
- c) Generalmente a mayor cercanía del mercado, mayor la capacidad de la microempresa de influir sobre las decisiones de compra de las personas del entorno debido al impacto social de la misma.
- d) En muchas ocasiones, las empresas se identifican con zonas o sectores geográficos, lo que hace más fácil la comercialización de sus productos en dichas zonas.
- e) La decisión de localización debe balancear criterios de eficiencia y competencia, buscando crear ventajas sobre los competidores”

[Consulta [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) 14/05/2011].

#### **4.2.1. Macrolocalización**

Según ALEGRE, J. manifiesta que: “A la selección del área dónde se ubicará el proyecto se le conoce como estudio de macrolocalización. Para la planta industrial, los factores que inciden con más frecuencia son: el mercado de consumo y la fuente de materias primas. De manera secundaria constituyen: la disponibilidad de mano de obra, infraestructura física y de servicios (suministro de agua, facilidades para la disposición y eliminación de desechos, disponibilidad de

energía eléctrica, combustible, servicios públicos diversos, etc.). Un factor a considerar también es el marco jurídico económico e institucional del país, de la región o localidad” [Consulta Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión 14/05/2011].

#### 4.2.1.1. Provincia

La microempresa de producción y comercialización de pan se creará en la provincia de Imbabura, que está ubicada en el norte de la serranía ecuatoriana, conocida como la provincia de los Lagos, porque en ella se encuentran la mayoría de lagos del país como el lago San Pablo y las lagunas de Cuichocha y Yahuarcocha. La población provincial total es 400.359 habitantes según INEC 2010. La capital de la provincia es Ibarra y sus cantones son: Urcuquí, Pimampiro, Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo.

**Figura N° 5: Provincia de Imbabura**



Fuente: [imbabura.gov.ec](http://imbabura.gov.ec)

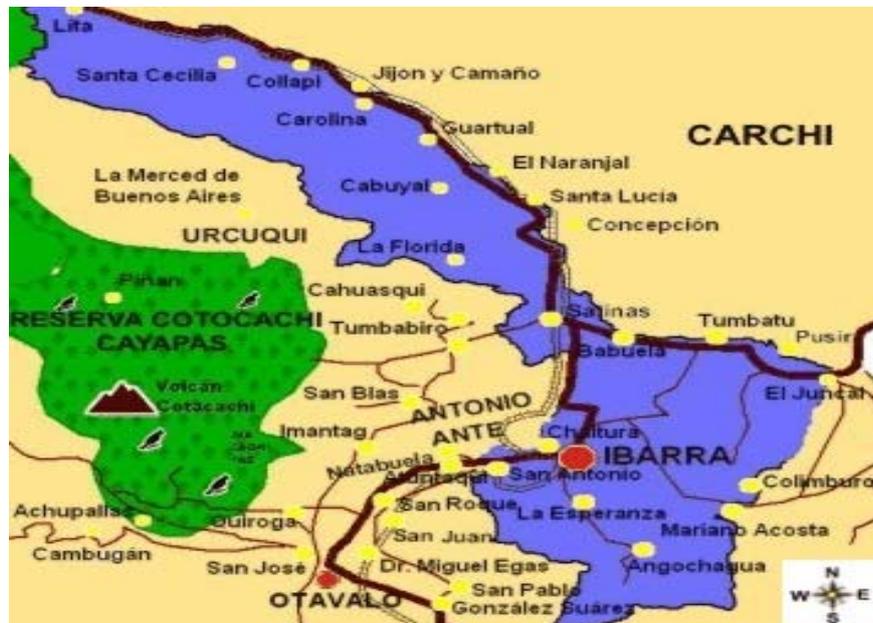
#### 4.2.1.2. Cantón

“Ibarra está ubicada en la zona norte de Ecuador, a 115 Km. al noreste de Quito. Es la capital de la Provincia de Imbabura y conocida como la Ciudad Blanca, por ser Villa de los Españoles aún conserva su sabor de antaño, cada rincón guarda recuerdos del pasado que se proyectan al presente y donde armoniosamente se combina lo colonial con lo moderno.

El cantón tiene una belleza escénica de lagunas en un entorno natural y cultural producen en el visitante la sensación de la

presencia divina, diseñando y dibujando armoniosamente los espectaculares parajes de la Ciudad Blanca y de su ámbito cantonal. Además cuenta con varios atractivos turísticos que vienen desde la época de los Incas, la ciudad también goza de paisajes exuberantes; y al ser multicultural, todo esto sumado con los servicios, como la gran variedad de infraestructura hotelera y gastronómica la convierte en el mejor sitio turística de la provincia” [Consulta [www.ecuale.com](http://www.ecuale.com) 14/05/2011].

Figura N° 6: Cantón Ibarra



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

#### 4.2.1.3. Parroquias

La (s) microempresa (s) que se van a crear estarán domiciliadas en las parroquias San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato; ya que de acuerdo al estudio de mercado los consumidores manifestaron que la ubicación de la panadería debería estar en la manzana dónde habitan.

#### 4.2.2. Microlocalización

Según ALEGRE, J. manifiesta que: “Ningún procedimiento de localización puede asegurar que se ha escogido el lugar óptimo.

**Evitar una localización desventajosa o desastrosa, es quizás más importante que encontrar el sitio ideal. Muchas empresas luego de ubicar sus plantas, se han encontrado con problemas graves”.**  
[Consulta 14/05/2011].

Por ello fue importante realizar un análisis cualitativo para establecer la factibilidad de localización. Las microempresas panificadoras constituyen un caso especial de análisis, ya que las amas de casa manifestaron que la próxima panadería que se cree debería estar domiciliada en su manzana o en su barrio. Obviamente que para el microempresario panificador la ubicación adecuada significa un lugar comercial estratégico, que sea vistoso para el público y exista facilidad de parqueo automotor.

Una vez que se ha definido la zona, el lugar de localización de la planta de producción de pan, se determina el terreno conveniente para la ubicación definitiva del proyecto. Básicamente los servicios y la información requerida son los siguientes:

- a) Tipo de edificación, área inicial y área para futuras expansiones. Se debe considerar la decisión de invertir en maquinaria a partir del primer año de operaciones de la microempresa panificadora.
- b) La ubicación estratégica de la planta de la microempresa garantizará la carga y descarga de materias primas, insumos y productos terminados.
- c) Debe disponer de servicios de agua potable, energía eléctrica, gas, recolección basura, teléfono, y otros servicios básicos.
- d) Debe existir la capacidad en volumen para aguas residuales con una proyección de crecimiento de un 2,61% de población anual para los próximos cinco años.

#### **4.3. Ingeniería del proyecto**

Según MENESES, Edilberto (2001), pág: 15, afirma que: **“La Ingeniería del proyecto analiza la existencia de varias etapas, desde que ocurre la idea para elaborar un producto hasta la definición de su proceso de producción, siempre hay que realizar diferentes estudios,**

**investigaciones, ensayos e intentos preliminares”**. El análisis debe centrarse en actividades de compras, construcción, montaje y puesta en marcha de los activos fijos y diferidos asociados a los mismos, **que permitan la operación de la microempresa”** [Consulta 14/05/2011]. El proceso productivo y la tecnología que se decida utilizar en la microempresa panificadora influirán directamente sobre la cuantía de las inversiones, costos e ingresos del proyecto. Por ejemplo, la necesidad de inversión en obra física se determina en función de los equipos que se vaya a utilizar y de las posibles ampliaciones de la planta en el futuro. También se analizara los espacios que servirán como vías de circulación interna de los trabajadores, de bodegas, espacio para el horno, para la mesa de producción, los equipos y maquinarias que se deben reemplazar, entre otras.

#### **4.3.1. Proceso productivo**

Según CHASE Richard. Administración de Operaciones-Producción y Cadena de Suministros, manifiesta que: **“Para el gerente de una panadería, la prioridad mayor es comprender los productos que se fabrican y los pasos que requiere en el proceso”** [Consulta 14/05/2011].

Según CONAMYPE© 2002, afirma que: **“Los procesos productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios). Esta definición “sencilla” no lo es tanto, pues de ella depende en alto grado la productividad del proceso. Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudarán a lograr los principales objetivos de producción:**

- a) Costos (eficiencia)**
- b) Calidad**
- c) Confiabilidad**

#### **d) Flexibilidad”**

[Consulta [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com) 14/05/2011].

Según Taiwan Turnkey Project Association, manifiesta que: **“El pan es un producto de harina que es derivado de una gran variedad de las sustancias de plantas. Estas sustancias usualmente son semillas de hierbas, como trigo, maíz o centeno, legumbres y tubérculos.**

**La textura del pan va a depender de la riqueza de la fórmula usada en la preparación de la masa así como de sus ingredientes. Los cuatro ingredientes básicos en la producción de pan son harina, agua, levadura y sal. Otros ingredientes, tales como leche, huevos, miel, azúcar o nueces también pueden ser añadidos, pero no son elementales”** [Consulta [turnkey.taiwantrade.com.tw](http://turnkey.taiwantrade.com.tw) 14/05/2011].

#### **4.3.1.1. Proceso de producción del pan**

Según la Micro Empresa Panificación Básica, detalla a continuación las especificaciones del proceso de producción del pan:

##### **4.3.1.1.1. Recepción de la materia prima**

En este punto se mantendrá total cuidado, pues la materia prima (harina) principal insumo de nuestro producto, no podrá tener contacto directo con el ambiente. Es decir, en el proceso de descargue, los sacos harineros no podrán romperse, así eliminaremos la aparición de ratones y polillas en nuestra bodega de almacenamiento, peor aún que la harina se humedezca.

##### **4.3.1.1.2. Revisión y control**

Al retirar los sacos harineros de nuestras bodegas, para iniciar con el proceso productivo, es necesario que se supervisen los sacos de manera que ninguno se halla roto y apolillado. Al abrirlo es necesario que se haga

con mucho cuidado, de forma que no quede ninguna hilacha de tejido del saco en la harina, ya que fácilmente podría entrar en las fases siguientes del proceso de panificación y aparecer en el producto final.

#### **4.3.1.1.3. Pesado de ingredientes**

Según Micro Empresa Panificación Básica, afirma que: **“El efectuar esta operación en forma precisa implica trabajar con una fórmula balanceada, uniformidad de los tiempos de fermentación, producción constante y calidad estable del producto terminado. Finalmente permite llevar un buen control de costos”**

[Consulta 15/05/2011].

#### **4.3.1.1.4. Proceso de mezclado**

Cuando se mezclan los ingredientes, las proteínas de la harina comienzan a hidratarse para formar gluten, empieza la producción de gas carbónico por acción de las enzimas de las levaduras sobre los azúcares. En esta etapa, la harina es vaciada dentro de una maquina revoladora, la cantidad dependerá de los niveles de producción alcanzados. Normalmente ésta máquina es capaz de contener más de un quintal, es decir 50Kg de harina que equivale a 110 libras.

En esta fase, se le agrega el agua y los demás aditivos (sal, levadura, grasa) en su proporción justa. Para un bulto de 50kg la proporción de los aditivos en kilogramos es la siguiente:

- a) Harina 50
- b) Manteca 6,8
- c) Sal 0,9
- d) Azúcar 3,2
- e) Levadura 1,5

f) Huevos 3,6

g) Agua 17

Total 83 kilogramos

Todos estos insumos son revueltos a velocidad constante hasta que la masa adquiera una consistencia pastosa.

El amasado permite la absorción del agua por las proteínas y los gránulos triturados del almidón y el desarrollo de la elasticidad y extensibilidad del gluten. El conocimiento del tiempo de amasado permite determinar el tiempo necesario para la formación de la masa en condiciones industriales.

#### **4.3.1.1.5. Pesado de bolas de masa**

Consiste en sacar la masa de la mezcladora industrial y hacer bolas de masa de 1,98 Kg. Si la producción diaria es de 248,88 Kg., entonces el número de bolas de masa será de 125,70.

#### **4.3.1.1.6. Proceso de corte**

El proceso de corte consiste en tomar las bolas de masa de 1,98Kg. y poner en un recipiente metálico, dándole la forma uniforme redonda y aplanada. Luego introduce debajo de la divisora manual y procede a realizar el corte de 36 pedazos de masa de 55 gramos cada uno. La velocidad de corte dependerá de la experiencia que tenga dicho maestro.

#### **4.3.1.1.7. Proceso de boleado**

Es una operación generalmente manual, para dar forma a la masa que se ha retirado de la divisora industrial.

#### **4.3.1.1.8. Fermentado**

Constituye el proceso de fermentación que provoca el crecimiento de los trozos de masa boleados a una temperatura no menor de 20 °C, activando

la levadura para la producción de CO<sub>2</sub> y llenado con los mismos alvéolos de la futura miga de pan. El tiempo de fermentación va desde que la masa sale de la mezcladora, divisora, colocado en bandejas de acero inoxidable con capacidad de albergar a veinte panes. Luego ingresa a la fase de horneado, después de que han transcurrido aproximadamente 30 minutos.

#### **4.3.1.1.9. Proceso de cocción**

En esta etapa el coche de veinte bandejas con capacidad de 20 panes cada una ingresa al horno para su cocción, dando un total de 400 panes por actividad. Las bandejas son depositadas en el horno a una temperatura de 220° C. El proceso de cocción es del orden de los 20 a 25 minutos.

En el proceso de horneado ocurren muchas reacciones a diferentes velocidades:

- a) Producción de gas
- b) Coagulación de gluten y gelatinización del almidón
- c) Deshidratación parcial por evaporación de agua
- d) Desarrollo de sabores
- e) Cambios de color y reacciones tipo Maillard entre gluten con azúcares reductores y otras de origen químico.

#### **4.3.1.1.10. Enfriado del pan**

Una vez que se ha sacado el pan del horno pasa a la fase de enfriamiento en un lugar que por falta de aire no transpire y se humedezca. El pan destinado a la distribución permanecerá por el tiempo de 30 minutos en el área de enfriado; luego se colocará en los canastos de distribución. En cambio que el pan destinado a la venta en la planta de la microempresa

panificadora, luego de la fase de enfriado se colocará en la perchas y estanterías destinadas para la venta.

### **4.3.2. Venta**

Una vez en los canastos, el pan es trasladado a las respectivas cajoneras del mostrador, lugar donde es comercializado. Generalmente la producción de pan es en el mismo lugar de venta, sin embargo una estrategia de la panadería “Buena Vecindad” será incursionar en la distribución para ampliar el volumen de ventas y mayor cobertura en el mercado.

Para establecer un sistema de calidad en la microempresa panificadora, es importante tener políticas y objetivos específicos. A continuación se detallan:

#### **4.3.2.1. Objetivo**

Elaborar un pan que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, de manera que éste pueda degustar un producto fresco, blando o crocante y esponjoso, que perdure su textura original y no pierda sus propiedades en el transcurso de pocas horas.

#### **4.3.3. Políticas**

- a) Higiene y seguridad en el proceso.
- b) Utilización de insumos de calidad.
- c) Trabajo en equipo.
- d) Mantenimiento continuo de máquinas y herramientas.

- e) Cumplimiento de las asignaciones del personal.
- f) Fuerte interés en la calidad, motivación y entrenamiento positivo sobre la calidad de toda la panadería.

Posterior al establecimiento de objetivos y políticas, o simplemente al saber cómo realmente se va a comercializar, se debe tener claro que pan se va a elaborar, que características ostentará, cuáles serán sus cualidades etc. Por lo que debemos elaborar un diseño de producto y realizar un prototipo de venta.

#### **4.3.4. Diseño del producto**

Una forma de satisfacer a los clientes y de obtener una ventaja diferencial la tiene el diseño del producto, el cual se refiere al arreglo de los elementos que colectivamente forman un bien o un servicio. El diseño es una herramienta estratégica de marketing, por lo que está recibiendo mayor atención por varias razones:

- a) Las microempresas panificadoras deberán pedir a sus panificadores elaborar nuevos diseños de pan, además de innovar métodos para rebajar los costos de producción para ser competitivos.
- b) Un diseño definitivo puede ser la única característica que haga significativamente diferente a un producto. De acuerdo al estudio de mercado mayoritariamente la gente se pronunció por la botada, el cacho y el enrollado. Por lo que la microempresa panificadora “Buena Vecindad” debe hacer sondeos periódicos de opinión a sus clientes para conocer sus necesidades y expectativas.

- c) Las empresas que más crecen son las que más invierten en diseño, ya que es un recurso capaz de aportar beneficios cuantitativos y cualitativos en empresas de cualquier sector.

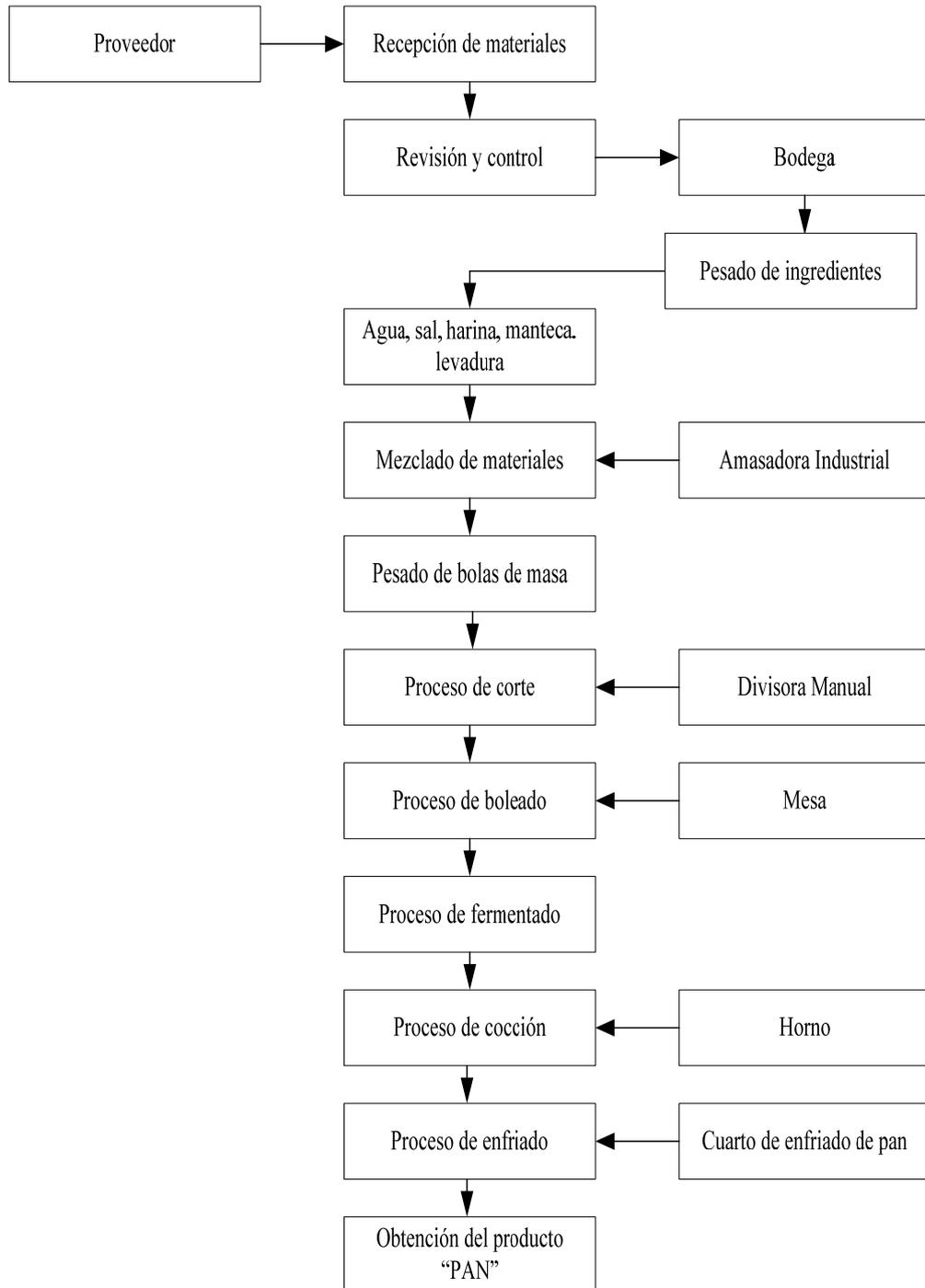
**Figura N° 7: Diseños de pan**



Fuente: Web en línea: [www.google.com](http://www.google.com) Fotografías Panes

#### **4.3.2.1.1. Diagrama de bloque para el proceso de producción de pan**

**Figura N° 8: Diagrama de bloque del proceso de producción de pan**



**Fuente:** Observación personal  
**Elaborado por:** El autor

### **4.3.3. Tecnología**

En la microempresa “Buena Vecindad” dado el tipo de flujo de producto, corresponderá un proceso lineal o por producto que se caracterizará por diseñar para producir un determinado pan; el tipo de maquinaria, así como la cantidad de la misma y su distribución se realiza en función de un producto definido.

Dadas las características del proceso de producción es posible lograr altos niveles de producción, debido a que se produce un solo producto. La maquinaria y/o equipo son los más adecuados; cada operación del proceso y el personal puede adquirir altos niveles de eficiencia, debido a que su trabajo es repetitivo.

La gerencia tiene que enfocarse en mantener funcionando todas las operaciones de la línea, a través del mantenimiento preventivo eficaz que disminuya las paralizaciones y un mantenimiento de emergencia que minimice el tiempo de reparación; y el paro de una máquina que ocasione un cuello de botella y que afecta las operaciones posteriores.

La tecnología también significa seleccionar y capacitar al personal, ya que debe poseer la habilidad potencial suficiente de acuerdo a la operación a la cual fue asignada. Por ello es recomendable un control de la producción en forma permanente en cada etapa del proceso, para detectar a tiempo los problemas que puedan paralizar la microempresa panificadora.

### **4.3.4. Maquinaria y equipo**

#### **4.3.4.1. Horno giratorio INDUPAN**

**Figura N° 9: Horno Giratorio INDUPAN**



Fuente: [www.barcepan.cl](http://www.barcepan.cl)

**a) Características**

- Marca SALVA KX5G+H de fabricación española, operación a gas, capacidad para albergar 1 coche de veinte bandejas. Cada una tiene capacidad para veinte panes. Puerta frontal con vidrio, salida de vapor orientable por inyección de agua en turbina directamente. Dimensión 84x121. 6x69 cm. Unidad montada sobre base tubular abierta fabricada de acero inoxidable, provista de rieles para bandejas.
- Es un horno de alta calidad de cocción gracias a la circulación uniforme de aire, movimiento rotativo del carro y abundante producción de vapor dentro de la cámara de cocción.

- Permite versatilidad de producción: Panadería, pastelería, bollería, ideal para todo tipo de obradores.
- El gran tamaño de ventana permite obtener una óptima visión del producto.
- Incorpora el sistema de carro suspendido por arriba, obteniendo así un fácil acceso para cargar y descargar el carro, permitiendo una fácil limpieza y suelo higiénico.
- El panel de control digital es de fácil manejo, permite establecer hasta veinte programas de cocción distintos, con control automático de temperatura, tiempo de cocción y vapor deseado.
- Horno de acero construido en acero inoxidable con aislamiento y estabilidad de temperaturas excelentes.
- Calentamiento eléctrico, gas
- Potencia calorífica (versión eléctrico) 59 KW
- Potencia Motores 2 KW
- Peso 1500 Kg.
- Costo USD. 13.000 [Consulta [www.barcepan.cl](http://www.barcepan.cl) 16/05/2011].

#### 4.3.4.2. Amasadora industrial

Figura N° 10: Amasadora Industrial



Fuente: [Consulta [www.barcepan.cl](http://www.barcepan.cl) 16/05/2011].

##### a) Características

##### b)

- THUNDERBIRD-ASP-40 de fabricación Taiwanes, Tazón de acero inoxidable con capacidad de 60 QT, 2 velocidades de operación, motor de 6 HP eléctrica 220/60/3
- Costo USD. 9.415
- Tipo de amasado: Oscila entre 12 y 15 minutos
- Función: Amasa la harina, agua, sal, levadura e incluso la masa madre, de una forma rápida y eficaz.

- Estructura: Construida en chapa de hierro monobloque con nervios de refuerzo en su interior. La estabilidad de la máquina es total no siendo necesario anclarla al suelo. Brazo agitador de acero inoxidable pulido y tratado térmicamente lo que garantiza una elevada dureza superficial y una gran resistencia mecánica.

#### 4.3.4.3. Mesón de madera

**Figura N° 11: Mesón de Madera**



**Fuente:** [Consulta [www.google.com](http://www.google.com) 16/05/2011].

En el mesón de madera es dónde se da forma a la masa, se realizar el cortado en trozos de peso uniforme de 1,98 kilogramos, luego se lleva a la divisora de masa. Su costo es de USD. 500.

#### 4.3.4.4. Divisora de masa COBAMAQ

**Figura N° 12: Divisora de Masa**



**Fuente:** [Consulta [www.anunciototal.com](http://www.anunciototal.com) 16/05/2011].

##### **a) Características**

- Bolas de 1,98 Kilogramos 4,37 libras
- Capacidad para 36 piezas de masa de harina de 55 gramos
- Costo USD. 1925

#### 4.3.4.5. Espátulas

Según WIKIPEDIA, manifiesta que: “Una espátula es una herramienta que consiste en una lámina plana de metal con agarradera o mango similar a un cuchillo con punta roma. Según su uso, se diferencian diferentes tipos de espátula:

En cocina, es un instrumento de plástico con hoja plana como el anterior que sirve básicamente para rebañar los restos que quedan en ollas, bandejas, etc. También se utiliza a menudo en la elaboración de sándwiches” [Consulta [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org) 16/05/2011].

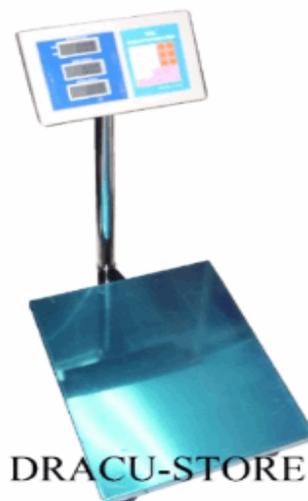
**Figura N° 13: Espátulas**



**Fuente:** [Consulta spanish.alibaba.com16/05/2011].

#### **4.3.3.6. Balanza digital DRACU-STORE**

**Figura N° 14: Balanza Digital**



**Fuente:** dracu-store.mercadoshops.com.ar

##### **a) Especificaciones:**

- Batería recargable de 6v con autonomía de 10 hs (Muy conveniente para el caso de cortes de luz).
- Contiene 6 memorias

- Suma hasta 99 operaciones
- Cálculo de precio
- Suma acumulativa de importes
- 5 dígitos para el precio / 5 dígitos para el peso / 5 dígitos para el peso total.
- Función tara
- Función cero
- Capacidad máxima de 300 kg
- Teclado digital multifunción de goma y fácil de usar
- Luz indicadora de encendido
- Visor de nivel plano
- Medidas: 40 de frente x 60 de fondo x 90 de alto
- Bandeja de acero inoxidable (40 x 50)
- Costo USD. 630
- 220v [Consulta dracu-store.mercadoshops.com.ar 16/05/2011].

#### **4.3.3.7. Obra de adecuación de acometida trifásica en la “Panadería Buena Vecindad”**

- **Materiales a utilizar:** 140 metros de cable acometida 2x4, 140 de cable acometida 3x6, 6 rack metálico de un rodillo, 6 aislantes tipo cerámica, tipo carrete, una caja térmica trifásica de 6 posiciones, un SQD, 6 breaker de 30 A, 4 conectores de ¾ pulgadas EMT, 4 conectores de una pulgada EMT, un tubo metálico EMT de 1 pulgada, 2 tubos metálicos EMT de ¾ pulgada, 44 metros de cable N° 8 THHN cableado, 2 toma industrial trifásica, 2 varillas coperweld 1,2 M, 10 metros de cable desnudo de cobre N° 8, 2 cajetines rectangulares sobrepuestos, instalación a tierra, mano de obra de obra para el servicio.

□ **Especificaciones adicionales:**

Toda la instalación debe ser guiada por los postes de alumbrado público desde la caja térmica madre.

Esta instalación servirá para conectar y poner en uso el horno y la amasadora de hacer pan para la panadería “Buena Vecindad”

#### 4.3.5. Obras civiles

##### 4.3.4.1. Terreno

**Cuadro N° 17: Terreno**

Ítem	Unidad de Medida	Especificaciones Técnicas	Tamaño	Costo Unitario	Costo Total
Terreno	m <sup>2</sup>	Composición volcánica	120	50	6000

Fuente: HORMYPOL, <http://www.hormypol.com>

Elaborado por: El autor

##### 4.3.4.2. Balance obras físicas

**Cuadro N° 18: Balance Obras físicas**

Áreas	Unidad de Medida	Especificaciones Técnicas	Tamaño	Costo Unitario	Costo Total
Producción	m <sup>2</sup>	Moderna	14	169,45	2354,5
Horneado	m <sup>2</sup>	Moderna	8	169,45	1401
Enfriado	m <sup>2</sup>	Moderna	8	169,45	1401
Fermentación	m <sup>2</sup>	Moderna	5	169,45	875,63
Ventas	m <sup>2</sup>	Moderna	55	169,45	9340
Bodega	m <sup>2</sup>	Moderna	8	169,45	1362,1
Acceso Peatonal	m <sup>2</sup>	Moderna	7	169,45	1109,1
Gerencia	m <sup>2</sup>	Moderna	6	169,45	1070,2
Ingreso	m <sup>2</sup>	Moderna	7	169,45	1109,1
Espacio divisiones	m <sup>2</sup>	Normal	2	169,45	338,9
Total			120		20362

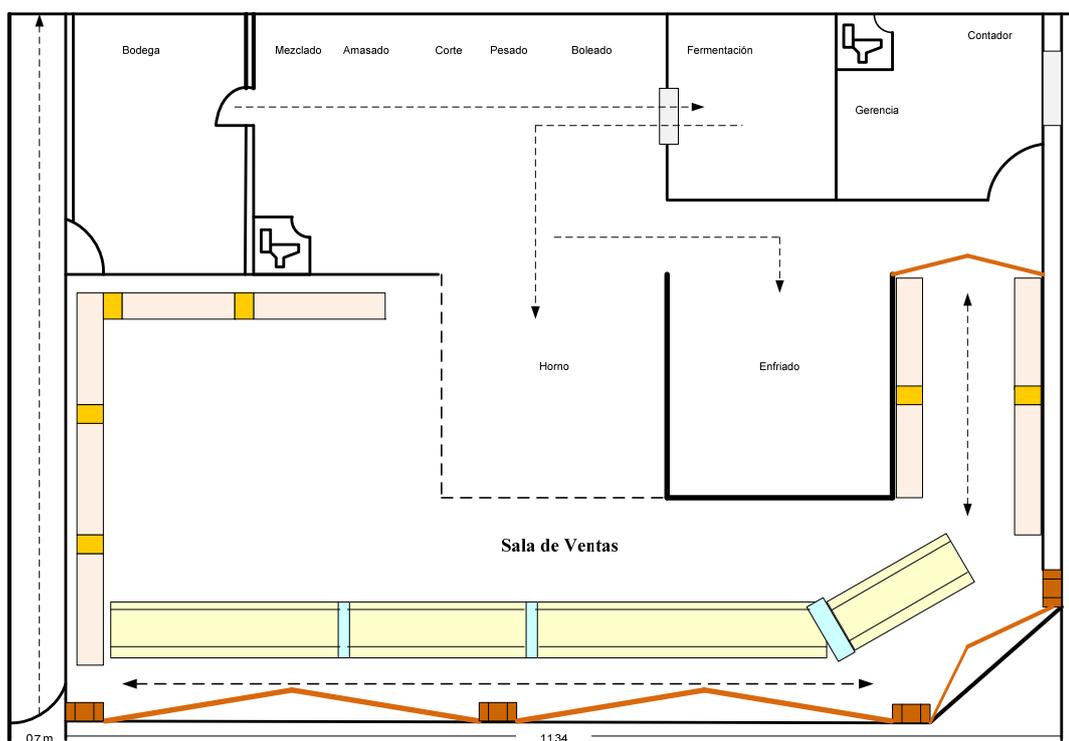
Fuente: HORMYPOL, <http://www.hormypol.com>

Elaborado por: El autor

En el cuadro N° 18 se describe el presupuesto y dimensiones de las áreas de trabajo de la micrempresa panificadora “Buena Vecindad”.

#### 4.3.4.3. Planta de producción de la panadería “Buena Vecindad”

**Figura N° 15: Plano de la Planta de Producción Panadería “Buena Vecindad”**



Fuente: Investigación Personal

Elaborado por: El autor

#### 4.4. Presupuesto técnico

##### 4.4.1. Inversiones fijas

Todos los activos que componen la inversión fija deben ser valorizados mediante licitaciones o cotizaciones pro-formas entregados por los proveedores de equipos, maquinarias, muebles, enseres, vehículos, etc. Los precios para los edificios, obras civiles e instalaciones se pueden obtener sobre la base de las cotizaciones de las empresas constructoras.

#### 4.4.1.1. Inversiones fijas de producción

**Cuadro N° 19: Inversiones fijas de producción**

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Amasadora industrial	1	9415	9415
Horno Giratorio Nova	1	13000	13000
Divisora COBAMAQ	1	1925	1925
Mesón de madera	1	500	500
Coches porta Bandeja	15	980	14700
Balanza digital	1	630	630
Dispositivos eléctricos	1	1267	1267
Total			41437

**Fuente:** web en línea y casas comerciales

**Elaborado por:** El autor

#### 4.4.1.2. Inversiones fijas de oficina y ventas

**Cuadro N° 20: Inversiones fijas de oficina y ventas**

N°	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Computadora	2	1200	2400
2	Escritorio Gerente	1	500	500
3	Silla Gerente	1	100	100
4	Vestidor	1	700	700
5	Impresora	2	80	160
6	Teléfono	1	50	50
7	Camioneta	1	14000	14000
8	Mesa de reuniones	1	350	350
Total				18260

**Fuente:** Casas Comerciales y web en línea

**Elaborado por:** El autor

#### 4.4.2. Capital de trabajo

**Cuadro N° 21: Capital de trabajo**

Concepto	USD.	
Bancos	969	
Inventarios	2838	
Cuentas por cobrar	846	2
<b>Total</b>	<b>4646</b>	<b>2323</b>

**Fuente:** Gastos de ventas, Inventarios, Cuentas por cobrar

**Elaborado por:** El autor

$$PC = AC/2 = 4646/2 = 2323$$

$$CT = AC - PC = 4646 - 2323 = 2323$$

Constituye el capital adicional USD.2323 a la inversión del proyecto USD. 86.059 para que empiece a funcionar la microempresa “Buena Vecindad”. Capital que financiará la primera producción de pan, antes de recibir los primeros ingresos. Básicamente el capital de trabajo servirá para compra de materia prima e insumos, para el pago de mano de obra directa que transforme los insumos en pan, para otorgar un día de crédito en las ventas diarias y disponer de efectivo para financiar los gastos de la microempresa panificadora.

#### 4.4.3. Inversión total del proyecto

**Cuadro N° 22: Inversión total del proyecto**

Concepto	USD
Equipo de producción	41437
Equipo de oficina y ventas	18260
Terreno	6000
Obra Civil	20362
<b>Total</b>	<b>86059</b>

**Fuente:** Casas Comerciales y web en línea

**Elaborado por:** El autor

Comprende la adquisición de los activos fijos, de producción y ventas para iniciar las operaciones de la microempresa panificadora.

#### 4.4.4. Financiamiento

**Cuadro N° 23: TMAR**

<b>TMAR = i + f + if</b>		Inflación abril 2011	22/05/2011 Matriz de Tasas de Interés Segundo Piso <b>CFN</b>	
f	10,00%	3,88%	11,00%	
i	3,88%			
Tasa interés Corporación Financiera Nacional	11,0%			
TMAR	Inflación	Premio al riesgo	if	Total
Inversionista	3,88%	10%	0,39%	14,27%
Corporación Financiera Nacional				11,0%

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

**Elaborado por:** El autor

Para llevar adelante la creación de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, se necesita de USD. 86.059. El inversionista tendrá en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión, lo que se denomina TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento), entonces surge la pregunta ¿En qué debería basarse el individuo para fijarse su propio TMAR?

Inicialmente se tendrá como TMAR de referencia la que ofrecen los bancos por una inversión a plazo fijo considerando la inflación; ya que siempre habrá pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda, si se mantiene el dinero invertido en un banco.

Luego de conocer que el banco no debe ser la referencia sino el índice inflacionario, lleva a la reflexión de que si se ganara un rendimiento igual

al índice inflacionario, el capital invertido mantendría su poder adquisitivo. Por lo que la referencia que hay que considerar es el índice inflacionario.

Pero al inversionista no le interesa que su capital rinda igual que índice inflacionario, sino que tenga un crecimiento, a más de compensar los efectos de la inflación.

Por ello se considera la TMAR, que significa que se deben considerar dos factores:

- La ganancia que compense el efecto inflacionario, y
- El premio o sobretasa por arriesgar su dinero en invertir en una microempresa panificadora.

TMAR =  $i + f + if$ ;

$i$  = premio al riesgo

$f$  = inflación

#### Cuadro N° 24: Aportaciones y TMAR

86059

<b>Accionistas</b>	<b>%Aportación</b>	<b>Aportación USD</b>	<b>TMAR</b>	<b>Ponderación</b>
Inversionista	50%	43029	14,27%	7,13%
Corporación Financiera Nacional	50%	43029	11,00%	5,50%
TMAR global mixta				12,63%

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

**Elaborado por:** El autor

De la inversión en activo fijo USD. 86.059, el 50% aportará el inversionista y el 50% la Corporación Financiera Nacional.

Esto significa que el rendimiento mínimo que deberá ganar la microempresa será el 12,63%, para pagar al inversionista y a la Corporación Financiera Nacional. Como se trata de un Capital mixto, se

calculó la TMAR como el promedio ponderado de aportaciones porcentuales.

**Cuadro N° 25: Características de deuda**

Importe del préstamo	43029
Tasa de interés anual	11,00 %
Plazo del préstamo en años	4
Número de pagos al año	1
Fecha inicial del préstamo	01/01/2012
Pagos adicionales opcionales	USD.

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

**Elaborado por:** El autor

Se puede observar la deuda a contraer con la Corporación Financiera Nacional es de USD. 43.029

**Cuadro N° 26: Tabla de pago de la deuda**

Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización	Año
43029	13869	4733	9136	2013
33893	13869	3728	10141	2014
23752	13869	2613	11257	2015
12495	13869	1374	12495	2016

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

**Elaborado por:** El autor

Para el cálculo de la tabla de pago de la deuda, se recurrió a una planilla electrónica de Excel, se usó el menú insertar y se seleccionó financieras en la categoría de función y se elige pago en el nombre de la función. En el cuadro pago se ingresa 11% en la casilla correspondiente a Tasa, el número 4 en la casilla correspondiente a Neper y USD. 43029 con signo negativo en la casilla de VA, se marca la opción aceptar y se obtiene el valor de la cuota.

#### 4.4.5. Talento humano

**Cuadro N° 27: Nómina de talento Humano 1<sup>er</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Gerente	1	500	12	6.000	729	250	0,0	500	292	7.771
2	Jefe de Producción	1	400	12	4.800	583	200	0,0	400	292	6.275
3	Jefe de Ventas	1	300	12	3.600	437	150	0,0	300	292	4.779
4	Contador	1	350	12	4.200	510	175	0,0	350	292	5.527
5	Vendedora de mostrador	1	292	12	3.504	426	146	0,0	292	292	4.660
6	Panaderos	2	350	12	8.400	1.021	350	0,0	700	584	11.055
Total											40.067

**Fuente:** Balance de Personal

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro N° 28: Nómina de Talento Humano 2<sup>do</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Gerente	1	500	12	6.000	729	250	500	500,00	292	8.271
2	Jefe de Producción	1	400	12	4.800	583	200	400	400,00	292	6.675
3	Jefe de Ventas	1	300	12	3.600	437	150	300	300,00	292	5.079
4	Contador	1	350	12	4.200	510	175	350	350,00	292	5.877
5	Vendedora de mostrador	1	292	12	3.504	426	146	292	292,00	292	4.952
6	Panaderos	2	350	12	8.400	1.021	350	700	700,00	584	11.755
Total											42.609

**Fuente:** Balance de Personal

**Elaborado por:** El autor

## CAPÍTULO V

### 5. Evaluación financiera del proyecto

#### 5.1. Costos de operación

Los costos de operación de la microempresa de producción y comercialización de pan “Buena Vecindad”, corresponden a la valoración monetaria de los recursos destinados a la administración y puesta en marcha del proyecto, que para el caso de análisis los denominaremos inversiones, costos de producción, costos de administración, de ventas y financieros.

#### Costos de producción

Los costos de producción se asignaron en función del proceso productivo, en el que participan mano de obra, materias primas, máquinas y la capacidad instalada de la planta. La valoración de los costos de producción se realizó en función de la cantidad de materias primas e insumos necesarios para la elaboración del pan y de acuerdo a las normas técnicas que se aplica para este producto. La información sobre la cuantificación del costo del pan fue proporcionada por el señor Luis Guasgua, gerente propietario de la Panadería Mayrita en la ciudad de Tabacundo.

**Cuadro N° 29: Capacidad instalada, aprovechamiento anual**

Periodo anual	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual en unidades	Aprovechamiento de la capacidad
2011	4525	113883	1366599	0,65
2012	4927	124008	1488090	0,71
2013	5366	135032	1620381	0,77
2014	5842	147036	1764433	0,84
2015	6362	160108	1921291	0,92
2016	6927	174341	2092094	1,00

**Fuente:** Microempresa “Buena Vecindad”

**Elaborado por:** El autor

Como se puede apreciar en el cuadro N° 29, la producción está determinada en función de la capacidad instalada de la microempresa, que iniciará sus operaciones con el 71% de capacidad de la planta en el año 2012. Por lo que el presupuesto de producción que se determinó como línea base para el año 2011 fue de 1.366.599 unidades de pan de 55 gramos (Corte de masa a través de la divisora).

#### 5.1.1.1. Presupuesto de costos de producción

Para la valoración de costos de producción en la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, se ha considerado la producción estimada de 4525 unidades por día a razón de 533 panes por hora en el año 2011.

##### 5.1.1.1.1. Costos de materia prima

**Cuadro N° 30: Costo de materias primas**

<b>Materia prima</b>	<b>Kilogramos</b>	<b>Costo Unidad Kg.</b>	<b>Costo Kilogramo</b>	<b>Costo día (8h)</b>	<b>Costo total anual en USD</b>
Harina	50,0	0,76	38,00	114,00	34.428
Manteca	6,8	2,00	13,61	40,82	12.329
Sal	0,9	0,31	0,28	0,85	257
Azúcar	3,2	0,80	2,55	7,66	2.313
Levadura	1,5	2,00	3,00	9,00	2.718
Huevos	3,6	1,54	5,50	16,50	4.983
Agua	17	0,01	0,13	0,40	120
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>7,42</b>	<b>63,08</b>	<b>189</b>	<b>57.148</b>

**Fuente:** Casas comerciales (Proveedores de materias primas e insumos).

**Elaborado por:** El autor

Las materias primas utilizadas para la producción de pan de 55 gramos son: harina, manteca, sal, azúcar, levadura, huevos, agua. Para la valoración de las materias primas, se han convertido todos los insumos a gramos y se asignado un costo unitario de USD. 0,04.

### 5.1.1.1.2. Costo de envases y embalajes

**Cuadro N° 31: Costo de envases y embalajes**

Fundas de despacho	Costo Unidad	Costo día	3% de merma	Costo día real	Costo año USD
Fundas	0,010	2,93	0,088	3,02	913
Fundas de halar	0,015	4,40	0,132	4,53	1369
<b>Fuente:</b> La Minga				<b>Total</b>	<b>2281</b>

**Elaborado por:** El autor

El envase primario constituye la funda de empaque que está en contacto directo con el pan de 55 gramos (nueve panes en promedio por funda), en cambio que los envases secundarios constituyen las fundas de despacho, que cumplen la función de identificar y promocionar el pan y el nombre de la microempresa “Buena Vecindad”.

### 5.1.1.1.3. Otros materiales

**Cuadro N° 32: Costos de otros materiales**

Otros materiales	Cantidad Anual	Consumo diario	Costo unitario en USD	Costo anual USD
Guantes de piel (Pares)	12	0,04	24	288
Guantes	20	0,07	0,35	7
Franela	20	0,07	0,5	10
Detergente 450 gramos	5	0,02	1,05	5,25
Escobas	4	0,01	1,5	6
Cloro Ajax litros	10	0,03	1,5	15
Baldes	8	0,03	2	16
Trapeador	12	0,04	5	60
Mandil	10	0,03	12	120
Toallas	6	0,02	1,25	7,5
Jabón	12	0,04	0,75	9
Recogedor basura	2	0,01	1,5	3
Basureros	3	0,01	5	15
Cofias	10	0,03	1	10
<b>Total</b>				<b>572</b>

**Fuente:** Casas Comerciales

**Elaborado por:** El autor

Son los costos que sin ser parte del producto, intervienen en el proceso de producción, como guantes de piel, franelas, escobas, baldes, mandiles, toallas, cofias, entre otras.

#### 5.1.1.1.4. Consumo de energía eléctrica

**Cuadro N° 33: Equipo de trabajo**

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Número motores</b>
Amasadora Industrial	1	1
Horno Giratorio Nova	1	1
Divisora COBAMAQ	1	1
Computadora	2	0
Alumbrado (Focos)	10	0

**Fuente:** Casa comerciales (Proveedores de equipos de panificación)

**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N°33, se presenta el equipo de trabajo de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, con el propósito de cuantificar el costo de energía eléctrica que se requiere para el funcionamiento de la planta.

**Cuadro N° 34: Costo de energía eléctrica**

<b>Año</b>	<b>Consumo</b>	<b>USD Mensual</b>	<b>USD Anual</b>
2011	738	86	1033

**Fuente:** EMELNORTE

**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N° 34 se presenta un resumen de consumo de energía eléctrica de doce meses del año 2010 de una empresa que reúne características similares. Para ello se calculó la media aritmética de consumo y se tomó como base para cuantificar el consumo de luz eléctrica mensual y anual de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”.

### 5.1.1.1.5. Costo de agua

Para cuantificar el costo del agua se siguió igual procedimiento que para el consumo de la luz. La media aritmética de consumo sirvió de base para su valoración, considerando el precio de USD 0,46 por cada m<sup>3</sup> de agua.

**Cuadro N° 35: Consumo de agua**

Rubro	m <sup>3</sup>	Precio	Costo Total USD
Limpieza diaria de equipo de producción	36	0.46	17
Limpieza diaria general de la planta	36	0.46	17
Lavado vehículo de distribución	28,8	0.46	13
Trabajadores	168	0.46	77
Consumo total m <sup>3</sup> agua	268,8	046	124

Fuente: EMAPA

Elaborado por: El autor

### 5.1.1.1.6. Costo de mano de obra directa

**Cuadro N° 36: Costo de mano de obra directa 1<sup>er</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Unificación	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Panaderos	2	350	12	8400	1020,6	350	0	700	584	11055

Fuente: Nómina de pago a personal

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 37: Costo de mano de obra directa 2<sup>do</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Unificación	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Panaderos	2	350	12	8400	1021	350	700	700	584	11755

Fuente: Nómina de pago a personal

Elaborado por: el autor

En la mano de obra directa intervienen dos maestros panaderos, que trabajarán en producción en un solo turno hasta cumplir con el objetivo de

producción, aunque tengan que alternar el horario de trabajo. El sueldo asignado a los panaderos es de USD. 350, más las prestaciones sociales. A partir del segundo año los trabajadores percibirán los fondos de reserva. Cabe indicar que en el presupuesto se hace previsión para el pago de personal por el uso de vacaciones de los trabajadores.

#### 5.1.1.1.7. Mano de obra indirecta

**Cuadro N° 38: Costo de mano de obra Indirecta 1<sup>er</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Jefe de Producción	1	400	12	4800	583,2	200	0	400	292	6275

Fuente: Sueldo vigente 2011 (Referencia)

Elaborado por: El autor

**Cuadro N° 39: Costo de mano de obra Indirecta 2<sup>do</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Jefe de Producción	1	400	12	4800	583,2	200	400	400	292	6675

Fuente: Sueldo vigente 2011 (Referencia)

Elaborado por: El autor

La mano de obra indirecta está conformada por el jefe de producción, quien trabajará en un solo turno y coordinará y participará en el proceso de producción del pan. Al sueldo asignado será de USD 400 más beneficios de Ley.

#### 5.1.1.1.8. Costo de combustible

**Cuadro N° 40: Costo de combustible, gasolina Super**

Combustible	1 hora	8h	Año
Consumo camioneta litros gasolina/hora	1,5	12	7248

Fuente: PETROCOMERCIAL

Elaborado por: El autor

Para la valoración del costo de combustible se tomó como referencia el consumo de una camioneta que es de USD 1,50 por hora a razón de USD. 2 el galón de gasolina Super, obteniendo un total de USD. 7248 anual.

#### 5.1.1.1.9. Costo de mantenimiento

**Cuadro N° 41: Costo de mantenimiento**

<b>Equipo</b>	<b>Costo</b>	<b>Periodo</b>	<b>Total</b>
Mantenimiento vehículo	750	Anual	750
Total			750

**Fuente:** Cotización Mecánica Suárez (Cayambe).

**Elaborado por:** El autor

Representa un costo fijo que incurrirá la microempresa “Buena Vecindad”, para conservar en buen estado el funcionamiento del vehículo, cuyo valor asciende a la cantidad de USD 750,

#### 5.1.1.1.10. Costo de control de calidad

**Cuadro N° 42 Costo de control de calidad**

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coto diario</b>	<b>Costo en USD/u</b>	<b>Costo Total Anual USD</b>
Permiso sanitario	1	0,27	100	100
Análisis microbiológico	12	0,49	15	180
Total				280

**Fuente:** Cotización Municipio de Ibarra y Universidad Técnica del Norte

**Elaborado por:** El autor

Este rubro es necesario para que la microempresa panificadora cumpla con las condiciones sanitarias y el correspondiente análisis microbiológico se ajuste a las necesidades de calidad. El costo de cada análisis es de USD 15, cuya actividad se realizará en el Laboratorio de la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Ambientales.

### 5.1.1.2. Presupuesto de costos totales de producción

**Cuadro N°43: Presupuesto de costos totales de producción**

<b>Materia prima</b>	57148
Envases y embalajes	2281
Otros materiales	572
Energía eléctrica	1033
Agua	124
Combustible	7248
Mano de obra directa	11055
Mano de obra indirecta	6275
Mantenimiento	750
Control de calidad	280
Depreciación	8098
<b>Total</b>	<b>94863</b>

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N° 43 se detalla un resumen del presupuesto de costos de producción, que incluye materias primas, envases, mano de obra, mantenimiento, control de calidad, y la depreciación de activos fijos que constituye el valor virtual.

### 5.1.2. Gastos de administración

**Cuadro N° 44: Gastos de administración 1<sup>er</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Gerente	1	500	12	6000	729	250	0	500	292	7771
1	Contador	1	350	12	4200	510	175	0	350	292	5527
										<b>Total</b>	<b>13298</b>

Fuente: Estudio de Factibilidad "Buena Vecindad"

Elaborado por: El autor

**Cuadro N° 45: Gastos de administración 1<sup>er</sup> año**

Concepto	Sueldo mensual
Sueldos de personal	13298
Gastos de Oficina	150
<b>Total anual</b>	<b>13448</b>

Fuente: Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

**Cuadro N° 46: Gastos de administración 2<sup>do</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Gerente	1	500	12	6000	729	250	500	500	292	8271
1	Contador	1	350	12	4200	510	175	350	350	292	5877
										<b>Total</b>	<b>14148</b>

Fuente: Estudio de Factibilidad "Buena Vecindad"

Elaborado por: El Autor

**Cuadro N° 47: Gastos de administración 2<sup>do</sup> año**

Concepto	Sueldo mensual
Sueldos de personal	14148
Gastos de Oficina	150
<b>Total anual</b>	<b>14298</b>

Fuente: Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

Los gastos de administración constituyen los sueldos del gerente y contador; quienes se encargarán de la administración y contabilidad de la microempresa panificadora "Buena Vecindad". Además de los gastos de oficina que se estima en USD.150 anuales.

### 5.1.3. Gastos de venta

**Cuadro N° 48: Gastos de venta 1<sup>er</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos de reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Jefe de Ventas	1	300	12	3600	437	150	0	300	292	4779
1	Vendedor de mostrador	1	292	12	3504	426	146	0	292	292	4660
										Total	9439

Fuente: Estudio de Factibilidad "Buena Vecindad"

Elaborado por: El autor

**Cuadro N° 49: Gastos de venta 1<sup>er</sup> año**

Concepto	Sueldo mensual
Sueldos de personal	9439
Comisión por ventas	8349
Publicidad	1587
<b>Total anual</b>	<b>19375</b>

Fuente: Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

**Cuadro N° 50: Gastos de venta 2<sup>do</sup> año**

No	Cargo	Puestos	Remuneración Unificada	Meses	Total	IESS Patronal	Vacaciones	Fondos Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total Anual
1	Jefe de Ventas	1	300	12	3600	437,4	150	300	300	292	5079
1	Vendedor mostrador	1	292	12	3504	425,7	146	292	292	292	4952
										Total	10031

Fuente: Estudio de Factibilidad Panadería "Buena Vecindad"

Elaborado por: El autor

**Cuadro N° 51: Gastos de venta**

<b>Concepto</b>	<b>Sueldo mensual</b>
Sueldos de personal	10031
Comisión por ventas	8349
Publicidad	1587
<b>Total anual</b>	<b>19967</b>

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

Los gastos de ventas representan el pago al Jefe de ventas, vendedora de mostrador, comisiones por ventas a tenderas que equivale a U.S.D. 0,01 por cada pan (834.946), ya que el 61% se vende a través de panaderías y el rubro de publicidad equivale al 1% del total de ingresos por ventas, valor que asciende a la cantidad de USD 158.662. La publicidad es muy importante para la microempresa ya que le permite promocionar su producto y nombre comercial a tenderas y clientes. Su costo anual asciende a USD. 1587.

## **5.2. Costo total de operación de la empresa**

**Cuadro N° 52: Costo total de operación**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
Costo de producción	94863	74%
Costos de administración	13.448	11%
Costos de venta	19375	15%
<b>Total</b>	<b>127687</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Casas Comerciales (Proveedores), Nómina

**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N° 52 se resume los costos de operación de la microempresa panificadora "Buena Vecindad". Costos de producción, administración y ventas con su respectiva estructura porcentual en función del peso de participación.

Una vez determinados los costos totales de operación de la microempresa panificadora "Buena Vecindad" que ascienden a la cantidad de USD. 127687, se divide para el número de panes estimados para el año 2.011,

que asciende a la cantidad de 1.366.599; obteniendo un costo unitario de USD. 0,09 por cada pan de 55 gramos.

### 5.3. Activo fijo de producción

Los activos fijos de producción están representados por las máquinas que dispondrá la microempresa panificadora “Buena Vecindad” para el proceso de producción del pan. El volumen de producción presupuestado a enero del 2011 equivale al 65% de la capacidad instalada de la panadería. Ver Cuadro N° 29.

### 5.4. Activo fijo de oficinas y ventas

Estos activos ayudan al óptimo funcionamiento de los diferentes departamentos de administración y ventas de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”. Estos activos están constituidos por computadoras, escritorios, camioneta para la distribución, muebles, vestidor, mesa de reuniones, entre otros. Ver Cuadro N° 19.

### 5.5. Inversión inicial en activo fijo

#### 5.5.1. Terreno y obra civil

El terreno dispone de un área de 120 m<sup>2</sup>, lugar dónde se construirá la planta de la microempresa de producción y comercialización de pan “Buena Vecindad”, que dispondrá de áreas de producción, horneado, ventas, bodega, acceso peatonal, construidas en hormigón armado. Su valor está presupuestado en USD. 26362. Ver Cuadro N° 17 y 18.

### 5.7. Inversión total en activo fijo

**Cuadro N° 53: Inversión total en activo fijo**

<b>Concepto</b>	<b>Costo en USD</b>
Equipo de producción	41437
Equipo de oficina y ventas	18260
Terreno	6000
Obra Civil	20362
<b>Subtotal</b>	<b>86059</b>

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería ‘Buena Vecindad’  
**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N° 53, se describe los rubros de activos fijos de producción, ventas, terreno y obra civil, que corresponden a los activos necesarios para operar la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, tomando en cuenta las áreas de producción, administración y ventas.

### 5.7.1. Depreciación del activo fijo

**Cuadro N° 54: Depreciación de activos fijos**

Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Costo Total en USD	Vida Útil	%VS	Valor Salvamento	Base Depreciable	Depreciación Anual
1	Amasadora industrial	9415	9415	10	10%	942	8474	847
1	Horno Giratorio Nova	13000	13000	10	10%	1300	11700	1170
1	Divisora COBAMAQ	1925	1925	10	10%	193	1733	173
1	Mesón de madera	500	500	10	10%	50	450	45
15	Coches porta Bandeja	980	14700	10	10%	1470	13230	1323
1	Balanza digital	630	630	10	10%	63	567	57
1	Dispositivos eléctricos	1267	1267	10	10%	127	1140	114
2	Computadora	1200	2400	3	10%	240	2160	720
1	Escritorio Gerente	500	500	10	10%	50	450	45
1	Silla Gerente	100	100	10	10%	10	90	9
1	Vestidor	700	700	10	10%	70	630	63
2	Impresora	80	160	3	10%	16	144	48
1	Teléfono	50	50	3	10%	5	45	15
1	Camioneta	14000	14000	5	10%	1400	12600	2520
1	Mesa de reuniones	350	350	10	10%	35	315	31,5
1	Obra Civil	20362	20362	20	10%	2036	18325	936
Total			80059			8006	72053	8097

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería ‘Buena Vecindad’

**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N° 54 de depreciaciones de activos fijo se observa los años de vida útil, el valor de salvamento, la base depreciable y la depreciación anual.

## 5.8. Determinación de la TMAR de la empresa y la inflación considerada

**Cuadro N° 55: Cuadro de inversiones y ponderación**

86059

Accionista	%Aportación	Aportación USD	TMAR	Ponderación
Inversionista	50%	43029	14,27%	7,13%
Corporación Financiera Nacional	50%	43029	11,00%	5,50%
TMAR global mixta				12,63%

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional e inversionista

**Elaborado por:** El autor

La TMAR representa la tasa mínima que el inversionista pediría por aportar con su capital en la microempresa panificadora “Buena Vecindad” para la producción de pan. Para compensar los efectos inflacionarios que afecten al capital, se prevé dos factores: el efecto inflacionario que es de 3,88% al 21 de mayo del 2011 y en segundo lugar el premio o sobretasa que exige el inversionista por arriesgar su dinero en la inversión. El premio al riesgo que ha determinado el inversionista es del 10%, obteniendo un TMAR global mixta del 12,63%.

## 5.9. Determinación del capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde a la inversión líquida que debe aportar la microempresa para inicie el proceso de producción del pan. El capital de trabajo es el resultado de restar activos corrientes menos pasivos corrientes. El capital de trabajo está constituido por valores e inversiones, inventarios y cuentas por cobrar.

### 5.9.1. Valores e inversiones

**Cuadro N° 56: Valores e Inversiones**

Cuadro N° 56: Valores e Inversiones			15
Gasto de ventas Total	Día laborables	Gasto de Ventas diario	Gasto de ventas
19375	302	64	962

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería ‘Buena Vecindad’

**Elaborado por:** El autor

Es el dinero que debe ser invertido por la microempresa panificadora “Buena Vecindad” en una institución bancaria, con la finalidad de disponer de ese efectivo para apoyar las actividades de venta del pan. Como la microempresa concederá a sus clientes un crédito de un día, que resulta de dividir los gastos totales de ventas que ascienden a USD 19375 anuales para 302 días laborables, obteniendo un gasto diario de USD. 64. Este valor se multiplica por 15 días (Como seguridad), obteniendo un valor de USD 962, que debe ser asignado como valores e inversiones.

### 5.9.2. Inventarios

El valor del inventario depende del crédito que se otorgue a los clientes. Como la cantidad diaria de insumos es de USD 189, este valor se debería multiplicar por un día (Que es el plazo de crédito que se dará a las tiendas para el cobro correspondiente), sin embargo y para mantener un margen de seguridad respecto al periodo de aprovisionamiento se asigna 15 días del costo diario, ya que resultaría favorable negociar con ventaja en compras mayores a favor de la microempresa panificadora, obteniendo como resultado USD. 2838, valor que se destinará a la compra de harina, manteca, azúcar, levadura, entre otros.

**Cuadro N° 57: Inventarios**

<b>Concepto</b>	<b>Consumo diario</b>	<b>Costo 15 días</b>
Harina	114,00	1710
Manteca	40,82	612
Sal	0,85	13
Azúcar	7,66	115
Levadura	9,00	135
Huevos	16,50	248
Agua	0,40	6
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>2838</b>

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería ‘Buena Vecindad’  
**Elaborado por:** El autor

### 5.9.3. Cuentas por cobrar

**Cuadro N° 58: Cuentas por cobrar**

Costo Total de Operación	Año	Crédito	U.S.D.
127687	302	2 Días	846

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'  
**Elaborado por:** El autor

Es el crédito que se otorgará a los compradores. Dado que la política de la microempresa será dar un crédito de un día (Margen de seguridad 2 días), por lo que a más de valores de inventarios e inversiones, será necesario invertir una cantidad de dinero que permita la venta de pan de dos días. El cálculo se realizó tomando en cuenta el costo de operación de la empresa, según el cuadro N° 52, cuyo valor es de USD 127687, que se divide para 151 pares de días del año (302 días laborables) y se obtiene un valor de USD 846 en cuentas por cobrar.

### 5.10. Valor del activo circulante

En el cuadro N° 59 se puede observar en resumen los componentes del activo circulante. Valores e inversiones, inventarios, cuentas por cobrar, que suman un total de USD 4646.

**Cuadro N° 59: Activo circulante**

Concepto	USD.
Bancos	962
Inventarios	2838
Cuentas por cobrar	846
<b>Total</b>	<b>4646</b>

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'  
**Elaborado por:** El autor

### 5.11. Pasivo circulante

El pasivo circulante es el resultado de dividir el activo corriente para 2 o 2,5. En la microempresa panadería 'Buena Vecindad' se dividió para 2, obteniendo un valor de USD. 2323.

$$AC/PC = 2 \text{ a } 2,5$$

$$PC = 4646/2 = 2323$$

### 5.12. Financiamiento de la inversión

El valor del préstamo asciende a la cantidad de 43029 a una tasa de interés del 11%. Cabe indicar que el crédito a obtenerse será en la Corporación Financiera Nacional, a amortizarse en un plazo de cuatro años a partir del año 2012. Ver Cuadro N° 55.

### 5.13. Determinación del punto de equilibrio o producción mínima económica

En el cálculo del punto de equilibrio o producción mínima aceptable, se considera el presupuesto de ingresos y costos de producción, administración y ventas. Valores que deben clasificarse en costos fijos y variables, para determinar el nivel de producción dónde los costos se igualan a los ingresos.

**Cuadro N° 60: Clasificación de costos**

<b>Conceptos</b>	<b>Costos en miles USD</b>
Ingresos	172767
Costos totales	127687
Costos variables	68405
Costos fijos	59281

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

### 5.14. Clasificación de costos

#### 5.14.1. Costos fijos

**Cuadro N° 61: Costos Fijos**

<b>Costos fijos</b>	<b>USD</b>
Costos administrativos	13448
Costos de venta	19375
Mantenimiento	750
Mano de Obra directa	11055
Mano de obra indirecta	6275
Control de calidad	280
Depreciación	8098
<b>Total</b>	<b>59281</b>

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

### 5.14.2. Costos variables

Los costos variables es el resultado de dividir el valor del costo variable total USD 66809 sobre la cantidad de panes de 55 gramos al peso de masa que sale de la divisora y que se producirá en el año 2012, obteniendo un costo variable unitario de USD. 0,05006.

**Cuadro N° 62: Costos Variables**

	<b>Costos Variables</b>	<b>USD</b>
	Materia prima	57148
	Fundas	2281
	Otros materiales	572
	Energía eléctrica	1033
	Agua	124
	Combustible	7248
		68405
1366599	<b>CvUnitario (68405)</b>	0,05006

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

### 5.14.3. Volumen, Ingresos, CF, CV

**Cuadro N° 63: Volumen de ingresos, CF, CV, CT**

<b>Q</b>	<b>Ingresos</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>CT</b>
0	0	59281	0	59281
100000	11610	59281	5006	64287
250000	29025	59281	12514	71795
500000	58050	59281	25028	84309
897595	104211	59281	44929	104211
850.000	98685	59281	42547	101828
1.000.000	116100	59281	50055	109337
1.150.000	133515	59281	57564	116845
1.600.000	185760	59281	80088	139370

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

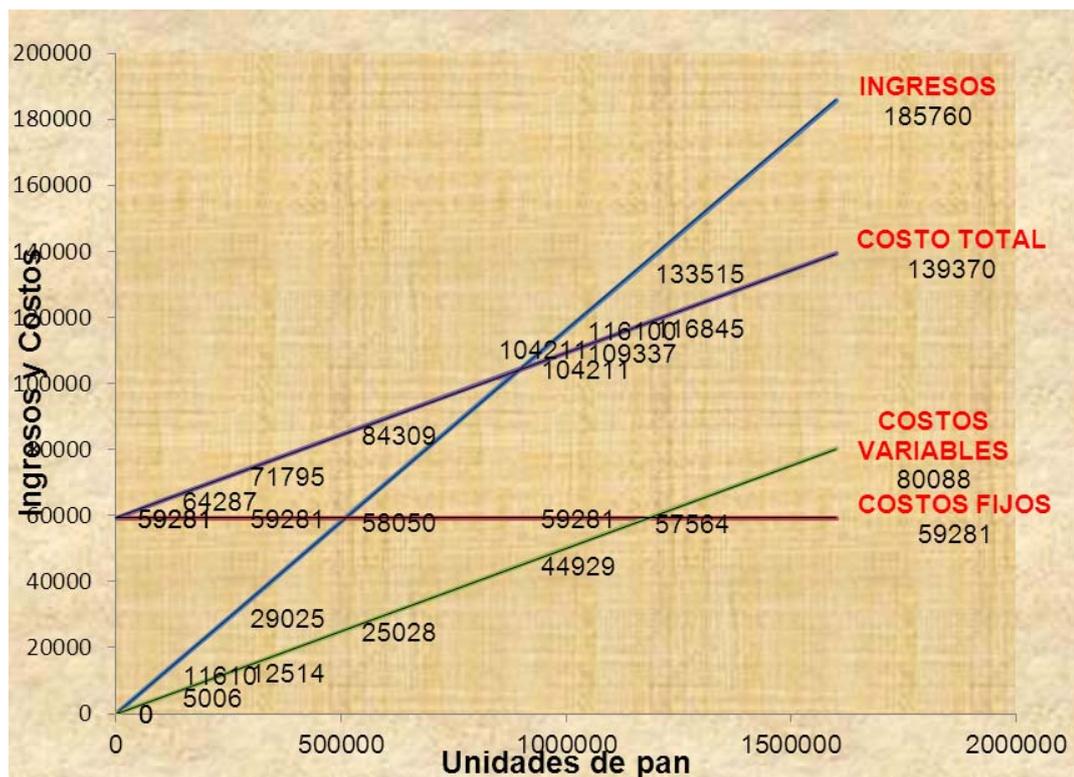
**Elaborado por:** El autor

En el cuadro N° 63 se observa las unidades a producir de la microempresa panificadora 'Buena Vecindad', los ingresos, costos fijos, costos variables y costo total. Para la obtención del costo total se procede a sumar el costo

fijo más el valor de las unidades multiplicado por el costo variable unitario que es de USD. 0,05006.

#### 5.14.4. Gráfico del punto de equilibrio

**Gráfico N° 26: Gráfico Punto de Equilibrio**



Fuente: Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

En el Gráfico N° 26 se observa el punto de equilibrio en 897595 unidades de pan. Los costos e ingresos se igualan en USD. 104211.

#### 5.14.5. Determinación de los ingresos por ventas

**Cuadro N° 64: Ingresos por ventas en USD.**

Año	Q panes 55 gr.	Precio Unitario en USD	Ingreso total en USD
2011	1366599	0,10	158662
2012	1488090	0,116	172767
2013	1620381	0,122	198078
2014	1764433	0,129	227097
2015	1921291	0,136	260368
2016	2092094	0,143	298512

Fuente: Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

Los ingresos por ventas son el resultado de multiplicar las cantidades presupuestadas en el periodo de evaluación del proyecto, por el precio de venta a tenderas de U.S.D. 0,10 en el año base 2011, USD. 0,11 en el año 2012, con la finalidad de que las tenderas ganen un centavo en cada unidad de pan; sin embargo en la proyección de ingresos se calcula el precio promedio en función del peso los porcentajes 61% y 39% en tiendas y panadería “Buena Vecindad”.

#### 5.15. Balance general inicial

**Cuadro N° 65: Balance General Inicial**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Valores e inversiones	962	Sueldos, deudores, impuestos	2323
Inventarios	2838		
Cuentas por cobrar	846	<b>Pasivo Fijo</b>	
<b>Subtotal</b>	<b>4646</b>	Préstamo a cinco años	43029
<b>Activo fijo</b>			
Equipo de Producción	41437		
Equipo de Oficina y ventas	18260	<b>CAPITAL</b>	
Terreno	6000	Capital social	45353
Obra civil	20362		
<b>Subtotal</b>	<b>86059</b>		
<b>Total de activos</b>	<b>90705</b>	<b>Total pasivo + capital</b>	<b>90705</b>

Fuente: Estudio Factibilidad panadería ‘Buena Vecindad’

Elaborado por: El autor

En el cuadro N° 65 del balance general se registran el activo corriente, activo fijo, pasivo corriente y capital social. El valor del capital social USD 45.339; se puede observar que no corresponde al valor inicial USD.43.029, ya que se incorpora el valor del capital de trabajo por un valor de USD. 2.323.

**5.16. Determinación del estado de resultados con inflación, sin financiamiento y con variación de la producción**

**Cuadro N° 66: Estado de resultados pro-forma con inflación, sin financiamiento y con variación de producción.**

Concepto	2012	2.013	2014	2.015	2016
Producción	1488090	1620381	176443 3	1921291	209209 4
(+) Ingreso	172767	198078	227097	260368	298512
(-) Costo de producción	94863	103.297	112.480	122.479	133.368
(-) Costo de administración	13448	14.298	15.569	16.954	18.461
(-) Costo de ventas	19375	19.967	21.742	23.675	25.780
(=) Utilidad antes de impuestos	45.080	60.516	77.306	97.260	120.904
(-) 15% Participación a Trabajadores	6.762	9.077	11.596	14.589	18.136
(-) Impuesto a la Renta	8.813	11.316	14.456	18.188	22.609
(=) Utilidad después de impuestos	29.505	40.122	51.254	64.483	80.159
(+) Depreciación	8098	8099	8100	7318	7319
(=) Flujo neto de efectivo (FNE)	37.603	48.221	59.354	71.801	87.478

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

En el Cuadro N° 66 se determina en el estado de resultados los periodos de producción, ingresos, costos de producción, utilidad, depreciación, impuestos. También se puede apreciar el flujo neto de efectivo que registra valores positivos en los periodos de evaluación del estudio factibilidad de la microempresa de panificación 'Buena Vecindad'.

**5.17. Estado de resultados con inflación, con financiamiento y con variación de la producción.**

**Cuadro N° 67: Estado de resultados pro-forma con inflación, con financiamiento y con variación de producción**

<b>Concepto</b>	<b>2012</b>	<b>2.013</b>	<b>2014</b>	<b>2.015</b>	<b>2016</b>
Producción	1488090	1620381	1764433	1921291	2092094
(+) Ingreso	172767	198078	227097	260368	298512
(-) Costo de producción	94863	103297	112480	122479	133368
(-) Costo de administración	13448	14298	15569	16954	18461
(-) Costo de ventas	19375	19967	21742	23675	25780
(-) Costos Financieros		4.733	3.728	2.613	1.374
(=) Utilidad antes de impuestos	45.080	55.783	73.577	94.647	119.529
(-) 15% Participación a Trabajadores	6.762	8.367	11.037	14.197	17.929
(-) Impuesto a la Renta	8.813	10.431	13.759	17.699	22.352
(=) Utilidad después de impuestos	29.505	36.984	48.782	62.751	79.248
(+) Depreciación	8098	8099	8100	7318	7319
(-) Amortización de deuda		9136	10141	11257	12495
(=) Flujo neto de efectivo (FNE)	37.603	35.947	46.741	58.812	74.072

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería ‘Buena Vecindad’

**Elaborado por:** El autor

En el Cuadro N° 67 se determina los niveles de producción, ingresos, costos de producción, utilidad, depreciación, impuestos, pago de intereses y amortización de deuda en el estado de resultados con financiamiento, con inflación y variación de producción. Además de apreciar que en el flujo neto de efectivo se registra valores positivos en todos los periodos de evaluación del proyecto. La información de los estados financieros, constituye la base para el cálculo de los flujos netos de efectivo y la evaluación económica.

**5.18. Posición financiera inicial de la empresa**

Constituye los métodos que toman en cuenta el valor del dinero para evaluar la posición financiera de la microempresa panificadora “Buena Vecindad” a través de razones financieras.

### 5.18.1. Tasa circulante (TC)

La tasa circulante es una medida de liquidez a corto plazo, su fórmula de cálculo es:

$$\text{Tasa Circulante} = \text{AC/PC} = 4646/2323 = 2$$

La razón de la tasa circulante evalúa el activo corriente sobre el pasivo corriente, obteniendo un resultado de 2, cabe indicar que el valor aceptado está entre 2 y 2,5.

La Microempresa Panificadora “Buena Vecindad” tiene USD. 2 en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes, o se podría decir que cubre sus pasivos 2 veces.

### 5.18.2. Tasa rápida o prueba acida (TR)

El valor de aceptación de la tasa rápida como valor esperado es 1. Lo que significa que puede enfrentar sus deudas en el corto plazo con el 100% de probabilidad de cubrirlas casi de inmediato. De acuerdo al resultado obtenido se observa que únicamente el 78% de las deudas podrían ser pagadas de forma inmediata por la microempresa panificadora “Buena Vecindad”.

**TR (Tasa Rápida o Prueba Ácida) = (AC – Inventarios)/PC = (4646 - 2838)/2323 = 0,78 o 78%**, lo que quiere decir que no dispondría de la liquidez suficiente para cumplir sus compromisos en forma inmediata.

### 5.18.3. Tasa de solvencia o apalancamiento

Son dos tasas para la evaluación de proyectos, la tasa de deuda y el número de veces que se ganaría interés.

**Tasa de deuda:** Divide la deuda sobre el total de activos fijos, lo que permite determinar el nivel óptimo de endeudamiento.

$$\text{TD} = \text{Deuda/AFT} = 43029/86059 = 0,5 = 50\%$$

Este valor es medianamente alto, debido a que no hay referencias en cuánto a cuál es el nivel óptimo de endeudamiento.

En las instituciones financieras se observa otra tasa contable para asignar un préstamo, el número de veces que se gana interés. Por lo que se divide ganancia antes de pagar intereses e impuestos, entre los intereses que se deben pagar por concepto de deudas. Para el cálculo es importante considerar los estados de resultados con financiamiento.

**Número de veces que se gana interés = Ganancia antes de interese e impuestos/Costos Financieros**

Número de veces que gana interés = Ganancia antes de pagar intereses e impuestos/ Intereses a pagar por concepto de deudas.

NVGI = G A I I/Intereses por concepto de deuda

55.783/4733 = 12

### **5.19. Evaluación financiera**

Para realizar la evaluación económica de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, a más de considerar el valor del dinero a través del tiempo y la evaluación financiera a través de los indicadores VAN Valor Actual Neto, TIR Tasa Interna de Retorno y B/C Relación Beneficio/Costo. En esta fase ya se conoce el lugar dónde va a operar la planta de producción, el tamaño óptimo más adecuado para el proyecto, el proceso de producción, así como los costos de operación. También se conoce la inversión necesaria para llevar adelante el proyecto. A pesar de conocer las utilidades probables en cada uno de los periodos de análisis de los cinco años, todavía no se ha demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

Por ello se aplica el criterio del VAN que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, los mismos que son originados por una inversión. Para obtener el resultado de este indicador se actualiza mediante una tasa (TMAR) del 12,6% todos los flujos del proyecto en un periodo de cinco años, seguidamente se resta el valor de la inversión inicial, obteniendo el valor actual del flujo de USD. 193.486 un VAN de USD 105.104.

En cambio que el criterio de la tasa interna de retorno consiste en evaluar el proyecto en función de una tasa única de rendimiento por periodo que es del 46% con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsados.

### 5.19.1. Flujo de caja sin financiamiento

**Cuadro N° 68: Flujo de caja sin financiamiento**

Rubros	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos		172.767	198.078	227.097	260.368	298.512
Costos Variables		68.405	74.487	81.109	88.319	96.171
Costos Fijos		59.281	64.552	70.290	76.539	83.343
Depreciación		8.098	8.099	8.100	7.318	7.319
Utilidad antes de impuesto		36.982	50.941	67.598	88.191	111.679
(-) 15% Participación a Trabajadores		5.547	7.641	10.140	13.229	16.752
(-) Impuesto a la Renta		7.230	9.526	12.641	16.492	20.884
Utilidad Neta		24.205	33.774	44.818	58.471	74.043
Depreciación		8.098	8.099	8.100	7.318	7.319
Inversión Inicial	-86059					
Inversión capital de trabajo	-2323					
Valor de desecho						16.329
Flujo de caja	-88.382	32.303	41.873	52.918	65.789	97.691
Valor actual del flujo	193.486					
VAN	105.104					
TIR	46%					

**Fuente:** Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

**Elaborado por:** El autor

#### 5.19.1.1. Flujo de caja con financiamiento

En el flujo de caja con financiamiento, se observa un VAN USD 148.052, una TIR del 92% y una TMAR de 12,6%. Por lo que se determinó que el proyecto será rentable para el inversionista.

### Cuadro N° 69: Flujo de caja con financiamiento

Rubros	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos		172.767	198.078	227.097	260.368	298.512
Costos Variables		68.405	74.487	81.109	88.319	96.171
Costos Fijos		59.281	64.552	70.290	76.539	83.343
Interés préstamo			4.733	3.728	2.613	1.374
Depreciación		8.098	8.099	8.100	7.318	7.319
Utilidad antes de impuesto		36.982	46.208	63.870	85.579	110.305
(-) 15% Participación a Trabajadores		5.547	6.931	9.581	12.837	16.546
(-) Impuesto a la Renta		7.230	9.034	11.944	16.003	20.627
Utilidad Neta		29.752	37.174	51.926	69.575	89.678
Depreciación		8.098	8.099	8.100	7.318	7.319
Inversión Inicial	-86059					
Inversión capital de trabajo	-2323					
Préstamo	43.029					
Amortización deuda			9.136	10.141	11.257	12.495
Valor de desecho						16.329
Flujo de caja	-45.353	37.850	36.137	49.885	65.637	100.831
Valor actual del flujo	193.404					
VAN	148.052					
TIR	92%					

Fuente: Estudio Factibilidad panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

#### 5.19.1.2. Cálculo de van sin financiamiento

TMAR = 12,63%

VAN	(88.382)	32.303	41.873	52.918	65.789	97.691
		1,13	1,27	1,43	1,61	1,813
	(88.382)	28680	33006	37033	40877	53890
105.104	(88.382)	193486				

#### 5.19.1.3. Cálculo del van con financiamiento

		TMAR	12,63%			
VAN	(45.353)	37.850	36.137	49.885	65.637	100.831
		1,13	1,27	1,43	1,61	1,813
	(45.353)	33605	28485	34911	40782	55622
148.052	(45.353)	193404				

#### 5.19.1.4. Cálculo del TIR sin financiamiento

TIR = 46%

TIR	(88.382)	32.303	41.873	52.918	65.789	97.691
		$(1+r)^1$	$(1+r)^2$	$(1+r)^3$	$(1+i)^4$	$(1+r)^5$
	(88.382)	32.303	41.873	52.918	65.789	97.691
		1	2	3	5	7
	-88382	22162	19709	17088	14575	14848
	-88382	88382				

#### 5.19.1.5. Cálculo del TIR con financiamiento

TIR = 92%

TIR	(45.353)	<u>37.850</u>	<u>36.137</u>	<u>49.885</u>	<u>65.637</u>	<u>100.831</u>
		$(1+r)^1$	$(1+r)^2$	$(1+r)^3$	$(1+i)^4$	$(1+r)^5$
	(45.353)	<u>37.850</u>	<u>36.137</u>	<u>49.885</u>	<u>65.637</u>	<u>100.831</u>
		<u>2</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>14</u>	<u>26</u>
	-45353	<u>19732</u>	<u>9821</u>	<u>7068</u>	<u>4848</u>	<u>3882,71</u>
	-45353	<u>45353</u>	-	-	-	-

#### 5.19.1.6. Cálculo del Beneficio/Costo

**Cuadro N° 70: Relación Beneficio/Costo**

Año	Beneficios	12,63%		(88.382)	
		Beneficios descontados	Costos	Costos descontados	
2012	172.767	\$ 153.388,19	135.785	\$ 120.554	
2013	198.078	\$ 156.134,02	147.137	\$ 115.980	
2014	227.097	\$ 158.929,00	159.499	\$ 111.622	
2015	260.368	\$ 161.774,02	172.176	\$ 106.978	
2016	298.512	\$ 164.669,97	186.833	\$ 103.064	
Relación Beneficio/Costo			1,60		

Fuente: Flujo de Caja Panadería 'Buena Vecindad'

Elaborado por: El autor

R; B/C > 1; Viable

R; B/C = 1; Indiferente

R; B/C < 1; No viable

### 5.19.1.7. Tiempo de recuperación de la inversión, sin financiamiento

-88382	-56079	-14206		
32303	41873	52918	52918	12 -170471,51 -3,22
1	1		-14206	x
				52918
				Años
				2
				Meses
				3
				Días
				7

El tiempo de recuperación de la inversión es de 2 años 3 meses, 7 días

### 5.19.2. Tiempo de recuperación de la inversión, con financiamiento

-88382	-50531	-14395		
37850	36.137	49885	49885	12 -172735,51 -3,5
1	1		-14395	x
				49885
				Años
				2
				Meses
				3
				Días
				15

El tiempo de recuperación de la inversión es de 2 años 3 meses, 15 días.

## CAPÍTULO VI

### 6. Estructura Organizativa

#### 6.1. La empresa

La microempresa de panificación será una organización que persigue un fin económico y social, a través de la producción de pan de excelente calidad para satisfacer la demanda de las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, a través de la innovación permanente en diseños, tamaños, colores, sabores y una excelente calidad de servicio al cliente. Para maximizar los beneficios se apoyará en estrategias microempresariales: objetivos, tácticas y políticas, ya que su aplicabilidad garantizará su estabilidad y crecimiento en el mercado.

##### 6.1.1. Nombre o razón social

El nombre de la microempresa será “Panadería Buena Vecindad”, se constituirá como una Compañía en nombre Colectivo, conformada por los miembros de una familia, quienes se encargarán del área administrativa, producción, financiera y de comercialización.

**Figura N° 16: Logotipo Microempresa Panificadora**



### **6.1.2. Conformación jurídica**

Según la Ley de Compañías la microempresa “Buena Vecindad” adoptará la razón social de una Compañía en Nombre Colectivo”.

### **6.1.3. Misión**

“La microempresa panificadora “Buena Vecindad” será una unidad de producción de pan de excelente calidad, que superará las expectativas de las familias del cantón Ibarra. Para lograr este objetivo utilizará recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, y sobre todo un esmerado servicio al cliente”

### **6.1.4. Visión**

“Desde el año 2013 la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, será una empresa de producción de pan de calidad competitiva, para mejorar la calidad de vida de la gente, a través de variedad de producto, sabor, aroma, tamaño, color, precio y sobre todo valor nutritivo para el consumidor. Para lograr este propósito se fomentará la armonía del talento humano comprometido con la actividad integral de la panificación y cumplidores de las políticas de calidad y una administración eficiente de los recursos, dónde la innovación juegue un papel importante al servicio de la calidad para asistir las necesidades más exigentes de las familias, lo que contribuirá al crecimiento microempresarial de la panificación”

### **6.1.5. Políticas**

Las políticas de la microempresa panificadora “Buena Vecindad” serán las directrices básicas de la organización, que orientaran al gerente a través de guías y procedimientos en la toma de decisiones. A continuación se desarrollan políticas encaminadas al logro de los objetivos de la organización.

### 6.1.5.1. Políticas de presupuesto

El presupuesto señala la cantidad de panes que se ha planificado producir en el primer año de operación de la microempresa 4927 al día, 124008 mensual y 1488090 al año, a costo unitario de USD. 0,09.

**Cuadro N° 71: Presupuesto de Producción de Pan año 2.012**

Periodo anual	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual en unidades
2012	4927	124008	1488090

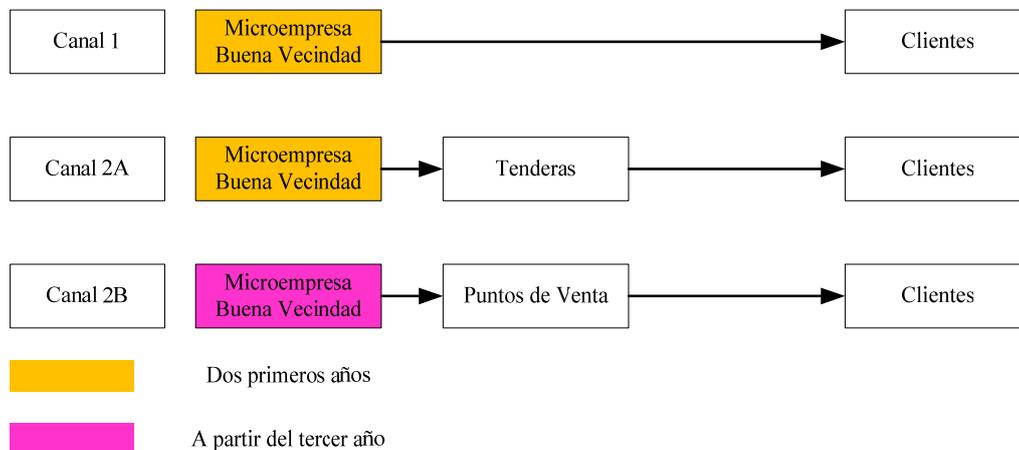
**Fuente:** Capacidad de producción microempresa Panificadora 'Buena Vecindad'  
**Elaborado por:** El autor

El presupuesto contribuye a determinar lo que se puede producir en una semana, un mes o un año, sobre todo si se dispone de un sistema de información estadística.

### 6.1.5.2. Políticas de distribución

En la microempresa panificadora "Buena Vecindad" se realizará las actividades de distribución de acuerdo a los siguientes niveles:

**Figura N° 17: Canales de Distribución**

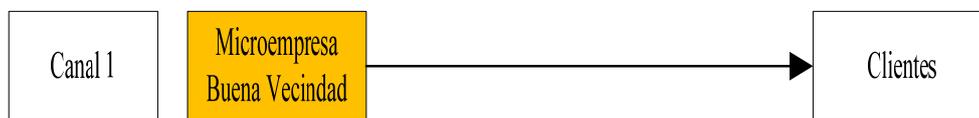


**Fuente:** Observación personal  
**Elaborado por:** El autor

#### 6.1.5.2.1. Microempresa - clientes

Este nivel de distribución corresponde a la relación microempresa panificadora “Buena Vecindad” y clientes. A través del punto de venta de mostrador se prevé atender a 213 personas a razón de 9 panes en promedio por día; que equivales al 61% de las ventas diaria (1917 panes).

**Figura N° 18: Microempresa - Clientes**



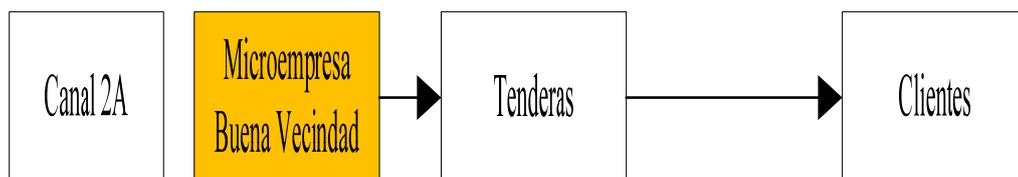
**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** El autor

#### 6.1.5.2.2. Microempresa – tenderas – clientes

En este nivel participan la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, tenderas y clientes. Partiendo del supuesto que se distribuya el producto (pan) a diez tiendas con un promedio de 301 panes por día; la microempresa estará en capacidad de comercializar 3011 panes por día, que corresponde al 61% de producción diaria en el año 2012.

**Figura N° 19: Microempresa – Tenderas - Clientes**



**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** El autor

#### 6.1.5.2.3. Microempresa – puntos de venta – clientes

Este nivel de distribución se pondrá en práctica desde el año 2014, ya que la microempresa no alcanzará a distribuir toda la producción; si se compara el primero y tercer año, existe un incremento de 915 panes que podrían venderse a través de un punto de venta, previo un nuevo estudio de factibilidad.

**Figura N° 20: Microempresa – Punto de Venta – Clientes**



**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** El autor

### **6.1.5.3. Políticas de venta**

Los siguientes términos comerciales se aplicarán para la venta del pan a tenderas y consumidores finales:

#### **6.1.5.3.1. Precios**

Los precios se fijaran de acuerdo a las negociaciones establecidas con las tenderas y de acuerdo a las disposiciones del gobierno. Sin embargo se conoce que el precio actual (2012) para las tenderas es de USD. 0,11, precio que puede cambiar si las materias primas e insumos tienen un alza significativa.

Para la venta de pan que se realice en la microempresa panificadora, el precio será de USD. 0,12.

#### **6.1.5.3.2. Tiempo de entrega**

El tiempo de entrega es importante en la actividad de la panificación, ya que las tenderas necesitan que el producto esté a una hora determinada para poder comercializar su producto. En la negociación el acuerdo se logra, sin embargo en la ejecución de la relación comercial se observa que existen conflictos entre microempresarios y tenderas, ya que por lo general el tiempo es restricción en la fase de entrega.

#### **6.1.5.3.3. Fletes**

El flete o costo de distribución es cubierto por la microempresa panificadora, ya que el pan es entregado en las tiendas para su comercialización. Para realizar la entrega del producto la microempresa

“Buena Vecindad” dispone de una camioneta debidamente equipada para atender las tiendas con las que tiene compromisos la microempresa en las parroquias: San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato.

#### **6.1.5.3.4. Pago**

El pago por la compra del pan la tendera lo realizará al siguiente día de haber recibido el pan de la microempresa “Buena Vecindad”. Esta actividad no debe influir en los tiempos de entrega en otros negocios, peor en los atrasos. Sin embargo se observa que existen conflictos en la entrega y cobro, ya que algunas tenderas hacen perder tiempo valioso para cumplir puntualmente con otros clientes.

#### **6.1.5.3.5. Devoluciones**

La microempresa “Buena Vecindad” aceptará devoluciones en los siguientes casos:

- a) Por entrega de pan guardado, quemado, crudo y quebrado.
- b) Por no cumplir acuerdos de calidad, cantidad y tiempo de entrega.

#### **6.1.5.4. Políticas de producción**

De la estrategia competitiva de la microempresa se derivaran las políticas de producción. Se trata ante todo de utilizar la potencialidad de la producción para reforzar la competitividad de la empresa. Para ello se determina la administración de la producción que consistirá en realizar la secuencia usual en la administración de la producción:

##### **6.1.5.4.1. Análisis de la situación competitiva**

Se trata de conocer qué están haciendo los demás, con relación a:

##### **a) Productos**

Existen 104 panaderías en la ciudad de Ibarra que representan la oferta del pan. Sus microempresarios conocen la importancia de la

calidad del producto y calidad del servicio al cliente. Sin embargo a la hora de demostrar la efectividad de la calidad al cliente, cometen un error garrafal; ya que, a pesar de producir pan de buena calidad, por mal cálculo de demanda, se quedan con inventario que técnicamente debería ser dado de baja, pero “por no perder dinero” al siguiente día mezclan con el pan fresco y lo venden engañando al cliente. Pero el que realmente resulta engañado no es el cliente, sino el microempresario panificador, ya que muchos de sus clientes buscarán un nuevo proveedor.

#### **b) Mercados**

La oferta y demanda del pan es producida por los microempresarios panificadores, tenderas y las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. El mercado está representado por un punto de encuentro entre tenderas y consumidores. Sin embargo la mayoría de panificadores no han sido capaces de generar satisfacción en los clientes, ya que apenas el 29% están muy de acuerdo con la calidad del pan, el 55% están de acuerdo y el 16% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Con la calidad del servicio sucede algo peor, ya que el 2% está en desacuerdo, el 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 48% de acuerdo y apenas el 28% está muy de acuerdo con la calidad del servicio al cliente.

#### **c) Canales de distribución.**

Los canales de distribución constituyen la Microempresa Panificadora – Clientes (A través de la venta de mostrador en la propia planta), la microempresa panificadora – Tenderas – Clientes; y muy pocas panaderías tienen puntos de venta para la comercialización del pan.

#### **6.1.5.4.2. Análisis de los recursos y habilidades con que cuenta la microempresa, instalaciones y sistemas**

Consiste en determinar las fortalezas constituidas por las habilidades, métodos e instalaciones:

**a) Capacidades**

La capacidad de producción de la microempresa panificadora será de 4927 panes por día, 533 panes por hora, 8,9 panes por minuto.

**b) Maquinaria**

Dispondrá de un equipo básico para la operación del proceso productivo, que estará conformado por un horno con capacidad para cuatrocientos panes, una amasadora industrial, una divisora y un mesón de madera. Sin embargo el proceso productivo se desarrollará en forma manual en un 80% y en forma automatizada en un 20%.

**c) Recursos**

Los recursos a utilizar son: Talento humano, materiales, financieros y tecnológicos.

**d) Procesos**

El proceso de producción se desarrollará en las siguientes fases:

- Recepción de materias primas e insumos de proveedores
- Revisión y control
- Pesado de ingredientes
- Mezclado de materiales
- Pesado de bolas de masa
- Proceso de corte
- Proceso de boleado
- Proceso de fermentado
- Proceso de cocción
- Obtención del producto pan
- Proceso de enfriado
- Proceso de venta

**e) Capacidades técnicas**

La capacidad de equipos y máquinas están para producir tres bultos de harina de 50 Kilogramos a razón de 4927 panes por día. Podrá duplicarse la producción si se trabaja con las mismas máquinas en dos turnos de trabajo.

**f) Productos.**

Un solo producto (Pan) en diferentes diseños, colores, textura, y sabores.

**6.1.5.4.3. Objetivo**

Producir pan de buena calidad de acuerdo a las necesidades del consumidor en cantidad, tiempo y cumplir el propósito de la microempresa panificadora “Buena Vecindad” que es generar rentabilidad y contribuir a paliar las necesidades de orden social.

**6.1.5.5. Políticas financieras**

Las políticas financieras definirán los criterios y marcos de actuación en la microempresa panificadora “Buena Vecindad”. A sus directivos les corresponderá cumplir, ya que el propósito será reducir la incertidumbre y dedicar todos los esfuerzos a la mejora de la rentabilidad. A continuación se analiza estas políticas desde los siguientes ítems:

**6.1.5.5.1. Capital de trabajo**

El capital de trabajo de la microempresa “Buena Vecindad” está Integrado de valores e inversiones, inventarios de mercadería y cuentas por cobrar, que están en función de las ventas y las políticas de crédito, de los costos de materias primas y el periodo de abastecimiento.

Por lo tanto, el valor asignado a este rubro resulta de dividir los activos circulantes sobre pasivos circulantes, en una relación 2.

“Buena Vecindad” necesitará un capital de trabajo, directamente proporcional al número de días, desde la elaboración del producto (pan), hasta el siguiente día que es la fecha de cobro. Sin embargo se ha

considerado para la cuenta de valores e inversiones una holgura en gastos de ventas a dos días, un costo de inventarios por quince días y el valor de cuentas por cobrar por un periodo de crédito por 2 días.

#### 6.1.5.5.2. Uso del capital

El uso de capital estará en función de las inversiones de ampliación o inyección de capital de trabajo para ampliación de la producción de la microempresa panificadora.

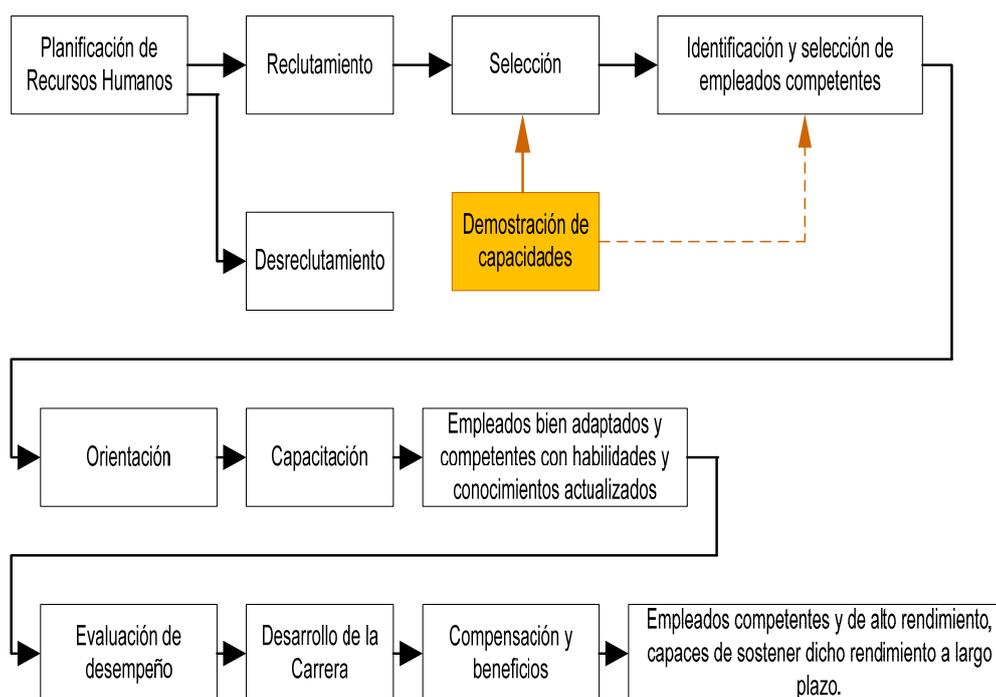
#### 6.1.5.5.3. Uso del excedente o utilidad

Cuando se quiere dejar de usar el crédito bancario, es recomendable para los inversionistas reinvertir sus excedentes, ya que estos recursos serán destinados a nuevas inversiones.

#### 6.1.5.6. Políticas de talento humano

Las políticas de personal ha implementarán en la microempresa panificadora “Buena Vecindad” serán las que a continuación se detallan:

**Figura N° 21: Planificación de Recursos Humanos**

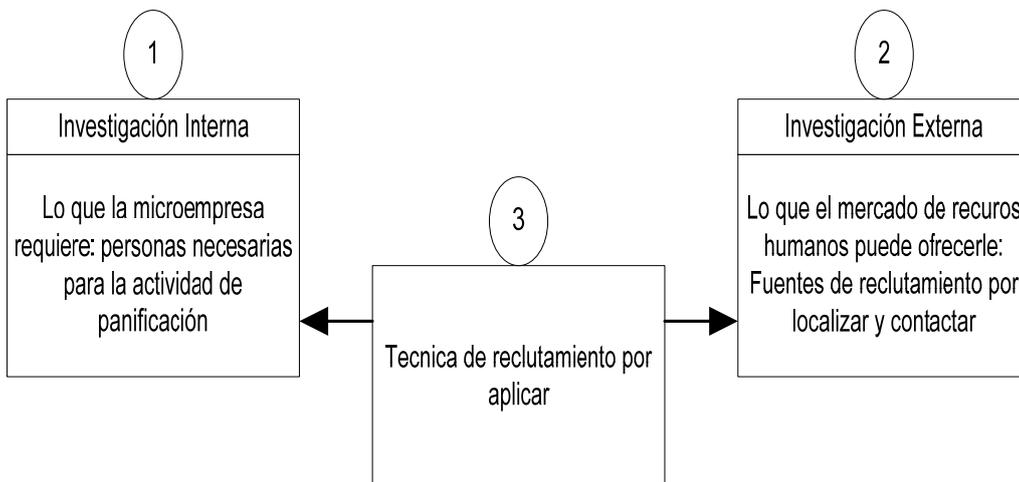


**Fuente:** ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary  
**Elaborado por:** El autor (Adecuado a la Panificación).

### 6.1.5.6.1. Reclutamiento

Una vez que el microempresario panificador conozca la situación en materia de recursos humanos, es recomendable utilizar la información recopilada mediante análisis de puestos de trabajo como una guía para realizar el reclutamiento, es decir, el proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces. Si alguna vez la microempresa está con excedente de personal, la gerencia puede optar por disminuir la fuerza de trabajo de la organización, o hacer el desreclutamiento, que es una técnica para reducir oferta de mano de obra dentro de la organización.

**Figura N° 22: Tres fases de planeación de reclutamiento**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial M<sup>o</sup>GrawHill. Pág. 209  
Elaborado por: El autor

#### 6.1.5.6.1.1. Investigación interna

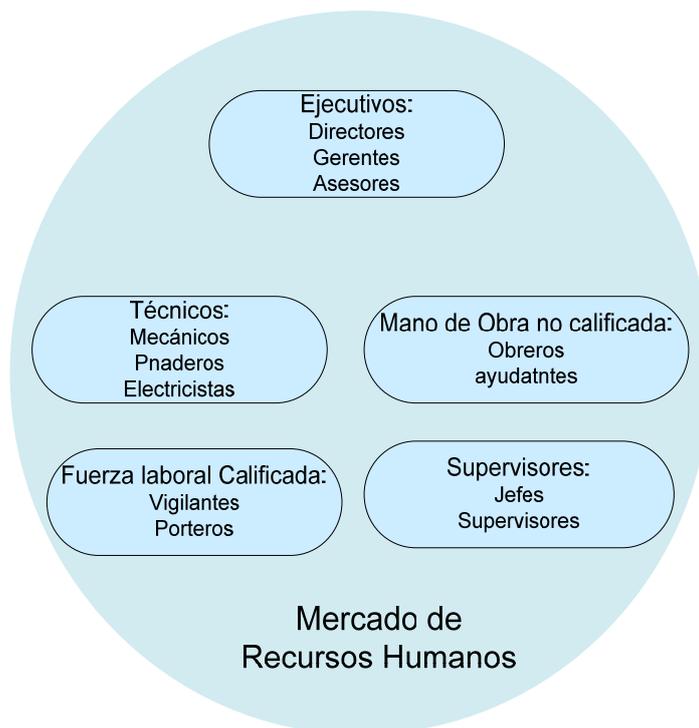
Corresponde a la verificación de necesidades de la microempresa respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante. Esta técnica no puede aplicarse a una microempresa panificadora por crearse, sino a las que se encuentran constituidas.

#### 6.1.5.6.1.2. Investigación externa

Es una investigación de mercado de recursos humanos dirigida a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis. En esta fase

sobresalen el segmento mercado de recursos humanos y la localización de fuentes de reclutamiento.

**Figura N° 23: Segmentación de mercados de recursos humanos**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill. Pág. 209

**Elaborado por:** El autor

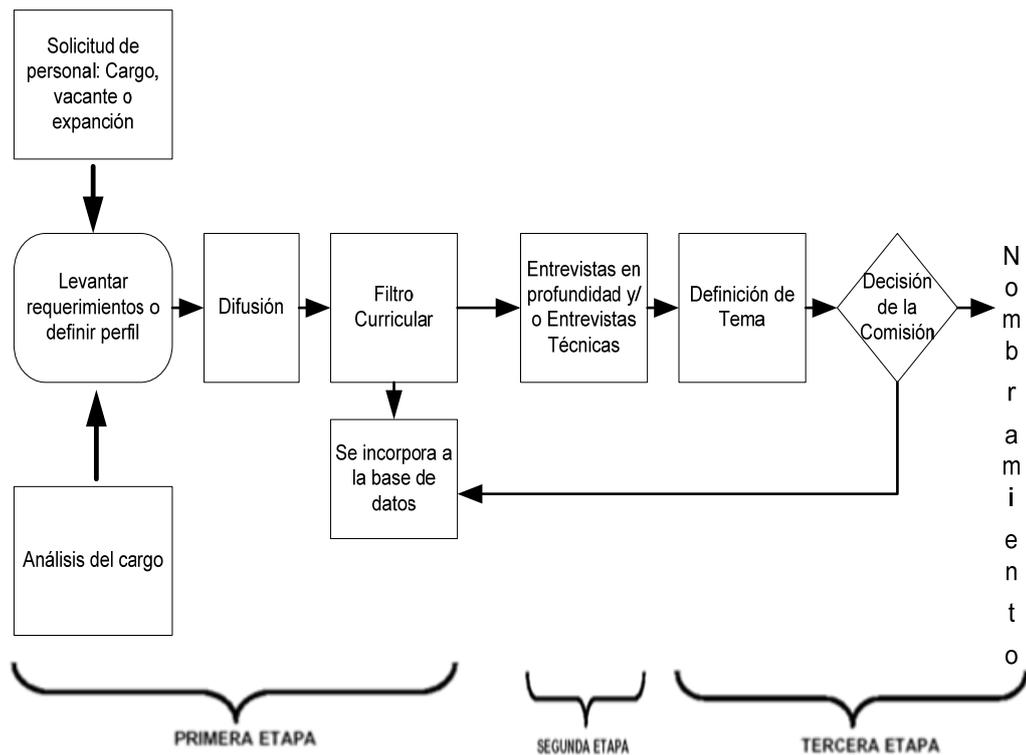
El reclutamiento interno es cuando se presenta una vacante y la institución intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuáles pueden ser ascendidos (Movidos vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

#### **6.1.5.6.2. Selección de personal**

Para llenar una vacante en ventas, el proceso de selección tiene que ser capaz de predecir que solicitantes podrían generar un mayor volumen de ventas. Si se trata de un maestro panadero, el resultado esperado será producir el número de panes promedio del sector de la panificación. El objetivo de la selección de personal es escoger y clasificar los candidatos

que reúnan los requisitos exigidos para satisfacer las necesidades de la organización. El propósito de la selección es escoger al individuo adecuado para el cargo adecuado de entre los candidatos reclutados.

**Figura N° 24: Modelo de Selección de Personal**



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

Elaborado por: El autor (Adecuado a la microempresa)

### 6.1.5.6.3. Capacitación

La capacitación es una actividad cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes de la microempresa panificadora y del entorno.

#### 6.1.5.6.3.1. Programa de capacitación para la microempresa panificadora

##### a) Entrenamiento en el puesto

Un empleado nuevo requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Por ello es necesario saber cuáles van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe inmediato superior en el organigrama de la microempresa. Para el proceso de entrenamiento es necesario es la descripción del puesto que debe contener la siguiente información:

- Título del puesto
- Departamento al que pertenece
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto
- Si la persona va a tener funciones de jefatura, enuncie los puestos que va a tener a su cargo.
- Describir la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la microempresa.

## **b) Adiestramiento**

El adiestramiento sirve para que una persona aprenda a desempeñar sus labores en situaciones reales. Esta actividad se torna esencial cuando el trabajador del sector de la panificación ha tenido poca experiencia o para desempeñar una actividad nueva a la que habitualmente desempeña. Para lograr este propósito se utiliza un método de cuatro pasos:

- Preparar al trabajador
- Mostrarle el trabajo
- Ponerlo a prueba
- Hacerlo una cultura institucional

### **c) Desarrollo profesional**

Se refiere a la educación que recibe un trabajador con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la microempresa panificadora. Si la capacitación busca desarrollar una capacitación específica, Ejemplo: conocimientos de Excel; en cambio que el desarrollo profesional busca formar líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos.

#### **6.1.5.6.4. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño servirá para estimular y valorar las cualidades de los trabajadores de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”.

Los objetivos fundamentales de esta actividad son:

- a) Realizar la medición del rendimiento real del potencial humano para determinar su plena aplicación.
- b) Tratar al recurso humano como un recurso básico, cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse, dependiendo de la forma de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento a todos los miembros de la organización, considerando los objetivos microempresariales e individuales.

Los beneficios de la evaluación del desempeño para los diferentes estamentos de la microempresa panificadora son:

##### **6.1.5.6.4.1. Para la jefatura**

- a) Se evalúa el desempeño de los directivos en base a factores de evaluación.

- b) Le facilita la identificación de las necesidades de capacitación a jefes de área.
- c) Permite la comunicación con los subordinados en el proceso de evaluación del desempeño.

#### **6.1.5.6.4.2. Para el subordinado**

- a) Le permite conocer los términos de desempeño utilizados en la microempresa.
- b) Conoce la expectativa de sus superiores acerca de su desempeño.
- c) Sabe las medidas que está tomando el microempresario encaminadas a mejorar su desempeño.

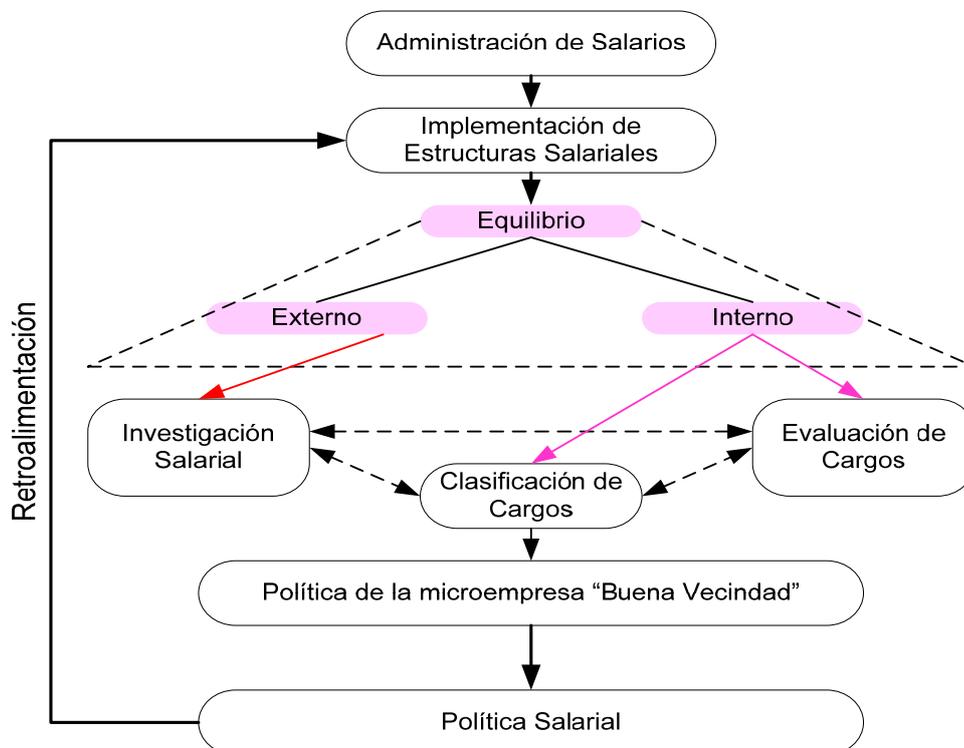
#### **6.1.5.6.4.3. Para la microempresa**

- a) Está en capacidad de evaluar su potencial humano y definir el aporte de cada trabajador.
- b) Puede identificar los trabajadores que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas actividades.
- c) La política de recursos humanos podrá ofrecer oportunidades a los empleados, lo que ayudará a incrementar la productividad.

#### **6.1.5.6.5. Políticas de salarios.**

Lo que se recomienda es una remuneración de acuerdo a la Ley en el Ecuador a los ocupantes del cargo. Es importante conocer el valor de ese cargo con relación a los de la organización y a la situación del sector de la panificación (mercado de recursos humanos). En consecuencia, la administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer las estructuras de salarios equitativos y justas en la microempresa panificadora 'Buena Vecindad'.

**Figura N° 25: Sistema de Administración de Salarios**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 415  
**Elaborado por:** El autor

Las políticas salarias a implementar en la microempresa panificadora son:

- Clasificación de los cargos y escalas salariales para cada puesto.
- El salario de admisión para los trabajadores seleccionados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- Toda política salarial en el Ecuador, debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos por mejor desempeño, estabilidad laboral.

#### **6.1.6. Valores**

##### **6.1.6.1. Honestidad**

Los directivos y trabajadores de la microempresa panificadora "Buena Vecindad" serán transparentes y modestos en sus actividades de producción y comercialización. Para la elaboración del pan se utilizará

materias primas e insumos en proporciones justas y de buena calidad; se fijará un precio de venta a distribuidores que les permita llegar a sus clientes con un precio competitivo.

#### **6.1.6.2. Respeto**

El microempresario panificador debe fomentar la convivencia entre “Buena Vecindad” y las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, conociendo, escuchando y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

#### **6.1.6.3. Justicia**

La microempresa panificadora “Buena Vecindad” será ecuánime en la toma de decisiones que tengan relación con los trabajadores, clientes y proveedores.

#### **6.1.6.4. Responsabilidad**

EL propietario de la microempresa “Buena Vecindad” deben estar consciente de lo que hace o deja de hacer con respecto a la calidad del pan y calidad del servicio al cliente, es de su exclusiva responsabilidad. Por lo que debe tener la capacidad de aceptar las consecuencias por acción u omisión de factores que tengan que ver con la producción del pan.

#### **6.1.6.5. Laboriosidad**

El microempresario al desarrollar el proceso de producción del pan, hará todo lo necesario para obtener resultados de manera autónoma, o con la ayuda de su equipo de panificadores que disponga de gran capacidad de maniobra. La microempresa “Buena Vecindad” trabajará con un panadero

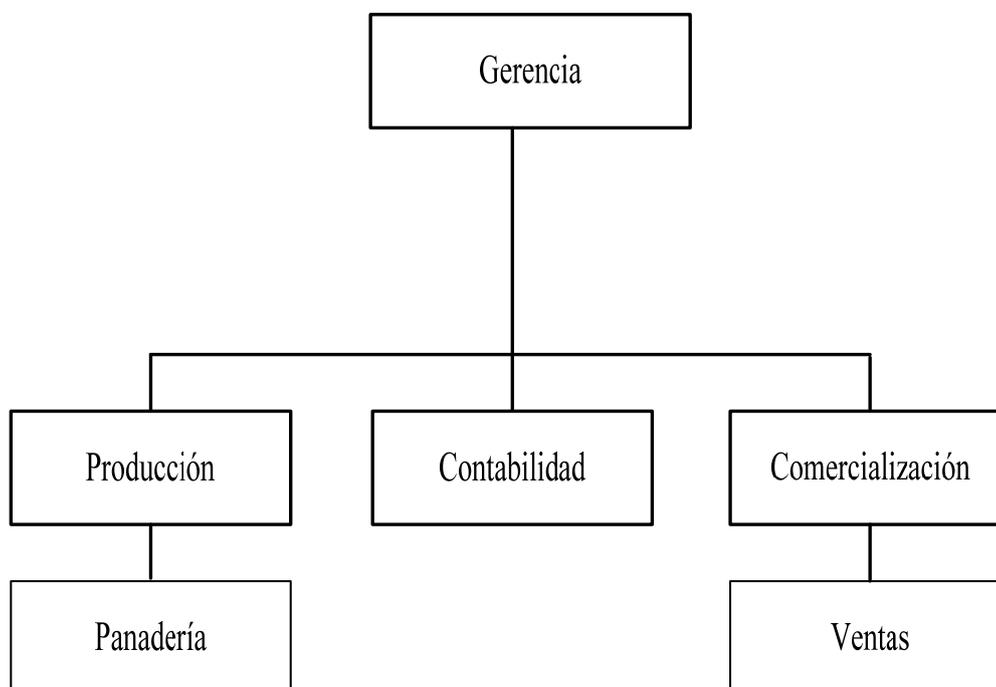
de mucha experiencia que contribuirá a darle versatilidad a los diseños, sabores y tamaños de panes. Todos los miembros de la microempresa participaran con todo su contingente para sacar adelante el proyecto.

## 6.2. Estructura organizacional

### 6.2.1. Organigrama

La microempresa “Buena Vecindad”, será una organización en nombre colectivo y estará domiciliada en la ciudad de Ibarra, integrada por miembros de familia y particulares. Esta organización estará conformada por las siguientes áreas de trabajo: Gerencia, Producción, Contabilidad y Comercialización. El propósito de esta unidad productiva será producir pan de buena calidad para mejorar la calidad de vida de las familias de la ciudad de Ibarra y nivel de vida del microempresario panificador.

**Figura N° 26: Organigrama**



**Fuente:** Estudio organizacional microempresa panificadora “Buena Vecindad”  
**Elaborado por:** El autor

## **6.2.2. Orgánico funcional**

### **6.3.1.1. Gerente**

#### **6.3.1.1.1. Objetivo**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la microempresa panificadora “Buena Vecindad”, de acuerdo a las políticas establecidas por los socios.

#### **6.3.1.1.2. Perfil**

- Formación Superior en Administración de Empresas o carreras afines.
- Dos años de experiencia en puestos similares.
- Poseer un espíritu emprendedor.
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización.
- Habilidades cognitivas.
- Habilidades comunicativas.
- Espíritu de liderazgo.
- Motivación y dirección personal.
- Espíritu competitivo.
- Integridad moral y ética.
- Capacidad crítica y autocorrectiva.

#### **6.3.1.1.3. Funciones generales**

### **a) Administración**

- Artículo 44: A falta de disposición especial en nombre en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Caso contrario si sólo alguno de los socios hubiera sido autorizado para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.
- Artículo 48: El nombramiento de los administradores se hará ya sea en la escritura de constitución o posteriormente, por acuerdo entre los socios y, salvo pacto en contrario, por mayoría de votos.

### **b) De los socios**

- Artículo 54: El socio de la compañía en nombre colectivo tendrá las siguientes obligaciones principales.
  - Pagar el aporte que hubiera suscrito, en el tiempo y en la forma convenidos;
  - No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la de terceros, en la misma especie de comercio que hace la compañía, sin previo consentimiento de los demás socios.
  - Participar en las pérdidas
  - Resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a la compañía, en caso de ser excluido.
- Artículo 55: El socio de la compañía en nombre colectivo tiene los siguientes derechos:
  - Percibir utilidades;
  - Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía;

- Controlar la administración;
- Votar en la designación de los administradores; y,
- Recurrir a los jueces solicitando la revocación del nombramiento de administrador, en los casos determinados en el artículo 49. El juez tramitará la petición verbal y sumarialmente.

### **6.3.1.2. Jefe de Producción**

#### **6.3.1.2.1. Objetivo**

Desarrollar la actividad de panificación de la microempresa como un subsistema de producción, con entradas (factores de producción) y salidas (producto), y relacionadas entre sí mediante el proceso de producción.

#### **6.3.1.2.2. Perfil.**

- Experiencia de dos años en cargos similares.

#### **6.3.1.2.3. Funciones**

- a) Producir la cantidad diaria de acuerdo a la orden de producción de la gerencia.
- b) Llevar en forma estadística los costos de producción de la panadería.
- c) Planificar la implementación al proceso de producción del pan, innovación tecnológica blanda y dura.
- d) Contribuir con el medio ambiente a través de políticas de reciclaje de desechos.
- e) Definir y mejorar en forma permanente los métodos de trabajo
- f) Realizar la medición del rendimiento real de producción de la microempresa panificadora.
- g) Definir las políticas de higiene y seguridad industrial
- h) Hacer del control de calidad una cultura de “Buena Vecindad”, en:

- Diseño de pan
- Proceso de producción
- Distribución de la planta
- Control estadístico de producción de pan

### **6.3.1.3. Contador.**

#### **6.3.1.3.1. Objetivo**

Procesar la información contable-financiera de las actividades de la microempresa panificadora e informar al Gerente y Socios.

#### **6.3.1.3.2. Perfil.**

- Formación superior en Contabilidad y auditoría.
- Ser afiliado al Colegio de Contadores.
- Experiencia de dos años encargos similares.
- Integridad moral y ética.

#### **6.3.1.3.3. Funciones**

- a) Procesar los aspectos contables y financieros de las actividades de la microempresa.
- b) Analizar la inversión requerida para producir y alcanzar las ventas esperadas.
- c) Determinar la forma de obtener recursos económicos y de las estrategias que hay que adoptar para obtener financiamiento de activos.
- d) Analizar en forma permanente la posición financiera de la microempresa "Buena Vecindad".
- e) Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y la razón de su variación.

- f) Realizar un control de costos en relación al volumen producido, con la finalidad de que la microempresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y que le permita obtener rentabilidad.
- g) Socializar con los otros departamentos para que la organización opere de manera eficiente.
- h) Vincular la microempresa con las instituciones crediticias, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos, con autorización previa del Gerente.
- i) Procesar la información de presupuestos que muestren la necesidad económica y financiera de la microempresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse, apegados en el Flujo de caja.
- j) Gestionará los procedimientos y acciones financieros, en relación a las compras de materias primas e insumos que realiza la empresa.
- k) Manejará y supervisará la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI y asegurará la existencia de información financiera y contable oportuna para uso de la gerencia.
- l) Supervisará el procesamiento de nómina: manejo de los ingresos, descuentos, viáticos, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS.
- m)Elaborará reportes financieros, de ventas (Ingresos) y producción (Egresos) para la Gerencia y los Socios.

#### **6.3.1.4. Jefe de Comercialización**

##### **6.3.1.4.1. Objetivo**

Coordinar las actividades de ventas a través de una adecuada planificación, organización, dirección y control del departamento de comercialización.

#### **6.3.1.4.2. Perfil.**

- Formación superior en Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia de un año en cargos similares.
- Conocimiento en:
  - Administración.
  - Ventas
  - Mercadotecnia.
  - Calidad.
  - Atención al cliente.
  - Cobranza.
- Capacidades y habilidades.
  - Analítica.
  - Liderazgo.
  - Creatividad.
  - Planificación.
  - Habilidad para el manejo de grupos.
  - Comunicación.
- Interrelación.
  - Interna.
  - Externa.

#### **6.3.1.4.3. Funciones**

- a) Elaborar planes y presupuestos de ventas, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para ejecutarlos.
- b) Establecer metas y objetivos de crecimiento en ventas de acuerdo a investigaciones periódicas de mercados.
- c) Conocer la demanda de pan y realizar un pronóstico de ventas. Es importante conocer la demanda real del mercado y considerar nuestra participación del 7% de la DPI.
- d) Determinar el tamaño y estructura de compradores (Tenderas), para planificar la distribución, considerando sobre todo tiempos de entrega y cumplimiento.
- e) Determinar el territorio dónde se va a realizar las entregas de pan a las tenderas, establecer las cuotas de ventas promedio de cada tienda y definir el aporte de ingresos individual y colectivo.
- f) La responsabilidad recae en el jefe de comercialización respecto a los problemas relativos al manejo de materiales que intervienen en la elaboración del pan, desde el inicio del proceso de producción hasta llegar al consumidor.
- g) Realizar evaluaciones de desempeño de la fuerza de ventas de mostrador y distribución a tiendas., ya que el microempresario panificador debe estar informado del desempeño de su equipo de vendedores.
- h) Las estrategias de ventas regulan las relaciones entre productores, distribuidores, y detallistas (Tenderas) y clientes. Tienen que ver con las condiciones de ventas, calidad del pan, forma de distribución, créditos (de un día) y cobros y entrega de los pedidos.

## CAPÍTULO VII

### 7. IMPACTOS

Los impactos constituyen las posibles consecuencias que pueden causar en el momento de la implementación del proyecto. Por lo que se evaluaron de manera cualificada y cuantificada., ya que generarán impactos de tipo económico, social, cultural, ecológico, tecnológico y educativo y que sin duda afectara al sector y entorno de la microempresa en forma positiva y negativa.

Para expresar los resultados de los impactos, es importante valorar cada variable a través de indicadores, asignando un parámetro de valoración cuantitativa y cualitativa a cada una. Para lo que se utilizará la siguiente escala:

**Cuadro N° 72: Escala de Valoración Cualitativa y Cuantitativa**

<b>Impacto</b>	<b>Valoración</b>
Positivo Alto	3
Positivo Medio	2
Positivo Bajo	1
No hay Impacto	0
Negativo Bajo	-1
Negativo Medio	-2
Negativo Alto	-3

Impactos e indicadores de análisis en torno a la implementación de la microempresa de producción y comercialización de pan “Buena Vecindad” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

## 7.1. Tipos de impactos

### 7.1.1. Impacto económico

Como resultado de la creación de la microempresa de producción y comercialización de pan, el impacto económico se verá en la optimización de costos, ingresos y rentabilidad; rubros que serán medidos a través de indicadores financieros como el VAN, TIR, B/C.

**Cuadro N° 73: Impacto económico**

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
<b>Indicadores</b>								
Costos							3	3
Ingresos							3	3
Utilidad							3	3
Desperdicios							3	3
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	12	<b>12</b>
							12	

Fuente: Estudio de Factibilidad

Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto económico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto económico} = 12/4 = 3$$

Con la implementación de la microempresa de producción y comercialización de pan se prevé lograr un impacto positivo alto, ya que se dispondrá de instrumentos, máquinas y know How para el proceso de producción, apoyados en la optimización de costos, maximización de ingresos, disminución de desperdicios y obtención de utilidades que permita a la microempresa tener estabilidad y crecimiento sostenido.

### 7.1.2. Impacto social

Como resultado de la creación de la microempresa de producción y comercialización de pan, el impacto económico social se verá reflejado en la calidad de vida de los consumidores de pan, en las oportunidades de trabajo en el sector de la panificación, en la posibilidad de que los

trabajadores del sector puedan adquirir una vivienda con financiamiento de IESS, así como tener acceso al servicio de salud por estar afiliado.

**Cuadro N° 74: Impacto Social**

<b>Nivel de Impacto</b>								
<b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Calidad de vida							3	3
Trabajo							3	3
Vivienda						2		2
Salud							3	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

Fuente: Estudio de Factibilidad  
Elaborado por: El autor

11

$$\text{Impacto Social} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = 11/4 = 2,75$$

Con la implementación de la microempresa de producción y comercialización de pan se prevé lograr un impacto positivo Medio-Alto, ya que la calidad de vida, el trabajo, vivienda y salud se verán mejorados en el sector de la panificación.

### **7.1.3. Impacto cultural**

El impacto cultural se verá reflejado en el consumo de pan, ya que es el alimento universal de todas las familias del mundo, lo que se ha constituido en una tradición tener el pan en la mesa de los hogares. La buena vecindad se logra, ya que las panaderías y las tiendas se han constituido en un punto de encuentro de la gente en general.

**Cuadro N° 75: Impacto Cultural**

<b>Nivel de Impacto</b>								
<b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Tota I</b>
Consumo de pan							3	3
Tradiciones						2		2
Relaciones Humanas							3	3
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	2	6	<b>8</b>
							8	

Fuente: Estudio de Factibilidad  
Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto Cultural} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Cultural} = 8/3 = 2,7$$

Con la implementación de la microempresa de producción y comercialización de pan se prevé lograr un impacto positivo Medio-alto, ya que el consumo del pan, las tradiciones y la buena vecindad se verán fortalecidas con la creación de la nueva microempresa panificadora “Buena Vecindad”.

#### **7.1.4. Impacto ecológico**

El impacto ecológico que se espera tener como resultado de la implementación de la microempresa panificadora “Buena Vecindad” se verá reflejado la determinación de políticas internas de reciclaje y administración de los desechos, en conocer y aceptar que la actividad de la panificación será parte activa en pequeña escala de la contaminación al medio ambiente por la emisión de CO<sub>2</sub>. Además de conocer que la organización no será responsable del tratamiento de los desechos, ya que no es competencia de la microempresa panificadora.

**Cuadro N° 76: Impacto Ecológico**

<b>Nivel de Impacto</b>								
<b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Reciclaje							3	3
Contaminación ambiental					1			1
Administración de desechos							3	3
Tratamiento de desechos						2		2
<b>Total</b>	0	0	0	0	1	2	6	<b>9</b>
							9	

Fuente: Estudio de Factibilidad  
 Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto Ecológico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Ecológico} = 9/4 = 2,25$$

Con la creación de la microempresa panificadora se prevé lograr un impacto Positivo Medio, ya que el reciclaje, la contaminación ambiental, la administración y tratamiento de desechos, son variables que difícilmente podrían ser controladas por la microempresa panificadora “Buena Vecindad”.

#### **7.1.5. Impacto tecnológico**

Como resultado de la creación de la microempresa de producción y comercialización de pan, se espera lograr un impacto tecnológico que se verá reflejado en el conocimiento, transferencia de tecnología blanda y dura, y sobre todo la innovación que en la actualidad constituye una estrategia competitiva para todas las empresas del mundo.

**Cuadro N° 77: Impacto Tecnológico**

<b>Nivel de Impacto</b>								
<b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Conocimiento						2		2
Tecnología blanda						2		2
Tecnología dura						2		2
Innovación							3	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
							9	

Fuente: Estudio de Factibilidad  
Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto Tecnológico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Tecnológico} = 9/4 = 2,25$$

Con la implementación de la microempresa de producción y comercialización de pan se prevé lograr un impacto Positivo Medio, ya que el conocimiento, la tecnología blanda y dura, al igual que la innovación se verán mejorados en forma media, sobre todo al inicio de las operaciones de la microempresa “Buena Vecindad”.

#### **7.1.6. Impacto educativo**

El impacto educativo que se espera lograr como resultado de la creación de la microempresa de producción y comercialización de pan, es el mejoramiento de la calidad del talento humano, en los aspectos laboral, social, profesional y sobre todo el ganar experiencia al estar cerca de los trabajadores y directivos del sector de la panificación, observando el proceso de producción, sus limitaciones y fortalezas.

**Cuadro N° 78: Impacto Educativo**

<b>Nivel de Impacto</b>								
<b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Mejoramiento Humano							3	3
Mejoramiento Social						2		2
Mejoramiento profesional							3	3
Experiencia							3	3
Prestigio personal							3	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>Fuente:</b> Estudio de Factibilidad								
<b>Elaborado por:</b> El autor								

$$\text{Impacto Tecnológico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Educativo} = 15/5 = 2,8$$

Con la implementación de la microempresa de producción y comercialización de pan se prevé lograr un impacto educativo Positivo Medio-Alto, ya que se logrará el mejoramiento de la calidad de las personas, la experiencia y prestigio profesional.

#### **7.1.7. Impacto general**

El impacto General que se espera como resultado de la creación de la microempresa de producción y comercialización de pan “Buena Vecindad”, estará en función del aspecto económico, social, cultural, ecológico, tecnológico, y educativo.

**Cuadro N° 79: Impacto General**

<b>Nivel de Impacto</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
<b>Indicadores</b>								
Impacto económico							3	3
Impacto Social							2,75	2,75
Impacto Cultural							2,7	2,667
Impacto Ecológico						2,25		2,25
Impacto Tecnológico						2,25		2,25
Impacto Educativo							2,8	2,8
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	4,5	11,2	<b>15,72</b>
							15,72	

**Fuente:** Estudio de Factibilidad

**Elaborado pro:** El autor

$$\text{Impacto General} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto General} = 15,72/6 = 2,62$$

Con la creación de la microempresa de panificación "Buena Vecindad" se espera lograr un Impacto General Positivo Medio-Alto, ya que se mejorara la situación económica de propietarios, trabajadores, así como también del Estado ecuatoriano a través de la activación del aparato productivo. El impacto social esperado tiene que ver con los beneficios de la población en diversos frentes: trabajo, vivienda y salud. El impacto cultural se verá manifestado en la tradición de tener pan de buena calidad en la mesa para deleite de la familia; el impacto ecológico se verá fortalecido a través de políticas y procedimientos y sobre todo el compromiso y respeto de todos al medio ambiente. El impacto tecnológico será medianamente satisfactorio al arranque del proyecto, ya que se tiene previsto invertir en tecnología moderada; y el impacto educativo fue y será positivo, ya que se tuvo la oportunidad de estar en contacto directo con directivos y trabajadores del sector de la panificación, conociendo en forma directa las fortalezas y debilidades del sector.

## CONCLUSIONES

- Una vez realizado el diagnóstico se determinó existe algunas necesidades en el sector de la panificación como la ausencia de una estructura organizacional que permita delimitar funciones y trabajar como un equipo de trabajo autoadministrado.
- La ausencia de un control efectivo en las actividades de panificación, han impedido medir y evaluar el rendimiento. La mayoría de microempresarios disponen de un negocio, pero desconocen sus costos de operación, sus ingresos y rentabilidad.
- El sector de la panificación atraviesa por una situación financiera débil, ya que sus principales variables no han sido potenciados como la calidad del producto, calidad del servicio al cliente, nivel de ventas y sobre todo el margen de rentabilidad no ha sido satisfactoria para los propietarios.
- La debilidad latente en las microempresas panificadoras constituye la no utilización del proceso administrativo como herramienta de apoyo, sobre todo en la fase de planificación y control, ya que no se conoce su misión, visión, sus metas y sus objetivos; así como también se observa la ausencia de control con instrumentos técnicos.
- En la evaluación financiera a través del flujo de caja se observa saldos positivos en el horizonte del proyecto a crearse, El valor del flujo sin financiamiento es de USD. 193.486, el VAN es de USD. 105.104 y la TIR es el 46%, en cambio en el flujo de caja con financiamiento, el valor del flujo es de USD. 193.404, el VAN es de 148.052y la TIR es de 92%.
- Los impactos en general son favorables por la implementación del proyecto. Por lo que existe viabilidad para la creación de la microempresa Panificadora “Buena Vecindad”

## RECOMENDACIONES

- Diseñar una estructura organizacional que permita delimitar funciones, responsabilidades y formar equipos de trabajo autoadministrados.
- Capacitar al gerente de la microempresa panificadora “Buena Vecindad” en el manejo de las diferentes áreas de trabajo y de acuerdo a las necesidades de productividad y competitividad del sector.
- Proponer la utilización de herramientas de gestión administrativa, financiera y de comercialización básicas, que contribuyan a medir y evaluar el rendimiento para mejorar su administración.
- Potencializar la calidad del producto, calidad del servicio al cliente, para mejorar el nivel de ventas y el margen de rentabilidad.
- Utilizar el proceso administrativo como herramienta de apoyo, sobre todo en la fase de planificación y control, para conocer su misión, visión, sus metas y sus objetivos; así como el control con instrumentos técnicos.
- Dar cumplimiento a las necesidades de las familias de Ibarra, a través de buena calidad del pan, esmerado servicio al cliente, innovación permanente y una administración dinámica y versátil que genere productividad y competitividad.
- Con mucha disciplina y teniendo como horizonte la visión microempresarial se encaminará los esfuerzos para que los impactos sean alcanzados.

## BIBLIOGRAFIA

- **ALCOCER**, Alberto. El libro blanco del pan. Editorial Médica Panamericana. 2010.
- **ARTE PAN** - Publicaciones - El Libro del Pan. 2008.
- BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México. 2.010.
- BENJAMIN, Enrique. Organización de Empresas. Editorial McGrawHill. 2004
- **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. 2004
- **CLEMENTS**, Guido, (2004). Administración Exitosa de Proyectos. Buenos Aires-Argentina.
- **CREA TÚ PROPIA MICROEMPRESA**. Panificación Básica. Editorial MACRO E.I.R.L. 2005.
- **FRANKLIN**, Enrique. Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura. México. 2008
- GALCERAN, Jorge. Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa. Barcelona – España. 2006
- **HERNÁNDEZ, GIL**. El libro blanco del pan. Edición 2.010
- HARTLEY, Robert. Errores en el Marketing. 2008
- **HERRERA**, Juan. Panadería. Editorial Utilísima. 2.008
- **JÁCOME**, Walter. Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión. Ibarra-Ecuador. 2005
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Editorial McGraw Hill Interamericana. 12a Edición, 2004. México
- **MACRO** Eirl. Micro Empresa Panificación Básica. Lima-Perú. 2000

- **MENDOZA**, José. Gerencia y Toma de Decisiones. Colombia. 2004
- **MUNOZ, Lolita**. Panadería Casera. Editorial Albatros. Edición 2.009
- **OCÉANO/CENTRUM**. Enciclopedia del Empresario. España. 2005
- **PALOMINO**. Panadería Pastelería. Lima-Perú. 2006
- **PEREZ**, Nuria y RIVAS, Gustavo. Procesos de Panadería y Pastelería. 2.005.
- **RIES** Al y RIES Laura. Las 22 leyes inmutables de la marca. 2004
- **RIES** Al y RIES Laura. Las 22 leyes inmutables del marketing. 2004
- **ROBBINS**, Stephen y Coulter Mary. Administración. México. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 2005
- **ROSENBERG**, Jerry. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano/Centrum. Barcelona-España. 2008
- **SAPAG**, Nassir y Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. México. 2008
- SAPAG, Nassir. PROYECTOS DE INVERSION FORMULACION Y EVALUACION. Editorial Pearson PrenticeHall. México. 2007
- **SOTO**, P. Como iniciar tú negocio. Panadería – Pastelería. Editora y Distribuidora Palomino E. I. R. L. Primera Edición. 2005
- **STATON**, William y Etzel, Michael. Fundamentos de Marketing. México. 2004
- **TEJERO**, Francisco. Aprender a hacer pan es fácil. 2.005
- **VELAQUEZ**, José. Curso Panadería y Pastelería. España 2.010

## LINKOGRAFIA

- <http://www.anunciototal.com/anuncios/759429-4/divisora-de-masas-para-panaderia-cobamaq>
- <http://www.youtube.com/watch?v=ilU6OYqQ400>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm>
- <http://www.slideshare.net/SilvanaCecilia/impacto-tecnolgico>
- <http://www.foropancalidadteruel.es/index.php?type=public&zone=smartportalcategorias&action=view&categoryID=32&codeID=32>
- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>
- <http://www.slideshare.net/mamevarela/departamento-de-ventas>
- <http://www.slideshare.net/fcubillosa/estrategia-de-operaciones>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3654/Producci%C3%B3n-y-costos>
- <http://ileypanes3.tripod.com/id308.html>
- <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/Chef/pan%20procesos.htm>
- <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-servicios-supervision/calidad-servicio-cliente-1>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>
- <http://www.agroterra.com/profesionales/articulos.asp?IDarticulo=226>
- <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-servicios-supervision/calidad-servicio-cliente-1>



## ANEXOS

### Anexo N° 1: Entrevista a microempresarios panificadores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA  
ENTREVISTA DIRIGIDA PROPIETARIOS DE LAS  
MICROEMPRESAS PANIFICADORAS.

**Objetivo:** Conocer la situación actual sobre la gestión administrativa, gestión de producción, gestión financiera, y de comercialización en el sector de la panificación.

Datos informativos:

Sexo Masculino ( ), Femenino ( )

Edad:

18 - 30

31 - 43

44 - 56

+ 56

Nivel de escolaridad: Primaria ( ), Secundaria ( ), Superior ( )

#### Cuestionario.

1. ¿Cuál es el objetivo personal al operar su microempresa panificadora?
2. ¿Cómo organiza las actividades de la panificación: adquisición de insumos, administración de personal, proceso productivo y comercialización del pan?
3. ¿Para el funcionamiento de la microempresa panadera ha recurrido a capital prestado. Actualmente cuánto es aporte personal y familiar y cuánto es dinero prestado?
4. ¿Cómo es el ambiente laboral con su equipo de trabajo. Cómo lo ha logrado, o cuáles son las necesidades para mejorar la comunicación?
5. ¿Puede controlar el rendimiento del personal que trabaja en la panadería?
6. ¿Selecciona a sus proveedores de materias primas e insumos?
7. ¿Lleva un registro de las compras, gastos, cantidades de producción, documentos por pagar y cuentas por cobrar, y en qué instrumentos se apoya?

8. ¿Conoce el rendimiento de producción en unidades de pan de un bulto de harina?
9. ¿Dispone de una estructura contable para el registro de ingresos y egresos?
10. ¿Se preocupa por la calidad del pan que produce y distribuye?
11. ¿Considera que ha realizado un buen trabajo en la distribución del pan. Es posible distribuir todo el pan que produce en el tiempo que fija el tendero. Cómo ha logrado?
12. ¿Qué actividades ha realizado para darse a conocer (Publicidad, degustaciones, tarjetas de presentación, calendarios)?
13. ¿Qué tipo de reclamos hacen usualmente los tenderos al personal que realiza la distribución del pan?

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo N° 2: Entrevista a trabajadores de panificación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

ENTREVISTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DEL SECTOR DE  
PANIFICACION

**Objetivo General:** Conocer la situación actual sobre la gestión administrativa, productiva, financiera y comercial de las microempresas panificadoras.

Datos informativos:

Sexo Masculino ( ), Femenino ( )

Edad:

18 - 30

31 - 43

44 - 56

+ 56

Nivel de escolaridad: Primaria ( ), Secundaria ( ), Superior ( )

### Cuestionario

1. ¿Qué opina de la forma de administrar la panadería por el microempresario panificador?
2. ¿Cómo planifica las actividades para elaborar el pan en la microempresa panificadora?
3. ¿Cómo organiza el microempresario las actividades de la panificación?
4. ¿Cómo se desarrolla la comunicación y coordinación de actividades que existe entre el microempresario y los trabajadores?
5. ¿Qué puede decir de la cantidad de producción y ventas de pan que hace el microempresario panificador?
6. ¿Qué opina de la calidad del pan que se produce en la panadería donde labora?

7. ¿Cuál es la debilidad en las actividades de producción y comercialización de la microempresa panificadora que labora?
8. ¿Las instalaciones de la panadería están acordes a las necesidades del proceso de producción de pan?
9. ¿La microempresa ha tenido problemas con el abastecimiento del pan a clientes falta de producción?
10. Para ingresar a trabajar en la panadería, tuvo que participar en un proceso de selección de personal?
11. ¿Las remuneraciones y más beneficios están acordes a la ley. Está afiliados al Seguro?

**¡Gracias por su colaboración!**

### Anexo N° 3: Entrevista a distribuidoras de pan (tenderas).



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

**Objetivo General:** Determinar la situación comercial entre las microempresas panificadoras y los distribuidores de pan (Tenderos).

Datos informativos:

Género Masculino ( ), Femenino ( )

Edad:

18 - 30

31 - 43

44 - 56

+ 56

Nivel de escolaridad: Primaria ( ), Secundaria ( ), Superior ( )

**Cuestionario:**

1. ¿De cuántos microempresas panificadora distribuye el pan?
2. ¿Cuál es el factor decisorio a la hora de elegir el proveedor de pan (Microempresario Panificador)?
3. ¿Qué cantidad de pan en USD compra en el día. Cómo determina el valor de compra?.
4. ¿Cómo almacena el pan para vender a sus clientes?
5. ¿Cuándo el cliente compra el pan, en que se fijan con preferencia?
6. ¿El pan que Ud. vende a sus clientes tiene marca?
7. ¿Qué opina de la higiene del distribuidor al momento de entrega del pan
8. ¿Cómo califica al personal que realiza el servicio de entrega del pan en su tienda?. En base a que parámetros?
9. ¿Qué no le agrada de la forma de comercializar el pan por el distribuidor?
10. ¿Qué medio utiliza para realizar los pedidos de pan a los microempresarios panificadores?

¡Gracias por su colaboración!



#### Anexo N° 4: Encuesta a consumidores de pan

ENCUESTA APLICADA A LOS CONSUMIDORES DE PAN EN LA PARROQUIAS URBANAS DEL CANTON IBARRA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCION POR LA CALIDAD DEL PAN Y POR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS

**OBJETIVO:** Cuantificar la demanda de pan por las familias de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, además de obtener información respecto a la calidad del pan y calidad de servicio al cliente.

**INSTRUCCIÓN:** Estimado(a) señor(a), le pido muy respetuosamente proporcionar su valioso criterio, dando contestación a las siguientes preguntas en forma clara y precisa.

**Datos informativos:**

Sexo Masculino ( ), Femenino ( )

Edad:

10 - 20

21 - 30

31 - 40

41 - 50

+ 50

Nivel de escolaridad: Primaria ( ), Secundaria ( ), Superior ( )

Presupuesto para comprar pan:

0,50 – 1 ( ), 1,1 – 2 ( ), 2,1 – 3 ( ), +3 USD.

1. ¿Consumes pan de cualquier tipo?

Sí

No

2. ¿Cuáles son los precios de su preferencia?

0,12

0,15

0,20

+0,30

3. ¿Qué color de pan consumes?

Blanco

Integral

4. ¿Qué diseño de pan consumes?

Trenza

Enrollado

Botada

Caracol

Palanqueta

Cacho

Bizcocho

Quesadilla

Otro ¿Cuál?

5. ¿Qué sabor de pan consume?

- Sal
- Dulce
- Mixto

6. ¿Qué textura de pan consume?

- Fresco suave
- Fresco duro
- Fresco crocante

7. ¿Qué valor en USD de pan compra en el día y con qué frecuencia?

Compra de Pan			
USD	Mañana	Tarde	Noche
1			
2			
3			
4			
5			
(+5)			

8. ¿En qué tipo de funda le surten el pan?

- Plástico
- Papel
- Otro

9. ¿La funda de despacho tiene el nombre de la panadería?

- Sí
- No

10. ¿Dónde adquiere el pan para consumo diario?

- Tienda del barrio
- Panadería
- Otro

11. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la calidad del pan en tiendas ( ), y panaderías ( )?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la calidad del servicio que percibe en las tiendas ( ), panaderías ( )?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**13.** ¿Está de acuerdo que se cree una panadería?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**14.** ¿En qué sector le gustaría que funcione la panadería?

.....

¡Gracias por su cooperación!

**Anexo N° 5: N6mina de microempresas panificadoras en el cant6n Ibarra**

1	PANADERIA Y PASTELERIA LA ESP	SANCHEZ Y C 06-90
2	PANADERIA Y PASTELERIA LA ESP	J ANDRADE 1-068
3	PANADERIA Y PASTELERIA LA ESP	SANCHEZ Y C 14-028
4	PANADERIA ARENAS	AV M ACOSTA 23-011
5	ABACERIA Y PANADERIA	FLORES 08-073
6	PANADERIA	CHICA NARVAEZ 01-053
7	SANO PAN	SANCHEZ Y C 14-012
8	ART.CALIF PANADERIA DONUT	AV E ESPEJO CC FERRONORTE 42
9	PANADERIA	AV F VACAS G 9-42
10	PANADERIA SABOR SELECTO	AV M ACOSTA 11-046
11	PANADERIA	RIOBAMBA 2-31
12	PANADERIA	OLMEDO 03-87
13	PANADERIA FRESPAN	AV C DE TROYA 08-033
14	MI PAN PANADERIA	AV A PEREZ G 08-084
15	PANDERIA Y PASTELERIA LA ESPE	AV J ROLDOS 08-020
16	PANADERIA LA MODERNA	J ATABALIPA 02-024
17	PANADERIA	AV E ESPEJO 11-088
18	PANADERIA	AV M ACOSTA 14-206
19	ART.CALIF PANADERIA DELY PAN	AV ATAHUALPA 16-047
20	PANADERIA CROISSANT'S	AV ATAHUALPA 18-142
21	PANADERIA	TANGUARIN DOS CUADRAS ANTES LINEA FER
22	PANADERIA MIGAJAS	AV ATAHUALPA 14-051
23	VENTA DE PAN	RIO YAZUNI 1-072 Y RIO TAHUANDO
24	PANADERIA LAURITA	AV V M GUZMAN 10-015
25	PANADERIA TULIPAN 2	AV ATAHUALPA 19-095
26	PANADERIA TIO SAM	AV RETORNO 15-056
27	PANADERIA EL MANA	AV E ESPEJO 06-028
28	PANADERIA	EL ALPARGATE 1-041
29	PANADERIA	CHICA NARVAEZ 04-032
30	PANADERIA	BORRERO 04-69
31	ELABORACION DE PAN	J D ALBUJA 3-027
32	PANADERIA LA CASA DEL KEY	VELASCO 9-22
33	MI RICO PAN PANADERIA	S ANT 27 NOVBR 05-016
34	PANADERIA	S ANT LOS SOLES
35	PANADERIA	LA FLORIDA LAS ACACIAS 1-32
36	PANADERIA CIUDAD BLANCA	SANCHEZ Y C 02-85
37	PANADERIA CIUDAD BLANCA	LUIS VARGAS T 5-15
38	PANADERIA GRAN PAN	BOLIVAR 11-044
39	PANADERIA GOODPAN	13 DE ABRIL Y QUITO
40	PANADERIA	C E GRIJALVA 20-49
41	PANADERIA SUSANITA	S ANT LINEA FERREA 2-144
42	ART.CALIF PANADERIA TIO SAM	AV RETORNO 15-056
43	PANADERIA SAN LUIS	AV V M GUZMAN 11-115
44	PANADERIA ANTOJITOS DE COLON	AV F VACAS G 09-031
45	PANADERIA	ISLA SAN CRISTOBAL 2-028
46	PANADERIA	GABRIELA MISTRAL 1-135

47	PANADERIA Y ABACERIA	AV RIVADENEIRA 2-20
48	EL PAN DE MI ABUELA 2	PASTORA ALOMIA
49	ELABORACION DE PAN	TROYA 1-40
50	PANADERIA SUSANITA	BOLIVIA 2-036
51	PANADERIA	S ANT 27 NOVBR 07-092
52	PANADERIA	FLORES 01-048
53	TERC EDAD PANADERIA INACTIVO	AV C DE TROYA 09-054
54	PAN DE LECHE	AV ATAHUALPA 29-075
55	PANADERIA NUMBER ONE CAFETE	AV RIVADENEIRA 5-018
56	ART.CALIF PANADERIA	FRAY B DE LAS CASAS FRENTE PARQUE
57	PANADERIA	CHICA NARVAEZ 08-015
58	PANADERIA EL RINCON DE LAS GC	SANCHEZ Y C 14-140
59	PANADERIA IMBABUREÑA	VELASCO 8-19
60	PANADERIA OSITO GOLOSITO	LUIS F BORJA 01-007
61	DIPROPAN	BORRERO 04-39
62	TERC.EDAD PANADERIA KACHOSP	MALDONADO 12-051
63	PANADERIA	RIO MORONA ENTRE SUCRE Y JACINTO EGAS
64	PANADERIA FRESH PAN	AV RETORNO 20-010
65	PANADERIA Y TIENDA	GABRIELA MISTRAL 2-031
66	PANADERIA EL PAN DEL CIELO	AV E ESPEJO 03-014
67	PANADERIA LA BOLA VERDE	BARRIO BOLA VERDE VIA STA ROSA
68	PANADERIA NEPASA	S ANT 27 NOVBR 08-043
69	PANADERIA LOS CEIBOS	AV RETORNO 17-024
70	PANADERIA EL RETORNO	AV RETORNO 18-058
71	PANADERIA	AV V M GUZMAN 06-030
72	PANADERIA	J SALINAS 05-053
73	TERC. EDAD PANADERIA SAN MAR	MALDONADO 03-031
74	PANADERIA EL PANSAZO	A MOSQUERA N 02-090
75	PANIFICADORA	AV C DE TROYA 06-090
76	PANADERIA	RIO CHIMBO 2-086
77	PANADERIA Y HELADERIA	JUAN MONTALVO 05-098
78	PANADERIA MI PAN PASTELERIA M	SUCRE 08-80
79	PANADERIA EL MESIAS	AV F VACAS G 12-052
80	PANADERIA EL MESIAS	AV V M GUZMAN 05-004 Y 13 DE ABRIL
81	PANADERIA PARMAPAM	AV E ESPEJO TERM TERR
82	PRODUCTOS LEVAPAN	AV A PEREZ G 07-087
83	PANADERIA COLONIAL	OVIEDO 04-52
84	PANADERIA COLONIAL 2	AV RETORNO 20-060
85	PANADERIA	SANCHEZ Y C 03-43
86	EL TRIGAL PANADERIA	SANCHEZ Y C 14-090
87	ELABORACION Y VENTA DE PAN	RUMIÑAHUI 4-03
88	PANADERIA	A GOMEZ JAIME 1-092
89	PANADERIA	AV ATAHUALPA 37-020 L IZQ.
90	PANADERIA BRUSS PAN	S ANT LOS NOGALES ENTRE POMPILLO MIDE
91	PANADERIA	PUYO 07-25 Y CUENCA
92	PANADERIA	COLON 4-085
93	PANADERIA	BORRERO 10-75

94	PANADERIA TULIPAN	OLMEDO 04-38
95	PANADERIA PITER PAN	AV RIC SANCHEZ 05-037
96	PANADERIA TERCERA EDAD	TROYA 4-80
97	PANADERIA TIENDA INTI	S ANT 27 NOVBR LA Y FRENTE AL PARQUE
98	EXTRA PAN PANADERIA RESTAUR	AV T GOMEZ 09-012
99	REPOSTERIA DELICATESSEN	AV A PEREZ G 06-010
100	VENTA PRODUCTOS PANADERIA	O MOSQUERA 01-022
101	PANADERIA RICO PAN	AV RIC SANCHEZ 07-035
102	PANADERIA	H GONZALEZ DE 16-098
103	PANADERIA	AV CARCHI 1-250
104	TIENDA Y PANADERIA	LA PRIMAVERA M T D CALCUTA 4-82

**Fuente:** Ilustre Municipio de Ibarra

**Elaborado por:** Freddy Andrade

### Anexo N° 6: N6mina de tiendas del cant6n Ibarra

1	TIENDA MINIMARKET DE TODO	AV HELEODORO AYALA 1-060
2	TIENDA	YAHUARCOCHA 100M NORTE IZQ.PARADA BUS
3	TERC.EDAD TIENDA	A CORDERO 05-098
4	TIENDA	PUERTO RICO Y BRASIL
5	TIENDA	LA PRIMAVERA R DESCARTES
6	TERC. EDAD TIENDA VIVERES SA	AMBUQUI PLAYAS S/N
7	TIENDA TERCERA EDAD	EL JUNCAL S/N
8	TIENDA	LA VICT C BARAHONA M 14-024
9	TIENDA	URUGUAY 1-25
10	TIENDA	PUYO 08-40
11	TIENDA	J SALINAS 12-025
12	TIENDA	J F BONILLA 19-16
13	TERC EDAD TIENDA	QUIS QUIS 01-26
14	TERCERA EDAD TIENDA	A MOSQUERA N 02-157
15	TERC EDAD TIENDA 13713	EJIDO CARANQUI S/N
16	TIENDA	ISLA STA CRUZ 5-110
17	TIENDA	H GONZALEZ DE 22-082
18	TIENDA	EL MILAGRO EL LIMONAL 03-78
19	TIENDA	PUGACHO ALTO S/N
20	TIENDA	RIO AMBI 2-60
21	TIENDA	COLINAS DEL SUR 2 DE AGOSTO SN
22	TIENDA VIVERES DAVID	AV RETORNO 17-105
23	TIENDA	TOBIAS MENA 04-57
24	TIENDA	LUIS F BORJA 14-075
25	TIENDA TERCERA EDAD	TUNGURAHUA 08-75
26	TIENDA	13 DE ABRIL 15-236
27	TIENDA	EMPERADOR CACHA 4-103
28	TIENDA	S ANT LOT.S AGUSTIN POMPILLO MIDEROS Y V
29	TIENDA VIVERES MARISELA	LA VICT PM MZ71 5-43 1 ETAPA
30	TIENDA	AV 17 DE JULIO FRENTE ESC.17 DE JULIO
31	TIENDA	NAZACOTA PUENTO S/N (1) IZQ.
32	VIVERES GLORITA	C E GRIJALVA 19-23
33	TIENDA	BRASIL Y GUAYANAS
34	TIENDA	MACHALA 11-53
35	TIENDA	PUGACHO ALTO S/N
36	TIENDA	J MARTINEZ ORBE 8-39
37	TIENDA	LA FLORIDA LAS VIOLETAS 1-70
38	TIENDA	COLON 7-061
39	TIENDA	PUYO 11-70
40	TIENDA	J F BONILLA 07-12
41	TIENDA	BOLIVAR 01-079
42	TIENDA	AMBUQUI
43	TIENDA	ESMERALDAS C-3
44	TIENDA MINIMARKET DOMENICA	LA ESPERANZA 60M DER.FIN AV RETORNO
45	TIENDA	PLUTARCO LARREA 2-33
46	TIENDA	M PASQUEL M 4-63
47	VIVERES Y HELADOS TIENDA	AV M ACOSTA 12-040

**Fuente:** Ilustre Municipio de Ibarra (En total se registran 1125 tiendas hasta el mes de abril 2.011).

**Elaborado por:** Freddy Andrade

**Anexo N° 7: Consumo promedio de pan por individuo en un día, en USD y cantidad**

Variables	f	%	Consumo USD	4		3,6	
				Promedio Consumo familia	Consumo por individuo		
0,12 Centavos	253	59%	1,120	0,12	9	2,6	
0,15 Centavos	159	37%		0,15	8	2,1	
0,2 Centavos	17	4%		0,20	6	1,6	
0,3 Centavos	0	0%		0,30	4	1,0	
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>		<b>0,76</b>	<b>26,39</b>	<b>7,3</b>	

Fuente: Estudio de mercado 2011

Elaborado por: Freddy Andrade

**Anexo N° 8: Demanda de pan en USD por las familias del cantón Ibarra**

37583	Día	Semanal		Mensual		Anual	
		USD	Q	USD	Q	USD	Q
Demand a USD	Demand a Q						
42075	354171	294528	2479195	1262264	10625122	15357551	129272315
	283337		1983356		8500097		103417852
	212502		1487517		6375073		77563389
	141668		991678		4250049		51708926

Fuente: Estudio de mercado 2011, Referencia pan de 0,12, 0,15, 0,20, y 0,30 Centavos

Elaborado por: Freddy Andrade

### Anexo N° 9: Mercado meta a través de tiendas y panaderías

	61%	39%
Mercado Meta	Tiendas	Panaderías
1488090	909173	578918

Fuente: Estudio de mercado 2011

Elaborado por: Freddy Andrade

### Anexo N° 10: Población del área urbana del cantón Ibarra

Año	Población	Tasa de crecimiento
2010	131856	2,61%
2011	135297	

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: El autor



## Anexo N° 11

<p>Lugar: Ibarra –La Victoria Título: Actitud distribuidores al entregar el pan en tiendas Fecha: Mayo 2011</p>	<p><b>Ficha N° 1</b></p>
<p>Son muy pocos los distribuidores de pan que cumplen con las normas de higiene; en su mayoría se observa omisión de las reglas básicas de higiene cuando realizan el servicio de distribución.</p> <p>Llevan el pan en camionetas sin ninguna protección, lo que provoca que se contamine el producto con el polvo. A la hora de realizar la entrega lo hacen con las manos sin ninguna protección, lo que produce contaminación de enfermedades, mala imagen de la panadería; y como consecuencia existen muchos reclamos de los consumidores. A pesar de ello, las tenderas dejan pasar por alto estas faltas a las normas de higiene, lo que les convierte en cómplices de la mala calidad del servicio y producto (pan).</p> <p>En la tiendas se observa lentitud en la atención al cliente, no se hace demostración del producto, la amabilidad es limitada y no se hace servicio postventa. A diferencia de las tiendas que operan con autoservicio, donde el cliente selecciona los productos de su agrado y cancela en caja.</p>	
<p><b>Investigador: El Autor</b></p>	



## Anexo N° 12:

<p>Lugar: Ibarra – Sector Mercado Amazonas Título: Actitud vendedoras El Bodegón Fecha: Mayo 2011</p>	<p><b>Ficha N° 2</b></p>
<p>El trato a los clientes es prepotente, sin que exista la posibilidad de opinar sobre la forma de tratar al usuario. Se observa precios bajos, por lo que aprovechan sus propietarias para abusar del cliente en los malos tratos.</p> <p>Existe agilidad por la gran cantidad de clientes; sin embargo quedan fuera de contexto la amabilidad, agilidad, demostración del producto o servicio y servicio postventa.</p> <p>Como resultado se observa que el precio es una variable del marketing mix que influye en el incremento de ventas y en el posicionamiento de un negocio, a pesar de las situaciones negativas.</p>	
<p><b>Investigador: El Autor</b></p>	



### Anexo N° 13

<p>Lugar: Ibarra Título: Calidad del servicio al cliente Banco del Pacífico Fecha: Mayo 2011</p>	<p><b>Ficha N° 3</b></p>
<p>A pesar que esta institución pertenece al sistema financiero público del Ecuador se ha considerado en el análisis, con el propósito de hacer énfasis a la pésima atención al cliente al medio día (12H00 – 1:30H00).</p> <p>Cabe indicar que existe amabilidad del personal que labora, incluso agilidad, demostración de los servicios al cliente y servicio de postventa por la relación que se crea entre el cliente y la institución financiera.</p> <p>Sin embargo hay muchos clientes que desean hacer sus transacciones en el periodo 12H00 hasta la 1:30H00, y justamente aquí es dónde se crea un problema para el usuario, ya que a pesar de que existen siete u ocho ventanillas de caja, únicamente operan dos en este periodo. Por lo que se observa aglomeraciones de usuarios que no son atendidos en forma oportuna.</p> <p>Cabe indicar que una decisión gerencial o del jefe de recursos humanos para regular la jornada de receso del personal ayudaría a dar un buen servicio al cliente.</p>	
<p><b>Investigador: El Autor</b></p>	



## Anexo N° 14

<p>Lugar: Ibarra Título: Atención al cliente Almacenes Japón Calle Velasco Fecha: Mayo 2011</p>	<p><b>Ficha N° 4</b></p>
<p>En este negocio se observa limitada amabilidad y agilidad de los ejecutivos al abordar al cliente que visita sus instalaciones.</p> <p>A pesar de que existe una adecuada campaña de promoción de sus productos y de su marca a través de la radio, hojas volantes; el componente atención al cliente en sus instalaciones tiene una debilidad.</p> <p>A pesar que este tipo de negocios se caracteriza por dar un esmerado servicio y atención al cliente, sin embargo las limitaciones se observa en las deficiencias del personal. Aquí corresponde hacer una adecuada selección de talento humano por competencias, caracterizado por atender bien a los usuarios a través de manifestaciones de amabilidad, agilidad, demostración del producto y servicio, así como el servicio de postventa.</p>	
<p><b>Investigador: El Autor</b></p>	



## Anexo N° 15

<p>Lugar: Ibarra Título: Atención al cliente Carpintería de Don Cristóbal Fecha: Mayo 2011</p>	<p><b>Ficha N° 5</b></p>
<p>A pesar de que existe amabilidad, demostración del producto o servicio, la debilidad se manifiesta en la limitada agilidad y rompimiento del eslabón del servicio de posventa.</p> <p>Esta microempresa corresponde a las carpinterías que operan en la ciudad de Ibarra, sin embargo se incumple con las fechas de entrega de las obras por el exceso de trabajo y la mala organización del sistema de producción, manifestado en la ausencia de obreros de planta que cumplan satisfactoriamente sus horarios y contribuyan a cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>El servicio – producto debe estar respaldado por un sistema de trabajo dentro de la carpintería, integrado por abastecimiento oportuno de materiales, elaboración de diseños, nómina de personal asignado a cada tarea y un técnico encargado del control de calidad.</p>	
<p><b>Investigador: El Autor</b></p>	