



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PANADERIA CIABATTA EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
MBA Diego Patricio Torres Contreras

Autora
Daniela Alejandra Pozo Castro

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Diego Patricio Torres Contreras
Master in Business Administration
C.C. 170506999-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Daniela Alejandra Pozo Castro

C.C.: 040128296-5

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a mis padres Liliana Castro y Herman Pozo, quienes me han educado con valores: responsabilidad, honradez y perseverancia, valores indispensables a la hora de concluir este proyecto. Le dedico a mi hermana, mi ejemplo a seguir, mi apoyo incondicional en todo momento difícil. A mi novio, quien ha sido un pilar importante para la culminación de este trabajo y finalmente a mi familia y amigos, quienes son parte de lo que soy y de lo que me considero, gracias a estas personas quienes dieron su apoyo incondicional y desinteresado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, mi pilar fundamental de vida y educación, les debo una eterna gratitud por todo lo que me han entregado. A mi profesor guía, el Ing. Diego Torres, quién ha aportado sabiduría, responsabilidad, honestidad y siempre ha demostrado una buena predisposición para con este trabajo de titulación. Finalmente agradezco a cada uno de los docentes que formaron parte de mi formación académica, pues permitieron que me haya forjado con sabiduría y de una manera profesional y correcta.

RESUMEN

Panadería Ciabatta es una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan artesanal, con más de 15 años de experiencia en el mercado Quiteño. Su crecimiento se ha detenido en los últimos años, por lo que ha buscado nuevas alternativas de crecimiento, debido a esto se ha contemplado realizar un plan de mejora.

Se inició con un análisis interno de la microempresa, en la misión y la visión se encontraron fallas en la formulación. Posteriormente se investigaron aspectos: administración sobre: recursos humanos, marketing, finanzas, ventas y otros, en donde se encontraron varias fortalezas donde se pueden destacar experiencia y competitividad. Por otro lado se encontraron varias debilidades como: falta de posicionamiento y bajo crecimiento. A través de la matriz EFI (evaluación de factores internos) se obtuvo un cuadro más general en cuanto a la situación interna de la cual se obtuvo la necesidad de mejorar en varios aspectos.

El análisis se realizó a través de investigaciones cuantitativas y cualitativas en donde se determinó que los clientes tienen una preferencia a los productos de gran calidad y variedad. Algunas de las respuestas realizadas en las encuestas se observaron las áreas en las que se puede mejorar la panadería. Se identificaron mediante el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y la matriz EFE (evaluación de factores externos) ciertas oportunidades y amenazas.

Se establecieron objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo las cuales se concentran en el crecimiento de las ventas, en la mejora del diseño tecnológico, optimización de costos, mejorar la cadena de producción y satisfacción de los clientes.

La propuesta de mejora se encuentra enfocada en la reestructuración de la cadena de producción, también se enfoca en la creación de un departamento

de mercadeo para aumentar la publicidad de la microempresa y aumentar el posicionamiento.

Para la proyección de los flujos financieros, se consideró el apalancamiento como mejor opción para la realización del plan de mejora en la cual se obtuvo como resultado lo siguiente: VAN = \$ 38.102,43 y TIR = 44,50%, lo que indica la viabilidad financiera de la propuesta de mejora.

ABSTRACT

Ciabatta bakery is a microenterprise which focuses on making and marketing artisan bread and has more than fifteen years experience in Quito's market. Its growth has stopped in the last few years and that it has been necessary to find new alternatives in order to improve its growth.

The proposal plan started with an internal analysis of its mission and vision and it were finding some troubles because of its wrong strategy. Later, it was analyzed some other aspects such as: administration, human resources, marketing, finance and sales, among others. Furthermore, it has been found some strengths of which are important to highlight experience and competitiveness. On the other hand, there were some weaknesses such as: lack of positioning, and low growth. Thus, a more general idea of the enterprise was obtained related through the matrix of Evaluation of Internal Factors (EIF); therefore, the necessity of improving some aspects of the enterprise arose.

Regarding to the external analysis of the industry and market was made through qualitative and quantitative research where it was determined that customers are more likely to buy products of excellent quality and variety. Consequently, the responses about the survey lead us to bear in mind the areas that must be enhanced within the bakery. Beyond that, opportunities and threats were identified doing a PESTEL (political, economic, social and technological) analysis and EEF (evaluation of external factors) matrix.

Additionally, short, medium and large term objectives were established which are going to focus on sales growth, improvement of the technological design, production chain, quality products and client's satisfaction.

In the plan proposal, it will be in charge of the production chain restructuring in order to enhance the technological area and the creation of a marketing department to improve advertising and positioning of the bakery.

Finally, the leverage of the enterprise was considered as the best option to make the improvement plan and on this way get the projected financial flows which were obtained as a result of the following: NPV = \$ 38.102,43 and IRR = 44,50%. These numbers show the financial viability of the improvement proposal.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Resumen Ejecutivo	1
1.2. Antecedentes.....	1
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
2. EMPRESA Y ENTORNO.....	3
2.1. ORGANIZACIÓN.....	3
2.1.1. Misión	3
2.1.2. Visión.....	4
2.2. ANÁLISIS INTERNO	5
2.2.1. Situación general de la empresa	5
2.2.2. Cadena de Valor.....	27
2.3. Análisis externo.....	28
2.3.1. Industria.....	28
2.3.2. Mercado.....	31
2.3.3. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal (PESTEL)	62
2.3.4. Competencia.....	76
2.3.5. Matriz EFE	84
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	87
3.1. Análisis de matriz FODA.....	87
3.1.1. Identificar los factores clave	89
3.1.2. Ponderación de factores	89
3.1.3. Matriz EFI	94
3.1.4. Matriz EFE	96
3.2. Planteamiento de objetivos	96
3.2.1. Objetivos a largo plazo	96

3.2.2. Objetivos a mediano plazo	97
3.2.3. Objetivos a corto plazo	97
3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas	99
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	100
4.1 Propuesta de cambio.....	100
4.1.1. Planteamiento de las estrategias.....	101
4.1.2. Propuesta de implementación	103
4.1.3. Cronograma de implementación.....	104
4.2 Evaluación financiera	105
4.2.1 Costos involucrados	105
4.2.2 Flujo de efectivo incremental	107
4.2.3 Evaluación financiera del proyecto	108
5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	110
5.1 Conclusiones.....	110
5.2 Recomendaciones.....	111
REFERENCIAS	113
ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma Abastecimiento.....	24
Figura 2. Flujograma Producción	25
Figura 3. Flujograma Distribución y Ventas.....	26
Figura 4. Cadena de valor	27
Figura 5. Género de los encuestados	36
Figura 6. Edad de los encuestados	36
Figura 7. Nivel de ingresos total	37
Figura 8. Atención en percha	37
Figura 9. Forma de atención	38
Figura 10. Horario de atención	38
Figura 11. Conformidad de precios	39
Figura 12. Calidad del pan	39
Figura 13. Preferencia 1	40
Figura 14. Preferencia 2.....	40
Figura 15. Preferencia 3.....	41
Figura 16. Preferencia 4.....	41
Figura 17. Genero de los encuestados	45
Figura 18. Edad de los encuestados	45
Figura 19. Nivel de ingresos total.....	46
Figura 20. Consumo de pan	
Figura 21. Pan de preferencia 1	47
Figura 22. Pan de preferencia 2	47
Figura 23. Pan de preferencia 3.....	48
Figura 24. Lugar de compra de preferencia	48
Figura 25. Frecuencia de compra.....	49
Figura 26. Rango de precios	49
Figura 27. Hora de preferencia.....	
Figura 28. Unidades de pan	50
Figura 29. Cualidades 1	51
Figura 30. Cualidades 2	51
Figura 31. Cualidades 3	52

Figura 32. Cualidades 4	52
Figura 33. Cualidades 5	53
Figura 34. Cualidades 6	53
Figura 35. Cualidades 7	54
Figura 36. Cualidades 8	54
Figura 37. Cualidades 9	55
Figura 38. Cualidades 10	55
Figura 39. Posicionamiento	56
Figura 40. Motivación 1	56
Figura 41. Motivación 2	57
Figura 42. Motivación 3	57
Figura 43. Atributos 1	58
Figura 44. Atributos 2	58
Figura 45. Atributos 3	59
Figura 46. Atributos 4	59
Figura 47. Atributos 5	60
Figura 48. Balanza comercial petrolera y no petrolera	65
Figura 49. Reservas internacionales	66
Figura 50. Inflación anual	67
Figura 51. Inflación anual del IPC	67
Figura 52. Inflación anual al productor	68
Figura 53. Distribución de la Población Económicamente Activa	69
Figura 54. Pobreza en la Población Urbana Nacional	70
Figura 55. Canasta familiar básica	70
Figura 56. Consumo final de los hogares	72

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de misión	3
Tabla 2. Matriz de evaluación de misión	3
Tabla 3. Integración de personal	9
Tabla 4. Costos y Utilidades de Línea de Panadería	14
Tabla 5. Costos y Utilidades de Línea de Galletería	15
Tabla 6. Indicadores de liquidez Panadería	15
Tabla 7. Indicadores de endeudamiento	16
Tabla 8. Indicadores de actividad.....	16
Tabla 9. Indicadores de rentabilidad	17
Tabla 10. Indicadores de crecimiento.....	17
Tabla 11. Indicadores de liquidez.....	19
Tabla 12. Indicadores de endeudamiento	19
Tabla 13. Indicadores de actividad.....	19
Tabla 14. Indicadores de rentabilidad	20
Tabla 15. Indicadores de crecimiento.....	20
Tabla 16. Maquinarias y equipos.....	22
Tabla 17. Clasificación Superintendencia de Compañías	28
Tabla 18. Resumen Comparativo de la industria.....	31
Tabla 19. Encuesta de satisfacción de clientes y a los posibles clientes	31
Tabla 20. Puntos de Venta por sectores.	34
Tabla 21. Cálculo de la muestra.....	35
Tabla 22. Número de habitantes ciudadela Kennedy.....	44
Tabla 23. Calculo de la muestra.....	44
Tabla 24. PIB (dólares)	63
Tabla 25. PIB (porcentaje)	63
Tabla 26. PIB per cápita.....	64
Tabla 27. Ingreso per cápita.....	71
Tabla 28. Puntos relevantes del análisis PESTEL	76
Tabla 29. Matriz de perfil competitivo	80
Tabla 30. Matriz EFE.....	85

Tabla 31. FODA	88
Tabla 32. Ponderación de factores.....	90
Tabla 33. Puntos relevantes del análisis	93
Tabla 34. Matriz EFI	95
Tabla 35. Propuesta de Implementación	103
Tabla 36. Cronograma de Implementación	104
Tabla 37. Proyección de ventas	105
Tabla 38. Proyección de costos	106
Tabla 39. Proyección de gastos	106
Tabla 40. Resumen de Inversión.....	106
Tabla 41. Flujo de efectivo incremental apalancado	107
Tabla 42. Flujo de efectivo incremental no apalancado	107
Tabla 43. VAN del proyecto.....	108
Tabla 44. VAN Apalancado	108
Tabla 45. TIR del proyecto	109
Tabla 46. TIR Apalancado.....	109

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen Ejecutivo

1.2. Antecedentes

Panificadora Ciabatta es una microempresa especializada en la elaboración de productos de panadería y galletería, creada en el año 1999 por el Ingeniero José Miguel Cárdenas, que a lo largo de 16 años se ha ido expandiendo en el sector de la Kennedy con la sucursal principal y la planta de producción y distribución del producto y varios puntos de venta dentro de la ciudad de Quito.

Se ha determinado que en los últimos años la empresa no ha obtenido un crecimiento constante, no se ha obtenido un incremento significativo en las ventas por lo cual la empresa no puede expandirse a ciertos sectores o incluso abrir nuevas líneas de producción.

La administración supone que las áreas estancadas en el desarrollo de esta microempresa son las áreas producción, distribución, talento humano y evidentemente la falta del área de marketing y ventas. Es considerable admitir que se debe determinar otras deficiencias en las diferentes actividades para realizar una adecuada reestructuración de la misma.

Por lo mencionado anteriormente se consideró necesario y oportuno aplicar los conocimientos obtenidos en la Universidad de las Américas para realizar un plan de mejoramiento a la Panificadora Ciabatta, el cual resulta necesario para la obtención de objetivos, mejoramiento en el área de procesos y distribución, aumento de ventas y por supuesto la obtención de rentabilidad con nuevas proyecciones al mercado nacional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Elaborar un diagnóstico interno y externo del negocio, para identificar ciertas mejoras que permitan aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad de la Panadería Ciabatta.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis interno de la Panificadora Ciabatta, en el que se incluyan aspectos como: la situación general de la empresa desde sus inicios, la administración, recursos humanos, marketing, producción, operaciones, distribución, cadena de valor.
- Realizar un análisis externo de la industria, de los aspectos políticos, aspectos económicos, aspectos sociales y legales, aspecto tecnológico y aspecto ecológico, es decir, un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Identificar el área a intervenir con la ayuda de la matriz FODA.
- Elaborar un análisis del mercado, que nos ayude a determinar la satisfacción del cliente actual de la Panadería Ciabatta y así mismo los posibles clientes en la parroquia de la Kennedy.
- Analizar el punto de vista de expertos para conocer el sistema del mercado actual de panificación.
- Planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Formular la propuesta del plan de mejora, en donde se incluyan estrategias, propuesta de implementación, el cronograma y la evaluación financiera del proyecto de mejora a ejecutar.
- Determinar la viabilidad financiera de la mejora empresa.

2. EMPRESA Y ENTORNO

2.1. Organización

2.1.1. Misión

La Panificadora Ciabatta estableció en el año 2014 una misión para fijar las metas de la organización. La cual se menciona a continuación:

“Somos una microempresa especializada en la producción de pan de la mejor calidad en variedad de presentaciones acompañada de galletería de rico sabor, consintiendo el paladar de las familias quiteñas” (Panificadora Ciabatta, 2014).

Tabla 1. Matriz de evaluación de misión

Organización	Clientes	Productos	Mercados	Tecnología	Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad
Panadería Ciabatta	Si	Si	Si	No	No

Tabla 2. Matriz de evaluación de misión

Organización	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por imagen pública	Preocupación por los empleados.
Panadería Ciabatta	No	Si	No	No

Adaptado de (Fred, D., 2008, págs. 72-73)

La misión no posee todos los factores necesarios, cabe destacar que no está errada totalmente ya que cumple con cuatro de los nueve factores necesarios como: clientes, productos, mercado y el concepto de sí misma. Sin embargo, en la misión se puede mencionar la preocupación por la imagen pública y por

los empleados de la misma manera también de podría mencionar el crecimiento, la rentabilidad y de qué manera se lo realiza.

La reestructuración de la misión es necesaria para dar un enfoque hacia todos los componentes: tecnología, rentabilidad, crecimiento deseado y la valoración de la valiosa mano de obra de Ciabatta.

2.1.2. Visión

La **Visión** definida como el SUEÑO de la empresa, como la imagen a futuro de cómo se desea ver a la empresa en un plazo determinado.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Para realizar la visión se tomó en cuenta la obra de Jack Flitman, "Negocios Exitosos" realizada en el año 2000, quien sugiere se contesten las siguientes preguntas para tener una visión exitosa y viable.

La visión fue creada conjuntamente con la misión de la microempresa complementando el sentido de la organización con lo que se quiere llegar a ser. La visión de la Panificadora Ciabatta actual es: *"Llegar a ser una de las principales panificadoras en la ciudad de Quito que surta con sus productos a varias microtiendas de la ciudad hasta el año 2020"* (Panificadora Ciabatta, 2014).

La visión de la empresa responde a las comunes preguntas: ¿A dónde se quiere llegar? Y ¿en qué tiempo? No se encontró error alguno en la formulación de la visión. Sin embargo la propuesta de mejora para la visión sería mejorar la amplitud del mercado.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Situación general de la empresa

Panadería Ciabatta es una microempresa ecuatoriana, se fundó en el año 1999 por el Ing. José Miguel Cárdenas. Se creó con el fin de producir y distribuir productos de panadería a las microtiendas del sector Kennedy, donde se encontraba la planta panificadora.

Al principio de la creación del negocio, Panadería Ciabatta se dedicaba a realizar pan de reparto a tiendas de barrio cercanas a la planta de producción. A lo largo de los años, poco a poco fue abriendo mercado hacia el sector norte de Quito. Entonces el negocio ya no era el pan de reparto sino era vender productos de panadería y galletería a las microtiendas, a cambio de que éstas promocionaran el nombre “Panadería Ciabatta” tornándose en puntos de venta exclusivos de esta microempresa.

Con el paso de 7 años es decir en el 2006 se creó la primer y única franquicia con el nombre “Panadería Ciabatta” haciéndose acreedora la Sra. Betty Castro esposa del creador de esta microempresa ecuatoriana; convirtiéndose en la principal sede de venta de productos de panadería y galletería.

En la actualidad la microempresa cuenta con 27 puntos de ventas exclusivos y una franquicia donde se puede encontrar productos de panadería y pastelería de la Panificadora Ciabatta en la ciudad de Quito especialmente en el sector Kennedy.

Integración de la estrategia con la cultura

La cultura organizacional de la empresa no se encuentra establecida de forma escrita ni tampoco existen ceremonias que caractericen de una forma única a la Panificadora Ciabatta, así que se podría decir que esta microempresa tiene una

cultura organizacional pobre; sin embargo los integrantes de este negocio poseen valores que ayudan a realizar un trabajo en equipo y equilibrado.

Las estrategias de la empresa no siguen objetivos ni están preestablecidas pero si existe integración entre los miembros de la organización y se ven ligadas por los valores informales que se han formado en el ambiente laboral como: respeto, lealtad, compromiso, responsabilidad y honestidad.

2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos

Planeación

La planeación de la Panificadora Ciabatta solo se aplica a nivel superficial u operativo para el abastecimiento de insumos y materia prima con el fin de sustentar la producción por un periodo determinado de tiempo, no existe un departamento de planeación ni mucho menos un encargado lo que conlleva a la ineficiencia en esta área. Indicando que la empresa tampoco realiza un trabajo de planeación apropiado.

Existe cierta planeación en el proceso de distribución ya que se cuenta con periodos de tiempo establecidos, para las entregas de los productos de panadería y galletería en los puntos de venta. Sin embargo no existen políticas establecidas en este proceso, siempre está abierto a cualquier escenario que se produzca.

El equipo de Panadería Ciabatta se encuentra trabajando de una manera funcional pero inadecuada ya que laborar sin parámetros establecidos por la gerencia conlleva al riesgo de no poder afrontar grandes cambios en el mercado, el cual se está tornando cada vez más competitivo y cambiante.

Organización

Panadería Ciabatta posee una estructura organizacional vertical (Ver Anexo 1). En su punto más alto tiene la gerencia administrativa, de donde se deriva un asistente administrativo, a partir de este se derivan dos jefes. Los jefes están destinados en cada área que se considera importante dentro de la empresa. La ventaja es que cada departamento está destinado a una tarea específica en la empresa que ayuda a no duplicar las labores de la misma.

La desventaja es que al tener solo dos jefes el peso de los otros departamentos faltantes de la empresa cae sobre la gerencia administrativa.

Sin embargo, esta estructura posee algunos beneficios como el evitar la duplicidad de tareas y la cooperación que tienen para hacer la función de la producción más sencilla y funcional.

Las funciones de cada área de la organización son:

- Gerencia Administrativa: Administrar, llevar la contabilidad, cartera de clientes, coordinar pedidos diarios, llevar el inventario, ordenar y pagar pedidos.
- Asistente Administrativo: Apoya a la gerencia con los procesos que esta realiza.
- Jefe de Cocina: Es el empleado con más experiencia en el área de panadería, es el encargado de que los otros funcionarios cumplan con los pedidos diarios y pongan la cantidad correcta de materia prima para la correcta elaboración del producto.
- Jefe de Distribución: Es el encargado de la operación de logística y distributiva de la Panadería, se dedica a embarcar el producto en las busetas y distribuir a los puntos de venta el pedido exacto. Otra de sus funciones es el cobro a cada local al que el distribuye, ya que el pago se lo hace de manera diaria.

- Cocineros: Son las personas dedicadas a la fabricación del pan y productos de galletería diaria en turnos rotativos, son los receptores de materia prima y el manejo de las maquinarias para la fabricación de los productos de Panadería Ciabatta.

Como se puede observar la organización de la microempresa no está del todo errada, de esta manera se ha manejado durante 16 años y siempre ha sido fructífera, sin embargo se presentan algunas falencias como el área de ventas y marketing que son indispensables en Panadería Ciabatta, esta carencia cae sobre la gerencia, generando sobre peso en el trabajo.

Dirección

La gerencia está a cargo el Ing. José Cárdenas antes mencionado, posee vasto conocimiento en la industria no solo por vocación sino por la experiencia adquirida a través de los años, donde aprendió acerca de la industria de la panificación y la administración de una empresa. Así como también los productos existentes en el mercado, competidores y los materiales utilizados a la hora de producir.

El hecho de no contar con objetivos específicos, conlleva a no tener el incremento en las ventas deseado y tampoco a obtener un incremento en la cartera de clientes y el área de producción. Se podría decir que no existe una buena comunicación por parte de la gerencia hacia los empleados ya que tampoco se cuenta con un departamento de recursos humanos. Por otro lado las relaciones interpersonales son positivas, existen actividades sociales extraoficiales que hacen que los lazos entre los integrantes de la empresa sean fuertes y no haya reducción de la eficiencia de la misma.

La dirección de la Panadería Ciabatta contiene aspectos importantes y fundamentales, pero no se rigen a un formato profesional que es lo que se requiere para el mejoramiento de la empresa.

Integración de personal

Tabla 3. Integración de personal

Total de empleados	Total empleados fijos	Número de contratos indefinidos
6	6	0

En el reclutamiento de Panadería Ciabatta no existe una forma preestablecida para realizarlo simplemente se ajusta al perfil de la vacante necesitada. En la búsqueda de nuevos empleados constan los diferentes procesos:

- Entrevistas: ésta acción es realizada por el gerente de acuerdo a la vacante disponible, no existe un proceso preestablecido para ser ejecutado, y se selecciona al actor que posea más competencias para el puesto a solicitar.
- Capacitación: las capacitaciones se las hace solo cuando estén vinculadas al área de producción y elaboración de productos de panadería.
- Evaluación: no se realizan pruebas técnicas, se analiza el desempeño de acuerdo al criterio de la gerencia.
- Orientación: se brinda una corta inducción por la gerencia para que el nuevo empleado se sienta a gusto con la empresa y el resto de los trabajadores.
- Selección: No existen parámetros establecidos. Los puestos de mayor rotación son los ayudantes de panadería, sin embargo en la actualidad existen empleados de más de 1 año de servicio. Para el reclutamiento de ayudante de panadería se eligen a personas con experiencia en el área es decir que tengan experiencia en panadería y repostería mínima de un año y se aceptara por supuesto al mejor candidato para el puesto.

- Recompensas: No existen recompensas en Panadería Ciabatta, los sueldos son justos, se pagan horas extras, seguros, sobresueldo y reservas; según la ley.
- Separación: esta acción se toma cuando el trabajador es incumplido, posee inasistencias o atrasos constantes.

El trabajo de reclutamiento y selección de personal necesita un trabajo más profesional para obtener parámetros y un orden constante.

Control

La supervisión de todas las actividades de la empresa se encuentra bajo la tutela de la gerencia. No existen parámetros, ni normas establecidas, las acciones correctivas se efectúan por el gerente siempre en busca de la mejor manera para solucionar los inconvenientes detectados.

2.2.1.2. Marketing y Ventas

Análisis de Clientes

La Panificadora Ciabatta no ha realizado un análisis adecuado de los clientes. No se han ejecutado encuestas de satisfacción a los clientes por lo que no se puede acceder a esta clase de información, también impide enfocarse en los aspectos erróneos a tratar con los clientes y frena el acto de mejorar para los mismos.

Sin estos datos disponibles es imposible detectar el posicionamiento de la microempresa en el mercado actual y tampoco se puede realizar la toma de decisiones adecuada.

El perfil de los clientes es indefinido, pero de acuerdo al precio de los productos, los clientes son las personas de clase media-baja de la ciudad de Quito.

El análisis de los clientes es bastante deficiente por lo que se requiere trabajarlo de inmediato, ya que esta información es indispensable.

Planeación de Productos y Servicios

Como no se cuenta con un departamento de marketing, no se realizan análisis de prueba. No se cuenta con posicionamiento de marca ni de producto, lo cual es necesario para aumentar la confianza del cliente.

Los productos de panadería no son empaquetados y los productos de galletería cuentan con un empaque primario para su venta y distribución. El estilo de éste es simple, sin embargo los productos son de calidad. Los cuales demuestran variedad en la Panificadora Ciabatta.

Fijación de Precios

Los precios son fijados de acuerdo al costo de producción y al margen de utilidad que se requiere conseguir, sin embargo los productos son enfocados para un target medio-bajo por lo que son de bajo costo. A pesar de esto no se posee una estrategia de fijación de precios.

Las políticas gubernamentales también afectan en la toma de decisiones en cuanto al precio, el alza de las materias primas por parte de los proveedores afecta directamente al costo de los productos de panadería y galletería.

La competencia es otro ente influyente en la fijación de precios ya que siempre se quiere establecer precios más bajos que la competencia para maximizar el beneficio de los clientes.

A pesar de no tener una estrategia de implementación de precios, ésta se realiza de una forma adecuada por lo que es necesario resaltarlo.

Distribución

Se la realiza de forma directa, se cuenta con la planta de producción principal de productos de panadería y galletería en el sector Kennedy, la cual cuenta con un chofer contratado de planta encargado de entregar a los diferentes puntos de venta ubicados en Quito, cada chofer es destinado a diferentes zonas para una mayor eficiencia.

La materia prima se la compra al mayoreo por lo cual se posee una bodega adecuada para el almacenamiento de estos productos con un inventario adecuado y una rotación semanal estimada.

La distribución directa de la empresa se la realiza de una forma adecuada para satisfacer las necesidades de la microempresa y lo más importante de los clientes.

Investigación de Mercados

No se cuenta con un área de investigación de mercados, sin embargo siempre se encuentran pendientes de la competencia y del mercado en cuanto a precios y nuevos productos.

Análisis de Oportunidad

Como no se cuenta con un departamento de mercadeo no se cuenta con un equipo técnico especializado en estas actividades.

2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad

Indicadores de Gestión

La microempresa no cuenta con indicadores de gestión, sin embargo, cuenta con un contador que realiza los balances generales de la empresa. Estos balances se pueden observar en el anexo 2 y 3, balances de la línea de panadería y galletería.

Sistema de Costos

No se encuentra establecido un sistema general de costos.

Punto de equilibrio

La microempresa no cuenta con puntos de equilibrio referenciales.

Márgenes de Utilidad

La microempresa tampoco cuenta con un sistema de reconocimiento de márgenes de utilidad en ningún producto perteneciente a la línea de productos. Sin embargo, se obtuvo información sobre el costo de producción de cada producto de la línea de panadería y galletería. Como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 4. Costos y Utilidades de Línea de Panadería

Artículo	Costo producción	PVP	Utilidad Bruta	Utilidad Bruta %
Reventado	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Yema	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Gusanos	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Injerto	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Dulce	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Rosas Ajonjolí	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Embajador	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Mantequilla	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Empanadas	\$ 0,25	\$ 0,30	\$ 0,05	16,7%
Integral	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Rosas Agua	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	13,3%
Baguette	\$ 0,80	\$ 1,00	\$ 0,20	20,0%
Cachos	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Enrollados	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Reventado Esp.	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Yema Especial	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Suizo	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Pan bizcocho	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Pan cebolla	\$ 0,14	\$ 0,17	\$ 0,03	17,6%
Pan Kitto	\$ 0,09	\$ 0,10	\$ 0,01	10,0%
Multicereal	\$ 0,80	\$ 1,00	\$ 0,20	20,0%
Pan de leche	\$ 0,16	\$ 0,20	\$ 0,04	20,0%
Pan chocolate	\$ 0,30	\$ 0,35	\$ 0,05	14,3%
Pan Popular	\$ 0,11	\$ 0,13	\$ 0,02	15,4%
Trenzas Dulce	\$ 0,35	\$ 0,50	\$ 0,15	30,0%
Pan de maíz	\$ 0,16	\$ 0,20	\$ 0,04	20,0%

Tabla 5. Costos y Utilidades de Línea de Galletería

Artículo	Costo producción	PVP	Utilidad Bruta	Utilidad Bruta %
Orejas	\$ 0,40	\$ 0,50	\$ 0,10	20,0%
Melvas	\$ 0,40	\$ 0,50	\$ 0,10	20,0%
Moncaibas Grandes	\$ 0,35	\$ 0,50	\$ 0,15	30,0%
Moncaibas Pequeñas	\$ 0,25	\$ 0,35	\$ 0,10	28,6%
Pastas de Hojaldre	\$ 0,40	\$ 0,50	\$ 0,10	20,0%
Roquillas	\$ 0,40	\$ 0,50	\$ 0,10	20,0%
Bizcochos 100g	\$ 0,30	\$ 0,40	\$ 0,10	25,0%
Bizcochos 200g	\$ 0,60	\$ 0,75	\$ 0,15	20,0%
Galletas 100g	\$ 0,30	\$ 0,40	\$ 0,10	25,0%

El margen promedio de utilidad bruta de la línea de panadería es del 16,3% y de la línea de galletería es el 23,2%, este cálculo es de gran importancia porque gracias a este dato se podrá determinar en donde se enfocaran los futuros esfuerzos para mejorar este indicador de utilidad.

Índices de gestión

Para la realización de los índices de gestión se elaboraron flujos de caja con datos disponibles de la Panadería Ciabatta en cuanto a la línea de panadería y galletería (Ver anexo 4 y 5).

Indicadores de gestión de Panadería

Tabla 6. Indicadores de liquidez Panadería

Liquidez	2013	2014
Indicador Actual	3,523968743	3,821386596
Indicador Rápido	2,64	2,94

Adaptado de: (Fred, D., 2008, 72 - 154).

Tabla 7. Indicadores de endeudamiento

Endeudamiento	2013	2014
Razón entre deuda y activos totales	0,283770962	0,261685117
Razón entre deuda y capital	0,405526315	0,354435617
Razón deuda y capital de largo plazo	0	0
Razón de intereses devengados	0	0

Adaptado de (Fred, D., 2008, pág. 72 - 154).

Tabla 8. Indicadores de actividad

Indicadores de actividad	2013	2014
Rotación de inventario	30,73	30,84
Rotación de activos fijos	3,1065634	3,168694668
Rotación de activos totales	7,718914147	7,118152405
Rotación de cuentas por cobrar	11,118	11,132
Periodo promedio de recuperación	0,00024	0,00026

Adaptado de: (Fred, D., 2008, pág. 72 - 154).

Tabla 9. Indicadores de rentabilidad

indicadores de rentabilidad	2013	2014
Margen bruto de ganancia	0,80	0,80
Margen de ganancia de operación	0,092927384	0,107619801
Margen neto de ganancias	0,090655196	0,103722836
Rendimiento sobre los activos	0,699759673	0,738314958
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	0	0
Ganancia por acción	0	0
Razón entre precio y ganancia	0	0

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 10. Indicadores de crecimiento

indicadores de crecimiento	
Ventas	1,02
Ingreso neto	1,17
Ganancias por acción	0
Dividendos por acción	0

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

- La liquidez de la Panadería Ciabatta es positiva tanto en el indicador actual como en el indicador rápido, esto quiere decir que la

microempresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo en el año 2014 subió el indicador en un 0,03.

- La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda con relación a sus activos y capital. Los niveles de endeudamiento son casi nulos, esto representa una fortaleza para la panadería, esto también significa que no está utilizando apalancamiento, lo que podría ocasionar riesgo para el Ing. José Cárdenas dueño de la microempresa.
- Con respecto a los indicadores de actividad, la rotación de inventario, se mantiene en un 30,84 en el 2014 lo cual es positivo con relación a la industria. La rotación de activos fijos evalúa la eficiencia y eficacia del negocio, la panadería Ciabatta rota sus activos en un promedio de 3,135 al año. En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar se demora en promedio 11,11 esto significa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en un año comercial; y con un periodo promedio de recuperación de 0,00025 días.
- El margen bruta de ganancia muestra un indicador del 80% que es altamente efectivo; sin embargo, no existe una variación entre el año 2013 y 2014 a pesar de que las ventas aumentaron aproximadamente en un 1%.
- En los indicadores de crecimiento se puede apreciar un incremento en las ventas e ingreso neto de aproximadamente 1% esto refleja una ganancia no tan atractiva para la microempresa.

Indicadores de gestión de Galletería

Tabla 11. Indicadores de liquidez

Liquidez	2013	2014
Indicador Actual	3,34690101	5,058005167
Indicador Rápido	2,31	3,49

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 12. Indicadores de endeudamiento

endeudamiento	2013	2014
Razón entre deuda y activos totales	0,298783859	0,197706401
Razón entre deuda y capital	0,426092395	0,246425529
Razón deuda y capital de largo plazo	0	0
Razón de intereses devengados	0	0

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 13. Indicadores de actividad

Indicadores de actividad	2013	2014
Rotación de inventario	11,12215166	5,194438083
Rotación de activos fijos	0,178575	0,1821465
Rotación de activos totales	7,290373521	7,290373521
Rotación de cuentas por cobrar	31,006	31,014
Periodo promedio de recuperación	0,0000868	0,000089

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 14. Indicadores de rentabilidad

indicadores de rentabilidad	2013	2014
Margen bruto de ganancia	0,79	0,80
Margen de ganancia de operación	0,09859493	0,114183422
Margen neto de ganancias	0,096184163	0,110048786
Rendimiento sobre los activos	0,701218474	0,802296752
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	0	0
Ganancia por acción	0	0
Razón entre precio y ganancia	0	0

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 15. Indicadores de crecimiento

indicadores de crecimiento	
Ventas	1,02
Ingreso neto	1,17
Ganancias por acción	0
Dividendos por acción	0

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

- La liquidez de la Panadería Ciabatta en cuanto a galletería es positiva tanto en el indicador actual como en el indicador rápido, esto quiere decir que la microempresa puede afrontar sus compromisos a corto

plazo. En el año 2014 subió el indicador en un 1,71, estos indicadores son mayores a los de la línea de panadería.

- Al igual que la línea de panadería, la razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda con relación a sus activos y capital. Los niveles de endeudamiento son casi nulos, esto representa una fortaleza para la panadería, pero significa que no está utilizando apalancamiento, lo que podría ocasionar riesgo a la microempresa.
- Con respecto a los indicadores de actividad, la rotación de inventario, se mantiene en un 5,19 en el 2014 lo cual es negativo en comparación a la línea de panadería. La rotación de activos fijos evalúa la eficiencia y eficacia del negocio, la panadería Ciabatta rota sus activos en un promedio de 0,17 al año. En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar se demora en promedio 31,01 esto significa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en un año comercial; y con un periodo promedio de recuperación de 0,000087 días.
- El margen bruto de ganancia muestra un indicador del 79,5% que es altamente efectivo; sin embargo, solo existe una pequeña variación debido a que el aumento de las ventas fue aproximadamente un 1%.
- En los indicadores de crecimiento se puede apreciar que son iguales a los de la línea de panadería hubo un incremento en las ventas e ingreso neto de aproximadamente 1% esto refleja una ganancia no tan atractiva para la galletería.

2.2.1.4. Producción y Operaciones

Procesos

Panadería Ciabatta utiliza la tecnología necesaria para la producción de pan. Son herramientas útiles que sirven para este proceso. Los instrumentos nos

sirven para realizar variedad de pan, estos son simples por lo que representa una baja barrera de entrada. El uso de estos materiales y el nivel de tecnología utilizada en el proceso hacen que los productos de Panadería Ciabatta sean de calidad.

Tabla 16. Maquinarias y equipos

Artículo	Cantidad
Computador	1
Impresora	1
Microondas	1
Horno	3
Cámara de Ultracongelamiento	1
Coches panaderos de 20 bandejas	23
Mezcladora	1
Balanza digital	1
Cortadora	1
Cámara de Leudo	1
Cocineta	1
Extractor de olores	1

La distribución en las instalaciones se basa en las funciones que cumple cada área de la Panadería: fabricación, distribución y administración.

La organización de las instalaciones es la siguiente:

Área de fabricación

Trabajan 3 personas, se encuentran encargadas de la producción del pan y galletería, también se encargan del horneado de estos productos. Esta área se encarga de la producción y el horneado de aproximadamente 72.000 unidades de pan y 1.917 unidades de galleta mensuales, esta área cuenta con los instrumentos necesarios para fabricar dichos productos como horno, cámara de leudo, cámara de ultracongelamiento, cocineta, entre otros instrumentos. En esta se encuentran trabajando 3 personas; 1 jefe de cocina y 2 panaderos.

Bodega y Abastecimiento

En esta área se encuentra almacenada la materia prima para la fabricación de los productos que ofrece Panadería Ciabatta, tales como: harina, huevos, manteca vegetal, azúcar, sal, quesos, entre otros. A esta área tienen acceso las personas encargadas de la fabricación del pan y galletería, conjuntamente con los proveedores de estas materias primas.

Área de embarque y distribución

En esta área trabajan dos personas, encargadas del embarque de los productos a las busetas que distribuyen dicho producto a los puntos de venta.

Área administrativa

En ella se encuentran trabajando dos personas; el administrador y el asistente de la panadería. Se encuentran encargados del manejo administrativo de la Panadería Ciabatta.

Flujogramas de procesos

Panadería Ciabatta cuenta con varios flujogramas para cumplir los diferentes procesos: abastecimiento, producción y comercialización.

- Abastecimiento: este proceso es realizado por el administrador, que es el solicitante de la mercadería y el encargado del pago al proveedor; el proveedor, el establecimiento encargado de abastecer a la Panadería Ciabatta; y los asistentes de panadería encargados de recibir los insumos solicitados por el administrador. Se solicita materia prima dos veces al mes, siendo esto suficiente para la producción de pan y galletería.

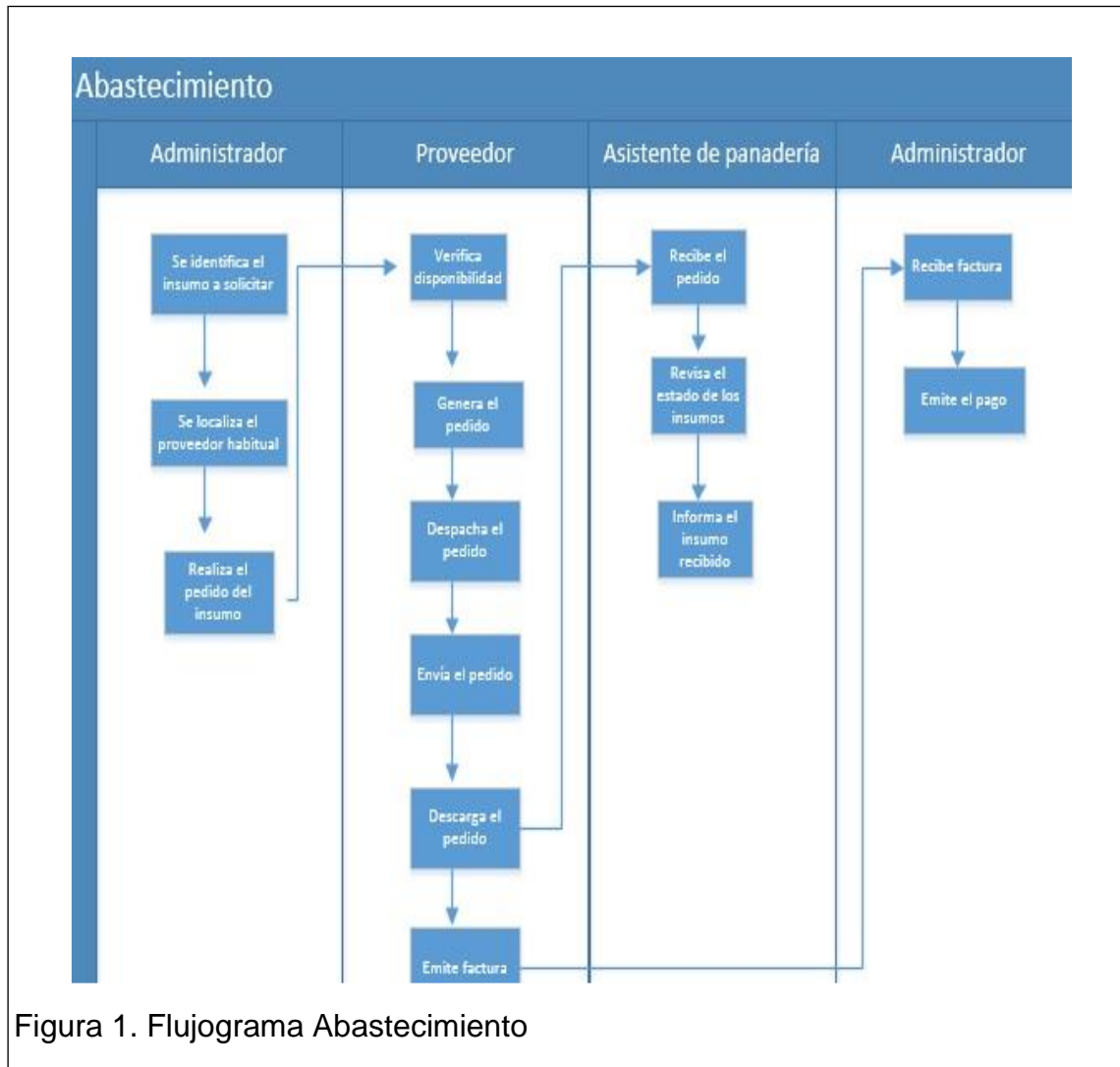
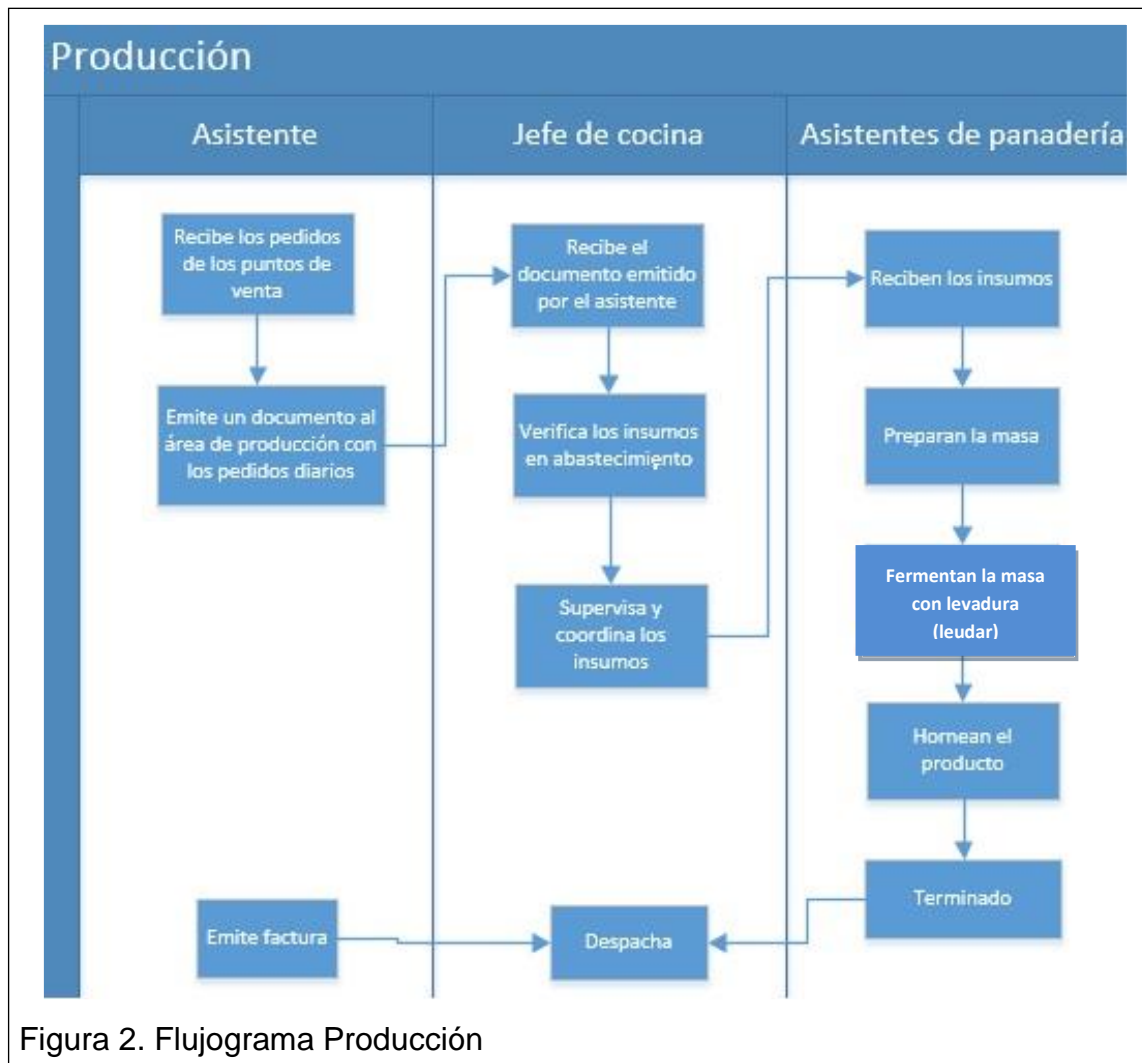
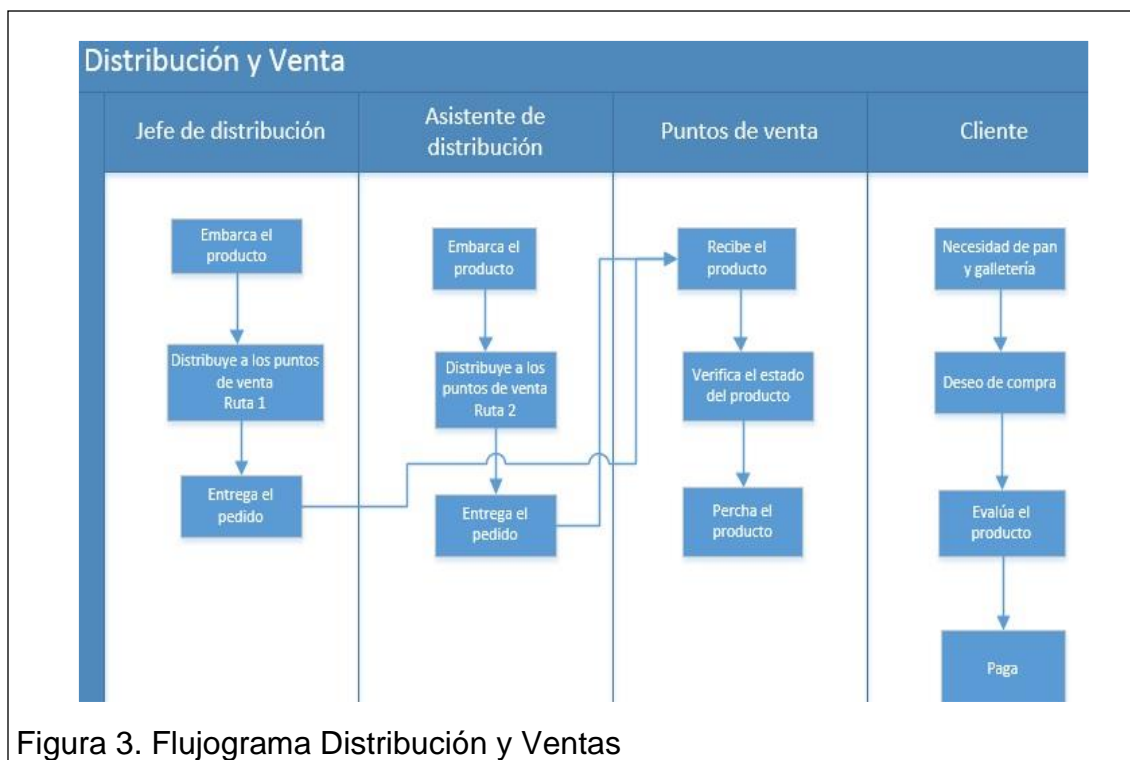


Figura 1. Flujograma Abastecimiento

- El flujograma de producción es sencillo, por lo que se encuentra muy positivo para la Panadería Ciabatta, se encuentra acorde con el proceso de abastecimiento ya que se solicitan los implementos necesarios para la fabricación de pan y galletería.



- El proceso de distribución y venta tampoco refleja complejidad, cuenta con dos empleados dedicados a la distribución con diferentes rutas para hacer más eficiente el proceso y satisfacer a los clientes.



La capacidad de producción mensual del establecimiento es la siguiente:

Pan:

- 5.033,62 unidades.

Galletería:

- 5.711,18 unidades.

El resultado se maneja de acuerdo a la demanda y oferta del mercado, es decir, según los precios de equilibrio (ver anexo 6) del año 2014. La venta mensual del año 2014 de pan es de \$11.006,72 y de galletería \$2.170,25 dividido para el precio de equilibrio en unidades de pan \$0,20 y de galletería \$0,38, se obtiene el resultado.

2.2.1.5. Investigación y Desarrollo

No se cuenta con un área de investigación y desarrollo. Como lo mencionamos anteriormente la Panificadora Ciabatta se mantiene al tanto de los productos y

precios de la competencia, comprando estos productos. Es preciso contar con actividades destinadas a la investigación de los productos de panadería para encontrarse a la vanguardia del mercado y mejorar la competitividad de la panificadora.

2.2.2. Cadena de Valor

Según Michael Porter la definición de cadena de valor es un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.



Figura 4. Cadena de valor

Según el análisis sobre la Panadería Ciabatta, no posee control detallado de los costos y gastos por lo que no se puede armar una cadena de valor, sin embargo con algunos datos se puede definir lo siguiente:

- Los vendedores representan un nivel significativo de los gastos, mientras que los niveles de venta no, por ende la restructuración debe ser en base al aumento de ventas.
- La producción maneja costos que no pueden determinarse si son lo suficientemente óptimos, normales o buenos; por ello la mejora debe

enfocarse en que los niveles de costos sean óptimos y sean una fortaleza para la empresa.

- La logística externa o distribución no se encuentra definida, lo cual es imprescindible para maximizar el valor al producto.
- No se tiene ningún gasto en marketing lo cual no es saludable para el mercado moderno.
- Los gastos primordiales de la panadería son administrativos.

2.3. Análisis externo

2.3.1. Industria

Tabla 17. Clasificación Superintendencia de Compañías

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev 4.0)	
CIIU	Descripción
C1071	Elaboración de productos de panadería

C1071.01 Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, Etcétera, incluso Envasados. (INEC, s.f.)

Industria Ecuatoriana

El consumo de pan en el Ecuador con respecto al 2012 tuvo un incremento del 8% representando a US\$ 683 millones en la industria local (PROECUADOR, s.f.).

La tendencia de los consumidores difiere mucho según el sector o la clase social a la que pertenece. La tendencia de los quiteños se inclina al consumo de pan integral o pan elaborado con cereales según la Revista Líderes, en la

panadería La Unión el 17% de sus ventas corresponde al pan de dieta. De igual manera los ecuatorianos prefieren el pan artesanal, el pan hecho a mano con sabor de casa.

El consumo per cápita de productos horneados en el Ecuador asciende a 37 kilogramos y este difiere en cada región debido a las costumbres y cultura (PROEcuador, s.f).

Industria en América Latina

En América Latina existen 230.450 panaderías y en parte gracias a estas, la adaptación de distintos tipos de pan a las crecientes tendencias de salud hace que los productos libres de gluten cobren cada vez más importancia y que los tamaños se vean reducidos.

El consumo de pan en América Latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegando al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90 kilogramos por persona y año, Argentina cerca de 80 kilogramos por persona y año, como las naciones latinas que más consumen. Aun así, distan de los 100 kilogramos que consume cada alemán por año.

Puntos de venta

Un factor cada vez más relevante para el mercado de panificación es el punto de venta. Muchas grandes superficies aumentan el espacio dedicado a la panadería ya que América Latina no es ajena a la tendencia europea que hace que cada vez se compre más pan en el lugar donde se compra el resto de la canasta familiar. Esto responde también al cambio de los hábitos cada vez más común entre la creciente clase media. Como consecuencia tanto el espacio de

una repisa como el diseño del empaque cobran aún más fuerza de cara a una competencia cada vez mayor. Los vendedores al por menor buscan también formatos únicos y especiales y exclusividades que ayuden a atraer a los compradores por encima de otros lugares distintos.

El consumidor

El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la región y el país en el que se encuentre pero por encima de todo y generalizando, es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva. Esto hace que demanden productos más saludables. Los productos fortificados o libres de gluten junto con aquellos hechos de granos más tradicionales o con harinas de maíz son cada vez más comunes. Las personas de edad comprendida entre los 15 y 35 años conforman casi dos tercios de la población mundial. Este tipo de consumidor tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas.

Fabricantes y procesadores

Los proveedores de equipos e ingredientes junto con los procesadores son los principales encargados de poder ofrecerle al consumidor el tipo de producto que desea. Dejando aparte la elaboración artesanal, que también es importante, los procesadores necesitan ofrecer más y mejores variedades que sean capaces de satisfacer las necesidades variadas y crecientes de los consumidores. Muchos optan por una gran variedad de productos congelados y ultracongelados que permiten que los establecimientos de venta al por menor realicen la última parte de la cocción, ofreciendo un producto fresco hecho en el día. Para esto los procesadores requieren equipos con alta versatilidad en cuanto a la gama de productos que pueden preparar, menores tiempos de cambio y adaptación y un nivel de higiene total (Industria alimenticia, s.f.).

Tabla 18. Resumen Comparativo de la industria

Resumen Comparativo de la industria	
Ecuador	América Latina
Consumo per cápita: 37kg	Consumo per cápita Chile: 90kg Consumo per cápita Argentina: 80kg
Tendencia al pan integral	Tendencia al pan libre de gluten y grasa.
Tendencia al pan artesanal como hecho en casa.	Tendencia al pan horneado y listo en instantes.

2.3.2. Mercado

Se comprende investigar las características del mercado y del consumidor.

El problema de gerencia

La falta de la planeación de objetivos estratégicos que conllevan a la empresa a lograr su visión.

El problema de investigación.

Perdida de participación de mercado debido a la competencia.

Tabla 19. Encuesta de satisfacción de clientes y a los posibles clientes

Cientes Actuales		
PREGUNTAS	HIPOTESIS	OBJETIVOS
Atención en percha y caja	Excelente	Conocer el grado de satisfacción del cliente.
Tiempo de respuesta a su pedido	Rápida	Conocer cuál es el tiempo promedio de demora en los pedidos.
Conformidad con los horarios de atención	06:00 a 22:00	Conocer la opinión de los clientes en cuanto a los horarios de atención.
Conformidad en cuanto a precios del pan	Completamente de acuerdo	Conocer si los clientes están conformes con los precios del pan.
Calidad del pan	Excelente	Conocer la opinión de los clientes en cuanto a la calidad del pan.
Pan de preferencia	Enrollado Cacho Reventado Pan de agua Pan de dulce	Determinar el pan de preferencia de los consumidores
Respuesta a las recomendaciones	Si	Conocer si las recomendaciones brindadas por los consumidores son aplicadas.

Posibles Clientes		
PREGUNTAS	HIPOTESIS	OBJETIVOS
Consumo de pan	Si	Determinar el consumo de pan de las personas del sector de la Kennedy
Pan de preferencia	Enrollado Cacho Reventado Pan de agua Pan de dulce	Cuál es el pan que más consumen los posibles clientes de la empresa.
Lugar de compra preferido	Mundipan Panadería Ambato	Conocer cuál es lugar preferido de las personas encuestadas.
Rango de precio	\$0,10- \$0,20 \$0,21-\$0,35	Conocer cuál es el precio que pagan por su pan de preferencia los consumidores.
Frecuencia de consumo de pan	Diario	Conocer la frecuencia con la que las personas consumen pan.
Unidades de compra en cada compra	10	Conocer las unidades en cada compra de las personas.
Hora del día de preferencia para comprar el pan de su preferencia.	06:00 – 08:00	Conocer la hora de preferencia de las personas para comprar el pan de consumo habitual.
Factores de importancia a la hora de comprar pan.	Sabor del producto Precio del producto Variedad del producto Atención al cliente	Conocer cuáles son los factores de preferencia de las personas a la hora de comprar pan.
¿Ha escuchado acerca de la Panadería Ciabatta?	Si	Conocer el posicionamiento de la marca en el mercado
Atributos que se requieren para que las personas compren pan en Panadería Ciabatta	Sabor del producto Precio del producto Variedad del producto Limpieza del local Atención al cliente	Conocer cuales atributos motivaría a la gente a comprar en Panadería Ciabatta.
Factores motivantes para cambiar de proveedor habitual de pan.	Sabor del producto Precio del producto Variedad del producto Atención al cliente	Conocer los factores que motivarían a las personas para que cambien su proveedor habitual de pan.

Diseño de la investigación

- Descriptiva cualitativa (entrevista con expertos)
- Descriptiva cuantitativa (encuestas a clientes actuales y encuestas a clientes potenciales)

Descriptiva Cuantitativa

Censo

Definición

Según el diccionario de la real academia española es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estado de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan (Diccionario Real Academia Española, s.f.).

Metodología

Las encuestas se realizarán a los clientes pertenecientes a la empresa de forma directa y verbal es decir en forma de censo y en forma aleatoria. Se puede observar el cuestionario de clientes en el anexo 7.

Las preguntas en la encuesta de satisfacción al cliente se encuentran en forma cerrada para obtener de esta manera las respuestas concretas y optimizar los resultados de las mismas.

Para el cálculo de la muestra se toma como universo al número de habitantes de los sectores donde se encuentran ubicados los 27 puntos de venta y la franquicia.

Tabla 20. Puntos de Venta por sectores.

Puntos de Venta	Sectores	N° de Hab.
Supermarket San José	San Miguel Amagasi	11492
Cafetería Q! Mas	Voz de los Andes	2477
Rebeca de Ayala	La Luz	6666
Micro M.R.	La Kennedy	4821
Micro La Vecina	Collaloma 9 de J	1936
Santa Sofía	California Bonanza	4850
Santa Sofía 2	Santa Lucía Alta	1354
Plaza de Toros	Jipijapa	3621
Rosa Cárdenas	Iñaquito	1818
Mónica Morales	Iñaquito	
Cecilia Méndez	Iñaquito	
Viveres Barba	La Luz	
Leonardo	Kennedy	
Viveres Alexandra	Rodríguez Aguirre	6561
Nataly	La Republica	3517
Freddy Morales	Iñaquito	
Viveres Magaly	Hospital Solca	1290
Luis Andrade	Kennedy	
Mini Chío	Kennedy	
Rogal	Kennedy	
Corporación Myl	Collaloma 9 de J	
Viveres Charito	El Inca	1222
Micro mercado Jonathan	Kennedy	
Fernando	Iñaquito	
Restaurante La Preciosa	Iñaquito	
San Ignacio	California Bonanza	
BMA	La Florida	2230
Ciabatta	Kennedy	
Total Población		53855

Adaptado de: (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, s.f.)

Una vez segmentado se obtiene que el universo es de 53.855 habitantes en los sectores donde se encuentran los puntos de venta Ciabatta, según el censo de población del 2010 existen un promedio de 3,49 personas por familia en la

provincia de Pichincha (INEC, s.f.), entonces tenemos un total de 14, 247,355 hogares ubicados cerca de nuestros puntos de venta.

Cálculo de la muestra

Se aplicó la siguiente fórmula, obteniendo los datos del Municipio de Quito, según el censo realizado en el 2010. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, s.f.).

Cálculo de muestra 1

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

(Ecuación 1)

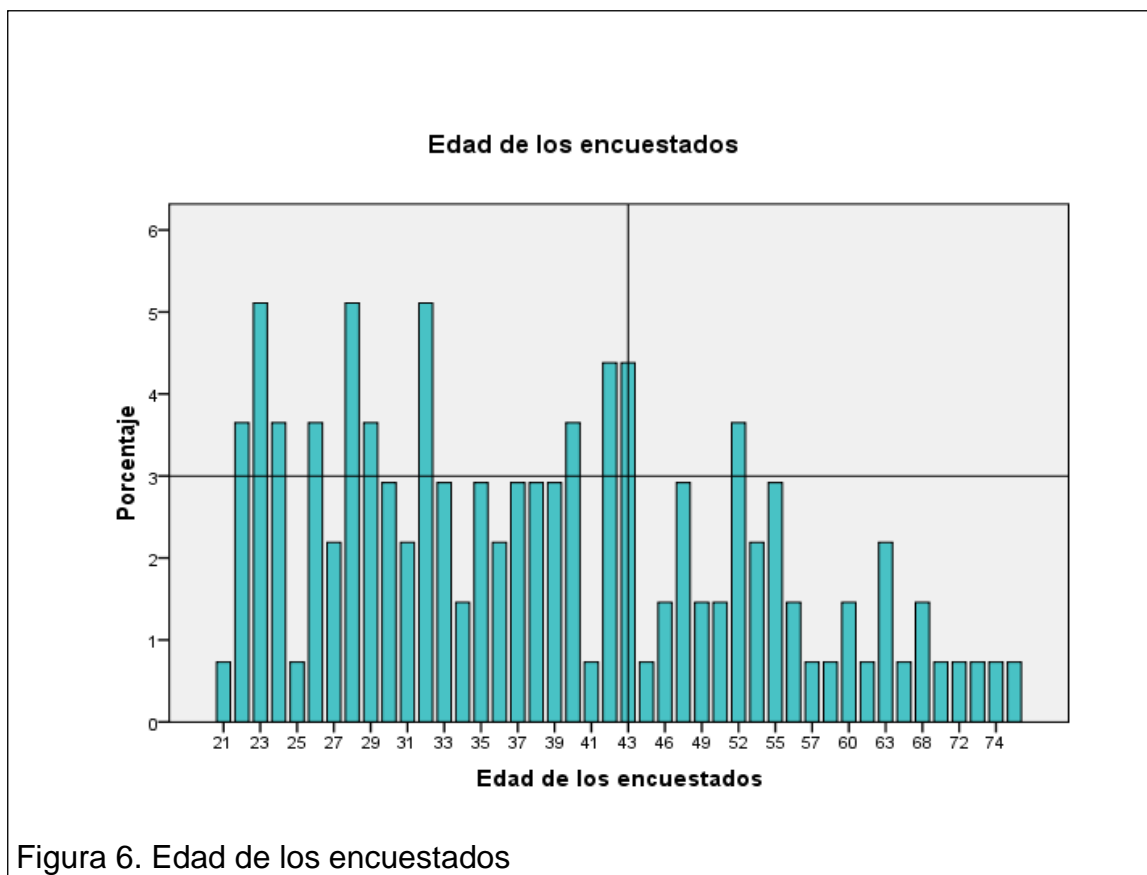
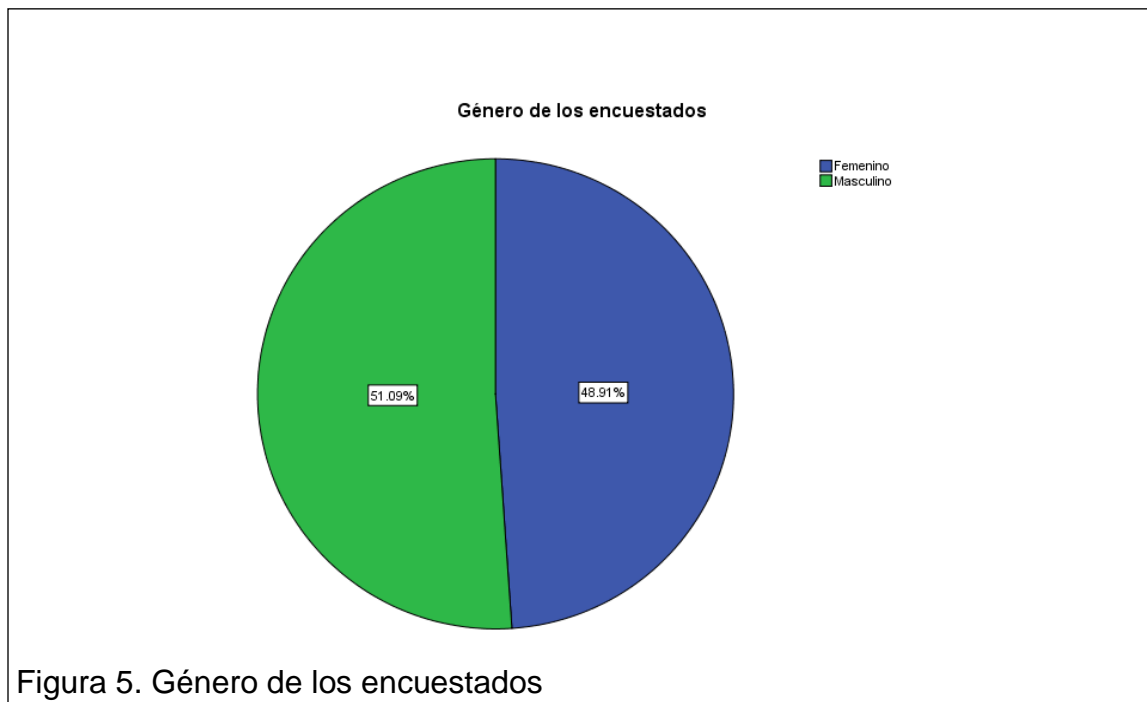
Tabla 21. Cálculo de la muestra

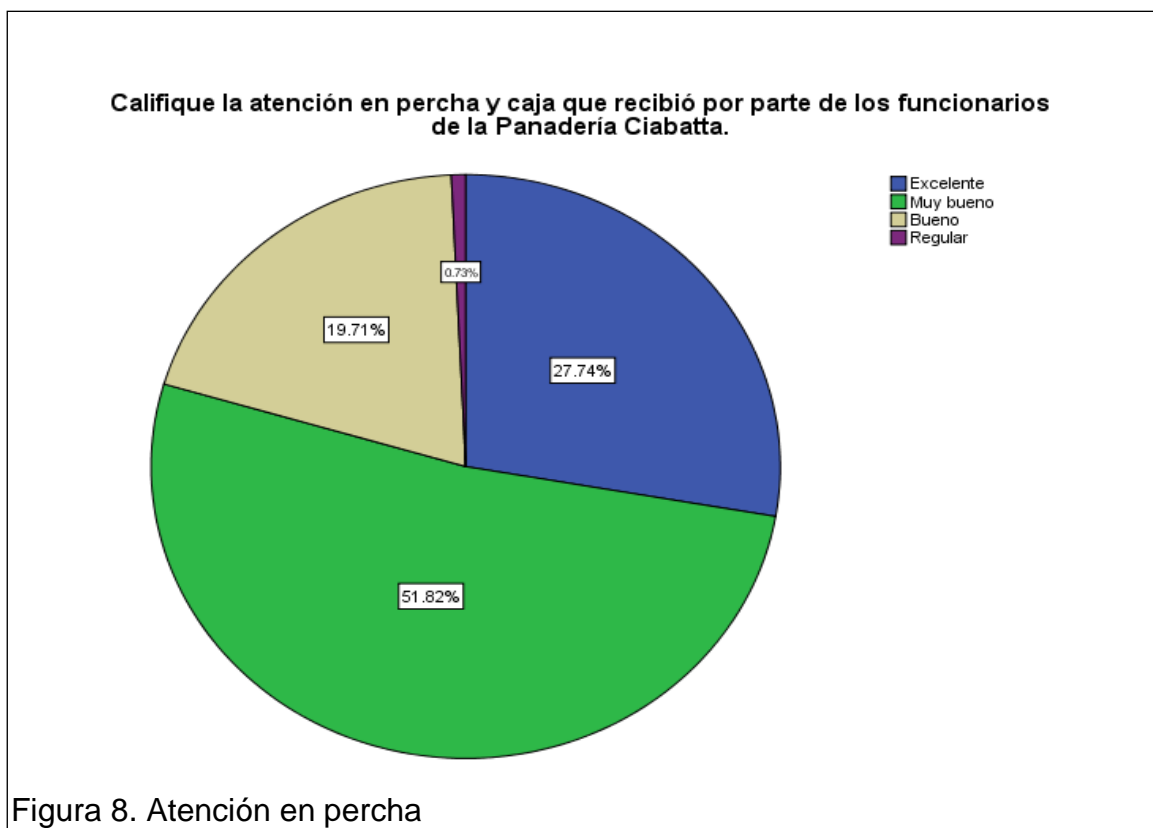
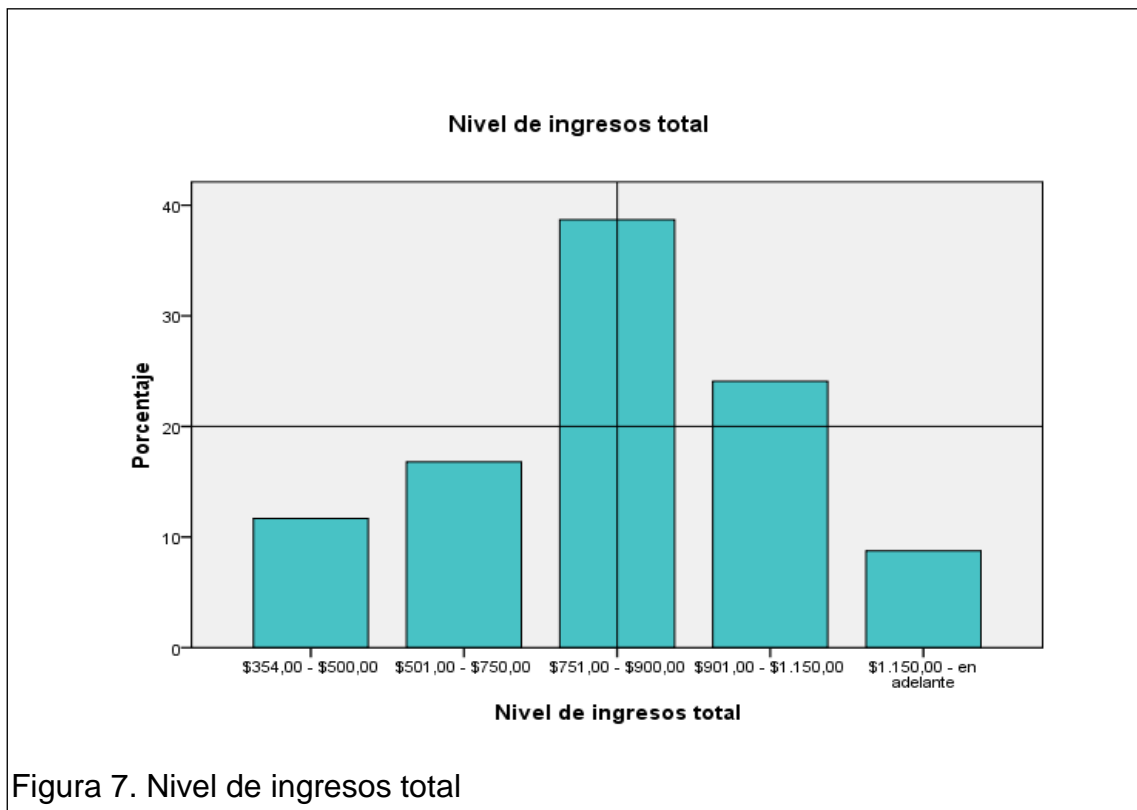
Calculo de la muestra	
Nivel de error (e)	0,05
Universo (N)	69464
Desviación estándar	0,5
Confianza Z	95
Probabilidad de éxito	0,9
Probabilidad de fracaso	0,1

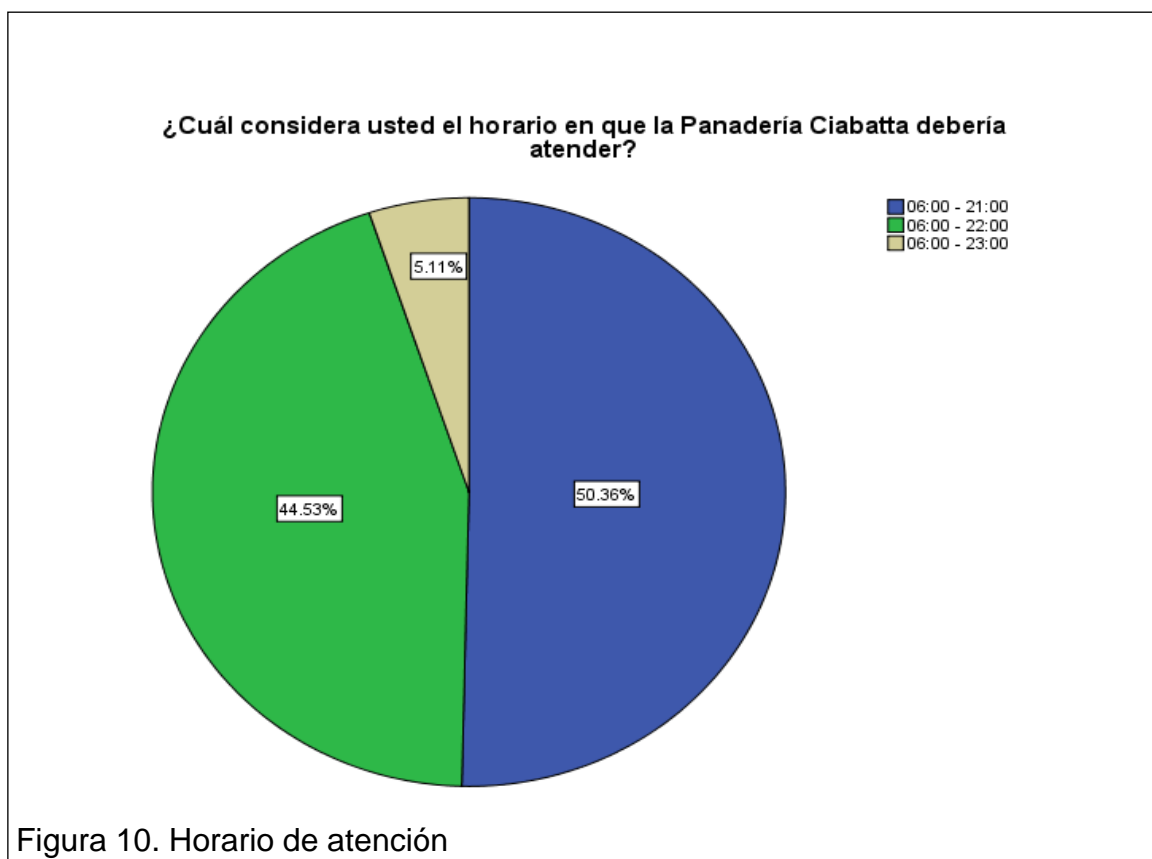
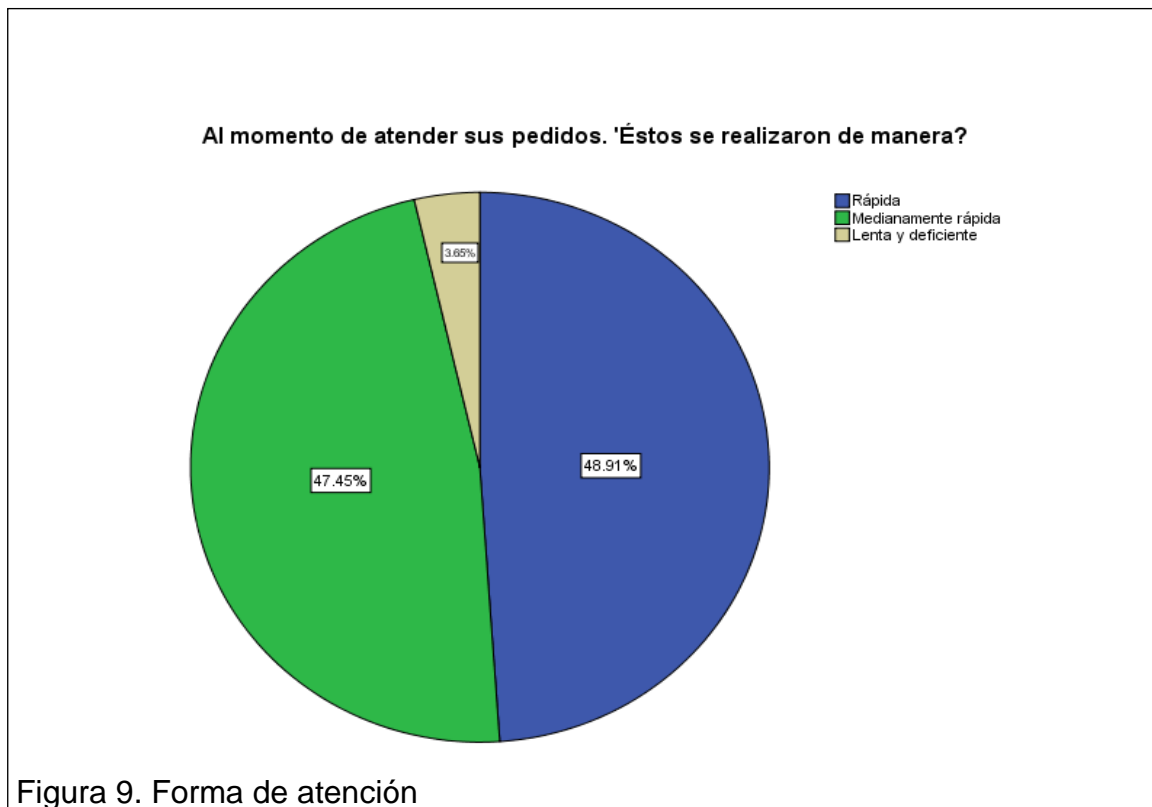
$$N = 137,3501$$

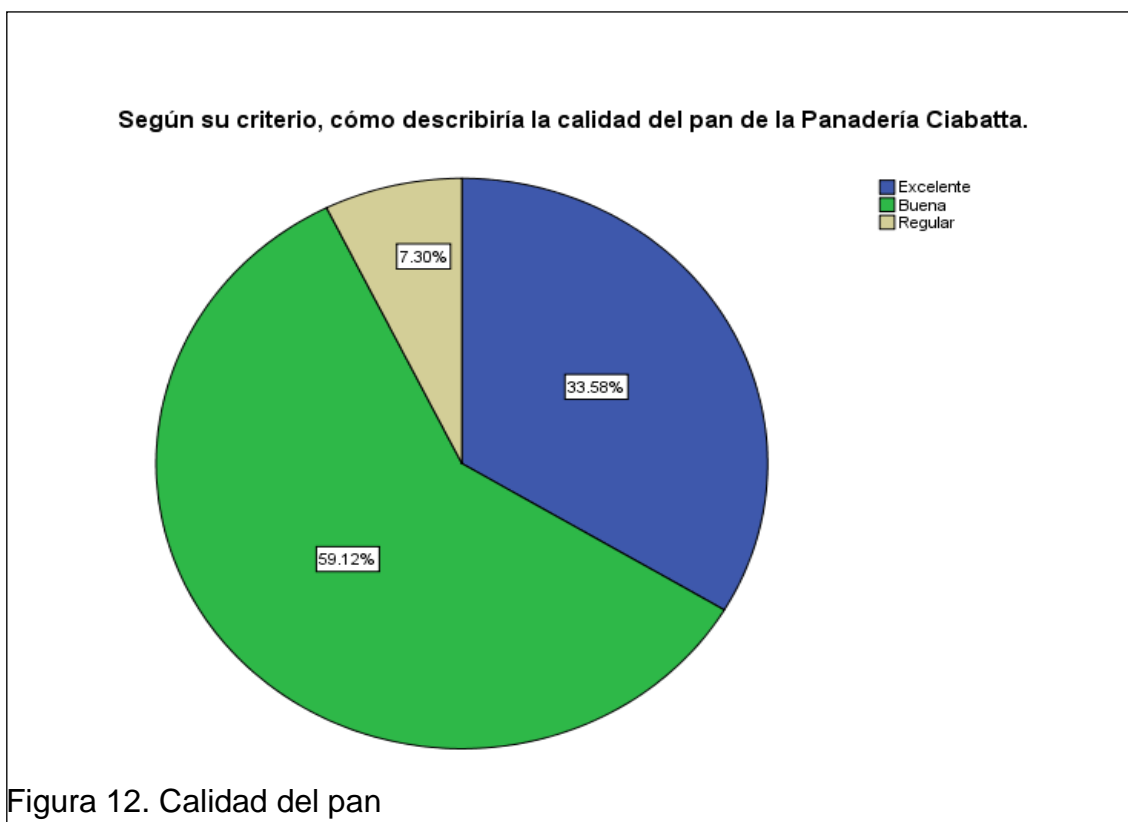
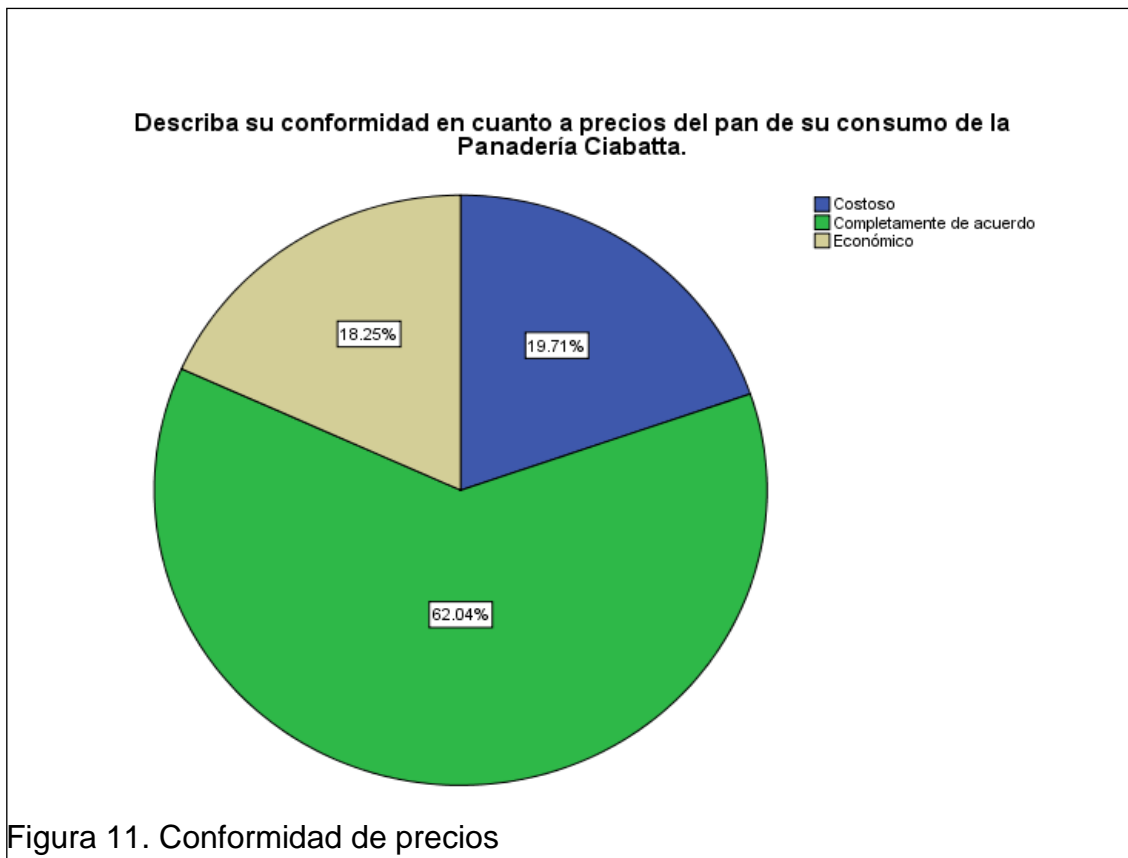
Por definición tomamos el inmediato inferior, por lo tanto se realizaron un total de 137 encuestas.

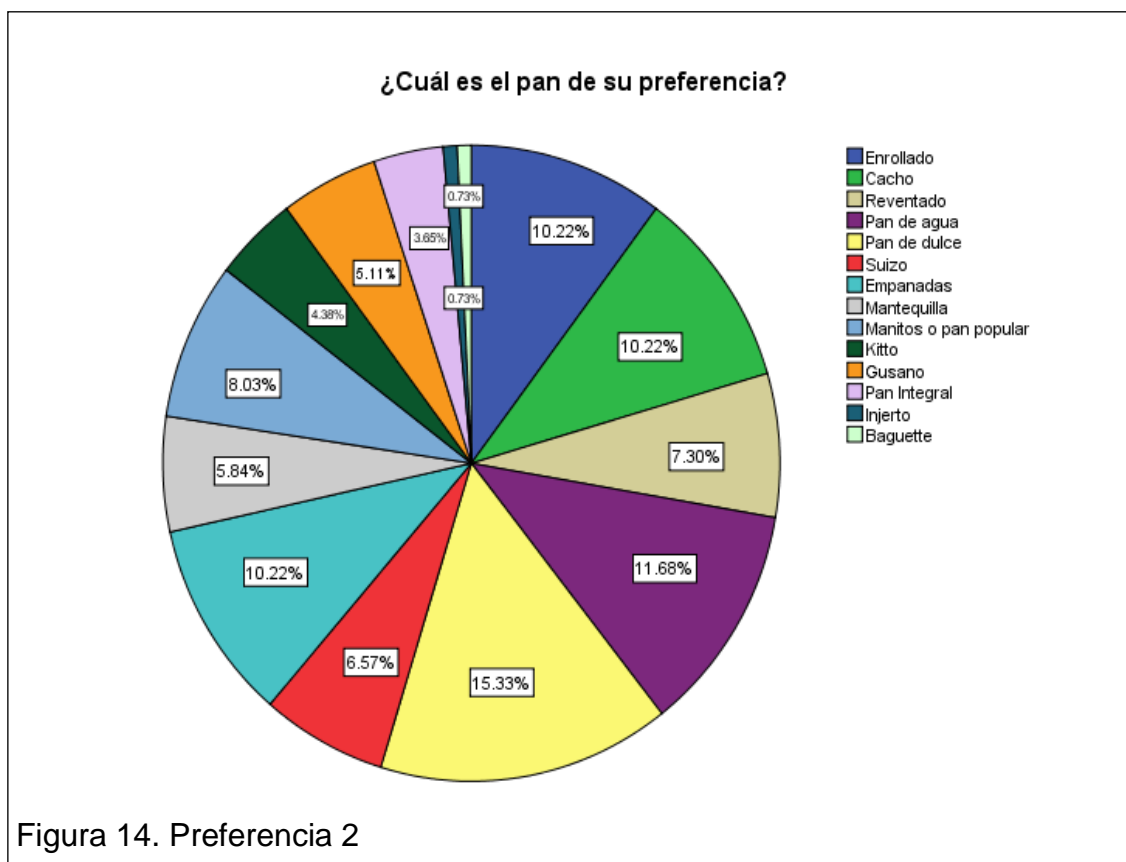
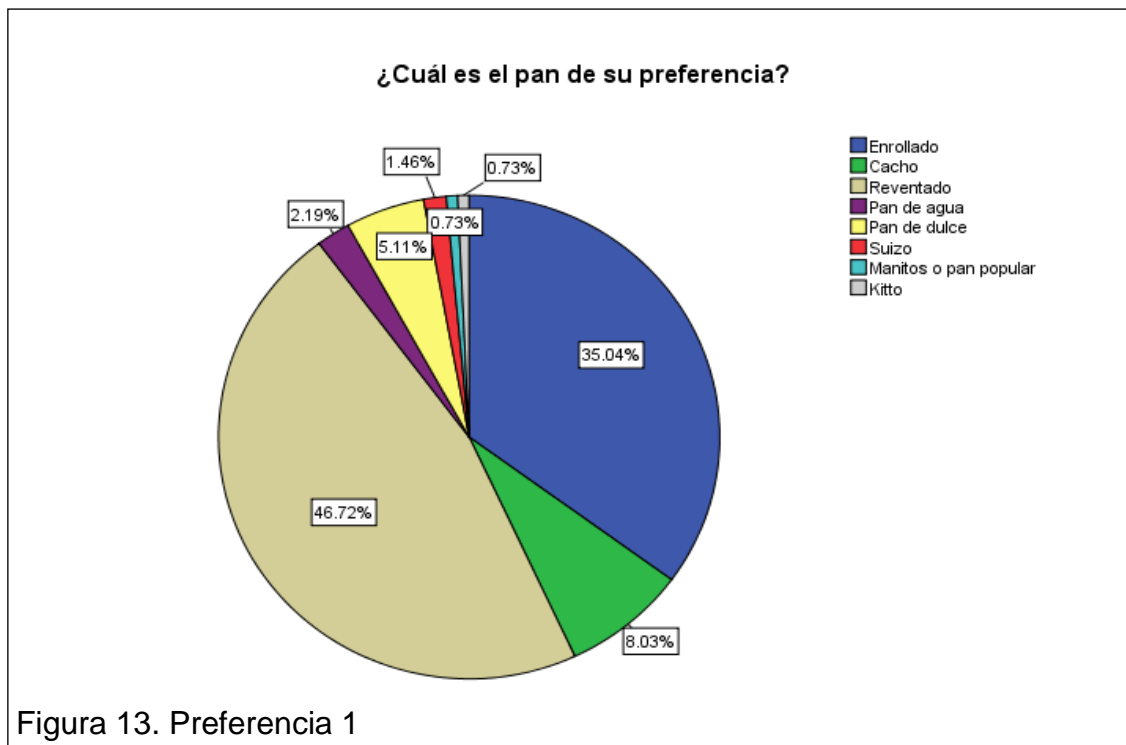
Resultados

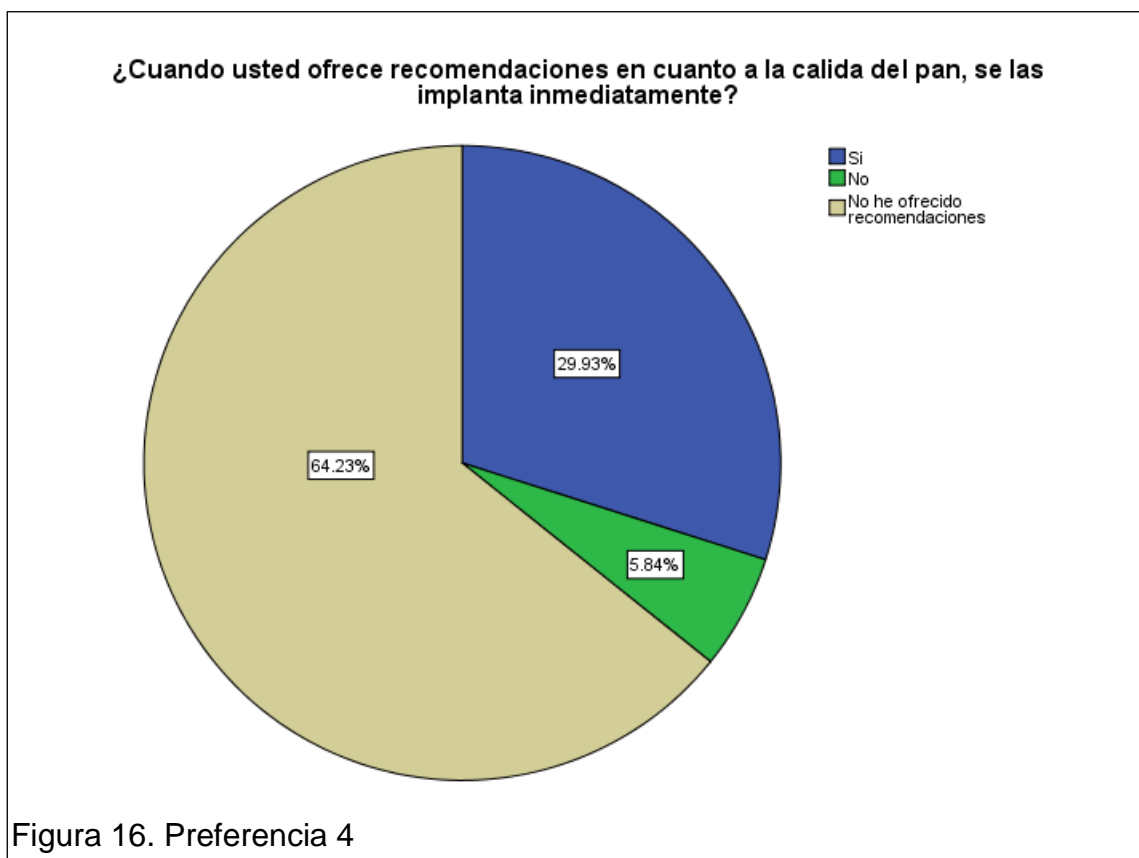
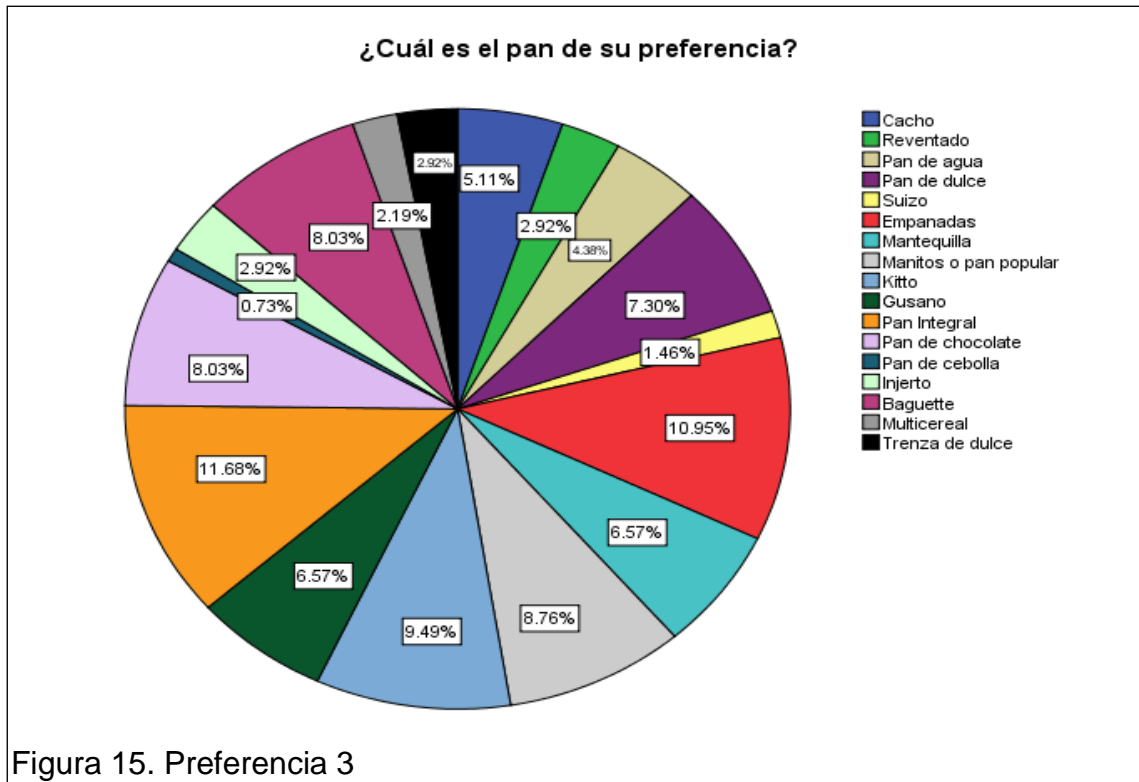












Conclusiones

- El 51,09% de los clientes habituales de panadería Ciabatta son hombres, de edades entre 21 y 74 años con una media de 43 años y con un promedio de ganancias mensuales totales entre \$751,00 - \$900,00.
- La atención en percha fue calificada como muy buena con un 51,82% del total de los encuestados.
- El tiempo de espera de los clientes de Panadería Ciabatta fue calificado como rápido con un 48,91% y como medianamente rápido con un 47.45%.
- El horario de atención de Panadería Ciabatta fue calificado como de acuerdo en un 50,36% y el 44.53% marco el horario de atención de 06:00 a 22:00.
- La conformidad en cuanto a precios tuvo una acogida del 62,04%, los encuestados están completamente de acuerdo con el precio de los productos de Panadería Ciabatta.
- La calidad de los productos fue calificada como buena por parte del 59,12% de los encuestados.
- Los panes de preferencia de los clientes de Panadería Ciabatta son: pan reventado, pan de dulce y pan integral.
- El 64,23% de los clientes de panadería Ciabatta no ha ofrecido recomendaciones en cuanto a la calidad del pan, encontrándose conformes. El 29,93% si ha ofrecido.

Descripción Cuantitativa

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la Panadería Ciabatta son personas que demandan productos de panadería y galletería de buena calidad, son personas de ingreso medio bajo dispuestas a comprar pan de calidad y a su vez a un precio económico y alcanzable. Personas con gustos selectivos que se encuentran dispuestos a probar diferentes productos horneados hechos de diversos tipos de masas.

Segmentación

Geográfica

Personas que viven en Ecuador, específicamente en la provincia de Pichincha ubicados al norte de Quito.

Demográfica

Personas residentes en el sector norte de Quito, específicamente en la parroquia Kennedy debido a que la mayoría de puntos de venta de Panadería Ciabatta se encuentran en esta zona residencial.

Conductuales

Personas que posean un hábito de consumo diario de pan casero, cuya preferencia sea de pan caliente y recién horneado.

Psicográficas

De clase social media, media baja, con estilo de vida promedio.

Demanda

La demanda se presenta a continuación en el número de habitantes de la parroquia La Kennedy:

Tabla 22. Número de habitantes ciudadela Kennedy

KENNEDY	N° de Hab.
BAKER	2562
CALIFORNIA	4850
COFAVI	3252
COOP. MONSERRAT	1180
DAMMER	2602
DAMMER 1	2380
DAMMER 2	887
JULIO MATOVELLE	3025
LA KENNEDY	4821
LA LUZ	6666
LA VICTORIA	4367
LAS ACACIAS	4359
LUCIA ALBAN DER.	1785
RODRIGUEZ AGUIRRE	6561
RUMIÑAHUI	6345
SAN ISIDRO DEL INCA	12468
SANTA LUCIA ALTA	1354
Total Población	69464

Cálculo de la muestra 2.

Se aplicó la siguiente fórmula, obteniendo los datos del Municipio de Quito, según el censo realizado en el 2010. (Quito, 2010)

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

(Ecuación 2)

Tabla 23. Calculo de la muestra

Calculo de la muestra	
Nivel de error (e)	0,05
Universo (N)	69464
Desviación estándar	0,5
Confianza Z	95
Probabilidad de éxito	0,9
Probabilidad de fracaso	0,1

$$N = 137,3501$$

Por definición tomamos el inmediato inferior, por lo tanto se realizaron un total de 137 encuestas (Ver anexo 8).

Resultados

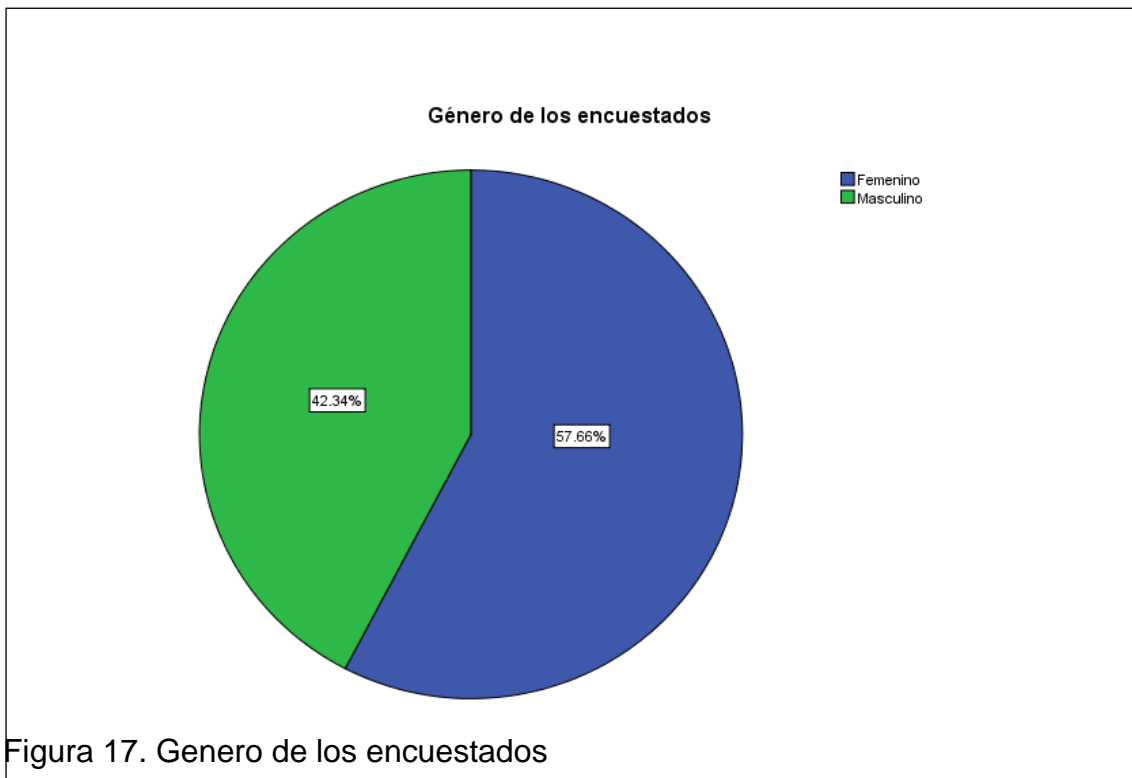


Figura 17. Genero de los encuestados

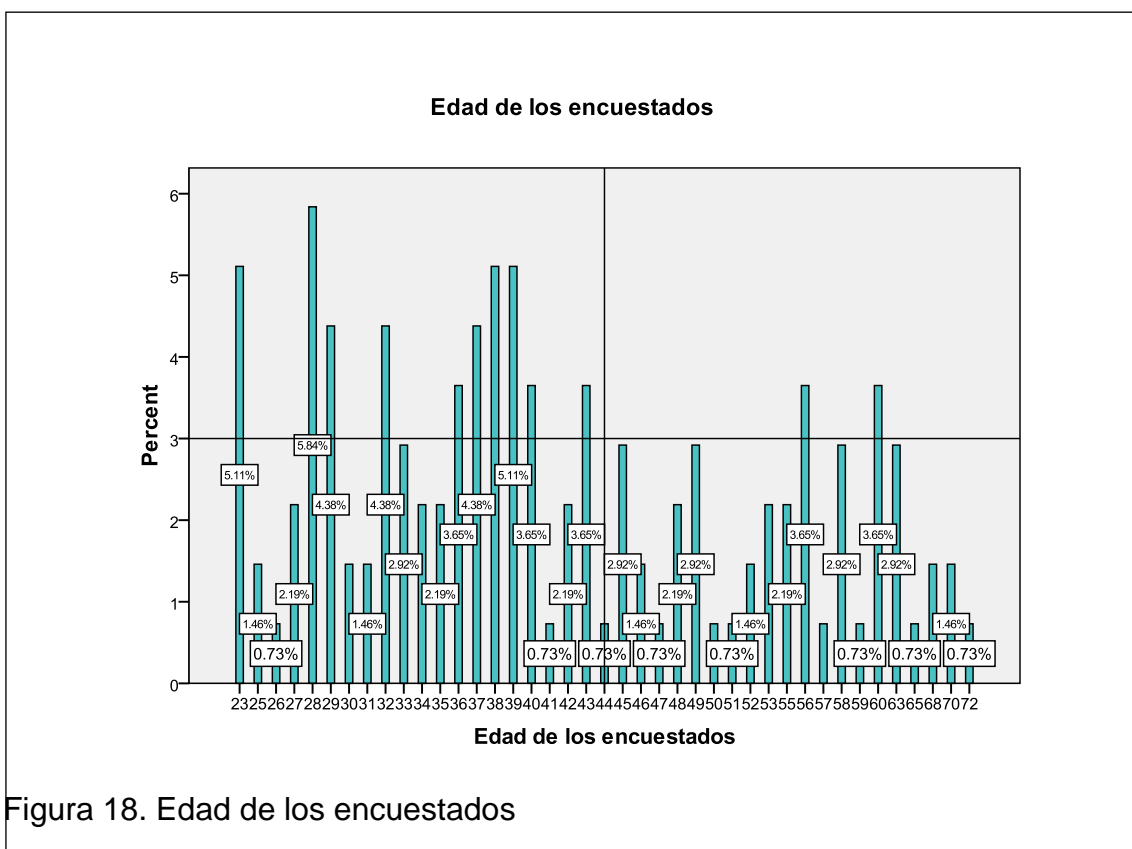
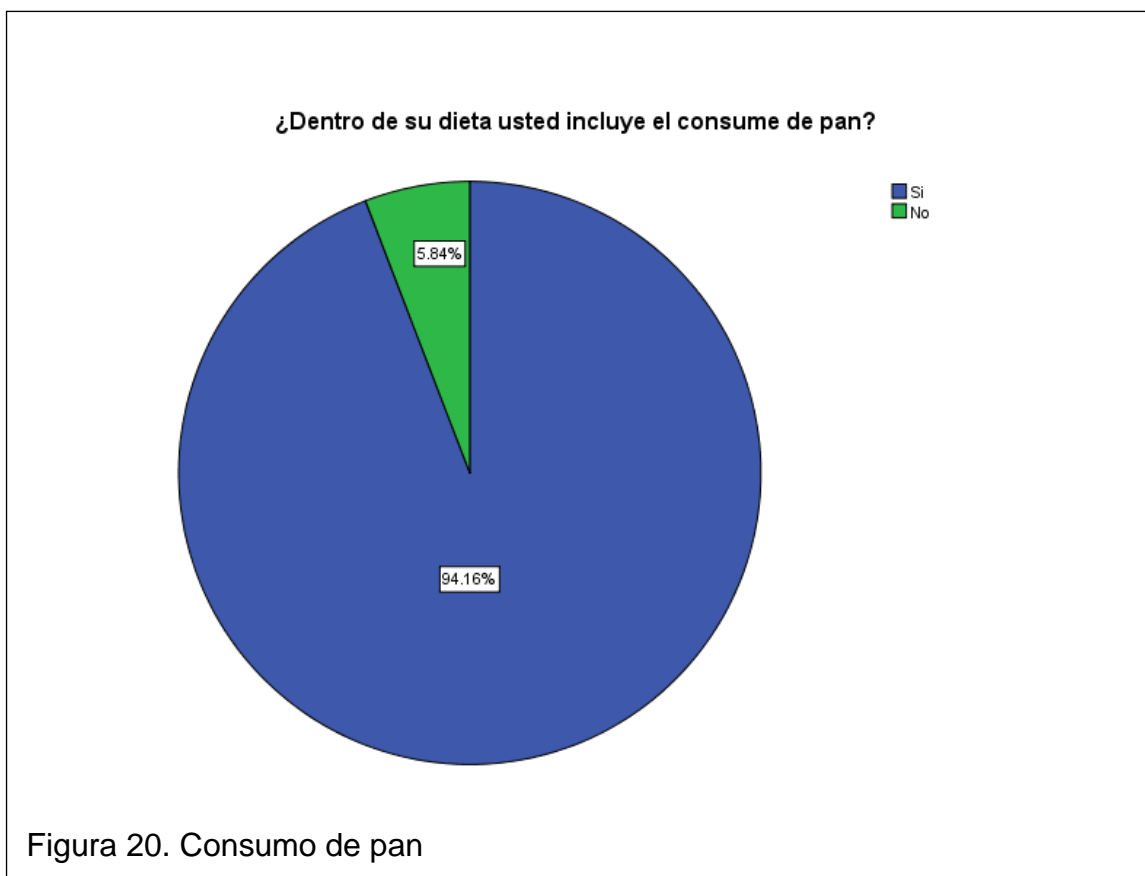
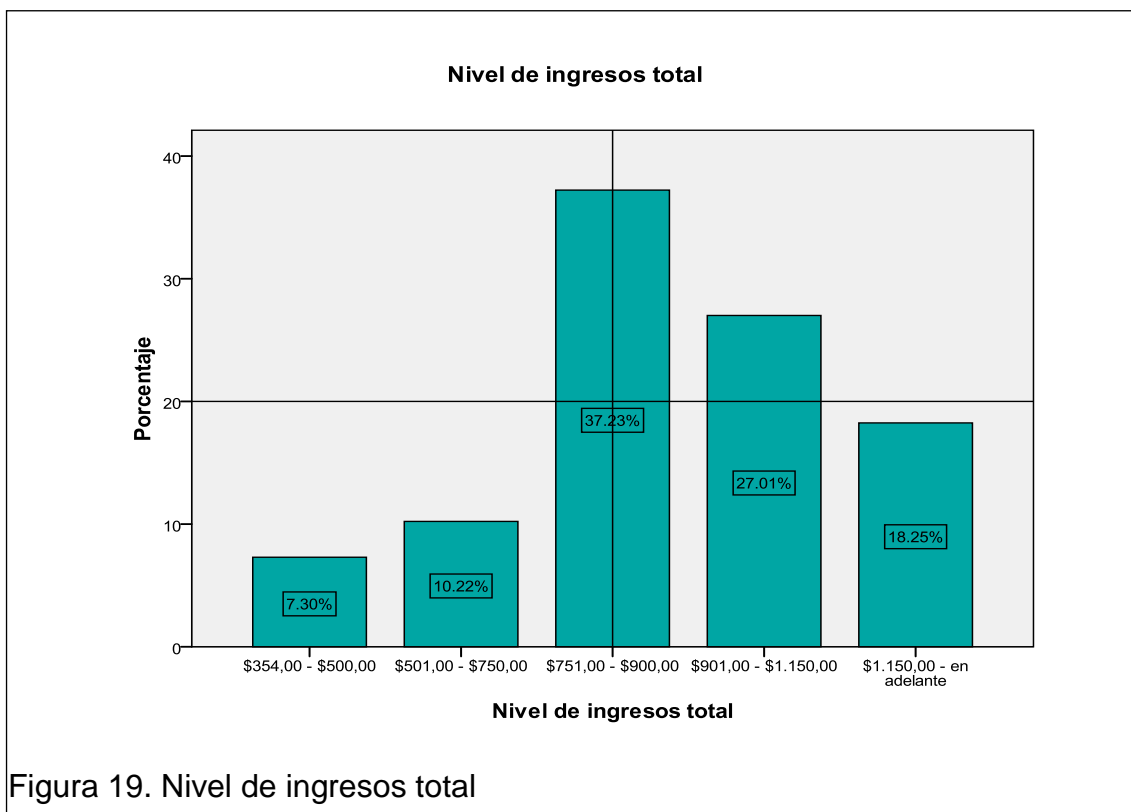
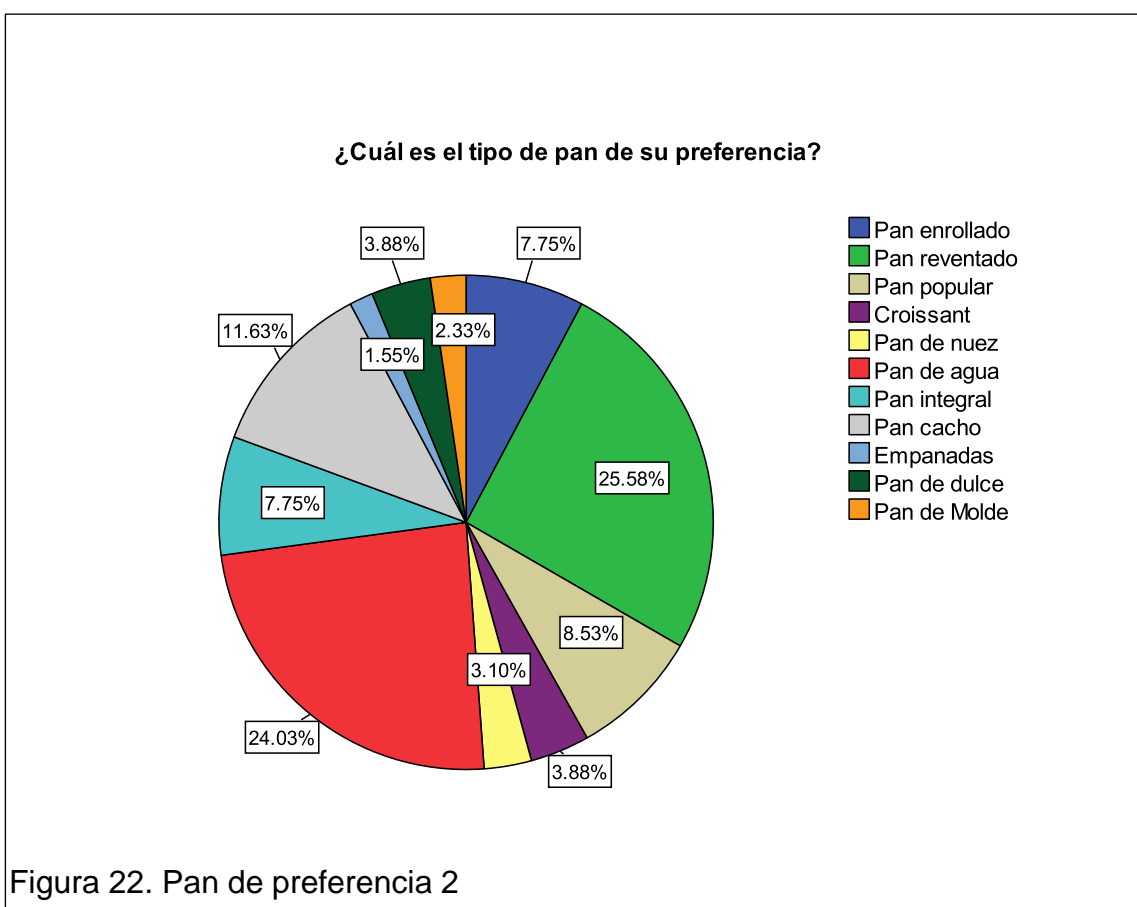
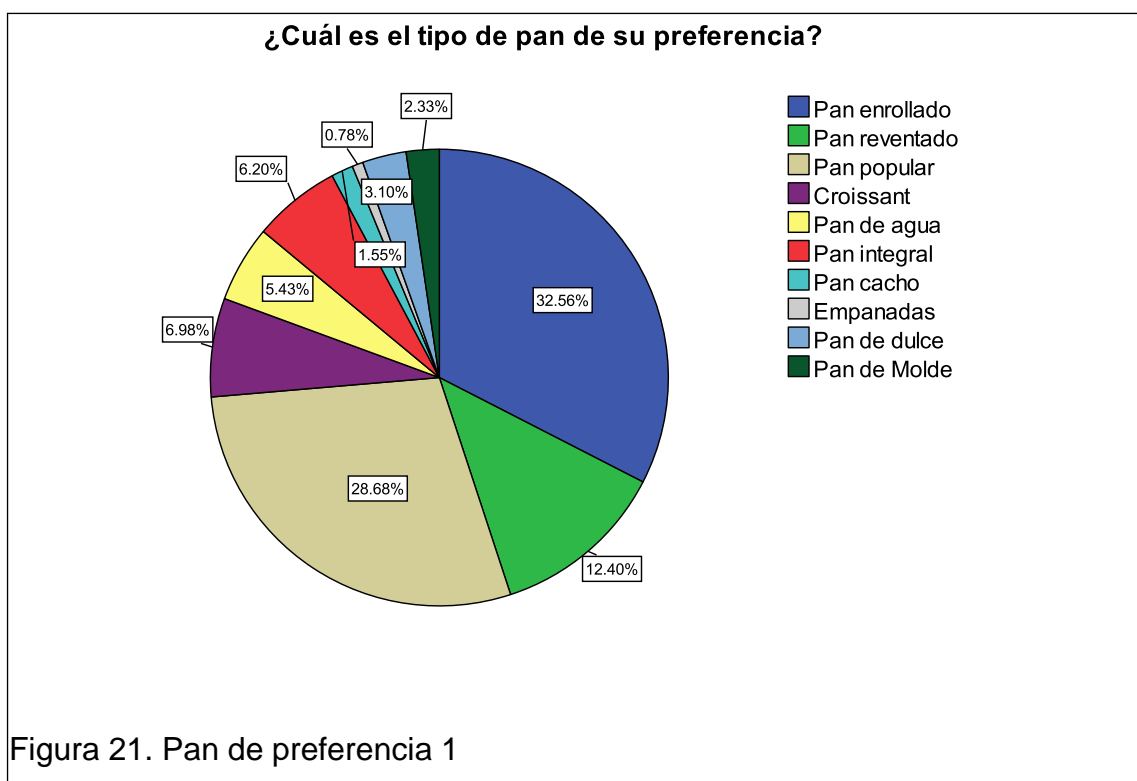
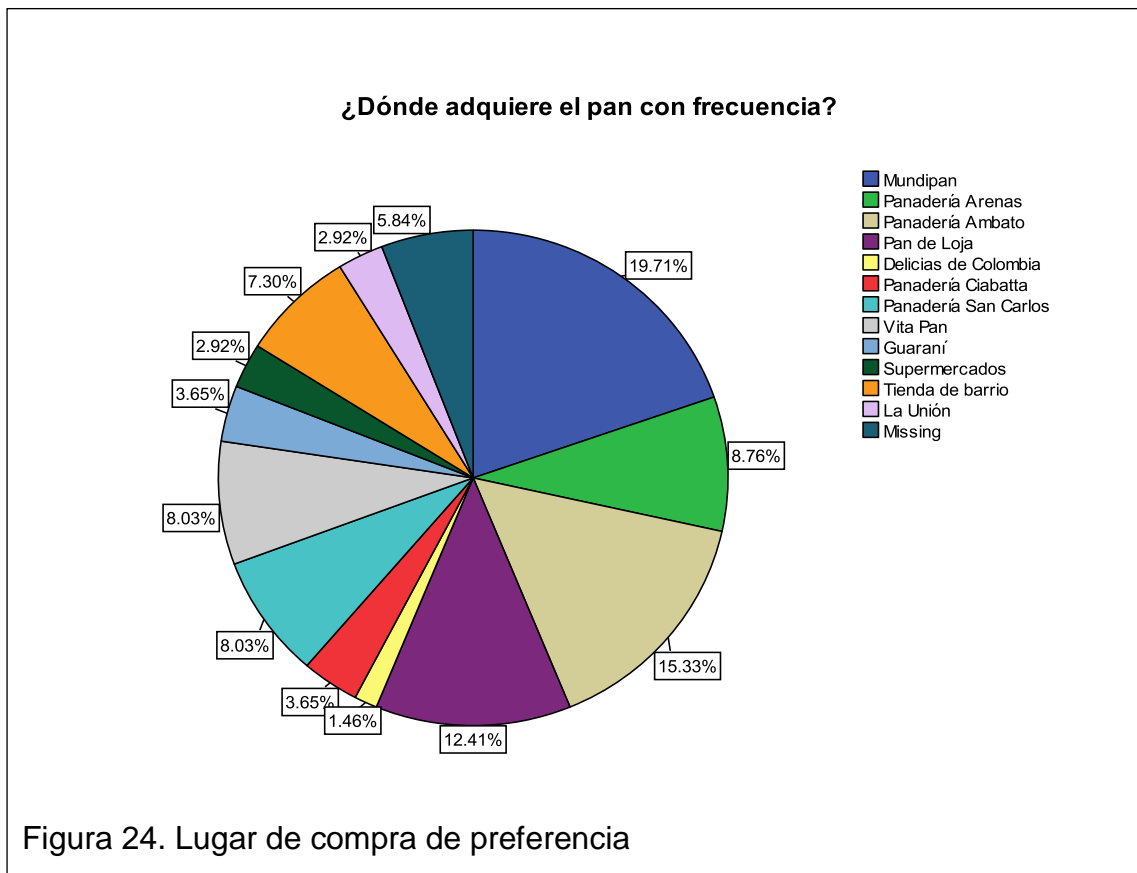
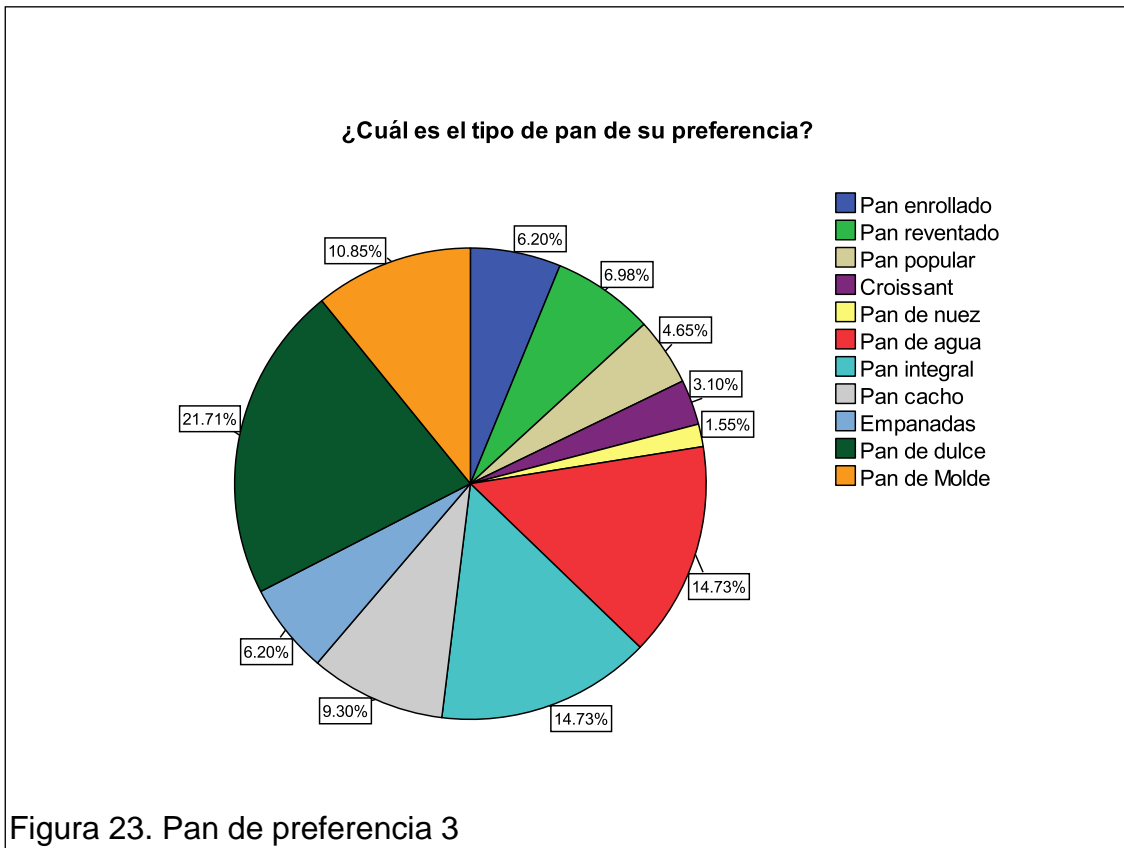
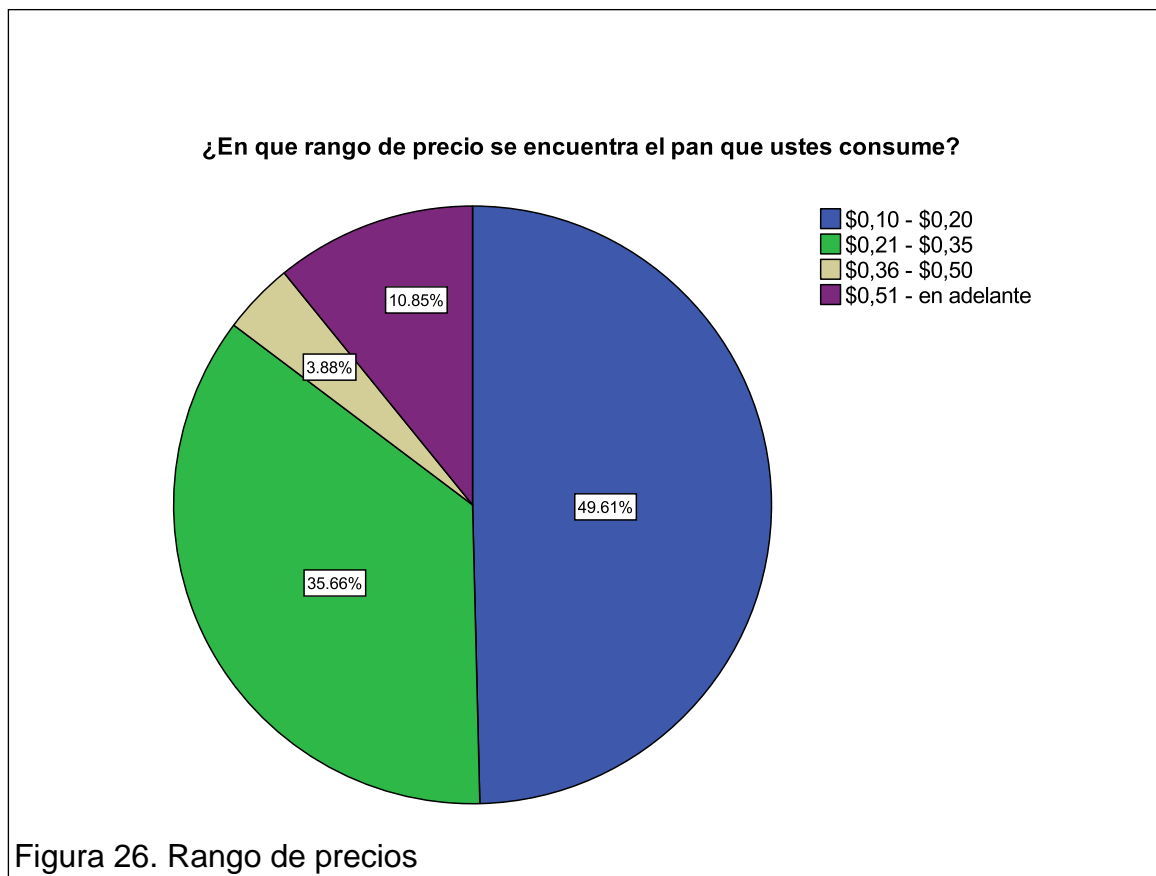
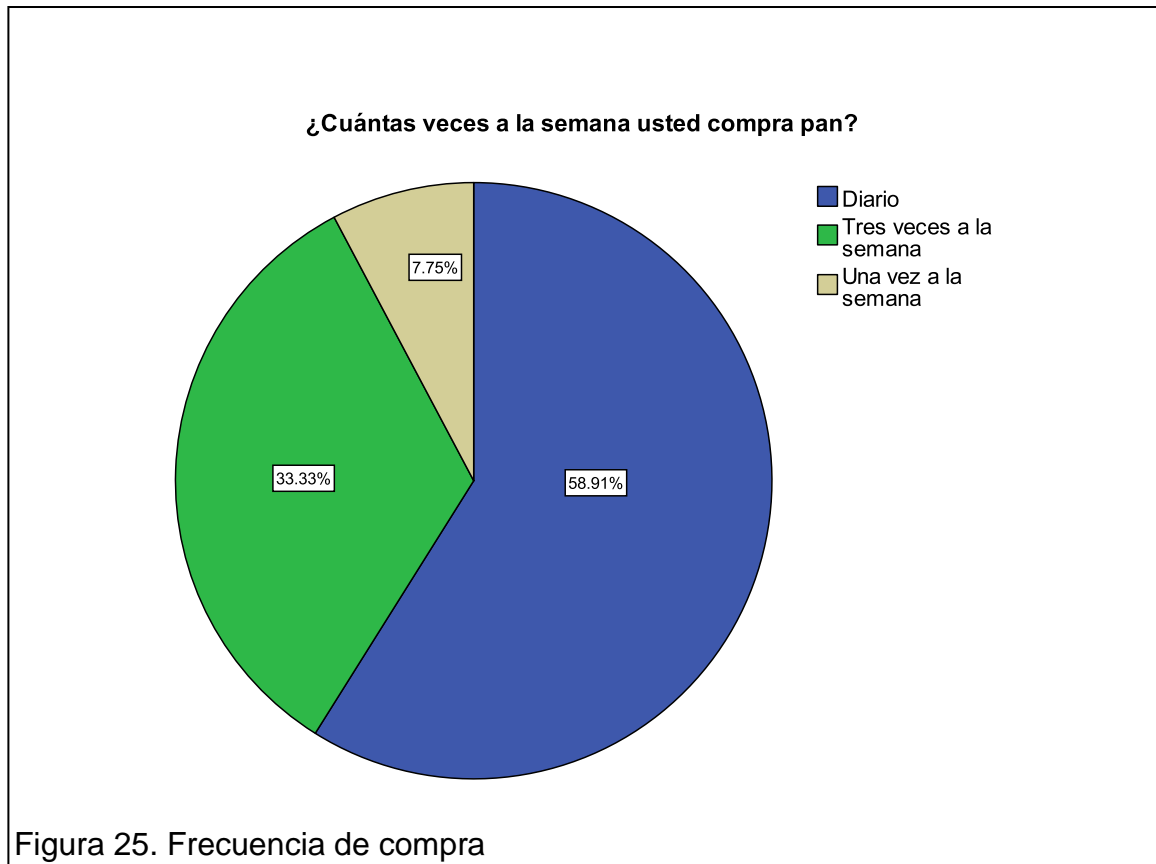


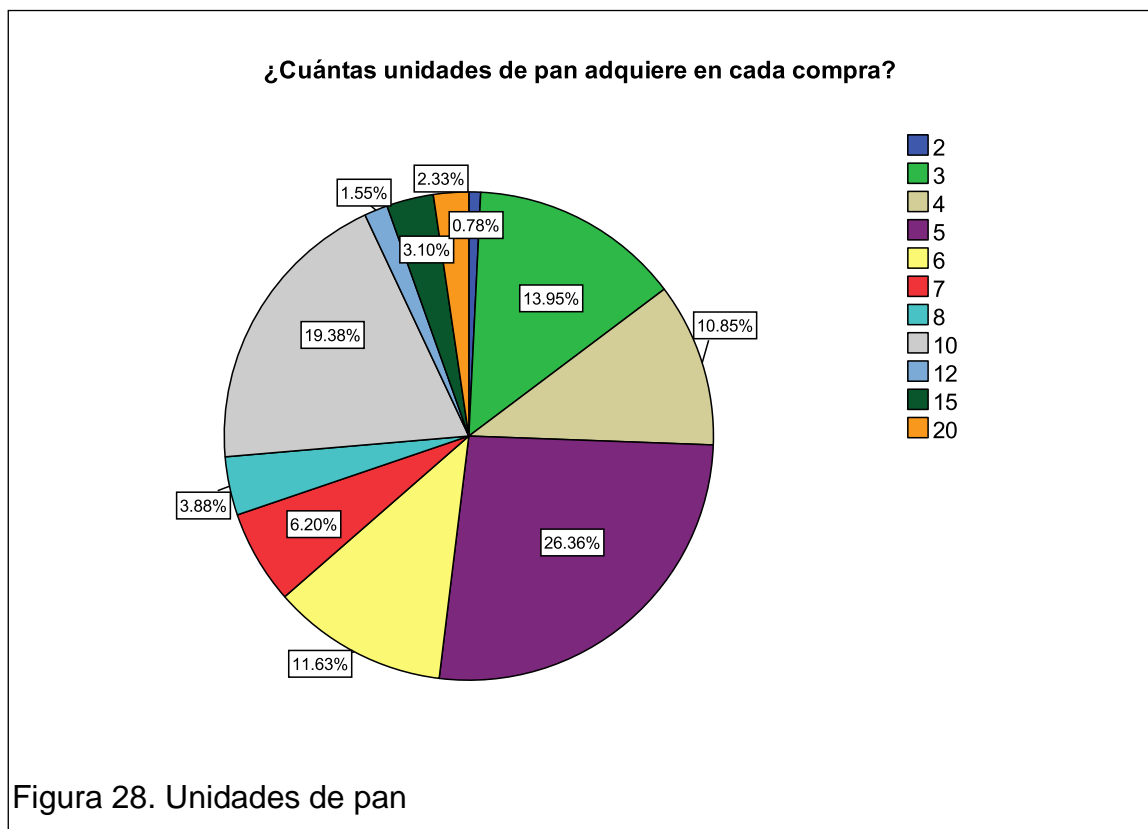
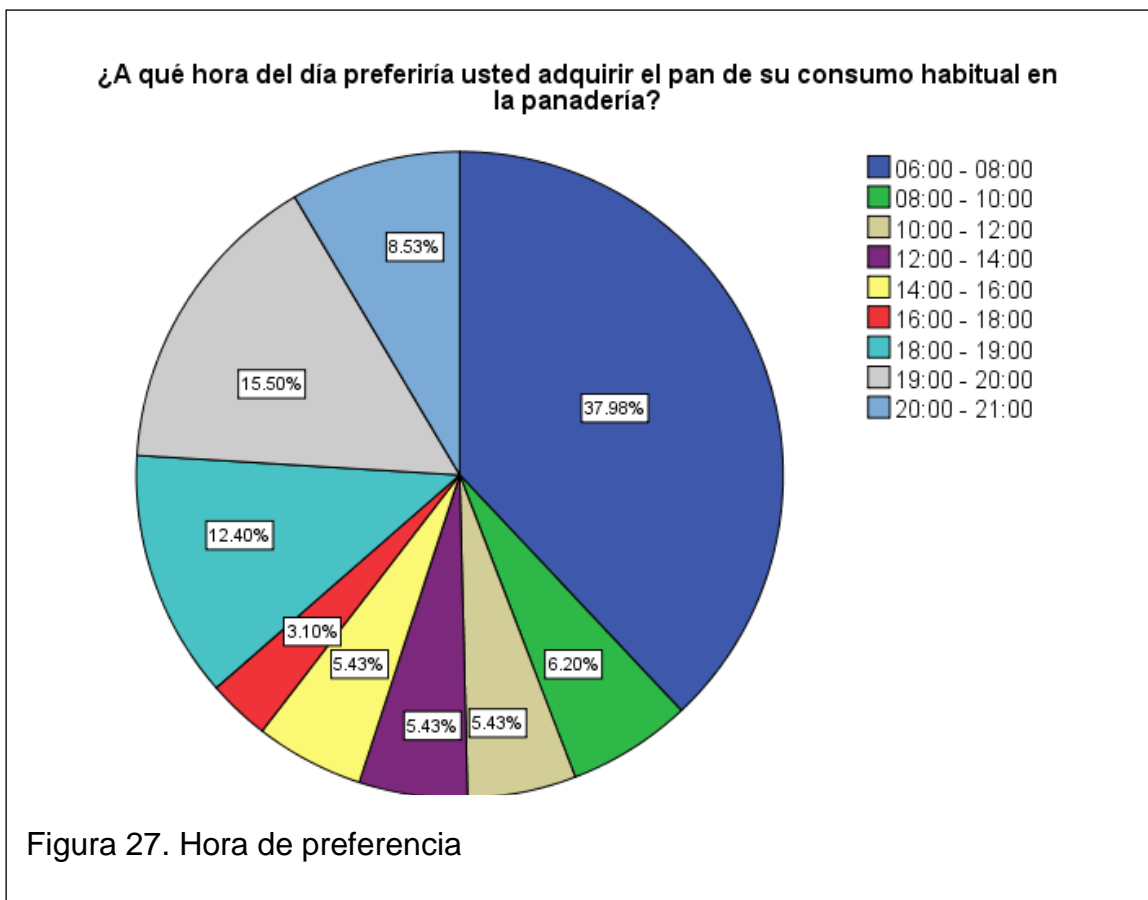
Figura 18. Edad de los encuestados











Categorice en orden ascendente del 1 al 10 las siguientes cualidades, según el grado de importancia para usted a la hora de comprar pan

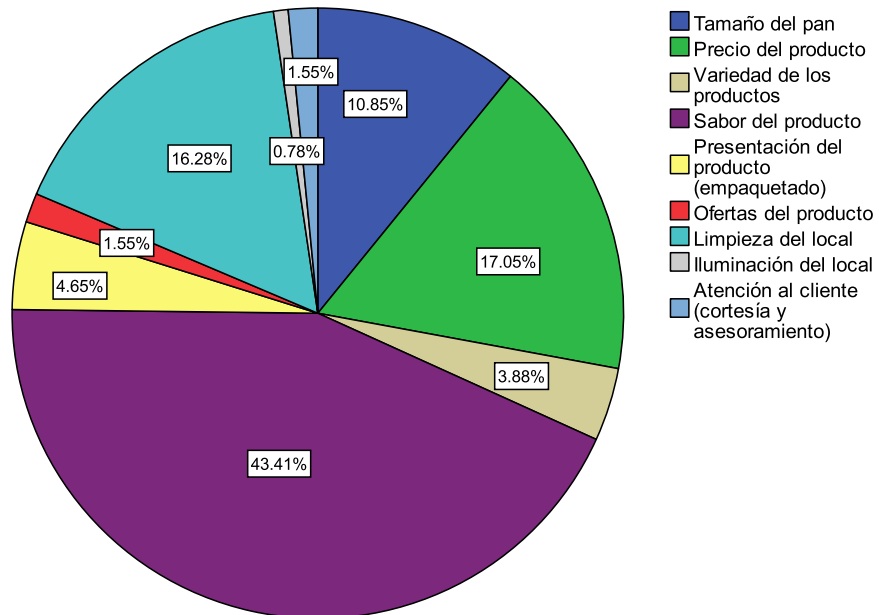


Figura 29. Cualidades 1

Categorice en orden ascendente del 1 al 10 las siguientes cualidades, según el grado de importancia para usted a la hora de comprar pan

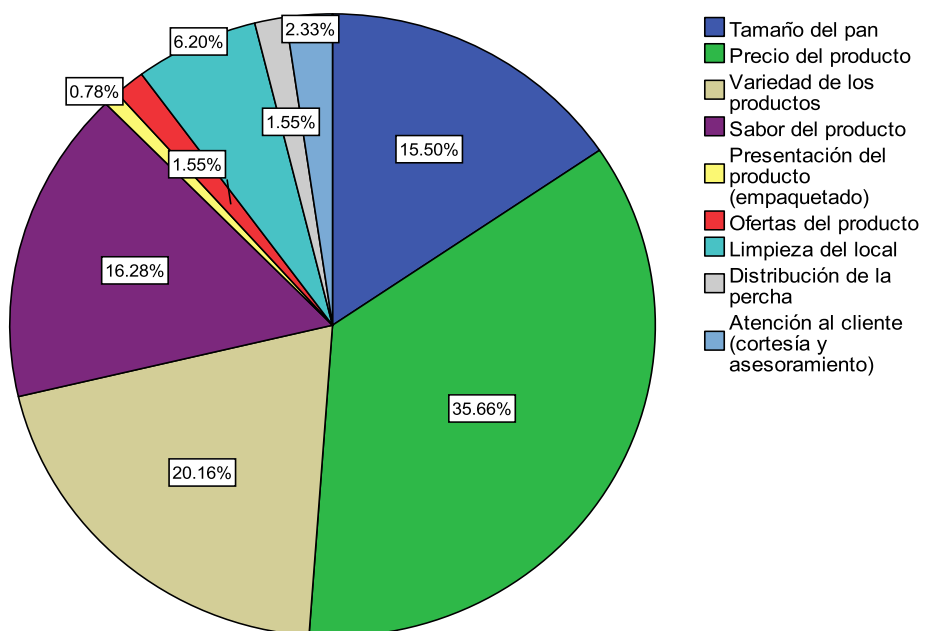
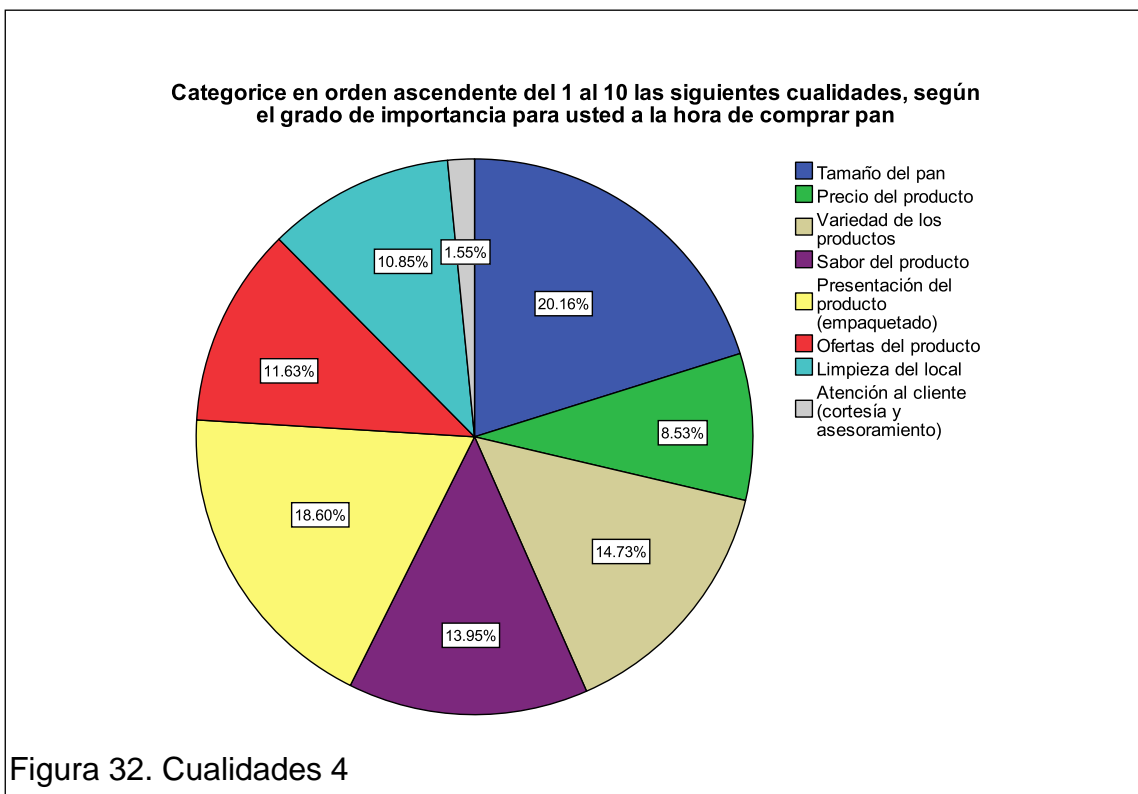
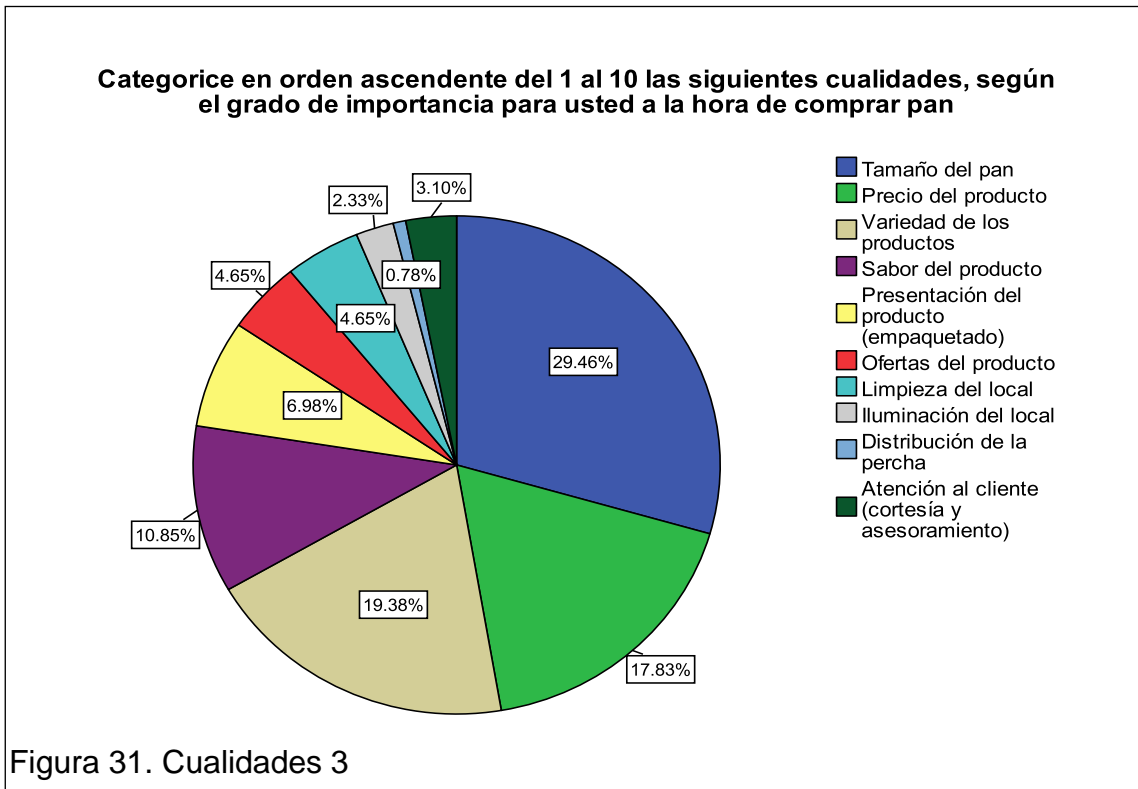


Figura 30. Cualidades 2



Categorice en orden ascendente del 1 al 10 las siguientes cualidades, según el grado de importancia para usted a la hora de comprar pan

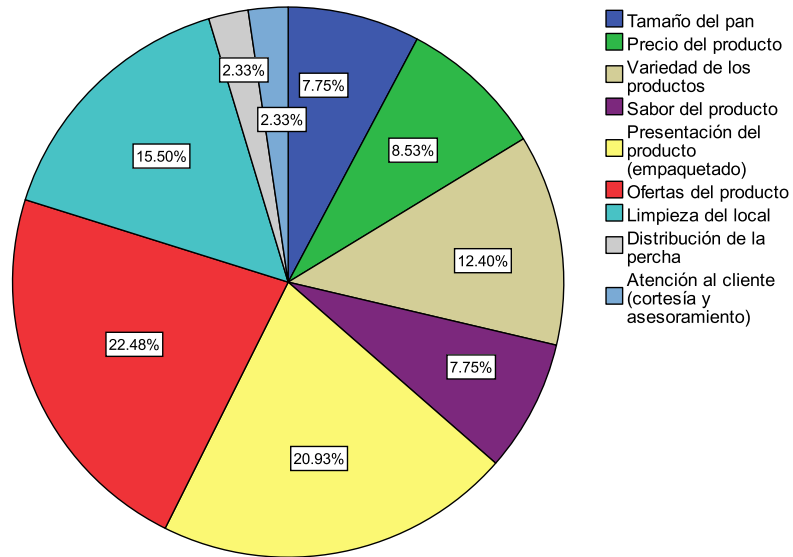


Figura 33. Cualidades 5

Categorice en orden ascendente del 1 al 10 las siguientes cualidades, según el grado de importancia para usted a la hora de comprar pan

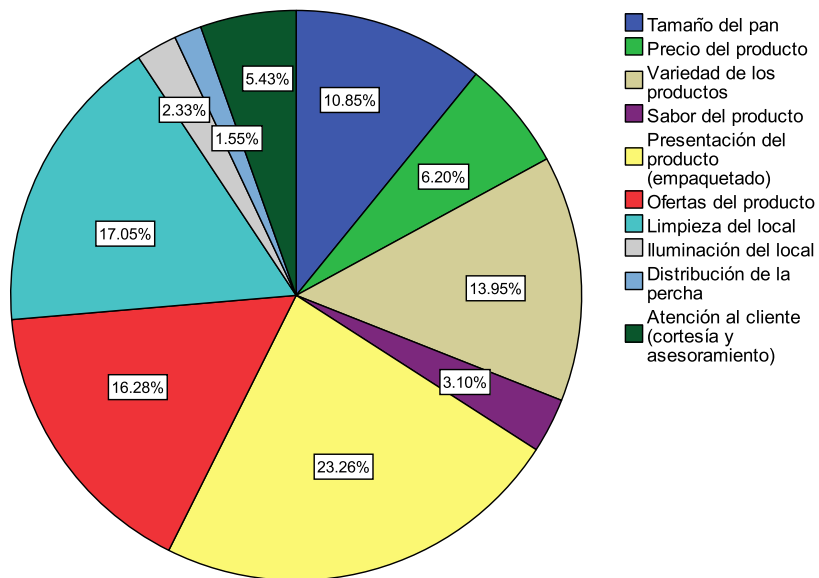


Figura 34. Cualidades 6

Categorice en orden ascendente del 1 al 10 las siguientes cualidades, según el grado de importancia para usted a la hora de comprar pan

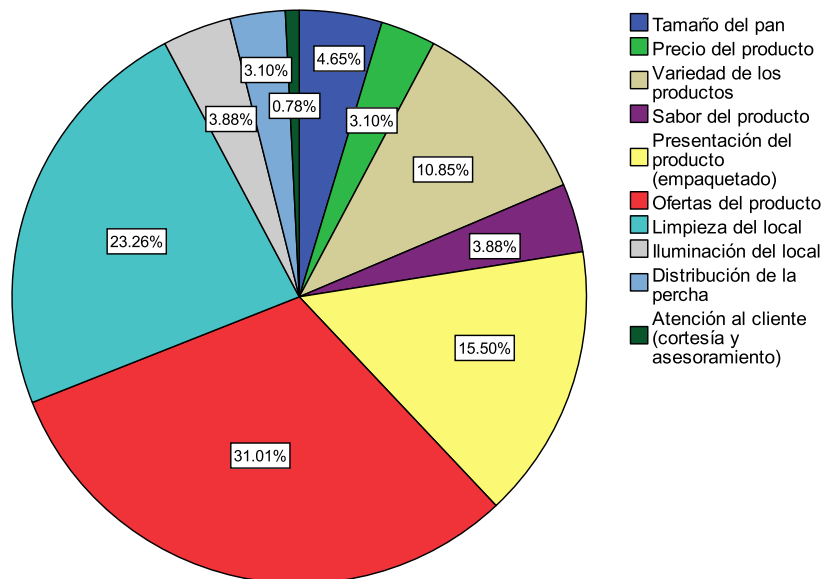


Figura 35. Cualidades 7

Categorice en orden ascendente del 1 al 10 las siguientes cualidades, según el grado de importancia para usted a la hora de comprar pan

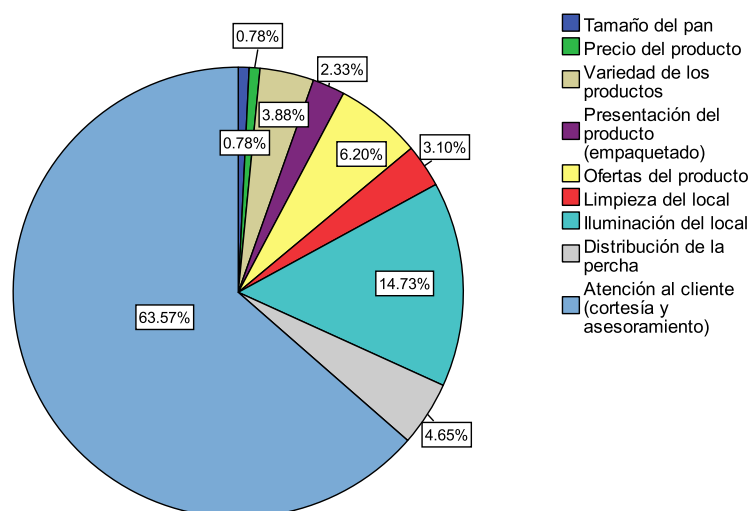
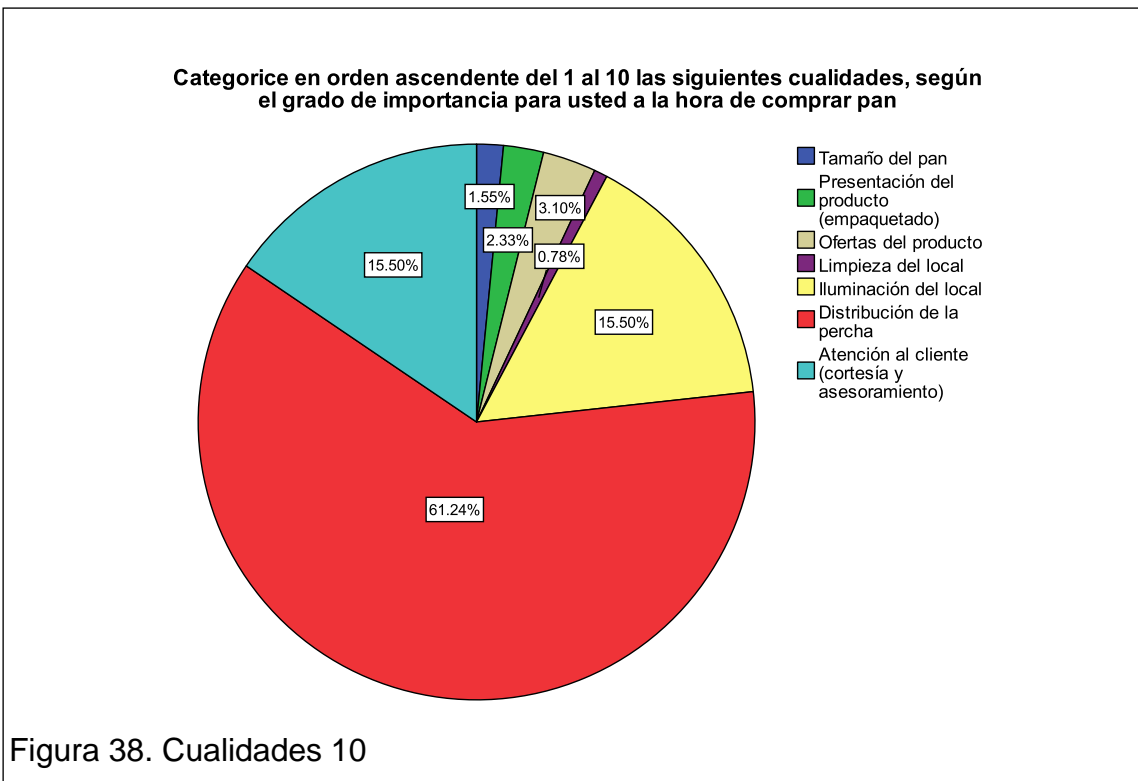
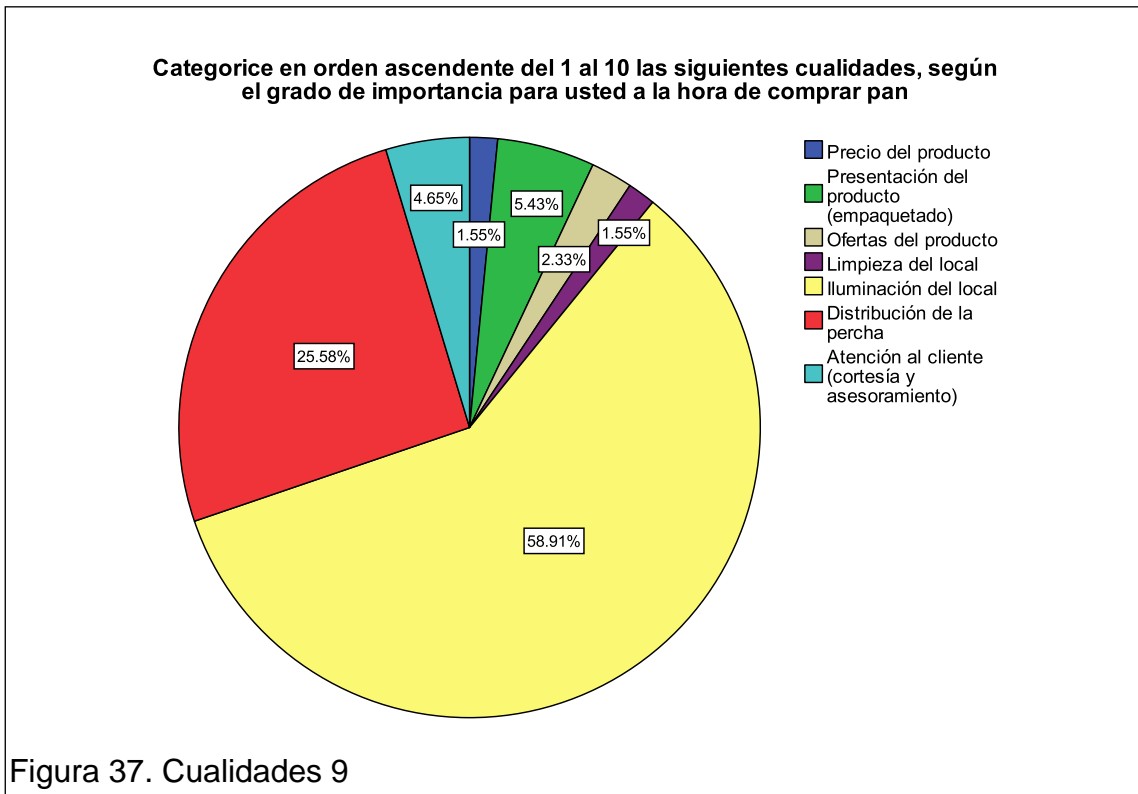
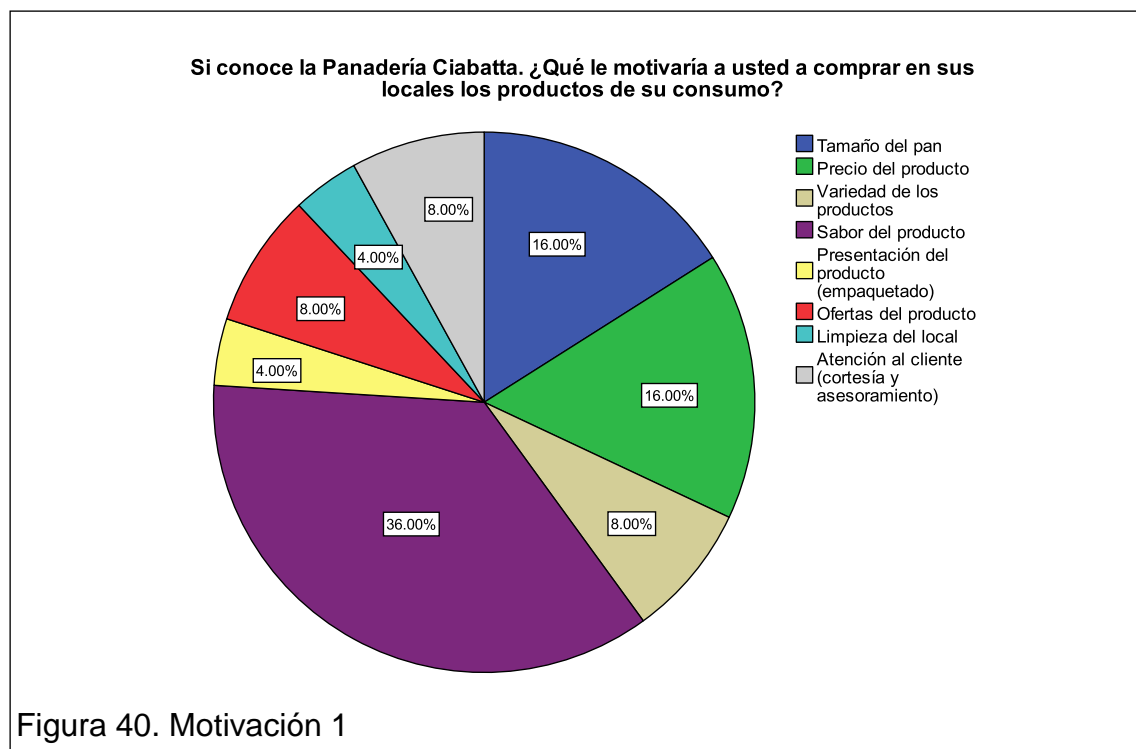
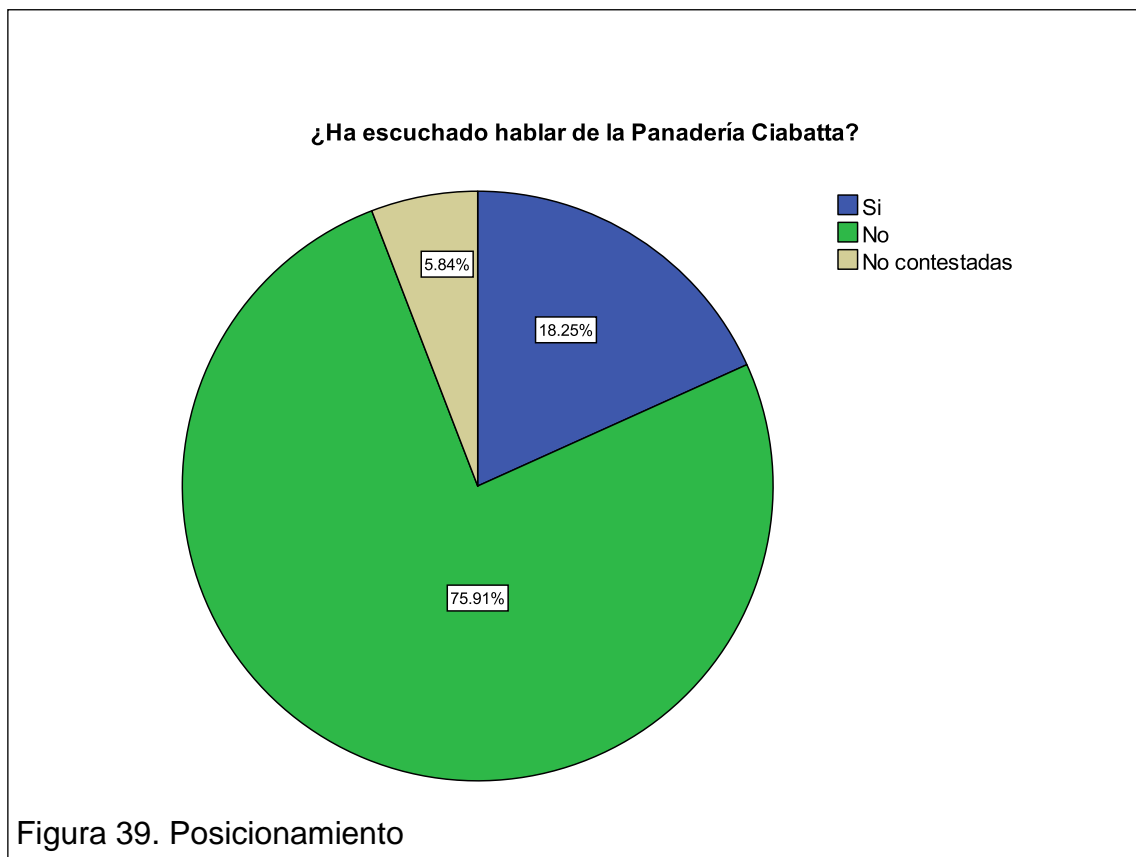


Figura 36. Cualidades 8





Si conoce la Panadería Ciabatta. ¿Qué le motivaría a usted a comprar en sus locales los productos de su consumo?

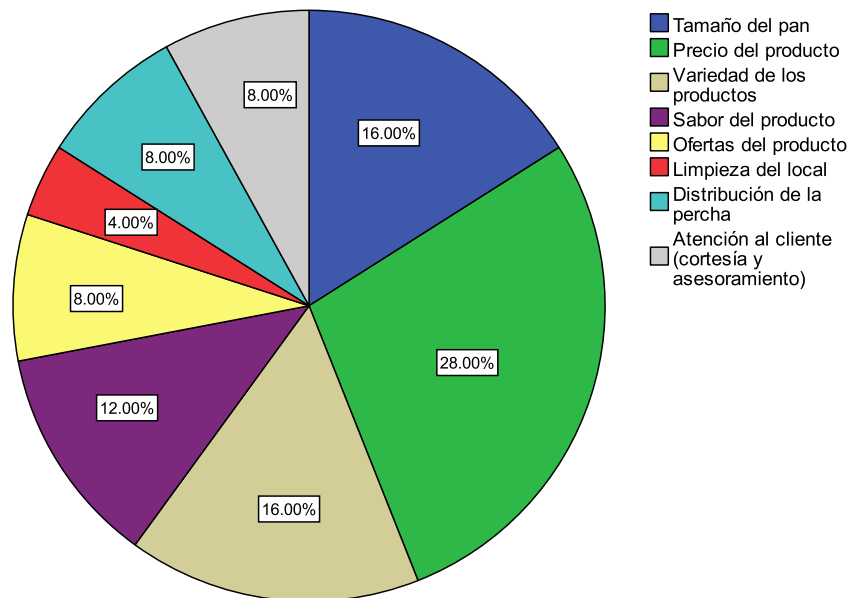


Figura 41. Motivación 2

Si conoce la Panadería Ciabatta. ¿Qué le motivaría a usted a comprar en sus locales los productos de su consumo?

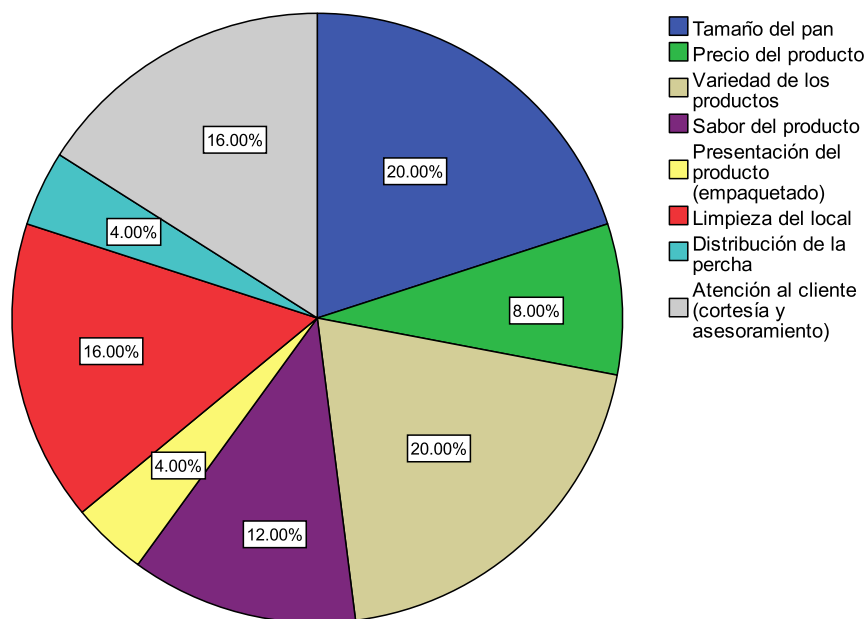
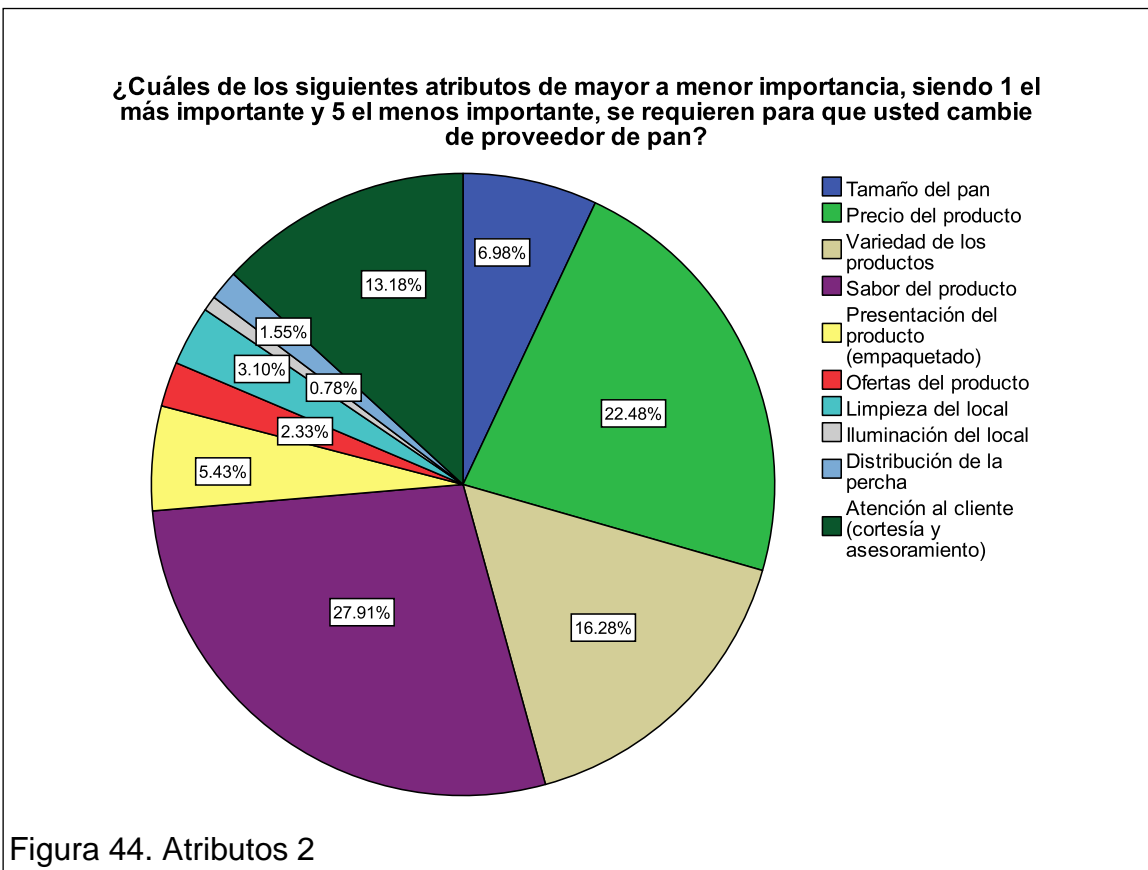
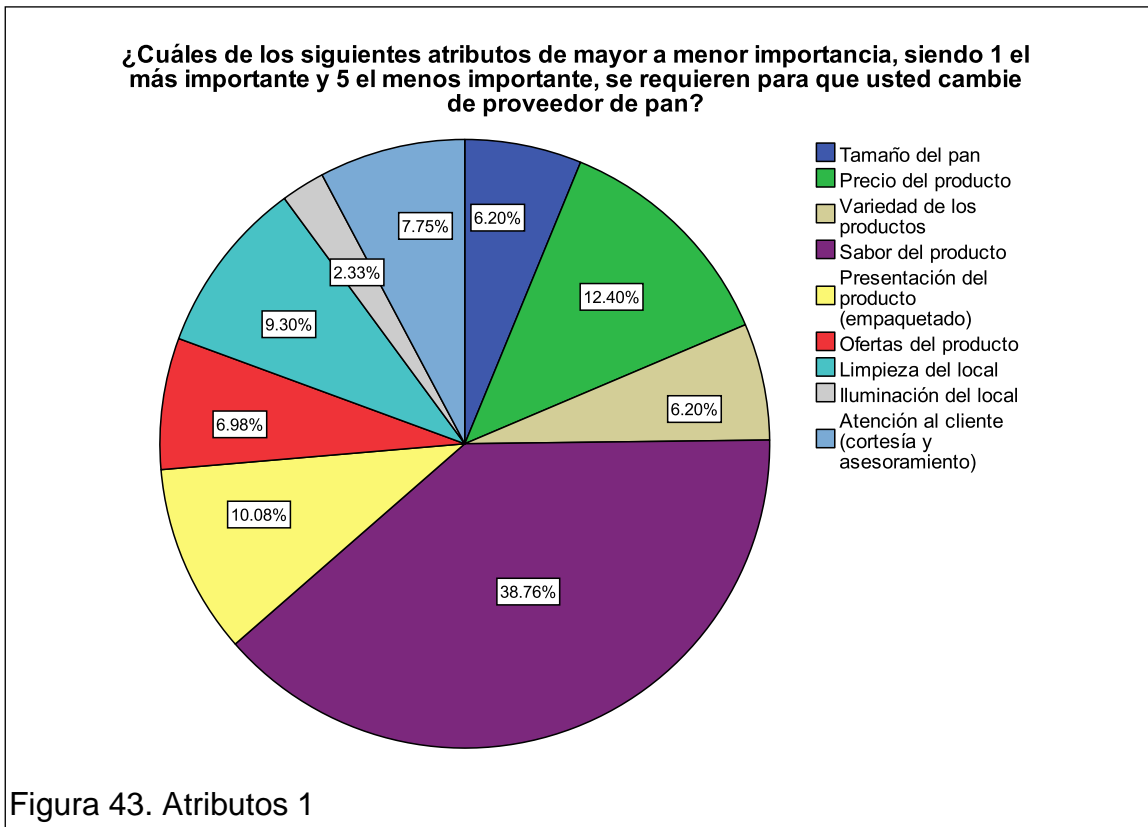
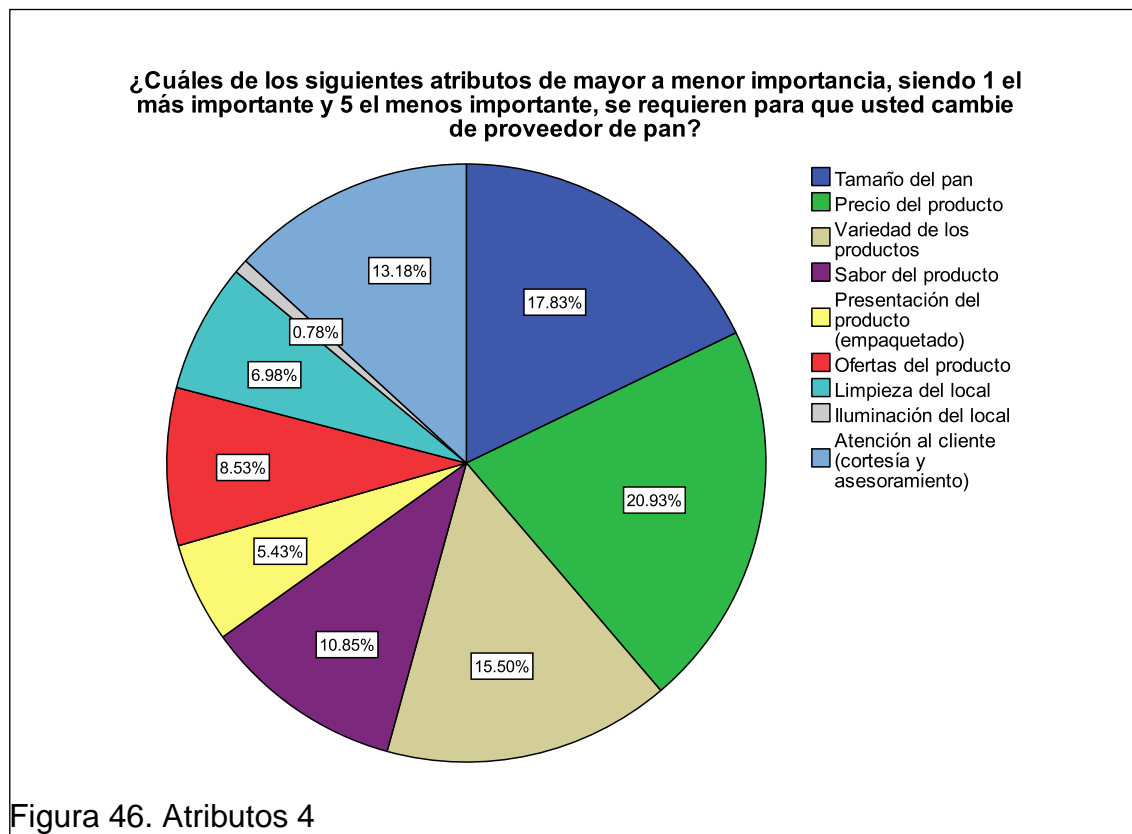
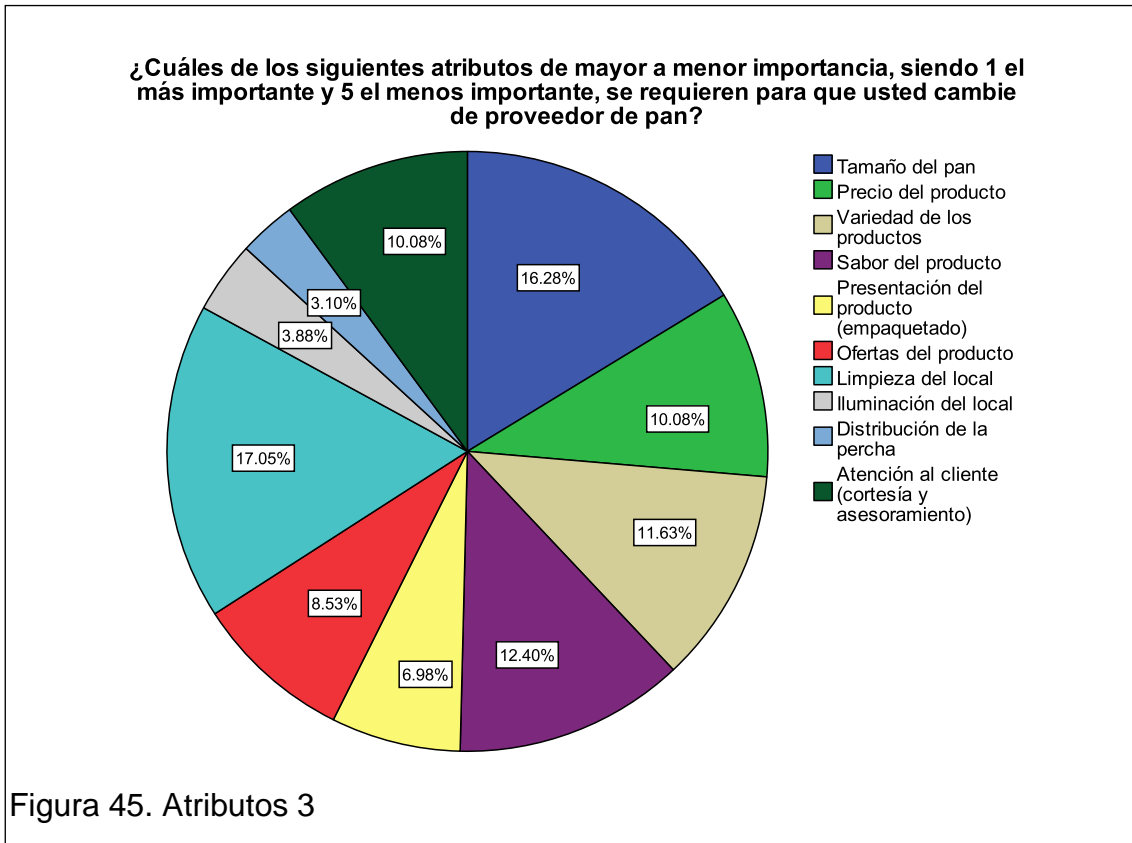
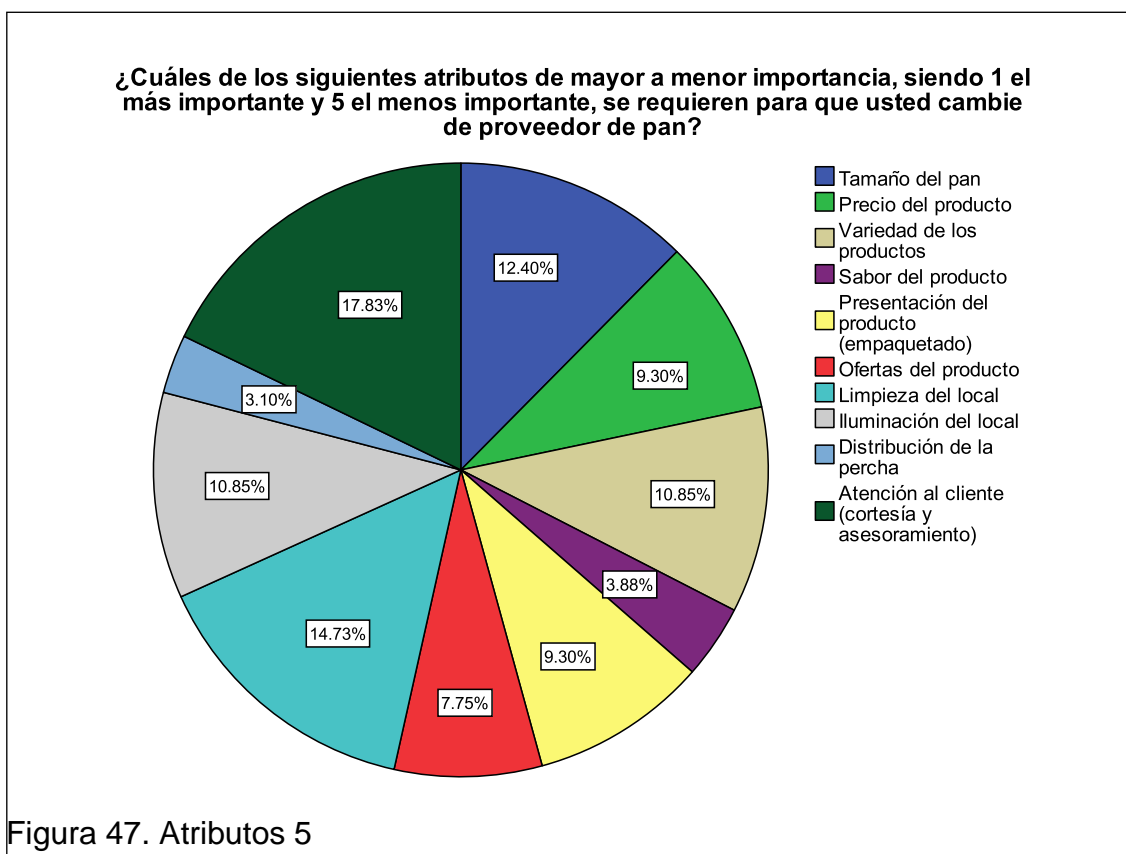


Figura 42. Motivación 3







Conclusiones

- Aproximadamente el 57% de los encuestados son mujeres y alrededor del 95% incluyen pan en su dieta habitual.
- La edad de los encuestados varía entre 23 y 72 años, con una media de 44 años. El 37,23% de las personas encuestadas tienen un ingreso total familiar entre \$751,99 - \$900,00.
- El pan de preferencia de los consumidores es el pan enrollado, pan reventado y el pan de dulce.
- Las personas adquieren el pan con frecuencia en Mundipan, seguido de Panadería Ambato y Pan de Loja, siendo de esta manera los mayores competidores.

- El 49,61% de las personas de la parroquia Kennedy consumen el pan en un rango de precios de \$0,10 - \$0,20, compran el pan a diario alrededor del 58,91% y el 26,36% compra 5 unidades de pan promedio.
- La hora preferida de comprar el pan por parte de las personas es de 06:00 a 08:00 am.
- Los atributos más importantes para las personas de la parroquia Kennedy según el orden de importancia son los siguientes: sabor del producto, precio del producto, tamaño del pan, presentación del producto, ofertas del producto, limpieza del local, variedad de los productos, atención al cliente, iluminación del local, distribución de la percha.
- El posicionamiento de la panadería Ciabatta es el 18,25% según las encuestas realizadas. El 75,91% dice no conocer esta panadería.
- Del 18,25% antes mencionado, se les pregunto cuáles serían los 3 atributos más importantes a la hora de comprar pan en la Panadería Ciabatta y según el orden de importancia son: sabor del producto, precio del producto y empatados en un tercer lugar el tamaño del pan y la variedad de los productos.
- Para el 75,91% se les realizó una pregunta diferente, enfocándose en los factores que se necesitarían para cambiar de proveedor habitual de pan y según el orden de importancia son los 5 siguientes: Sabor del producto, precio del producto, tamaño del pan, limpieza del local y atención al cliente.

2.3.3. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL)

2.3.3.1. Factores Políticos

El gobierno actual se ha identificado por tener una mínima cantidad de protestas y sindicatos contra este. Se considera un factor positivo refiriéndose al aspecto político, debido al hecho de la distribución, en gobiernos anteriores los paros eran lo referente y era imposible dejar producto a los puntos de venta más alejados al sector principal de distribución como La Kennedy.

Al hablar acerca de la inestabilidad política, se menciona el nombre de Ecuador a nivel mundial, caracterizado por varios golpes de estado y por cambios de gobierno no esporádicos. El gobierno actual del Eco. Rafael Correa ha llevado el mando por ocho años aproximadamente, y durante estos años de un único mando la estabilidad política ha mejorado, lo cual es muy bueno para la economía de un país.

Cuando mencionamos el proteccionismo no se toma en cuenta las ventajas para la industria nacional sino las desventajas de los consumidores en cuanto a importaciones. El cambio de la matriz productiva, tema popular en Ecuador, ha tornado al país en uno proteccionista, liberando las ventajas que tiene la industria nacional para desarrollarse y hacer frente equitativo a la competencia externa. La ventaja para la Panadería Ciabatta es que las barreras de entrada al país en cuanto a productos de panadería y galletería se han tornado altas, de esta manera obliga a las microempresas a producir los productos necesarios para realizar producto terminado y al mismo tiempo a que este producto contenga valor agregado.

Se ha prestado más atención a la economía popular y solidaria en estos últimos años, la ventaja que esto crea es que los productos provenientes de estos pequeños productores son de bajo costo permitiendo a la industria abaratar sus costos, haciendo más asequibles los productos de panadería (SERCOP, s.f.).

2.3.3.2. Factores Económicos

El Ecuador es un país en proceso de cambio en la matriz productiva.

Producto interno bruto

Según datos del Center Intelligence Agency World Factbook (CIA) el producto interno bruto ecuatoriano en los últimos tres años ha tenido un importante aumento para la repartición de la riqueza en los habitantes de nuestro país lo cual es sinónimo de crecimiento económico, incrementa la cantidad de bienes y servicios finales mientras el precio se mantiene constante lo cual es importante para el beneficio de la microempresa.

Tabla 24. PIB (dólares)

AÑO	BILLONES DE DÓLARES
2012	\$167,4 billones
2013	\$175 billones
2014	\$182 billones

Adaptado de: (CIA, s.f.)

El PIB medido en porcentaje de crecimiento.

Tabla 25. PIB (porcentaje)

AÑO	Tasa Real de Crecimiento
2012	5.1%
2013	4,5%
2014	4%

Adaptado de: (CIA, s.f.)

Producto interno bruto per cápita

El PIB per cápita también ha tenido un importante crecimiento en Ecuador, lo que significa que las personas poseen mayor poder adquisitivo para gastos entre ellos consumo de alimentos y bebidas. Lo que para nuestra empresa representa un mayor nivel de ventas.

Tabla 26. PIB per cápita

AÑO	PIB per cápita
2012	\$10,400
2013	\$10,800
2014	\$11,200

Adaptado de: (CIA, s.f.)

Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera

La Balanza Comercial Petrolera, en Enero y Febrero del 2015, presentó un saldo favorable de USD 348.3 millones; 69.1% menor que el superávit obtenido el mismo período de 2014, que fue de USD 1,126.4 millones. Esta caída se debe a una disminución en el barril exportado de crudo que pasó de USD 94.68 a USD 41.24 por barril, con una disminución del 58,1%.

La Balanza Comercial no Petrolera, entre enero y febrero 2015, conservó su déficit frente al resultado en el primer bimestre de 2014, pasó de USD -1,044.5 millones a USD -1,044.9 millones.

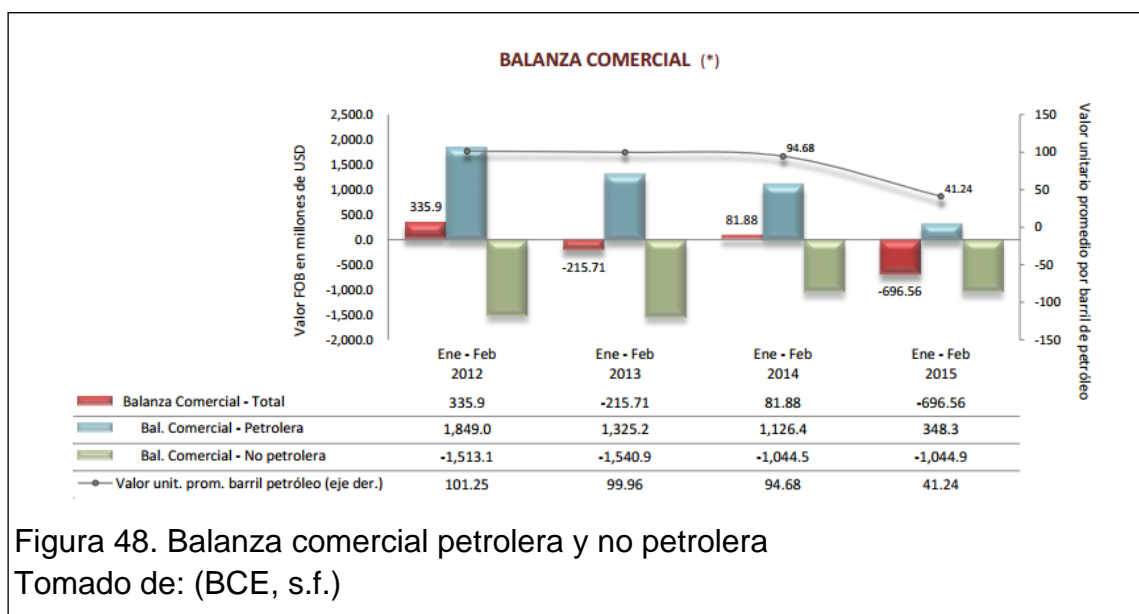
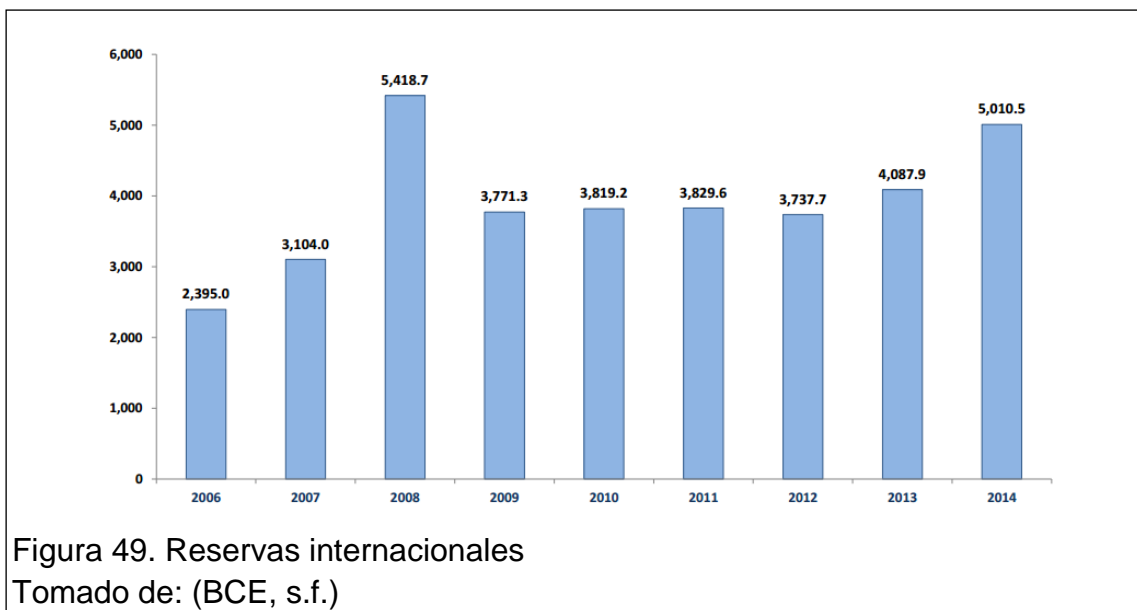


Figura 48. Balanza comercial petrolera y no petrolera
Tomado de: (BCE, s.f.)

El déficit de la balanza comercial no petrolera, representa riesgo para la industria manufacturera, ya que se importan más productos de los que se exportan, la elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos como rama de las industrias manufactureras decayó con un 1,4% en comparación con el año pasado a nivel de exportaciones (BCE, s.f.).

Reservas Internacionales

Las reservas internacionales a partir del 2009 poseen un orden ascendente siendo favorecedora la economía del Ecuador, el plan del país para las reservas internacionales es invertir en el sector económico incluyendo a las grandes y medianas empresas para el crecimiento local de las mismas. El país desea invertir cerca de \$8.000 millones.



Industria de Alimentos y Bebidas

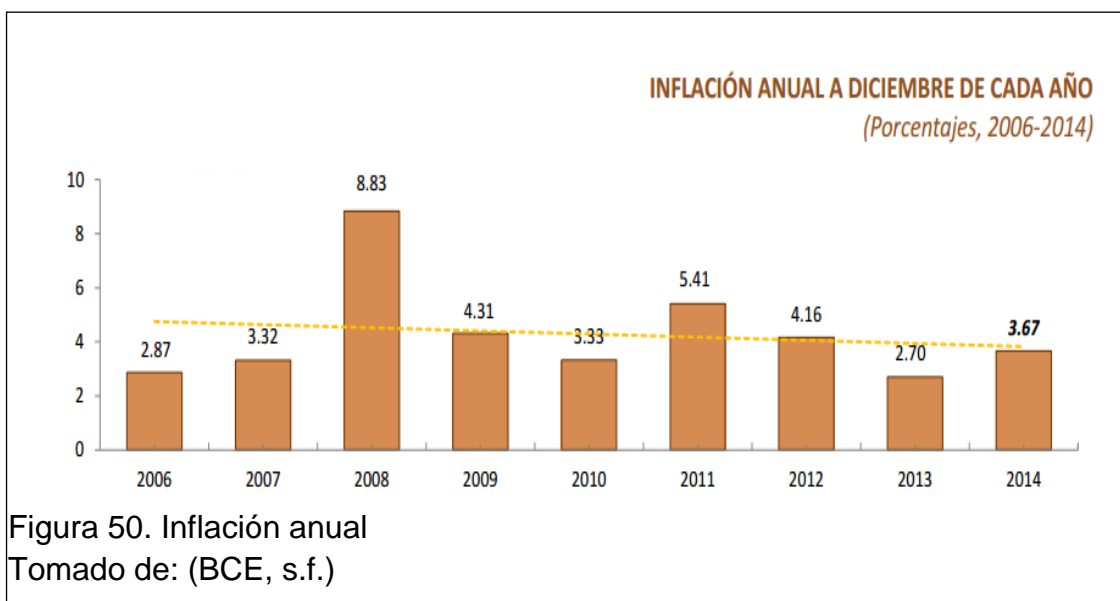
La industria de alimentos y bebidas en donde pertenece la Panadería Ciabatta representa un 7,70% del PIB hasta diciembre del 2014 según el Banco Central. También representa el 54,50% del sector manufacturero.

Según la encuesta de Condiciones de Vida realizada por el INEC a nivel nacional el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 27,80% del gasto del consumo de los hogares, lo cual es positivo para la industria.

Inflación Anual

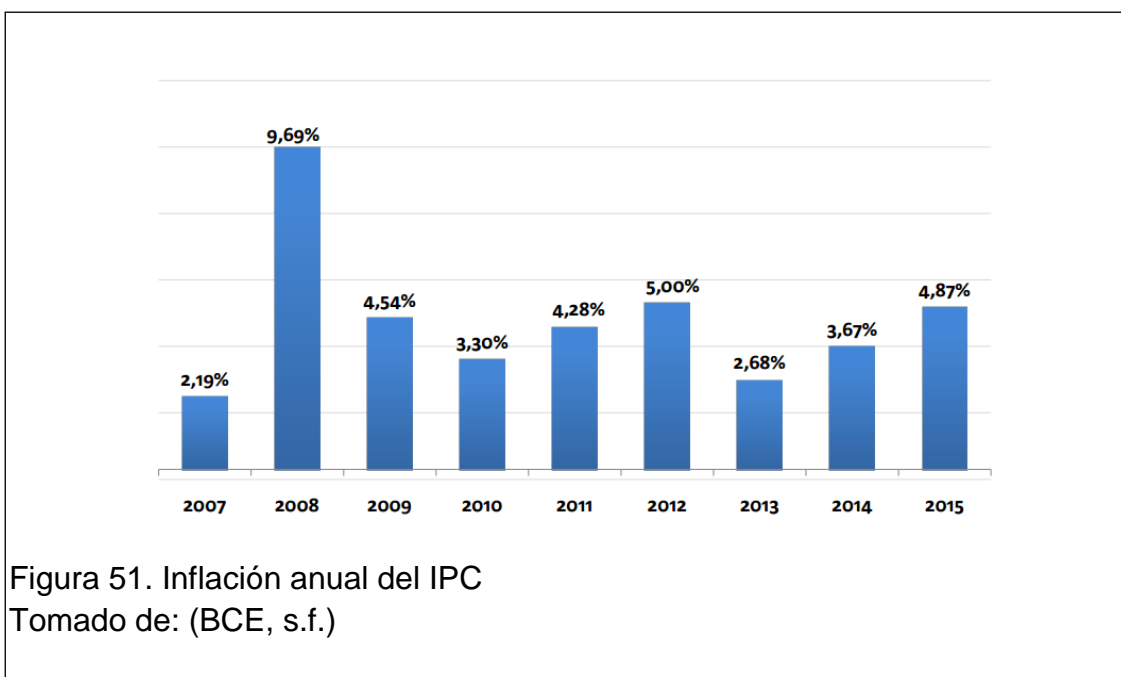
Ecuador en cuanto a la inflación se encuentra por debajo del promedio Latinoamericano el cual es 3,67%, lo cual es positivo para el mantenimiento de precios para los habitantes.

La inflación al consumidor del mes de junio a octubre se ubicó en 3,78%.



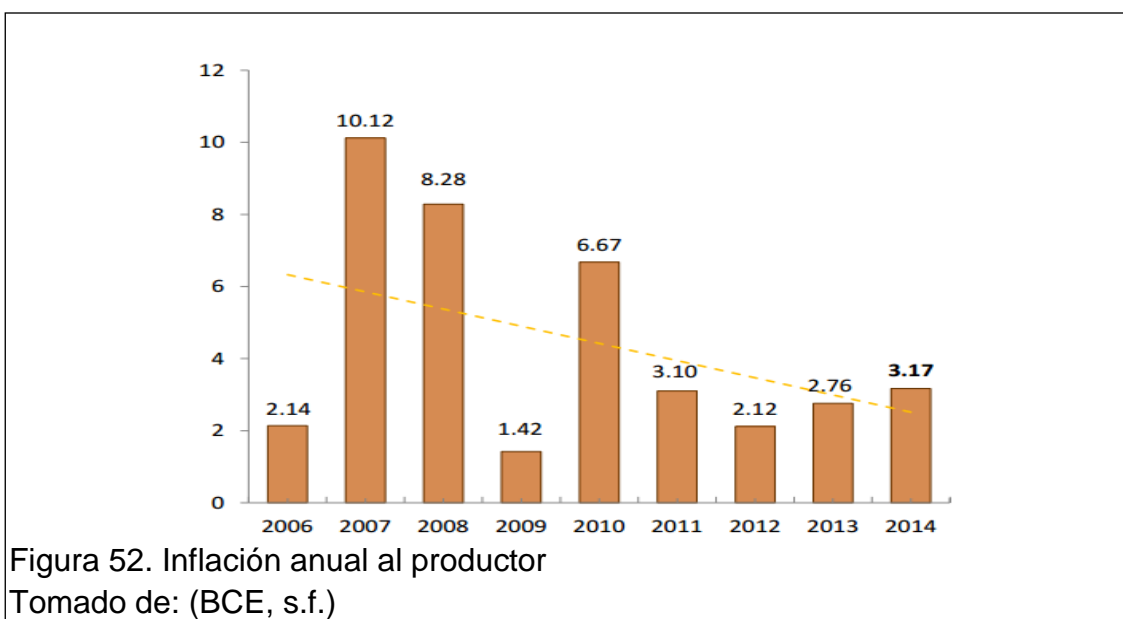
Inflación anual del IPC

El índice de precios al consumidor mide los cambios en el tiempo general de los precios de un conjunto de productos. El siguiente gráfico presenta la inflación anual a los meses de junio. Se tuvo del 2014 al 2015 un aumento general en el IPC del 1,20% lo cual resulta negativo para el sector económico.



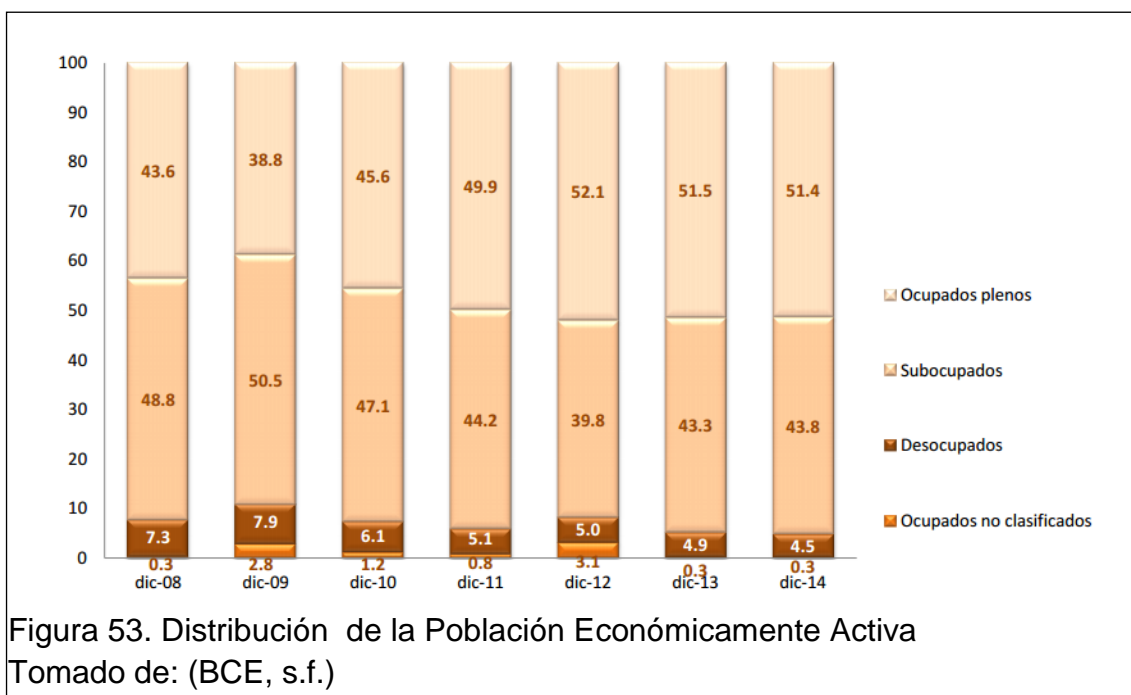
Inflación de precios al productor IPP

El IPP mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación, éste muestra desde el año 2007 una tendencia descendente lo cual es positivo para el sector económico, este depende del comportamiento de ciertos productos en sectores como Alimenticios, Bebidas, Tabaco y Textiles; como también los de los sectores de Agricultura, Silvicultura y Pesca. Estos a su vez aportan al IPP alrededor del 50% (BCE, s.f.).



Distribución de la Población Económicamente Activa

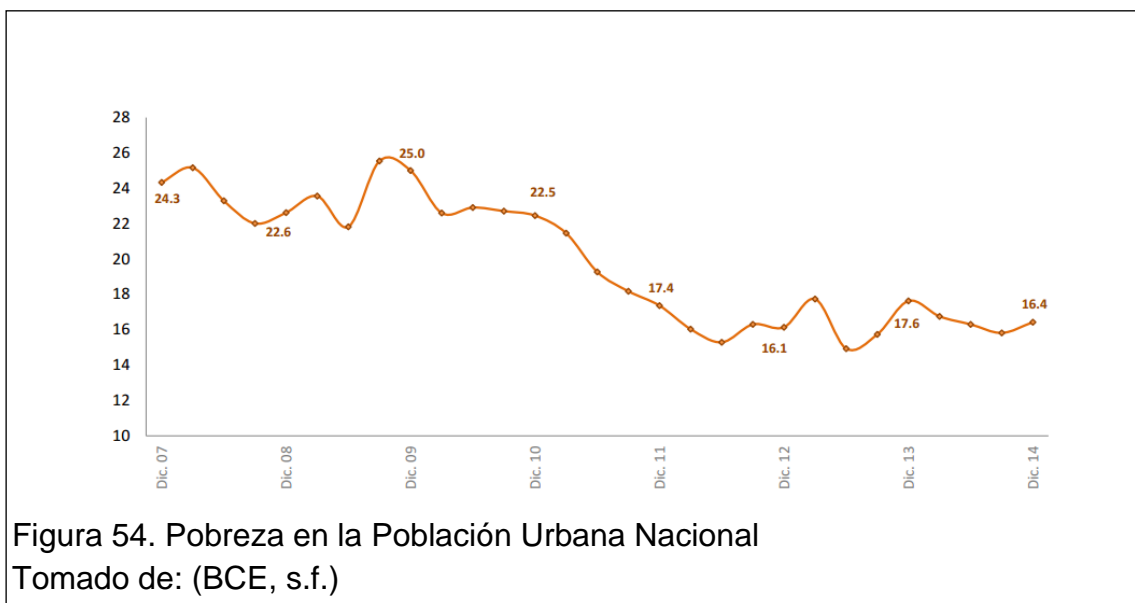
Evaluando la estructura de la PEA urbana, podemos observar que en diciembre de 2014, la tasa de ocupación plena representó el 51.4%, la tasa de subocupación el 43.8%, la tasa de desocupación el 4.5% y finalmente, en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (0.3%) que son las personas que por falta de datos no se han podido ubicar en un sector específico.



Las personas que se mantienen económicamente activas superan el 95%, lo que significa más dinero circulante en el país, y representa más gastos para los ecuatorianos y más ingresos para los negocios.

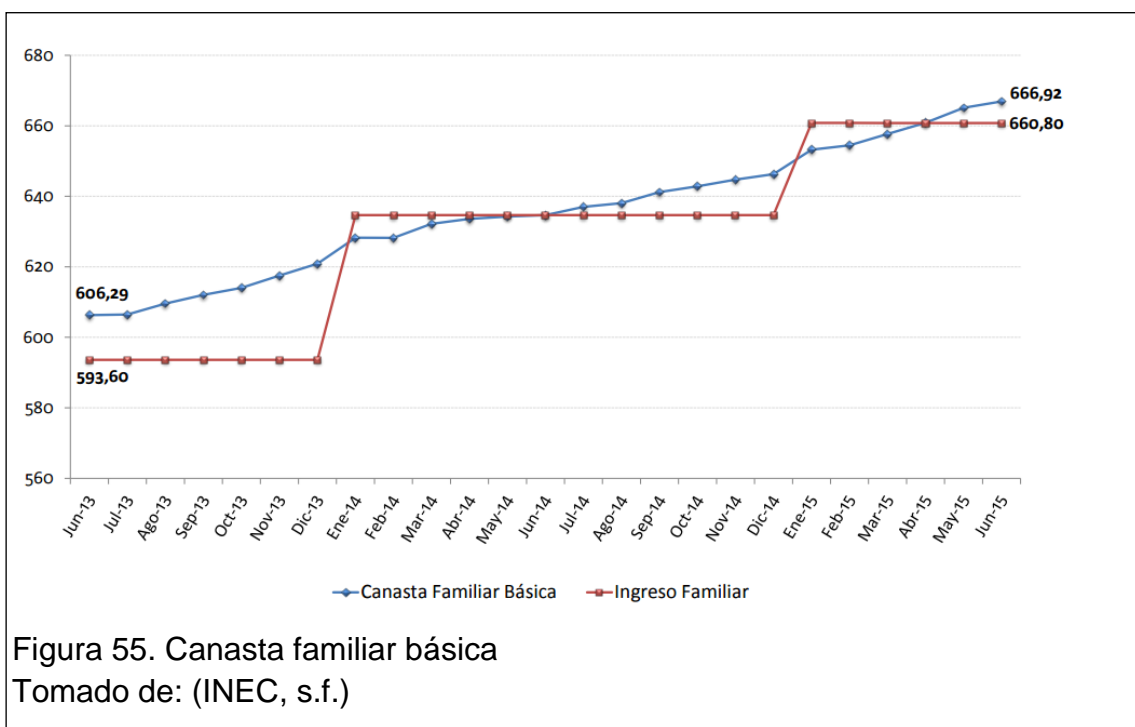
Pobreza en la población Urbana Nacional

En el mes de diciembre de 2014, la pobreza en la población nacional urbana del país se situó en el 16.4%; mientras que la tasa observada al final del 2013 fue del 17.6%, es decir, hubo una reducción de la tasa de pobreza de 1.2 puntos porcentuales, resultando positivo para el país y el sector económico.



Canasta Familiar Básica

La canasta básica se ubicó en \$ 666,92 en marzo del 2015, frente al ingreso familiar de \$ 660,80. En el 2015 el ingreso familiar se ubicó debajo de la canasta básica frente al 1,01% sin embargo tuvo un incremento frente al año 2014, el hecho de que haya un incremento resulta positivo, un ingreso mayor es buena noticia para los ocupados plenos en el Ecuador.



2.3.3.3. Factores Sociales, demográficos y Culturales

El pan es uno de los productos más consumidos por las personas en el Ecuador además de arroz y gaseosas según el INEC, Ecuador se modernizo tecnológicamente pero descuido su alimentación; el pan es uno de los productos de primera necesidad y las panaderías son un negocio fructífero debido al consumo de sus clientes.

Al mes se gasta \$109,9 millones en pan y cereales del total de gastos para la alimentación (INEC, s.f.).

Preferencia de los consumidores

Las preferencias de los consumidores hacia el pan son bollos redondos mantiene un gasto promedio de \$0,15 ctvs. por pan. El precio del pan es muy asequible pero varía de acuerdo a su materia prima (INEC, s.f.).

La tendencia de los consumidores difiere mucho según el sector o la clase social a la que pertenece.

PIB Per cápita

Definición

El PIB per cápita es el ingreso por persona en el Ecuador, y es positiva ya que año a año este ingreso sigue en incremento mejorando la situación económica del país, en especial porque la Panadería Ciabatta se dirige al segmento medio y medio bajo. Cabe recalcar que cada año sube porcentualmente mas del 1%.

Tabla 27. Ingreso per cápita

Años	Incremento Anual en USD	Incremento Anual porcentual
2012	\$ 10,400	1,04%
2013	\$ 10,800	1,04%
2014	\$ 11,200	

Adaptado de: (CIA, s.f.)

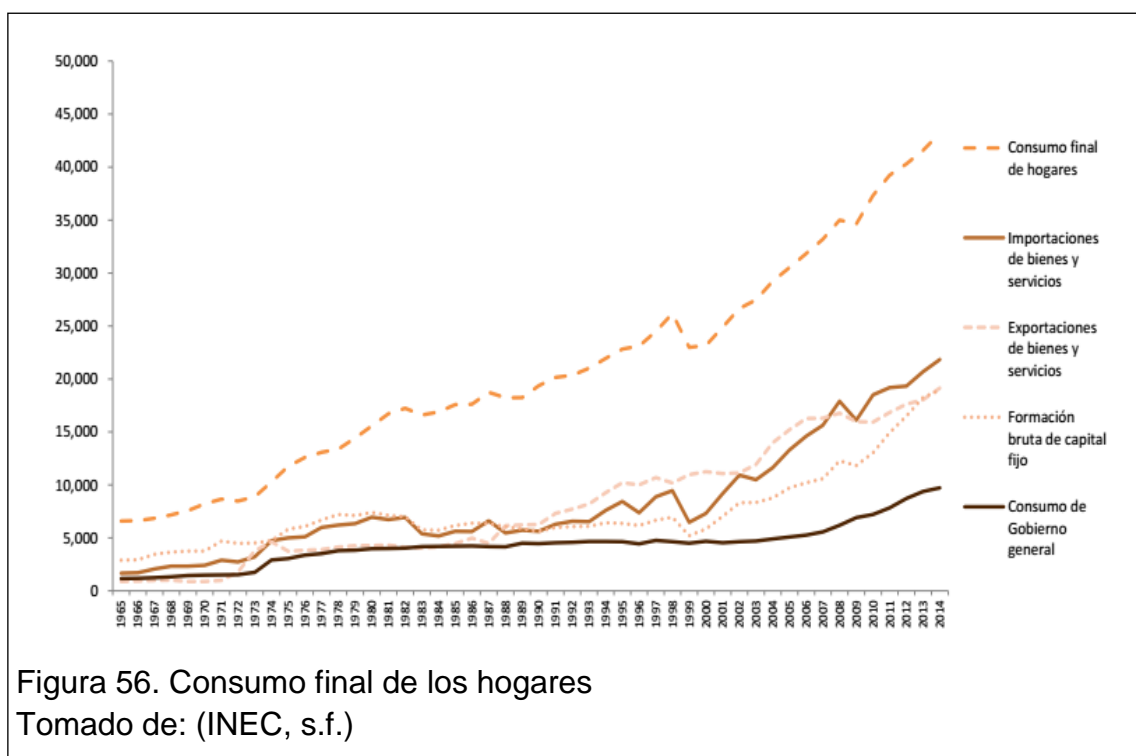
Crecimiento Poblacional

El crecimiento poblacional del Ecuador hasta Julio del 2015 según el Centro de Inteligencia Americana es de 1,35% (CIA, s.f.).

El total de la población hasta julio 2015 es de 15. 868,396 (CIA, s.f.).

Consumo final de los hogares

Este elemento es el más dinámico del PIB, ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años y se encuentra impulsando el crecimiento de la economía.



2.3.3.4. Factores Tecnológicos

El sabor del pan a través de los años sigue siendo el mismo pero la mejora se realiza en la elaboración de los mismos, los panaderos encontraron una forma de realizar más pan en menor tiempo debido a la tecnología, ya no tienen que hacerlo manual. Ahora el horno y la mezcladora son esenciales para la elaboración sobre todo porque ahora esta industria gana por el volumen de

ventas así que debieron hallarse un modo de hacer economías de escala dentro de sus negocios. Ya no necesitan 6 u 8 empleados en cada área destinada para realizar más pan sino 2 o 3 quienes tengan la habilidad de manipular estas máquinas para la elaboración de distintos panes diarios.

Uso de internet en Ecuador

Según (El Mercurio, 2014), 1'261.944 de las personas poseen un teléfono inteligente en el Ecuador y el 60,9% de esa población se ubica en la provincia de Pichincha. Desde el 2010 hasta el 2014 se registró un incremento del 11,8% al 28,3% en los hogares que mantienen acceso a internet, lo cual resulta positivo para la publicidad digital en los negocios.

2.3.3.5. Factores ecológicos

El APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), nace con el objetivo de desarrollar sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías sobre la seguridad de los alimentos y pretende sustituir los sistemas de control de calidad basados en el estudio del producto final que no aportaban demasiada seguridad.

Dentro del APPCC, se encuentra como parte esencial el manejo de residuos que genera el proceso de la elaboración de los productos de panadería.

Plan de control de los residuos

Desde el punto de vista de la higiene, un residuo es el producto resultante de la actividad de un establecimiento y que hay que eliminar por ser una posible fuente de contaminación. El plan de control de residuos estará formado por todos los procedimientos destinados a la correcta gestión de los residuos. La necesidad de disponer de un buen control de los residuos radica en que estos pueden ser una fuente de contaminación para los productos. Además, una

mala gestión de los mismos favorece la presencia de insectos y roedores, así como, la proliferación de microorganismos.

Tipos de Residuos

- Envases y embalajes.
- Residuos orgánicos generados durante la limpieza de las máquinas e instalaciones.
- Productos caducados, en mal estado o devueltos por los clientes
- Desechos de materias primas generados durante los procesos de elaboración
- Aceites procedentes de la fritura de los productos

La mayoría de los residuos que se generan en estos establecimientos serán Residuos Asimilables a Urbanos

Simplemente requerirán una segregación correcta, depositándose en los contenedores que proporcionan los servicios municipales de recogida de basuras. En los casos en los que el volumen de los mismos fuese muy elevado, se debería acudir a un Gestor Autorizado de Residuos. El aceite residual es un residuo, que en caso de generarse deberá gestionarse de una manera especial. Deberá ser un Gestor Autorizado de Residuos quien lo recoja y quien facilite su segregación y manipulación. Dichos gestores proporcionan recipientes para que los establecimientos puedan almacenar el aceite residual de una forma higiénica. Cuando este recipiente se llena, el gestor lo recoge y proporciona otro recipiente. Solo en el caso en el que la cantidad de aceite que se genere sea muy pequeña, se permitirá gestionarlo sin acudir a un gestor autorizado, permitiendo al establecimiento llevarlo a un Punto Limpio.

Manipulación de los Residuos

En los establecimientos de panadería se deben tener en cuenta una serie de aspectos que permitan llevar a cabo una correcta manipulación de los residuos.

- Los residuos generados en las zonas de manipulación de los productos se recogerán al final de cada jornada.
- Los residuos se depositaran en contenedores que dispongan tapa de acondicionamiento no manual. Además, estos contenedores siempre se utilizan con bolsas de un solo uso. Estos contenedores deben limpiarse y desinfectarse de forma periódica.
- Respecto a los residuos generados a partir de los huevos frescos o cascaras, estos se eliminaran directo en contenedores sin esperar al final de la jornada laboral.
- El pan devuelto por los clientes es un residuo común, deberá almacenarse de tal forma que se eviten confusiones y contaminaciones cruzadas. Se procurara mantenerlo separado del resto de productos y debe estar correctamente etiquetado (INFOAGRO, s.f.).

2.3.3.6. Factores Legales

Leyes antimonopolio

Actualmente rige una ley antimonopolio ventajosa para la Panadería Ciabatta porque le permite ejercer una fuerza en el mercado sin encontrarse con grandes barreras de grandes grupos comerciales que impidan el desarrollo de la microempresa.

Tabla 28. Puntos relevantes del análisis PESTEL

Puntos relevantes del análisis PESTEL
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno apoya a las medianas y pequeñas industrias mediante créditos para su expansión.
<ul style="list-style-type: none"> • El Ecuador mantiene estabilidad política, lo cual es positiva para la industria nacional.
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno mantiene protección a la industria nacional mediante aranceles y salvaguardas para productos internacionales que permiten el crecimiento de la misma.
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un aumento en el PIB y PIB per cápita, lo cual es positivo por el incremento de liquidez en el país.
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la inflación lo cual permite un precio constante en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • La industria de alimentos y bebidas representa un 54,50% del sector manufacturero.
<ul style="list-style-type: none"> • Hubo un incremento del salario básico con respecto a la canasta familiar.
<ul style="list-style-type: none"> • El pan es producto de primera necesidad según el INEC.
<ul style="list-style-type: none"> • El precio promedio preferente de consumo \$0,15 según un estudio realizado por el INEC.
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas con teléfonos inteligentes son 1'261.944 de las cuales 28,3% mantiene acceso a internet lo cual resulta positivo si se desea manejar publicidad mediante las redes sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • No se maneja leyes ecológicas de importante influencia dentro la industria pero se controlan los residuos de la materia prima para evitar contaminaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el estado una ley antimonopolio que permite el crecimiento de la industria sin ningún control individual que lo impida.

2.3.4. Competencia

Fuerzas Competitivas

Los principales competidores de Panadería Ciabatta son: Panificadora Ambato, Mundipan, Panadería Quito, Pan de Loja, Delicias de Colombia y Guaraní debido al poder de ventas que estas tienen, y a la cercanía que tiene con los puntos de venta de Panadería Ciabatta.

Las principales fortalezas de la competencia son:

- Marca consolidada.
- Ubicación en barrios centrales.
- Aglomeración de panaderías en los barrios.
- Generan confianza a los clientes.
- Sistema de franquicias personalizado.
- Buen uso de publicidad.
- Diversidad de productos de panadería y pastelería.

Debido a las fortalezas antes mencionadas los competidores tienen un mayor número de ventas en comparación con Panadería Ciabatta, pero estos también poseen ciertas debilidades, como:

- Precio de venta al público elevado.
- Baja rotación de productos de panadería al día.
- No producen el pan en el local comercial, por ende el pan ya no se encuentra caliente.
- Escaso abastecimiento de producto.

Las fortalezas de la Panadería Ciabatta deberán ser las debilidades de la competencia, para obtener un valor agregado tanto en ventas y en producto.

Los competidores, sin embargo, poseen estrategias agresivas de penetración en el mercado, se desempeñan con integración hacia atrás y alta convergencia con sus proveedores, la alta negociación con los proveedores significa que estos pueden ofrecerle la materia prima a un precio más económico para poder acceder a un nivel más bajo en el mercado. La publicidad de estos competidores se encuentra correctamente enfocada lo que permite adquirir la confianza de clientes actuales y atraer a clientes potenciales.

No existe la entrada de nuevos competidores de productos de panadería y galletería al mercado que hayan podido generar un enorme impacto a la mente de los consumidores; por otro lado Panificadora Ambato tiene gran importancia en esta industria ya que tiene un modelo de diferenciación que es la integración de cafetería en las instalaciones de las franquicias, donde los clientes pueden disfrutar de los productos de Panificadora Ambato en un lugar diferente y acogedor, este modelo está siendo adaptado por varias panaderías, pero debido a la ubicación de esta, es la mayor amenaza para Panadería Ciabatta.

Los factores que han dado posicionamiento a Panadería Ciabatta son: el precio de los productos, diversidad de productos de panadería y galletería y la rotación de productos de por lo menos 3 veces al día para la obtención de pan caliente y fresco para nuestros clientes.

Los productos sustitutos no representan una amenaza alta para la Panadería Ciabatta, ya que según el INEC los ecuatorianos prefieren el pan artesanal a un pan empaquetado.

Matriz de perfil competitivo

Definición

“La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Esta matriz identifica y determina las principales empresas competidoras de la empresa a analizar, donde se marcan diversos factores importantes de éxito para de esta manera comparar la situación actual entre las empresas.

Metodología

Se realizara la MPC matriz de perfil competitivo siguiendo los siguientes pasos:

- Crear una lista de los factores claves de éxito.
- Se compara a la empresa con los dos mejores competidores.
- Se les da una ponderación a los factores claves de éxito.
- Se les da una calificación de 1 a 4 única para cada empresa a los factores.
- Se multiplica la calificación de los factores.
- Se suma el total de las multiplicaciones para obtener una nota.
- Y finalmente se compara las notas para ver la situación de la empresa frente a los competidores (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 29. Matriz de perfil competitivo

	Panadería Ciabatta			Mundipan		Panadería Ambato	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8
Calidad del producto	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Tiempo de espera	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Precio	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Variedad de productos	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Limpieza del local	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Total	1,2		3		3,8		3,9

Adaptado de: (Fred, 2008, págs. 72 - 154).

Panadería Ciabatta tiene una calificación menor con relación a sus competidores, situación que era predecible debido a la serie de debilidades identificadas durante la evaluación a la microempresa.

La publicidad es un factor crítico para resaltar el valor agregado de sus productos frente a los competidores, los líderes en esta área, generan una diferencia que Panadería Ciabatta no posee.

El precio de los productos de Panadería Ciabatta es una fortaleza que se puede distinguir frente a la competencia, este es un factor que la microempresa debe explotar de manera notable para evitar que sus competidores opten por una guerra de precios.

2.3.4.1. Análisis Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre empresas competidoras

Amenaza alta:

Las barreras de entrada en la Industria Panificadora son bajas, la competencia es muy fuerte.

Las panaderías se ven obligadas a bajar sus precios casi al mínimo y deben ganar por volumen de ventas; en la actualidad dependiendo del sector se encuentran ubicadas 2 o 3 panificadoras por cada uno. Según el último censo del 2010 existen 75 barrios en el distrito metropolitano de Quito y existen aproximadamente 8.217 panaderías, es decir existen aproximadamente 110 panaderías por barrio.

Por otro lado las redes sociales son una debilidad que todas las panaderías poseen, ninguna posee un factor diferenciador, los padres de familia compran productos alimenticios por necesidad, no por catálogo. Sin embargo, esta tendencia de publicidad mediante redes sociales tiende a crecer y generar un

gran impacto en las decisiones de las familias para la adquisición de esta clase de productos.

La calidad de los productos de Panadería Ciabatta es buena según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas anteriormente, pero los productos de panadería no poseen un alto factor diferenciador en sí, por lo que los productos de la competencia también poseen altos estándares de calidad.

Entrada de nuevos competidores

Amenaza alta:

Los requisitos para la constitución de una panificadora no son un obstáculo, existen en el mercado Ecuatoriano 8.217 panificadoras funcionando de las cuales 2,230 son competidoras fuertes en el Distrito Metropolitano de Quito según el último censo que realizó el INEC en el año 2010.

La fidelidad de los clientes a la marca es esencial en este tema ya que es baja, casi nula y varía según la necesidad. Sin embargo, si ingresaran al mercado nuevos competidores ofertando nuevos y mejorados productos el cliente optaría por cambiar su lugar de compra habitual ya que el mercado se trata de innovar y adaptarse a las necesidades del cliente.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Amenaza media:

Debido a las preferencias de los consumidores por el pan artesanal, los ecuatorianos según estadísticas del INEC prefieren bollos redondos a un pan comercial empaquetado, la tendencia hacia la preferencia del pan fresco es más común en los quiteños.

El sustituto principal del pan son los cereales, pero el alto costo es de difícil acceso para muchos hogares y lo tienen alejado de ser una amenaza alta.

Otros sustitutos son: bolones de verde, empanadas de maíz, galletas, pasteles, quimbolitos, humitas, empanadas de verde, emborrajados, pan empaquetado y panqueques como productos extranjeros, incluso los diversos sabores y formas del pan compiten entre sí.

El pan es un producto de primera necesidad y se encuentra en el grupo de cereales y sus derivados dentro de la canasta básica, su principal componente el trigo es subsidiado y su precio en el mercado es controlado por el gobierno, dado la importancia que este tiene dentro de la economía nacional, El pan es un bien al cual la mayoría de ecuatorianos tienen acceso por su bajo costo y su facilidad de ser obtenido.

Poder de negociación con los proveedores

Amenaza alta:

El poder de negociación con los proveedores posee una amenaza alta debido a la cantidad de empresas competidoras que existen. También se debe a que el 90% de la harina de trigo es importada. Los comercializadores de este producto no tienen poder de negociación con los productores porque también dependen de políticas arancelarias para la fijación de precios.

Poder de negociación con los consumidores

Amenaza alta:

Debido a que el producto no es tan diferenciado entre empresas competidoras en valor agregado, los consumidores buscan el precio más barato para su compra o el producto que este más acorde con sus necesidades. El cliente es el que elige que producto consumir y la negociación de este proceso es casi nula.

Conclusión: Panadería Ciabatta cuenta con varias amenazas altas en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la industria panificadora tiene varios competidores debido a que el pan es un producto de primera necesidad, para mantenerse a flote en esta competencia se necesita tener un producto de

distinción que tenga un alto valor agregado y mantenerse primero en cuanto a publicidad.

2.3.5. Matriz EFE

Definición

“La matriz de evaluación del factor externo, permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Metodología

- Se enlistaron las oportunidades y amenazas es decir los factores externos de la Panadería Ciabatta.
- Se les dio una ponderación cuya sumatoria debe ser menor o igual a 1.
- Se califica a cada oportunidad y amenaza con una calificación de 1 a 4. Donde 1 es menos atractivo y 4 más atractivo y para las amenazas se utilizó 1 como más relevantes y 4 las menos relevantes.
- Se multiplicó la ponderación por la calificación de cada factor.
- Y finalmente se suma para obtener la calificación total de la Panadería Ciabatta.

Tabla 30. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Total
Cambio de la matriz productiva.	0,07	3	0,21
Apoyo del gobierno a las empresas nacionales.	0,09	4	0,36
Entorno global consumista.	0,05	2	0,1
Salario real creciente.	0,08	2	0,16
Escasos productos sustitutos.	0,06	2	0,12
Mayor aceptación de productos nacionales.	0,06	3	0,18
Mayor ingreso conjunto en las familias.	0,06	3	0,18
Preferencia de los quiteños por el pan artesanal.	0,04	2	0,8
Alto aumento de la población quiteña.	0,05	2	0,10
Préstamos a pequeñas empresas en aumento.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Fuertes competidores en el mercado.	0,09	1	0,9
Restricciones a las importaciones de maquinaria para panaderías.	0,06	3	0,18
Aparición de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada.	0,06	2	0,12
Altos costos impositivos.	0,06	3	0,18
Incremento en la tasa de inflación en el año 2014.	0,05	2	0,10
Cambios en estilos y preferencias de consumo.	0,05	2	0,10
TOTAL	1	39	4

Adaptado de: (Fred, 2008, págs. 72 - 154).

La matriz EFE indica que el mercado presenta oportunidades muy atractivas que permiten el crecimiento de Panadería Ciabatta, los cuales son el cambio de la matriz a las industrias nacionales y la aceptación de los productos nacionales, Panadería Ciabatta si tendrá un crecimiento favorable en el futuro.

El crecimiento poblacional también es un factor importante debido a que el consumo de estos productos es un bien básico.

Con respecto a las amenazas, también representan un riesgo grande para la empresa, la entrada de nuevos competidores al mercado es la amenaza más relevante y se debe considerar soluciones o planes contingentes para contrarrestar el efecto de la misma.

En la matriz EFE la Panadería Ciabatta obtuvo un puntaje de 4. Este resultado demuestra que tanto las oportunidades y las amenazas son graves para la microempresa y esta información es clave para el planeamiento estratégico.

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1. Análisis de matriz FODA

Matriz FODA

Definición

“El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico utilizado por una empresa u organización con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento para hacer una evaluación y control de resultados. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas” (GrandesPymes, s.f.).

Para analizar el FODA, se realiza una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para su mejor observación.

Tabla 31. FODA

FORTALEZAS
Experiencia de 16 años en el mercado Quiteño.
Personal calificado y con experiencia en cada área de trabajo.
Precios bajos en relación a la competencia.
Baja rotación de personal.
Manejo de dos líneas de productos.
Certificados sanitarios cumplidos.
Herramientas tecnológicas en la elaboración de productos de panadería.
Contrato con siete puntos de venta para la venta única de productos Ciabatta.
Existencia de franquicia para la venta de productos Ciabatta.
DEBILIDADES
Bajo posicionamiento en el mercado.
Escases de departamento marketing
Escases de departamento financiero.
Escases de departamento de procesos.
Carece de un departamento dedicado a la distribución y a la logística.
No existe un control de calidad profesional.
Escases de departamento de recursos humanos.
No existe departamento de Investigación y Desarrollo.
No posee economías de escala.
Baja liquidez.
Carece de una cadena de valor definida.
Definido como persona natural para declaración de impuestos.
Carece de certificados de calidad.
No existe una delegación de actividades en la empresa.
OPORTUNIDADES
Cambio de la matriz productiva.
Apoyo del gobierno a las empresas nacionales.
Entorno global consumista.
Salario real creciente.
Escasos productos sustitutos.
Mayor aceptación de productos nacionales.
Mayor ingreso conjunto en las familias.
Preferencia de los quiteños por el pan artesanal.
Alto aumento de la población quiteña.
Préstamos a pequeñas empresas en aumento.
AMENAZAS
Fuertes competidores en el mercado.
Restricciones a las importaciones de maquinaria para panaderías.
Aparición de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada.
Altos costos impositivos.
Incremento en la tasa de inflación en el año 2014.

La matriz FODA manifiesta que la Panadería Ciabatta posee ciertas debilidades, en las cuales se realizaran mejoras. Ninguna de las debilidades presenta un grado alto de dificultad y su acción no es limitante; las fortalezas por otra parte poseen la necesidad de ser utilizadas como futuras oportunidades potenciales y de esta manera ser convertidas en factores diferenciadores.

El cambio de la matriz productiva es una oportunidad muy atractiva, ya que dan prioridad a las empresas nacionales para su crecimiento, hay que saber aprovechar esta oportunidad ya que puede ser el impulso que busca Panadería Ciabatta.

Si se realiza el trabajo antes mencionado, enfrentar las amenazas será un trabajo posible de realizar y permitirá a la microempresa transformar las amenazas en nuevas oportunidades.

3.1.1. Identificar los factores clave

- Posicionamiento en el mercado
- Publicidad
- Calidad del producto
- Competencia
- Limpieza de los locales
- Atención al cliente
- Distribución de la percha
- Precios
- Variedad de productos
- Materias primas
- Confianza

3.1.2. Ponderación de factores

Se realizara una ponderación a los factores antes mencionados con una calificación del 1 al 10, en donde 1 es la calificación de menos impacto y 10 la de mayor impacto. Se basara en datos reales obtenidos de la investigación a clientes existentes y potenciales.

Tabla 32. Ponderación de factores

FACTOR	PONDERACIÓN
• Posicionamiento en el mercado	8
• Publicidad	5
• Calidad del producto	8
• Competencia	7
• Limpieza de los locales	6
• Atención al cliente	5
• Distribución de la percha	5
• Precios	7
• Variedad de productos	6
• Materias primas	5
• Confianza	7

Los factores más importantes según la ponderación realizada y analizando el criterio de los clientes, los resultados de las ponderaciones son las siguientes: las ponderaciones de mayor importancia son, el posicionamiento en el mercado, la calidad del producto, la competencia, los precios, y la confianza.

3.1.2.1. Punto de vista de los actores involucrados

Se investigó el punto de vista del principal actor involucrado en el proceso de mejora. Se lo efectuó mediante una entrevista (Ver anexo 9)

Actor: Ing. José Cárdenas

Cargo: Gerente de Panadería Ciabatta

Conclusiones:

- Se debe aprovechar el cambio de la matriz productiva en cuanto al apoyo a las industrias nacionales.
- Aprovechar los préstamos que ofrece el gobierno para las PYMES para agrandar el negocio.
- Contratar una persona encargado del área de marketing.

- Expandir la cartera de productos.
- Mejorar el sistema de costos de la Panadería Ciabatta.
- Incrementar la liquidez de la microempresa.
- Establecer un periodo y un fondo para modernizar la maquinaria, tanto de la planta como de los puntos de venta.
- Crear publicidad de la microempresa en la presentación y empaquetado del producto.
- Tornar el estilo de ventas más agresivo.
- Sacar mejor provecho de los puntos de venta que presenta contrato verbal con la microempresa de esta manera se tendría exclusividad con estos a la hora de venta de productos de panadería.
- Mejorar el sistema de logística de la empresa, para evitar el desabastecimiento de producto en los puntos de venta.
- Implementar un sistema de distribución de pan congelado para abastecer a los puntos de venta que presentan un contrato verbal con la Panadería Ciabatta.

3.1.2.2. Punto de vista de expertos en la industria

Se realizó una entrevista al experto de la industria (Ver anexo 10).

Método: Entrevista

Actor: Ingeniero Fernando Gómez de la Torre

Cargo: Asesor Comercial de Panadería Arenas

Conclusiones:

- Panadería Ambato es el líder del mercado actual con una venta de USD 7'500 000 aproximadamente seguido de Cyrano.
- Panes integrales son los líderes del mercado.
- Precio promedio 0,22 – 0,23 centavos.
- Todos los puntos de venta deberían presentar un solo esquema en ventas, percha y horarios de atención, de esta manera habrá un solo modelo de Panadería Ciabatta mas fácil de reconocer para los clientes.
- El mejor modelo de procesos es el de cámaras de fermentación controlada.
- El proceso de pan ultracongelado es el más eficaz y optimo actualmente. Permite adaptarte a la demanda diaria.
- La materia prima debe ser la mejor del mercado, ya que desde ahí se mide la calidad del producto.
- Para modernizar la maquinaria se lo debe hacer mediante préstamos más no con el capital del dueño para no perder la liquidez de la empresa.
- Aprovechar el apoyo monetario que ofrece el gobierno a las PYMES.
- Establecer un área de marketing para mejorar la publicidad de la Panadería.
- Tener empleados expertos en el área también define la calidad del producto.

- Tener un sistema moderno y diferenciador de distribución del pan es un factor diferenciador de la competencia.
- La mejor publicidad de una panadería es ofertar el pan caliente.
- Es indispensable vender productos relacionados con el pan en un punto de venta. Es un enganche en el negocio.
- Locales personalizados y diferenciadores incrementan la confianza del cliente.
- Nuevos métodos de fabricación para disminuir horarios de trabajo de los empleados y de esta manera reducir costos.
- El sistema de incentivos y pagos puntuales a los empleados es otra manera de optimizar el trabajo y así mismo obtener trabajo de calidad,
- La competitividad tiene que ser incrementada por calidad.
- Incrementar la cartera de productos.

Tabla 33. Puntos relevantes del análisis

Puntos relevantes del análisis
• Reducción de costos.
• Ampliar la cartera de productos, buscar diversificación.
• Mejorar la cadena de distribución.
• Crear un departamento de marketing para el posicionamiento en el mercado.
• Personalizar la atención al cliente.
• Crear un sistema de franquicias.
• Aprovechar el apoyo del gobierno para la ampliación de la empresa.
• Crear un factor diferenciador.
• Adaptarse al mercado quiteño y preferencias del mercado.

3.1.3. Matriz EFI

Definición

Es una matriz que resume el análisis interno de la empresa; permite sintetizar las fortalezas y debilidades, y a su vez, puntuarlas añadiendo una ponderación para tener una idea clara de cómo están los factores internos de la empresa (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Metodología:

- Se enlistaron las principales debilidades y fortalezas de la Panadería Ciabatta.
- Se asignó a cada componente una ponderación entre el 0 y 1. La sumatoria de todos los componentes debe ser igual a 1, en donde los valores cercanos a uno son muy relevantes y los cercanos a 0 son irrelevantes.
- Para las fortalezas se procede a establecer una calificación entre 4 y 1. Una calificación de 4 es de las que están en un mejor estado y de 1, las que se encuentran en peor estado. Para las debilidades una calificación de 1 es para las que se encuentran en un estado muy crítico y 4 las que no son tan críticas.
- Posteriormente se multiplica la ponderación y la calificación de cada componente y se procede a sumar para obtener la calificación total de la empresa (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154).

Tabla 34. Matriz EFI

Factores Críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Experiencia de 16 años en el mercado Quiteño.	0,04	4	0,16
Personal calificado y con experiencia en cada área de trabajo.	0,03	4	0,12
Precios bajos en relación a la competencia.	0,03	3	0,09
Baja rotación de personal.	0,04	4	0,16
Manejo de dos líneas de productos.	0,02	2	0,08
Certificados sanitarios cumplidos.	0,04	3	0,12
Herramientas tecnológicas en la elaboración de productos de panadería.	0,03	3	0,09
Contrato con siete puntos de venta para la venta única de productos Ciabatta.	0,03	3	0,09
Existencia de franquicia para la venta de productos Ciabatta.	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
Bajo posicionamiento en el mercado.	0,06	1	0,06
Escases de departamento marketing	0,06	2	0,12
Escases de departamento financiero.	0,06	2	0,12
Escases de departamento de procesos.	0,05	2	0,1
Carece de un departamento dedicado a la distribución y a la logística.	0,04	3	0,12
No existe un control de calidad profesional.	0,04	2	0,08
Escases de departamento de recursos humanos.	0,05	2	0,1
No existe departamento de Investigación y Desarrollo.	0,03	2	0,06
No posee economías de escala.	0,04	1	0,04
Baja liquidez.	0,07	1	0,07
Carece de una cadena de valor definida.	0,05	1	0,05
Definido como persona natural para declaración de impuestos.	0,04	3	0,12
Carece de certificados de calidad.	0,06	1	0,06
No existe una delegación de actividades en la empresa.	0,05	3	0,15
TOTAL	1	57	2,32

Adaptado de: (Fred, D., 2008, págs. 72 - 154)

La matriz EFI es considerada como un análisis de la situación interna de la empresa. Este modelo de matriz nos permitió identificar las debilidades que poseen una ponderación alta, acompañada de una calificación baja; por tanto,

se considera que deben realizarse las siguientes mejoras para eliminar las debilidades más fuertes:

- Mejorar el nivel de liquidez.
- Crear departamento de marketing.
- Crear departamento financiero.
- Crear departamento de logística y distribución.
- Crear delegaciones de actividades en la empresa.
- Cambiar la figura legal de la empresa.

En cuanto a las fortalezas deberían usarse como pilar de crecimiento para la empresa, se deberían potenciar para conseguir el crecimiento deseado.

3.1.4. Matriz EFE

3.2. Planteamiento de objetivos

3.2.1. Objetivos a largo plazo

- Ser una de las diez principales Panaderías de la zona norte de Quito en un plazo de cinco años. Panadería Ciabatta ocupa el puesto 13 de acuerdo a la investigación de mercados.
- Mejorar los procesos de fabricación del pan en un 40% tanto para aminorar el tiempo de fabricación, en un plazo de cuatro años.
- Obtener maquinaria moderna al 100% en un periodo de cuatro años.
- Tener contratos únicos con al menos el 50% de las tiendas de barrio de la cartera de clientes en un plazo de cuatro años.

- Formalizar los contratos verbales con los siete puntos de venta para establecer un convenio legal.
- Incrementar las ventas en al menos 38,5% de acuerdo al crecimiento de la industria, al cierre de cinco años.

3.2.2. Objetivos a mediano plazo

- Tener un encargado del área de marketing capacitado y que a su vez genere un incremento en las ventas del 24% al cierre del segundo año.
- Incrementar el margen de utilidad bruta al doble de la actual al cierre del segundo año.
- Tener un incremento de contratos de al menos el 10% anual con puntos de venta que se conviertan en clientes permanentes en un plazo de dos años.
- Crear proceso de ultracongelamiento para distribución y fabricación de pan, para tener reducción de costos en un periodo de dos años.
- Tener una reducción en costos no menor al 10% anual en plazo de dos años.

3.2.3. Objetivos a corto plazo

- Ampliar la cartera de clientes generando una base de datos, que permita identificar tiendas de barrio en sectores aledaños a la Kennedy, la información será recopilada mediante una investigación de campo, se fija un aumento del 3% en un año plazo.

- Adquirir maquinarias modernas para el nuevo proceso de fermentación controlada de pan en un plazo de un año.
- Reducir costos en un 5% en el plazo de un año.
- Tener un planeamiento estratégico en un plazo de seis meses.
- Contratar un encargado de marketing que maneje la publicidad de la empresa y de esta manera aumentar el posicionamiento de Panadería Ciabatta.
- Utilizar herramientas virtuales para publicidad, al menos 2 en un plazo de seis meses.
- Crear una página web informativa para que los clientes tengan más conocimiento de los productos de Panadería Ciabatta en un plazo de seis meses.
- Crear publicidad en presentación y empaquetado de productos en un plazo de seis meses.
- Capacitar a los empleados para el uso de las cámaras de fermentación controlada que se necesitan para cambiar al nuevo proceso de distribución, en un plazo de un año.
- Crear un proceso de distribución de pan congelado en coolers para minorar los costos de distribución, en un plazo de un año.
- Disminuir el número de veces de distribución en los siete puntos de venta en los que se implementara el proceso de pan ultracongelado a la mitad en un periodo de un año.

3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas

- Área de producción.
- Área de ventas.
- Área de marketing (creación).
- Área de finanzas (sistema de costos).

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Propuesta de cambio

Del análisis realizado a Panadería Ciabatta, en donde se recolecto información tanto interna como externa, se pudo definir que la microempresa necesita realizar una reestructura a los departamentos de producción, ventas y finanzas, así como la creación de un departamento de marketing para la formulación de un plan de marketing acorde con los objetivos que planteados anteriormente.

Panadería Ciabatta debe contratar profesional que se encargue de las actividades de planeación y marketing, debe encargarse de la planeación estratégica tanto como en la planeación y el desarrollo. Se realizaran cambios en la cadena de producción, se implementara una nueva cadena para sintetizar mano de obra, se establecerán nuevas maquinarias en los puntos de venta para efectuar el proceso de fermentación controlada. El proceso consiste en la distribución de pan congelado desde la planta hacia los puntos de venta, se necesitan hornos, cámaras de fermentación controlada o leudo. Para implementar el proceso se tomo como proveedores a los siguientes:

Las cotizaciones ver anexo 11.

- ADEUCARPI
- INOX INDUSTRIAL

Con los cambios propuestos se busca incrementar las ventas, reducir los costos de producción, tornar eficientes los tiempos en los que se fabrica un producto de Ciabatta, marcar un posicionamiento real frente a la competencia en el mercado de panificación y la creación de una marca que asegure en el cliente una marca de calidad.

4.1.1. Planteamiento de las estrategias

Estrategias a Corto Plazo

- Contratar un especialista en mercadeo en un plazo de tres meses para que se encargue del reposicionamiento y rediseño de la marca.
- Creación de una página web.
- Reformulación de la misión; ésta debe ir enfocada a la mejora de los elementos: tecnología, sustentabilidad, filosofía, valoración de los trabajadores y el crecimiento buscado.
- Reformulación de la visión de la empresa, esta mejora debe ser implementada en la amplitud y segmentación de mercado.
- Publicar la misión y visión de la empresa.
- Establecer valores corporativos por escrito y formalizar.
- Publicar los valores corporativos.
- Empezar a usar las principales redes sociales: Facebook e Instagram en un periodo de 4 meses.
- Contratar un diseñador gráfico que rediseñe el logo y slogan de la empresa, con la asesoría del especialista en mercadeo.
- Optimizar el número de veces de distribución en los siete puntos de venta con una reducción del 50% semanal.
- Adquirir maquinaria para la implantación del proceso de cámaras de fermentación controlada en el plazo de un año.

- Adquirir congeladores para mantener el pan ultracongelado para los siete puntos de venta en el plazo de un año.
- Capacitar a los vendedores en los siete puntos de venta para el manejo de la nueva maquinaria a implementar.
- Adquirir coolers de una capacidad de 113,4 kilogramos para la distribución del pan ultracongelado.
- Realizar repartición de boletines en la parroquia La Kennedy para una reactivación de la marca

Estrategias a Mediano Plazo

- Adquirir nueva maquinaria para la implementación del proceso del pan ultracongelado para nuevos puntos de venta.
- Mantenerse a la vanguardia de la industria panificadora en cuanto a procesos tecnológicos.

Estrategias a Largo Plazo

- Reducir el nivel de productos devueltos del 7% al 3,5% en los siete establecimientos que se adaptaran al proceso de pan ultracongelado.

4.1.2. Propuesta de implementación

Tabla 35. Propuesta de Implementación

Actividad	Encargado	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Costo
Contratar un especialista en Marketing	Administrador	Administrador	01/01/2016	01/04/2016	\$ 900,00
Adquirir equipo de computación para especialista en marketing	Administrador	Administrador	01/01/2016	01/01/2016	\$ 613,75
Crear suministros de papelería y empaque	Especialista en Marketing	Administrador	01/04/2016	01/07/2016	\$ 279,40
Reformular la misión	Especialista en Marketing	Administrador	01/05/2016	30/05/2016	\$ -
Reformular la Visión	Especialista en Marketing	Administrador	01/06/2016	30/06/2016	\$ -
Publicar la misión, visión y valores de la empresa	Especialista en Marketing	Administrador	01/07/2016	05/07/2016	\$ -
Usar las principales redes sociales: Facebook e Instagram	Especialista en Marketing	Administrador	06/07/2016	30/07/2016	\$ -
Contratar un diseñador gráfico que rediseñe el logo y slogan	Diseñador Gráfico	Especialista en Marketing	01/08/2016	30/08/2016	\$ 45,00
Adquirir 7 cámaras de leudo	Administrador	Administrador	01/06/2016	30/12/2016	\$ 8.820,00
Adquirir cinco hornos	Administrador	Administrador	01/06/2016	30/12/2016	\$ 23.663,30
Adquirir siete congeladores horizontales	Administrador	Administrador	01/06/2016	30/12/2016	\$ 5.607,00
Adquirir suministros de oficinas	Administrador	Administrador	01/06/2016	01/07/2016	\$ 3.020,51
Capacitar a los vendedores en el manejo de la nueva maquinaria	Empresa Proveedora	Inox	01/06/2016	30/12/2016	\$ -
Adquirir coolers para la distribución del pan congelado	Administrador	Administrador	01/06/2016	30/12/2016	\$ 454,93
Optimizar el número de veces de distribución en los 7 puntos de venta al 50%	Logística	Administrador	01/06/2016	30/12/2016	\$ -
Adquirir nueva maquinaria para nuevos puntos de venta	Administrador	Administrador	01/07/2017	01/07/2018	\$ 35.000,93
Reducir el nivel de productos devueltos del 7% al 3,5%	Administrador	Administrador	01/01/2017	30/12/2017	\$ -
				TOTAL	\$ 77.567,43

4.1.3. Cronograma de implementación

Tabla 36. Cronograma de Implementación

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Actividad			
Especialista en Marketing			
Suministros de papelería y empaque			
Página web informativa			
Software de facturación y de costos			
Reformular la misión			
Reformular la Visión			
Publicar la misión, visión y valores de la empresa			
Facebook e Instagram			
Diseñador gráfico que rediseñe el logo y slogan			
Adquirir 7 cámaras de leudo			
Adquirir siete hornos			
Adquirir siete congeladores horizontales			
Capacitar a los vendedores en el manejo de la nueva maquinaria			
Coolers para la distribución del pan congelado			
Optimizar el número de veces de distribución en los 7 puntos de venta al 50%			
Vendedor para crear un equipo de ventas			
Nueva maquinaria para nuevos puntos de venta			
Reducir el nivel de productos devueltos del 7% al 3,5%			
Segundo vendedor para completar el equipo de fuerza de ventas			

(Ver detalles en anexo 12)

4.2 Evaluación financiera

4.2.1 Costos involucrados

Proyección de ventas:

Supuestos

- El modelo de precios es constante.
- Un escenario normal con apalancamiento y sin apalancamiento.
- Dólares americanos.
- La base para realizar esta proyección de ventas será de USD 166.134,70 tomando en cuenta el crecimiento de 7,5% que presenta al crecimiento de la industria del pan artesanal.
- Compra de siete cámaras de leudo, cinco hornos, siete congeladores y coolers para diversos puntos de venta de Panadería Ciabatta.
- La contratación de un experto en marketing para la realización de estrategias para el reposicionamiento de la marca.

Tabla 37. Proyección de ventas

		PRESUPUESTO DE INGRESOS (dólares)						
CONCEPTO	UNIDADES	P.V.P UNITARIO	TOTAL MENSUAL (US \$)	AÑOS				
				2015	2016	2017	2018	2019
panes diarios	64.073,23	0,25	16.018,31	192.219,69	206.636,17	222.133,88	238.793,92	256.703,46
INGRESOS ANUALES			16.018,31	192.219,69	206.636,17	222.133,88	238.793,92	256.703,46

Proyección de costos

El incremento anual en costos para los cinco años de proyección porcentual será del 3,78 % equivalente a la inflación.

Tabla 38. Proyección de costos

COSTOS DE VENTA - ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS								
CONCEPTO	UNIDADES	Costo Pan	TOTAL ANUAL USD	AÑOS				
				2015	2016	2017	2018	2019
panes mensuales	64.073,23	0,17	132.866,92	137.889,29	143.101,50	148.510,74	154.124,45	159.950,35
			132.866,92	137.889,29	143.101,50	148.510,74	154.124,45	159.950,35

Proyección de gastos

En la proyección de gastos se toma en cuenta el personal, gastos administrativos, incluido el nuevo profesional en marketing.

Tabla 39. Proyección de gastos

COSTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES					
CONCEPTO	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
A. COSTO OPERACIONAL - DIRECTO					
Costo de Ventas	137.889,29	143.101,50	148.510,74	154.124,45	159.950,35
Sueldos y Salarios	33.193,23	38.983,08	42.624,79	46.485,20	50.960,58
Servicios Básicos Luz, Internet y Agua	1.559,34	1.679,45	1.742,94	1.808,82	1.877,19
TOTAL COSTO OPERACIONAL (A)	172.641,86	183.764,04	192.878,47	202.418,46	212.788,12
B. COSTO NO OPERACIONAL - INDIRECTO					
Mantenimiento Furgoneta	488,00	525,59	545,46	566,08	587,47
Mantenimiento Eq. De Computo	60,00	65,99	72,57	79,81	87,77
Combustible Furgonetas	2.392,32	2.392,32	2.392,32	2.392,32	2.392,32
TOTAL COSTOS NO OPERACIONAL (B)	2.940,32	2.983,90	3.010,35	3.038,21	3.067,57
COSTO TOTAL (A)+(B)=1	175.582,18	186.747,94	195.888,81	205.456,67	215.855,69

(Ver detalle anexo 13)

INVERSION

En la inversión se toma en cuenta los nuevos implementos tecnológicos.

Tabla 40. Resumen de Inversión

TOTAL COSTO DE INVERSIÓN	
ACTIVO FIJO	Monto
Muebles de oficina y Producción	\$ 38.477,30
Enseres de oficina	\$ 454,93
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 613,75
TOTAL ACTIVOS FIJOS	39545,98
CAPITAL DE TRABAJO	Monto
Capital de trabajo 30 días	\$ 3.020,51
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.020,51
TOTAL INVERSIÓN	\$ 42.566,49

4.2.2 Flujo de efectivo incremental

Apalancado escenario normal

Tabla 41. Flujo de efectivo incremental apalancado

FLUJO DE CAJA APALANCADO						
DESCRIPCION	0	AÑOS				
		2015	2016	2017	2018	2019
INVERSIONES						
Cáпитal de Trabajo	(3.020,51)	-	-	-	-	-
Activos Fijos	(39.545,98)	-	-	-	(687,23)	-
Activos Diferido	(2.764,71)	-	-	-	-	-
(=) TOTAL INVERSIONES	(45.331,20)	-	-	-	(687,23)	-
INGRESOS						
Ventas Brutas		192.219,69	206.636,17	222.133,88	238.793,92	256.703,46
Valor de desecho del proyecto						21.748,99
(=) TOTAL INGRESOS		192.219,69	206.636,17	222.133,88	238.793,92	278.452,46
EGRESOS						
Costo de Ventas		137.889,29	143.101,50	148.510,74	154.124,45	159.950,35
Costos y Gastos Operativos		38.513,76	44.069,12	47.745,05	51.663,12	56.175,55
Costos y Gastos No Operativos		4.700,66	4.892,45	4.997,62	5.107,44	5.222,13
Gastos financieros		3.518,04	2.955,73	2.330,26	1.634,56	860,73
(=) TOTAL EGRESOS		184.621,76	195.018,81	203.583,68	212.529,56	222.208,76
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.		7.597,93	11.617,36	18.550,20	26.264,36	56.243,69
(-) 15% Participación Trabajadores		1.139,69	1.742,60	2.782,53	3.939,65	5.174,20
(-) 22% Impuesto a la Renta		1.420,81	2.172,45	3.468,89	4.911,43	6.450,51
(+) Depreciaciones		3.688,03	3.688,03	3.688,03	3.710,07	3.710,07
(+) Amortizaciones		552,94	552,94	552,94	552,94	552,94
(+) Préstamo	31.327,18					
(-) Pago de capital del préstamo		5.007,26	5.569,57	6.195,04	6.890,74	7.664,57
(-) Inversión Inicial	(45.331,20)					
(-) Inversión de Reemplazo Activos					687,23	
(+) Recuperación KT						3.020,51
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	(14.004,01)	\$ 4.271,14	\$ 6.373,70	\$ 10.344,71	\$ 14.098,31	\$ 44.237,93

Tabla 42. Flujo de efectivo incremental no apalancado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
DESCRIPCION	0	AÑOS				
		2015	2016	2017	2018	2019
INVERSIONES						
Cáпитal de Trabajo	(4.800,85)	-	-	-	-	-
Activos Fijos	(39.545,98)	-	-	-	(687,23)	-
Activo Diferido	(2.764,71)	-	-	-	-	-
(=) TOTAL INVERSIONES	(47.111,54)	-	-	-	(687,23)	-
INGRESOS						
Ventas Brutas		192.219,69	206.636,17	222.133,88	238.793,92	256.703,46
Valor de desecho del proyecto						21.748,99
(=) TOTAL INGRESOS		192.219,69	206.636,17	222.133,88	238.793,92	278.452,46
EGRESOS						
Costo de Ventas		137.889,29	143.101,50	148.510,74	154.124,45	159.950,35
Costos y Gastos Operativos		38.413,76	44.069,12	47.745,05	51.663,12	56.175,55
Costos y Gastos No Operativos		4.700,66	4.892,45	4.997,62	5.107,44	5.222,13
(=) TOTAL EGRESOS		181.003,72	192.063,08	201.253,42	210.895,00	221.348,03
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.		11.215,97	14.573,08	20.880,46	27.898,92	57.104,43
(-) 15% Participación Trabajadores		1.682,40	2.185,96	3.132,07	4.184,84	5.303,31
(-) 22% Impuesto a la Renta		2.097,39	2.725,17	3.904,65	5.217,10	6.611,47
(+) Depreciaciones		3.688,03	3.688,03	3.688,03	3.710,07	3.710,07
(+) Amortizaciones		552,94	552,94	552,94	552,94	552,94
(-) Inversión Inicial	(47.111,54)					
(-) Inversión de Reemplazo Activos					687,23	
Recuperación KT						3.020,51
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	(47.111,54)	\$ 11.677,16	\$ 13.902,92	\$ 18.084,71	\$ 22.072,76	\$ 52.473,16

4.2.3 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto se efectúa de acuerdo al cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) de los flujos con y sin apalancamiento.

Se trabaja con una tasa de rendimiento del proyecto de 15,99% (Ver anexo 10) y con una tasa de rendimiento apalancada del 11,23% banco del Pacifico para créditos para MYPYMES (Ver anexo 13).

Tabla 43. VAN del proyecto

VAN DEL PROYECTO				
TMAR PROYECTO				15,90%
AÑO		FLUJO NETO	FACTOR DE INTERES	FLUJO DESCONTADO
0	0	(47.111,54)		(47.111,54)
1	2015	11.677,16	1,16	10.075,38
2	2016	13.902,92	1,34	10.350,33
3	2017	18.084,71	1,56	11.616,73
4	2018	22.072,76	1,80	12.233,56
5	2019	52.473,16	2,09	25.093,29
VAN DEL PROYECTO				\$ 22.257,74

El VAN del proyecto es positivo lo cual significa que el proyecto es rentable.

Tabla 44. VAN Apalancado

VAN APALANCADO				
TMAR INVERSIONISTA				11,23%
AÑO		FLUJO NETO	FACTOR DE INTERES	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	0	(14.004,01)		(14.004,01)
1	2015	4.271,14	1,11	3.839,91
2	2016	6.373,70	1,24	5.151,67
3	2017	10.344,71	1,38	7.517,14
4	2018	14.098,31	1,53	9.210,42
5	2019	44.237,93	1,70	25.982,75
VAN DEL INVERSIONISTA				\$ 37.697,87

El VAN apalancado de igual manera es positivo lo que significa que es rentable.

Tabla 45. TIR del proyecto

TIR DEL PROYECTO			
TMAR PROYECTO			15,90%
AÑO		FLUJO NETO	FLUJOS ACTUALIZAD
0	0	-47111,54	-47111,54
1	2015	11677,16	10075,38
2	2016	13902,92	10350,33
3	2017	18084,71	11616,73
4	2018	22072,76	12233,56
5	2019	52473,16	25093,29
TIR DEL PROYECTO			12,31%

Tabla 46. TIR Apalancado

TIR APALANCADO			
TMAR INVERSIONISTA			11,23%
AÑO		FLUJO NETO	FLUJOS ACTUALIZAD
0	0	-14004,01	-14004,01
1	2015	4271,14	3839,91
2	2016	6373,70	5151,67
3	2017	10344,71	7517,14
4	2018	14098,31	9210,42
5	2019	44237,93	25982,75
TIR DEL INVERSIONISTA			44,01%

La evaluación financiera indica que el proyecto apalancado es viable ya que el VAN es mayor a cero, y refleja que el TIR en el escenario apalancado tiene mejores valores, por lo tanto es más recomendable.

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se requiere una planificación a largo plazo por parte de los funcionarios de la empresa.
- Se debe implementar un nuevo sistema de marketing para aumentar posicionamiento en el mercado.
- Se reduce el costo de venta del pan de \$0,20 a \$0,17 de acuerdo a la implementación de los nuevos sistemas tecnológicos, debido a la reducción del personal.
- La Panadería Ciabatta debe implementar nuevos sistemas tecnológicos en su cadena de producción para estar a la vanguardia de la competencia.
- Se debe implementar un sistema de costos para determinar el costo de sus operaciones en sus diversas fases y mejorar la toma de decisiones,
- Se debe mejorar el área financiera para hacer del crecimiento algo sostenible.
- La empresa debe efectuar una reducción de costos en la cadena de producción y distribución para mejorar las ganancias.
- Aprovechar las nuevas tendencias del mercado quiteño en cuanto a la preferencia de productos, para generar mayor crecimiento.
- Se deben mantener los precios ya que los clientes se encuentran satisfechos.

- Crear nuevos productos dentro de la cartera, ya que el 6,98% de la gente prefiere el croissant y el 5,43% prefiere el pan de nuez, se puede tomar como sugerencias según la investigación de mercados.
- El proyecto debe ser implementado ya que presenta ser viable para la microempresa.
- Contratar personal calificado para el área de marketing mejorar la empresa en cuanto a publicidad.
- Implementar un sistema de ventas para mejorar el posicionamiento en los puntos de venta y mejorar el porcentaje de incremento de ventas anual.

5.2 Recomendaciones

- Poner en marcha el plan de mejora.
- Mejorar la productividad de la empresa aprovechando el bajo nivel de rotación de personal.
- Se recomienda atraer más puntos de venta, aumentar la cartera de clientes.
- Utilizar las redes sociales, aprovechando la cantidad de personas que usan en la actualidad.
- Aprovechar el cambio de la matriz productiva; el estado brinda oportunidades de crecimiento a las pequeñas y medianas industrias por medio de crédito bancario.
- Es necesario disminuir el producto devuelto del 7% a 3,5%.

- Manejar actividades de marketing ya que es considerado necesario en tiempos actuales.
- Capacitar al personal de la empresa para tener un imperio consolidado.
- Implementar el nuevo sistema tecnológico en todos los puntos de venta, una vez que presenten viabilidad.
- Crear una nueva línea de productos pasteleros, ser diversos atrae más clientes, se satisface diferentes necesidades. Crear una línea de repostería casera de fabricación de cupcakes o pastelillos ya que este producto ha tenido una fuerte acogida en la ciudad de Quito según la revista lideres.

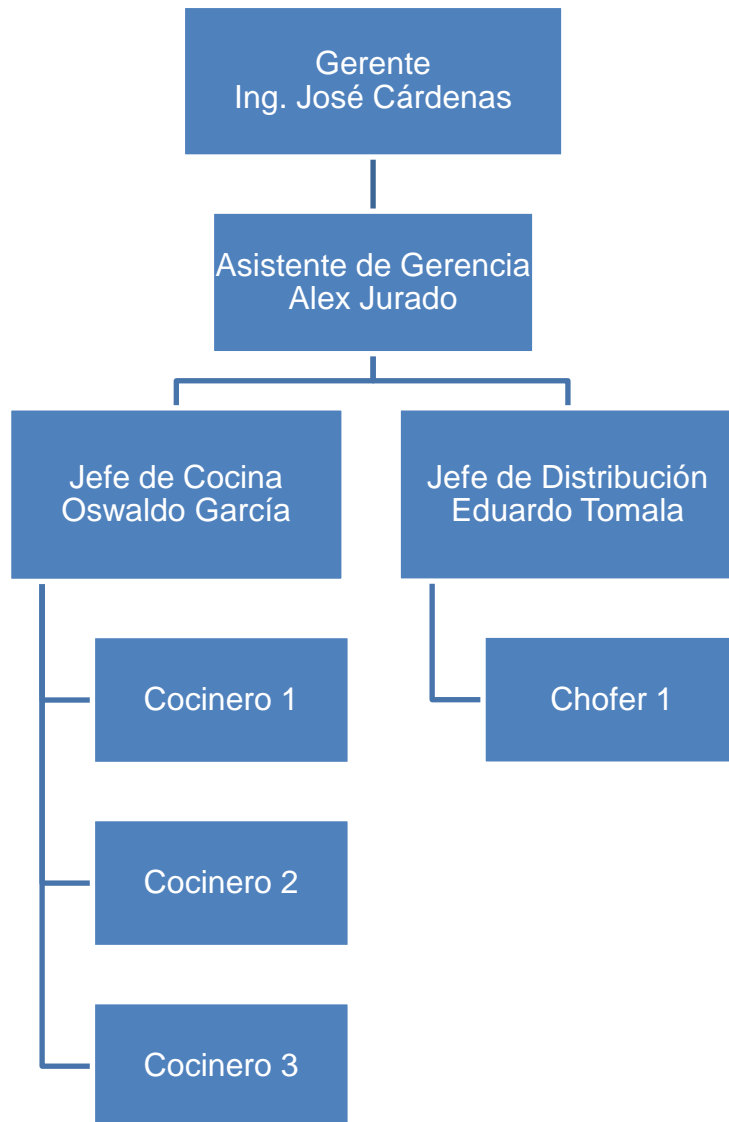
REFERENCIAS

- BCE. (s.f.). *Información Estadística*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://goo.gl/QF5zut>
- Central, B. (2013). *Banco Central*. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de Balanza Comercial: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- CIA. (s.f.). *THE WORLD FACTBOOK; (Economía)*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- CIA. (s.f.). *CIA World Factbook*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Diccionario Real Academia Española. (s.f.). *Definición de encuesta*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de dle.rae.es/?ide=FB7OOOP&o=h
- El Mercurio. (2014). *Casi dos millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://www.elmercurio.com.ec/431995-casi-dos-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/#.VtRgkxkDSnd0>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (10ma primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- GrandesPymes. (s.f.). *FODA*. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/11/analisis-f-o-d-a/>
- Industria alimenticia. (s.f.). *Tendencias en panificación 2015*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>
- INEC. (s.f.). *Canasta básica familiar*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://goo.gl/v1rQ0B>
- INEC. (s.f.). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://goo.gl/pZ1MZG>
- INEC. (s.f.). *Consumo en pan y cereales*. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de <http://goo.gl/v1rQ0B>

- INEC. (s.f.). *Resultados Censales*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-2010/>
- INFOAGRO. (s.f.). *Seguridad Alimentaria y APPCC*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.infoagro.com/instrumentos_medida/doc_aceites_calidad_com_puestos_polares_inspeccion_appcc.asp
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). *Número de habitantes por barrio*. Recuperado el 30 de Junio de 2015, de <http://goo.gl/Jf2tbd>
- Panificadora Ciabatta. (2014). *Misión*. Quito, Pichincha, Ecuador: s.n.
- PROECUADOR. (s.f.). *Alimentos frescos y procesados*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- SERCOP. (s.f.). *Economía popular y solidaria*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de <http://goo.gl/e98V7e>

ANEXOS

ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VERTICAL



ANEXO 2. BALANCE GENERAL PANADERÍA

Balance General		
Activos	2013	2014
Caja y Bancos	\$ 13.924,29	\$ 15.935,10
Cuentas por Cobrar	\$ 1.145,60	\$ 1.168,51
Inventario Materia Prima	\$ 5.053,17	\$ 5.154,23
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -
Inventario de productos terminado	\$ -	\$ -
gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -
inversiones	\$ -	\$ -
fijo	\$ -	\$ -
terrenos	\$ -	\$ -
edificaciones	\$ -	\$ -
maquinaria y equipo	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
depreciación acumulado edificios	\$ -	\$ -
depreciación acumulada maq y eq.	\$ (50.000,00)	\$ (50.000,00)
total activo	\$ 20.123,06	\$ 22.257,85
pasivo		
Cuentas por pagar proveedores	\$ 5.710,34	\$ 5.824,55
obligaciones financieras corto plazo	\$ -	\$ -
obligaciones laborales	\$ -	\$ -
cuentas por pagar socios	\$ -	\$ -
pagos recibidos por anticipado	\$ -	\$ -
total pasivo corriente		
total pasivo	\$ 5.710,34	\$ 5.824,55
patrimonio		
capital social	\$ -	\$ -
rev. Patrimonio	\$ -	\$ -
utilidades retendias	\$ 14.081,31	\$ 16.433,30
resultados del ejercicio	\$ -	\$ -
total patrimonio	\$ 14.081,31	\$ 16.433,30
	\$ -	\$ -
total pasivo + patrimonio	\$ 19.791,65	\$ 22.257,85

ANEXO 3. BALANCE GENERAL GALLETERÍA

Balance General		
Activos	2013	2014
Caja y Bancos	\$ 603,29	\$ 615,36
Cuentas por Cobrar	\$ 241,32	\$ 246,14
Inventario Materia Prima	\$ 380,12	\$ 387,72
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -
Inventario de productos terminado	\$ -	\$ -
gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -
inversiones	\$ -	\$ -
fijo	\$ -	\$ -
terrenos	\$ -	\$ -
edificaciones	\$ -	\$ -
maquinaria y equipo	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
depreciación acumulado edificios	\$ (50.000,00)	\$ (50.000,00)
depreciación acumulada maq y eq.	\$ -	\$ -
total activo	\$ 1.224,73	\$ 1.249,23
pasivo		
Cuentas por pagar proveedores	\$ 365,93	\$ 246,98
obligaciones financieras corto plazo	\$ -	\$ -
obligaciones laborales	\$ -	\$ -
cuentas por pagar socios	\$ -	\$ -
pagos recibidos por anticipado	\$ -	\$ -
total pasivo corriente		
total pasivo	\$ 365,93	\$ 246,98
patrimonio		
capital social	\$ -	\$ -
rev. Patrimonio	\$ -	\$ -
utilidades retendias	\$ 858,80	\$ 1.002,25
resultados del ejercicio	\$ -	\$ -
total patrimonio	\$ 858,80	\$ 1.002,25
	\$ -	\$ -
total pasivo + patrimonio	\$ 1.224,73	\$ 1.249,23

ANEXO 4. FLUJO DE CAJA DE PANADERÍA

Cuenta	2013	2014
ventas	\$ 155.328,17	\$ 158.434,73
compras	\$ 69.319,95	\$ 70.706,35
costo de ventas	\$ 31.220,96	\$ 31.845,38
utilidad bruta	\$ 54.787,26	\$ 55.883,01
gastos administrativos	\$ 40.353,02	\$ 38.832,29
utilidad operacional	\$ 14.434,24	\$ 17.050,71
intereses	\$ 352,93	\$ 617,41
otros egresos	\$ -	\$ -
otros ingresos	\$ -	\$ -
utilidad antes de impu	\$ 14.434,24	\$ 17.050,71
utilidad neta	\$ 14.081,31	\$ 16.433,30

ANEXO 5. FLUJO DE CAJA DE GALLETERÍA

Cuenta	2013	2014
ventas	\$ 8.928,75	\$ 9.107,33
compras	\$ 4.227,75	\$ 4.312,31
costo de ventas	\$ 1.875,04	\$ 1.912,54
utilidad bruta	\$ 2.825,96	\$ 2.882,48
gastos administrativos	\$ 1.945,63	\$ 11.786,70
utilidad operacional	\$ 880,33	\$ 1.039,91
intereses	\$ 21,53	\$ 37,66
otros egresos	\$ -	\$ -
otros ingresos	\$ -	\$ -
utilidad antes de impuestos	\$ 880,33	\$ 1.039,91
utilidad neta	\$ 858,80	\$ 1.002,25

ANEXO 6. PVP PROMEDIO Y PUNTOS DE EQUILIBRIO MENSUALES

Promedio PVP grupos de productos		
Categoría	PVP promedio	CV promedio
Pan	\$ 0,25	\$ 0,20
Galletería	\$ 0,49	\$ 0,38

Puntos de equilibrio mensuales		
	Q	\$
Panadería	36.273,96	\$ 9.026,63
Galletería	44.449,83	\$ 21.731,03

ANEXO 7. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA PANADERÍA CIABATTA

Universidad de las Américas

Evaluación de la satisfacción de los clientes de la Panadería Ciabatta

En esta encuesta se medirá su satisfacción en cuanto a la atención que recibe en la “Panificadora Ciabatta”, se le garantiza que esta información sirve únicamente para fines académicos y para mejorar el servicio brindado para que Ud. Tenga una mejor atención.

Le pido contestar las siguientes preguntas con objetividad.

Género: Femenino ____ Masculino ____

Edad: ____ **Nivel de ingresos total:** \$ 354,00 - \$ 500,00
\$ 501,00 - \$ 750,00
\$ 751,00 - \$ 900,00
\$ 901,00 - \$ 1.150,00
\$ 1.150,00 – en adelante.

1. Califique la atención en percha y caja que recibió por parte de los funcionarios de la “Panificadora Ciabatta”.
 - a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. bueno
 - d. regular
 - e. deficiente

2. Al momento de atender sus pedidos, ¿estos se realizaron de manera?
(espera)
 - a. Rápida
 - b. Medianamente rápida

c. Lenta y deficiente

3. ¿Cuál considera usted el horario en que la Panadería Ciabatta debería atender? Marque la respuesta de su agrado.

a. 06:00 a 21:00 (___)

b. 06:00 a 22:00 (___)

c. 06:00 a 23:00 (___)

4. Describa su conformidad en cuanto a precios del pan de su consumo de la Panadería Ciabatta. (marque con X de acuerdo a su opinión)

Extremadamente costoso	Costoso	Está completamente de acuerdo	Económico

5. Según su criterio, cómo describiría la calidad del pan de la Panadería Ciabatta (Marque con una X):

Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala

6. ¿Cuál es el pan de su preferencia? (Marque con una X 3 tipos de la siguiente enumeración)

Enrollado	
Cacho	
Reventado	
Pan de agua	
Pan de dulce	
Suizo	
Empanadas	
Mantequilla	

Manitos o Pan Popular	
Kitto	
Gusano	
Pan Integral	
Pan de Chocolate	
Pan de Cebolla	
Injerto	
Baguette	
Multicereal	
Trenza de dulce	

7. ¿Cuándo usted ofrece recomendaciones en cuanto a la calidad se las implanta inmediatamente?
- Si
 - No
 - No he dado recomendaciones.

Gracias por su tiempo.

ANEXO 8. ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES

Universidad de las Américas

Encuesta Potenciales Clientes

Mi nombre es Daniela Pozo, estudiante de la Universidad de las Américas, esta encuesta es únicamente para fines académicos y el objetivo es determinar los potenciales clientes de la Panadería Ciabatta en la Parroquia la Kennedy de la Ciudad de Quito.

Le pido contestar las siguientes preguntas con objetividad.

Género: Femenino ____ Masculino ____

Edad: ____ **Nivel de ingresos total:** \$ 354,00 - \$ 500,00
\$ 501,00 - \$ 750,00
\$ 751,00 - \$ 900,00
\$ 901,00 - \$ 1.150,00
\$ 1.150,00 – en adelante.

1. ¿Dentro de su dieta usted incluye el consumo de pan?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuál es el tipo de pan de su preferencia? Marque al menos tres tipos del siguiente listado. Enumere del 1 al 3, siendo 1 el de mayor consumo y 3 el de menor consumo.



a) Pan Enrollado

b) Pan Reventado



c) Pan Popular



h) Pan de Agua



d) Croissant



i) Pan Integral



e) Pan de nuez



j) Pan Cacho



a. Empanada



k) Pan molde



g) Pan de dulce

4. ¿Dónde adquiere el pan con frecuencia? Subraye la respuesta.

- a. Mundipan
- b. Panadería Arenas
- c. Panadería Ambato
- d. Pan de Loja
- e. Delicias de Colombia
- f. Panadería Ciabatta
- g. Panadería San Carlos
- h. Vita pan
- i. Guaraní
- j. Supermercados
- k. Tienda de Barrio
- l. Otros: _____

5. ¿En qué rango de precio se encuentra el pan que usted consume?
Subraye la respuesta.

- a. \$0,10- \$0,20
- b. \$0,21-\$0,35
- c. \$0,36-\$0,50
- d. \$0,51 en adelante.

6. ¿Cuántas veces a la semana usted compra pan?

- a. Diario
- b. Tres veces en semana
- c. Una vez a la semana

7. ¿Cuántas unidades de pan adquiere en cada compra?

8. ¿A qué hora del día preferiría usted adquirir el pan de su consumo habitual en la panadería?

Mañana	Tarde	Noche
06:00 – 08:00	12:00 – 14:00	18:00 – 19:00
08:00 – 10:00	14:00 – 16:00	19:00 – 20:00
10:00 – 12:00	16:00 – 18:00	20:00 – 21:00

9. Categorice en orden ascendente del 1 al 8, según la grado de importancia para usted a la hora de comprar pan.

Tamaño del pan	
Precio del producto	
Variedad de los productos	
Sabor del producto	
Presentación del producto (empaquetado)	
Ofertas de producto	
Limpieza del local	
Iluminación del local	
Distribución de la Percha	
Atención al cliente (cortesía y asesoramiento)	

10. ¿Ha escuchado hablar de la Panadería Ciabatta?

a. Si

b. No (Por favor, pase a la pregunta 11)

11. Si conoce la Panadería Ciabatta, ¿Qué le motivaría a usted a comprar en sus locales los productos de panadería para su consumo?

Tamaño del pan	
Precio del producto	
Variedad de los productos	
Sabor del producto	
Presentación del producto (empaquetado)	
Ofertas de producto	
Limpieza del local	
Iluminación del local	
Distribución de la Percha	
Atención al cliente (cortesía y asesoramiento)	

12. ¿Cuáles de los siguientes atributos de mayor a menor importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, se requieren para que usted cambie de proveedor habitual de pan?

Tamaño del pan	
Precio del producto	
Variedad de los productos	
Sabor del producto	
Presentación del producto (empaquetado)	
Ofertas de producto	
Limpieza del local	
Iluminación del local	
Distribución de la Percha	
Atención al cliente (cortesía y asesoramiento)	

Muchas gracias por su tiempo y ayuda.

ANEXO 9. ENTREVISTA A ACTOR INVOLUCRADO

1. ¿Cuál sería la línea de partida para empezar la mejora de la empresa?
2. ¿Qué propone usted para mejorarla?
3. ¿Formas de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado quiteño?
4. ¿Según su criterio cual es la forma de ampliar la cartera de clientes?
5. ¿Cómo se puede aprovechar el aspecto político dentro de la empresa?
6. ¿Cuál sería una nueva forma de inversión dentro de la empresa?
7. ¿Cómo se podría llegar a un acuerdo con los puntos de venta para hacer del producto una venta exclusiva?
8. ¿Cómo se puede evitar el desabastecimiento en los puntos de venta?
9. ¿Según el entorno competitivo, cual es la mejor opción para distribución del producto?

ANEXO 10. ENTREVISTA A EXPERTO

1. ¿Quién cree que lidera el mercado actualmente y porque?
2. ¿Cuáles son las materias primas más utilizadas?
3. ¿Cuál es el pan líder del mercado?
4. ¿Precio promedio de los productos en el mercado?
5. ¿Cree usted que la competencia este a la par del líder en un par de años?
6. ¿Cómo funciona el manejo de franquicias y si son convenientes?
7. ¿Cuál cree que es el futuro de la industria panificadora?
8. ¿Las importaciones de materia prima y maquinaria afectaran en el futuro?
9. ¿Cuál es el proceso de producción que usted cree más efectivo?
10. ¿Cuáles son las fases y lotes de producción?
11. ¿Cómo se puede tecnificar a la producción?
12. ¿Cuál es el tiempo de vida de la producción?
13. ¿Qué opina usted acerca del proceso de ultracongelamiento, hablemos sobre el proceso?
14. ¿Cuál es la logística y distribución de los panes ultracongelados?
15. ¿Cuáles son las mejores marcas de equipos de ultracongelamiento?
16. ¿Para los puntos de venta usted cree que es mejor un congelador normal o cámara de ultracongelamiento?
17. ¿Cree usted que el uso compartido del congelador en los puntos de venta ya sea con pan congelado y carnes o lácteos sea conveniente?
18. ¿Cuál cree usted el proceso de producción más efectivo?
19. ¿Cuál es la recomendación que usted daría a un nuevo emprendedor?

ANEXO 11. COTIZACIONES DE NUEVA MAQUINARIA

COTIZACIÓN ADEUCARPI HORNO



Quito, 30 de Julio de 2015

Señorita
Daniela Pozo
e-mail: dantelapozo@gmail.com
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de Comercializadora ADEUCARPI Cía. Ltda., es un agrado para Comercializadora Adeucarpi poner a su conocimiento la siguiente cotización:

HORNO ROTATIVO POCKET SISTEMA ELECTRICO, COMBUSTION (GAS O DIESEL) MARCA PILIN-ITALIANO

- El horno está equipado con:
 - Vaporizadores con alimentación automática.
 - Campana con aspiradora de vapor.
 - Puerta con doble vidrio
 - Horno eléctrico, gas o diesel
 - Teclado digital
 - Equipo estándar de rotación con agarradores para coches con un máximo de 100Kg
 - Diseño exclusivo para trabajo pesado (24 horas seguidas)
 - Tablero eléctrico con cables extendidos para colgar en los lados del horno
 - Medidas de seguridad, cumple con las reglas de la Comunidad Europea.
 - Características técnicas:
 - Capacidad de un coche de 15 a 18 latas
 - Producción promedio 8-10 quintales de harina (doble en masa) en un promedio de 10 a 12 horas de trabajo.
 - Medida de las latas 46x66 cm.
 - Peso del horno 850 Kg.
 - Línea de alimentación 220/3N/ 60Hz.

Descripción Combustión
Horno Pocket 4666. SERIE 200 S-C

Precio incluido IVA,
US\$ 9.800,00

Descripción Eléctrica
Horno Pocket 4666. SERIE 200 S-E

Precio incluido IVA,
US\$ 6.900,00



Av. Río Coca EB-32 y Av. De los Shyris
Teléfonos 2450196 2920425
E-mail: ademas@nio.satnet.net

COTIZACIÓN ADEUCARPI CAMARA DE LEUDO



CAMARA DE FERMENTACION 2/4666

- Todas las cámaras están provistas de:
 - Paneles sandwich contruidos con chapa plastificada.
 - Pavimento construido en acero inoxidable de 2 mm de espesor
 - Grupo calefactor en acero inoxidable con resistencias acorazadas.
 - Distribución del aire a través de conductos internos.
 - Puerta con portilla de visualización del producto en cristal templado.
 - Alumbrado interior.
 - Temperatura de trabajo -15/+38 grados centigrados.
 - Seguridades garantizadas.
 - Características técnicas:
 - Modelo 2 /4666
 - Opciones a trabajar: 2 coche de 15 a 18 niveles para medida de bandeja 46x66cm
 - Temperatura de funcionamiento: +20/+42 grados centigrados
 - Control de humedad desde 60% hasta 90%
 - Producción promedio de 7 a 10 qq de harina en 8 horas de trabajo continuo.
 - Potencia eléctrica 5,1 kw
 - Voltaje 220/3-60 Hz

Descripción
Cella di levitazione 2/4666 1 Porta

Precio sujeto a cambios
USD \$ 1.260.00



Av. Rio Coca E8-32 y Av. De los Shyris
Teléfonos: 2450196 2920425
E-mail: ades@tinio.satnet.net

COTIZACIÓN INOX HORNO



Quito, 16 de Agosto de 2015

Señorita
Daniela Proso
e-mail: danielapozoc@gmail.com
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de INOX INDUSTRIAL, es un agrado poner a su conocimiento la siguiente cotización:

HORNO GAVILAN G 10, COMBUSTION (GAS)

Parámetros	Unidad	HPW	HPW	HPW	HPW
		505G	1005G	1015G	1615G
Capacidad de bandejas	#	5	10	10	16
Tamaño de bandejas	cm	46*66	46*66	46*66	46*66
Separación entre bandejas	cm	9,3	9,3	9,0	9,0
Voltaje	V	110/220	110/220	110/220	110/220
Potencia eléctrica	kw	0,187	0,75	0,75	1,5
consumo de gas	kg/hora	1,2	1,8	1,8	3,5

Precio incluido IVA.
GAVILAN G10, 10 bandejas

US\$ 4.650,00

Descripción Eléctrica
GAVILAN G10, 16 bandejas

Precio incluido IVA.
US\$ 6.500,00



INOX INDUSTRIAL, Riobamba
Álamos 1, Av. Lizarzaburo entre Manuel Orozco y Teófilo Sáenz
ventas@inox.com.ec

ANEXO 13. ANALISIS FINANCIERO

SUELDOS Y SALARIOS

PERSONAL REQUERIDO	CANT. RRHH.	RUBROS MENSUALES				BENEFICIOS DE LEY ANUALES					TOTAL ANUAL AÑO 1
		SUELDO MENSUAL	H. EXTRA	A. PERSONAL 9.35%	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	A.PATR ONAL 11,15%	VACACIONES	D. TERCER SUELDO	D. CUARTO SUELDO	
Gerente Administrativo	1	471,25	0,00	44,06	427,19	5126,26	52,54	235,63	471,25	354,00	6239,68
Chef panadero	1	333,65	0,00	31,20	302,45	3629,39	37,20	166,82	333,65	354,00	4521,06
panadero	1	333,65	0,00	31,20	302,45	3629,39	37,20	166,82	333,65	354,00	4521,06
panadero	1	161,47	0,00	15,10	146,37	1756,46	18,00	80,73	161,47	354,00	2370,67
chofer	1	169,65	0,00	15,86	153,79	1845,45	18,92	84,83	169,65	354,00	2472,84
asistente	1	141,38	0,00	13,22	128,16	1537,88	15,76	70,69	141,38	354,00	2119,70
experto en marketing	1	848,25	0,00	79,31	768,94	9227,26	94,58	424,13	848,25	354,00	10948,22
TOTAL MONETARIO EN RECURSOS HUMANOS AL AÑO											33193,23

SERVICIOS BÁSICOS

SERVICIOS BASICOS						
Nº	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL (dólares)	VALOR ANUAL (dólares)
1	Agua	m ³	0,77	20	15,4	184,8
2	Luz	Kw/h	0,09	583,83	52,54	630,54
3	Teléfono	Minutos	0,1	620	62	744
TOTAL SERVICIOS BASICOS					\$ 506,20	\$ 1.559,34

MANTENIMIENTO FURGONETAS Y EQUIPOS DE COMPUTACION

MANTENIMIENTO DE ACTIVO FIJO					
CONCEPTO	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
Mantenimiento Vehiculo	488,00	536,69	590,23	649,12	713,89
Mantenimiento de Eq. Computo	60,00	65,99	72,57	79,81	87,77
TOTAL MANTENIMIENTO	548,00	602,67	662,80	728,93	801,66

TASA DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO

DETERMINACIÓN TMAR DEL PROYECTO	
DETERMINACION DEL RIESGO	VALOR
Inflación	3,78%
Tasa Activa	8,06%
Tasa Pasiva	5,55%
Tasa de Riesgo	4,56%
TASA AJUSTADA POR RIESGO	15,90%

TASA DE RENDIMIENTO APALANCADA

DETERMINACIÓN TMAR APALANCADA			
RECURSOS	PROPORCIÓN	%	PONDERACIÓN
Recursos Propios	20,00%	0,00%	0,00%
Recursos Externos	80,00%	11,23%	11,23%
TOTALES	100,00%	CPK=	11,23%