

**“DIAGNÓSTICO OPERATIVO, FINANCIERO Y DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
PASTELERA PARA ESTABLECER UN PLAN ESTRATÉGICO CONSIDERANDO
EL ACUERDO COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y LA UNIÓN EUROPEA”**

Proyecto Integrador realizado por:

MORALES PEÑAFIEL JOHN ALBERTO

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto: MS.c. PABLO ANTONIO SORIANO IDROVO

SEPTIEMBRE 2017

RESUMEN

El presente proyecto se basa en un plan de importación de un horno con capacidad superior a los mil panes dentro de una microempresa de la Industria Pastelera la cual abastece a pequeñas tiendas de abarrotes en el Sur de la ciudad de Guayaquil que ha visto comprometida su producción y distribución debido a la existencia de una maquinaria obsoleta que vuelve ineficiente los tiempos de entregas y de elaboración del producto final.

El plan de importación consta de un plan financiero proyectado a los siguientes cinco años a partir del año 2018 en donde se espera adquirir el bien y realizar un préstamo que solvente los gastos del artefacto, así como se obtiene un apartado al análisis del Acuerdo Multipartes que mantiene Ecuador con la Unión Europea desde el 1 de enero del presente año.

Se ha creado un plan de riesgo en base a las perspectivas financieras, procesos internos, clientes y aprendizaje, variables del Balanced Scorecard y se ha desarrollado una matriz que evalúe las áreas de debilidades que posee la empresa en relación a sus riesgos con el fin de crear un análisis inmediato y poder diagnosticar de forma oportuna.

Finalmente se otorgará una conclusión en base a los planes establecidos ya antes mencionados y se determinará si es conveniente o no la importación de un horno para la mejora de la capacidad de producción de la empresa “CÁLIDA”

ABSTRACT

The present project is based on a plan to import a kiln with capacity above a thousand breads in a micro-enterprise of the Pastry Industry which supplies small grocery stores in the south of the city of Guayaquil that has been compromised its production And distribution due to the existence of an obsolete machinery that renders the delivery and processing time of the final product inefficient.

The import plan consists of a financial plan projected for the next three years from 2018 onwards, where it is expected to acquire the good and to make a loan that will pay off the expenses of the appliance, as well as obtaining a paragraph to the analysis of the Multiparty Agreement that Has maintained Ecuador with the European Union since January 1 of this year.

A risk plan has been created based on the financial perspectives, internal processes, clients and learning, variables of the Balanced Scorecard and a matrix has been developed that evaluates the areas of weaknesses that the company possesses in relation to its risks in order to Create an immediate analysis and be able to diagnose in a timely manner.

Finally, a conclusion will be given on the basis of the plans already established above and will determine whether or not it is convenient to import an oven to improve the production capacity of the company "Cálida"

Keywords: import , Multiparty Agreement, Ecuador, the European Union

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre, a mi esposa e hijos pues fueron ellos los que me impulsaron para mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios la oportunidad que me brinda de continuar con vida y poder realizar mis sueños profesionales y personales, a mi familia, pilar fundamental en la toma de mis decisiones y motivo de inspiración en la realización de este documento, a mis profesores y compañeros que me han acompañado a lo largo de mis estudios y han sido testigos de mi entrega a lo que me apasiona.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

MORALES PEÑAFIEL JOHN ALBERTO

SIGLAS

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

PIB: Producto Interno Bruto

CEDATOS: Centro de Estudio y Datos

GPG: Grupo Prat Gouet

RUC: Registro Único del Contribuyente

SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

UE: Unión Europea

TABLA DE CONTENIDO

INDICE

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DECLARACIÓN EXPRESA	vi
SIGLAS.....	vii
LISTADO DE FIGURAS	xii
LISTADO DE TABLAS	xiii

CAPÍTULO I

1. Introducción	1
1.1 Antecedentes del problema	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Beneficiarios	4
1.5 Alcance de proyecto	5
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo general	¡Error! Marcador no definido.
1.6.2 Objetivos Específicos	6
1.7 Marco de Referencia	7

CAPÍTULO II.....8

2. Marco Teórico	8
2.1. Marco Conceptual	8
2.1.1 Diseño de la investigación.....	8
2.1.2 Matriz FODA	9
2.1.3 Análisis Horizontal.....	10
2.1.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	10
2.1.5 Balanced Scorecard.....	12
2.1.6 Razones Financieras	13
2.2.7 Análisis Pestel	14
2.1.8 Principio de Pareto	15

2.1.9 Estrategia SMART	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III	18
3. Análisis de Mercado.....	18
3.1 Entrevista Semiestructurada.....	18
3.1.1 Preguntas y Respuestas de la entrevista	18
3.2 Investigación de Mercado	22
3.2.1 Mercado meta.....	22
3.2.2 Geográfica	22
3.2.3 Demográfica.....	22
3.2.2 Análisis de la demanda.....	23
3.2.3 Estimación de la demanda.....	24
3.2.4 Tiempo de Recolección de datos.....	25
3.2.5 Tamaño de la muestra	25
3.2.5 Encuesta	25
3.2.6 Modelo de la Encuesta	26
3.2.7 Análisis de Encuestas	28
CAPÍTULO IV	35
4. Diagnóstico interno y externo	35
4.1 Diagnostico General de la empresa.....	35
4.1.1 Productos ofertados	35
4.1.2. Servicios Ofrecidos	35
4.2 Misión	36
4.3 Visión.....	36
4.4 Modelo del Negocio	36
4.5 Organigrama de la empresa.....	38
4.5.1 Descripción de Organigrama de la empresa.....	38
4. 6 Evaluación de la Empresa	40
4.6. 1 Matriz FODA	40
4.6.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	44
4.7 Análisis Pestel	45
4.8 Análisis Financiero.....	46
4.8.1 Presentación Estados Financieros	46
4.8.2 Análisis Horizontal.....	47
4.8.2.1 Balance General	47

4.8.2.2 Estado de Resultados.....	48
CAPÍTULO V	50
5 Plan de Importación	50
5.1 Opciones de hornos	50
5.2 Proveedor	52
5.3 Régimen de Importación según SENAE.....	52
5.3.1 Obtención de Ruc de Importador	52
5.3.2 Admisión Temporal para el perfeccionamiento de activos	53
5.3.2.1 Requisitos	53
5.3.2.2 Mercadería admisible	54
5.3.2.3 Pago de tributo	54
5.4 Plan Financiero Proyectado para 5 años.....	55
5.4.1 Préstamo Solicitado.....	55
5.5 Proyecciones Financieras	63
5.1 Escenarios financieros.....	63
5.1.1 Escenario Optimista	63
5.1.2 Escenario Realista	67
5.1.3 Escenario Pesimista.....	71
5.2 Estado de Resultado Proyectado	75
CAPÍTULO VI.....	76
6. Plan de mejora.....	76
6.1 Perspectivas Balanced Scorecard según matriz SMART	76
6.1.1 Perspectiva Financiera.....	76
6.1.2 Perspectiva de cliente	77
6.1.3 Perspectiva Aprendizaje y Procesos.....	79
6.2 Diagrama de Pareto	80
CAPÍTULO VII	81
7. Riesgos del Proyecto	81
7.1 Análisis de los riesgos existentes dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard.....	81
7.2.1 Análisis Matriz Riesgo	84
Se poseen 4 riesgos muy graves dentro de la empresa que son:	84
CAPÍTULO VIII	85
8. Acuerdo Multipartes.....	85
8.1 Antecedentes	85

8.2 Componentes del Acuerdo Multipartes con la UE.....	85
8.4 Características	85
8.4.1 Acceso a Mercados.....	85
8.4.2 Defensa Comercial:.....	86
8.4.3 Servicios:.....	86
8.4.4 Contratación pública:	86
8.4.5 Propiedad Intelectual:.....	86
8.5 Indicaciones Geográficas	86
8.6 Beneficios de Acuerdo Multipartes con la UE.....	87
CAPÍTULO IX.....	88
9. Conclusiones	88
Bibliografía	91

LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1: Beneficiarios del proyecto	4
Ilustración 2: Matriz FODA	9
Ilustración 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	10
Ilustración 4: Balanced Scorecard.....	12
Ilustración 5: Análisis Pestel	14
Ilustración 6: Principio de Pareto	16
Ilustración 7: Estrategia SMART	16
Ilustración 8. Análisis de la demanda.....	23
Ilustración 9. Parroquias urbanas de la ciudad de Guayaquil.....	24
Ilustración 10. Organigrama de la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 11. Horno Static	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 12. Horno GPG TERMIC	¡Error! Marcador no definido.

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	40
Tabla 2: Estados Financieros.....	46
Tabla 3: Análisis Horizontal.....	47
Tabla 4: Estado de Resultados	48
Tabla 5: Razones Financieras	49

CAPÍTULO I

1. Introducción

“Según la encuesta del INEC, en el 2012 los hogares ecuatorianos gastaron USD 34,3 millones en pan corriente, 33,7 millones en arroz blanco y 20,6 millones en colas y/o bebidas gaseosas. Además indica que el canal más utilizado para adquirir estos y otros productos alimenticios son las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. Es una tendencia que se mantiene en el Ecuador al menos desde el 2007. El pan, el arroz blanco y las gaseosas son los productos alimenticios que más consumen los hogares ecuatorianos.” (Enríquez & Maldonado, 2017)

“La industria de productos horneados sigue expandiéndose a pesar de las adversidades que afectaron en años recientes a los precios de sus principales materias primas: el trigo y el aceite. Con un volumen de ventas de US\$ 460 mil millones en el año 2012, este sector se muestra dispuesto a seguir respondiendo al crecimiento de la población en el mundo y a un mayor nivel de ingresos que permite incrementar la capacidad de consumo.

En 2012, el consumo de pan en Ecuador se incrementó en 5,7% en relación al año anterior a US\$ 632 millones. Se prevé que en los próximos 5 años esta cifra se incremente hasta alcanzar US\$ 683 millones, lo que representa un incremento de 8%.

El consumo per cápita de productos horneados sigue incrementándose en muchos países. Por ejemplo en Alemania el consumo de pan ascendió a 126 Kg por año, en Chile a 98 kg y en Ecuador a 37 kg. Las diferencias en los niveles de consumo per cápita son el resultado de la cultura y costumbres alimentarias de cada región.” (PRO ECUADOR, 2015)

1.1 Antecedentes del problema

La panadería “CÁLIDA” inicio sus actividades comerciales en el año 2001 arrendando un establecimiento ubicado en las calles Portete y La Diecisiete, para el año 2010 se traslada de dirección a la Veintisiete y la D debido a que sus arrendadores subieron el costo de arrendamiento, en el 2015 la dueña del local donde ejercían sus labores se ve en la necesidad de pedir su establecimiento por motivos personales, obligando a la panadería a ubicarse en San Marín y La Veinteava en donde se mantiene actualmente operando. Durante este tiempo la empresa ha perdido una considerable cantidad de clientes de tiendas de abarrotes debido a los constantes traslados, motivo por el cual han tenido que invertir en técnicas que ayuden a comercializar sus productos de forma efectiva en el menor tiempo posible para la captación de clientes nuevos y potenciales.

La panadería se ha encargado todo este tiempo de la distribución de panes a veinte tiendas de productos varios en el sector Sur de la ciudad de Guayaquil, sin embargo, en los últimos dos años siete de estas tiendas han optado por prescindir de sus servicios, afectando a los ingresos del negocio, lo cual obligo a realizar recortes en el personal y una redistribución de labores. Los cambios implementados generan una sobre carga laboral y afecto directamente a la calidad del producto, lo que ocasiona una disminución en utilidad neta.

1.2 Planteamiento del problema

La panadería “CÁLIDA” se ve perjudicada por los constantes cambios realizados de su negocio a través del tiempo lo cual ha hecho que diversos clientes ya no gusten de sus productos y decidan ya no venderlos.

La razón principal por la cual las tiendas de abarrotes a las cuales distribuye la panadería han decidido cortar sus relaciones laborales es debido a la baja en la calidad del producto al momento de su llegada a los diferentes puntos, el pan blanco de sal, que es el producto estrella del negocio, llega frío, aplastado y muchas veces con un mal aspecto lo cual hace que no sea atractivo a la vista de los consumidores y desistan a comprar de él.

La capacidad máxima de producción en la actualidad no trabaja conforme a los tiempos de distribución de los panes, debido a que los hornos con los que se transforma la materia prima se encuentran obsoletos y se debe ingresar una cantidad menor dentro de cada bandeja de panes razón por la cual se demoran los tiempos de entrega del producto final al cliente.

1.3 Justificación

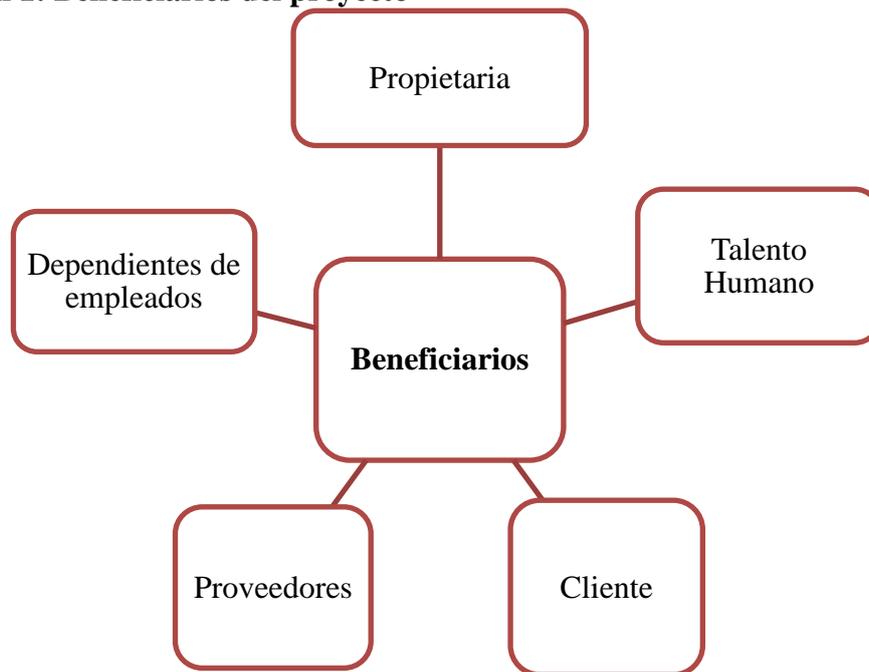
El proyecto lleva por propósito diseñar un plan de importación para la compra de un horno con una capacidad superior a los mil panes que le permita a la panadería “CÁLIDA” elaborar sus productos de manera eficaz y eficiente para así poder realizar una distribución oportuna con sus clientes de tiendas abarrotes.

1.4 Beneficiarios

Debido a la incorporación de un horno con mayor capacidad se buscará una mejora en el modelo operativo de la panadería con el fin de optimizar sus recursos y encaminar a la mejora en la producción y venta de los panes; debido a esto, no sólo se beneficiará a la administradora y dueña del negocio Sra. Jessica Rivera, sino a sus empleados.

Además se verán visto beneficiadas aquellas personas dependientes del negocio indirectamente como lo son los hijos, esposas o padres de los trabajadores que fungen de sostén en el hogar y finalmente el cliente, pulmón del negocio, para quienes va dirigido el producto final.

Ilustración 1: Beneficiarios del proyecto



Fuente: CÁLIDA

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

- **Propietaria:** Sra. Jessica Rivera beneficiara directa del proyecto ya que este es su principal y única fuente de ingresos, además de que guarda un apego sentimental por la durabilidad del negocio en el mercado.
- **Talento humano:** mano de obra de la panadería, responsables de entregar un producto de calidad, quienes en su mayoría son sostén de hogar y guardan un ingreso seguro con su participación dentro del negocio.
- **Ciente:** Pulmón vital de la panadería, quienes degustarán de un producto que satisfaga sus necesidades y contarán con un servicio de calidad.
- **Proveedores:** Mantendrán los ingresos que le proporciona la panadería como cliente, ya que estos son los que proporcionan la materia prima para la elaboración del producto final, y si la panadería no mostrara mejoras se vería forzada a cerrar sus operaciones lo cual haría desistir de sus proveedores, razón por la cual se ven beneficiados del proyecto.
- **Dependientes de empleados:** Hijos, esposas, padres, entre otros que dependen directamente del talento humano de la empresa y que se verían perjudicados si estos se quedarán sin empleo.

1.5 Alcance de proyecto

El proyecto abordará las áreas financieras y de distribución de la empresa con el fin de importar un horno con una capacidad mayor a los mil panes que contribuya con la eficiencia de la producción del producto y su posterior distribución a las diferentes tiendas de abarrotes del sector sur de Guayaquil desde el año 2014 hasta el 2022 a través de una proyección y análisis de sensibilidad contemplando los escenarios posibles para la viabilidad del proyecto.

Se desea abarcar además un análisis de la demanda en el mercado pastelero y conocer el comportamiento de las personas referente al consumo del pan a través de una serie de preguntas realizadas en una encuesta.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico en base a los problemas presentados por la panadería con el fin de diseñar un plan de importación de un horno para la panadería “CÁLIDA” en mejora de la capacidad de producción analizando el acuerdo Multipartes con la Unión Europea.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Crear un plan financiero proyectado para los siguientes 5 años operacionales
2. Estructurar un plan de importación para un horno con capacidad de más de mil panes desde la UE
3. Crear una matriz SMART en base a las perspectivas del Balanced Scorecard
4. Diseñar una matriz de riesgos para evaluar los objetivos establecidos en el Balanced Scorecard

1.7 Marco de Referencia

La panadería “CÁLIDA” nació de la necesidad de obtener una fuente de ingreso por parte de la Sra. Jessica Rivera al verse sola con tres hijos menores a cinco años; poseyendo el conocimiento empírico de repostería empezó a elaborar deliciosos postres y tortas que comercializaba informalmente bajo pedido de conocidos, en el trayecto de un año ya manejaba una pequeña cartera de clientes y tomó el riesgo de emprender una panadería, elaborando panes.

De aquel tiempo a la fecha la panadería alcanzó una madurez como negocio, manejando una amplia demanda en su sector, sin embargo, debido circunstancias personales con los dueños de los locales de arriendo, el negocio se ha movido por dos ocasiones en sectores diferentes ocasionando un descontento con sus clientes.

Se conoce por boca de la propietaria que algunas de sus tiendas aliadas han desistido de seguir adquiriendo sus productos debido a la hora de entrega, ya que los cambios de domicilio se han visto en lugares alejados a los de sus negocios y al momento de recibir la entrega esta se encuentra fría y muchas veces maltratada.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Marco Conceptual

2.1.1 Diseño de la investigación

El proyecto se realizará partiendo de varios tipos de investigación con el fin de obtener la mayor cantidad de datos reales y aplicar diferentes métodos frente a diversas situaciones o áreas de la empresa.

Para esto se cuenta con el tipo de investigación:

- **Descriptiva:** se pretende utilizar material de tipo histórico con el cual se amplíe la visión del modelo de negocio que maneja la empresa, con el fin de descubrir si poseen una cultura organizacional o si sus labores son cuestionadas sin detalle de movimientos, para con estos datos poder pasar a un análisis más detallado conociendo las variables a manejar.

- **Explicativa:** una vez segmentadas las variables relevantes obtenidas de los datos históricos se desea descubrir una causa- efecto de ellas, con el fin de explicar el porqué de una situación.

- **Cualitativa:** se pretende realizar una investigación cualitativa en donde las variables a manejar son de carácter descriptivas, como sabor, tamaño, motivo de compra, etcétera.

- **Inductivo:** según los datos obtenidos se desea llevar a cabo conclusiones a partir de los sucesos percibidos desde el principio de la investigación.

2.1.2 Matriz FODA

El análisis bajo una matriz FODA permite el análisis interno y externo de una empresa poniendo en conocimiento sus:

Ilustración 2: Matriz FODA

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

AMENAZAS

Fuente: Universidad de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (Ponce)

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

- **Fortalezas:** Capacidades desarrolladas por la empresa que agregan un recurso adicional a la competencia.
- **Oportunidades:** Factores esporádicos que benefician a la empresa en caso de afrontarlos positivamente, desarrollarlos y aplicarlos con el fin de obtener una ventaja frente a los competidores
- **Debilidades:** Limitantes poseedoras por parte de la compañía que lo ponen en desventaja frente a su competencia, habilidades carentes, sin desarrollar, aspectos negativos de la empresa.

- **Amenaza :** Factores externos que la empresa no puede controlar que ponen en riesgo las operaciones y la marcha actual de la compañía

2.1.3 Análisis Horizontal

El análisis horizontal muestra la variación absoluta o relativa que hayan sufrido una empresa de acuerdo a un periodo con otro, determinando si existe un crecimiento o decrecimiento de una cuenta dentro de un periodo específico.

2.1.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Modelo desarrollado por el estadounidense Michael Porter el cual ayuda a identificar los recursos con la finalidad de maximizarlos y poder estar por encima de la competencia.

Ilustración 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 1980)

Elaborado Por: John Alberto Morales Peñafiel

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** dentro de una industria que oferta constantemente un producto o servicio que posee las características similares a los de la competencia, se ve amenazante el ingreso de un competidor con ideas frescas que atraiga la mirada del mercado actual cediendo de frescura en los productos ofertados.

- **Rivalidad entre competidores:** el mercado meta de los competidores se ve cada vez más saturado debido a la constante guerra de estrategias para captar la atención de estos,

- **Poder de negociación de consumidores:** la dependencia a cierto nicho de consumidores dentro de un solo mercado pone en riesgo a la empresa ya que si estos deciden utilizar un producto sustituto, afectaría económicamente a la misma.

- **Poder de negociación de proveedores:** para la elaboración de los productos que pasarán a ser ofertados dentro de un mercado, es necesaria la materia prima que se verá transformada, sin embargo, cuando está se ve escasa o la demanda supera a la oferta, las empresas se ven obligadas a recibirlas de una sola fuente, en donde las reglas son puestas por quienes ofrecen estos productos.

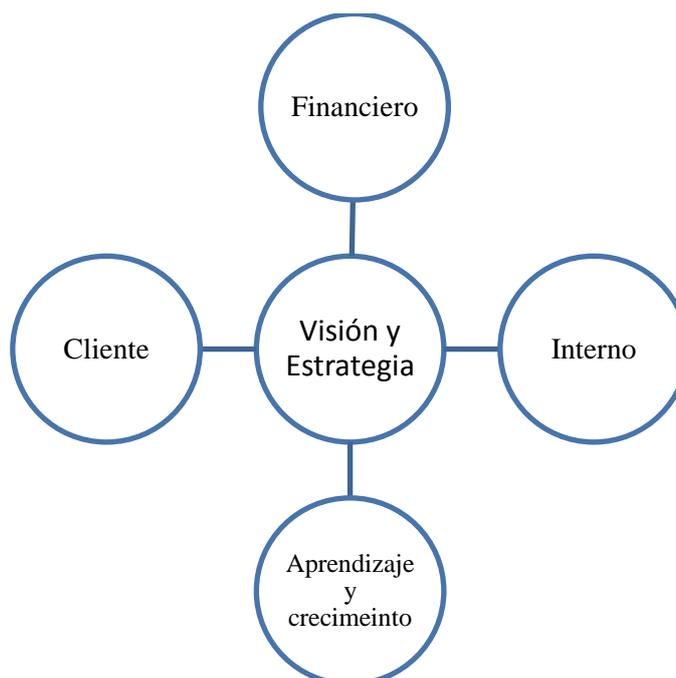
- **Productos sustitutos:** en base a la demanda existente de cierto producto a un precio determinado con ciertas características se encuentran los bienes que cumplen con similitudes las cuales satisfacen de igual forma la necesidad de un mercado.

2.1.5 Balanced Scorecard

Por sus siglas al español Cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que proporciona ayuda en el consenso de decisiones a seguir por parte de una entidad, organización, empresa, etcétera ya que posee indicadores claves que facilitan la segmentación de datos.

La técnica trata de cuatro variables las cuales en conjunto con un tipo de indicadores mostrarán la perspectiva financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento con el fin de establecer objetivos y generar una toma de decisiones adecuada para poder alcanzar las metas de la compañía. (Kaplan & Norton, 2005).

Ilustración 4: Balanced Scorecard



Fuente: (Kaplan, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, 1996)

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

2.1.6 Razones Financieras

Razón Financiera	Fórmula
Liquidez	
Indice de Liquidez	$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$
Actividad	
Rotación de activos totales	$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos totales}}$
Endeudamiento	
Indice de endeudamiento	$\frac{\textit{Total de pasivos}}{\textit{Total de activos}}$
Rentabilidad	
Margen de utilidad bruta	$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas}}$
Margen de utilidad operativa	$\frac{\textit{Utilidad operativa}}{\textit{Ventas}}$
Margen de utilidad neta	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$

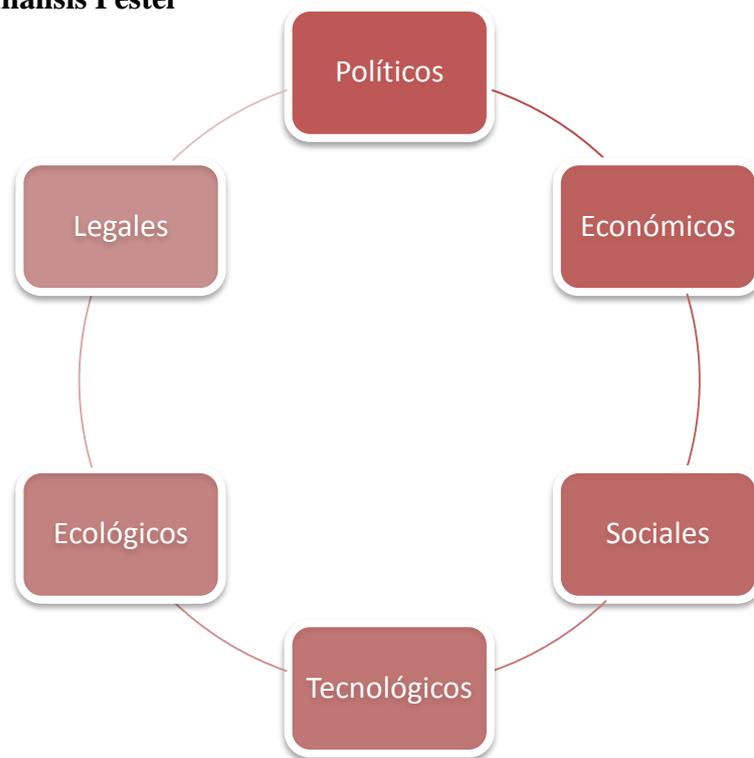
Elaborado por: John Morales Peñafiel

Fuente: (Gitman, 2012)

2.2.7 Análisis Pestel

El análisis Pestel pretende dar a conocer las variables externas que pueden influir en un proyecto, de forma que tenga conocimiento en el entorno que se desarrollará

Ilustración 5: Análisis Pestel



Fuente: (Martin, 2017)

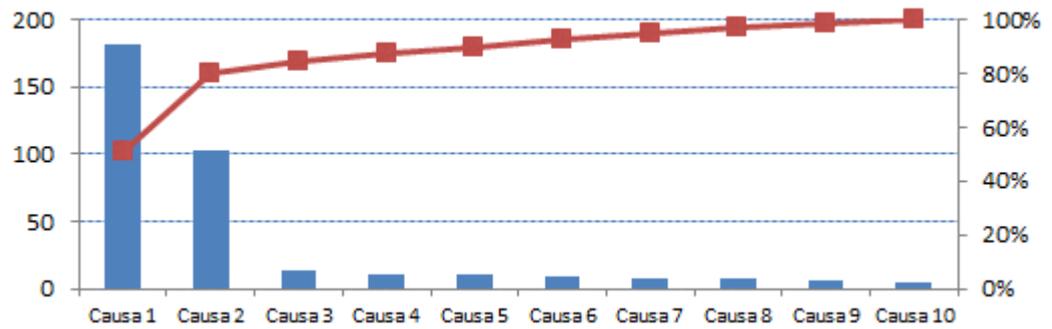
Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

- **Políticos:** decisiones tomadas por parte del Gobierno en donde se sitúa el negocio, leyes, acciones, reformas, decretos entre otros documentos que perjudican o favorecen la operación de un negocio.
- **Económicos:** registro de información macroeconómica que atraviesa la industria y el país en general para el conocimiento de los mercados que se desean alcanzar, tasas de desempleo, tasas de inflación, canasta básica, entre otros.
- **Sociales :** directrices por los cuales se rige una persona, es decir, su comportamiento dentro de una sociedad cambiante, gustos, religión, etnias, grado de escolaridad, estado civil y demás factores que los involucren.
- **Tecnológicas:** uso de la tecnología en mejora de las actividades de un establecimiento con la finalidad de agilizar procesos y reducir costos sin descuidar la calidad del servicio o producto
- **Ecológicas:** involucrar la conciencia ecológica, creando empresas en mejora del medio ambiente en donde sus operaciones no lo afectaran.
- **Legales:** todo lo equivalente a la parte burocracia que da pie a la operación de un proyecto que cumpla con las leyes vigente de un país.

2.1.8 Principio de Pareto

EL principio de Pareto establece diversos problemas de los cuales representan el 20% sobre el 80% de los resultados, su utilización permite el análisis de las causas frente a los resultados obtenidos con el fin de planear una mejora continua.

Ilustración 6: Principio de Pareto



Fuente: (Sales, 2013)

Elaborado por: (Geo Tutoriales, 2017), John Alberto Morales Peñafiel

2.1.9 Estrategia SMART

Ayuda a la empresa a definir sus objetivos y metas a través de cinco variables

Ilustración 7: Estrategia SMART



Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

- **Específico:** (Specific) Los planes a seguir deben contener el mayor detalle posible con el fin que nada salga de su puesto y se lleve a la realidad lo descrito en papel, para ello es indispensable tener en cuenta el mínimo dato de referencia que ayude a emprender la idea.

- **Medible:** medir un proyecto hace que se alcancen metas en un periodo determinado, ayuda a evaluar el camino que está llevando la empresa y si está llegando a donde se desea.

- **Alcanzable:** los objetivos y metas a seguir se encuentran dentro de las posibilidades de la empresa,

- **Realista:** los objetivos y metas a seguir no sólo no se encuentran en las posibilidades de la empresa, sino que no existe evidencia que alguien más lo haya podido realizar.

- **Temporizado:** los objetivos deben alcanzar un ciclo de apertura y cierre, por ello es importante establecer fechas de inicio y finalizaciones para que una vez terminados se pueda emprender nuevos proyectos y objetivos en mejora de la empresa.

CAPÍTULO III

3. Análisis de Mercado

3.1 Entrevista Semiestructurada

La entrevista se realizó a la Sra. Jessica Rivera propietaria de la panadería “CÁLIDA” con el objetivo de determinar los problemas existentes dentro del establecimiento actualmente, del mismo modo de identificar las fortalezas que presenta sus productos, distribución y atención con el cliente.

3.1.1 Preguntas y Respuestas de la entrevista

- ¿Qué motivó a la propietaria a emprender una panadería en lugar de otro negocio?

El principal motivo que me llevó a emprender fue la falta de empleo en el país en la transición de los años 1998 a 2000 en donde el Ecuador se vio afectado con un feriado bancario y perdí mucho dinero ya que en uno de los bancos que cerraron tenía mis ahorritos y la necesidad de tener dinero me hizo vender postres y pasteles a mis conocidos, ya que mi mamá vendía dulces en Rocafuerte cuando era niña y de ahí yo aprendí a realizarlos, mis amigos me motivaban a que me pusiera un negocio de pasteles debido a que les gustaba el producto pero yo lo realizaba bajo pedido y no tenía a la disposición si deseaban una compra instantánea, después de eso pensé que no era rentable únicamente vender pasteles ya que estos solo se compran en fechas especiales, sin embargo, el pan se lo compra a diario, así que le propuse iniciar un negocio a un maestro panificador, pero él al verse sin posibilidades de invertir desistió por ello yo le ofrecí un sueldo base por la elaboración del pan y así empezó el negocio de la panadería

- **¿Cuál siente usted que es la ventaja de tener una panadería?**

Como le decía al principio me decían que me dedique sólo a la venta de pasteles y postres porque era lo que empecé haciendo, sin embargo, creía que este mercado no era rentable ya que las tortas se venden sólo para cumpleaños o algún otro evento no es algo que salga rápido y este producto se pone duro en un par de días y no me parecía bien, pero si se vende pan de alguna manera se iba a vender a diario ya que aquí quien no se desayuna un cafecito caliente con un pan.

- **¿Además de usted tiene otros de sus familiares participando en la panadería?**

Sí, mis tres hijos participan en la panadería mis dos hijos varones son panaderos, desde muy pequeños crecieron viendo como los panaderos iban realizando el pan y les llamó la atención ya a los quince años todos dos sabían hacer pan y ayudaban en la elaboración con los otros panaderos, y mi hija menor es quien atiende en la panadería conmigo.

- **¿Cuántas personas laboran con ustedes al día de hoy?**

Son 3 panaderos contando a mis hijos, un maestro panadero y yo

- **¿A cuántas tiendas de abarrotes distribuyen el pan actualmente?**

Por ahora a 13 tiendas, porque se nos han ido 7 en estos últimos dos años, y ya nos hemos quedado con trece, pero ya nos estamos poniendo las pilas en conseguir nuevas tiendas en las que podamos vender los panes

- **¿Por qué siete tiendas decidieron cortar relación laboral con ustedes?**

Se quejaban mucho que los panes llegaban fríos y en mal estado y demasiado tarde, que ya cuando se los entregaban ya no iban a haber personas que los compre

- **¿A qué se debía que llegaran los panes en mal estado?**

Mire, cuando yo empecé con la panadería nos encontrábamos en un lugar bien transitado en la Diecisiete pero la persona que me alquilaba me pidió el local ya que ella vivía en el extranjero y ya iba a regresar, por muchos años ya había ganado clientela y cuando me trasladé al otro local esos clientes me pidieron que no dejara de surtirlos con panes, de igual manera sucedió al cambiarme otra vez, entonces tenía que distribuir los panes desde lugares más lejanos, en la actualidad todavía tengo unas tiendas cerca de la primera dirección, pero sucedía que como se encontraban más lejos los panes demoraban más, y con el paso del tiempo esos hornos que tengo se han vuelto viejos y ya no puedo ponerle la misma capacidad que antes porque salen crudos los panes por eso hay que poner menos y esperar que estén para poner otra tanda y así salir a distribuirlos.

- **¿Cómo moviliza los panes hacia los diferentes puntos en donde se encuentran las tiendas de abarrotes?**

Tenemos un carro que se encarga de llevar los panes a las tiendas que se encuentran más lejos, una moto que de igual forma se encarga de llevar al pan a lugares lejos, y los panaderos salen en sus bicicletas a surtir a las tiendas que se encuentran cerca de aquí.

- **¿Cuánto es la cantidad de panes que surte por tienda?**

No es la misma, hay tiendas pequeñas que nos piden 150 panes, pero también hay otras nos piden de 200 o 300, además tenemos un lugar que venden encebollados y ellos nos saben pedir 300 hasta 400 los fines de semana.

- **¿Cuáles cree usted que son los principales problemas de la panadería?**

Por ahora esos hornos que ya no me producen la cantidad que deseo y es un gastadero de gas y tiempo el estar esperando que salga una tanda de pan para después

poner otra, por eso es que quiero comprar un horno con mayor capacidad en donde pueda ahorrarme gastos y producir más para que en una sola tanda se puedan vender los panes.

- **¿Cuál cree usted que son los principales logros de la empresa?**

El área laboral es muy agradable siento que les gusta mucho trabajar aquí, eso hace que el producto salga bueno. Aunque dependo mucho de ellos, si alguno se enferma y llegase a faltar hace que los tiempos sean aún más ajustados y ahí se tienen más problemas ya que podríamos perder más clientes

- **¿Cómo considera usted que es el precio del pan con relación a su competencia?**

El pan es barato, pero la diferencia de nuestro pan es que el sabor es diferente debido a la calidad de la materia prima con la cual se elabora

- **¿Cuántos proveedores tiene y cada cuanto se surte de ellos?**

Toda la vida he tenido los mismos proveedores, en alguna ocasión intenté cambiar debido al precio, ya que considero que mis proveedores son un poco caros pero me dan productos de buena calidad, me surto de ellos una vez por mes.

- **¿Además del pan ofrece otros productos?**

Sigo haciendo pasteles bajo pedido y por ahí tenemos un par de exhibición, pero también nos dedicamos a vender productos que acompañen al pan de primera necesidad, como leche, huevos, yogures, entre otros. En fin de año y navidad también ofrecemos el hornada de pavo para las personas que no cuentan con horno, también sabemos aliñarlos.

3.2 Investigación de Mercado

3.2.1 Mercado meta

El mercado meta de la panadería son familias de clase media baja y baja las cuales gustan desayunar o cenar con un pan caliente en la mesa de su hogar, personas como las madres amas de casa quienes velan por la alimentación de los suyos y se preocupan por que sus familiares se alimenten de la mejor manera, por ello nuestros clientes de tiendas de abarrotes se encuentran cerca de nuestro consumidor final.

3.2.2 Geográfica

El destino de los panes de la panadería “CÁLIDAD” se ubica dentro del sector Sur de la ciudad de Guayaquil, parroquias como Letamendi, García Moreno, Febres Cordero se ven abastecidas.

3.2.3 Demográfica

3.2.3.1 Edad

El producto es ofertado para personas de edades entre los 2 años hasta los 70 años

3.2.3.2 Género

Es de carácter indistinto el género para la adquisición del producto

3.2.3.3 Ingresos

El producto va dirigido para hogares con ingresos medios y bajos de la ciudad de Guayaquil

3.2.4 Psicográficas

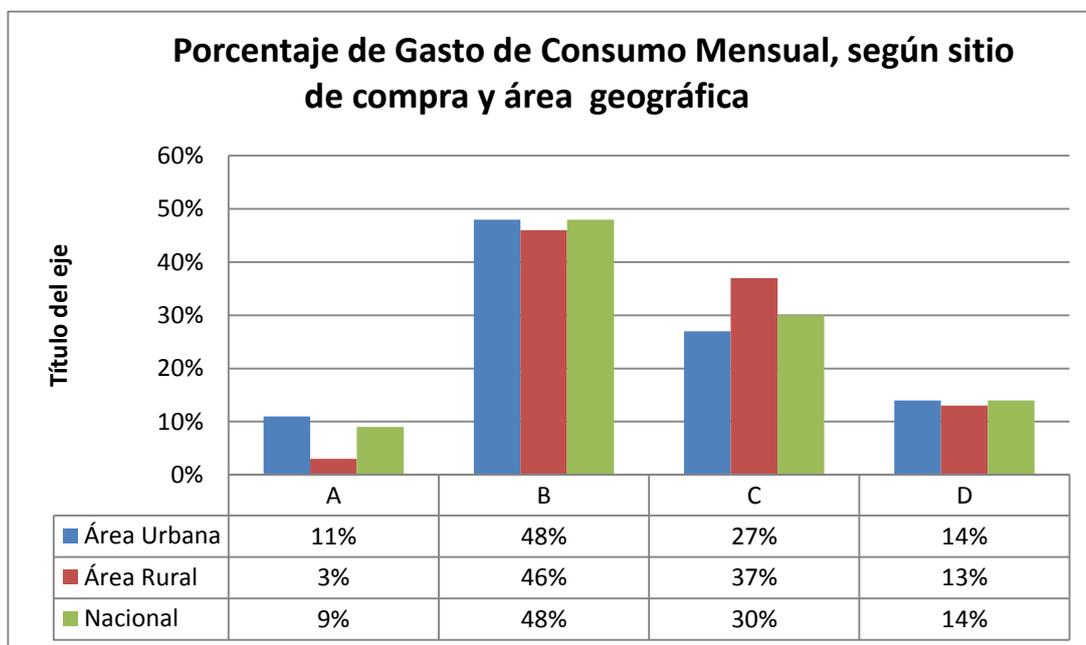
El producto va dirigido para personas con diferentes tipos de personalidades, valores y estilos de vida.

3.2.2 Análisis de la demanda

Dentro del sector de alimentos y bebidas el 36.9% de establecimientos del país dedican sus esfuerzos en la producción de estos, lo que constituye en 7.7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB), lo que representa el 54.5% del sector manufacturero según las previsiones macroeconómicas dadas por el INEC en el año 2010, en donde dentro de la manufactura de alimentos resalta la panadería. (Peña)

El gasto de consumo de los hogares ecuatorianos en alimentos y bebidas no alcoholizadas constituye un 24.4%, en donde el 14% de compra a panaderías, vendedores ambulantes, quioscos y otros se realizan en las áreas Urbanas, mientras que en las rurales un 13% dando por nivel Nacional un gasto de 14% lo ya antes mencionado, sin embargo, el 48% se lo realiza en tiendas de barrio, bodegas y distribuidoras. (Ecuador en cifras)

Ilustración 8. Análisis de la demanda



Fuente: (Ecuador En Cifras)

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

En donde A refiere a Hipermercados, Supermercados de cadena, B a Tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, C a Mercados y ferias libres y D a Vendedores ambulantes, panaderías, carnicerías, kioskos fijos y otros.

3.2.3 Estimación de la demanda

Dentro de las parroquias Febres Cordero, García Moreno, y Letamendi hasta el año 2010 se registraban 489,807 dentro de los 2'291.158 habitantes existentes hasta aquel año. Lo que los ubica dentro de los clientes potenciales al 65.8% de aquel medio millón, debido a que ese es el porcentaje en el cual se ubican las edades de 15 a 64 años. (Ecuador en cifras, 2010)

Ilustración 9. Parroquias urbanas de la ciudad de Guayaquil

Parroquias Urbanas de Guayaquil	
Parroquias	Habitantes
9 de Octubre	5,747
Ayacucho	10,706
Bolívar	6,758
Chongón	36,726
Febres Cordero	343,836
García Moreno	50,028
Letamenti	95,943
Olmedo	6,623
Periferia	12,467
Pascuales	74,932
Pedro Carbo	4,035
Roca	5,545
Rocafuerte	6,100
Sucre	11,952
Tarqui	1,050,826
Urdaneta	22,680
Ximena	546,254

Fuente:(Ecuador En Cifras)

Elaborado por: John Morales Peñafiel

3.2.4 Tiempo de Recolección de datos

Se pretende recolectar toda la información necesaria dentro de 20 días hábiles distribuidos en las parroquias Urbanas de Letamendí, Febres Cordero y García Moreno, Sur de Guayaquil.

3.2.5 Tamaño de la muestra

Nivel de confianza:	95%
Error:	5%
Valor crítico:	1.645
Población:	Infinita

$$n = \frac{((1.96^2) \times (0.065) \times (0.035))}{(0.08^2)}$$

$$n = \frac{0.873964}{0.0025}$$

$$n = 350$$

3.2.5 Encuesta

Se presentó una encuesta con 10 preguntas a diferentes personas del Sur de Guayaquil con la finalidad de conocer un poco más del comportamiento del usuario al momento de la compra de pan.

3.2.6 Modelo de la Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE PAN

Le presentamos el siguiente cuestionario por parte de John Morales, candidato a graduación de la carrera de Ingeniería en Comercio Exterior en la Escuela Politécnica del Litoral, como parte de su materia de titulación.

Requerimos su participación en la siguiente encuesta con el propósito de conocer el mercado pastelero del Sector Sur de Guayaquil. Se compone de 10 preguntas las cuales tienen una estimación de un minuto por respuesta.

1. ¿Dentro de su dieta alimenticia se encuentra el pan como producto de consumo dentro de su hogar?
 Si
 No

2. ¿Cuál es el promedio de panes a consumir en su hogar en un día?
 1 a 8
 9 a 15
 Más de 15

3. ¿Cuántas personas viven en su casa?
 1 a 4
 5 a 8
 Más de 8

4. ¿Cuál es el tipo de pan de su preferencia?
 Pan de sal (Cachos, briollos, enrollados)
 Pan de dulce (caras sucias, quesadillas, etc.)
 Pan mixto
 Roscas

5. ¿Dónde compra usted el pan que sirve en su casa?
 Panadería cerca de casa
 Centro Comerciales
 Panaderías de marcas conocidas
 Los elabora usted mismo

6. ¿Cómo considera usted la atención del establecimiento que le provee el pan?
 Mala
 Regular
 Buena
 Muy Buena
 Excelente

7. Cuál es el costo que paga por la unidad de pan?

- \$0.10 o menos
- \$0.11 - \$0.15
- Más de \$0.15

8. ¿Cuál es el principal factor en que determine la compra de un pan?

- Precio
- Sabor

9. ¿Durante que comida gusta consumir pan?

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Mañana y Tarde
- Mañana y Noche
- Tarde y noche

10. ¿Con qué producto reemplazaría el pan?

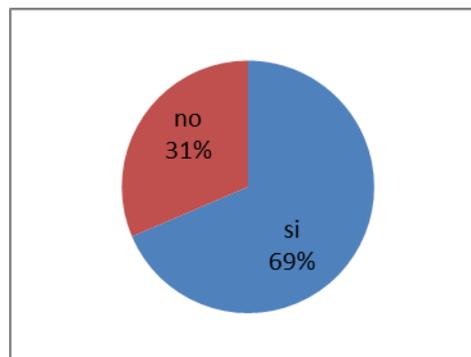
- Galletas
- Cereales
- Roscas
- Cake
- Otros

Agradecemos su colaboración, dejamos claro que sus respuestas se manejarán de manera confidencial y que el uso de este cuestionario se lo realizará para fines académicos.

3.2.7 Análisis de Encuestas

Pregunta 1: ¿Dentro de su dieta alimenticia se encuentra el pan como producto de consumo dentro de su hogar?

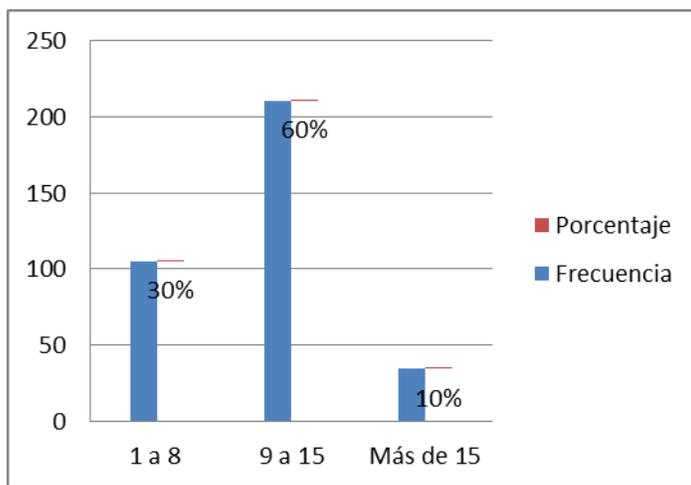
	Frecuencia	Porcentaje
si	240	69%
no	110	31%
	350	100%



El número de personas que consumen panes de las 350 personas encuestadas es de 240 representando el 69% frente a 31% de personas que no consumen pan.

Pregunta 2: ¿Cuál es el promedio de panes a consumir en su hogar en un día?

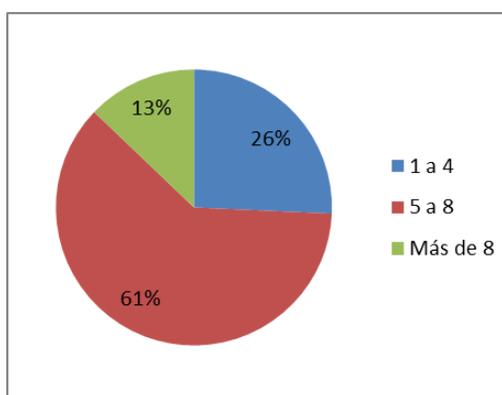
	Frecuencia	Porcentaje
1 a 8	105	30%
9 a 15	210	60%
Más de 15	35	10%
	350	100%



El gráfico describe al rango de 9 a 15 panes como el más popular representando el 60% de las personas totales encuestadas que consumen pan en un día. Siguiendo a esto tenemos con un 10% hogares que consumen de 1 a 8 panes diarios y con 10% el consumo de más de 15 panes en un día.

Pregunta 3: ¿Cuántas personas viven en su casa?

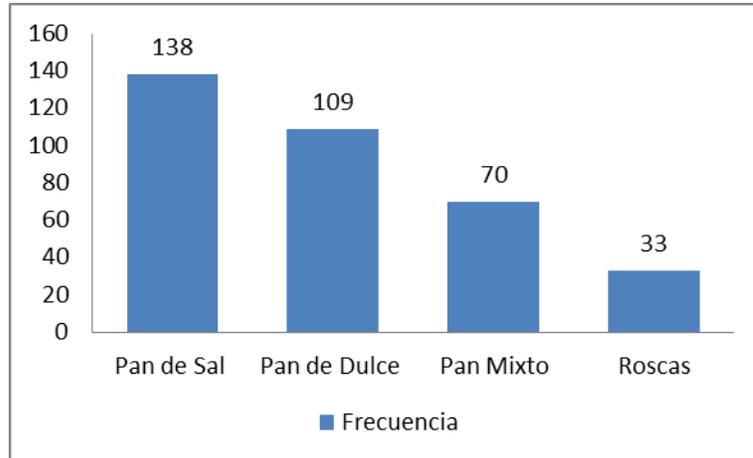
	Frecuencia	Porcentaje
1 a 4	90	26%
5 a 8	215	61%
Más de 8	45	13%
	350	100%



El número de familias habitadas entre 5 y 8 personas ocupa el 61% con 215 personas del total de 350 de encuestados, por su parte familias más pequeñas de 1 a 4 habitantes se ubican en segundo lugar con el 26% y finalmente casas en las cuales viven más de 8 personas se mantiene en 13% con 45 personas afirmando este dato.

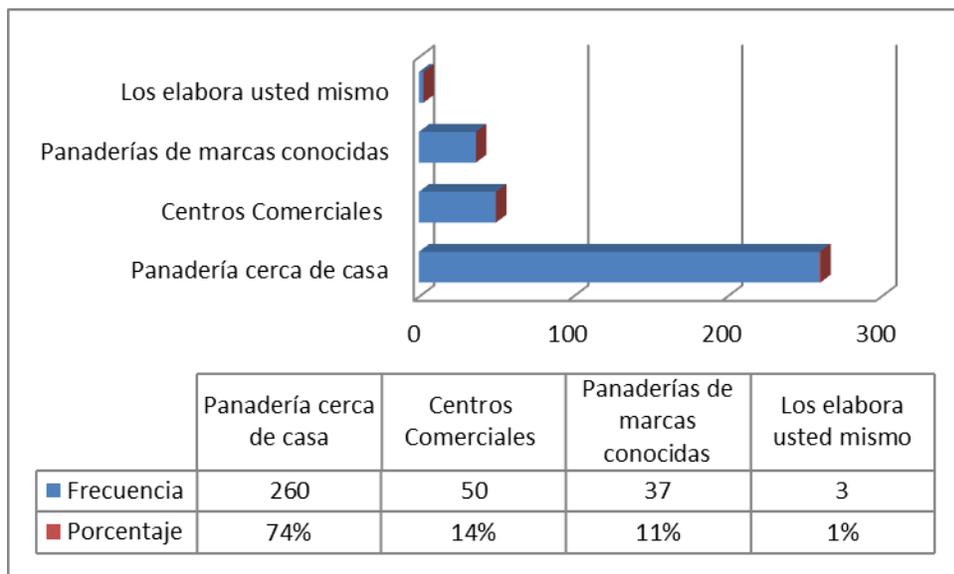
Pregunta 4: ¿Cuál es el tipo de pan de su preferencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Pan de Sal	138	39%
Pan de Dulce	109	31%
Pan Mixto	70	20%
Roscas	33	9%
	350	100%



Al momento de elegir un tipo de pan los más populares son los de sal y los de dulce alcanzando un 39% y 31% respectivamente, seguido por el pan mixto con un 20% y finalmente las roscas ocupan un 9% con sólo 33 personas de las 350 encuestadas

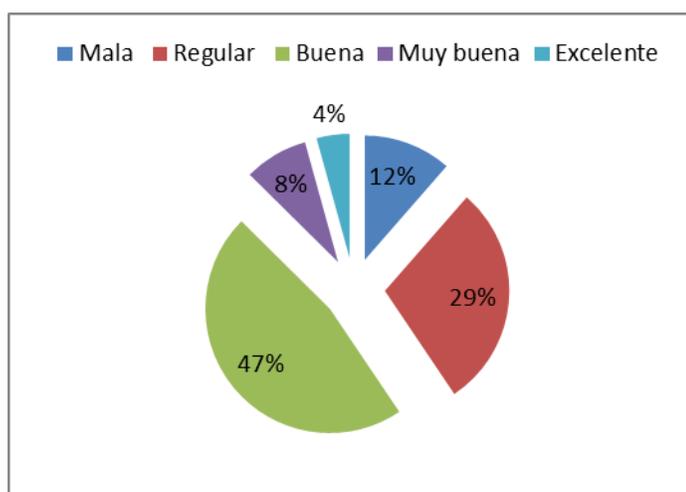
Pregunta 5: ¿Dónde compra usted el pan que sirve en su casa?



Las panaderías cerca de la casas se convierte en la opción número 1 en la compra de los panes ubicándose con el 74% representado por 260 personas del número total de encuestados, por segunda opción se tiene los centros comerciales con un 14%, las panaderías de marcas conocidas como Bimbo, Supan, California entre otros con un 11% y con un 1% encontramos a personas que laboran sus panes equivalente a 3 personas del número total de encuestados.

Pregunta 6 : ¿Cómo considera usted la atención del establecimiento que le provee el pan?

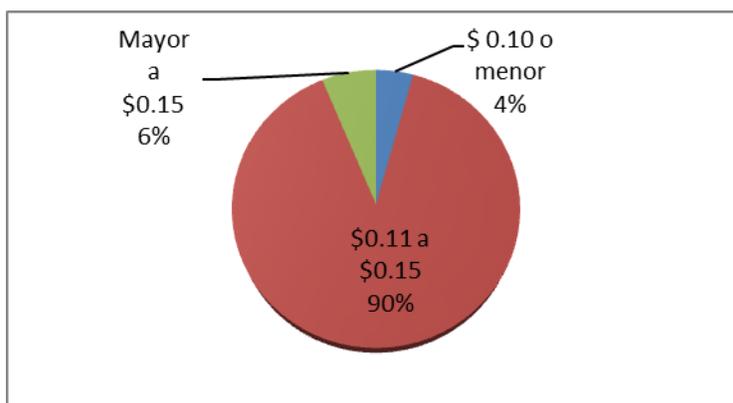
	Frecuencia	Porcentaje
Mala	40	11%
Regular	102	29%
Buena	164	47%
Muy buena	29	8%
Excelente	15	4%
	350	100%



El 47% de los encuestados consideran que la atención de los establecimientos en donde compran los panes es buena, sin embargo el 29% considera que es regular y el 11% que es mala. Los niveles de satisfacción mayores como muy buenos y excelentes ocupan el 8% y el 4% respectivamente.

Pregunta 7: ¿Cuál es el costo que paga por la unidad de pan?

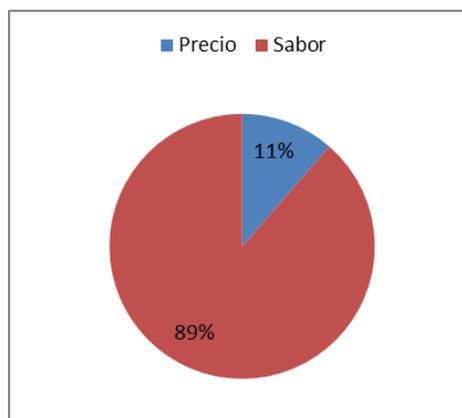
	Frecuencia	Porcentaje
\$ 0.10 o menor	15	4.3%
\$0.11 a \$0.15	313	89.4%
Mayor a \$0.15	22	6.3%
	350	100%



Con el 90% de las personas encuestadas se obtiene que el precio promedio del pan en el mercado oscila entre los \$0.11 y \$0.15, sin embargo existe un porcentaje menor de 4.3% de personas que compran el pan a \$0.10 o un valor menor a este y por su parte un 6.3% lo compran en cantidades mayores a \$0.15

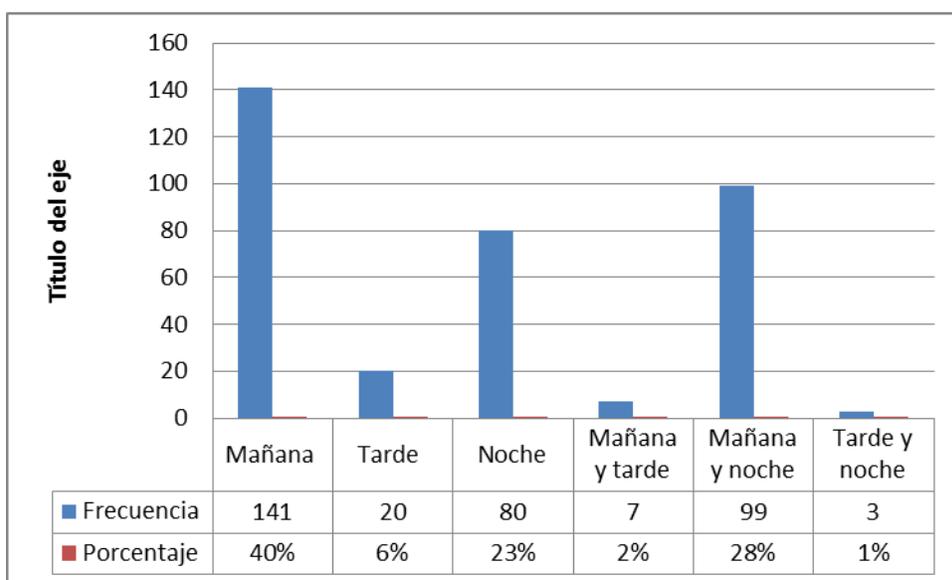
Pregunta 8 : ¿Cuál es el principal factor en que determine la compra de un pan?

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	40	11%
Sabor	310	89%
	350	100%



El principal factor que determina la compra de un pan consiste en su sabor y textura, representando un 89% es decir 310 personas de las 350 encuestadas, y un 11% considera que el precio va por encima del sabor.

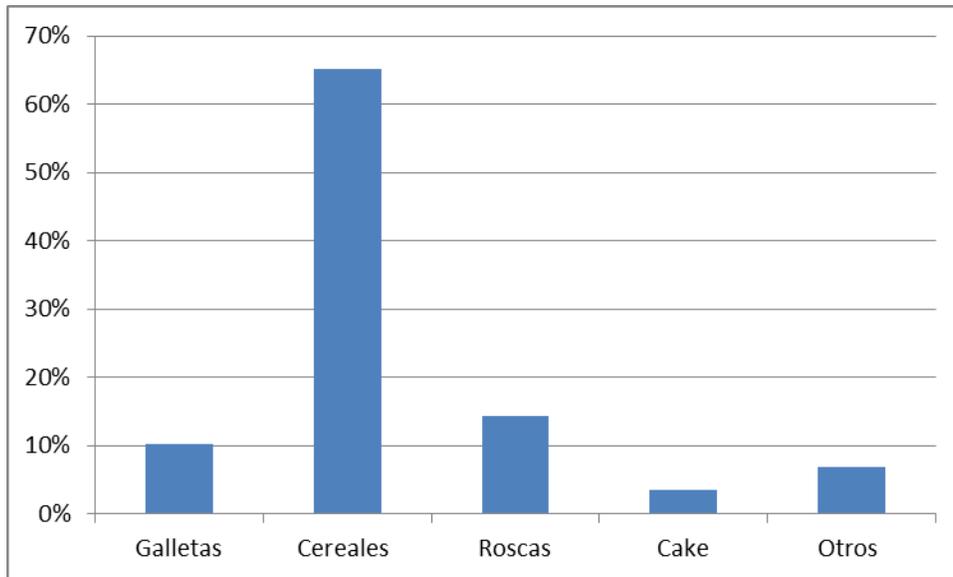
Pregunta 9: ¿Durante que comida gusta consumir pan?



El consumo de los panes se lo hace mayormente por la mañana, presumible en la hora del desayuno con un 40% seguido de las personas que gustan consumirlo en la mañana y noche con un 28%, muy similar a las personas que únicamente gustan del pan a la hora de cenar con un 23%, muy por abajo se encuentra la tarde, mañana y tarde, y tarde y noche en donde se obtienen 6%, 2% y 1% de consumo entre los encuestados.

Pregunta 10: ¿Con qué producto reemplazaría el pan?

	Frecuencia	Porcentaje
Galletas	36	10%
Cereales	228	65%
Roscas	50	14%
Cake	12	3%
Otros	24	7%
	350	100%



Con la siguiente tabla se puede observar que el principal producto sustituto del pan son los cereales con un 65% de consumo en lugar del pan, seguido por roscas con un 14%, galletas con 10% y en últimos lugares el cake y otros productos con 7% y 3% respectivamente.

CAPÍTULO IV

4. Diagnóstico interno y externo

4.1 Diagnostico General de la empresa

Panadería “CÁLIDA” se dedica a la producción y distribución de panes al mayor a diferentes tiendas de sector Sur de la ciudad de Guayaquil, ubicados en las calles San Martín y la Veinte comercializan panes y diversos productos de primera necesidad todos los días del año, de 5:00 am a 22:00pm.

Adicional a la venta de panes en épocas navideñas y de fin de año se ofrece el servicio de aliñado y hornada de pavos, pollos, patos, gallinas, y piernas de chanco lo cual representa un 5% de sus ingresos anuales estimados, así como se realizan pasteles bajo pedido.

4.1.1 Productos ofertados

- Pan de sal
- Pan de dulce
- Cake
- Refrescos
- Lácteos
- Bebidas energizantes

4.1.2. Servicios Ofrecidos

- Se hornean pavos, gallinas, pollos, patos, cuyes, piernas de chanco en época navideñas y de fin de año.

4.2 Misión

Propiciar la unidad, calidez y felicidad dentro de los hogares guayaquileños, al disfrutar de nuestros productos alimenticios alrededor de su mesa, acompañados de un excelente sabor, servicio y calidad.

4.3 Visión

Captar la zona Sur de la ciudad de Guayaquil en un periodo no mayor de 2 años, ampliando nuestras rutas de distribución

4.4 Modelo del Negocio

PROPUESTA DE VALOR: Entrega de un pan blanco y dulce fresco, con sabor y calidad a un precio bajo.

ENTREGA DE VALOR: La panadería “CÁLIDA” ha escogido un segmento de mercado medio y bajo en el cual se encuentran amas de casa, responsables de elegir los alimentos que serán servidos en la mesa de su hogar.

Además surte a pequeñas y medianas tiendas de abarrotes en el sector Sur de la ciudad de Guayaquil a través de una moto, un carro y bicicletas por los hijos de la dueña del negocio en conjunto con panaderos de la microempresa, que se encuentran equipados con canastas en donde se transportan los panes lo que facilita el conteo de los panes que serán repartidos, en ciertos lugares una vez (en la mañana), y en otros dos veces (mañana y tarde).

El tipo de relación establecida por la empresa con sus clientes ha sido de forma automatizada y transaccional, es decir, se produce la elección del pan por parte del cliente, este realiza su pago de manera efectiva con la persona que se encuentra atendiéndolo y consecuente a esto se marcha hasta su siguiente visita.

CREACIÓN DE VALOR: Los recursos que permiten a la empresa poder realizar su modelo de negocios y poder entregarle al cliente su propuesta de valor son en su mayor parte humanos, en donde se encuentran las personas que desarrollan el producto, como el “maestro panadero”, quien es el encargado de la producción y supervisión del pan que se debe realizar día con día salga en perfectas condiciones, también se encuentran la línea de panaderos quienes además de encontrarse en el área de producción se encargan de la distribución del pan a las diferentes tiendas que surten , finalmente tenemos a la dirección por parte de los dueños de la empresa quienes están encargados de supervisar a todo el talento que posee la empresa con el fin de guiarlos a seguir el modelo de negocios planteado, por ello trata de incentivar a su talento a través de diversas actividades o sorteos en donde se vean apreciados y reconocidos sus esfuerzos dentro del negocio.

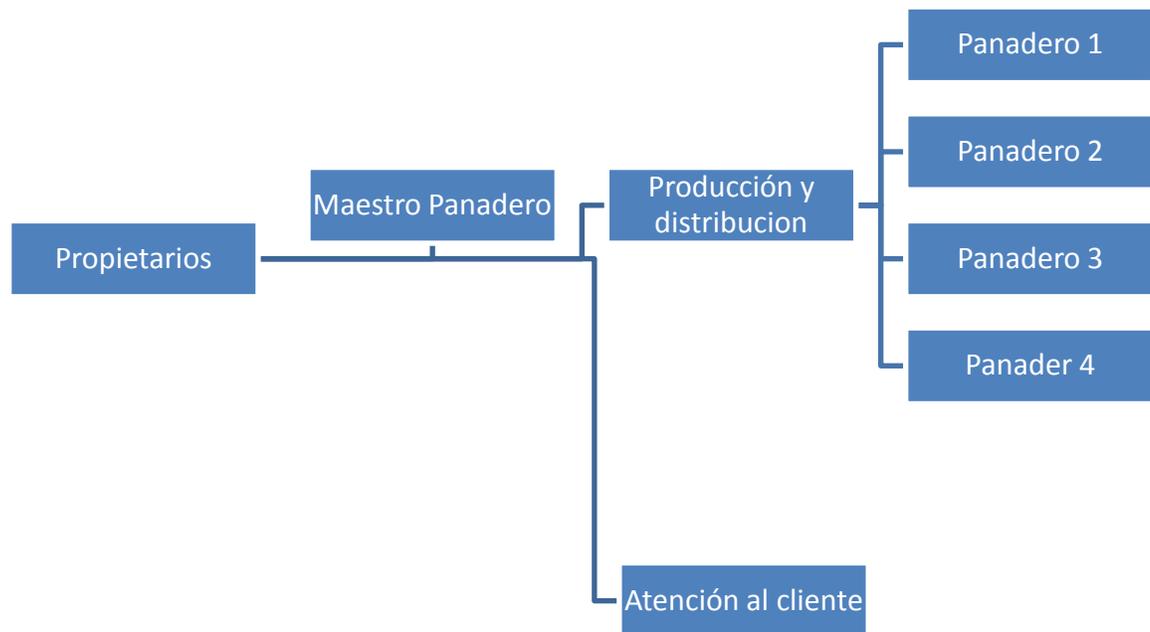
“CÁLIDA” posee una relación estrecha con sus proveedores ya que con varios de ellos posee una relación desde hace más de diez años, estos proveedores son los encargados de entregar a la empresa la materia prima de calidad para la elaboración de su producto.

CAPTURA DE VALOR: Los ingresos percibidos por la empresa son la mayor parte o en su totalidad debido al pan en donde el tipo blanco de sal que representan el 65% del mismo, el pan dulce un 20%, los productos varios un 10% y el servicio de hornada el 5% de las ventas anuales.

Los costos que presentan la Panadería “CÁLIDA” son en su mayoría al pago de impuestos, los costos generados por el gas utilizado, la adquisición de materia prima, los sueldos a sus empleados y el arriendo del local.

4.5 Organigrama de la empresa

Ilustración 10. Organigrama de la empresa



Fuente: Panadería “CÁLIDA”

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

4.5.1 Descripción de Organigrama de la empresa

- Propietarios

Puesto ocupado por Jessica Rivera, persona responsable de la dirección de la panadería, planificación, adquisición de materia prima.

- **Maestro Panadero**

Responsable de la planificación de la producción diaria y de supervisión de la calidad del pan hacia su lugar de destino.

- **Producción y distribución**

Puesto ocupado por los hijos de los propietarios, responsables del reparto de la producción y la distribución de los mismos hacia la diferentes tiendas de abarrotes aliadas en donde se abastece de pan.

- **Panadero 1**

Responsable de la elaboración y producción del pan desde la llegada de la materia prima hasta la transformación de la misma obteniendo como resultado un pan de mesa listo para comercializar.

- **Panadero 2**

Responsable de la elaboración y producción del pan desde la llegada de la materia prima hasta la transformación de la misma obteniendo como resultado un pan de mesa listo para comercializar.

- **Panadero 3**

Responsable de la elaboración y producción del pan desde la llegada de la materia prima hasta la transformación de la misma obteniendo como resultado un pan de mesa listo para comercializar.

- **Panadero 4**

Responsable de la elaboración y producción del pan desde la llegada de la materia prima hasta la transformación de la misma obteniendo como resultado un pan de mesa listo para comercializar.

- **Atención al cliente**

Persona encargada de atender y despachar a los clientes minoristas que se acercan a realizar su compra desde las instalaciones de la panadería.

4.6 Evaluación de la Empresa

4.6.1 Matriz FODA

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- El talento humano- La ubicación-El precio con referencia a la calidad	<ul style="list-style-type: none">- Expansión de la panadería-Adquisición de un horno con mayor capacidad-Servicio de pastelería-Hornada los 365 días
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Inestabilidad del Gobierno- Aumento de delincuencia en la ciudad de Guayaquil- Escasez de la materia prima	<ul style="list-style-type: none">- La diversidad de productos- Dependencia a su personal de trabajo- Dependencia a proveedores- Tiempo de entregas del producto tardíos- Hornos obsoletos

Fuente: Panadería “CÁLIDA”

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

4.6.1.1 Análisis de la Matriz FODA

FORTALEZA

- Talento Humano

Personal con el que cuenta la empresa para su elaboración de su producto, principal recurso de carácter debido a los años de experiencia.

- Ubicación

El encontrarse en el Sur de la ciudad se vuelve recurso clave con el que cuenta la panadería, ya que ésta determina en gran medida su clientela y distribución de su producto a tiendas de abarrotes.

- Precio – Calidad

Los panes que comercializa la panadería “CÁLIDA” son de bajos costos con una calidad por encima de la media con referencia a panaderías de las competencias ubicadas cerca del sector, convirtiéndolo en una fortaleza.

OPORTUNIDADES

- Una de las principales oportunidades que tiene la empresa para aumentar su captura de valor es la expansión de sus panaderías en la ciudad, que le ayudaría a incrementar sus ingresos y a poseer un posicionamiento mayor dentro de la ciudad de Guayaquil.

- Servicio de pastelería

La producción de pasteles bajo pedido ha significado un ingreso bajo dentro de la panadería sin embargo, cada vez es mayor la demanda por ello es importante

analizar la situación y establecer una línea de pasteles permanentes para su comercialización

- **Hornada los 365 días**

La realización de hornadas en épocas navideñas y de fin de año juega un papel significativo debido a que el principal ingreso en el mes de Diciembre se debe a esto, por lo cual habilitar el servicio de hornada todos los días del año podría significar un aumento a sus ingresos y diversificarlos de la competencia.

- **Adquisición de horno con mayor capacidad de producción de panes**

La adquisición de un horno con una mayor capacidad de producción otorgaría a la panadería el aumento de la producción y satisfacción de la demanda dentro de un tiempo menor al actual.

AMENAZAS

- **Inestabilidad del Gobierno**

Un cambio de Gobierno implica una serie de modificaciones a diversas leyes existentes debido a la dirección que guardaba el anterior mandatario difiere del actual por ello pone en riesgo al negocio a exponerse a un panorama el cual desconoce.

- **Aumento de delincuencia en la ciudad de Guayaquil**

El principal problema de seguridad en Guayaquil, según la empresa de consultora CEDATOS se debe a robos o asaltos con un 60% por encima de la venta de drogas o violencia contra personas (CEDATOS, 2015), mientras que Guayaquil representa el 70% con problemas delictivos de toda la provincia del Guayas (EXPRESO, 2014) motivo por el cual pone en alarma a la panadería la cual se ha visto afectada en el pasado por amigos de lo ajeno.

- **Escasez de la materia prima**

La historia del Ecuador nos muestra diversos periodos en los cuales por motivos políticos o económicos no se encuentra la materia prima necesaria para la producción de alimentos de las diferentes industrias.

DEBILIDADES

- **Diversidad del producto**

Es corta y esto es un factor decisivo en otras de las panaderías que están cercanas o son rivales de la empresa, esta es una debilidad importante porque también la opinión del cliente dice que es un aspecto muy importante el tipo de opciones que tengan.

- **Dependencia a su personal de trabajo**

Si una persona de la nómina de panaderos faltara la producción se vería comprometida motivo por lo cual pone en desventaja a la empresa que no tiene considerado un plan de contingencia en estos casos.

- **Dependencia a proveedores**

La panadería ha comprado su materia prima durante más de 10 años a los mismos proveedores razón por la cual dependen de ellos debido a que su cartera se ve limitada.

- **Tiempo de entregas del producto tardíos**

La mala planificación o el transito hace que los tiempos de llegada del producto a las tiendas de abarrotes aliadas debilita a la confiabilidad de la empresa en la misión que poseen de llevar un pan fresco y caliente a la mesa del hogar.

4.6.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Tomado como referencia al análisis de las Cinco fuerzas de Michael Porter el componente que más afecta a la rentabilidad de la panadería son los proveedores. Los proveedores tienen mayor fuerza de negociación dado a que la panadería solo tiene dos proveedores de materia prima, y se han convertido en dependientes de ellos, y claramente sin sus proveedores no puede trabajar.

La segunda fuerza que más afecta su rentabilidad son las panaderías rivales encontradas cerca del sector que ofrecen un precio menor a sus clientes y muchas veces mayor calidad a un precio competitivo.

Por otro lado a los productos sustitutos, productos Bimbo, La Moderna, entre otros su afectación es prácticamente nula en la operación de la empresa, dado a que su segmento de mercado continúa con la tradición de compartir en familia el momento del café acompañado de pan fresco, por tal motivo prefiere comprar en la panadería “Niño Andrés” que comprar algún producto sustituto.

El poder de negociación no juega un papel predominante debido a que la panadería establece los precios y el cliente final se muestra satisfecho con esto al momento de realizar su compra.

Finalmente dentro de la zona en donde se encuentra ubicada la panadería no existen y nuevos participantes

En conclusión Panadería “CÁLIDA” tiene una gran oportunidad de crecimiento y expansión que debería aprovechar para incrementar sus ingresos, pero de igual manera debe cuidarse y tomar acciones preventivas en contra de su

competencia .Además la panadería debería ampliar su cartera de proveedores debido a que la actual afecta a su rentabilidad.

4.7 Análisis Pestel

Políticos

El país atraviesa por un momento de crisis en manejo del Gobierno, esto pone en riesgo las operaciones de la panadería debido a los posibles cambios que podrían existir dentro de las leyes a los microempresarios.

Económicos

El pan es considerado dentro de la canasta básica

Sociales

Dentro de las costumbre se ubica a los guayaquileños como fieles consumidores de panes, siendo la opción número uno al momento del desayuno

Tecnológicos

La tecnología juega un papel importante dentro de la industria panadera, debido a su ahorro en costos fijos como lo son la luz y el pago de nómina, razón por la cual panaderías invierten en grandes hornos eléctricos que entregan un producto de calidad en un menor tiempo en comparación de los hornos tradicionales.

Ecológicos

Una panadería es un negocio que representa poco desperdicio de materia prima y recursos ecológicos, sin embargo, muchos hornos eléctricos consumes grandes cantidades de luz, razón por la cual se comercializan hornos ecológicos amigables con el medio ambiente

Legales

Las leyes actualmente se muestran amigables con las microempresas entregando préstamos para la mejora de estas; así como los diferentes tratados con países en el exterior ayudan a la panadería poder realizar adquisiciones de materia prima o diversos artículos necesarios para sus operaciones no existentes dentro del país.

4.8 Análisis Financiero

4.8.1 Presentación Estados Financieros

Tabla 2: Estados Financieros

Balance General			
Activos			2016
Bancos	\$ 16,100.00	Ventas	\$ 90,784.32
Inversiones	\$ 400.00	Costo de ventas	\$ 46,980.00
Cuentas por cobrar	\$ 400.00	Utilidad Bruta	\$ 43,804.32
Bienes de uso	\$ 1,200.00		\$ -
Total Activos	\$ 18,100.00	Gastos Administrativos	\$ 21,675.00
		Gastos de Venta	\$ 3,360.00
Pasivos			\$ -
Proveedores	\$ 6,700.00	Utilidad Operacional	\$ 18,769.32
Cuentas por pagar	\$ 500.00		\$ -
Préstamos por pagar	\$ 600.00	Gastos Financieros	\$ -
Total Pasivo	\$ 7,800.00	Utilidad antes de Impuesto	\$ 18,769.32
		Impuesto	\$ 6,569.26
Patrimonio	\$ 10,300.00	Utilidad neta	\$ 12,200.06

4.8.2 Análisis Horizontal

4.8.2.1 Balance General

Tabla 3: Análisis Horizontal

	Periodos						
	2014	2015	2016	2014 - 2015		2015 - 2016	
				Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Activos							
Bancos	\$ 12,000.00	\$ 15,000.00	\$ 16,100.00	\$ 3,000.00	25%	\$ 1,100.00	7%
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ -	0%	\$ 400.00	-
Cuentas por cobrar	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ 400.00	\$ 300.00	100%	-\$ 200.00	-33%
Bienes de uso	\$ 800.00	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 200.00	25%	\$ 200.00	20%
Total Activos	\$ 13,100.00	\$ 16,600.00	\$ 18,100.00	\$ 3,500.00	27%	\$ 1,500.00	9%
Pasivos							
Proveedores	\$ 5,700.00	\$ 6,100.00	\$ 6,700.00	\$ 400.00	7%	\$ 600.00	10%
Cuentas por pagar	\$ 450.00	\$ 630.00	\$ 500.00	\$ 180.00	40%	-\$ 130.00	-21%
Préstamos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 600.00	\$ -	0%	\$ 600.00	-
Total Pasivo	\$ 6,150.00	\$ 6,730.00	\$ 7,800.00	\$ 580.00	9%	\$ 1,070.00	16%
Patrimonio	\$ 6,950.00	\$ 9,870.00	\$ 10,300.00	\$ 2,920.00	42%	\$ 430.00	4%

Fuente: Panadería “CÁLIDA”

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

Se puede visualizar una alza en el año 2015 del 42% en Patrimonio y un 25% más en el Banco, sin embargo para el año 2016 se puede observar que el crecimiento se vio considerablemente disminuido y que además se adquirió un préstamo de \$600 así como se decidió invertir, las cuentas por pagar se ven disminuidas en un 21% y finalmente se termina el año 2016 con un 4%. Una de las conclusiones arrojadas del motivo de la reducción del patrimonio se debe al terremoto sufrido por en el país que afecto económicamente al Ecuador, así como la adquisición de un préstamo y la inversión en el establecimiento.

4.8.2.2 Estado de Resultados

Tabla 4: Estados de Resultados

	2014	2015	2016	2014 - 2015		2015 - 2016	
				Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Ventas	\$77,620.59	\$86,245.10	\$ 90,784.32	\$ 8,624.51	11.1%	\$ 4,539.22	5.3%
Costo de ventas	\$40,629.60	\$45,144.00	\$ 46,980.00	\$ 4,514.40	11.1%	\$ 1,836.00	4.1%
Utilidad Bruta	\$36,990.99	\$41,101.10	\$ 43,804.32	\$ 4,110.11	11.1%	\$ 2,703.22	6.6%
	\$ -	\$ -	\$ -				
Gastos Administrativos	\$19,612.56	\$21,318.00	\$ 21,675.00	\$ 1,705.44	8.7%	\$ 357.00	1.7%
Gastos de Venta	\$ 2,942.72	\$ 3,344.00	\$ 3,360.00	\$ 401.28	13.6%	\$ 16.00	0.5%
	\$ -	\$ -	\$ -				
Utilidad Operacional	\$14,435.71	\$16,439.10	\$ 18,769.32	\$ 2,003.39	13.9%	\$ 2,330.22	14.2%
	\$ -	\$ -	\$ -				
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	
Utilidad antes de Impuesto	\$14,435.71	\$16,439.10	\$ 18,769.32	\$ 2,003.39	13.9%	\$ 2,330.22	14.2%
Impuesto	\$ 4,330.71	\$ 5,753.69	\$ 6,569.26	\$ 1,422.97	32.9%	\$ 815.58	14.2%
Utilidad neta	\$10,105.00	\$10,685.42	\$ 12,200.06	\$ 580.42	5.7%	\$ 1,514.64	14.2%

Fuente: Panadería “CÁLIDA”

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

La utilidad neta del negocio se ve incrementada debido a un aumento en la venta de panes en el 2016 y a un costo de venta constante con respecto al año anterior, situación diferente en el año 2015 que estos se elevaron a 11.1% con respecto al año 2014, obteniendo una utilidad del 5.7% de un año a otro.

4.8.3 Razones Financieras

Tabla 5. Razones Financieras

Razón Financiera	Fórmula	Resultado	Interpretación
		2016	
Liquidez			
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2.320512821	El índice de liquidez nos muestra que la panadería "CÁLIDA" cubre con rapidez sus obligaciones a corto plazo
Actividad			
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	5.01	La eficiencia con la cual la panadería ocupa sus activos para la generación de ventas es óptima
Endeudamiento			
Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	0.43093923	El indicador nos dice que el negocio ha financiado el 43% de sus activos con deuda. Lo que indica que la panadería posee un grado de endeudamiento considerable
Rentabilidad			
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	0.48250975	Por cada dólar que generan las ventas la panadería se queda con 58% después del pago de sus bienes
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	0.20674628	Por cada dólar que generan las ventas la panadería se queda con el 20% después de sus costos y gastos
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0.13438508	Por cada dólar que generan las ventas, la panadería se queda con el 15% después de impuestos

Fuente: Panadería "CÁLIDA"

Elaborado por: John Alberto Morales Peñafiel

CAPÍTULO V

5 Plan de Importación

5.1 Opciones de hornos

Static 30,985€

Ilustración 11. Horno Static



“La cocción con carros facilita enormemente el trabajo del panadero y permite una gran versatilidad de producción (piezas grandes y pequeñas, panes de molde, bollería y repostería, etc.), determinándose el número de pisos según se quiera fabricar piezas normales o de gran volumen (7,8,9 o 10 pisos).” (GPG)

GPG TERMIC: 43,870 €



Ilustración 12. Horno GPG TERMIC

- Horno de **convección** de carro rotativo con capacidad de **hasta 18 bandejas de 700x500 mm.**
 - **Alto rendimiento** gracias al nuevo diseño de intercambiador de calor y uno de los consumos más reducidos del mercado.
 - Excelente **calidad de cocción**, uniforme y regular en todos los pisos del carro.
- (GPG)

5.2 Proveedor

Grupo Prat Gouet (GpG)

“Nuestra experiencia y dedicación nos permiten analizar las circunstancias de cada cliente y ofrecerle soluciones innovadoras y exclusivas a medida de cada necesidad, ya sea para la panadería artesanal, la panadería industrial, la panadería de supermercados, panadería de punto caliente y la pastelería industrial.

En el ámbito internacional, GPG GRUPO PRAT GOUET inicia su actividad exportadora hace más de 40 años, contando en la actualidad con una red de distribuidores que permiten cubrir las necesidades de la panadería en buena parte del mundo.” (GPG)

5.3 Régimen de Importación según SENA E

5.3.1 Obtención de Ruc de Importador

- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por

las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador

Security Data.

- Registrarse en el portal de ECUAPASS

Aquí se podrá:

- ✓ Actualizar base de datos
- ✓ Crear usuario y contraseña
- ✓ Aceptar las políticas de uso
- ✓ Registrar firma electrónica

5.3.2 Admisión Temporal para el perfeccionamiento de activos

El Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo es un régimen especial aduanero a través del cual se puede introducir mercancías al territorio ecuatoriano, para ser sometidas a un proceso de perfeccionamiento, siempre que cumpla con cualquiera de estos fines:

- a) Transformación;
- b) Elaboración de nuevas mercancías, aún inclusive en caso de montaje, incorporación ensamblaje y adaptación a otras mercancías;
- c) Reparación, restauración o acondicionamiento;
- d) Cumplimiento de programas de maquila autorizados por la autoridad competente. (SENAE, 2016)

5.3.2.1 Requisitos

- a) Que el solicitante esté domiciliado en el territorio aduanero ecuatoriano
- b) Que las mercancías importadas puedan ser susceptibles de acogerse a los fines del régimen
- c) Que se presenten los documentos que acrediten el proceso productivo, de transformación, reparación, o de elaboración, en los términos que determine el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador; y
- d) Que se cumplan con los requisitos que para el efecto señale la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (SENAE, 2016)

5.3.2.2 Mercadería admisible

Podrán ser objeto de admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo los bienes sujetos a transformación, elaboración o reparación, así como también las materias primas, insumos, envases, embalajes, partes y piezas materialmente incorporados a un producto terminado, incluyéndose aquellas mercancías que son absorbidas por el producto final en el proceso de producción; así como las mercancías que se someten a las operaciones de reparación, restauración o acondicionamiento.(SENAE, 2016)

5.3.2.3 Pago de tributo

El importador presentará la garantía general o específica por los tributos suspendidos y efectuará el pago de las tasas por servicios aduaneros a que hubiere lugar, a base de su propia autoliquidación, desde el momento en que la declaración aduanera al régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo sea numerada electrónicamente. Esto será requisito indispensable para la ejecución del acto de aforo en cualquiera de sus modalidades. Sin perjuicio de ello, antes del levante, el funcionario revisor podrá efectuar las liquidaciones complementarias a que hubiere lugar a efectos de ajustar el valor de la garantía presentada. (SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, 2015)

5.3.2.3.1 Garantías

Las garantías, generales o específicas, constituirán documentos de soporte de la declaración aduanera, por lo tanto el declarante no podrá transmitir su declaración aduanera sin este requisito, pudiendo inclusive incurrir en abandono tácito y definitivo por falta de presentación de la declaración aduanera, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que hubiere lugar. (SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, 2015)

5.4 Plan Financiero Proyectado para 5 años

5.4.1 Préstamo Solicitado

Se solicitará un préstamo por el monto de \$15.000,00 para ayudar a la empresa a financiar el horno que se desea adquirir para esto se ha realizado una cotización en tres entidades bancarias diferentes.

- Banco de Pichincha

Crédito Productivo: El crédito Productivo financia la operación o ampliación de un negocio, con capital de trabajo o compra de activos fijos.

Beneficios

- Montos y plazos ajustados a la necesidad y posibilidad del negocio.
- Aprobación y desembolso en el menor tiempo
- Períodos de pago y valor de las cuotas de acuerdo al flujo del negocio.
- Seguro de desgravamen e incendios
- Garantía aval o hipoteca. (BANCO DEL PICHINCHA)

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	\$ 15,000.00		Monto del crédito solicitado
Cuota Financiera (USD)	\$529.51	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	\$529.51	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	36	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	16.06%	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Suma de Cuotas (USD)	\$ 19,062.17		Sumatoria de cuotas que paga el cliente
Carga Financiera (USD)	\$ 4,062.17		Sumatoria de intereses y primas

Tabla de amortización

CUOTA	CAPITAL	INTERÉS	SEGURO INCENDI O	VALOR CUOTA	SALDO
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000.00
1	\$ 325.89	\$ 203.62	\$ -	\$ 529.51	\$ 14,674.11
2	\$ 330.31	\$ 199.20	\$ -	\$ 529.51	\$ 14,343.80
3	\$ 334.79	\$ 194.72	\$ -	\$ 529.51	\$ 14,009.01
4	\$ 339.34	\$ 190.17	\$ -	\$ 529.51	\$ 13,669.67
5	\$ 343.94	\$ 185.57	\$ -	\$ 529.51	\$ 13,325.73
6	\$ 348.61	\$ 180.90	\$ -	\$ 529.51	\$ 12,977.12
7	\$ 353.35	\$ 176.16	\$ -	\$ 529.51	\$ 12,623.77
8	\$ 358.14	\$ 171.37	\$ -	\$ 529.51	\$ 12,265.63
9	\$ 363.00	\$ 166.51	\$ -	\$ 529.51	\$ 11,902.63
10	\$ 367.93	\$ 161.58	\$ -	\$ 529.51	\$ 11,534.70
11	\$ 372.93	\$ 156.58	\$ -	\$ 529.51	\$ 11,161.77
12	\$ 377.99	\$ 151.52	\$ -	\$ 529.51	\$ 10,783.78
13	\$ 383.12	\$ 146.39	\$ -	\$ 529.51	\$ 10,400.66
14	\$ 388.32	\$ 141.19	\$ -	\$ 529.51	\$ 10,012.34
15	\$ 393.59	\$ 135.92	\$ -	\$ 529.51	\$ 9,618.75
16	\$ 398.94	\$ 130.57	\$ -	\$ 529.51	\$ 9,219.81
17	\$ 404.35	\$ 125.16	\$ -	\$ 529.51	\$ 8,815.46
18	\$ 409.84	\$ 119.67	\$ -	\$ 529.51	\$ 8,405.62
19	\$ 415.40	\$ 114.11	\$ -	\$ 529.51	\$ 7,990.22
20	\$ 421.04	\$ 108.47	\$ -	\$ 529.51	\$ 7,569.18
21	\$ 426.76	\$ 102.75	\$ -	\$ 529.51	\$ 7,142.42
22	\$ 432.55	\$ 96.96	\$ -	\$ 529.51	\$ 6,709.87
23	\$ 438.42	\$ 91.09	\$ -	\$ 529.51	\$ 6,271.45
24	\$ 444.38	\$ 85.13	\$ -	\$ 529.51	\$ 5,827.07
25	\$ 450.41	\$ 79.10	\$ -	\$ 529.51	\$ 5,376.66
26	\$ 456.52	\$ 72.99	\$ -	\$ 529.51	\$ 4,920.14
27	\$ 462.72	\$ 66.79	\$ -	\$ 529.51	\$ 4,457.42
28	\$ 469.00	\$ 60.51	\$ -	\$ 529.51	\$ 3,988.42
29	\$ 475.37	\$ 54.14	\$ -	\$ 529.51	\$ 3,513.05
30	\$ 481.82	\$ 47.69	\$ -	\$ 529.51	\$ 3,031.23
31	\$ 488.36	\$ 41.15	\$ -	\$ 529.51	\$ 2,542.87
32	\$ 494.99	\$ 34.52	\$ -	\$ 529.51	\$ 2,047.88
33	\$ 501.71	\$ 27.80	\$ -	\$ 529.51	\$ 1,546.17
34	\$ 508.52	\$ 20.99	\$ -	\$ 529.51	\$ 1,037.65
35	\$ 515.42	\$ 14.09	\$ -	\$ 529.51	\$ 522.23
36	\$ 522.23	\$ 7.09	\$ -	\$ 529.32	\$ -

- **Banco del Pacífico**

PYME Pacífico: Este crédito está dirigido a pequeñas y medianas empresas para el financiamiento de: Capital de trabajo y Compra de Activos fijos.

Beneficios

- Dirigido a clientes y no clientes.
- Tasa fija un año a partir del treceavo mes será reajutable.
- La tabla de amortización estará en función del flujo del cliente.
- Tasa desde el 10% la cual es fija el primer año y posteriormente se reajusta
- Plazo de 2 años para Capital de Trabajo y 5 años para Activo Fijo.
- Créditos desde \$3.000 hasta \$1'000.000.
- Crédito a personas naturales y jurídicas, clientes y no clientes del Banco.
- Tipo de garantía hipotecaria o fondo de garantía a partir de \$25.000.

(BANCO DEL PACIFICO)

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	\$ 15,000.00		Monto del crédito solicitado
Cuota Financiera (USD)	\$492.74	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	\$492.74	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	36	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	11.23%	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Suma de Cuotas (USD)	\$ 17,737.80		Sumatoria de cuotas que paga el cliente
Carga Financiera (USD)	\$ 2,737.80		Sumatoria de intereses y primas

Tabla de Amortización

Cuota	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital
1	\$15,000.00	\$352.34	\$140.40	\$492.74	\$14,647.66
2	\$14,647.66	\$355.64	\$137.10	\$492.74	\$14,292.02
3	\$14,292.02	\$358.94	\$133.80	\$492.74	\$13,933.08
4	\$13,933.08	\$362.24	\$130.50	\$492.74	\$13,570.84
5	\$13,570.84	\$365.84	\$126.90	\$492.74	\$13,205.00
6	\$13,205.00	\$369.14	\$123.60	\$492.74	\$12,835.86
7	\$12,835.86	\$372.44	\$120.30	\$492.74	\$12,463.42
8	\$12,463.42	\$376.04	\$116.70	\$492.74	\$12,087.38
9	\$12,087.38	\$379.64	\$113.10	\$492.74	\$11,707.74
10	\$11,707.74	\$383.24	\$109.50	\$492.74	\$11,324.50
11	\$11,324.50	\$386.84	\$105.90	\$492.74	\$10,937.66
12	\$10,937.66	\$390.44	\$102.30	\$492.74	\$10,547.22
13	\$10,547.22	\$394.04	\$98.70	\$492.74	\$10,153.18
14	\$10,153.18	\$397.64	\$95.10	\$492.74	\$9,755.54
15	\$9,755.54	\$401.54	\$91.20	\$492.74	\$9,354.00
16	\$9,354.00	\$405.14	\$87.60	\$492.74	\$8,948.86
17	\$8,948.86	\$409.04	\$83.70	\$492.74	\$8,539.82
18	\$8,539.82	\$412.94	\$79.80	\$492.74	\$8,126.88
19	\$8,126.88	\$416.54	\$76.20	\$492.74	\$7,710.34
20	\$7,710.34	\$420.44	\$72.30	\$492.74	\$7,289.90
21	\$7,289.90	\$424.64	\$68.10	\$492.74	\$6,865.26
22	\$6,865.26	\$428.54	\$64.20	\$492.74	\$6,436.72
23	\$6,436.72	\$432.44	\$60.30	\$492.74	\$6,004.28
24	\$6,004.28	\$436.64	\$56.10	\$492.74	\$5,567.64
25	\$5,567.64	\$440.54	\$52.20	\$492.74	\$5,127.10
26	\$5,127.10	\$444.74	\$48.00	\$492.74	\$4,682.36
27	\$4,682.36	\$448.94	\$43.80	\$492.74	\$4,233.42
28	\$4,233.42	\$453.14	\$39.60	\$492.74	\$3,780.28
29	\$3,780.28	\$457.34	\$35.40	\$492.74	\$3,322.94
30	\$3,322.94	\$461.54	\$31.20	\$492.74	\$2,861.40
31	\$2,861.40	\$466.04	\$26.70	\$492.74	\$2,395.36
32	\$2,395.36	\$470.24	\$22.50	\$492.74	\$1,925.12
33	\$1,925.12	\$474.74	\$18.00	\$492.74	\$1,450.38
34	\$1,450.38	\$479.24	\$13.50	\$492.74	\$971.14
35	\$971.14	\$483.74	\$9.00	\$492.74	\$487.40
36	\$487.40	\$487.40	\$4.50	\$491.90	\$0.00

- Banco Procredit

Límite de Crédito PYME: Obtenga un monto de crédito aprobado bajo un análisis financiero completo, que le permitirá suplir las necesidades de financiamiento actuales y futuras de su empresa.

Beneficios

Soporte y Flexibilidad

Flexibilidad para distribuir su límite aprobado, acorde a sus necesidades de capital de trabajo o inversión en activo fijo. Elige planes de pagos adaptados al flujo y dinámica de su empresa. Obtenga sus créditos bajo límite, en 48 horas. (BANCO PROCREDIT)

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	\$ 15,000.00		Monto del crédito solicitado
Cuota Financiera (USD)	\$592.83	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	\$592.83	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	36	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	24.20%	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Suma de Cuotas (USD)	\$ 21.341,78		Sumatoria de cuotas que paga el cliente
Carga Financiera (USD)	\$ 6.341,78		Sumatoria de intereses y primas

Tabla de Amortización

No.	Cuota	Capital	Interés	Seguro de Desgravamen	Saldo de Capital
1	\$ 592,83	\$ 280,25	\$ 312,58	\$ 8,55	\$ 14.719,75
2	\$ 592,83	\$ 295,98	\$ 296,85	\$ 8,39	\$ 14.423,77
3	\$ 592,83	\$ 292,25	\$ 300,58	\$ 8,22	\$ 14.131,52
4	\$ 592,83	\$ 307,84	\$ 284,99	\$ 8,05	\$ 13.823,68
5	\$ 592,83	\$ 304,76	\$ 288,07	\$ 7,88	\$ 13.518,92
6	\$ 592,83	\$ 311,11	\$ 281,72	\$ 7,71	\$ 13.207,81
7	\$ 592,83	\$ 344,23	\$ 248,60	\$ 7,53	\$ 12.863,58
8	\$ 592,83	\$ 324,77	\$ 268,06	\$ 7,33	\$ 12.538,81
9	\$ 592,83	\$ 339,96	\$ 252,87	\$ 7,15	\$ 12.198,85
10	\$ 592,83	\$ 338,62	\$ 254,21	\$ 6,95	\$ 11.860,23
11	\$ 592,83	\$ 353,65	\$ 239,18	\$ 6,76	\$ 11.506,58
12	\$ 592,83	\$ 353,05	\$ 239,78	\$ 6,56	\$ 11.153,53
13	\$ 592,83	\$ 360,40	\$ 232,43	\$ 6,36	\$ 10.793,13
14	\$ 592,83	\$ 375,17	\$ 217,66	\$ 6,15	\$ 10.417,96
15	\$ 592,83	\$ 375,73	\$ 217,10	\$ 5,94	\$ 10.042,23
16	\$ 592,83	\$ 390,31	\$ 202,52	\$ 5,72	\$ 9.651,92
17	\$ 592,83	\$ 391,69	\$ 201,14	\$ 5,50	\$ 9.260,23
18	\$ 592,83	\$ 399,86	\$ 192,97	\$ 5,28	\$ 8.860,37
19	\$ 592,83	\$ 426,06	\$ 166,77	\$ 5,05	\$ 8.434,31
20	\$ 592,83	\$ 417,07	\$ 175,76	\$ 4,81	\$ 8.017,24
21	\$ 592,83	\$ 431,15	\$ 161,68	\$ 4,57	\$ 7.586,09
22	\$ 592,83	\$ 434,74	\$ 158,09	\$ 4,32	\$ 7.151,35
23	\$ 592,83	\$ 448,61	\$ 144,22	\$ 4,08	\$ 6.702,74
24	\$ 592,83	\$ 453,15	\$ 139,68	\$ 3,82	\$ 6.249,59
25	\$ 592,83	\$ 462,60	\$ 130,23	\$ 3,56	\$ 5.786,99
26	\$ 592,83	\$ 476,13	\$ 116,70	\$ 3,30	\$ 5.310,86
27	\$ 592,83	\$ 482,16	\$ 110,67	\$ 3,03	\$ 4.828,70
28	\$ 592,83	\$ 495,45	\$ 97,38	\$ 2,75	\$ 4.333,25
29	\$ 592,83	\$ 502,53	\$ 90,30	\$ 2,47	\$ 3.830,72
30	\$ 592,83	\$ 513,00	\$ 79,83	\$ 2,18	\$ 3.317,72
31	\$ 592,83	\$ 528,15	\$ 64,68	\$ 1,89	\$ 2.789,57
32	\$ 592,83	\$ 534,70	\$ 58,13	\$ 1,59	\$ 2.254,87
33	\$ 592,83	\$ 547,36	\$ 45,47	\$ 1,29	\$ 1.707,51
34	\$ 592,83	\$ 557,25	\$ 35,58	\$ 0,97	\$ 1.150,26
35	\$ 592,83	\$ 569,63	\$ 23,20	\$ 0,66	\$ 580,63
36	\$ 592,73	\$ 580,63	\$ 12,10	\$ 0,33	\$ 0,00

Se solicitará el préstamo con al Banco del Pacífico teniendo en cuenta los siguientes datos:

NOMBRE INSTITUCIÓN FINANCIERA:		BANCO DEL PACÍFICO S.A.	
SEGMENTO DE CRÉDITO:		COMERCIAL CONSUMO VIVIENDA	
TIPO DE TASA:	FIJA VARIABLE	TASA DE INTERÉS NOMINAL DEL CRÉDITO: 11,23	TASA DE INTERÉS EFECTIVA 11,83
TIPO DE TABLAS DE AMORTIZACIÓN:	FRANCESA ALEMÁNA	PLAZO DE PAGO DEL	36 meses
PERIODICIDAD DE PAGO:	30	TASA ANUAL DEL COSTO DEL CRÉDITO:	11.83

Requisitos:

Escritura de constitución de la compañía y última reforma de estatutos.

- Copia de RUC.
- Copia de nombramientos vigentes de representantes legales.
- Fotocopia a color de cédula de identidad y certificado de votación del representante legal.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones actualizado.
- Certificado de estar al día en sus obligaciones patronales con el IESS.
- Nómina de accionistas.
- Copia de declaración de impuesto a la renta de los últimos 3 años.
- Copia de declaración de IVA del año en curso.

Financiera

- Solicitud de crédito.
- Estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías de los 2 últimos años declarados y directos del presente año y de ser necesarios los E/F auditados.
- Flujo de caja proyectado por el periodo del préstamo.
- Estado de situación personal de los principales accionistas.

Bienes

Respaldos patrimoniales (matrículas, impuestos prediales, etc.)

Interés por mora

DIAS DE RETRASO	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
+60	10%

5.5 Proyecciones Financieras

5.1 Escenarios financieros

5.1.1 Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -	\$ 15,674.98	\$ 33,586.88	\$ 56,475.87	\$ 73,759.65
Ingresos					
Ventas en efectivo	\$ 137,406.00	\$ 165,427.00	\$ 187,777.16	\$ 202,476.09	\$ 231,477.69
Cobros por ventas de activo fijo	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,400.00	\$ 11,803.00	\$ 12,700.00
Total Ingresos	\$ 145,406.00	\$ 177,427.00	\$ 200,177.16	\$ 214,279.09	\$ 244,177.69
Egresos					
Costo de venta	\$ 78,675.84	\$ 95,416.20	\$ 114,087.60	\$ 125,806.32	\$ 150,931.08
Pago de nómina	\$ 30,125.00	\$ 40,395.00	\$ 35,835.00	\$ 39,852.61	\$ 46,116.94
Pago operacionales	\$ 5,500.00	\$ 8,300.00	\$ 9,100.00	\$ 9,700.00	\$ 10,100.00
Pago de cuentas	\$ 3,500.00	\$ 4,100.00	\$ 7,023.00	\$ 8,302.00	\$ 8,213.00
Pago de impuestos	\$ 6,017.30	\$ 5,391.02	\$ 5,329.69	\$ 7,421.50	\$ 4,628.83
Total Egresos	\$ 123,818.14	\$ 153,602.22	\$ 171,375.29	\$ 191,082.43	\$ 219,989.85
Flujo de caja económico	\$ 21,587.86	\$ 39,499.76	\$ 62,388.75	\$ 79,672.53	\$ 97,947.49
Financiamiento					
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Total Financiamiento	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Flujo de caja financiero	\$ 15,674.98	\$ 33,586.88	\$ 56,475.87	\$ 73,759.65	\$ 92,034.61

VAN:	\$ 159,963.98
TIR:	97%
Payback :	1. 48 años

- Presupuesto de venta

	2018		
	Diarios	Mensual	Anual
Tiendas de Abarrotes			
Venta promedio de pan	3268 (panes a 17 tiendas de abarrotes)		
Precio de Venta	\$ 0.09	\$ 303.92	\$ 9,117.72
- Costo de Venta	\$ 0.06	\$ 189.54	\$ 5,686.32
			\$ 68,235.84
Establecimiento			
Promedio de panes de venta	500.00		
Precio de Venta	\$ 0.13	\$ 65.00	\$ 1,950.00
- Costo de Venta	\$ 0.06	\$ 29.00	\$ 870.00
			\$ 10,440.00
Hornadas			
Piernas de Chancho	15	\$ 184.80	\$ 686.40
Cuyes	7	\$ 39.60	
Pavo	22	\$ 220.00	
Pollo	22	\$ 132.00	
Gallina	11	\$ 77.00	
Conejo	6	\$ 33.00	
Otros Ingresos			
Lácteos		\$ 200.00	\$ 320.00
Jugos		\$ 120.00	\$ 3,840.00

Ingresos	2019			2020		
	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual
Venta promedio de pan	3845 (panes a 20 tiendas de abarrotes)			4230.00 (22 panes a tiendas de abarrotes)		
Precio de Venta	\$ 0.097	\$ 372.97	\$ 11,188.95	\$ 0.10	\$ 431.46	\$ 12,943.80
- Costo de Venta	\$ 0.061	\$ 234.55	\$ 7,036.35	\$ 0.07	\$ 283.41	\$ 8,502.30
			\$ 84,436.20			\$ 102,027.60
Establecimiento						
Promedio de panes de venta	500			500.00		
Precio de Venta	\$ 0.14	\$ 70.00	\$ 2,100.00	\$ 0.14	\$ 70.00	\$ 2,100.00
- Costo de Venta	\$ 0.06	\$ 30.50	\$ 915.00	\$ 0.07	\$ 33.50	\$ 1,005.00
			\$ 10,980.00			\$ 12,060.00
Hornadas						
Piernas de Chancho	17	\$ 254.10	\$ 919.60	19	\$ 279.51	\$ 1,011.56
Cuyes	7	\$ 54.45		8	\$ 59.90	
Pavo	24	\$ 290.40		27	\$ 319.44	
Pollo	24	\$ 169.40		27	\$ 186.34	
Gallina	12	\$ 102.85		13	\$ 113.14	
Conejo	6	\$ 48.40		7	\$ 53.24	
Otros Ingresos						
Lácteos		\$ 250.00	\$ 420.00		\$ 300.00	\$ 520.00
Jugos		\$ 170.00	\$ 5,040.00		\$ 220.00	\$ 6,240.00

Ingresos	2021				2022			
	Diarios	Mensual	Anual		Diarios	Mensual	Anual	
Venta promedio de pan	4422.00 (panes a 23 tiendas de abarrotes)				4807.00 (panes a 25 tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$0.105	\$ 464.31	\$ 13,929.30	\$ 167,151.60	\$0.11	\$ 543.19	\$ 16,295.73	\$ 195,548.76
- Costo de Venta	\$0.071	\$ 313.96	\$ 9,418.86	\$ 113,026.32	\$0.08	\$ 379.75	\$ 11,392.59	\$ 136,711.08
Establecimiento	500.00				500.00			
Promedio de panes de venta	500.00				500.00			
Precio de Venta	\$0.15	\$ 75.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00	\$0.15	\$ 75.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00
- Costo de Venta	\$0.07	\$ 35.50	\$ 1,065.00	\$ 12,780.00	\$0.08	\$ 39.50	\$ 1,185.00	\$ 14,220.00
Hornadas								
Piernas de Chanco	20	\$ 327.96	\$ 1,244.49	\$ 1,244.49	23	\$ 360.75	\$ 1,368.93	\$ 1,368.93
Cuyes	9	\$ 74.67			10	\$ 82.14		
Pavo	29	\$ 380.67			32	\$ 418.73		
Pollo	29	\$ 248.90			32	\$ 273.79		
Gallina	15	\$ 139.09			16	\$ 153.00		
Conejo	7	\$ 73.21			8	\$ 80.53		
Otros Ingresos								
Lácteos	\$	330.00	\$ 590.00	\$ 7,080.00	\$	350.00	\$ 630.00	\$ 7,560.00
Jugos	\$	260.00			\$	280.00		

- **Gastos**

Gastos	2019				2020			
	Diarios	Mensual	Anual		Diarios	Mensual	Anual	
Sueldos	\$276	\$ 1,102.50	\$ 13,230.00	\$ 33,075.00	\$289.41	\$578.81	\$6,945.75	\$27,783.00
Arriendo	\$ 413.44	\$ 1,653.75	\$ 19,845.00		\$434.11	\$1,736.44	\$20,837.25	
Otros egresos	\$ 610.00	\$ 7,320.00	\$ 7,320.00	\$ 8,300.00	\$ 671.00	\$ 8,052.00	\$ 8,052.00	\$ 9,100.00
Gastos	2021				2022			
	Diarios	Mensual	Anual		Diarios	Mensual	Anual	
Sueldos	\$304	\$ 303.88	\$ 3,646.52	\$ 36,465.19	\$319.07	\$0.00	\$0.00	\$40,202.87
Arriendo	\$ 455.81	\$ 2,734.89	\$ 32,818.67		\$478.61	\$3,350.24	\$40,202.87	
Otros egresos	\$ 738.10	\$ 8,857.20	\$ 8,857.20	\$ 9,700.00	\$ 811.91	\$ 9,742.92	\$ 9,742.92	\$ 10,100.00

- **Interpretación**

Para el escenario optimista se busca un incremento de tiendas de abarrotes aliadas con la adquisición del horno con mayor capacidad, se puede observar que el proyecto se muestra viable con una Tasa Interna de retorno del 97%, así como con un Valor Actual Neto de \$159,963.98 y un periodo de recuperación menor a 2 años.

El escenario optimista propone que dentro de 5 años se incorporen 12 tiendas aliadas; los costos de elaboración del pan juegan un papel importante debido a que se estima que el incremento sea mínimo y las ventas máximas para poder alcanzar la utilidad neta deseada.

El incremento de las ventas en la sección hornada se da a un 10% con respecto al año anterior, el costo de arriendo se eleva de la misma forma a un 10% y el sueldo a un 5% conforme a la Ley.

Se incorporan trabajadores de tiempo completo y se reducen los trabajadores de medio tiempo con el fin de optimizar costos y poder cumplir con las obligaciones adquiridas del préstamo suscitado.

5.1.2 Escenario Realista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -	\$ 13,142.36	\$ 15,031.94	\$ 16,999.16	\$ 22,522.90
Ingresos					
Ventas en efectivo	\$ 137,374.80	\$ 145,196.46	\$ 153,177.92	\$ 187,711.78	\$ 210,756.04
Cobros por ventas de activo fijo	\$ 5,000.00	\$ 5,300.00	\$ 6,430.00	\$ 7,490.00	\$ 8,000.00
Total Ingresos	\$ 142,374.80	\$ 150,496.46	\$ 159,607.92	\$ 195,201.78	\$ 218,756.04
Egresos					
Costo de venta	\$ 77,925.60	\$ 89,527.68	\$ 98,391.24	\$ 122,499.00	\$ 141,753.60
Pago de nómina	\$ 30,125.00	\$ 40,395.00	\$ 35,835.00	\$ 39,852.61	\$ 44,202.52
Pago operacionales	\$ 5,500.00	\$ 8,300.00	\$ 9,100.00	\$ 9,700.00	\$ 10,100.00
Pago de cuentas	\$ 3,500.00	\$ 4,100.00	\$ 7,023.00	\$ 8,302.00	\$ 8,213.00
Pago de impuestos	\$ 6,268.96	\$ 371.31	\$ 1,378.58	\$ 3,411.55	\$ 3,075.46
Total Egresos	\$ 123,319.56	\$ 142,694.00	\$ 151,727.82	\$ 183,765.16	\$ 207,344.59
Flujo de caja económico	\$ 19,055.24	\$ 20,944.82	\$ 22,912.04	\$ 28,435.78	\$ 33,934.35
Financiamiento					
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Total Financiamiento	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Flujo de caja financiero	\$ 13,142.36	\$ 15,031.94	\$ 16,999.16	\$ 22,522.90	\$ 28,021.47

VAN:	\$ 37,924.98
TIR:	44%
Payback :	2.22 años

- **Presupuesto de venta**

	2018			
	Diarios	Mensual	Anual	
Tiendas de Abarrotes				
Venta promedio de pan	2884 (panes a 15 tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$ 0.09	\$ 304.11	\$ 9,123.30	\$ 109,479.60
- Costo de Venta	\$ 0.07	\$ 187.46	\$ 5,623.80	\$ 67,485.60
Establecimiento				
Promedio de panes de venta	500.00			
Precio de Venta	\$ 0.13	\$ 65.00	\$ 1,950.00	\$ 23,400.00
- Costo de Venta	\$ 0.06	\$ 29.00	\$ 870.00	\$ 10,440.00
Hornadas				
Piernas de Chanco	15	\$ 176.40	\$ 655.20	\$ 655.20
Cuyes	6	\$ 37.80		
Pavo	21	\$ 210.00		
Pollo	21	\$ 126.00		
Gallina	11	\$ 73.50		
Conejo	5	\$ 31.50		
Otros Ingresos				
Lácteos		\$ 200.00	\$ 320.00	\$ 3,840.00
Jugos		\$ 120.00		

Ingresos	2019				2020			
	Diarios	Mensual	Anual		Diarios	Mensual	Anual	
Venta promedio de pan	3268 (panes a 17 tiendas de abarrotes)				3461.00 (panes a 18 tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$ 0.097	\$ 317.00	\$ 9,509.88	\$ 114,118.56	\$0.10	\$ 335.72	\$ 10,071.51	\$ 120,858.12
- Costo de Venta	\$ 0.066	\$ 215.69	\$ 6,470.64	\$ 77,647.68	\$0.069	\$ 238.81	\$ 7,164.27	\$ 85,971.24
Establecimiento								
Promedio de panes de venta	500				500.00			
Precio de Venta	\$ 0.14	\$ 70.00	\$ 2,100.00	\$ 25,200.00	\$0.14	\$ 70.00	\$ 2,100.00	\$ 25,200.00
- Costo de Venta	\$ 0.07	\$ 33.00	\$ 990.00	\$ 11,880.00	\$0.07	\$ 34.50	\$ 1,035.00	\$ 12,420.00
Hornadas								
Piernas de Chanco	15	\$ 231.53	\$ 837.90	\$ 837.90	16	\$ 243.10	\$ 879.80	\$ 879.80
Cuyes	7	\$ 49.61			7	\$ 52.09		
Pavo	22	\$ 264.60			23	\$ 277.83		
Pollo	22	\$ 154.35			23	\$ 162.07		
Gallina	11	\$ 93.71			12	\$ 98.40		
Conejo	6	\$ 44.10			6	\$ 46.31		
Otros Ingresos								
Lácteos		\$ 250.00	\$ 420.00	\$ 5,040.00		\$ 300.00	\$ 520.00	\$ 6,240.00
Jugos		\$ 170.00				\$ 220.00		

Ingresos	2019				2020			
	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual
Venta promedio de pan	4037.00 (panes a 21 tiendas de abarrotes)				4422.00 (panes a 23 tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$0.105	\$ 423.89	\$ 12,716.55	\$ 152,598.60	\$0.11	\$ 486.42	\$ 14,592.60	\$ 175,111.20
- Costo de Venta	\$0.075	\$ 302.78	\$ 9,083.25	\$ 108,999.00	\$0.08	\$ 353.76	\$ 10,612.80	\$ 127,353.60
Establecimiento	500.00				500.00			
Promedio de panes de venta	500.00				500.00			
Precio de Venta	\$0.15	\$ 75.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00	\$0.15	\$ 75.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00
- Costo de Venta	\$0.08	\$ 37.50	\$ 1,125.00	\$ 13,500.00	\$0.08	\$ 40.00	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
Hornadas								
Piernas de Chanco	17	\$ 272.27	\$ 1,033.18	\$ 1,033.18	18	\$ 285.89	\$ 1,084.84	\$ 1,084.84
Cuyes	7	\$ 61.99			8	\$ 65.09		
Pavo	24	\$ 316.03			26	\$ 331.83		
Pollo	24	\$ 206.64			26	\$ 216.97		
Gallina	12	\$ 115.47			13	\$ 121.25		
Conejo	6	\$ 60.78			6	\$ 63.81		
Otros Ingresos								
Lácteos	\$	330.00	\$ 590.00	\$ 7,080.00	\$	350.00	\$ 630.00	\$ 7,560.00
Jugos	\$	260.00			\$	280.00		

- Gastos

Gastos	2019				2020				
	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual
	\$276	\$ 1,102.50	\$ 13,230.00	\$ 33,075.00	\$289.41	\$578.81	\$6,945.75	\$27,783.00	
Sueldos	\$ 413.44	\$ 1,653.75	\$ 19,845.00		\$434.11	\$1,736.44	\$20,837.25		
Arriendo	\$ 610.00	\$ 7,320.00	\$ 7,320.00	\$ 8,052.00	\$ 671.00	\$ 8,052.00	\$ 8,052.00	\$ 8,052.00	
Otros egresos			\$ 8,300.00				\$ 9,100.00		
	2021				2022				
	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual
Sueldos	\$304	\$ 303.88	\$ 3,646.52	\$ 30,995.41	\$319.07	\$0.00	\$0.00	\$34,459.60	
	\$ 455.81	\$ 2,279.07	\$ 27,348.89		\$478.61	\$2,871.63	\$34,459.60		
Arriendo	\$ 738.10	\$ 8,857.20	\$ 8,857.20	\$ 9,742.92	\$ 811.91	\$ 9,742.92	\$ 9,742.92	\$ 9,742.92	
Otros egresos			\$ 9,700.00				\$ 10,100.00		

Interpretación

Por escara el escenario realista se busca un incremento de 10 tiendas de abarrotes aliadas con la adquisición del horno con mayor capacidad, se puede observar que el proyecto se muestra viable con una Tasa Interna de retorno del 44%, así como con un Valor Actual Neto de \$37,924.98y un periodo de recuperación menor a 3 años.

Este escenario plantea la idea de adquirir clientes de manera moderada y adquirir un costo mayor en la fabricación del pan, de la misma manera se considera un aumento del 5% en el servicio de hornada con respecto al año anterior, los precios de venta aumentan conforme a los costos, el aumento de empleados concluye con 6 de tiempo completo sin la necesidad de tener personal en medio tiempo debido a la cantidad de venta del producto.

Se cumplen con los deberes adquiridos en la suma de los pagos del préstamo para los 12 meses que representan el año comercial, así como el 35% de impuesto a la renta.

5.1.3 Escenario Pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -	\$ 949.50	\$ 3,938.41	\$ 2,608.53	\$ 3,024.32
Ingresos					
Ventas en efectivo	\$111,626.40	\$131,148.88	\$144,922.28	\$179,705.49	\$207,285.33
Cobros por ventas de activo fijo	4600	5300	5630	6250	6900
Total Ingresos	\$116,226.40	\$136,448.88	\$150,552.28	\$185,955.49	\$214,185.33
Egresos					
Costo de venta	\$ 70,200.00	\$ 80,403.84	\$ 93,977.28	\$120,443.40	\$144,738.00
Pago de nómina	\$ 30,125.00	\$ 33,780.00	\$ 35,835.00	\$ 39,852.61	\$ 44,202.52
Pago operacionales	\$ 5,500.00	\$ 8,300.00	\$ 9,100.00	\$ 9,700.00	\$ 10,100.00
Pago de cuentas	\$ 3,500.00	\$ 4,100.00	\$ 7,023.00	\$ 8,302.00	\$ 8,213.00
Pago de impuestos	\$ 39.02	\$ 963.26	\$ 33.99	\$ 1,328.81	\$ 816.18
Total Egresos	\$109,364.02	\$127,547.10	\$145,969.27	\$179,626.82	\$208,069.70
Flujo de caja económico	\$ 6,862.38	\$ 9,851.29	\$ 8,521.41	\$ 8,937.20	\$ 9,139.96
Financiamiento					
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Total Financiamiento	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Flujo de caja financiero	\$ 949.50	\$ 3,938.41	\$ 2,608.53	\$ 3,024.32	\$ 3,227.08

VAN:	\$-32,000.00
TIR:	-22%
Payback :	< 5 años

- Presupuesto de venta

	2018			
	Diarios	Mensual	Anual	
Tiendas de Abarrotes				
Venta promedio de pan	2500 (panes a 13 tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$ 0.09	\$ 232.50	\$ 6,975.00	\$ 83,700.00
- Costo de Venta	\$ 0.065	\$ 162.50	\$ 4,875.00	\$ 58,500.00
Establecimiento				
Promedio de panes de venta	500.00			
Precio de Venta	\$ 0.13	\$ 65.00	\$ 1,950.00	\$ 23,400.00
- Costo de Venta	\$ 0.07	\$ 32.50	\$ 975.00	\$ 11,700.00
Hornadas				
Piernas de Chanco	15	\$ 184.80	\$ 686.40	\$ 686.40
Cuyes	7	\$ 39.60		
Pavo	22	\$ 220.00		
Pollo	22	\$ 132.00		
Gallina	11	\$ 77.00		
Conejo	6	\$ 33.00		
Otros Ingresos				
Lácteos		\$ 200.00	\$ 320.00	\$ 3,840.00
Jugos		\$ 120.00		

Ingresos	2019				2020			
	Diarios	Mensual	Anual		Diarios	Mensual	Anual	
Venta promedio de pan	2884 (panes a 15 tiendas de abarrotes)				3076.00 (17 panes a tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$ 0.097	\$ 279.75	\$ 8,392.44	\$ 100,709.28	\$0.10	\$ 313.75	\$ 9,412.56	\$ 112,950.72
- Costo de Venta	\$ 0.066	\$ 190.34	\$ 5,710.32	\$ 68,523.84	\$0.073	\$ 224.55	\$ 6,736.44	\$ 80,837.28
Establecimiento								
Promedio de panes de venta	500				500.00			
Precio de Venta	\$ 0.14	\$ 70.00	\$ 2,100.00	\$ 25,200.00	\$0.14	\$ 70.00	\$ 2,100.00	\$ 25,200.00
- Costo de Venta	\$ 0.07	\$ 33.00	\$ 990.00	\$ 11,880.00	\$0.073	\$ 36.50	\$ 1,095.00	\$ 13,140.00
Hornadas								
Piernas de Chanco	17	\$ 254.10	\$ 919.60	\$ 919.60	19	\$ 279.51	\$ 1,011.56	\$ 1,011.56
Cuyes	7	\$ 54.45			8	\$ 59.90		
Pavo	24	\$ 290.40			27	\$ 319.44		
Pollo	24	\$ 169.40			27	\$ 186.34		
Gallina	12	\$ 102.85			13	\$ 113.14		
Conejo	6	\$ 48.40			7	\$ 53.24		
Otros Ingresos								
Lácteos		\$ 220.00	\$ 360.00	\$ 4,320.00		\$ 290.00	\$ 480.00	\$ 5,760.00
Jugos		\$ 140.00				\$ 190.00		

Ingresos	2021				2022			
	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual
Venta promedio de pan	3845.00 (panes a 20 tiendas de abarrotes)				4230.00 (panes a 22 tiendas de abarrotes)			
Precio de Venta	\$0.105	\$ 403.73	\$ 12,111.75	\$ 145,341.00	\$0.11	\$ 477.99	\$ 14,339.70	\$ 172,076.40
- Costo de Venta	\$0.077	\$ 296.07	\$ 8,881.95	\$ 106,583.40	\$0.09	\$ 359.55	\$ 10,786.50	\$ 129,438.00
Establecimiento	500.00				500.00			
Promedio de panes de venta	500.00				500.00			
Precio de Venta	\$0.15	\$ 75.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00	\$0.15	\$ 75.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00
- Costo de Venta	\$0.08	\$ 38.50	\$ 1,155.00	\$ 13,860.00	\$0.09	\$ 42.50	\$ 1,275.00	\$ 15,300.00
Hornadas								
Piernas de Chanco	20	\$ 327.96	\$ 1,244.49	\$ 1,244.49	23	\$ 360.75	\$ 1,368.93	\$ 1,368.93
Cuyes	9	\$ 74.67			10	\$ 82.14		
Pavo	29	\$ 380.67			32	\$ 418.73		
Pollo	29	\$ 248.90			32	\$ 273.79		
Gallina	15	\$ 139.09			16	\$ 153.00		
Conejo	7	\$ 73.21			8	\$ 80.53		
Otros Ingresos								
Lácteos	\$	300.00	\$ 510.00	\$ 6,120.00	\$	330.00	\$ 570.00	\$ 6,840.00
Jugos	\$	210.00			\$	240.00		

- Gastos

Gastos	2018				2019				2020				2021				2022			
	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual	Diarios	Mensual	Anual		
	\$262.50	\$787.50	\$9,450.00	\$23,625.00																
	\$393.75	\$1,181.25	\$14,175.00																	
	\$550.00	\$6,600.00		\$6,500.00																
				\$5,500.00																
Sueldos	\$276	\$ 551.25	\$ 6,615.00	\$ 26,460.00	\$413.44	\$ 1,653.75	\$ 19,845.00	\$ 289.41	\$578.81	\$ 6,945.75	\$ 27,783.00	\$ 671.00	\$ 8,052.00	\$ 8,052.00	\$ 319.07	\$0.00	\$0.00	\$34,459.60		
Arriendo	\$ 610.00	\$ 7,320.00	\$ 7,320.00	\$ 8,300.00	\$ 434.11	\$1,736.44	\$20,837.25	\$478.61	\$2,871.63	\$34,459.60	\$ 9,742.92	\$ 9,742.92	\$ 811.91	\$ 9,742.92	\$ 478.61	\$2,871.63	\$34,459.60	\$ 9,742.92		
Otros egresos				\$ 8,300.00														\$ 10,100.00		

Interpretación

Para el escenario pesimista muestra que sucedería con la empresa si no aumenta de manera considerable las tiendas de abarrotes aliadas y adquiere la deuda con la adquisición del horno con mayor capacidad, se puede observar que el proyecto muestra datos negativos con una Tasa Interna de retorno del -22%, así como con un Valor Actual Neto de \$-32,000.00 y un periodo de recuperación mayor a 5 años.

Para el escenario pesimista se considera un aumento de 9 tiendas aliadas, sin embargo la incorporación de estas se encuentra de manera lenta, es decir, para el siguiente año de la adquisición del horno se supone que no se pueda conseguir ampliar la cartera de clientes, o por el contrario que se aumente pero clientes antiguos decidan romper relaciones con la panadería haciendo parecer que el aumento se vea nulo con respecto a la venta de los panes, si esto sucediera la empresa empezaría a operar con números rojos y no se mostraría rentable.

Los costos de nómina guardan significancia por ello se operaría con poco personal de tiempo completo y medio tiempo, agregando a que por el número de ventas no fuera necesario contratar de más trabajadores.

Los índices de inversión indican que la panadería no es para nada rentable y que adquiriría una deuda que no sabría cómo pagar, extendiéndose así el periodo de recuperación por más de 5 años.

5.2 Estado de Resultado Proyectado

	Proyectado					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 103,164.00	\$ 137,339.04	\$ 165,427.00	\$ 187,777.16	\$ 202,476.09	\$ 231,477.69
Costo de ventas	\$ 54,000.00	\$ 78,675.84	\$ 95,416.20	\$ 114,087.60	\$ 125,806.32	\$ 150,931.08
Utilidad Bruta	\$ 49,164.00	\$ 58,663.20	\$ 70,010.80	\$ 73,689.56	\$ 76,669.77	\$ 80,546.61
Gastos Administrativos	\$ 25,500.00	\$ 30,125.00	\$ 40,395.00	\$ 35,835.00	\$ 45,322.39	\$ 49,945.79
Gastos de Venta	\$ 4,000.00	\$ 5,500.00	\$ 8,300.00	\$ 9,100.00	\$ 9,700.00	\$ 10,100.00
Utilidad Operacional	\$ 19,664.00	\$ 23,038.20	\$ 21,315.80	\$ 28,754.56	\$ 21,647.38	\$ 20,500.82
Gastos Financieros	\$ -	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88	\$ 5,912.88
Utilidad antes de Impuesto	\$ 19,664.00	\$ 17,125.32	\$ 15,402.92	\$ 22,841.68	\$ 15,734.50	\$ 14,587.94
Impuesto	\$ 6,882.40	\$ 5,993.86	\$ 5,391.02	\$ 7,994.59	\$ 5,507.07	\$ 5,105.78
Utilidad neta	\$ 12,781.60	\$ 11,131.46	\$ 10,011.90	\$ 14,847.09	\$ 10,227.42	\$ 9,482.16

El presente Estado de Resultado se muestra en relación al escenario optimista, en el cual se puede observar la utilidad neta a conseguir con la estimación de ventas para los siguientes 5 años después de haber adquirido el horno de mayor capacidad.

CAPÍTULO VI

6. Plan de mejora

6.1 Perspectivas Balanced Scorecard según matriz SMART

6.1.1 Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Descripción del indicador	Frecuencia	Tipo	Comportamiento del indicador	Meta	Resultados	Umbral al 15%	Responsable
Incrementar la rentabilidad del negocio	Incrementar el margen de utilidad neta 5%	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	variación de la utilidad operacional antes de impuestos por las ventas multiplicado por la variación de las ventas entre el activo total	Mensualmente	Incremento	Discreto	8%	0.15	0.012	Distribuidores y panaderos
	Disminuir el índice de endeudamiento 10%	$\frac{Total\ de\ pasivos}{Total\ de\ activos}$	variación de los activos totales con respecto a su capital contable	Trimestral	Reducción	Continuo	5%	0.43	0.015	Propietaria
Estrategias Perspectiva Financiera										
Ampliar cartera de proveedores						Adquisición de horno con capacidad de más de mil panes				
Para la disminución de endeudamiento del negocio es necesario disminuir sus pasivos, es decir, las obligaciones que posee la empresa, de las cuales las que más representan un costo es el pago de proveedores, los cuales representan hasta el 85% de los pasivos. Se debe recordar que la propietaria reconocía que sus actuales proveedores ofertaban la materia prima a un costo elevado, sin embargo, ella consideraba que la calidad lo valía. Es necesario buscar otras opciones de similar calidad y a un menor precio que haga que su rendimiento se eleve						Para poder operar de manera eficaz y eficiente es necesario la obtención de un horno con mayor capacidad que produzca mayor número de panes para la distribución óptima de los mismos a las diferentes tiendas de abarrotes				

6.1.2 Perspectiva de cliente

Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Descripción del indicador	Frecuencia	Tipo	Comportamiento del indicador	Meta	Resultados	Umbral al 15%	Responsable
Incrementar la cartera de clientes de tiendas de abarrotes	Disminuir el tiempo de entrega a un 30%	$\frac{\text{minutos de retraso diaria}}{\text{minutos de retraso semanalmente}}$	variación de la mercadería retrasada diariamente entre la semanalmente	Semestralmente	Reducción	Continuo	30%	0.125	0.045	Panaderos
	Disminuir la tasa de deserción del cliente	$\frac{\text{número de clientes perdidos}}{\text{números de clientes totales}}$	variación del número de clientes perdidos entre los clientes	Trimestral	Reducción	Continuo	20%	0.53	0.03	Panaderos
Estrategias Perspectiva Clientes										
Dentro de los principales problemas que presenta la panadería se encuentra los tiempos de entrega tardíos, para ello es necesario trazar un plan de ruta en el cual se presente el camino a seguir para la entrega de la mercadería.					<p>Una vez establecidas las rutas y un plan de trabajo para los panaderos es importante se establezca también un plan de visita a sus clientes. Hacerles ver que ellos son la parte fundamental de la compañía y que se muestran dispuestos a complacer sus exigencias. Es importante que el cliente sienta que no está comprando un producto cualquiera, al contrario, está adquiriendo una</p> <ul style="list-style-type: none"> - La atención, ser agradables y empático - Ofrecer promociones - Comunicación activa <p style="text-align: right;">- Verificar que el cliente tenga todo lo que desea y ofrecer adicionales que complementen su compra</p>					

6.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Descripción del indicador	Frecuencia	Tipo	Comportamiento del indicador	Meta	Resultados	Umbral al 15%	Responsable
Mejorar los tiempos de entrega del producto	Disminuir el tiempo de espera del producto terminado 10%	$\frac{\text{capacidad de producción}}{\text{número de clientes}}$	Promedio de panes para cada cliente	Mensualmente	Reducción	Continuo	10%	12	0.015	Panaderos
	Incrementar la capacidad de producción 25%	capacidad instalada - producción	muestra el número de capacidad ociosa de la producción	Mensualmente	Incremento	Continuo	25%	14	0.0375	Panaderos
Estrategias Procesos Internos										
Utilizar al máximo la capacidad de los hornos										
<p>Por mucho tiempo la panadería trabajó con unos hornos en los cuales producía mucho menos de lo que realmente era capaz la máquina de producir, esto representa un gasto a la empresa ya que se generan los mismo recursos para producir menos pan. Por este motivo se adquiere un nuevo horno el cual deberá ser usado al máximo en su capacidad para ahorrar tiempo y optimizar los tiempos de entrega</p>										

6.1.3 Perspectiva Aprendizaje y Procesos

Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Descripción del indicador	Frecuencia	Tipo	Comportamiento del	Meta	Resultados	Umbral al 15%	Responsable
Incrementar el compromiso de los panaderos con el establecimiento	Disminuir el absentismo 20%	$\frac{\text{Tiempo de ausencia}}{\text{Tiempo presente}}$	variación del tiempo que se ausenta el empleado con respecto al tiempo que permanece trabajando	Mensualmente	Reducción	Continuo	20%	0.33	0.03	Propietaria
	Premiar a la antigüedad de la planilla 10%	$\frac{\text{Antigüedad en la empresa}}{\text{Número de empleados}}$	variación del tiempo de antigüedad de la empresa entre el número de empleados	Semestralmente	Incremento	Continuo	10%	0.42	0.015	Propietaria
Estrategias de Aprendizaje y Procesos										
Desarrollo de plan de trabajo semanal					Incentivo al trabajador					
Para que un equipo de trabajo cumpla sus tareas de manera eficiente y eficaz es necesario brindarle todas las herramientas para que este le pueda sacar provecho. Por ello es recomendable el desarrollo de un plan de trabajo por parte de la propietaria del negocio para su talento humano, con el fin que este pueda conocer que desea la empresa que aporte aquella jornada de labores De esta forma se reduce el ausentismo laboral y se optimiza el tiempo de producción y distribución del producto hacia el cliente					El talento humano es la parte esencial en una empresa, sin ella las operaciones no se podrían realizar, por ello es importante mantener al personal constantemente motivado para que esté dispuesto a dar lo mejor de sí en su lugar de trabajo. Por ello realizar actividades en donde lleve la integración grupal mantendría al equipo unido y fuerte Realizar sorteos, tener bonificaciones o sencillamente dejar que un día al mes se marchen antes a casa marca un punto de diferencia entre los colaboradores por ello es importante emplear técnicas de incentivo al trabajador con fin de mejorar su eficiencia					

6.2 Diagrama de Pareto

Problema: Disminución de clientes de tiendas de abarrotes		
Causas	Explicación	Frecuencia
No se usa toda la capacidad de los hornos	La capacidad de los hornos no se aprovecha debido al desgaste del mismo y cuando más producto se espera producir el tiempo de entrega es mayor	30%
Producto llega con retraso	Un panadero se encarga de surtir varias tiendas y en el traslado se atrasa entre una y la otra	22%
Producto llega en mal estado	El pan llega aplastado o frío debido a que en el traslado se maltrata	19%
Dependencia de proveedores	La panadería no cuenta con una cartera de proveedores, depende de los mismos	14%
Traslado de establecimiento	La panadería se ha trasladado dos veces de establecimiento lo que ha provocado que las rutas se vuelvan más lejanas	9%
Tráfico en rutas de entrega	El tráfico en las calles dificulta la entrega del producto	6%

CAPÍTULO VII

7. Riesgos del Proyecto

7.1 Análisis de los riesgos existentes dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard

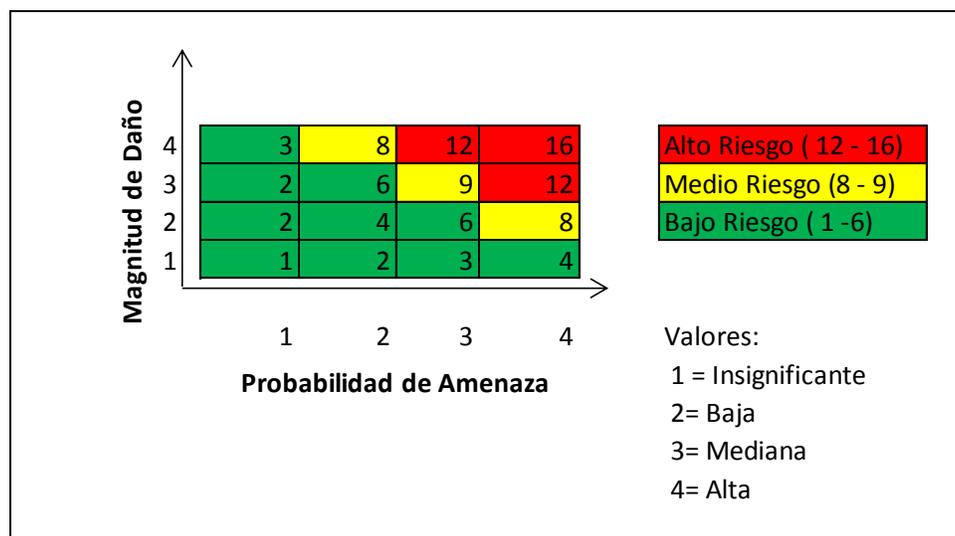
Perspectiva	Objetivos	Riesgos				
		1	2	3	4	5
Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio	No alcanzar el presupuesto de venta deseado	Mal uso del horno importado	Generar gastos en la importación de piezas de mantenimiento	Bajo incremento de cartera de proveedores	Elevar el índice de endeudamiento
		Si la empresa no logra alcanzar las ventas que desea por cada año, corre el riesgo de laborar con pérdidas y que su negocio deje de ser rentable	Se corre el riesgo de que se opere de forma inadecuada el uso del horno que se desea importar y este se llegue a dañar o necesite mantenimiento o un a cambio de piezas	En el caso de que el horno no opere de la forma adecuada o se dañara alguna de sus partes las cuales no se encuentren en el país se vería en la obligación de importar las piezas generando un	Se espera ampliar la cartera de proveedores que generen un menor gasto en la adquisición de materia prima, sin embargo, se corre el riesgo de que la calidad de la misma sea menor a la	Se espera realizar un préstamo para la mejora de la empresa, sin embargo, se corre el riesgo de generar uno nuevo si no se alcanza las ventas deseadas para cada año
Cliente	Incrementar la cartera de clientes de tiendas de abarrotes	No entregar el producto a tiempo	Abandono de una tienda aliada	No abastecer la demanda del mercado	No generar un incremento en la compra de panes	Cambio cultural en la compra de panes
		El principal reto de la panadería es poder manejar la distribución del producto de manera adecuada y realizar las entregas dentro del tiempo establecido	El abandono de una tienda aliada perjudica radicalmente las operaciones de la panadería ya que su rentabilidad de ve determinada por su producción y ventas, las cuales	La incorporación planificada de tiendas de manera fortuita y no poseer los medios de producción pondría en riesgo la panadería al no poder satisfacer a las peticiones	Se prevé el incremento de compra en las panaderías aliadas, mantener o disminuir la compra haría que la rentabilidad de la empresa se ponga en juego	Un cambio dentro de la dieta de los Guayaquileños con la adquisición de productos sustitutos al pan disminuirá las ventas planificadas

Perspectiva	Objetivos	Riegos				
		1	2	3	4	5
Procesos Internos	Mejorar los tiempos de entrega del producto	Generar costos por capacidad sin uso	Retrasar los tiempos de producción	Mal uso de plan de rutas	Reducción de transporte para la entrega del producto	Escasez de materia prima
		Operar con un porcentaje menor a la producción óptima genera un costo a la panadería	Un mal manejo en los tiempos de producción retrasaría la distribución de los mismos	El no utilizar un plan de rutas alternas en caso de que existiera algún inconveniente podría demorar los tiempos de llegada del producto	El producto es entregado con activos propios de la empresa, si alguno de estos se llega a disminuir comprometería los tiempos de entrega	La escasez de la materia prima con la cual se elaboran los productos aumentaría los costos en producción y la baja de oferta
Aprendizaje y Procesos	Incrementar el compromiso del personal de trabajo con el establecimiento	Aumento de absentismo	Abandono laboral	Falta de motivación	Baja eficiencia y eficacia en producción	Bajos resultados en creación de plan semanal
		El incremento del tiempo ocioso del personal en lugar de realizar actividades que favorezcan a la panadería dentro del horario de trabajo podría provocar una baja producción o una mala calidad del producto	Si no se cuenta con la planilla necesaria para la elaboración del producto, se vería afectada la oferta de producción	Un personal que trabaja sin motivación, retrasa los tiempos de entrega y producción	Si no se aprovecha al máximo los recursos materiales por una baja de eficiencia y eficacia en la producción de los productos por parte del personal se vería comprometida la oferta de la panadería	Si se establece un plan de trabajo semanal y este no es seguido por el personal, los esfuerzos realizados para la mejora de la distribución serían nulos y el éxito del proyecto fracasaría

7.2 Matriz de Riesgos

Se realiza un análisis de los riesgos propuestos dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard para descubrir los riesgos que representan mayor impacto dentro del proyecto y poder hacer un diagnóstico de ellos.

	Nivel de probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo
No alcanzar el presupuesto de venta deseado	2	4	14
Mal uso del horno importado	3	2	4
Generar gastos en la importación de piezas de mantenimiento	2	3	8
Bajo incremento de cartera de proveedores	3	3	8
Elevar el índice de endeudamiento	4	4	9
No entregar el producto a tiempo	3	4	8
Abandono de una tienda aliada	2	4	16
No abastecer la demanda del mercado	2	3	9
No generar un incremento en la compra de panes por año	2	4	12
Cambio cultural en la compra de panes	1	1	2
Generar costos por capacidad sin uso	1	1	3
Retrasar los tiempos de producción	2	4	8
Mal uso de plan de rutas	1	3	6
Reducción de transporte para la entrega del producto	2	3	6
Escasez de materia prima	3	4	16
Aumento de absentismo	3	3	8
Abandono laboral	2	4	8
Falta de motivación	2	2	6
Baja eficiencia y eficacia en producción	2	3	6
Bajos resultados en creación de plan semanal	2	3	3



7.2.1 Análisis Matriz Riesgo

Se poseen 4 riesgos muy graves dentro de la empresa que son:

- El no poder alcanzar las ventas proyectadas para los siguientes años trayendo una consecuencia muy grande y se mantiene como baja la probabilidad que esto suceda.

- El abandono de una tienda aliada se presenta de igual manera con un nivel de riesgo elevado, lo que desencadenaría un daño grave dentro de las operaciones de la empresa, sin embargo la probabilidad que suceda es baja

- El no generar un incremento por parte de las tiendas aliadas y compradores en general de los panes vendidos en el año pone en riesgo la rentabilidad de la empresa.

- Finalmente un daño que causaría un grave problema dentro de la panadería y que se encuentra de manera mediana considerable es la escasez de la materia prima, debido a que sin ella no podríamos operar para satisfacer a los demandantes.

CAPÍTULO VIII

8. Acuerdo Multipartes

8.1 Antecedentes

El acuerdo multipartes data desde el año 2008 en donde Ecuador participa junto a sus países fronterizos de Perú y Colombia en un formato de negociaciones denominado “acuerdo multipartes”, sin embargo, en el año 2009 Ecuador se distancia del acuerdo ya que se encontraba en la espera de una resolución frente al banano bajo el marco de la Organización Mundial de Comercio. Para el año 2013 Ecuador mantiene discusiones con diferentes representantes de la Unión Europea para la definición de metodologías para el inicio formal de las negociaciones, no fue sino hasta el año 2016 que se firmó el Acuerdo y a partir del 1 de Enero del 2017 entro en vigencia.

8.2 Componentes del Acuerdo Multipartes con la UE

El Acuerdo está compuesto por:

- Acceso a Mercados
- Defensa Comercial
- Servicios
- Contratación Publica
- Propiedad Intelectual
- Comercio y Desarrollo Sostenible

8.4 Características

8.4.1 Acceso a Mercados

El 99.7% de los productos agrícolas y 100% de productos industriales y pesqueros en la actualidad se muestra de libre acceso desde el momento de su vigencia dentro del país

representados en \$1500 y \$1200 de millones respectivamente, abriendo oportunidades dentro de las Economías Populares y Solidarias

8.4.2 Defensa Comercial:

Dentro de la defensa comercial se reconocen las salvaguardias por balanza de pagos (multilaterales) y salvaguardias bilaterales. Incluyéndose a las salvaguardias las Industrias Nacientes.

8.4.3 Servicios:

No se verá afectada la Potestad Estatal para la expedición de normas en funcionamiento de servicios prestados dentro del país. Además se guardan los compromisos establecidos entre Ecuador y la Organización Mundial de Comercio, se mantienen reservas y excepciones con la finalidad de mantener el empleo a los ecuatorianos y ecuatorianas y el manejo de las políticas y sectores estratégicos.

8.4.4 Contratación pública:

El acuerdo no se lo realiza en totalidad con todos los sectores de la contratación pública del país, se excluye a los programas de economía, popular y solidaria

8.4.5 Propiedad Intelectual:

Garantía de los deberes y obligaciones establecidos con la OMC y demás acuerdos internacionales en campos de derecho de autor, medicamentos,

8.5 Indicaciones Geográficas

La Unión Europea tendrá el reconocimiento en Ecuador de 116 Indicaciones Geográficas correspondientes a los 28 países que conforman este bloque.

8.6 Beneficios de Acuerdo Multipartes con la UE

- 2'700 millones de exportaciones en 2015 resultando un saldo positivo a la balanza comercial
- Comercio justo de 37%
- Principal destino de las exportaciones no petroleras
- Principales destinos de las exportaciones de economías populares y solidarias
- Protección a cadenas productivas sensibles
- Trato diferenciado con el país
- Eliminación de subsidios para productos de UE exportados hacia Ecuador

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones

1.- Se creó un plan financiero proyectado para los siguientes 5 años después de la adquisición del horno con mayor capacidad para la panadería Cálida, para ello se realizó un análisis de sensibilidad con tres tipos de escenarios en donde nos dice que el proyecto es rentable, sí y solo sí se adquieren nuevas tiendas aliadas y el nivel de ventas aumenta, así como que se mantenga el costo de elaboración del pan. Podemos observar que al no conseguirse la suma de nuevos clientes el proyecto no se ve rentable ya que se espera invertir 32mil dólares y adquirir una deuda de 15mil dólares, razón por la cual convertiría al negocio improductivo al no poder registrar ganancias al cubrir sus obligaciones, al contrario, trabajaría con números negativos. Para poder cubrir la capacidad de más de mil panes se debe comprar un horno con características similares al Horno Static, sin embargo la inversión que se desea tener con respecto a la importación de \$32.000.00 se puede ver reducir con la importación de un horno de iguales características comprado en países cercanos como Perú o Colombia que presentan una moneda con un valor por debajo del dólar favoreciendo porcentualmente al momento de la conversión de la moneda, diferente a la relación dólar – euro, en donde el dólar ocupa un precio menor al euro y se pagarían más dólares por la compra de un bien en países pertenecientes a la Unión Europea.

2.- De acuerdo a las aspiraciones que presenta la panadería en la adquisición de un horno con una capacidad de producción de más de mil panes, se considera el Admisión Temporal para el perfeccionamiento de activos el cual permite la entrada de un bien desde España sin recargos aplicables, así como el acuerdo multipartes con la Unión Europea que despeje los aranceles en la compra del bien.

3.- El análisis realizado a las perspectivas del Balanced Scorecard nos muestra los siguientes parámetros:

Para aumentar la rentabilidad de la panadería es necesario ampliar la cartera de proveedores debido a que el negocio depende directamente de sus proveedores ya que le han servido por mucho tiempo, así como es necesario la compra de un horno de mayor calidad que le ayude a cubrir los tiempos de entrega del pan y cumplir con metas establecidas.

El aumento de la cartera de clientes ayudará a incrementar las ventas y a fidelizar la opción de compra del producto, debido a la baja calidad presentada al momento de entregarse.

Para que los tiempos en la entrega del producto sean óptimos es necesario que se trabaje al máximo la capacidad de los hornos, que como se menciona en el proyecto se encuentran obsoletos, razón principal por la cual se desea importar uno desde España.

Finalmente se quiere demostrar al talento humano cuan es indispensable en la elaboración del pan y la vida de la microempresa por ello se realizarán premiaciones a los que más destaquen en cierto periodo de tiempo.

4.- El principal riesgo que asume la panadería es no llegar a su óptimo en ventas para poder cubrir sus obligaciones y poder obtener una ganancia de ello, además de que existiera un abandono de una tienda aliada lo que representaría una significativa disminución en las ventas realizadas.

La escasez de la materia prima pondría en compromiso los costos de elaboración de los panes debido a que los precios con los cuales trabaja la empresa se catalogan como bajos, siendo este su estrategia de venta, precios bajos.

Se recomienda llevar a cabo el proyecto y proponer estrategias en ventas con el fin de aumentar la cartera de clientes y generar más ventas con el objetivo de ser rentables y un nivel de utilidades netas superior a las proyectadas.

Se sugiere realizar un préstamo con una cantidad menor a la presentada en el proyecto si resulta la compra de un horno de menor precio en algún vecino, esto aumentaría el flujo de caja proyectado debido a que la carga financiera se vería reducida.

Bibliografía

Anaya, H. O. (2006). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Auchi. (2010 de 11 de 2010). *Dibujos Net*. Obtenido de <http://galeria.dibujos.net/naturaleza/el-bosque/arbol-pintado-por-auchi-7814009.html>

Aula de Economía . (s.f.). Obtenido de <http://www.auladeeconomia.com/razonesfinancieras.htm>

BANCO DEL PACIFICO. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/pyme-pacifico.aspx>

BANCO DEL PICHINCHA. (s.f.). Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Empresas/Empresas/Pichincha-Creditos/Productivo>

BANCO PROCREDIT . (s.f.). Obtenido de http://www.bancoprocredit.com.ec/SitePages/Empresas/Financiamiento_Empresarial/Limite_Credito_pyme.aspx

Betancourt, D. (05 de 07 de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>

Cantú, G. G. (2008). Contabilidad Financiera . En G. G. Cantú, *Contabilidad Financiera* (pág. 42). Mexico .

CASTOLIN. (1990). *About us: Castolin Eutectic*. Obtenido de Castolin Eutectic Web site: www.castolin.com

CEDATOS. (2015). Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86

CreceNegocios. (13 de 04 de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Ecuador En Cifras. (s.f.). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

Ecuador en cifras . (s.f.). Obtenido de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

Ecuador en cifras. (2010). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

Ekos, R. (2015). Zoom al Sector metalmecánico. *Revista Ekos*.

Enríquez, C., & Maldonado, P. (17 de 04 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>

ESAB. (2012). *Acerca de la empresa: ESAB*. Obtenido de ESAB Web site: www.esab.fr

EXPRESO. (15 de 01 de 2014). Obtenido de http://www.expreso.ec/historico/guayaquil-la-mas-insegura-MYGR_5547287

exterior, c. (2017). *ministerio de comercio exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/>: <http://www.comercioexterior.gob.ec/productos-negociados-en-el-acuerdo/>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.

Geo Tutoriales. (3 de 3 de 2017). *Gestiones de Operaciones*. Obtenido de <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/como-hacer-un-diagrama-de-pareto-con-excel-2010/>

Gestiopolis. (12 de 03 de 2001). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ques-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Gitman, L. J. (2012). Pearson.

GPG. (s.f.). <https://www.gpg.es/cas/empresa/presentacion>.

Hill, C. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGraw Hill.

INEC. (2012). *Info Economia*.

José Domenech Roldán. (s.f.). <http://www.jomaneliga.es/>. Obtenido de http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina_de_pescado.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Junio de 2005). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de <http://s3.amazonaws.com:>

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KA_PLAN.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1501665582&Signature=0DLYy3zlGYCDTbDo2ekqXa%2B0pf8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad_de_Conocimiento_-E

Martin, J. (15 de 05 de 2017). *Escuela Asociada a la Universidad Rey Juan Carlos*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

McSolda. (2015). *Taller de reparacion Mc solda*. Obtenido de <http://mcsolda.blogspot.com>: <http://mcsolda.blogspot.com/p/contactenos.html>

Mendez Prado, M., & Macías Rendon, W. ((s/f)). Uso de Ratios financieros para calificar una empresa dentro de un licitación publica. *Uso de Ratios financieros para calificar una empresa dentro de un licitación publica*, 3.

Metaconcept. (1990). *La empresa: Metaconcept Groupe*. Obtenido de Metaconcept Grope Web site: <http://www.metaconcept.fr>

Peña, A. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>

PRO ECUADOR. (2015). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

Ross, W. J. (2012). *finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.

Sales, M. (2013). *EALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1501666199&Signature=BurGLBdQ9u30Xr5sQQj3GYgL%2B78%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf

Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

SENAE. (Septiembre de 2015). **NORMAS GENERALES PARA EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL**.

SENAE. (Septiembre de 2015). *Regímenes Aduaneros: Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador Web Site: www.aduana.gob.ec

SENAE. (07 de 2016). *PRO ECUADOR*. Obtenido de SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR : <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/SENAE-REGIMENES.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR. (17 de 09 de 2015).
Obtenido de Resolución Nro. SENAE-DGN-2015-0775-RE:
<https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/SENAE-DGN-2015-0775-RE.pdf>

2010 de 11 de 2010). Dibujos Net. Obtenido de
<http://galeria.dibujos.net/naturaleza/el-bosque/arbol-pintado-por-auchi-7814009.html>

Aula de Economía . (s.f.). Obtenido de
<http://www.auladeeconomia.com/razonesfinancieras.htm>

Betancourt, D. (05 de 07 de 2016). Ingenio Empresa. Obtenido de
<https://ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>

Cantú, G. G. (2008). Contabilidad Financiera . En G. G. Cantú, Contabilidad Financiera (pág. 42). Mexico .

CASTOLIN. (1990). About us: Castolin Eutectic. Obtenido de Castolin Eutectic Web site: www.castolin.com

CEDATOS. (2015). Obtenido de
http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86

CreceNegocios. (13 de 04 de 2015). CreceNegocios. Obtenido de
<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Ecuador en cifras . (s.f.). Obtenido de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

Ecuador en cifras. (2010). INEC. Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

Ekos, R. (2015). Zoom al Sector metalmecánico. Revista Ekos.

Enríquez, C., & Maldonado, P. (17 de 04 de 2017). El Comercio. Obtenido de
<http://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>

ESAB. (2012). Acerca de la empresa: ESAB. Obtenido de ESAB Web site: www.esab.fr

EXPRESO. (15 de 01 de 2014). Obtenido de http://www.expreso.ec/historico/guayaquil-la-mas-insegura-MYGR_5547287

exterior, c. (2017). ministerio de comercio exterior. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/>: <http://www.comercioexterior.gob.ec/productos-negociados-en-el-acuerdo/>

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Education.

Geo Tutoriales. (3 de 3 de 2017). Gestiones de Operaciones. Obtenido de <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/como-hacer-un-diagrama-de-pareto-con-excel-2010/>

Gestiopolis. (12 de 03 de 2001). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Hill, C. (2009). Administracion Estrategica. Mexico: McGraw Hill.

INEC. (2012). Info Economia.

José Domenech Roldán. (s.f.). <http://www.jomaneliga.es/>. Obtenido de http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Espina_de_pescado.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Junio de 2005). El cuadro de mando integral. Obtenido de <http://s3.amazonaws.com>: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1501665582&Signature=0DLYy3zlGYCDTbDo2ekqXa%2B0pf8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad_de_Conocimiento_-E

Martin, J. (15 de 05 de 2017). Escuela Asociada a la Universidad Rey Juan Carlos. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

McSolda. (2015). Taller de reparacion Mc solda. Obtenido de <http://mcsolda.blogspot.com>: <http://mcsolda.blogspot.com/p/contactenos.html>

Mendez Prado, M., & Macías Rendon, W. ((s/f)). Uso de Ratios financieros para calificar una empresa dentro de un licitación publica. Uso de Ratios financieros para calificar una empresa dentro de un licitación publica, 3.

Metaconcept. (1990). La empresa: Metaconcept Groupe. Obtenido de Metaconcept Grope Web site: <http://www.metaconcept.fr>

Peña, A. (s.f.). Ecuador en Cifras. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>

PRO ECUADOR. (2015). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

Ross, W. J. (2012). finanzas corporativas. Mc Graw Hill.

Sales, M. (2013). EALDE BUSINESS SCHOOL. Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1501666199&Signature=BurGLBdQ9u30Xr5sQQj3GYgL%2B78%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

SENAE. (Septiembre de 2015). NORMAS GENERALES PARA EL RÉGIMEN DE ADMISIÓN TEMPORAL.

SENAE. (Septiembre de 2015). Regímenes Aduaneros: Aduana del Ecuador. Obtenido de Aduana del Ecuador Web Site: www.aduana.gob.ec