



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO, MENCIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**Título del Proyecto:  
*“Reestructuración de la Panadería  
Germania de Jesús, para el mejoramiento  
de su sistema de producción”***

**Carrera:  
Contaduría Pública y Auditoría**

**Autor:  
Alvarado Rios Germania de Jesús**

**Tutor:  
Ec. Mario Fernández**

Milagro, noviembre del 2011

Ecuador



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES,**

**CARRERA DE INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y**  
**AUDITORIA**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por el presente hago constar que he analizado el proyecto de grado con el Tema: **“Reestructuración de la Panadería Germania de Jesús, para el mejoramiento de su sistema de producción”**, presentado por la Srta. Germania de Jesús Alvarado Rios, para optar el Título de **Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoria**; y, que acepto tutoriar a la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales necesarios y por la importancia del tema.

Milagro, 23 de noviembre del 2011

---

Ec. Mario Fernández Ronquillo  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o internacional.

Milagro, 23 de noviembre del 2011

---

Germania de Jesús Alvarado Rios  
C.I. # 1203537756



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

## **UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA, otorga al presente proyecto de investigación, las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermanos, quienes han estado junto a mi en todo momento, con su apoyo incondicional; y, en especial a mi querido hijo, quien desde el primer instante que llegó a mi vida, fue mi razón de seguir adelante, a fin de culminar con éxitos mis estudios superiores.

Germania Alvarado Rios

## **Agradecimiento**

En primer lugar agradezco a Dios Todopoderoso, por darme salud, vida y sabiduría. A mi padre, por su apoyo incondicional dado en todo momento y por sus conocimientos impartidos, para la consecución de este trabajo de tesis. A mi madre por su tiempo y dedicación. Un profundo agradecimiento a mi hermana Elena Margarita, quien con toda su paciencia y amor, ha sabido entenderme y apoyarme, hasta la terminación de mis estudios; y por último a mi tutor, por la acertada y siempre oportuna dirección de esta tesis.

Germania Alvarado Rios

## CESION DERECHOS DE AUTOR

Doctor  
Rómulo Minchala  
**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
Presente.-

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo, realizado como requisito previo a la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema es “**Reestructuración de la Panadería Germania de Jesús, para el mejoramiento de su sistema de producción**”, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 23 de noviembre del 2011

---

Germania de Jesús Alvarado Rios  
C.I. # 1203537756

# INDICE GENERAL

## PAGINAS PRELIMINARES

Carátula	i
Certificación de Aceptación del Tutor	ii
Declaración de Autoría de la Investigación	iii
Certificación de la Defensa	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Cesión de Derechos de Autor a la UNEMI	vii
Índice General	viii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
<b>INTRODUCCION</b>	<b>xvi</b>

## CAPITULO I

<b>EL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1.1 Problematización	1
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.1.3 Formulación del problema	3
1.1.4 Sistematización del problema	3
1.1.5 Determinación del tema	3
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
<b>1.3 JUSTIFICACION</b>	<b>4</b>

## CAPITULO II

<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>6</b>
<b>2.1 MARCO TEORICO</b>	<b>6</b>
2.1.1 Antecedentes históricos	6

2.1.2	Antecedentes referenciales	9
2.1.3	Fundamentación	11
<b>2.2</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>61</b>
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>70</b>
<b>2.4</b>	<b>HIPOTESIS Y VARIABLES</b>	<b>72</b>
2.4.1	Hipótesis General	72
2.4.2	Hipótesis Particulares	73
2.4.3	Declaración de Variables	73
2.4.4	Operacionalización de las Variables	74
<b>CAPITULO III</b>		
<b>MARCO METODOLOGICO</b>		<b>76</b>
<b>3.1</b>	<b>TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL</b>	<b>76</b>
<b>3.2</b>	<b>LA POBLACION Y LA MUESTRA</b>	<b>77</b>
3.2.1	Características de la población	77
3.2.2	Delimitación de la población	77
3.2.3	Tipo de muestra	77
3.2.4	Tamaño de la muestra	77
3.2.5	Proceso de selección	78
<b>3.3</b>	<b>LOS METODOS Y LAS TECNICAS</b>	<b>79</b>
3.3.1	Métodos teóricos	79
3.3.2	Métodos empíricos	79
3.3.3	Técnicas e instrumentos	80
<b>3.4</b>	<b>PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>80</b>
<b>CAPITULO IV</b>		
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>		<b>81</b>
<b>4.1</b>	<b>ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL</b>	<b>81</b>
<b>4.2</b>	<b>ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS</b>	<b>84</b>
<b>4.3</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>97</b>
<b>4.4</b>	<b>VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS</b>	<b>98</b>

<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	<b>100</b>
<b>5.1 TEMA</b>	<b>100</b>
<b>5.2 JUSTIFICACION</b>	<b>100</b>
<b>5.3 FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>101</b>
<b>5.4 OBJETIVOS</b>	<b>120</b>
5.4.1 Objetivo General de la propuesta	120
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta	120
<b>5.5 UBICACIÓN</b>	<b>121</b>
<b>5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>	<b>121</b>
<b>5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA</b>	<b>135</b>
5.7.1 Actividades	136
5.7.2 Recursos, análisis financiero	140
5.7.3 Impacto	155
5.7.4 Cronograma	156
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>157</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>162</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	
Comparación entre las propiedades alimentarias de las diferentes harinas	13
<b>Cuadro 2</b>	
Calorías promedio que aporta un pan de 100 gramos	22
<b>Cuadro 3</b>	
Ventajas e Inconvenientes de los diferentes tipos de amasadoras	48
<b>Cuadro 4</b>	
¿Cree usted que para fortalecer un negocio es necesario contar con?	85
<b>Cuadro 5</b>	
¿Cree usted que la poca variedad de productos que vende una panadería origina un?	86
<b>Cuadro 6</b>	
¿Si una panadería se reestructura y se da a conocer en el sector, usted considera que esto tendría?	87
<b>Cuadro 7</b>	
¿Cree usted que el crecimiento de una panadería depende principalmente de?	88
<b>Cuadro 8</b>	
¿Cree usted que si una panadería tuviera maquinaria para la producción del pan, esta generaría?	89
<b>Cuadro 9</b>	
¿Si una panadería subiera el precio del pan al que actualmente está, la cantidad que usted compraría sería?	90
<b>Cuadro 10</b>	
¿Cuál es su consumo semanal de pan?	91
<b>Cuadro 11</b>	
¿Si una panadería ofreciera promociones (como obsequiar panes, hacer rifas o regalar tortas en fechas especiales), usted compraría?	92
<b>Cuadro 12</b>	
¿La calidad de pan que vende una panadería, para usted tiene?	93

**Cuadro 13**

¿Cree usted que en una panadería, la atención al público debe ser? 94

**Cuadro 14**

¿Si una panadería vendiera otros productos relacionados a un desayuno diario, usted compraría con? 95

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1</b>	
Taller de la Panadería “Germania de Jesús”	1
<b>Gráfico 2</b>	
¿Cree usted que para fortalecer un negocio es necesario contar con?	85
<b>Gráfico 3</b>	
¿Cree usted que la poca variedad de productos que vende una panadería origina un?	86
<b>Gráfico 4</b>	
¿Si una panadería se reestructura y se da a conocer en el sector, usted considera que esto tendría?	87
<b>Gráfico 5</b>	
¿Cree usted que el crecimiento de una panadería depende principalmente de?	88
<b>Gráfico 6</b>	
¿Cree usted que si una panadería tuviera maquinaria para la producción del pan, esta generaría?	89
<b>Gráfico 7</b>	
¿Si una panadería subiera el precio del pan al que actualmente está, la cantidad que usted compraría sería?	90
<b>Gráfico 8</b>	
¿Cuál es su consumo semanal de pan?	91
<b>Gráfico 9</b>	
¿Si una panadería ofreciera promociones (como obsequiar panes, hacer rifas o regalar tortas en fechas especiales), usted compraría?	92
<b>Gráfico 10</b>	
¿La calidad de pan que vende una panadería, para usted tiene?	93
<b>Gráfico 11</b>	
¿Cree usted que en una panadería, la atención al público debe ser?	94
<b>Gráfico 12</b>	
¿Si una panadería vendiera otros productos relacionados a un desayuno diario, usted compraría con?	95



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**  
***“Reestructuración de la Panadería Germania de Jesús,  
para el mejoramiento de su sistema de producción”***

**RESUMEN**

El presente proyecto es una propuesta dirigida a la Panadería “Germania de Jesús”, para el mejoramiento de su sistema de producción a través de la reestructuración, con el fin de aumentar las ventas, ya que su propietario no ha contado con el suficiente capital de trabajo para fomentar las actividades que demanda este negocio. Proyecto que está compuesto por tres capítulos principales, en el cual se formuló el objetivo general y los objetivos específicos; así como también, la respectiva hipótesis general e hipótesis particulares que guiaron el presente estudio, igualmente se utilizó un diseño metodológico para la definición del tipo de investigación a desarrollar, la técnica que se implementó para el presente trabajo fue la encuesta. Se realizó además un análisis de los datos y su interpretación, verificándose todas las hipótesis planteadas dentro del trabajo de investigación. También se establecieron conclusiones importantes y recomendaciones, que de llevar a cabo la propuesta, será de gran ayuda al propietario de la Panadería “Germania de Jesús”, ya que la implementación y ejecución del mismo es factible, como se podrá observar en el resultado las encuestas y en la proyección financiera, en el que se detalló: el presupuesto de costos y gastos, los estados de resultados y situación financiera, con los que posteriormente se evaluó la rentabilidad del proyecto.



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

***“Reestructuración de la Panadería Germania de Jesús,  
para el mejoramiento de su sistema de producción”***

**ABSTRACT**

This project is a proposal to the Bakery "Germania of Jesus", to improve its production system through restructuring, in order to increase sales, and its owner has not had sufficient capital work to promote the business activities demand. Project consists of three main chapters, which formulated the overall goal and specific objectives as well as the respective general and particular hypothesis that guided this study also used a methodological design for the type definition research to develop the technique that was implemented for this work was the survey. It also conducted data analysis and interpretation, verifying all the hypotheses in the research. Also established important conclusions and recommendations, to carry out the proposal will help the owner of the Bakery "Germania of Jesus", as the implementation and execution of the project is feasible, as will be evident from the result of surveys and the financial projections, which are detailed: the budget costs and expenses, income statements and financial condition, with subsequently evaluated the profitability of the project.

## INTRODUCCION

Con el objetivo de aumentar la rentabilidad, nace el presente proyecto para analizar el negocio y proponer una reestructuración para mejoramiento del sistema de producción de la Panadería Germania de Jesús”, como un concepto de negocio que surge de un estudio que presenta resultados en los que se evidencian condiciones para el mercado del pan, adaptado a las exigencias actuales de consumo, como son la variedad y calidad del producto, rapidez de servicio, manejo higiénico y excelente servicio. Estos conceptos se materializan en la planta de producción y su sistema de venta directa al público.

El estudio que a continuación se presente, pretende dar a conocer los puntos relevantes de este negocio, basándose en la creación de una empresa productora de pan, que presta un servicio de calidad y variedad, dando a conocer las debilidades y fortalezas del producto en el mercado.

En el estudio se exponen diversos aspectos de esta iniciativa empresarial que demuestran la necesidad de desarrollar una empresa que cumpla con las exigencias del consumidor.

Además, se enfoca la problemática de los consumidores de pan del área del Seguro Social, con una visión sistemática y renovada a la luz de las experiencias sobre mercado, atendiendo las particularidades y procedimientos de índole técnico, económico, social e institucional.

Con el propósito de determinar la viabilidad mercadológica, técnica y legal del proyecto, se establece la oferta actual y proyectada, precios y mecanismos de comercialización del pan; se identifican las diferentes opciones de tamaño, y su relación con el mercado y criterios para su definición, identificación y selección de procesos técnicos utilizables, aproximación al modelo administrativo para el periodo de operación y las medidas de mitigación pertinentes.

De igual forma han sido determinados los requerimientos de inversión, costos e ingreso, para estimar los flujos de fondos, que permitirán la aplicación de indicadores que determinen la bondad financiera del proyecto.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Problematización

##### Panadería “Germania de Jesús”

La Panadería “Germania de Jesús”, es una panadería creada en el año 1974, es un pequeño negocio familiar, en la cual se elabora una variedad de pan, pastelería y otros productos derivados de la harina, se caracteriza por ser una panadería de calidad y exquisito sabor, de la cual sus clientes son de diferentes edades, que van desde los 5 a los 65 años. Esta pequeña empresa a pesar de los años que lleva en funcionamiento, su nivel de ventas es muy bajo, esto se debe a que el propietario no ha invertido, ya que no cuenta con el suficiente capital de trabajo para fomentar las actividades comerciales que demanda este negocio.

**Gráfico 1. Taller de la Panadería “Germania de Jesús”**



Además, el desconocimiento del propietario, de contar con un buen plan de negocio, no permite que la panadería mejore su rentabilidad. Tampoco se aplica un plan de mercadeo, que es muy importante, ya que constantemente se debe generar estrategias para el crecimiento y así atraer más clientes, esto provoca que el negocio no crezca. De igual manera, el no contar con el financiamiento necesario para equipar adecuadamente la panadería con la tecnología suficiente (maquinarias) para la elaboración de los productos, trae como consecuencia que no se pueda entrar al mercado con otras variedades de productos, a fin de satisfacer las necesidades de todos los clientes; y, la deficiente infraestructura de la panadería no permite que el negocio se amplíe. El poco control de parte de las autoridades correspondientes, provoca que los proveedores continuamente eleven los precios de la materia prima e incluso ha llegado momentos en que ha existido el acaparamiento de ciertos productos (generalmente azúcar), con esto la panadería sufre una inestabilidad en los precios y por ende su baja rentabilidad.

### **Pronóstico**

De continuar la panadería con el mismo nivel bajo de ventas, hará que quiebre y finalmente cierre sus puertas, esto perjudicaría grandemente a su propietario, ya que este negocio es su única fuente de ingreso, por cuanto desde el año 1974 en que la panadería inició sus actividades con la venta del pan, se dedicó exclusivamente a atender este negocio. Además, el que deje de funcionar la panadería provocará que el pequeño negocio familiar sólo quede en el recuerdo y la ilusión de su propietario de verla convertida en una gran empresa.

### **Control del Pronóstico**

A fin de controlar el pronóstico se realizará un análisis de las causas y efectos que han provocado el bajo nivel de ventas de la Panadería “Germania de Jesús”; y, se propondrá a su propietario aplicar una serie de estrategias, que principalmente tendrá mucho que ver con la reestructuración organizacional de la Panadería.

#### **1.1.2 Delimitación del problema**

Este trabajo investigativo se lo realizará con la siguiente delimitación:

- **Espacio**

País: Ecuador  
Región: Costa  
Provincia: Guayas  
Cantón: Milagro  
Sector: Ciudadela del Seguro Social  
Empresa: Panadería “Germania de Jesús”

- **Tiempo**

Para la presente investigación se utilizará información bibliográfica, lincográfica y documental, que no superará los 5 años.

- **Universo**

La población de esta empresa son los clientes externos, el tamaño de esta población externa es de 5.250 aproximadamente.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Por qué la Panadería “Germania de Jesús” ha mantenido un nivel bajo de ventas?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Por qué no se aplica estrategias de mercadeo?
- ¿De qué manera afecta a la Panadería el desconocimiento de un buen plan de negocios?
- ¿Cómo se afecta la Panadería el no generar estrategias de mercado para su crecimiento?
- ¿Qué es lo que provoca el inadecuado equipamiento de la Panadería?
- ¿Por qué los proveedores continuamente elevan los precios de la materia prima?
- ¿Por qué se afecta la Panadería con la continua alza de los precios de la materia prima?

### **1.1.5 Determinación del tema**

“Propuesta de reestructuración para mejoramiento del sistema de producción de la Panadería Germania de Jesús”.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar las causas del bajo nivel de ventas de la Panadería “Germania de Jesús”, a través de la información que se recopile de las encuestas a los consumidores y la entrevista a propietarios de varias panaderías, a fin de establecer alternativas de mejoramiento de su producción.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Definir las mejores estrategias de mercado, a través de la aplicación del marketing, a fin de optimizar el uso de todos los recursos de la Panadería.
- Identificar los factores del desconocimiento de un plan de negocios, a través de la información que se recopile de las encuestas, para proponer un plan de negocios que mejore la rentabilidad de la Panadería.
- Determinar los factores que afectan el no financiamiento, para diseñar un presupuesto en base a los ingresos por ventas proyectadas.
- Establecer los factores que inciden en la elevación de costos de la materia prima que afectan al negocio de la panadería.

## **1.3 JUSTIFICACION**

### **Justificación de la Investigación**

Hasta la actualidad la Panadería “Germania de Jesús”, mantiene un bajo nivel de ventas, lo que no le permite crecer económicamente, y esto se debe a que su propietario no invierte en el negocio, por lo que este proyecto propone mediante el análisis de los conceptos básicos de mercadeo y finanzas, y la aplicación de buenas estrategias, aumentar sus ventas. Por esta razón es necesario realizar la investigación, con el propósito de recabar a través de la encuesta, la información necesaria, que nos permitan encontrar alternativas que provoquen un crecimiento acelerado del negocio.

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito, esto es lo que se plantea para esta empresa, con el propósito de que tenga una mayor rentabilidad, mejorando sus ventas.

Esta investigación se justifica por que propondrá estrategias de acción, que al aplicarla contribuirá a su crecimiento a través de la venta directa, lo que propiciará el aumento de la producción y la tecnificación total de la panadería.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

###### **Historia de la Panadería**

Existen dudas de que el pan fuera el primer alimento fabricado por el hombre. Se dice que cuando el hombre de Neanderthal horneó el pan, se tornó civilizado, siendo el ingrediente principal la harina, ya que los granos se cultivaban desde el año 10.000 A.C. en el valle del Río Tigris en Asiria y Mesopotamia. Las personas cultivaban estos granos, que más que cultivar, era la bendición de Dios, ya que los utilizaban como sustento de vida, es decir para su alimentación diaria. Con el trigo como base fundamental para la elaboración del pan, como sus siglas lo indican **PRIMER ALIMENTO NATURAL**; este producto lo elaboraban de una manera rudimentaria, ya que en aquellos tiempos no existía la levadura, no existía el artefacto para hornearlo, no existían los sistemas ni modelos de trabajo, como tampoco se tenía medidas específicas para la elaboración; sin embargo, el proceso de este producto era muy simple, la cual la realizaban con la obtención del trigo molido sin tener un proceso de refinado, sus almidones lo unían al agua obteniendo un amasijo, el mismo que de inmediato era puesto a coser sobre piedras precalentadas al sol, resultando un producto duro y sin ninguna elevación, dando la figura de unas torrejitas.

Las primeras noticias que se tienen sobre el pan se remontan a Babilonia y al antiguo Egipto, de hecho se conocen por lo menos hasta quince palabras para designar variedades de panes y de pastelería en Egipto, según las variedades de harina, el grado de cocción o los productos que se le añadían, miel, huevos, leche, manteca, fruta, etc.

Han transcurrido cientos de miles de años, en que la panificación cada día, ha evolucionado en todos sus aspectos, al punto que se descubre la fórmula de obtener levadura, este es uno de los componentes que permite dar suavidad y delicadeza al pan, considerando que el pan debe tener forma y calidad, para lo cual se comienza obteniendo la levadura de la misma harina, mediante un proceso de fermentación, para posteriormente proceder con la elaboración del pan; y, finalmente el cocido, que se lo realiza en hornos precalentados con leña, de ahí, que se conoce la comercialización del pan, ya que inicialmente se lo hacía en cada hogar para el consumo dentro de cada la familia.

En la actualidad podemos hablar de nuevos sistemas para su elaboración y comercialización, en que se está utilizando materia prima como pre-mezclas con productos naturales, el sistema mecanizado en todas sus áreas, así como también, la tecnología, que hoy por hoy reemplaza la mano del hombre, a través de máquinas y equipos sofisticados.

La religión cristiana está llena de referencias y simbolismos hacia este alimento, desde el Génesis hasta el Nuevo Testamento. Hacia el Siglo XIX – XVIII a.C. Abraham celebra su victoria sobre Codorlaomar y su aliado Salem tomando pan y vino. Con el paso del tiempo, el hombre inventaría molinos muy rudimentarios para moler los granos, estos eran accionados por esclavos o animales. Los romanos fueron los primeros en instalar pequeños molinos a la orilla de los ríos, para con ayuda de la corriente fluvial poner en movimiento sus grandes ruedas. También se descubrió que el viento era una buena fuente de energía barata para mover las aspas de los molinos. Los molinos de viento llegaron a Europa con los Cruzados, caballeros que volvían de países orientales, en donde el agua era muy escasa.

Llegamos a la Edad Media, tan nefasta para la gastronomía, como en casi todas las cosas, se sufre una regresión importante en la humanidad y es el pan el que alimenta y mata la población, el gorgojo causa estragos y las sequías producen bajas significativas en una ciudadanía que vivía en precario, hablando alimenticiamente. En esta época los molinos eran de propiedad de los reyes y señores, los que dejaban que sus gentes usasen para moler los granos, a cambio de una parte de sus cosechas.

Al parecer no está claro quienes construyeron los primeros hornos, los que indistintamente son atribuidos a los egipcios y a los griegos, de todas maneras ésta invención representó un gran adelanto. Es de indicar que en la Edad Media solamente los castillos y los conventos tenían panaderías, en el siglo XVII Francia pasó a ser el centro de la fabricación de panes de lujo con la introducción de modernos procesos de panificación, más de veinte variedades de panes. Luego esta supremacía pasó a Austria.

La invención de nuevos procesos de molienda, contribuyó al desarrollo de la industria panificadora. En 1784 aparecen los molinos accionados por vapor, la nueva tecnología desarrollada permitió la utilización del vapor como fuerza motriz. Se dio un proceso de migración masiva del campo a la ciudad. Con el crecimiento de la población, se necesitaron nuevos métodos de molienda y panificación. La utilización de piedras en la molienda fue reemplazada por acero. La harina de estos molinos era más fina y el pan era más liviano.

Con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad. Surgen los motores eléctricos. Aparecen los cilindros en reemplazo de las muelas del molino. A si cada vez más, se van reduciendo los costos de producción, además se aumenta la producción, las variedades y calidades del pan. En las panaderías el proceso de panificación se automatiza, se introducen las amasadoras, que airean la masa, las cámaras de fermentación controlada y las cámaras de ultracongelación. Se empiezan a utilizar los aditivos para lograr panes de mayor calidad y se mejoran los sistemas de horneado (surgen los hornos rotativos).

### **Panadería “Germania de Jesús”**

La Panadería “Germania de Jesús” es una panadería de la ciudad de Milagro. Esta empresa inició su actividad en el año 1974. Es una empresa familiar dirigida por su propietario el señor Jorge Alvarado Garaicoa. Esta Panadería brinda a sus consumidores calidad en sus productos y buen trato al cliente. Enfrenta diversos desafíos día a día como es la alta competencia, impacto del mercado, las nuevas conductas del consumidor, el informalismo; que no se puede enfrentar con las mismas armas de antaño. Por ello hay un conjunto de acciones que son

responsabilidad de la empresa y es la propuesta que se planteará en este proyecto, a fin de que tenga mayor rentabilidad el negocio.

La empresa cuenta con un empleado, el cual se encarga de la manufactura de los productos junto con el propietario de la panadería. Además del dueño y el empleado, también forman parte de la organización: los proveedores, los clientes y la sociedad en su conjunto. Los productos son elaborados en el local ubicado en las calles Calderón y Atahualpa, y es vendida en el mismo local y una pequeña parte es entregada a unas cuantas tiendas para la venta directa al consumidor, de otros sectores de la ciudad.

La gran diferencia con las demás empresas está dada por la calidad de sus productos, principalmente el pan especial y el enrollado, vende calidad, sabor y buenos precios, cubriendo las necesidades de los clientes y es vendido a todo tipo de consumidores del sector donde está ubicada.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

La Panadería “La Lolita” ubicada en la Ciudadela La Pradera en Av. Mariscal Sucre y la Décima, cuyo propietario es el señor Manuel León Guaraca, esta panadería inicia sus actividades arrendando una casa en la misma dirección, aproximadamente hace 30 años, su trabajo era manual y rudimentario, por lo que el negocio era bajo y obtenía poca renta, al pasar el tiempo más o menos unos 12 años su propietario adquiere un terreno, ubicado en la dirección donde actualmente funciona la panadería, en la cual construye su casa y amplía el negocio, al mismo tiempo adquiere una amasadora e invierte nuevamente en más maquinarias, como son una sobadora o cilindro (maquinaria que sirve para refinar la masa dando más rendimiento a la productividad), también adquiere una batidora de 20 litros, la misma que le sirve para elaborar diversos trabajos de pastelería, lo que incrementa más el negocio, de esa manera ofrece al público variedad de productos, la venta la realiza directamente a sus clientes.

El incremento de las ventas en esta Panadería, se debe principalmente al buen manejo de producción, en segundo lugar se debe a que su propietario, realiza diversos programas dedicados a la clientela, como son las fiestas por ocasiones

especiales (día de la madre, día del padre, navidad, fin de año, otras), en las cuales invita a sus clientes, para obsequiar productos, presentar nuevas ofertas, promociones, etc. Además, su incremento se debe a la publicidad radial y televisiva; además, apoya al deporte, con lo cual hace publicidad, mediante los slogan que pone en las camisetas que regala a los equipos, a los cuales apoya y auspicia, sean estos equipos de de indor futbol, futbol, boley y otros, la participación de los equipos y promoción lo realiza, tanto en los alrededores de la ciudadela, como fuera de ella.

El tener mano de obra calificada trabajando en la Panadería “La Lolita” ha hecho posible que el negocio prospere, ya que cuenta con cuatro obreros, dos oficiales y cuatro vendedoras. Es de resaltar que además, cuenta con el apoyo absoluto y frontal de su familia, en especial de su esposa doña Lourdes Franco. Su producción es de aproximadamente tres quintales de harina diarios, lo que representa un gran incremento de dicha producción, ya que la Panadería inicia sus ventas diarias a partir de la 05H00 hasta las 22H00, tiempo en el cual vende todos los productos que elabora.

Está la Panadería “La Pradera” del señor Juan Carlos Mayanza, ubicada en la Av. Mariscal Sucre y la Décima Sexta, esta panadería inició sus actividades hace 10 años, laborando panes en pequeñas cantidades, utilizando los hornos comunes de gas. Hace cinco años prospera su negocio adquiriendo un horno de diesel y electrónico, de veinte latones, con el cual ha logrado que su trabajo sea más rápido y económico, manteniendo la buena calidad de sus productos y con la ventaja de aumentar las ventas, a diferencia del típico horno de gas. Sus ventas han aumentado por la continua publicidad y variedad de sus productos, estimulando al cliente con el buen sabor que caracteriza a los productos que elabora su propietario. Su producción varia de entre dos y tres sacos diarios, las ventas las realiza en la misma panadería en un horario de 5H00 hasta las 22H00.

### 2.1.3 Fundamentación

#### Fundamentación Científica

#### **Propiedades de la Harina: Ventajas de la harina de trigo con respecto a otras harinas para la producción del pan**

El principal producto obtenido del trigo es la harina, la misma que se produce de los trigos blandos se destina a la producción del pan, mientras la que se obtiene de los trigos duros se utiliza fundamentalmente para la producción de pastelería o alimentos caseros. La harina de trigo es la que se utiliza para la fabricación del pan, galletas, pastas, etc. El trigo es el cereal que permite de una manera más adecuada la formación del gluten, una pasta constituida por la mezcla de las proteínas gluteína y gliadina junto con el agua. El gluten formado posee plasticidad y elasticidad lo que permite darle una forma determinada a la pasta y, al mismo tiempo, posibilita que la levadura actúe sobre la misma haciendo que esta se hinche al absorber vapor de agua y aire.

Antiguamente el hombre comía la harina integral, es decir con todos los componentes del grano del trigo. Los hombres primitivos se limitaban a moler sobre una piedra los granos recogidos de las especies silvestres o aquellos cultivados en sus primeras producciones. Previamente aprendieron a separar los granos de las envolturas protectoras utilizando el calor. Posteriormente hervían los granos en agua y los cocían en forma de panes planos sobre piedras calientes. Tal costumbre le aportaba toda una serie de beneficios al organismo porque la masa producida manualmente era muy rica en proteínas, vitaminas, grasas, minerales e hidratos de carbono. El descubrimiento de la levadura permitió mejorar las propiedades alimenticias de la pasta e incrementar su sabor. La mayoría de las levaduras se obtenían a partir de los pozos de cerveza, cuya fermentación ya conocían los antiguos Egipcios unos 5000 años A.C. Básicamente la especie de trigo utilizada (*Triticum aestivum*) y el proceso se ha mantenido inalterado hasta nuestros días.

El trigo se ha utilizado como principal cereal para producir pan a lo largo de la antigüedad, toda la Edad Media y hasta nuestros días excepto durante el siglo XIX cuando la avena y el centeno le tomaron ventaja. A partir del siglo XX el trigo volvió a resurgir y adquirió de nuevo su supremacía.

## **Elaboración de la harina a partir de la molienda**

El proceso de molienda del trigo para producir harina se realizaba antiguamente de una forma manual, utilizando piedras. Los egipcios aprendieron a mover grandes losas que se restregaban unas con otras tiradas por animales. Con el tiempo se fueron utilizando procesos mecánicos empleando la fuerza del agua o del viento para pasar a los modernos molinos que funcionan electrónicamente o con gas.

Independientemente del medio utilizado, el uso de mecanismos más o menos ajustados permite la extracción de una harina más o menos refinada. En los procesos más antiguos se extraía con una pasada. Modernamente se realizan varias para separar los distintos productos. Para que la harina produzca un pan de calidad debe someterse a un proceso de oxidación lo que se realiza de una forma natural dejándola reposar durante unos 20 o 40 días. Las modernas empresas utilizan productos químicos para realizar esta oxidación de una forma más rápida y uniforme. El que más se utiliza en la actualidad es la vitamina C o Acido Ascórbico. En el caso de la harina integral, para evitar que se ponga rancia, el proceso de oxidación cuando se realiza de una forma natural debe de hacerse en un ambiente frío. Además de la oxidación también se suele realizar un proceso de blanqueado con el fin de eliminar algunos pigmentos que podrían amarillar la harina. Otros aditivos, como el vinagre, el fosfato de calcio, etc., se le añaden para su conservación o para posterior mejora del aspecto del pan. A las harinas refinadas se le debe añadir un complejo de vitamina B para compensar la pérdida de estas vitaminas.

## **Harina de trigo integral y harina de trigo refinada**

A partir del siglo XX, la mecanización del proceso de limpieza del trigo llevo a la producción de una harina cada vez más refinada, en la que las partes externas del grano de trigo, conocidas vulgarmente como salvado, son separadas y apartadas del producto final que consiste básicamente en almidón y en proteínas. Con este refinado se conseguía elaborar una harina que resistía más el paso del tiempo, al separarse de ella los lípidos que se degradan con el tiempo. Al mismo tiempo que se conservaba más tiempo, el pan producido por esta harina refinada resultaba más agradable al paladar de los consumidores. La harina blanca obtenida es muy rica en hidratos de carbono pero carece de minerales y vitaminas que se encontraban en el

salvado y en el germen. Con esta harina se fabricaba un pan blanco de poca calidad alimentaria cuando se compara con el pan integral que tiene un color “más moreno”. Afortunadamente la obligación legal en algunos países de incluir vitaminas del grupo B compensa la pérdida de esta vitamina, no así la pérdida de minerales que, tal como se puede ver en la tabla inferior, es mucho menor. A veces para incrementar las ventas se vende un supuesto pan integral que realmente no lo es. Lo que se hace es añadir un poco de salvado a la masa y se produce un pan de color blanco con pequeñas motas más oscuras correspondientes al salvado añadido. Este pan no es auténticamente integral y se diferencia del auténtico en que este presenta una masa oscura uniforme. Solamente es este último el que resulta más recomendable alimentariamente.

**Cuadro 1.** Comparación entre las propiedades alimentarias de las diferentes harinas

<b>Composición de la Harina de Trigo por cada 100 gr.</b>			
	<b>Integral</b>	<b>Refinada</b>	<b>Refinada con vitamina B añadida</b>
Agua	10,27 gr.	11,92 gr.	11,92 gr.
Energía	339 kcal	364 kcal	364 kcal
Grasa	1,87 gr.	0,98 gr.	0,98 gr.
Proteína	13,70 gr.	15,40 gr.	15,40 gr.
Hidratos de carbono	72,57 gr.	76,31 gr.	76,31 gr.
Fibra	12,20 gr.	2,70 gr.	2,70 gr.
Potasio	405 mg.	107 mg.	107 mg.
Fósforo	346 mg.	108 mg.	108 mg.
Hierro	3,88 mg.	4,64 mg.	4,64 mg.
Sodio	5 mg.	2 mg.	2 mg.
Magnesio	138 mg.	22 mg.	22 mg.
Calcio	34 mg.	15 mg.	15 mg.
Cobre	0,38 mg.	0,14 mg.	0,14 mg.
Zinc	2,93 mg.	0,70 mg.	0,70 mg.
Manganeso	3,79 mg.	0,682 mg.	0,682 mg.
Vitamina C	0 mg.	0 mg.	0 mg.
Vitamina A	0 UI	0 UI	0 UI
Vitamina B1 (Tiamina)	0,4 mg.	0,1 mg.	0,7 mg.
Vitamina B2 (Riboflavina)	0,215 mg.	0,04 mg.	0,494 mg.
Vitamina B3 (Niacina)	6,365 mg.	---- mg.	5,904 mg.
Vitamina B6 (Piridoxina)	0,341 mg.	0,2 mg.	0,044 mg.
Vitamina E	1230 mg.	0.060 mg.	0.060 mg.
Acido Fólico	44 mcg.	---- mcg.	128 mcg.

## **La Levadura, ingrediente principal para la elaboración del pan**

La levadura es un conjunto de microorganismos unicelulares que tienen por objeto alimentarse del almidón y de los azúcares existentes en la harina. Las levaduras forman parte de la familia de los hongos. Este proceso metabólico da lugar a la fermentación alcohólica cuyo resultado es etanos, dióxido de carbono en forma de gas. El gas liberado hace que la masa del pan se hinche, aumentando de volumen.

El alcohol etílico se evapora durante el horneado del pan debido a las temperaturas alcanzadas en su interior. A pesar de haber empleado las levaduras en la fermentación del pan, desde hace ya casi más de 6.000 años, fueron tan solo comprendidas hasta el advenimiento de las investigaciones realizadas por Louis Pasteur que dio luz a la explicación científica de la fermentación como un proceso biológico. La clave del empleo de las levaduras es la generación gaseosa que hincha la masa (mezcla de harina y agua). Se sabe que el proceso de fermentación es altamente dependiente de la temperatura y que se produce a su máxima velocidad a los 35°C. Las levaduras se incorporan durante las primeras etapas de mezcla entre la harina y el agua.

La cantidad de levadura que emplea el panadero puede variar dependiendo del tipo de masa que se quiera elaborar y puede oscilar el 0,5 – 4% del peso de la harina. A veces se puede incluir prefermentadores a la harina con el objeto de mejorar los efectos de la levadura y para ello se emplean diversos métodos, como pueden ser el fermento de masa ácida que se trata de un cultivo de las levaduras existentes en el aire para que se cultiven en la harina y acaben formando un fermento (denominado a veces también como masa madre), la formación de este fermento genera dióxido de carbono y ácido láctico.

## **El pan**

El pan es uno de esos productos que por su diversidad se adapta a todas las exigencias de la gente que lo consume, su forma cambia de acuerdo a las regiones, por ejemplo: baguette en París, pan amasado en el campo, etc.

La composición del pan depende de la harina empleada, de la materia grasa, materias dulces, etc.: pan de molde, pan integral, pan de huevo. También depende

de otros ingredientes, como por ejemplo especias o hierbas aromáticas, tales como el pan de ajo, de cebolla, de comino, de aceitunas. Su fabricación depende de los métodos de panificación, masa fermentada, levadura, depende también de la velocidad de amasado o del tiempo de fermentación.

El pan en cada cultura era elaborado con los cereales disponibles en la zona, como por ejemplo: el trigo y el centeno, entre otros cereales se empleaban en Europa y parte de África; el maíz principalmente en América y el arroz en Asia. En todas las civilizaciones, el pan es entendido por muchas culturas como un sinónimo de alimento y es un ingrediente que forma parte de diversos rituales religiosos y sociales en gran parte del mundo, siendo además en la actualidad un elemento económico que influye en índices económicos. Tal ha sido su importancia, que hoy en día se conoce más de 315 variedades de este rico y nutritivo producto. En el siglo II D.C. se conocían hasta 72 formas distintas de hacer pan: cocido con molde, el recoldo, entre dos planchas de hierro, a la sartén, amasado con leche, con especias, entre otros; de hecho Hipócrates recomendaba aquel que era elaborado con especias o hierbas aromáticas y vinagre por tener propiedades curativas.

### **Elaboración de pan**

La elaboración del pan es un conjunto de varios procesos en cadena. Comienza con los ingredientes en sus proporciones justas y las herramientas para su elaboración, dispuestas para realizar las operaciones, y acaba con el pan listo para ser servido.

Dependiendo de los panaderos se añaden más o menos proceso a la elaboración, aunque básicamente hay cuatro:

1. Mezcla de la harina con el agua (así como otros ingredientes), proceso de trabajar la masa.
2. Reposo para hacer 'levar' la masa (sólo si se incluye levadura). A este proceso se le denomina a veces como leudado.
3. Horneado en el que simplemente se somete durante un periodo la masa a una fuente de calor para que se cocine.
4. Enfriado, tras el horneado se deja reposar el pan hasta que alcance la temperatura ambiente.

Cada paso del proceso permite tomar decisiones acerca de la textura y sabor final que se quiera dar al pan.

### **Formación de la masa**

La formación de la masa se compone de dos subprocesos: la mezcla y el trabajado (amasado). La masa comienza a formarse justo en el instante cuando se produce mezcla de la harina con el agua. En este momento el medio acuoso permite que aparezcan algunas reacciones químicas que transforman la mezcla en una masa casi 'fibrosa', esto es debido a las proteínas de la harina (gluten) que empiezan a alinearse en cientos de cadenas. Al realizarse la mezcla entre la harina y el agua, formándose la primera masa antes de ser trabajada; algunos panaderos opinan que es mejor dejar reposar aproximadamente durante 20 minutos con el objeto de permitir que la mezcla se haga homogénea y se hidrate por completo (permite actuar a las moléculas de glutenina y de gliadina en la harina). La elaboración de la masa se puede hacer a mano o mediante el empleo de una mezcladora. Algunos panaderos mencionan la posibilidad de airear la harina antes de ser mezclada para que pueda favorecer la acción del amasado. El acto de trabajar la masa se denominar amasar.

La masa se trabaja de forma física haciendo primero que estire con las manos para luego doblarse sobre sí misma, comprimirse (se evita la formación de burbujas de aire) y volver a estirar para volver a doblar y a comprimir, repitiendo el proceso varias veces. Procediendo de esta forma se favorece el alineamiento de las moléculas de gluten haciendo que se fortalezca poco a poco la masa y permita capturar mejor los gases de la fermentación. Esta operación de amasamiento hace que la masa vaya adquiriendo progresivamente 'fortaleza' y sea cada vez más difícil de manipular: las masas con mayor contenido de gluten requieren mayor fuerza en su amasado y es por eso por lo que se denomina masas de fuerza. La operación de amasado se lo realiza en una superficie aceitada para favorecer el manejo y evitar que la masa pegajosa se adhiera a la superficie. La adición de otros elementos a la masa, que puede ser la mantequilla, el aceite, huevo, etc., por regla general lo que hace es retrasar el desarrollo de la masa debido al contenido de lípidos.

## **Fermentación y reposo**

La fermentación del pan ocurre en diversas etapas. La denominada 'fermentación primaria' empieza a ocurrir justamente tras el amasado y se suele dejar la masa en forma de bola metida en un recipiente para que 'repose' a una temperatura adecuada. Durante este espera la masa suele adquirir mayor tamaño debido a que la levadura (si se ha incluido) libera dióxido de carbono durante su etapa de metabolismo, en ese momento la masa se fermenta. La masa parece que se va inflando a medida que avanza el tiempo de reposo. La temperatura de la masa durante esta fase del proceso es muy importante debido a que la actividad metabólica de las levaduras es máximo a los 35°C, pero de la misma forma a esta temperatura se produce dióxido de carbono a mayor ritmo pero al mismo tiempo también malos olores. Es por esta razón por la que la mayoría de los panaderos sugieren emplear temperaturas inferiores, rodeando los 27°C lo que supone un reposo de aproximadamente de dos horas. La temperatura gobierna este proceso de fermentación, a mayor temperatura menor tiempo de reposo. A veces algunos panaderos desean que las levaduras actúen durante el mayor tiempo que sea posible, ya que este periodo dilatado da un mayor aroma y sabor al pan. En algunos casos se utiliza frigorífico.

El final de la fermentación primara lo indica que volumen de la masa hinchada, que muchas de las veces debe doblar el volumen, la red de gluten se estira hasta llegar a un límite que no puede sobrepasar. Una de las pruebas más populares para comprobar que se ha llegado al límite, es presionar la masa con un dedo, y si se comprueba que la marca permanece, entonces se deduce que el gluten se ha estirado hasta su límite.

En algunos casos se comprueba que la masa ha tenido una larga fermentación, por el resultado final, el pan es más agradable. Es por esta razón por la que los panaderos de Viena, desde los años 1960 empezaron a experimentar con la posibilidad de dividir los proceso en dos turnos de trabajo: por el día mezclaban, amasaban y moldeaban la masa, por la mañana temprano hacían el horneado. Para poder hacer esto metían los panes moldeados en refrigeradoras con el objeto de retrasar la fermentación y poder hacer el horneado por la mañana. Las levaduras se

toman casi diez veces más tiempo en fermentar si están en el refrigerador, esta práctica de retardo es muy habitual en la actualidad.

Tras el reposo se produce una segunda fermentación, antes de que esta ocurra se le suele dar a la masa su forma definitiva: barra, trenza, etc. Hay panaderos que vuelven a dar un ligero amasado antes de proporcionar la forma definitiva, con el objetivo de eliminar las burbujas de gas en la masa. Esta segunda fermentación es previa al horneado. A veces se introducen cortes con un cuchillo en la superficie de la masa para que queden formas agradables a la vista, al mismo tiempo que sea más fácil partir tras el horneado.

### **Horneado**

En esta fase del proceso de elaboración del pan se suele emplear una fuente de calor que en la mayoría de los casos se trata de un horno, tradicionalmente solía ser de leña y que hoy en día son de gas o electricidad. Además, del horneado también puede cocinarse en sartén, cazuela, parrilla, en cenizas o directamente sobre el fuego. Los hornos antiguos eran de arcilla, piedra o ladrillo, lo que permitía almacenar gran cantidad de energía calorífica, la forma de operar de estos hornos era muy sencilla, se introducía madera que se ponía a arder y cuando las brasas quedaban (lo que permitía alcanzar una temperatura entre 350°C y 450°C) se retiraban y se introducían las masas moldeadas de pan. Actualmente se emplean en las panaderías hornos de gas o de electricidad que no sobrepasan los 250°C.

La cocción estándar se realiza a temperaturas comprendidas entre los 190° y 250°C, dependiendo del tamaño del pan y el tipo de horno. La duración del horneado puede oscilar entre los 12 y 16 minutos para los panes pequeños, alcanzando más de una hora para las piezas más grandes. El tiempo exacta de horneado se encuentra siempre en la experiencia de cada panadero. Los 10 primeros minutos de la cocción suelen reseca el ambiente del horno y es esta la razón por la que suele pulverizarse agua para prevenir este resecamiento inicial, algunos panaderos aconsejan introducir cubitos de hielo en las bandejas inferiores para que tomen su tiempo en derretirse y proporcionar vapor en el momento apropiado. Los hornos profesionales suelen tener la posibilidad de inyectar vapor en estas fases del horneado. Las diferencias de temperatura alcanzadas entre la miga interior y la corteza pueden

alcanzar los 100°C, por lo que conviene asegurarse que el interior alcance esta temperatura para poder garantizar la erradicación de los posibles organismos patógenos que hayan quedado en la masa. Dependiendo el tipo de pan, de si se ha empleado levaduras o no, la masa puede sufrir un crecimiento dentro del horno.

Sea como sea el horneado, con su elevada temperatura mata las levaduras (si se hizo el pan con levadura), pero la aireación que hinchó la masa tras la fermentación permanece. La masa es un gel que en el caso de los panes fermentados retiene dióxido de carbono en su interior, mientras que el pan horneado es una esponja que resulta permeable al gas. El proceso de transformación ocurre a ciertas temperaturas en el interior del horno, en torno a los 70°C. Algunos panaderos han diseñado dispositivos para calentar la masa desde el interior y provocando un crecimiento homogéneo de la masa, estos panes no poseían corteza. En el horneado la temperatura crece progresivamente desde el exterior al interior.

Los hornos ofrecen mucha variación en las diferentes culturas y puede decirse que su uso ha ido cambiando a lo largo de la historia de la elaboración del pan. Es en el siglo XVIII cuando los hornos de panadería adquieren la tecnología que les hace más productivos con la posibilidad de poder controlar la humedad durante su horneado. Algunos panes se hornean dos veces en un periodo de 24 horas, el primer horneado se realiza normalmente, se corta el pan en rodajas y se deja durante 18 horas para realizar un segundo horneado.

## **Enfriamiento**

Tras la cocción en el horno sobreviene directamente el enfriamiento del pan debido a que se extrae de la fuente primaria de calor y poco a poco va enfriándose, debe decirse que en este proceso la capa de la corteza suele tener muy poca humedad y muy alta temperatura (la corteza tiene una humedad relativa del 15% mientras que la miga un 40%). Durante el enfriamiento la humedad interior de la miga sale al exterior a través de la corteza, la velocidad de pérdida de humedad dependerá en gran parte de la forma que posea el pan. El desecado interior va dando firmeza al almidón. Se aconseja que no se debe ingerir el pan cuando está recién horneado, el proceso de enfriamiento es igualmente un proceso de maduración, este proceso es

más necesario incluso para aquellos panes que han necesitado de masas ácidas en su elaboración.

### **Almacenamiento**

El almacenamiento del pan es un tema de interés para la industria panadera, debido a que se trata de un producto relativamente perecedero, al que en muchas ocasiones se le añade ciertas sustancias químicas, para que posea vida media superior. La aceptación cada vez menor de los consumidores, a que al pan se le ponga dichas sustancias químicas, ha provocado en ciertas ocasiones una polémica. El almacenamiento evita los cambios físicos y químicos en el pan, debido a las actividades microbianas principalmente. El resultado de esos cambios resulta en un cambio de las propiedades tanto en aroma y textura, que induce al consumidor a deducir que el pan no es fresco. En algunas ocasiones los supermercados venden pan congelado, que evidentemente soporta mayor tiempo de vida, que un pan envasado en bolsas plásticas. Hoy en día se sabe que la retrogradación de los almidones del pan a formas cristalinas es una de las principales causas de la dureza del pan.

Los procesos que causan que pan se ponga rancio y duro, empieza durante la fase final de enfriado (es decir al salir del horno), comenzando incluso antes de que el almidón se haya solidificado. Durante el almacenamiento la miga del pan se va poniendo cada vez más dura, seca y crujiente. En este proceso la corteza se va haciendo más blanda y húmeda. Se atribuye por regla general este proceso a un resecamiento de la miga del pan. Se puede decir que el proceso de envejecimiento del pan se debe principalmente a la aparición de dos sub-procesos que aparecen de forma separada: la rigidez causada por la transferencia de humedad desde la miga a la corteza y la rigidez intrínseca de las paredes celulares asociada a la recristalización durante el almacenamiento. Durante el envejecimiento, el contenido húmedo de la corteza va aumentando como resultado de la migración hacia fuera desde su interior. Si se envuelve el pan en una lámina anti-humedad se acentúa la degradación de la corteza haciendo que la humedad de la miga no migre hacia afuera. Sin embargo se aconseja el embalado del pan debido a que reduce la pérdida global de la humedad a la atmósfera.

Se ha comprobado que calentar el pan a temperaturas cercanas a los 60°C hace que se pueda revertir el proceso de dureza en el pan. Esto ocurre debido a que las moléculas retenidas en la estructura de los glóbulos de almidón se liberan y además los geles de las amilosas vuelven a ser tiernas de nuevo. Esta es la razón por la que el pan duro a veces se pone blando en el horno a temperaturas ligeras (por debajo de los 60°C). A fin de evitar el endurecimiento del pan, si se lo va a consumir después de uno o dos días, se aconseja almacenarlo en una panera o en una simple funda de papel, por cuanto mantiene la humedad perfectamente. Si se lo va a consumir después de dos días se aconseja meterlo en una funda plástica y congelarlo por completo. Almacenar en la nevera, tan sólo si se va a recalentar antes de ser ingerido (como por ejemplo las tostadas).

Comparado con otros alimentos, el pan contiene poca agua y esto significa que puede ser contaminado por hongos, si no es adecuadamente almacenado. En los panes de origen industrial se suele añadir tras el fermentado, algunos anti fúngicos, con el fin de evitar la degradación por hongos y poder almacenar durante más tiempo el pan, como es el caso del Supan.

### **El pan, un aporte muy importante en la nutrición**

En los últimos años, el consumo de pan en el mundo ha decrecido en una forma muy importante, impulsado sobre todo por la falsa creencia de que el pan engorda, pero realmente es lo contrario, el pan ayuda a que nuestra dieta sea adecuada y equilibrada, ya que contiene muchos elementos como vitaminas, carbohidratos, minerales y grasa, que son esenciales para lograr una buena alimentación.

El 50% de la energía que necesitamos consumir, debe proceder de alimentos ricos en carbohidratos, los cuales se convierten en el combustible que requiere nuestro cuerpo, el pan está considerado como una fuente importante de éste componente (hidratos de carbono), puesto que su mayor componente es el almidón, un polisacárido de glucosa presente en el grano de trigo. Los carbohidratos proporcionan energía y aportan al mantenimiento de la actividad muscular, influyen en la temperatura corporal, en la tensión arterial y en el buen funcionamiento del intestino.

**Cuadro 2.** Calorías promedio que aporta un pan de 100 gramos

<b>Tipo de Pan</b>	<b>Calorías</b>
Francés	209
Pan Integral	252
Pan de Dulce	311
Pan de Mantequilla	318
Pan Cachito sin relleno	315

Los panes de harinas poco refinadas son las que aportan una mayor cantidad de fibra a la dieta humana, no obstante el consumo de pan suele ser una de las fuentes mayoritarias de fibra. Los panes blancos de harinas refinadas son los que aportan una menor cantidad, llegando hasta un 3%, el pan denominado integral, puede llegar a tener entre tres a cuatro veces más de fibra. El pan ocupa la base de la pirámide alimentaria, en la zona de cereales y legumbres, lo que indica que puede consumirse al día en una cantidad relativamente moderada (comparado con otros alimentos), dentro de lo que se considera una dieta equilibrada. Por ejemplo, en la dieta de un niño de un año de edad, ya se incluye el pan (así como los alimentos de los grupos alimentarios: carne, verduras y leche).

Existen estudios que mencionan que un consumo de pan de centeno aporta a las mujeres sólo un 7,1% de la proteína; un 1,2% de lípidos y un 11,1% de carbohidratos necesarios, mientras que en la dieta de un humano contribuye con un 5,9% de la proteína, un 1% de la grasa y un 9,3% de carbohidratos, lo que hace una contribución del total de 28,6% de los nutrientes recomendados por la Organización Mundial de la Salud.

### **Consumo de pan en el mundo**

El consumo de pan ha ido creciendo durante los siglos, acompasado con el ritmo del crecimiento de la población mundial. El pan es un alimento barato que es asequible a gran parte de la población mundial, aunque como es de suponer, el precio del pan es muy sensible al precio del trigo y de los cereales. Este aumento del precio a comienzos del siglo XXI se debe en parte a la crisis alimentaria mundial. Un porcentaje de las labores agrícolas que generan cereales va a parar a la alimentación ganadera y otro va a la elaboración de derivados, entre los que se encuentran las harinas. Por regla general se adquiere fácilmente en las zonas

urbanas en panaderías, supermercados y tiendas. La venta del pan está sometida a la mayoría de los países a reglas específicas. La tendencia mundial es de una progresiva reducción del consumo de pan en los países industriales y que tradicionalmente lo han consumido.

El consumo medio de pan en la cesta de la compra media de un país desarrollado, suele estar entre un 5% y un 10% (en función de aspectos culturales y localización). El país con un alto consumo de pan per cápita es Alemania (aproximadamente 106 kilogramos/persona año), siendo Chile el país con más consumo de pan en América Latina (aproximadamente 98 kilogramos/persona año).

## **Fundamentación Empresarial**

### **Funciones o Áreas Funcionales de la Organización**

Generalmente una empresa consta de al menos cinco áreas funcionales básicas de trabajo: Área de Dirección General de la empresa, Área de Administración, Área de Mercadeo y Ventas, Área de Producción y Área Contable y Financiera.

### **Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es una parte vital dentro de la empresa, la planeación, la organización, el liderazgo, el control y por supuesto el logro de los objetivos propuestos. Dentro de este proceso administrativo, el administrador se encargará de llevar a cabo las diferentes actividades para aprovechar el recurso humano, los materiales y la tecnología con la que contará la empresa.

### **Los procesos organizacionales como determinantes del análisis y diseño organizacional**

Con la aplicación de los procesos lo que se conseguirá es aumentar la productividad, se analizarán los procesos, a fin de diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución. Cabe señalar que en los análisis presentados debe tenerse en cuenta los efectos de las decisiones que se tomen ahora, además se prestar atención a los beneficios a corto y largo plazo.

Los principales procesos que se llevarán a cabo dentro de la empresa serán: la mano de obra directa, la inversión en maquinaria, la materia prima, componentes y materiales auxiliares que estarán presentes en el proceso de fabricación.

### **Organización de una Empresa**

La organización y la fuerza de trabajo son un medio para la realización de la estrategia de la empresa. Una vez definida la estrategia, la organización debe ser diseñada o aceptada para poder realizarla. Es importante que se conozca el clima organizacional de la empresa, para que pueda identificar las acciones que permitan mantenerlo o mejorarlo. Los elementos que incluye un clima organizacional son: el grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la organización, los niveles de motivación del personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

Aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo, con esto se logrará diseñar el mejor procedimiento para atender las necesidades del personal que son parte de la organización. Aunque existe una polémica acerca de cuáles son los objetivos generales de una empresa, pero muchos están de acuerdo en que no hay un conjunto único de objetivos válidos para todas ellas, ni válido para toda la vida de una empresa determinada. En la realidad determinados objetivos se repiten de forma habitual en todas las empresas, entre esos objetivos, están: la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento.

### **Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia, hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de la misma. Este diseño es un conjunto de medios que maneja la organización, con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y a su vez lograr

la coordinación efectiva de las mismas. El proceso de un diseño organizacional gira en torno al funcionamiento interno de la organización.

En la actualidad se advierte el incremento del carácter imprevisible, en factores que obligan a las organizaciones a cambiar y aumentar la velocidad con la que éstas tienen que reaccionar, dichos factores pueden ser: el desarrollo tecnológico que continúa acelerándose, de tal modo que la obsolescencia de los productos tecnológicos es más rápida; los niveles de competencia se intensifican y se tornan globales; los clientes son más exigentes, no aceptan la baja calidad en los productos, ni servicios deficientes; estos factores y otros, son los retos más difíciles a los que debe enfrentarse una empresa, para la administración eficaz. Uno de los problemas fundamentales para reconocer la importancia y el nivel de los cambios, consiste en distinguir, entre el cambio y la transformación en el contexto organizacional.

### **Eficacia Organizacional**

El clima organizacional determinan el comportamiento de los empleados en una organización; este comportamiento determina la productividad de la empresa, a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella, a fin de lograr los objetivos propuestos.

La eficiencia consiste como se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se realicen las actividades, que resultados se espera obtener y si los objetivos que se traza la organización se han cumplido. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deben tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

## **Crecimiento de la organización**

Dado que el crecimiento supone la ampliación de los límites de la empresa, esto se verá reflejado en el volumen de producción, activos, líneas de productos, volumen de ventas, entre otros.

El crecimiento ha sido considerado siempre como una señal de buena salud, de fortaleza y de éxito, las empresas que crecen proporcionan en los mercados una imagen de dinamismo y vitalidad que les capacita para abordar mejor el futuro. Por otro lado, cuando el entorno en el que la empresa lleva a cabo su actividad se encuentra inmerso en una fase de desarrollo, el crecimiento de la empresa se convierte en una necesidad, ya que en estas condiciones, la empresa tiene que crecer por lo menos a igual ritmo que el mercado, para mantener su posición relativa en el mismo.

No todo es positivo en el crecimiento de una empresa, pues todo crecimiento provoca cambios importantes en la empresa que podría conducirla a situaciones peligrosas. Para que el crecimiento suponga ventajas importantes a las empresas este debe ser sostenido y equilibrado, y esto solo se consigue a través de una correcta definición e implantación de las estrategias de crecimiento o estrategias de desarrollo.

## **Organización de los Panaderos**

Por otro lado y dado que en los actuales momentos, a nivel comercial, se ha visto un aumento extraordinario de las panaderías, los propietarios de estas, se han unificado y organizado mediante organismos gremiales, a fin de obtener beneficios, tanto en lo económico como en lo social. Es así, como a nivel mundial el panificador ha hecho conciencia, lo cual significa que es menester vivir en sociedad, para gozar de derechos y cumplir con leyes, sin que estas nos lleguen afectar negativamente de alguna manera.

El panificador ecuatoriano de igual manera, y en un gran porcentaje, trabajan en sociedad, pernoctando en las instituciones que velan por su bienestar, su familia y su comunidad, ya que, también aprovecha las oportunidades que le da el Estado, así como las Empresas; para poder trabajar de la mejor forma, con el sistema

grupacional, adquiriendo materia prima y herramientas a menor costo, en tal virtud, en nuestra época hay muchas panificadoras a nivel nacional, que están totalmente equipadas con toda clase de herramientas útiles para su desenvolvimiento y desarrollo empresarial.

El panificador milagreño conocedor de los beneficios, que se obtiene mediante las instituciones, y, oportunidades que da el Estado, mediante sus leyes, logra mantener una agrupación llamada “Gremio de Maestros Panificadores y Afines del Cantón Milagro”, en el cual se encuentran inmersos un 50% de Panificadores, los mismos que logran toda clase de beneficios, y que trabajan mancomunadamente; de ahí que, su aspiración es trabajar uniendo capitales para llevar a efecto mejores talleres con tecnología moderna y poder llegar de manera personalizada a quienes gustan de productos de buena calidad y en gran cantidad, que se lo efectúa a través de la presentación en vitrina o exhibidores modernos o mediante la entrega directa a domicilio.

### **Penetración en el Mercado**

La primera y más elemental estrategia de crecimiento es la penetración en el mercado, que consiste en que la empresa intente mejorar su posicionamiento en los mercados actuales con productos actuales, aumentando sus ventas.

Para conseguir aquello, se puede emplear todos aquellos métodos que llevan a que los consumidores prefieran nuestros productos a los de la competencia (a través de campañas publicitarias, promociones de ventas u otras variables de marketing, innovación de procesos, precios más atractivos, etc.). De todas formas, no siempre se trata de captar a clientes de los competidores, unas mayores ventas también se pueden conseguir si nuestros compradores aumentan la frecuencia del consumo de los productos, lo que incluso puede ser fruto de campañas conjuntas de todos los productos.

### **Desarrollo de productos**

En este caso el crecimiento se basa en el desarrollo de nuevos productos, lo cual se puede lograr de dos maneras: una sería ampliando la línea de productos que produce la empresa, con el fin de ofrecer una mejor atención a las necesidades de

los clientes; y, la otra forma sería mediante la innovación tecnológica. Las innovaciones de producto pueden ser incrementales, que suponen pequeñas mejoras de los productos existentes; o bien radicales, que suponen la aparición de productos realmente nuevos y diferentes en manera sustancial de los que ya existen.

### **La estrategia**

A fin de marcar el rumbo que se va a tomar, se debe tener una estrategia bien definida, con esto la empresa sabrá cómo proceder, en base a los recursos que se tenga, el estudio de la competencia y del mercado, se podrá definir la estrategia más adecuada para la empresa, la misma que es considerada como el núcleo de cada proyecto presentado en la empresa.

La creciente globalización y tecnificación que se está produciendo actualmente en todos los negocios, ha generado la necesidad de crear estas estrategias que permitan una mejora en cuanto al mantenimiento de las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Durante la estrategia de negocios, se interpretará primordialmente el entorno de la actividad empresarial, evaluándose los resultados obtenidos al accionar sobre la misma, de una forma determinada.

### **Estudio de factibilidad**

En el estudio de factibilidad se realizará un análisis comprensivo de los resultados financieros, económicos y sociales de la inversión; así como también, la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos propuestos en la empresa.

El estudio de factibilidad permite determinar, si un negocio será bueno o malo, y en qué condiciones se debe desarrollar, para que sea exitoso. Al fortalecer un proyecto de inversión, se invertirá recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos; como todos conocen los recursos siempre son limitados, por lo tanto es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Comprender lo que se quiere lograr con un proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad del propietario de un pequeño negocio. Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar un proyecto.

### **Plan de negocios**

Un plan de negocios es una herramienta de trabajo que durante su desarrollo se evaluará la factibilidad de la propuesta, planear las actividades de la organización, hacer proyecciones, encontrar fortalezas y debilidades de la empresa, buscando alternativas y proponiendo líneas de acción, con lo que lograremos poner en marcha el negocio, sea este una gran empresa o una pequeña empresa familiar.

Elaborar un plan de negocios, permitirá conocer detalladamente los pasos que se deben seguir al iniciar una nueva empresa, además, es el instrumento esencial para obtener financiamiento. Este plan de negocios refleja el análisis y la evaluación del proyecto comercial, resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recurso humano, costos, resultados y finanzas.

### **Determinación de las inversiones iniciales necesarias para realizar un Plan de Negocios**

La financiación es un tema imprescindible para la obtención de los recursos necesarios para la implementación del negocio. Una vez que se sabe cuál es la inversión total, se deberá buscar el respectivo financiamiento.

Para comenzar esta búsqueda de recursos, habrá que determinar primero qué tipo de financiación es la más conveniente, a nuestros intereses y así cumplir con el objetivo propuesto, contando con el cálculo y determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo (inmovilizado) y activo circulante para la puesta en marcha de la propuesta. Lo que nos permitirá determinar las necesidades económicas iniciales que debe afrontar el proyecto empresarial.

## **La promoción de ventas**

Según THE MCGRAW-HILL COMPANIES: “la promoción de ventas es la actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales”.

Lo que podemos señalar, que la promoción de ventas es todo aquello que se utiliza como parte de las actividades de marketing, a fin de estimular o fomentar la compra de los productos, con esto se complementa la acción de publicidad y se facilita la venta personal. Estas acciones comerciales estarán encaminadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor; y a la mejora de las condiciones de adquisición de un producto sobre otro.

Estas pueden ser: ventas con regalo, sorteos, concursos, cupones descuento, muestras, degustaciones, demostraciones, rebajas, exposiciones y salones, regalos de empresa, etc. Además, dentro de este contexto se incluirá las acciones con las cuales se pretenderá aumentar la visibilidad y atractivo de un producto en el propio establecimiento donde éste se ofrece al público (iluminación, disposición, etc.), lo que influirá en la compra por impulso.

## **Objetivos y herramientas de la promoción de ventas**

Los objetivos de la promoción de ventas están dirigidos, principalmente hacia los consumidores, estos objetivos son: estimular las ventas de productos establecidos, atraer nuevos mercados, ayudar en la etapa de lanzamiento de los nuevos productos, dar a conocer los cambios en los productos existentes, aumentar las ventas en las épocas críticas y atacar a la competencia.

Las principales herramientas (medios) de promoción de ventas, que se pueden utilizar son:

- Descuentos: Son una reducción mínima del precio real del producto, por lo que los consumidores logran un ahorro con respecto al precio normal del producto.
- Bonificaciones: Son productos que se ofrecerán gratuitamente o a costo mínimo, como incentivo por comprar un producto.

- Muestras gratuitas: Son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto para probarlo, esta es una manera de lograr que un cliente nuevo pruebe el producto.
- Concursos o sorteos: Realizar actividades que proporcionen a los consumidores la oportunidad de ganar algo, tales como, tortas decoradas, una serie de bocaditos, órdenes de compra por un valor determinado.
- Promociones: Incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de venta.
- Recompensas por ser cliente habitual: Pueden ser órdenes de compra u otros incentivos, que se ofrecen por la compra habitual de los productos que se expenden.
- Especialidades publicitarias: Artículos grabados con el nombre del anunciante y que se obsequiarán a los consumidores, tales como: plumas, calendarios, llaveros, camisetas, gorras, tazas para café, etc.

### **Ventajas y desventajas de la promociones de ventas**

Las promociones de ventas tienen la ventaja de producir resultados de ventas inmediatos, y en caso de no producir los resultados esperados, esto se conoce de inmediato, lo que permitirá corregir en un futuro próximo. En cuanto a sus desventajas, podemos señalar que su efectividad termina después de realizada la promoción y los consumidores no guardan lealtad al producto. Lamentablemente en muchos mercados se ha malacostumbrado a los consumidores a promociones muy frecuentes.

### **La publicidad**

La publicidad será una forma de informar al público sobre los productos que se van a comercializar, a través de los medios de comunicación, con el fin de motivar al público para que lo consuma. Para lanzar la publicidad se debe realizar un estudio de las características y posibilidades del producto, luego estudiar el posicionamiento en el mercado; a partir de ello se creará un rasgo particular pero propio de la empresa, para que sea atractivo al público, puede ser un logotipo o el empaque, esto llamará la atención del público consumidor

### **Definición del capital de trabajo necesario**

Todos conocemos que el capital de trabajo, no es más que el capital adicional, diferente del valor de las inversiones iniciales con que se requiere contar, con el objetivo de iniciar el funcionamiento del negocio, el mismo que servirá para financiar la primera producción antes de recibir ingresos. Este capital de trabajo permitirá realizar la compra de insumos de materia prima, el pago de la mano de obra y otros gastos menores, debemos tener definido cual es el monto necesario, para iniciar la producción en este negocio, y así obtener los ingresos necesarios, para solventar los gastos.

### **Determinación de la rentabilidad del negocio**

A fin de obtener una buena rentabilidad, se aumentará las ventas, esto se logrará lanzando al mercado los nuevos productos y ampliando el mercado; además, se mejorará la productividad, con nuevas tecnologías y cambio de procesos.

También, se debe buscar alternativas de créditos bancarios a mayor plazo, a fin de financiar la compra de maquinarias, obteniendo así una mayor rentabilidad del negocio. La rentabilidad del negocio como emprendimiento empresarial, será definida por los niveles de ingresos y egresos, en todo caso estos egresos o gastos, a los que se enfrentará el negocio durante el período productivo, serán estimados con anterioridad al comienzo del emprendimiento del negocio, contando con esta información acerca de las relaciones técnicas que determinan el proceso de producción y los niveles de precios de la materia prima, recurso humano, y demás gastos directos e indirectos y en base a la experiencia adquirida, elaborar la estructura de costos.

### **Planificación Integral de Ventas y sus componentes**

En el plan de ventas se integrarán las actividades que nos permiten planear, implementar y controlar todas las operaciones de la organización, con el objetivo de cumplir las metas de ingresos, el diseño de programas y la especificación de acciones para ejecutar la mejor estrategia con el propósito de definir la comercialización de los productos. Elaborándose un adecuado sistema de costeo, se conocerá realmente cuánto cuesta producir y/o vender los productos y saber cuánto se está ganando en la venta de cada producto.

### **Planificación de las ventas**

La planificación de ventas guiará a la empresa en el desarrollo y consecución de las metas propuestas, con ello se preverá cuál va a ser la situación tanto interna como externa en un futuro próximo, teniendo en cuenta todos los factores que pueden influir en la organización, factores que pueden ser positivos o negativos, así como analizar el potencial y la capacidad de producción de la empresa.

El planificar las ventas, la información con la que se dispone a tiempo para analizarla, en caso de no estarse cumpliendo con la meta propuesta, esto permitirá llevar un control de forma periódica en las ventas y ser capaces de reaccionar ante las desviaciones o las razones por las que no se está cumpliendo con el objetivo de la empresa.

### **Planificación de ventas y operaciones**

Permitirá a la empresa responder de manera eficiente y rentable a cambios en el mercado, por ello se planeará las ventas y operaciones, no solo para balancear la demanda y el suministro, sino para tomar decisiones rentables, con ello se minimizará el tiempo utilizado en las actividades diarias.

La planificación de ventas y operaciones permitirá considerar las metas estratégicas en las operaciones diarias, dándonos una visión global del futuro, respecto a la capacidad de producción de la empresa; además, la incorporación dinámica de los cambios en las operaciones diarias de la empresa.

### **Ventas al mayoreo y distribución física**

La distribución física implica la planeación y el control del flujo físico de los materiales y los productos terminados, desde su punto de producción hasta los lugares de su venta, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física es el transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente, lo que debe ser planificado en el desarrollo de un proyecto, a fin de ser aplicada en un futuro inmediato.

## **Plan de producción**

Esta área hace referencia a los aspectos relacionados con la producción, la gestión de la calidad, la logística de equipamientos e infraestructura y las medidas de protección en el trabajo. Describiendo detalladamente el proceso de elaboración de los diferentes productos, indicando los elementos materiales y humanos necesarios; así como, los tiempos previstos para cada fase y el tiempo total de producción.

Explicándose la tecnología específica aplicada a los procesos indicados en el párrafo anterior; además, de señalar cuáles son las materias primas, quiénes pueden ser los proveedores, qué precios y condiciones ofrecen, cuáles son los plazos de cobro, si pagan el transporte, cual es el volumen óptimo de pedido.

## **El mejoramiento continuo**

El mejoramiento continuo no es más que el mejorar constantemente, tanto en producción como atención, será la política de la empresa, ser mejores a través de la calidad. Este mejoramiento se lo logrará conociendo las necesidades de los consumidores, elaborando un producto que satisfaga esas necesidades.

Creando una constancia de propósito para el mejoramiento del producto, instituyendo como punto principal la capacitación en calidad; y, derribando las barreras entre las áreas del personal. La administración debe comprometerse con la calidad, a fin de formar equipos dentro de toda la empresa, que también se comprometan con el mejoramiento de la calidad, alentando a los empleados que se fijan metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo de trabajo, que al final se obtendrá los resultados que demostrarán que toda la empresa ha ganado.

## **Análisis, segmentación y nuevos productos**

La razón de segmentar el mercado es que el mercado total que existe para un producto es tan amplio y variado, que no será rentable adaptar los productos para cada tipo de consumidor que pueda existir en dicho mercado, lo más razonable será identificar los tipos de consumidores con características similares, seleccionar el grupo más atractivo para el negocio, enfocarnos y especializarnos en él, y dirigir el producto sólo hacia él, logrando así una mayor efectividad.

Para segmentar un mercado se puede usar muchas variables, tales como: la ubicación, es decir de donde son los consumidores, edad entre niños, adolescentes y adultos, nivel socioeconómico, estilo de vida, etc. Incursionar en el mercado segmentado, basándose en la capacidad, conocimientos y experiencia; y teniendo también en cuenta, que sea lo suficientemente amplio y cuente con suficiente capacidad económica, este mercado pasará a convertirse en el mercado objetivo, en base al cual se debe diseñar las estrategias de marketing.

### **Ciclo de vida y nuevos productos**

Todo producto tiene su ciclo de vida, que son: la introducción o nacimiento, la de crecimiento, la de madurez y la de declive; en la etapa de nacimiento y crecimiento la inversión es fuerte, por cuanto por primera vez se lo saca al mercado, y por ello necesita de una buena publicidad y acciones de divulgación, a fin de darlo a conocer; mientras que en la fase de madurez y de declive, prima la promoción, el descuento y rebaja de precio.

Al darse cuenta que un producto está en la fase de declive, la administración o la gerencia, ahondarán sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos productos, por ende su desarrollo y lanzamiento al mercado. Si los productos están en la fase de desarrollo y crecimiento, la prioridad de la empresa será la de invertir, y cubrir las expectativas del consumidor.

### **Análisis de cartera y nuevos productos**

El análisis de la cartera es un apoyo importante en la política de los nuevos productos, por lo que se deberá estudiar permanente la rentabilidad y aceptación de los productos, para tomar medidas que mejoren la viabilidad comercial de los mismos. Continuamente se debe estar atento al cambio de las necesidades y preferencias de los consumidores y de los clientes, así como también a la competencia, para realizar constantes innovaciones a los productos, tales como la presentación, en el envase y/o el empaque.

### **El estudio de mercado**

El estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing y, por tanto, se lo incluirá dentro del plan de marketing. Se considera de vital importancia

subrayar sobre este tema, a fin de lograr el éxito del proyecto empresarial que se desea proponer, es por eso que no se debe reparar en esfuerzo y gastos, al momento de realizar el estudio de mercado.

El estudio de mercado sirve para obtener una visión clara de las características del producto que se piensa colocar en el mercado. El resultado de este estudio es una de las primeras guías para seguir los pasos que lleven a cumplir con las exigencias del consumidor.

### **El buen uso de la investigación de mercado**

La investigación de mercado permiten enlazar al consumidor, al cliente y al público, a fin de recopilar información sobre el mercado, dicha información es utilizada para identificar y definir las oportunidades y los problemas que tiene con el marketing. Además, la información que se recopila de una investigación de mercado, permite generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing, como un proceso de desarrollo para el negocio, así mismo esta información sirve de soporte para la toma de decisiones por parte de la gerencia o la administración.

### **Estudio de la Competencia**

A través del estudio de la competencia, tiene una idea de las empresas con las cuales se comparte el mercado, por lo ello se debe obtener una visión clara de las características del producto que se va a colocar en el mercado.

Con el propósito de superar la competencia, es necesario conocer quiénes son los competidores del negocio, por lo que se sugiere que se identifique el área geográfica que cubre la competencia, y la principal ventaja que les ha permitido mantenerse en el mercado, esto permite tener una idea más clara a que competencia se enfrenta la empresa, y así planificar las estrategias de posicionamiento, con ello el negocio podrá entrar y desarrollarse. Además, se debe conocer cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera, cuál es el importe de las ventas de los competidores; y, cuál es la calidad del producto, que ofrece la competencia, con el fin de conocer con quien se compite.

### **Como afrontar la competencia**

Para afrontar la competencia, se manejarán diferentes estrategias; tales como: la estrategia de líder, quien se encargará del desarrollo de la demanda, abriendo el mercado, captando nuevos consumidores, incrementando su consumo y protegiendo la participación en el mercado. Esto lo logrará implementado diversas alternativas, como la innovación, la distribución intensiva, manejando los precios con respecto al resto del mercado, ampliando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de sus operaciones.

Otra estrategia es enfrentar la debilidad de la competencia, esta puede ser, en la presentación de los productos, la atención a los clientes, calidad de los productos, manejándose con una estrategia propia para ganar mercado y con esto incrementar las ventas.

### **La información para la toma de decisiones**

A pesar de que ahora contamos con métodos más rápidos para obtener datos e información actualizada, no se la sabe utilizar y peor aún no hacemos nada con ella. Es necesario monitorear el desempeño de las acciones realizadas por la empresa, a fin de tomar la decisión correcta, respecto al desarrollo de la misma y todo su entorno, decisiones que se verán reflejados en los resultados. Es de conocimiento general, que la administración es un proceso global de toma de decisiones, por lo tanto no es fácil deducir la importancia vital que tiene para la administración de la empresa la información, la misma que es necesaria para cualquier tipo de planificación.

Además, la información es un recurso necesario para la empresa, así como lo es el capital, las materias primas o el trabajo, ya que sin información no hay empresa viable. Cabe señalar que la información sobre hechos pasados, es muy importante, ya que los resultados obtenidos por las estrategias pasadas basadas en dicha información, es muy útil al tomar una decisión al respecto, siendo su objetivo principal la de tomar resoluciones acertadas en el presente, basándose solo en el método y análisis.

## **Las finanzas en los PYMES**

En los actuales momentos es necesario contar con una gestión de finanzas responsable y eficiente, por ello, los PYMES (pequeñas y medianas empresas), diariamente deben afrontar los continuos problemas que se le presentan en su trayectoria, tales como: cumplimiento en el pago de sus empleados, pago a los proveedores, el pronto vencimiento del préstamo bancario y si fuera poco la probable reducción de sus ingresos y deficiente manejo de los gastos propios de la empresa.

Toda esta situación conduce a una sola cosa, a que el emprendedor deba garantizar de una u otra forma el éxito de la empresa, por ello es necesario contar con una buena planificación, estrategias de ventas, marketing, etc., además, requiere de información precisa, oportuna y segura, a fin de conocer los eventos y condiciones financieras que pueden influir en su negocio, principalmente si su deseo es enfrentar los desafíos del entorno y no fracasar en su negocio, los PYMES por ser pequeñas empresas, están siempre en el riesgo de ser vulnerables, ya que no cuentan con recursos propios, que le permitan solventarse en un momento de crisis.

## **La dirección en los PYMES**

Actualmente los Pymes requieren de una mejor gestión, por cuanto estas enfrentan grandes desafíos, que hace que para ellas sea más difícil sobresalir en el mercado, uno de estos desafíos es la parte económica, ya que lograr que la empresa sea económicamente viable, es duro, por la falta de financiamiento, la competencia, poco uso de la tecnología y el poco apoyo de los gobiernos de turno, aunque a pesar que el actual gobierno ha abierto las puertas para el emprendimiento y desarrollo de pequeñas empresas.

Otro de los grandes desafíos es que el negocio pase de una organización informal al desarrollo de una empresa en crecimiento, asumir el reto de lograrlo y arriesgarse es aún más difícil, por ello es importante la formación de un ejecutivo que formará parte de una PYME, y será quien tome las decisiones en la empresa.

## **Concepto de gerencia, dirección o gestión**

La dirección se ocupará de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa, y muy en especial a las personas que trabajan en ella.

Además, la dirección debe preocuparse por estimular la acumulación de conocimientos por parte de sus colaboradores, de manera que cada vez sean más diestros y tengan mayores habilidades, así mismo tendrán que mejorar la dotación tecnológica en la empresa, consolidando de esta manera su imagen y la calidad de sus productos.

### **Las empresas familiares**

Toda empresa familiar por su naturaleza tiene que enfrentar una serie de retos: tales como: de que manera deben separar la relación familiar de la de negocios y cómo mantener las relaciones sanas sin tener que discutir, por saber quien dentro de la familia es que debe tomar las decisiones y quien tiene que dar las ordenes. En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma.

### **La estrategia en la empresa familiar**

Se manejarán estrategias apropiadas para este tipo de negocios, ya que son fundamentales para el proceso administrativo dentro de la empresa. Se puede proponer estrategias a corto, mediano y largo plazo, ya que su adaptación a la planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta a través de líneas de acción adecuadas a esta empresa, en situaciones diferentes y hasta opuestas. Es así que las estrategias de negocios contraponen los efectos negativos a los que se enfrenta la pequeña empresa, su supervivencia y éxito, dependerán en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas, tales como: calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc., con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

### **Protocolo familiar**

Un protocolo familiar son pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares, en relación con una sociedad, en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa, que afectan a la entidad.

Muchas veces no es necesario firmar ningún pacto familiar, ya que en la familia no se va a gobernar con papeles ni con cláusula, en un pequeño negocio va a primar la comunicación entre todos y entre generaciones para lograr conocerse mejor uno mismo y descubrir a los otros miembros de la familia como personas, conociendo sus circunstancias, opiniones y expectativas, a fin de cumplir el objetivo propuesto.

## **Fundamentación Técnica**

### **Innovación tecnológica en Panadería: Las razones para un retraso**

Cada vez más las panaderías están optando no sólo por la ampliación y la modernización de sus instalaciones, sino también por la innovación en su calidad de servicio, atención y presentación de sus productos, es así como se debe analizar y plantear la mejora del sistema de producción de una panadería, a través de la implementación de maquinaria para el procesamiento de los derivados de la harina.

### **Planificación y prioridad de productos. Procesos de fabricación**

Se trata de las actividades productivas, de planificación y control, las mismas que permiten la coordinación y cumplimiento de los objetivos y planes. Si bien es cierto que la producción es la transformación de materia prima en productos terminados (derivados de la harina de trigo), esta producción necesita que sea planificada y administrada correctamente, por ello se debe un plan de actividades de producción, de igual manera dando prioridad a la elaboración de productos que tengan mayor rotación y aceptación en el mercado.

### **Las primeras amasadoras: el inicio del cambio**

La elaboración de harinas más refinadas y blancas, propició que los panaderos tuvieran que mejorar sus sistemas de producción, mejorando de entrada la primera fase de su proceso: el amasado. De esta forma, a finales del siglo XIX se comienzan a introducir en los trabajadores de panaderías, las primeras amasadoras mecánicas, gracias a la tracción animal o humana, que habían comenzado a desarrollarse en el primer tercio de ese siglo. Los artilugios eran realmente sorprendentes para la época, y como ocurrió en otros sectores de la actividad industrial, encontraron al principio un rechazo frontal de los empleados de la panadería, que veían peligrar sus puestos de trabajo.

Paralelamente a la innovación tecnológica que supusieron las primeras amasadoras, la panadería comienza a estudiar la posibilidad de sustituir los fermentos naturales por otros químicos. Luego se empezó a utilizar la levadura de cerveza, la misma que servía para la fermentación de las masas madres, su introducción en el proceso de elaboración del pan, dotaba a los panes de una miga más ligera y con mejor sabor, esta levadura de cerveza se fue extendiendo en Europa entre finales del siglo XVIII y buena parte del siglo XIX, hasta la aparición de la levadura prensada o en polvo, que actualmente utilizan en todas las panaderías. Las amasadoras se habían convertido en el primer elemento de innovación técnica y la levadura en el primer referente de la biotecnología aplicada a la panadería.

### **La electricidad entra en la Panadería**

Los primeros modelos mecánicos de amasadoras son rápidamente adaptados a su funcionamiento mediante la electricidad, además, las amasadoras comienzan a diseñarse de forma parecida a como se las conoce en la actualidad, se crean las amasadoras de brazos y espiral, y la masa ya no es removida en una artesa fija, sino en una que rota a la vez que lo hacen las piezas que permiten la mezcla de los ingredientes.

Por primera vez, los hornos dejan de tener como fuente de energía la leña, para dar paso al diseño de los hornos eléctricos. Estos hornos, que ya introducían la novedad de contar con unas paredes formadas por capas de metal con arena en medio, facilitan una cocción más rápida y regular. La electricidad permite que el horno alcance una temperatura crítica de cocción, que se mantiene durante todo el proceso productivo del panadero, algo que no podía hacerse en los hornos de leña, que obligaba a paradas para conseguir las temperaturas óptimas de horneado. Con los nuevos hornos eléctricos, se logra una mayor productividad. Los primeros hornos eléctricos empiezan a funcionar en Austria en 1909, pocos años después y a pesar de la Primera Guerra Mundial, la tecnología es rápidamente transmitida a otros países, es así que en España fue instalado en una panadería de Barcelona en 1916, el primer horno eléctrico, con capacidad de cocción de 16 metros cúbicos.

La intensificación de la introducción de la electricidad en la panadería permite que se creen nuevas máquinas, como son las primeras divisoras y formadoras automáticas.

Es la última etapa de mecanización del obrador panadero: la divisora automática permite dividir la masa una amasada, y la formadora dar forma de barra al pan, que hasta entonces había sido mayoritariamente de formato redondo. Estas máquinas agilizan más la productividad de las panaderías, pero a su vez, obligan a modificar los sistemas de producción, puesto que se acortan los tiempos de reposo previo que se practicaban antes de la fermentación final del pan. Todo esto produce unas características diferentes al pan resultante, y lo que es ya un problema para el panadero: el denominado envejecimiento prematuro del pan (su pérdida de frescura).

### **La Mecanización y la Calidad del Pan**

El alto grado de mecanización al que ha llegado la panadería, ha repercutido negativamente en la calidad del pan. Si se mira hacia atrás y se compara con el presente, se tendrá las respuestas a las preguntas que los clientes hacen sobre la calidad del pan de antes y el de ahora.

Para la fabricación del pan común, un gran porcentaje de panadería tienen un equipo completo de panificación, que consta de una amasadora rápida, divisora automática, boleadora, cámara de reposo y formadora, lo que hace que un panadero aparentemente artesano fabrique el pan común en las mismas condiciones que la gran industria panadera, totalmente automatizada. En la mayoría de los casos la industria grande, con procesos más sofisticados, tiene menos problemas al regular la calidad del pan, debido a que se sigue sistemáticamente una metodología de procesos, en cuanto a calidad en las materias primas, tiempos y temperaturas. Por el contrario, el pequeño panadero al no mantener una metodología de elaboración, al variar constantemente las dosis de levadura de unas masas a otras, al no controlar con exactitud los tiempos, ni la temperatura, ni la humedad, ve variada la fuerza final de la masa, lo que influirá enormemente en la calidad y en su regularidad.

### **Las materias primas**

**La harina.-** En general para la elaboración del pan común, el panadero exige una harina floja y bastante extensible. La exigencia de este tipo de harina no es porque sea la ideal para la elaboración del pan común, sino porque el proceso de panificación, provoca una elevación de la fuerza y del equilibrio de la masa, que

obliga a emplear harina floja y extensible, para que de esta forma la fuerza y la tenacidad no sobrepase los términos aceptables para su mecanización.

**La levadura prensada.-** Por lo general la cantidad de levadura prensada que se emplea es entre 25 y 55 gramos por kilo de harina, lo que provoca un aumento en la fuerza de la masa. A medida que se incrementa su dosificación se obliga a reducir la fuerza de la harina, el tiempo de reposo, la temperatura de la masa; así como, la fermentación final. En este punto nos encontramos con una panadería industrial, aunque el panadero aparentemente sea un artesano.

**Uso de mejoradores.-** De una forma generalizada, el panadero emplea un mejorante completo, compuesto principalmente por diacetil tartárico, ácido ascórbico y enzimas alfa-amilasas, en una dosis de este compuesto de 4 a 6 gramos por kilo de harina. La falta de reposo a la que es sometida la masa para facilitar el formado, se verá recompensada durante la fermentación y durante los primeros minutos de la cocción, con el uso de estos mejorantes. Por todo ello es imprescindible los mejorantes, ya que para poder prescindir de ellos habría que reposar la masa antes y después de la división, se tendría que disminuir la dosis de la levadura y aumentar los tiempos de reposo y de fermentación, por lo que estaríamos hablando entonces de un proceso artesano, distinto a la forma generalizada en que se elabora el pan común actualmente.

### **Temperatura de la masa**

Siempre se ha dicho que la temperatura ideal de la masa es aquella que se acerca lo más posible a los 25°C, pero ésta teoría queda invalidada y no es aplicable en el proceso de elaboración del pan común, sobre todo cuando la dosis de levadura es alta o el tamaño de las masas excesivamente grandes. Para reducir las gasificaciones prematuras, que provocan las dosis altas de levadura y las masas que tardan mucho por ser divididas, se está obligado a reducir la temperatura de la masa provocando un pan más compacto y de menor alveolado.

**El amasado.-** Los sistemas más empleados son el de brazos y el de espiral, pero en cualquiera de los dos casos la masa es sometida a un super amasado, con el fin de aumentar la extensibilidad, lo que provoca una oxidación excesiva que se traduce

en una miga exageradamente blanca, y la carencia absoluta de aromas y de sabores en el pan.

**La división.-** La prensadora volumétrica es la máquina que se emplea para la división de la masa y el éxito radica en dividir lo antes posible, para evitar la gasificación de las masas en la tolva de la divisora. Si la permanencia de la masa en dicha tolva es elevada, cosa que ocurre cuando el tamaño de la masa a dividir es grande, cuando la dosis de levadura prensada es alta y también cuando la temperatura de la masa es elevada, todo ello repercute en el aumento de la tenacidad y negativamente en el formado. Pues esta es otra etapa crítica del proceso de fabricación, mientras que con el pan elaborado artesanalmente la masa reposa algunos minutos antes de la división, lo cual dota a la masa de ácidos orgánicos que repercuten en la calidad del pan; en el proceso industrial y cuando se emplea la división volumétrica, la carencia de dichos ácidos orgánicos propicia la diferencia más notable entre el pan industrial y el artesano.

**Poco reposo.-** Una vez dividida y boleada el trozo de masa ha de tener una pequeña gasificación y al mismo tiempo una relajación suficiente para llevar a buen término el formado. Esta gasificación y relajación se producirá antes y después, dependiendo de la cantidad de levadura; al ser en general alta, obliga a reducir el reposo, situándose por término medio entre 10 y 15 minutos. El tiempo de reposo debe variar en función a la cantidad de levadura, así cuando la dosis es baja, hay que aumentarlo; y, por el contrario, a medida que se aumenta habrá que reducirlo. Este razonamiento explica las variaciones de calidad en el pan de unas masas a otras, a medida que se va variando la dosis de levadura prensada.

**El formado.-** El formado del pan común es una barra de entre 45 y 50 cm. de longitud y de entre 210 y 250 gr. de peso una vez cocida. El formado se realiza siempre a máquina, consistiendo en hacer primero una torta y después enrollándola y estirándola. Para que las condiciones del formado se realice sin desgarros ni estiramientos la masa ha de ser floja y extensible; esto obliga a reducir la fuerza de la masa y el tiempo de reposo.

## **Abusos**

La elaboración del pan común se hace de una forma muy rápida y no cabe duda que a mayor temperatura y humedad el tiempo se reduce. En general la consistencia de la masa es dura y cuando las masas son consistentes y se abusa en las temperaturas y la humedad durante la fermentación, se producen ampollas y desprendimientos de la corteza. Estos son los defectos más corrientes que se originan en el pan común.

## **Reducción del tamaño**

Cada día se elaboran más pequeñas piezas y esto ha repercutido en la reducción del consumo y en la calidad. Mientras que antes el peso de la barra era de más de 500 gr. en la actualidad el peso ha quedado reducido a menos de la mitad, pero se ha mantenido la misma longitud en la barra. Al ser más pequeños en peso y con la misma longitud, la repercusión en el formado ha ocasionado mayores desgarros y estiramientos. Con estas condiciones el panadero se ha visto obligado a variar el proceso e inconscientemente la calidad del pan.

## **Los hornos rotativos**

El sistema de cocción por convención ha modificado diagrama de elaboración. Los hornos rotativos han dotado al panadero de mayor capacidad de producción, lo que ha propiciado en muchos casos la reducción de los tiempos de reposo y de fermentación. Con ello se ha conseguido mayor rentabilidad, pero no se ha tenido en cuenta la calidad del pan.

## **Las amasadoras**

La fabricación del pan parecer sencilla a simple vista, pero en todo esto se encierra un proceso complejo donde ocurren transformaciones físico-químicas que van aconteciendo desde el amasado y la fermentación, hasta llegar a la cocción. El amasado es una etapa clave y decisoria en la calidad del pan, en esta etapa influirá el tipo de amasadora como la velocidad, la duración y la capacidad de ocupación de la misma. Durante este proceso, los componentes de la harina (almidón, proteínas, grasas, cenizas y enzimas), pierden su individualidad y junto con sus demás ingredientes van a dotar a la masa de unas características plásticas (fuerza y equilibrio).

A medida que el amasado avanza, se van formando unos microalveolos que serán más tarde los encargados de almacenar el gas que se producirá durante el periodo de fermentación. Las proteínas insolubles en contacto con el agua se hinchan, estas se agrupan formando el gluten al mismo tiempo que se envuelven con el almidón, el vaivén de la amasadora va proporcionando una fina película que se ve favorecida con la grasa de la harina y con los emulsionantes presentes en los mejorantes.

La oxidación que se produce en la masa por el contacto directo con el oxígeno del aire variará dependiendo de la intensidad del amasado, del tipo de amasadora, así como, el volumen de ocupación de la masa sobre la bandeja de la amasadora. Por lo tanto se puede decir que el desarrollo de la masa estará condicionando tanto por la formación del gluten como el grado de exposición de la masa al oxígeno del aire. De tal forma, que cuando se acelera la oxidación y el desarrollo mecánico, disminuye el tiempo de amasado y, por el contrario, cuando el amasado es corto y la oxidación es baja, habrá que dotar a la masa de mayor reposo para que adquiriera mejores características plásticas.

Se debe tomar en cuenta que es posible, que por medio de un amasado rápido, se puede conseguir de manera inmediata la formación de gluten y una escasa oxidación. Este hecho ocurre en las amasadoras de alta velocidad, en las que, si bien la masa está bien desarrollada, presenta una falta de fuerza, que es posible paliar con la adicción de una mayor proporción de ácido ascórbico, un periodo mayor de reposo o aumentando ligeramente la temperatura del amasado. Dentro de esta etapa clave que es el amasado, van a jugar un papel muy importante, no solamente las amasadoras, sino también el recalentamiento de la masa, ya que estará condicionado por la velocidad y el tiempo. En un amasado de 1100 revoluciones por minuto, si se amasa a velocidad lenta el recalentamiento será aproximadamente la mitad que lo hiciéramos a velocidad rápida. La temperatura irá aumentando gradualmente a medida que aumente el tiempo de amasado.

Hay tres tipos de amasadoras: amasadora de espiral, amasadora de brazos y amasadora de eje oblicuo, en estos tipos de amasadoras tienen incorporado la modalidad de amasado con bandeja extraíble, que permite reposar la masa a mitad del amasado (proceso de fermentación global) o incluso reposar unos minutos la

masa antes de la división. Esta bandeja extraíble está equipada de elevadores que permiten verter la masa sobre la tolva de la divisora.

#### *Amasadora de espiral*

De este tipo de amasadora se debe destacar su rapidez, lo que conlleva una reducción del tiempo de amasado, que permite abastecer a una línea de producción sin tener que aumentar la capacidad del amasado. Este sistema trabaja la masa con una presión de arriba hacia abajo, consiguiendo una menor oxidación a la vez que una mayor recalentamiento y menos fuerza inicial. Generalmente en todas las amasadoras espirales se puede cambiar el sentido de la bandeja, lo que permite hacer masas más pequeñas y sacar la masa desenganchándola del brazo al cambiarle de sentido. Hay que destacar que es necesario disponer siempre de agua fría e incluso en los días más calurosos, de hielo, para no sobrepasar la temperatura ideal de la masa.

#### *Amasadora de brazos*

Este tipo de amasadora se utiliza para masa de bollería y pastelería, masas blandas, masas integrales y de centeno. El tiempo de amasado oscila entre los 18 y 30 minutos, por lo que es una máquina lenta, obligando a incorporar la levadura a mitad del amasado, para reducir inicialmente la fuerza de la masa. El recalentamiento es bajo, aunque hay que destacar la diferencia del amasado según sea el grado de ocupación de la bandeja, de tal forma que a menor número de kilos de harina, mayor será la oxidación. En masas muy blandas se recomienda no añadir la totalidad del agua al principio del amasado, sino que parte del agua se irá incorporando poco a poco a medida que aumenta el amasado, de esta forma se puede ahorrar entre un 15% y un 20% de tiempo de amasado.

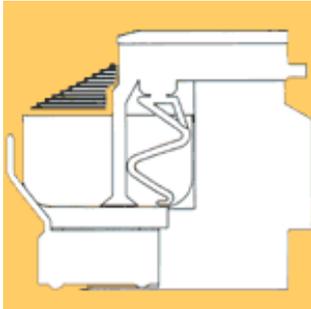
#### *Amasadora de eje oblicuo*

Está equipada con un motor de dos velocidades: una lenta para el preamasado y masas duras y otra rápida para masas más blandas. Algunos modelos cuentan con la llamada “cazuela loca”, es decir, el movimiento de rotación se realiza por el impulso de la masa, de tal forma que el frenado de la cazuela permitirá a voluntad del panadero, ir variando las condiciones del amasado. Este hecho implica que el amasador debe estar perfectamente entrenado, para que no se produzcan grandes

diferencias entre unas masas y otras. Pero por otra parte, también es posible variar la fuerza de la masa por medio de la utilización del freno de la cazuela. Este tipo de amasadora se la puede definir como un sistema de amasado lento, de bajo recalentamiento y que no se adapta bien, tanto en masas duras en la primera velocidad, como en masas blandas en la segunda.

### Cuadro 3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS DIFERENTES TIPOS DE AMASADORAS

#### AMASADORA DE ESPIRAL



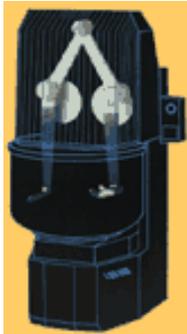
#### VENTAJAS

- ✓ Escaso volumen de la máquina
- ✓ Amasado rápido
- ✓ Permite hacer masas grandes y pequeñas
- ✓ Fácil descarga al invertir el sentido de la bandeja
- ✓ Precisión en el tiempo de amasado
- ✓ Adecuada para el pan precocido

#### INCONVENIENTES

- ✓ Recalentamiento de la masa
- ✓ Poca fuerza
- ✓ Baja oxidación
- ✓ Disponer siempre de agua fría
- ✓ No es adecuada para las masas duras

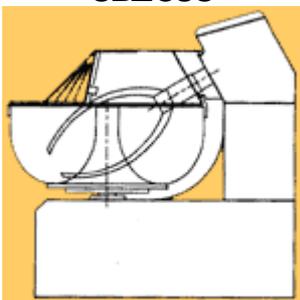
#### AMASADORA DE BRAZOS



- ✓ No recalienta la masa
- ✓ Poco derrame de harina al inicio
- ✓ Fácil manejo para trabajadores no iniciados
- ✓ Apta para masas blandas y bollería
- ✓ Reduce el tiempo de fermentación
- ✓ Se adapta bien, tanto a masas duras como a blandas

- ✓ Velocidad lenta
- ✓ Demasiada fuerza del amasado
- ✓ Mucha oxidación
- ✓ Panes voluminosos
- ✓ En masas blandas hay que añadir parte del agua poco a poco, para reducir el tiempo de amasado
- ✓ Hay que incorporar la levadura al final como a blandas del amasado

#### AMASADORA DE EJE OBLICUO



- ✓ No recalienta la masa
- ✓ Flexibilidad de corrección de las condiciones del amasado por la utilización del freno
- ✓ Bajo recalentamiento
- ✓ Se adapta bien, tanto a masas duras como a blandas

- ✓ Mucho volumen de la máquina
- ✓ No permite masas grandes, porque derrama parte de la harina
- ✓ Hay que prestar mucha atención al amasado
- ✓ No apta para trabajadores no iniciados.

## **Fundamentación Sociológica**

### **Gestión del Talento Humano en un ambiente dinámico y competitivo**

Todos sabemos que para que una empresa alcance sus objetivos, crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros, la mejor manera de conseguir esto es canalizando los esfuerzos de las personas, para que estas a su vez alcancen sus objetivos individuales, tales como: mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento y otros, de ese modo se beneficiarán ambas partes.

Entonces la gestión del talento humano está representada por las organizaciones y las personas, para estas personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo. En cambio las organizaciones aprovechan los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas, para cubrir sus expectativas empresariales así crecer como tal.

Actualmente existe una nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como simples empleados remunerados, en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.; y, es lo que se propondrá en este trabajo investigativo.

### **Programas de incentivos**

Toda empresa por muy pequeña que se debe tener una política que contemple un programa sencillo de incentivos, y este caso no va hacer la excepción, ya que todos necesitamos para poder desarrollarnos y ser felices, que nos incentiven de alguna manera, puede ser con un justo salario recibido por la labor realizada. Esto será una responsabilidad de la empresa, cancelará un salario equitativo acorde al nivel de vida de nuestro país y que será equilibrado y justo, de acuerdo a su desempeño dentro de la empresa. Para que los empleados sean productivos se sientan

satisfechos y motivados, el desempeño eficiente deberá ser altamente valorado y recompensado.

### **Concepto tradicional de la calidad**

El concepto tradicional de calidad, es que exclusivamente se orienta a la atención al cliente, prestar el servicio que requiere o solicita, considerando de tal manera sólo al cliente externo. La calidad pretende la detección de fallos y siempre con la idea de que ofrecer calidad cuesta, y por ende la administración constantemente estaba controlando, predominando la cantidad sobre la calidad.

Actualmente todo este concepto tradicional de la calidad ha cambiado por el concepto de calidad total. El cual afecta a toda la organización, hoy por hoy se considera al cliente interno y externo; y, donde la responsabilidad de las actividades de la empresa es de todos los que trabajan en dicha empresa. Ahora si con el pensamiento de que la calidad es rentable y que significa la satisfacción total del cliente, predominando la calidad sobre la cantidad.

### **Servicio y Atención al Cliente**

Ser bien atendido es esencial, partiendo del principio que tanto el producto como el entorno son los adecuados. En el caso de las panaderías, el entorno está conformado por las instalaciones y alrededores del establecimiento. La percepción tanto del producto como las instalaciones con determinadas por comodidad, conveniencia y los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Por ello es importante enfocarse en estos aspectos, de tal manera de encontrar el equilibrio entre las debilidades y fortalezas de cada uno de los aspectos antes mencionados en una panadería.

Interesante es entender la magia que involucra la percepción de los cinco sentidos en la atención al cliente y calidad de servicio. Al entrar a una panadería los cinco sentidos del cliente se agudizan inconscientemente de manera inmediata, interactuando entre sí, esta interacción genera emociones positivas o negativas del establecimiento.

La atención al cliente y la calidad de servicio son complejos pero fascinantes. Son muchos los enfoques que permiten originar y crear estrategias orientadas al mejoramiento continuo. La dinámica de crecimiento ha demostrado que lo que funcionó en el pasado, no necesariamente funciona en el presente o dará buenos resultados en el futuro. Todos los días hay algo nuevo que aprender, un nuevo negocio que emprender. El factor de crecimiento de las panaderías y la permanencia en el mercado de muchas empresas, dependerá de la atención a sus clientes, la calidad de sus servicios, la calidad de sus productos, sus instalaciones y alrededores. El servicio al cliente no es más que el conjunto de actividades que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo; además, es una potente herramienta de marketing. En el servicio al cliente existen cinco elementos: el contacto cara a cara, la relación con el cliente, correspondencia, reclamos y cumplidos y las instalaciones.

### **Importancia del Servicio al Cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta directa. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Todas las personas que entran en contacto con el cliente, proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamar por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo, y el personal de ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, como trata a los otros clientes y como esperarían que le trataran a él.

Las actitudes reflejan acciones, el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir, conocimiento del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas, las mismas que están concentradas en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por vender un producto,

aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta; y, en consecuencia va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente, dado que las áreas internas son unas islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica, nunca tienen en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales. Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

### **Estrategias del Servicio al Cliente**

- ✓ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados
- ✓ La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad
- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y las consecución de nuevas políticas

Las empresas dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, y en muchos de los casos esto no se cumple; “el cliente por encima de todo”, ya que es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada; “no hay nada imposible cuando se quiere”, a veces los clientes solicitan cosas imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea; “solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera”, ya que el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado; las personas que tienen contacto directo con los clientes, tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, eso hace la diferencia entre una empresa y la competencia. Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que sucede si se falla en el tiempo de entrega y si los productos llegan con imperfecciones, entonces todo se va al piso, por ello hay que tratar de tener mucho

cuidado en estos dos aspectos importantes, que son la puntualidad y el control. Otra situación que se debe tener presente, es que si en la empresa hay un empleado insatisfecho, este generará insatisfacción a los clientes, por cuanto los empleados son el primer cliente de la empresa, por tanto si no se les satisface a ellos, como se pretende satisfacer a los clientes externos (los clientes), por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **Control de los procesos de atención al cliente**

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de comprar, debido a fallas de información de atención, cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además la calidad del recurso humano y técnico con que va establecer una relación comercial.

### **Reglas importantes para las personas que atiende**

- ✓ Mostrar atención
- ✓ Tener una presentación adecuada
- ✓ Atención personal y amable
- ✓ Tener a mano la información adecuada
- ✓ Expresión corporal y oral adecuada

### **Motivación al trabajador**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente, el ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales:

- ✓ La Valoración del trabajo; hay que saber valorar el trabajo personalizado
- ✓ Motivación; se debe mantener motivada a las personas que ejercen la atención del trabajador

Los instrumentos a utilizarse son: los incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración y dinámicas de participación.

En esto estarán presentes dos actitudes:

- ✓ Actitud Positiva: excelente comportamiento ante el cliente
- ✓ Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente

### **Componentes Básicos del Buen Servicio**

De no cuidarse lo básico, nada servirá tener los detalles y los extras.

- ✓ **Seguridad:** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
  
- ✓ **Credibilidad:** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además, hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
  
- ✓ **Comunicación:** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo, que pueda entender, una vez que se ha cumplido con los aspectos de seguridad y credibilidad, indudablemente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.
  
- ✓ **Comprensión del cliente:** No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes, sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
  
- ✓ **Accesibilidad:** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, con el objetivo de establecer acciones reales, que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
  
- ✓ **Cortesía:** Tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

- ✓ **Profesionalismo:** Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, ya que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio, si no todos.
- ✓ **Capacidad de repuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- ✓ **Fiabilidad:** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- ✓ **Elementos tangibles:** Se tratar de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

### **Las habilidades de Comunicación**

Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esa destreza se refiere a la comunicación: diagnosticar, escuchar, preguntar y sentir.

- ✓ **Diagnosticar:** Para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente. Este comportamiento no verbal está compuesto por el entorno, a lo que se le llama paralenguaje (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje).
- ✓ **Escuchar:** Va más allá del hecho de oír, ya que oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural debe ser desarrollada. Es una manera natural de adquirir información, así podemos entablar relaciones, hacer amigos, para que quien habla se sienta reconocido, para disfrutar y relajarnos.

- ✓ **Sentir:** Mediante esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados, nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes y sentir lo que el otro siente con respecto a una situación o problema particular.

### **Elementos de la Comunicación**

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los vendedores que son los últimos quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas. Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización cometen faltas. Los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación, son:

- ✓ **Enfoque de conquista**

Bajo este enfoque podemos situar a las empresas y vendedores que basan su fortaleza de negociación en las debilidades del cliente, son vendedores que creen que su producto y/o servicio es el único, que puede serle útil al cliente, es decir, se consideran imprescindibles y por ello miran por encima del hombro al cliente. Además, tienen un concepto distorsionado del cliente, ya que lo ven como usuario y no como socio, que es como debe ser visto.

- ✓ **Enfoque de regateo**

El vendedor busca conseguir un alto nivel de resignación por parte del cliente, con lo cual pierde la oportunidad de conocer sus necesidades.

- ✓ **Enfoque del jugador de un papel**

Aquí se localizan los vendedores que buscan cerrar la venta rápidamente, sin calcular las consecuencias del negocio y sin el debido estudio de las necesidades del cliente.

El escenario más adecuado para lograr ventas productivas se da a través de la comunicación de ventas efectiva y para alcanzarlo se debe estructurar un proceso de comunicación que no solo implique ofrecer, sino que incluya escuchar y entender

las necesidades del cliente, el del sector teniendo en cuenta el entorno del cliente, el del sector y de el entorno de la economía.

## **El entorno de Venta**

El entorno es importante en muchas situaciones del diario vivir, es así, que ese entorno cuenta básicamente con cuatro elementos:

### ✓ **El contexto competitivo**

Se ubica a todos los competidores, que se localizan dentro del centro comercial o en la zona de influencia del centro; además, se ubica los catálogos de producto y servicios que presta la empresa, nuestros proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales. Este contexto puede presentarnos grandes oportunidades, pero también nuevas amenazas, por lo general, están fuera de nuestro alcance y nos afecta desde afuera.

### ✓ **La imagen**

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en si la organización, como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, es más muy probablemente, antes de entrar a un local, el cliente ya se habrá formado una imagen de la empresa, por lo que le han contado de ella otros clientes o la publicidad que ha visto. La imagen crea la carnada y las carnadas atraen o repelen, de acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta la imagen de la empresa, probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta para el potencial consumidor.

### ✓ **Las instalaciones**

Este componente está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

- La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores, como: la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden.

- La atmósfera profesional en la que se destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia, sino ser organizados y eficientes.

### ✓ **Los empleados**

Los aspectos que el cliente evalúa son:

- **La apariencia:** es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que se quiere que el cliente se lleve con relación a lo que es la empresa.
- **La actitud:** es la base de una buena relación con los clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- **Los valores:** son los aspectos que le garantizan al cliente que la empresa es una organización sólida, honrada, con credibilidad y confiable, que son factores críticos de una empresa.

### **Beneficios de una buena atención al cliente**

Esta afirmación se ve confirmada por los múltiples y variados beneficios y ventajas, que le genera a una empresa la preocupación por la calidad de atención al cliente. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente, genera a las empresas los siguientes beneficios.

- ✓ Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- ✓ Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
- ✓ Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
- ✓ Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos productos).
- ✓ Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar otros productos que la empresa ofrece u otros servicios.

- ✓ Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca, las referencias de los clientes satisfechos.
- ✓ Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares), generalmente las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligados a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
- ✓ Menos quejas y reclamaciones, y en consecuencia menores gastos ocasionados por su gestión.
- ✓ Mejor imagen y reputación de la empresa.
- ✓ Una clara diferenciación de la empresa, respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e incluso como únicos).
- ✓ Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- ✓ Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan unificados, hacia un mismo objetivo.
- ✓ Menos quejas y ausentismo por parte del personal que labora en la empresa (mayor productividad).
- ✓ Menor rotación del personal.
- ✓ Una mayor participación de mercado.

Continuamente la atención al cliente, como medio para lograr su fidelización, no es un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para “agradar” a los clientes, se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, sea esta grande o pequeña, que pretenda seguir progresando o avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto, para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes, el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de cómo lo fueron pocos años atrás. La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia, como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costes e

invertir en su propio desarrollo y progreso; y, en el de todos aquellos que forman parte de ellas.

### **Como mejorar la atención en una Panadería**

Cuando se tiene un negocio de comidas, siempre se debe estar preparado para recibir cualquier tipo de cliente; es por esto que es muy importante darle una buena atención a esa personas que está creyendo en nuestro producto y que debe ser atendido lo mejor posible.

Las atenciones al cliente van muy de la mano, de la personalidad, que la persona que atiende esté siempre sonriente, que tenga su uniforme completo y limpio, y en caso de no tener uniforme, entonces que su ropa esté siempre limpia y con olor agradable, sus manos presentables, en caso de ser mujer que las uñas estén cortas, y si usa esmaltes, que sean colores suaves o pasteles. Tener buenos modales, saludar siempre diciendo: “buenos días”, “buenas tardes” o “buenas noches”, al igual dar las gracias después de cada venta y una frase que diga: “lo esperamos de nuevo”.

Recordemos que la atención va en el manejo completo de la panadería, desde el producto hasta la atención al cliente deben de ser impecables, para que la gente que les visite se sienta a gusto y no compre un solo producto, sino más de uno. Es importante no solamente vender el producto de la panadería, sino además, dar buen servicio, poniendo congeladores con refrescos gaseosos, naturales embotellados, jugos de frutas, té fríos, agua embotellada, leche en varias presentaciones. También, es aconsejable agregar un tipo de congelador que mantenga todo aquello que los clientes les gusta agregar al pan, tales como: jamón, queso, mantequilla, mortadela, manjar, etc.

Otro punto a favor, sería poner un tipo de máquina de hacer cafés, para los amantes de tomar café, ya que es un punto que coincide muy bien con la venta de los productos que vende una panadería. Aún si queda algún espacio disponible y es posible, se puede agregar una o dos mesitas, por aquellos que desean consumir el producto de una vez en el local de venta. La limpieza debe ser impecable en estos casos, por eso es aconsejable planificar este tipo de aseo, tanto en las vitrinas

donde están los productos, como en todo el alrededor del local, recordemos que todo entra por la vista y la limpieza es factor importante.

## **2.2 MARCO LEGAL**

A continuación se presentan los artículos puntuales del marco regulatorio legal de nuestro país, y que se aplica al funcionamiento y operación de las panaderías, desde el punto de vista como empresa y establecimiento alimentario. Lo anterior basado en la Ley de Defensa del Artesano, Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y la Ley de Régimen Municipal.

### **Ley de Defensa del Artesano**

**Art. 285.- A quienes se consideran artesanos.-** Las disposiciones de este capítulo comprenden a maestros de taller, operarios, aprendices y artesanos autónomos, sin perjuicio de lo que con respecto de los aprendices se prescribe en el Capítulo VIII, del Título I.

Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente registrado en el Ministerio de Trabajo y Empleo, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materia primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aún cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.

**Art. 286.- Maestro de Taller.-** Para ser maestro de taller se requiere:

- a) Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente;
- b) Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlos al servicio del público; y,
- c) Estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos.

La obligación de la inscripción se extiende, bajo responsabilidad del maestro, al personal de operarios y aprendices que presten sus servicios en el taller.

**Art. 287.- Artesano autónomo.-** Se considera artesano autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro, no taller.

**Art. 288.- Operario.-** Es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.

**Art. 289.- Contratista.-** La persona que se encarga de la ejecución de una obra a un artesano, se denomina contratista.

**Art. 290.- Facultades de artesanos y aprendices.-** Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado y mantener sus talleres. Los aprendices u operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo que organice la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

**Art. 291.- Obligaciones de los artesanos autónomos.-** Los artesanos autónomos para ejercer sus actividades profesionales, deberán cumplir el requisito puntualizado en el numeral 3 del artículo 286 de este Código.

**Art. 292.- Título de maestro de taller.-** El título de maestro de taller puede obtenerse en los establecimientos técnicos oficiales y en los autorizados por la ley, o ante el tribunal designado conforme al reglamento pertinente que dicte la Junta Nacional de Defensa del Artesano, de acuerdo con los Ministerios de Educación y Cultura, y de Trabajo y Empleo.

**Art. 293.- Maestro de taller es empleador.-** El maestro de taller es empleador respecto de sus operarios y aprendices, con las limitaciones determinadas en la Ley de Defensa del Artesano.

**Art. 294.- Repútase contrato de trabajo.-** Para los fines concernientes a la jurisdicción y procedimiento, repútase contrato de trabajo aquel por el cual un artesano se compromete a ejecutar una obra cierta, sea que el artesano ponga los materiales o los suministre total o parcialmente el contratista.

**Art. 295.- Responsabilidad del artesano.-** Todo artesano es responsable de la entrega de la obra que se compromete a ejecutar. Caso de no entregarla el día señalado, el contratista tendrá derecho a la rebaja del uno por ciento sobre el precio pactado, por cada día de retardo, hasta la fecha de entrega. El monto de la rebaja, no puede exceder del precio de la obra.

**Art. 302.- Obligaciones de los artesanos calificados.-** Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por este Código.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos, con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas, mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo.

Los operarios gozarán también de vacaciones y rige para ellos la jornada máxima de trabajo, de conformidad con lo dispuesto en este Código.

**Art. 303.- Indemnizaciones.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social atenderá a las indemnizaciones por accidentes y demás prestaciones a que tuvieren derecho los operarios, por medio de los fondos señalados en la Ley de Defensa del Artesano y los que en lo sucesivo se asignaren para el efecto.

**Art. 304.- Exenciones.-** Los Artesano que pertenezcan a organizaciones clasistas o interprofesionales con personería jurídica gozarán de la exención a la que se refiere el inciso primero del artículo 302.

## **Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo**

### **DE LA HIGIENE DE LAS FÁBRICAS O LUGARES DE TRABAJO**

**Art. 1.-** En todo establecimiento o lugar de trabajo, deberá proveerse en forma suficiente, de agua fresca y potable para consumo de los trabajadores.

**Art. 2.-** Los servicios higiénicos en los centros de trabajo se instalarán independientemente, considerando el sexo de los trabajadores, de acuerdo con la siguiente tabla:

<b>Nº. Trabajadores</b>	<b>Excusados</b>	<b>Urinarios</b>	<b>Lavamanos</b>	<b>Duchas</b>
Entre 1 y 15	1	1	1	1
Entre 16 y 30	2	1	2	2
Entre 31 y 50	2	1	2	3
Entre 51 y 75	2	2	3	3
Entre 76 y 100	4	2	5	5

Quando el número de trabajadores sea mayor de 100 deberá agregarse un artefacto por cada 30 operarios sobre ese número.

**Art. 3.-** Siempre que la naturaleza del trabajo lo permita, el patrono deberá proveer de un número suficiente de asientos para que el personal realice sus tareas en esa posición.

**Art. 4.-** La basura y desperdicios deberán ser eliminados frecuentemente si así fuere necesario, o después de las horas de labor, utilizando en todo caso procedimientos que impidan su dispersión en el ambiente de trabajo.

#### DE LA ILUMINACIÓN

**Art. 6.-** Todo lugar de trabajo deberá estar dotado de suficiente iluminación natural o artificial, para que el trabajador pueda efectuar sus labores con seguridad y sin daño para sus ojos.

**Art. 8.-** La iluminación general artificial debe ser uniforme y distribuida de tal manera que se eviten sombras intensas, contrastes violentos y deslumbramientos.

Los elementos utilizados en la iluminación deberán colocarse a una distancia que evite la radiación térmica excesiva para el operario.

**Art. 9.-** Las paredes de los sitios de trabajo deberán pintarse con colores claros, que contribuyan a reflejar la luz natural o artificial, con el objeto de mejorar el sistema de iluminación, evitando al mismo tiempo los deslumbramientos.

**Art. 10.-** La iluminación de emergencia: En todo establecimiento o lugar de trabajo donde se realicen tareas en horarios nocturnos y considerados peligrosos, o que por sus características no reciban luz del día, en horarios diurnos, se deberá instalar un sistema de iluminación con provisión de energía independiente de la utilizada habitualmente.

## DE LOS RUIDOS Y VIBRACIONES

**Art. 11.-** Todo empresario tiene la obligación de utilizar los medios adecuados para evitar o disminuir en los centros de trabajo, los ruidos y vibraciones que puedan ocasionar trastornos mentales o físicos a los trabajadores.

**Art. 12.-** El nivel sonoro máximo admisible será de 85 decibeles en el ambiente de los talleres, en que el operario mantiene habitualmente la cabeza; en las oficinas y lugares de trabajo donde predomina la labor intelectual, el nivel sonoro no podrá ser mayor de 70 decibeles. Para los casos indicados, en que se exceda de estos niveles, deberán proveerse y utilizarse los elementos de protección adecuados.

**Art. 13.-** En todo taller, oficina o lugar de trabajo, se adoptarán las siguientes medidas:

a) En el local de trabajo.- Aislamiento de las áreas ruidosas, protegiendo paredes y suelos con materiales no conductores del sonido; instalando las maquinarias sobre plataformas aisladas y mecanismos de disminución de la vibración, o confinando las máquinas en un solo taller de operaciones cuya área protegida evite la exposición a este riesgo del menor número de trabajadores.

b) En el trabajador.- Protección directa del oído por medio de tapones de goma y otro material adecuado, o el uso de protectores auriculares de orejeras, reglamentando intervalos de descanso del trabajador o cambios periódicos de la labor cuando exista excesiva peligrosidad.

## DE LA TEMPERATURA, HUMEDAD RELATIVA Y VENTILACIÓN

**Art. 14.-** En los lugares de trabajo, las condiciones de humedad y temperatura, deberán asegurar un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores.

**Art. 15.-** Cuando el calor ambiental sea excesivo, por efecto de hornos de alta temperatura o cuerpos incandescentes, deberán emplearse dispositivos adecuados para el aislamiento del calor, a fin de evitar radiaciones dañinas para los individuos o áreas de labor.

**Art. 16.-** La determinación de las condiciones de comodidad ambiental en lo referente a la temperatura óptima, se efectuará tomando en cuenta la combinación de los factores de temperatura, humedad relativa y velocidad del aire.

**Art. 17.-** En los locales cerrados de trabajo se deberá mantener una temperatura que no exceda de los 28 grados centígrados, caso contrario deberán utilizarse sistemas de ventilación natural o mecánica.

**Art. 20.-** En los lugares de labor donde el proceso industrial produzca excesivo calor y consecuentemente intensa sudoración en los trabajadores, el patrono suministrará suficientes líquidos, así como tabletas de sal siguiendo las indicaciones médicas.

#### DE LA PROTECCIÓN DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS

**Art. 40.-** Toda maquinaria, equipo o instalación que debido a su movimiento ofrezca riesgos de accidentes a los trabajadores, deberá estar debidamente resguardada.

**Art. 41.-** Las defensas y resguardos de las maquinarias y equipos deberán ser diseñados, contruidos y utilizados de tal manera que proporcionen una protección efectiva, sin que a su vez constituyan un nuevo riesgo; previniendo el contacto con las zonas de mayor peligro.

**Art. 42.-** Si también existiere riesgo de accidente en los puntos de operación se los protegerá debidamente.

**Art. 43.-** Toda maquinaria peligrosa deberá ser operada únicamente por personal capacitado y entrenado para su manejo.

**Art. 44.-** Las máquinas deberán tener en su alrededor un espacio libre para la circulación, no menor de 50 cm. medido desde la guarda más externa. Si existieren

máquinas contiguas, el espacio funcional entre ellas, no podrá ser menor de un metro entre las partes más sobresalientes de estas máquinas.

**Art. 45.-** Las transmisiones por correas, cuerdas, cadenas, etc., situadas a una altura menor de 3 metros sobre el suelo, o plataforma de trabajo que ofrezca peligro de accidentes, serán resguardadas adecuadamente, no debiendo ser adulteradas o retiradas por los trabajadores, salvo que así lo exija el mantenimiento de máquinas o equipos.

#### DE LAS MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y DEL RIESGO DEL ESFUERZO HUMANO

**Art. 46.-** Se prohíbe el trabajo de reparación o lubricación de máquinas o equipos en movimiento, excepto cuando su construcción y diseño lo permitan sin riesgo alguno.

**Art. 47.-** Toda maquinaria o equipo deberá estar provista de dispositivos seguros de arranque o de paradas accesibles al operador, para que éste pueda usarlos rápidamente en caso de peligro.

**Art. 48.-** Los patronos están obligados a entrenar al personal en el manejo seguro de máquinas, herramientas e instalaciones. Todos los trabajadores deben ser entrenados en los sistemas de protección individual y colectiva, incluyendo la conducta que deben observar en caso de desastre.

**Art. 49.-** Los patronos proporcionarán a sus trabajadores herramientas adecuadas y en condiciones seguras de utilización, las mismas que se inspeccionarán periódicamente dentro de su vigente programa de mantenimiento preventivo.

**Art. 50.-** Toda herramienta y equipo electro mecánico portátil o estacionario, tendrá sus correspondientes conexiones, tanto de neutro como de masa a tierra, sin eliminar o retirar los dispositivos diseñados para tal fin.

**Art. 51.-** El transporte o manejo de materiales en lo posible deberá ser mecanizado, utilizando para el efecto elementos como carretillas, vagones, elevadores, transportadores de banda, grúas y similares.

Cuando no fuere factible la mecanización se instruirá al personal sobre los métodos seguros de levantamiento de pasos, dentro de los límites fijados en la siguiente escala establecida en Convenio Nb. 127 con la O.I.T.:

- a) Varones mayores de edad, 130 libras
- b) Varones de 16 a 18 años, 50 libras
- c) Varones hasta 16 años, 35 libras
- d) Mujeres de 18 a 21 años, 25 libras
- e) Mujeres hasta 18 años, 20 libras

**Art. 52.-** Las eslingas, cables, cadenas, ganchos, estrobos, cuerdas y accesorios que se emplean en los aparatos para izar o levantar pesas, se mantendrán en perfectas condiciones y para su uso serán cuidadosamente revisadas.

**Art. 53.-** Las líneas de alimentación y distribución, circuitos y equipos eléctricos, serán construidas, instalados y conservados de manera tal que eviten los riesgos y accidentes que sus condiciones inseguras pudieran ocasionar.

**Art. 54.-** No se permitirá el trabajo de personal sin conocimientos en la elaboración de proyectos de instalación, calibración, manejo, reparación y mantenimiento de equipos e instalaciones eléctricas y termoeléctricas (calderos, turbinas de vapor y de gas, etc.), y recipientes a presión en general.

**Art. 58.-** La instalación, reparación y pruebas de seguridad en calderas, y recipientes a presión, se someterán a las normas que sobre la materia dicte el Instituto Ecuatoriano de Normalización, así como a las disposiciones específicas que establecerá el IESS, para garantizar su correcta instalación y las condiciones de seguridad en su funcionamiento y uso.

## DE LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS

**Art. 80.-** En todo local de trabajo se tomarán las medidas tendientes a evitar incendios y explosiones, controlando los almacenajes de líquidos inflamables, materiales de auto ignición, transportes y manejo de sustancias inflamables y explosivos, evacuación de desperdicios y basuras, instalaciones eléctricas seguras, etc.

**Art. 81.-** Todo local o edificación que se destine al trabajo, deberá cumplir con las siguientes normas sobre salidas de emergencia.

- a) Por lo menos dos puertas para ser abiertas hacia afuera, en dirección adonde se muevan las personas.
- b) Las puertas deberán tener dimensiones que permitan una rápida evacuación de los trabajadores.
- c) Las escaleras y salidas deben ser de fácil acceso de tal manera que la ruta de escape no tenga interferencias; y,
- d) Se colocarán señales o letreros en sitios visibles para la debida información de los trabajadores.

**Art. 82.-** Todo establecimiento de trabajo deberá mantener los equipos de extinción de incendios más adecuados para el tipo de riesgos que puedan producirse, ciñéndose a las normas legales y reglamentarias pertinentes.

**Art. 83.-** Los equipos o aparatos de extinción de incendios estarán debidamente ubicados, con fácil acceso e identificación y en condiciones de funcionamiento inmediato.

**Art. 84.-** El patrono está obligado a instruir a sus trabajadores en los sistemas de prevención y manejo de los equipos de extinción de incendios.

**Art. 85.-** Los equipos de extinción de incendios deberán tener un mantenimiento periódico y someterlos a comprobaciones frecuentes de funcionamiento, por lo menos cada seis meses, de lo cual se dejará constancia en una etiqueta especial colocada en los mismos equipos.

## DE LA ROPA DE TRABAJO Y DEL EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

**Art. 86.-** En cumplimiento a lo dispuesto por el Código del Trabajo, los patronos suministrarán gratuitamente a sus trabajadores por lo menos cada año ropa de trabajo adecuada para su labor.

**Art. 88.-** La construcción, calidad y resistencia del equipo de protección personal deberá sujetarse a las especificaciones que impartiere el Instituto Ecuatoriano de Normalización.

**Art. 89.-** Las mujeres que laboran en maquinarias peligrosas, deberán cubrir sus cabellos adecuadamente, para evitar cualquier riesgo por enganchamiento.

**Art. 90.-** Los equipos de protección personal deberán ser usados obligatoriamente por los trabajadores, para lo cual serán adiestrados en su correcto empleo, cuidado y limitaciones.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

### **Comercialización**

Se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de los productos; es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

### **Diversificación**

Reducción del riesgo de una cartera mediante la adecuada combinación de activos. Estrategia que consiste en no colocar todo el patrimonio en un mismo tipo de inversión. La diversificación refuerza la seguridad de lo que se ha invertido.

### **Divulgación**

Es la tarea de transmitir al gran público, en lenguaje accesible y comprensible para ellos. Sus formas son los museos, las conferencias, las bibliotecas, los cursos, las revistas, el cine, la radio, el diario y la TV.

## **Emprendimiento**

Es el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

## **Estrategias**

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

## **Excedente**

Es la parte de la producción que sobra una vez cubiertas las necesidades básicas y el consumo corriente. El excedente puede acumularse (almacenarse) o si es convertido en moneda o se habla de valor en moneda puede ahorrarse.

## **Exitoso**

En términos generales, podemos entender al éxito como el triunfo o la consecución de los objetivos planeados. Ser exitoso en algo, significa que uno de sus deseos se han cumplidos, se siente satisfecho, se encuentra feliz.

## **Factibilidad**

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

## **Fortaleza**

Característica positiva de una organización generadora de una ventaja competitiva. Es vencer los obstáculos con la ayuda de la inteligencia y la voluntad, ser capaces de derrotar los miedos que nos impiden dar a nuestra vida su verdadero sentido.

## **Globalización**

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del

mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

### **Incentivos**

Es aquello que mueve a desear o hacer algo y que puede tratarse de algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo y varía en cada individuo.

### **Innovación**

Es la introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa, también se puede decir, que innovación es la creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi elaborados.

### **Monitorear**

A rasgos generales, consiste en la observación del curso de uno o más parámetros para detectar eventuales anomalías.

### **Producción**

La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales.

### **Viabilidad**

Viabilidad es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características). El concepto también hace referencia a la condición del camino donde se puede transitar.

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El insuficiente capital de trabajo para fomentar las actividades comerciales, origina un bajo nivel de ventas.

## **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- La no penetración en el mercado con variedad de productos, es originado por no contar con el financiamiento suficiente para la adquisición de la maquinaria necesaria.
- El poco conocimiento del propietario para elaborar planes de negocios, impide un crecimiento rentable del negocio.
- El negocio no ha crecido, por cuanto su propietario no genera constantemente estrategias para su crecimiento en el mercado competitivo.
- La inestabilidad en los precios de los productos, se origina por la continua alza en los costos de la materia prima, afectando la rentabilidad del negocio.
- La reestructuración de la Panadería “Germania de Jesús”, producirá variación de sus productos y generará elevación en sus ingresos.

## **2.4.3 Declaración de Variables**

- Capital de Trabajo
- Nivel de Ventas
- Variedad de Productos
- Financiamiento
- Maquinaria
- Rentabilidad
- Plan de Negocios
- Negocio
- Estrategias
- Crecimiento
- Precios
- Productos
- Materia Prima
- Reestructuración
- Ingresos

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	Son los fondos disponibles con los que cuenta una persona o una empresa, para emprender un negocio.	Liquidez / Financiamiento / Calificación de riesgo
<b>Nivel de Ventas</b>	Es la cantidad de bienes o servicios vendidos en un determinado tiempo.	Proyecciones de Ventas
<b>Variedad de Productos</b>	Es la diversidad de productos que una empresa ofrece al mercado en un punto determinado del tiempo y puede ser la clave del éxito de una línea de productos.	Selección de Productos
<b>Financiamiento</b>	Son los recursos monetarios financieros, para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamos que complementan lo recursos propios.	Capital de trabajo / Liquidez
<b>Maquinaria</b>	Es el conjunto de máquinas que son utilizadas para un mismo fin. Estas forman parte de nuestra vida diaria, debido a que son empleadas para realizar casi cualquier tipo de actividad.	Tecnología / Financiamiento / Variedad
<b>Rentabilidad</b>	Es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
<b>Plan de negocios</b>	Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.	Investigación de Mercado (Precio, producto, competencia)
<b>Negocio</b>	Consiste en una actividad, sistema, o método de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.	Empresa / Dinero
<b>Estrategias</b>	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.	Objetivos / Mercadeo / Ventas
<b>Crecimiento</b>	En un entorno en el que la empresa es capaz de generar recursos que le permiten no sólo mantener su nivel de actividad actual, sino generar excedentes.	Producción / Ingresos
<b>Productos</b>	Es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado, para su adquisición, utilización o consumo y que se puede satisfacer una necesidad o deseo.	Variedad / Precios / Clientes

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
<b><i>Materia Prima</i></b>	Son los recursos a partir de los cuales se obtienen productos elaborados o semielaborados.	Proveedores / Costos
<b><i>Reestructuración</i></b>	Es la reorganización de un tipo de estructura ya existente que debe ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias.	Organización Administrativa / Infraestructura
<b><i>Ingresos</i></b>	En términos económicos, son todas las entradas financieras que reciben una persona, una familia, una empresa o una organización, el tipo de ingreso que recibe esa persona, esa empresa u organización depende del tipo de actividad que realice.	Ventas / Producción / Crecimiento

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

El presente diseño de investigación es de tipo cuantitativo, por que los datos recolectados serán analizados a través de estadísticas, y con esto probar las hipótesis propuestas. Para la presente investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación:

- *Investigación Documental.*- Se utilizará datos recolectados y consultados en libros y documentos electrónicos de páginas web, de donde obtendremos la información necesaria para nuestro trabajo investigativo.
- *Investigación Descriptiva.*- Describiremos las características del mercado a través de la variables.
- *Investigación Correlacional.*- Se utilizará este tipo de investigación porque dentro de nuestro trabajo investigativo, tenemos identificadas variables que están relacionadas entre sí.
- *Investigación Explicativa.*- Con este tipo de investigación se explicará razones del porque el negocio no ha aumentado sus ventas.
- *Investigación Transeccional.*- Con este tipo investigación describiremos variables, y analizaremos su incidencia e interrelación en un momento dado en un tiempo único.

- *Investigación de Campo.*- Utilizaremos la investigación de campo, por que haremos uso de la encuesta y el cuestionario, para recoger información para nuestro trabajo investigativo.

## **3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

La mayor parte de la población de la ciudad es mestiza con el 81,91% del total de la población, la diferencia la componen la blanca, afro, indígena y otros. La principal actividad económica que la población realiza es la comercial, seguida de la agricultura y ganadería, actividad que demuestra la clara dependencia que tiene un amplio sector de la población urbana, en trabajos relacionados con la actividad agropecuaria.

El desarrollo industrial de la ciudad de Milagro es limitado, su población está orientada a la dinámica económica del Ingenio Valdez, industria dedicada a la producción de azúcar y otros derivados de la caña de azúcar.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

Este trabajo investigativo se lo realizará en la Panadería “Germania de Jesús”, ubicada en la Ciudadela del Seguro Social, de la Ciudad de Milagro, Provincia del Guayas, que cuenta con una población de aproximadamente de 5.250 habitantes.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Para el presente trabajo investigativo, el proceso de selección que se utilizará será el no probabilístico, por cuanto las encuestas se las realizará al azar en la muestra seleccionada.

Se tomará una parte representativa de la población, de manera estratificada lo que permitirá que este método nos garantice de manera óptima, que todas las unidades tenga la misma posibilidad de ser seleccionada.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

En la presente investigación las unidades de análisis, objeto de observación de estudio serán las personas que consumen los productos que elabora y expende la

Panadería "Germania de Jesús", todos ellos constituyen la población de estudio para la investigación planteada, el cual generará los resultados necesarios para cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo investigativo, este total de la población de objetos a investigar y de la cual se estudiará una fracción la muestra se pretende que reúna las mismas características e igual proporción.

$$n = \frac{N}{[(E)^2(U - 1) + 1]}$$

$$n = \frac{5250}{[(0,05)^2(5250 - 1) + 1]}$$

$$n = \frac{5250}{[(0,0025)(5249) + 1]}$$

$$n = \frac{5250}{14,13}$$

$$n = 372$$

En tal sentido, para la presente investigación llevada a cabo en la Panadería, "Germania de Jesús", se tomará una muestra de 372 personas, que para efectos del objeto de estudio equivaldrá al 100%.

### 3.2.5 Proceso de selección

Para el presente trabajo investigativo se seleccionó el tipo de muestra no probabilística, mediante la técnica del muestreo por cuota, la misma que es un muestreo por juicio restringido de dos etapas.

- ✓ La primera etapa consiste en el desarrollo de categorías de control o cuotas de los elementos de la población.
- ✓ En la segunda etapa, los elementos de la muestra se seleccionan con base en la conveniencia o juicio.

A fin de desarrollar las cuotas, el investigador lista las características relevantes: sexo, edad, raza y determinar la distribución de éstas en la población meta. Asignadas las cuotas, existe libertad de elegir los elementos que se incluirán en la muestra, es recomendable incluir en una muestra, una cantidad menor o mayor de los elementos con determinadas características, algunos ejemplos del uso de esta técnica son: mercados de prueba para determinar el hábito de lectura de revistas, magazines, libros.

### **3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS**

#### **3.3.1 Métodos Teóricos**

En este trabajo investigativo se utilizará el método inductivo, deductivo, de síntesis, comparativo, estadístico, analítico e hipotético.

*Método Inductivo y Deductivo.*- Se utilizará este método por cuanto a través de la observación repetida de los objetos de estudio; y la información recolectada, encontraremos las conclusiones para la factibilidad de nuestro trabajo investigativo.

*Método Analítico.*- Este método de investigación se lo utilizará para observar las causas y los efectos de nuestro trabajo investigativo, lo que nos permitirá conocer más del objeto de estudio.

*Método Estadístico.*- Este método nos permitirá llevar una secuencia de procedimientos de datos cuantitativos de la investigación, los mismos que serán analizados con el propósito de comprobar en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la presente investigación.

*Método Hipotético.*- Este método se lo utilizará por cuanto en el presente trabajo investigativo se están planteando hipótesis, las mismas que deberán ser comprobadas.

#### **3.3.2 Métodos empíricos**

Como método complementario se utilizará la observación, ya que nos servirá para registrar en forma sistemática, la conducta de las personas frente a la propuesta del

proyecto que se plantea en este trabajo investigativo, a fin de obtener información sin entrar en contacto con ellos.

### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

Para el presente trabajo investigativo se utilizarán las técnicas de la entrevista, la encuesta, el muestreo, el estudio documental y el criterio de un experto.

Se evaluarán a 372 personas, a través de una encuesta que contiene 11 preguntas de tipo cerrada, con la cual obtendremos información necesaria y vital para nuestro trabajo investigativo. Además, recopilaremos información de cinco personas, a las cuales se las entrevistará, aplicándoles un cuestionario de 11 preguntas de tipo abierta y cerrada.

Adicionalmente, entrevistaremos a un experto en el área de la panadería, con el propósito de recopilar información que nos servirá para llevar a cabo nuestro trabajo investigativo.

## **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

El ingreso y la tabulación de la información se lo realizará en el utilitario Excel, para su posterior análisis y conclusiones de nuestro trabajo investigativo.

El ingreso se lo hará agrupando la información, tomando en consideración, tanto las preguntas como las respuestas, proporcionadas por los encuestados, posteriormente a través de gráficos estadísticos, se realizará el respectivo análisis de la información recolectada.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Han transcurrido cientos de miles de años, en que la panificación cada día, ha evolucionado en todos sus aspectos, al punto que se descubre la fórmula de obtener levadura, este es uno de los componentes que permite dar suavidad y delicadeza al pan, considerando que el pan debe tener forma y calidad, para lo cual se comienza obteniendo la levadura de la misma harina, mediante un proceso de fermentación, para posteriormente proceder con la elaboración del pan; y, finalmente el cocido, que se lo realiza en hornos precalentados con leña, de ahí, que se conoce la comercialización del pan, ya que inicialmente se lo hacía en cada hogar para el consumo dentro de cada la familia.

En la actualidad podemos hablar de nuevos sistemas para su elaboración y comercialización, en que se está utilizando materia prima como premezclas con productos naturales, el sistema mecanizado en todas sus áreas, así como también, la tecnología, que hoy por hoy reemplaza la mano del hombre, a través de máquinas y equipos sofisticados.

Por otro lado y dado que en los actuales momentos, a nivel comercial, se ha visto un aumento extraordinario de las panaderías, los propietarios de estas, se han unificado y organizado mediante organismos gremiales, a fin de obtener beneficios, tanto en lo económico como en lo social. El panificador ecuatoriano en un gran porcentaje, trabaja en sociedad, pernoctando en las instituciones que velan por su bienestar, su familia y su comunidad, ya que, también aprovecha las oportunidades que les da el Estado, así como las Empresas; para poder trabajar de la mejor forma, con el

sistema grupal, adquiriendo materia prima y herramientas a menor costo, en tal virtud, en nuestra época hay muchas panificadoras a nivel nacional, que están totalmente equipadas con toda clase de herramientas, útiles para su desenvolvimiento y desarrollo empresarial.

El panificador milagroso conocedor de los beneficios, que se obtiene mediante las instituciones, y, oportunidades que da el Estado, mediante sus leyes, logra mantener una agrupación, los mismos que logran toda clase de beneficios, y que trabajan mancomunadamente; de ahí que, su aspiración es trabajar uniendo capitales para llevar a efecto mejores talleres con tecnología moderna y poder llegar de manera personalizada a quienes gustan de productos de buena calidad y en gran cantidad, que se lo efectúa a través de la presentación en vitrina o exhibidores modernos o mediante la entrega directa a domicilio.

Generalmente el pan ecuatoriano se caracteriza por ser un pan muy nutritivo, cuyo proceso es elaborado con materia prima de alta calidad, harinas de alta patente, lo que significa que en el Ecuador se consume pan enriquecido a diferencia de países como Brasil, hablando de Sudamérica, Uruguay, Paraguay, que un 70% u 80% es bajo en calorías y grasas.

En nuestro país se notan diferencias de calidades ya que en la Costa tenemos un pan liviano, aunque enriquecido con muchas proteínas, en cambio en la Sierra siendo un pan igualmente rico pero elevado más en grasa, por lo que el pan es más pesado, porque es horneado en menos tiempo de leudo.

En tanto que en nuestra ciudad, en los últimos años se han abierto varias panaderías de propiedad de colombianos, que su producción se basa en la venta del pan a bajo costo, pero de calidad muy pobre, a lo que muchos consumidores prefieren lo barato y no calidad.

A pesar de la competencia existente la Panadería “Germania de Jesús” se ha mantenido activa durante 36 años, con constancia y esfuerzo de su propietario y un ayudante. En este negocio familiar se elabora el pan de sal enrollado en mayor cantidad, briollo, redondo, mestizo, el pan de dulce en sus diferentes presentaciones,

también prepara tortas previo pedido; y, otros productos similares. Además, en el área donde se vende el pan, tiene una pequeña despensa, donde vende lo referente a la preparación de un desayuno, tales como: queso, café en sobre, leche, huevos, sobres de agua aromática, mantequilla, jugos, refrescos, colas y demás productos. Cabe indicar que muy cerca de la Panadería se encuentra la Escuela Particular “Francisco de Orellana”, y los padres de familia y alumnos de esta Escuela son sus mejores clientes.

A pesar de la diligencia que siempre ha caracterizado a su propietario, este pequeño negocio comenzó en el año 1974 con pocos activos, incluso sus inicio fue con un horno de leña, que al pasar de los años se ha incrementado, al adquirir dos hornos de gas y una amasadora, máquina que le ha permitido elaborar sus productos de una manera más rápida, ofreciendo el pan caliente de la mañana.

También, al analizar la estructura del negocio, se ve la necesidad de adecuar las instalaciones, a fin de separar la parte externa de atención al cliente del espacio donde se elaboran los productos, permitiendo así atraer más clientes, gracias a la comodidad del lugar y la excelente calidad de los productos procesados en la Panadería “Germania de Jesús”.

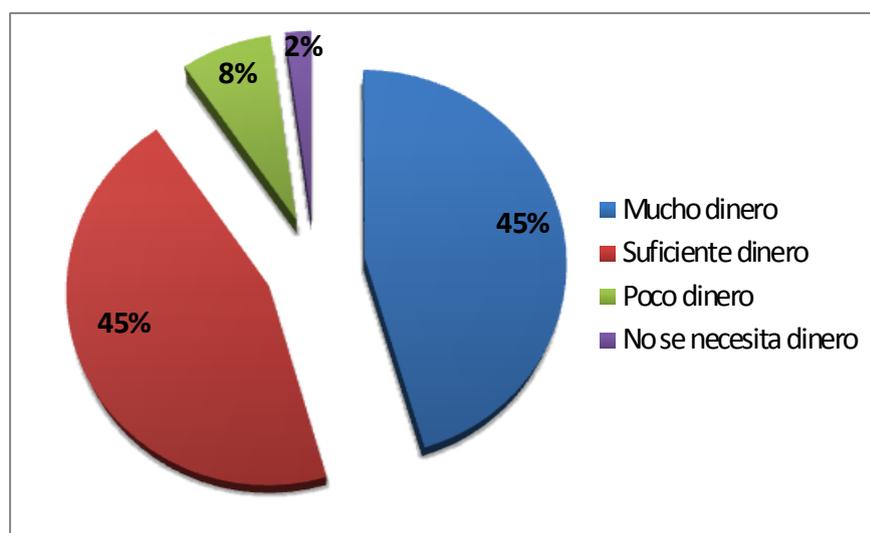
## 4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

La encuesta realizada a las 372 amas de casa o personas que compra el pan en la Ciudadela del Seguro Social, arrojó la siguiente información, la misma que es analizada a través de gráficos estadísticos, que describen a continuación:

**Cuadro 4. ¿Cree usted que para fortalecer un negocio es necesario contar con?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho dinero	169	45%
Suficiente dinero	167	45%
Poco dinero	28	8%
No se necesita dinero	8	2%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2. ¿Cree usted que para fortalecer un negocio es necesario contar con?**



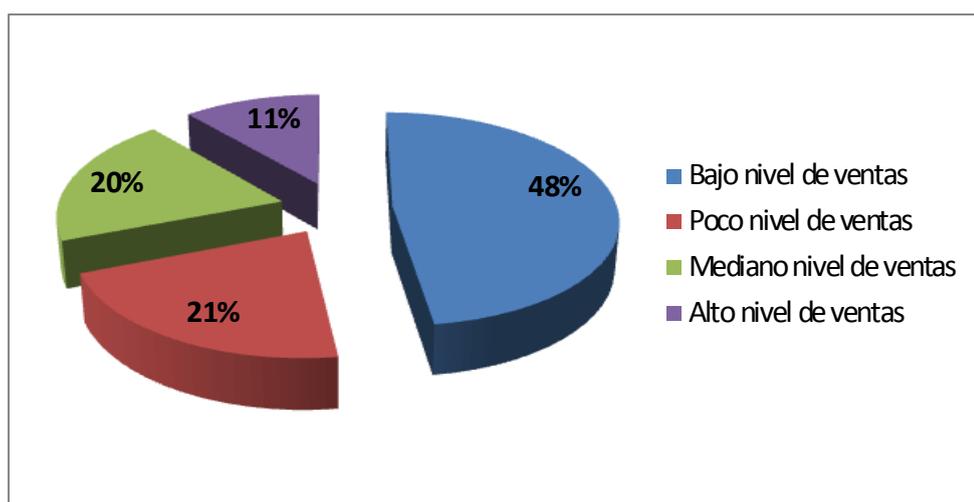
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** De acuerdo a la información recolectada de las encuestas, se puede apreciar que un 45% cree que para fortalecer un negocio es necesario contar con mucho dinero más otro 45% que cree que se debe contar con suficiente dinero, rangos que nos confirman que si es necesario contar con un capital para fortalecer un negocio.

**Cuadro 5. ¿Cree usted que la poca variedad de productos que vende una panadería origina un?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Bajo nivel de ventas	178	48%
Poco nivel de ventas	79	21%
Mediano nivel de ventas	73	20%
Alto nivel de ventas	42	11%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3. ¿Cree usted que la poca variedad de productos que vende una panadería origina un?**



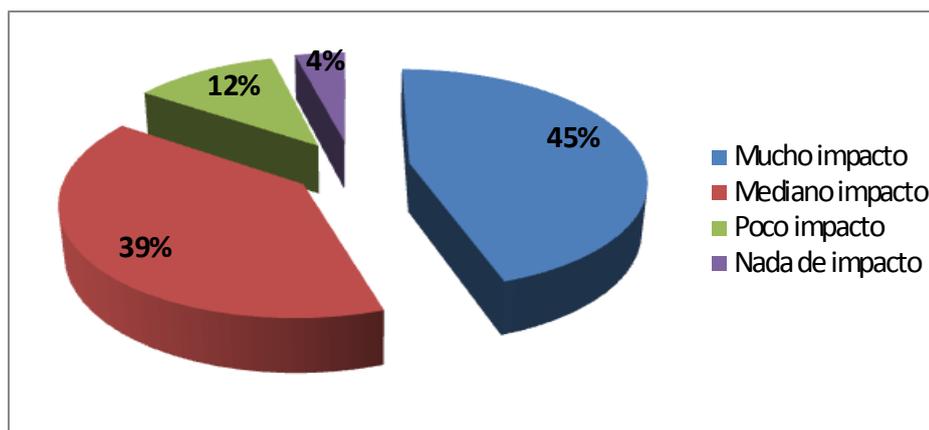
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** El hecho de que una panadería no venda variedad de productos, provoca un bajo nivel de ventas, y esto se lo comprueba con las encuestas realizadas, de acuerdo al gráfico tenemos que un 48% opina que la poca variedad de productos que vende una panadería origina un bajo nivel de ventas, por lo que en la propuesta para la Panadería “Germania de Jesús” se pondrá énfasis en la venta de una gran variedad de productos, a fin de lograr mayores ingresos al negocio.

**Cuadro 6. ¿Si una panadería se reestructura y se da a conocer en el sector, usted considera que esto tendría?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho impacto	167	45%
Mediano impacto	147	39%
Poco impacto	43	12%
Nada de impacto	15	4%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4. ¿Si una panadería se reestructura y se da a conocer en el sector, usted considera que esto tendría?**



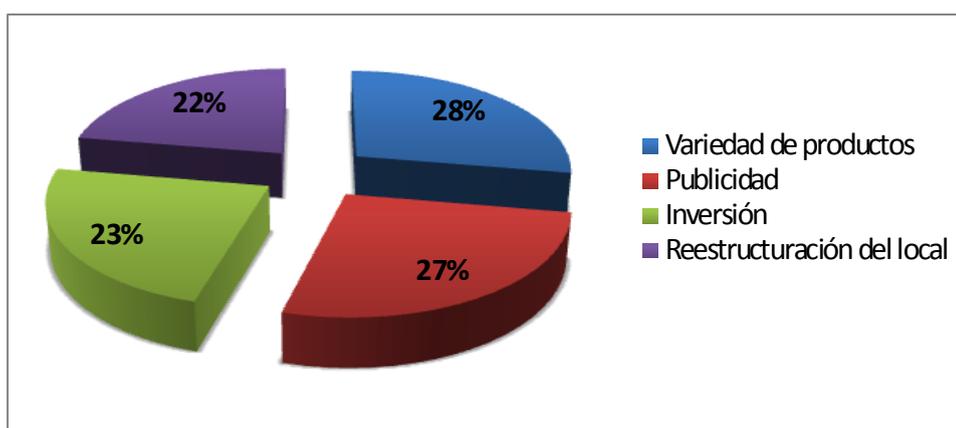
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** Los criterios de los encuestados se dividen, observando que un 45% de encuestados creen que si una panadería se reestructura y se da a conocer en el sector, provocaría mucho impacto, mientras que un 39% cree que esto causaría un mediano impacto, lo que nos indica que la propuesta de reestructura de la Panadería “Germania de Jesús”, tendría éxito en su aplicación.

**Cuadro 7. ¿Cree usted que el crecimiento de una panadería depende principalmente de?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Variedad de productos	103	28%
Publicidad	99	27%
Inversión	87	23%
Reestructuración del local	83	22%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5. ¿Cree usted que el crecimiento de una panadería depende principalmente de?**



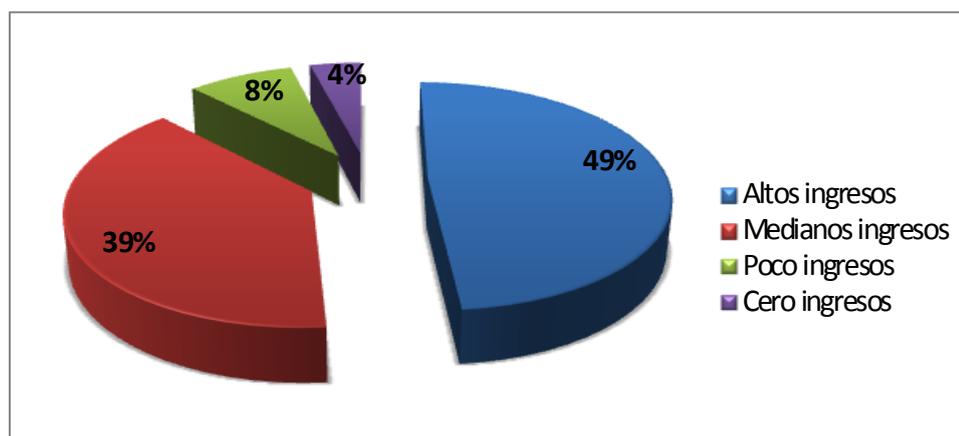
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** Como se puede observar en el gráfico, las respuestas de los encuestados están divididas con muy poca diferencia entre las cuatro alternativas que se establecieron, sin embargo el más alto porcentaje cree que el crecimiento de una panadería depende de que se debe tener variedad de productos para la venta, pero de ninguna manera podemos dejar atrás las otras alternativas, en cuanto a publicidad, inversión y reestructuración del local, lo que será considerado en la propuesta.

**Cuadro 8. ¿Cree usted que si una panadería tuviera maquinaria para la producción del pan, esta generaría?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Altos ingresos	181	49%
Medianos ingresos	145	39%
Poco ingresos	31	8%
Cero ingresos	15	4%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6. ¿Cree usted que si una panadería tuviera maquinaria para la producción del pan, esta generaría?**



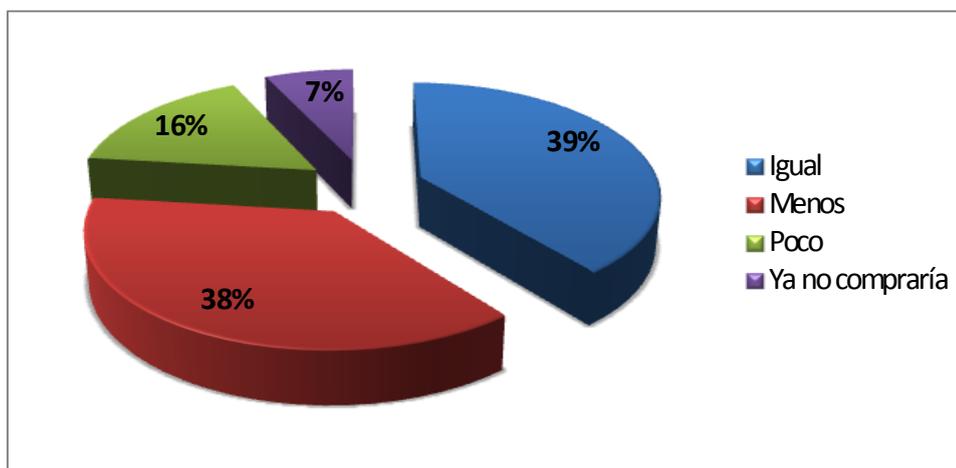
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** Como se demuestra en el gráfico, los criterios están divididos con muy poca diferencia, entre los que creen que si una panadería tuviera maquinaria para la producción del pan, este generaría altos y medianos ingresos, con un 49% y 39% respectivamente, lo que significa que la propuesta de reestructura de la panadería “Germania de Jesús”, se considerará la adquisición de maquinarias, para la producción de variedades de productos derivados de la harina.

**Cuadro 9. ¿Si una panadería subiera el precio del pan al que actualmente está, la cantidad que usted compraría sería?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Igual	146	39%
Menos	140	38%
Poco	60	16%
Ya no compraría	26	7%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7. ¿Si una panadería subiera el precio del pan al que actualmente está, la cantidad que usted compraría sería?**



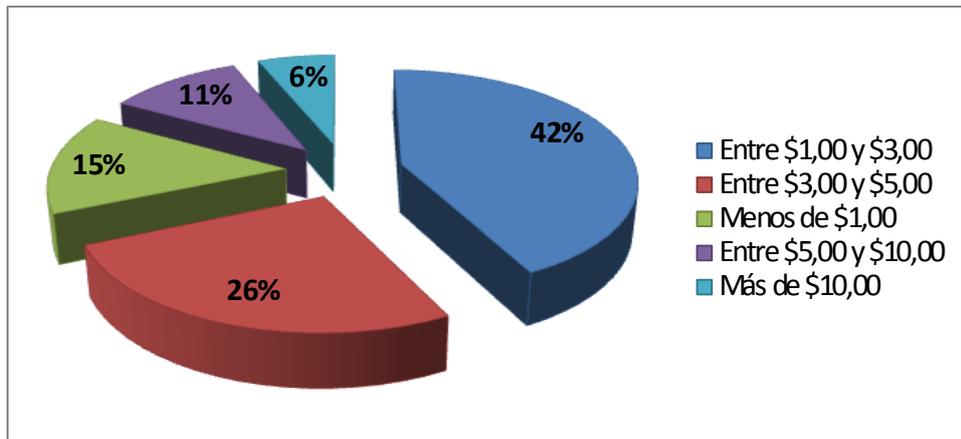
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** De igual manera que la pregunta anterior, los criterios están divididos entre el 39% y 38%, quienes creen que si el costo del pan subiera de precio, estos comprarían la misma cantidad y otros que comprarían menos, por lo que debemos poner mayor énfasis en el grupo que cree que compraría menos, esto se lo logrará con promociones y/o mayor publicidad, buscando la forma de atraer su atención y lograr que su consumo sea mayor o al menos se mantenga igual.

**Cuadro 10. ¿Cuál es su consumo semanal de pan?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Entre \$1,00 y \$3,00	158	42%
Entre \$3,00 y \$5,00	97	26%
Menos de \$1,00	54	15%
Entre \$5,00 y \$10,00	40	11%
Más de \$10,00	23	6%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8. ¿Cuál es su consumo semanal de pan?**



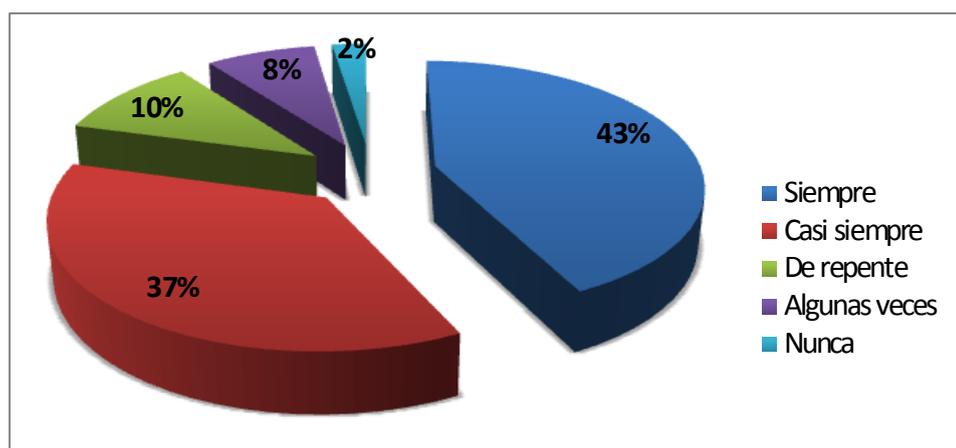
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** En cuanto a esta pregunta del consumo de pan semanal, nos demuestra que una gran mayoría consume entre \$1,00 y \$3,00; en segundo plano tenemos que otro grupo de personas su consumo semanal es entre \$3,00 y \$5,00. La propuesta de negocio, se enfocará a promocionar los productos que vende la panadería, con el propósito de aumentar la clientela y lograr que consuman más los productos que ofrece la Panadería “Germania de Jesús”.

**Cuadro 11. ¿Si una panadería ofreciera promociones (como obsequiar panes, hacer rifas o regalar tortas en fechas especiales), usted compraría?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	159	43%
Casi siempre	136	37%
De repente	39	10%
Algunas veces	29	8%
Nunca	9	2%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9. ¿Si una panadería ofreciera promociones (como obsequiar panes, hacer rifas o regalar tortas en fechas especiales), usted compraría?**



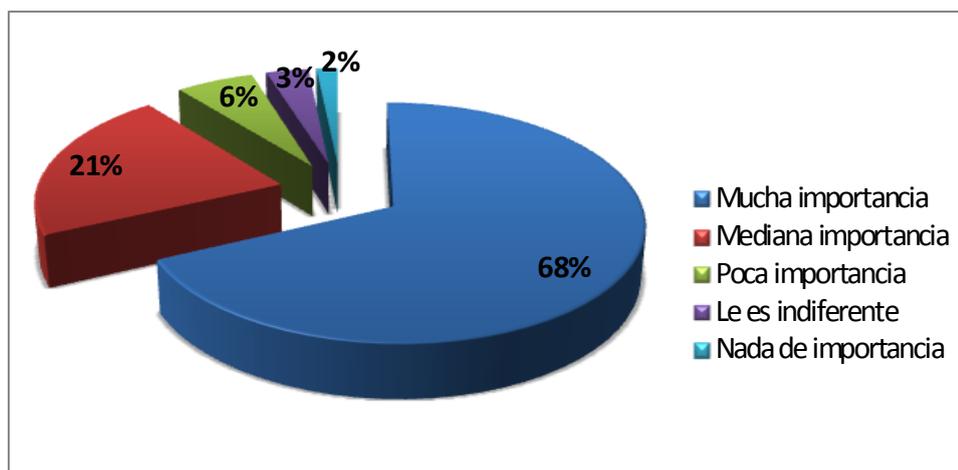
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** Esta pregunta tiene relación a la pregunta anterior, ya que según lo demuestra el gráfico, hay un 43% que cree que si una Panadería ofreciera más promociones, este consumidor nunca dejaría de comprar en dicha panadería, sin embargo hay otro grupo del 37%, que indicó que casi siempre compraría, lo que nos indica que aún a pesar de que nuestra propuesta incluya ofrecer más promociones, no va a ser suficiente, por lo que se deberá intensificar lo referente a publicidad.

**Cuadro 12. ¿La calidad de pan que vende una panadería, para usted tiene?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucha importancia	253	68%
Mediana importancia	79	21%
Poca importancia	22	6%
Le es indiferente	12	3%
Nada de importancia	6	2%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10. ¿La calidad de pan que vende una panadería, para usted tiene?**



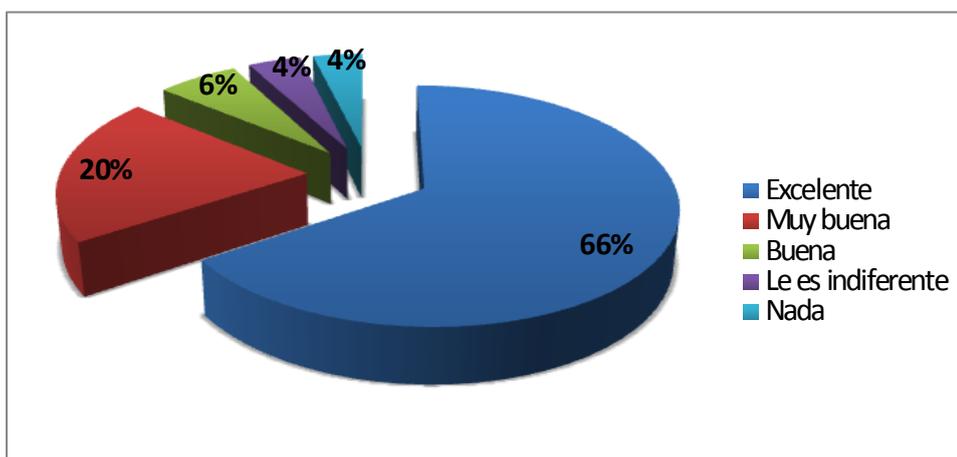
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** Según las respuestas de los encuestados, tenemos que el 68% de los mismos, concuerdan que tiene mucha importancia la calidad de pan que vende una panadería, lo que nos indica que dentro de la propuesta se tendrá presente este punto, es decir todos los productos que venderá la Panadería, deben tener una excelente calidad.

**Cuadro 13. ¿Cree usted que en una panadería, la atención al público debe ser?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Excelente	244	66%
Muy buena	76	20%
Buena	23	6%
Le es indiferente	15	4%
Nada	14	4%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11. ¿Cree usted que en una panadería, la atención al público debe ser?**



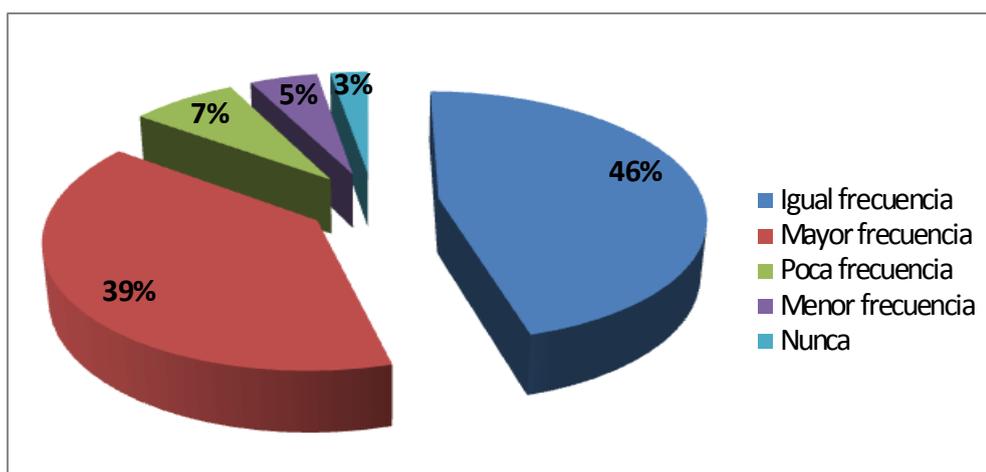
**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** De igual manera que en la pregunta anterior, la gran mayoría de los encuestados concuerda que la atención al público en una panadería, esta debe ser excelente. Lo que significa que dentro de la reestructura de la Panadería, se pondrá énfasis en la atención al consumidor, con la constante preparación al personal de ventas, que interactuará directamente con los clientes o con las personas que compran el pan diariamente.

**Cuadro 14. ¿Si una panadería vendiera otros productos relacionados a un desayuno diario, usted compraría con?**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Igual frecuencia	170	46%
Mayor frecuencia	146	39%
Poca frecuencia	28	7%
Menor frecuencia	18	5%
Nunca	10	3%
<b>Total general</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12. ¿Si una panadería vendiera otros productos relacionados a un desayuno diario, usted compraría con?**



**Fuente:** Encuesta realizada a las amas de casa o persona que compra el pan, Cda. del Seguro de Social – Milagro.

**Análisis.-** Los criterios están divididos entre los que dijeron que comprarían con igual y mayor frecuencia, si una panadería vendiera otros productos relacionados a una desayuno diario; los que nos permitirá ampliar el negocio, vendiendo a más de los derivados de la harina, también, otros productos que se sirven en un desayuno diario; tales como: mantequilla, café, azúcar, huevos, entre otros productos, que serán ingresos adicionales a la producción y venta de pan.

Adicionalmente a las encuestas, se realizó entrevistas con un cuestionario de once preguntas a propietarios de cinco panaderías del sector, de los cuales se obtuvo información valiosa, y que se la resume en el siguiente contexto:

### **¿Cuánto tiempo tiene funcionando esta Panadería?**

Dos de las panaderías entrevistadas tienen cinco años de funcionamiento, mientras que las restantes, tienen funcionando entre los doce y treinta años, tiempo en el cual han sabido mantenerse en el medio, logrando un reconocimiento de su clientela y ciudadanía en general.

### **¿Con cuánto personal cuenta usted en la Panadería, describa los cargos?**

De las cinco panaderías entrevistadas, dos de ellas cuentan con 10 personas trabajando en el negocio, por cuanto venden el productos durante todo el día, es por eso que necesitan de dicho personal, entre las cuales, están las cajeras-vendedoras, operarios y oficiales. Mientras que las tres panaderías restantes que son las venden en sólo en la mañana, estas cuentan sólo con tres a cuatro personas en la panadería.

### **¿Tiene maquinarias para la producción del pan, si su respuesta es “SI”, como financió la compra de las mismas?**

Tres de las panaderías entrevistadas cuentan con maquinaria para la elaboración del pan; y, sus propietarios han podido adquirirlas financiándose con préstamos bancarios y ahorros propios, los que les ha permitido generar altos niveles de ventas y seguir creciendo con el negocio. Mientras que las dos panaderías restantes, las cuales tienen poco tiempo de funcionamiento, se mantienen laborando el pan de manera artesanal rudimentario.

### **¿El bajo nivel de ventas en una panadería, de que depende?**

Todos los propietarios de las panaderías a los que se los entrevistó, concuerdan en que el bajo nivel de ventas de una panadería depende de la poca inversión que se hace al negocio; también, a la poca variedad de productos que se vende. Es de recalcar, que a más de los factores señalados anteriormente, sus opiniones van dirigidas en su mayoría a que la mala atención al cliente, también afecta el nivel de ventas del negocio.

**¿Para usted la atención al cliente es muy importante en este negocio, porque?**

Las respuestas de los entrevistados fueron similares, indicando que la atención al cliente es muy importante en este negocio, por cuanto al cliente hay que satisfacerlo en sus requerimientos, ya que ellos deben sentirse a gusto comprando en sus panaderías, esto permitirá que la panadería mantenga a su clientela contenta y el negocio crezca.

**¿En este negocio es conveniente vender variedad de productos, porque?**

Sus propietarios concuerdan en indicar que en este negocio si es conveniente vender variedad de productos, por cuanto de esta manera se mantiene a la clientela, ya que es una forma de satisfacer el buen gusto de los consumidores, que al momento de ir a comprar en la panadería, encuentran productos sorpresas o reconocidos.

**¿Cuál ha sido su historial de producción en el último semestre?**

El historial de producción de las panaderías entrevistadas varía, va desde los 10 a los 60qq. de harina en el mes, por cuanto unas panaderías se dedican a la venta directa al consumidor, mientras que otras entregan a tiendas, por tanto su producción es mayor en comparación a las otras.

**¿Durante que lapso de tiempo vende su pan?**

Dos de las panaderías entrevistadas venden el pan durante todo el día, es decir venden el pan de la mañana y el pan de la tarde. Las panadería más, venden sólo en la mañana; y, finalmente una de las panaderías que se dedica a entregar el pan a las tiendas, y lo hace en cualquier hora y pasando un día.

**¿A partir de qué hora comienza a vender el pan?**

Cuatro de los entrevistados señalaron, que la venta del pan en sus respectivas panaderías comienza a las 05H00 hasta las 10H00, las panaderías que venden el pan también en la tarde, empiezan a venderlo a las 14H00 hasta la 22h00. Y por último tenemos la panadería que entrega a las tiendas, y que lo hace a cualquier hora.

### **¿Qué tipo de horno utiliza?**

La mayoría utiliza el horno a gas, sólo una panadería utiliza el horno eléctrico, es de indicar que la gran mayoría de panaderías de Milagro, ya no utilizan el horno a leña, por cuanto no es fácil conseguir la madera para calentar los hornos y es más complicado el proceso de horneado del pan, aún a pesar que el pan horneado en horno de leña, mantiene su olor y sabor inconfundibles, es exquisito.

### **4.3 RESULTADOS**

Las respuestas de los encuestados corroboraron nuestras inquietudes, respecto a la problematización planteada al inicio del presente proyecto, ya que la información recolectada nos permite determinar los principales factores que han incidido en el bajo nivel de ventas que mantiene la Panadería “Germania de Jesús”, lo que nos lleva a concluir que para fortalecer un negocio es necesario contar con suficiente dinero, ya que con la inversión se logrará adquirir maquinarias que permitan a su propietario aumentar su producción, vendiendo en la panadería variedad de productos, que satisfagan a los clientes más exigentes, y a su vez atraer a más consumidores, manteniendo la buena calidad de los productos, manejando paralelamente el costo de la materia prima y los precios del pan.

Además, se debe considerar que todo cliente siempre tiene la razón y es el elemento fundamental para la existencia y permanencia de un negocio en un mercado tan competitivo, como es la panadería, es prioritario poner mucho énfasis en la atención al cliente, puesto que un cliente satisfecho, será un cliente permanente, lo que redundará en una mayor afluencia de consumidores, para los productos que venda la panadería y por ende su permanencia en el mercado artesanal; es por ello que nuestra propuesta va dirigida a la reestructuración, tanto organizacional, como técnica de la Panadería “Germania de Jesús”, lo que le permitirá aumentar sus ingresos.

Dentro de los resultados de las encuestas, se puede determinar claramente que a los consumidores les interesa que un negocio les ofrezca más de lo que ellos requieran, como es el caso de promociones, tales como: obsequiarles panes o tortas, su frecuencia de consumo aumentaría, por lo que la propuesta de negocio, irá encaminada a las promociones, como táctica de publicidad para mantener a los

clientes actuales y atraer nuevos consumidores, que serán los futuros clientes de la Panadería “Germania de Jesús”.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Una vez analizadas las respuestas de los encuestados, a continuación se verificará las hipótesis presentadas:

HIPOTESIS	VERIFICACION
El insuficiente capital de trabajo para fomentar las actividades comerciales, origina un bajo nivel de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la pregunta # 1, las encuestas confirmaron que es necesario contar con suficiente dinero para fortalecer un negocio.</li> <li>✓ En la pregunta # 2, se determinó que la poca variedad de productos que se vende en una panadería origina un bajo nivel de ventas.</li> </ul>
La no penetración en el mercado con variedad de productos, es originado por no contar con el financiamiento suficiente para la adquisición de la maquinaria necesaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La pregunta # 5, nos demuestra que si la panadería contara con la maquinaria necesaria, tuviera mayores ingresos y por ende entraría al mercado.</li> </ul>
El poco conocimiento del propietario para elaborar planes de negocios, impide un crecimiento rentable del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la pregunta # 5, las respuestas de los encuestados, demuestran que efectivamente el desconocimiento de planes de negocios impiden el crecimiento rentable de un negocio.</li> </ul>

<b>HIPOTESIS</b>	<b>VERIFICACION</b>
<p>El negocio no ha crecido, por cuanto su propietario no genera constantemente estrategias para su crecimiento en el mercado competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la pregunta # 4, los encuestados respondieron que el crecimiento de una panadería depende principalmente de vender variedad de productos, publicidad, invertir en el negocio y la reestructuración del local, lo que nos indica que su propietario al no generar constantemente estrategias como las antes anotadas, esto ha provocado que el negocio no crezca.</li> </ul>
<p>La inestabilidad en los precios de los productos, se origina por la continua alza en los costos de la materia prima, afectando la rentabilidad del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la Pregunta # 6, las respuestas de los encuestados se encuentra dividida, entre los que señalaron que comprarían la misma cantidad y otros que comprarían menos si el precio del pan subiera de valor, esto nos confirma que la inestabilidad en los precios de los productos que se origina por la continua alza en los costos de la materia prima, si afecta la rentabilidad del negocio, por cuanto las ventas bajarían</li> </ul>
<p>La reestructuración de la Panadería “Germania de Jesús”, producirá variación de sus productos y generará elevación en sus ingresos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La pregunta # 3, las respuestas nos indican que efectivamente, si la panadería se reestructura, esta tendría mucho impacto, lo que significa mayores ingresos.</li> </ul>

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

“Reestructuración de la Panadería Germania de Jesús, para el mejoramiento de su sistema de producción”.

#### **5.2 JUSTIFICACION**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo y finanzas, encontrar explicaciones de por qué este negocio se ha mantenido con un bajo nivel de ventas, así como también identificar las situaciones provocadas por el entorno (mercadeo, competencia), lo que se ha reflejado en la baja producción, rentabilidad y por ende la imposibilidad de inversión.

A partir del caso de esta panadería nace la inquietud de proponer estrategias para mejorar sus ventas y su sistema de producción y de esta lograr aumentar la rentabilidad del negocio, lo que se contrapone a una serie de dificultades, que impiden la acumulación de capital necesaria para afrontar las inversiones en mejoras, que a través de esta investigación, se pretende identificarlas.

A fin de lograr los objetivos de este estudio, se emplearán técnicas de investigación, como la encuesta y el estudio de mercado, esto permitirá tener un punto de partida para aplicar la innovación, que es la clave para el éxito de la panadería. Este elemento se puede aplicar a todos los aspectos del negocio, desde la imagen del local hasta la presentación de los productos y las estrategias de mercadeo. También es necesario pensar como consumidor. Si para escoger cualquier producto debo probar, ¿por qué no ofrecer degustaciones en mi panadería?

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin garantizar el éxito, esto es lo que se plantea para esta empresa, a fin de que tenga una mayor rentabilidad mejorando sus ventas.

En la actualidad, las panaderías han adaptado sus procesos productivos a la mejor tecnología existente en el mercado, es lo que precisamente se pretende lograr con esta propuesta, que el negocio tradicional forme parte de este cambio tecnológico y pueda competir con otras, y que tan sólo se diferencie por sus estrategias comerciales y escala de empresa.

El sector de la panificación es importante en nuestra ciudad, ya que se constituye como uno de los alimentos básicos en la dieta y canasta familiar de la población. Los productos de panadería son comprados prácticamente en todos los estratos sociales y a cualquier hora del día, gracias a su precio accesible, su valor nutricional y a la costumbre de su consumo, ya que son actividades presentes en nuestro medio desde hace mucho tiempo.

Es importante resaltar que en la Ciudad de Milagro existen muchos negocios como la Panadería “Germania de Jesús” que proveen los mismos productos y con mucha más trayectoria en el mercado, pero la calidad de los productos no es la misma, por esta razón se propone la reestructuración de la Panadería “Germania de Jesús”, a fin de ofrecer productos de alta calidad, a precios accesibles y que satisfagan las necesidades de los consumidores.

### **5.3 FUNDAMENTACION**

El pan es uno de esos productos que por su diversidad se adapta a todas las exigencias de la gente que lo consume, su forma cambia de acuerdo a las regiones, por ejemplo: baguette en París, pan amasado en el campo, el pan serrano, etc.

La composición del pan depende de la harina empleada, de la materia grasa, materias dulces, etc.: pan de molde, pan integral, pan de huevo. También depende de otros ingredientes, como por ejemplo especias o hierbas aromáticas, tales como el pan de ajo, de cebolla, de comino, de aceitunas. Su fabricación depende de los

métodos de panificación, masa fermentada, levadura, depende también de la velocidad de amasado o del tiempo de fermentación.

La fermentación del pan ocurre en diversas etapas. La denominada 'fermentación primaria' empieza a ocurrir justamente tras el amasado y se suele dejar la masa en forma de bola metida en un recipiente para que 'repose' a una temperatura adecuada.

En la fase del horneado, para el proceso de elaboración del pan se suele emplear una fuente de calor que en la mayoría de los casos se trata de un horno, que tradicionalmente solía ser de leña y que hoy en día son de gas o electricidad. Además, del horneado también puede cocinarse en sartén, cazuela, parrilla, en cenizas o directamente sobre el fuego. Los hornos antiguos eran de arcilla, piedra o ladrillo, lo que permitía almacenar gran cantidad de energía calorífica, la forma de operar de estos hornos era muy sencilla, se introducía madera que se ponía a arder y cuando las brasas quedaban (lo que permitía alcanzar una temperatura entre 350°C y 450°C) se retiraban y se introducían las masas moldeadas de pan. Actualmente se emplean en las panaderías hornos de gas o de electricidad que no sobrepasan los 250°C.

Tras la cocción en el horno, sobreviene directamente el enfriamiento del pan debido a que se extrae de la fuente primaria de calor y poco a poco va enfriándose. Se aconseja que no se deba ingerir el pan cuando está recién horneado, el proceso de enfriamiento es igualmente un proceso de maduración, este proceso es más necesario incluso para aquellos panes que han necesitado de masas ácidas en su elaboración.

El pan es un aporte muy importante en la nutrición, a pesar de que en todo el mundo ha decrecido su consumo en una forma muy notoria, impulsado sobre todo por la falsa creencia de que el pan engorda, pero realmente es lo contrario, el pan ayuda a que nuestra dieta sea adecuada y equilibrada, ya que contiene muchos elementos como vitaminas, carbohidratos, minerales y grasa, que son esenciales para lograr una buena alimentación.

El 50% de la energía que necesitamos consumir, debe proceder de alimentos ricos en carbohidratos, los cuales se convierten en el combustible que requiere nuestro cuerpo, el pan está considerado como una fuente importante de éste componente (hidratos de carbono), puesto que su mayor componente es el almidón, un polisacárido de glucosa presente en el grano de trigo. Los carbohidratos proporcionan energía y aportan al mantenimiento de la actividad muscular, influyen en la temperatura corporal, en la tensión arterial y en el buen funcionamiento del intestino.

Los panes de harinas poco refinadas son las que aportan una mayor cantidad de fibra a la dieta humana, no obstante el consumo de pan suele ser una de las fuentes mayoritarias de fibra. Los panes blancos de harinas refinadas son los que aportan una menor cantidad, llegando hasta un 3%, el pan denominado integral, puede llegar a tener entre tres a cuatro veces más de fibra. El pan ocupa la base de la pirámide alimentaria, en la zona de cereales y legumbres, lo que indica que puede consumirse al día en una cantidad relativamente moderada (comparado con otros alimentos), dentro de lo que se considera una dieta equilibrada.

El consumo de pan ha ido creciendo durante los siglos, acompasado con el ritmo del crecimiento de la población mundial. El pan es un alimento barato que es asequible a gran parte de la población mundial, aunque como es de suponer, el precio del pan es muy sensible al precio del trigo y de los cereales. Este aumento del precio a comienzos del siglo XXI se debe en parte a la crisis alimentaria mundial. Un porcentaje de las labores agrícolas que generan cereales va a parar a la alimentación ganadera y otro va a la elaboración de derivados, entre los que se encuentran las harinas. Por regla general se adquiere fácilmente en las zonas urbanas en panaderías, supermercados y tiendas. La venta del pan está sometida a la mayoría de los países a reglas específicas. La tendencia mundial es de una progresiva reducción del consumo de pan en los países industriales y que tradicionalmente lo han consumido.

Cada vez más las panaderías están optando no sólo por la ampliación y la modernización de sus instalaciones, sino también por la innovación en su calidad de servicio, atención y presentación de sus productos, es así como se debe analizar y

plantear la mejora del sistema de producción de una panadería, a través de la implementación de maquinaria para el procesamiento de los derivados de la harina.

Para ello se debe tener una planificación para los procesos de fabricación del pan, el cual se trata de las actividades productivas y el control, las mismas que permiten la coordinación y cumplimiento de los objetivos y planes. Si bien es cierto que la producción es la transformación de materia prima en productos terminados (derivados de la harina de trigo), esta producción necesita que sea planificada y administrada correctamente, de igual manera dando prioridad a la elaboración de productos que tengan mayor rotación y aceptación en el mercado.

La elaboración de harinas más refinadas y blancas, propició que los panaderos tuvieran que mejorar sus sistemas de producción, mejorando de entrada la primera fase de su proceso: el amasado. Paralelamente a la innovación tecnológica que supusieron las primeras amasadoras, la panadería comienza a estudiar la posibilidad de sustituir los fermentos naturales por otros químicos. Luego se empezó a utilizar la levadura de cerveza, la misma que servía para la fermentación de las masas madres, su introducción en el proceso de elaboración del pan, dotaba a los panes de una miga más ligera y con mejor sabor, esta levadura de cerveza se fue extendiendo en Europa entre finales del siglo XVIII y buena parte del siglo XIX, hasta la aparición de la levadura prensada o en polvo, que actualmente utilizan en todas las panaderías. Las amasadoras se habían convertido en el primer elemento de innovación técnica y la levadura en el primer referente de la biotecnología aplicada a la panadería.

Los primeros modelos mecánicos de amasadoras son rápidamente adaptados a su funcionamiento mediante la electricidad, además, las amasadoras comienzan a diseñarse de forma parecida a como se las conoce en la actualidad, se crean las amasadoras de brazos y espiral, y la masa ya no es removida en una artesa fija, sino en una que rota a la vez que lo hacen las piezas que permiten la mezcla de los ingredientes.

Por primera vez, los hornos dejan de tener como fuente de energía la leña, para dar paso al diseño de los hornos eléctricos. Estos hornos, que ya introducían la

novedad de contar con unas paredes formadas por capas de metal con arena en medio, facilitan una cocción más rápida y regular. La electricidad permite que el horno alcance una temperatura crítica de cocción, que se mantiene durante todo el proceso productivo del panadero, algo que no podía hacerse en los hornos de leña, que obligaba a paradas para conseguir las temperaturas óptimas de horneado. Con los nuevos hornos eléctricos, se logra una mayor productividad.

El alto grado de mecanización al que ha llegado la panadería, ha repercutido negativamente en la calidad del pan. Si se mira hacia atrás y se compara con el presente, se tendrá las respuestas a las preguntas que los clientes hacen sobre la calidad del pan de antes y el de ahora. Para la fabricación del pan común, un gran porcentaje de panadería tienen un equipo completo de panificación, que consta de una amasadora rápida, divisora automática, boleadora, cámara de reposo y formadora, lo que hace que un panadero aparentemente artesano fabrique el pan común en las mismas condiciones que la gran industria panadera, totalmente automatizada. En la mayoría de los casos la industria grande, con procesos más sofisticados, tiene menos problemas al regular la calidad del pan, debido a que se sigue sistemáticamente una metodología de procesos, en cuanto a calidad en las materias primas, tiempos y temperaturas. Por el contrario, el pequeño panadero al no mantener una metodología de elaboración, al variar constantemente las dosis de levadura de unas masas a otras, al no controlar con exactitud los tiempos, ni la temperatura, ni la humedad, ve variada la fuerza final de la masa, lo que influirá enormemente en la calidad y en su regularidad.

En general para la elaboración del pan común, el panadero exige una harina floja y bastante extensible. La exigencia de este tipo de harina no es porque sea la ideal para la elaboración del pan común, sino porque el proceso de panificación, provoca una elevación de la fuerza y del equilibrio de la masa, que obliga a emplear harina floja y extensible, para que de esta forma la fuerza y la tenacidad no sobrepase los términos aceptables para su mecanización.

La cantidad de levadura prensada que se emplea es entre 25 y 55 gramos por kilo de harina, lo que provoca un aumento en la fuerza de la masa. A medida que se incrementa su dosificación se obliga a reducir la fuerza de la harina, el tiempo de

reposo, la temperatura de la masa; así como, la fermentación final. En este punto nos encontramos con una panadería industrial, aunque el panadero aparentemente sea un artesano.

De una forma generalizada, el panadero emplea un mejorante completo, compuesto principalmente por diacetil tartárico, ácido ascórbico y enzimas alfa-amilasas, en una dosis de este compuesto de 4 a 6 gramos por kilo de harina. La falta de reposo a la que es sometida la masa para facilitar el formado, se verá recompensada durante la fermentación y durante los primeros minutos de la cocción, con el uso de estos mejorantes. Por todo ello es imprescindible los mejorantes, ya que para poder prescindir de ellos habría que reposar la masa antes y después de la división, se tendría que disminuir la dosis de la levadura y aumentas los tiempos de reposo y de fermentación, por lo que estaríamos hablando entonces de un proceso artesano, distinto a la forma generalizada en que se elabora el pan común actualmente.

Siempre se ha dicho que la temperatura ideal de la masa es aquella que se acerca lo más posible a los 25°C, pero ésta teoría queda invalidada y no es aplicable en el proceso de elaboración del pan común, sobre todo cuando la dosis de levadura es alta o el tamaño de las masas excesivamente grandes. Para reducir las gasificaciones prematuras, que provocan las dosis altas de levadura y las masas que tardan mucho por ser divididas, se está obligado a reducir la temperatura de la masa provocando un pan más compacto y de menor alveolado.

Los sistemas más empleados para el amasado son el de brazos y el de espiral, pero en cualquiera de los dos casos las masa es sometida a un super amasado, con el fin de aumentar la extensibilidad, lo que provoca una oxidación excesiva que se traduce en una miga exageradamente blanca, y la carencia absoluta de aromas y de sabores en el pan.

La prensadora volumétrica es la máquina que se emplea para la división de la masa y el éxito radica en dividir lo antes posible, para evitar la gasificación de las masas en la tolva de la divisora. Si la permanencia de la masa en dicha tolva es elevada, cosa que ocurre cuando el tamaño de la masa a dividir es grande, cuando la dosis de levadura prensada es alta y también cuando la temperatura de la masa es

elevada, todo ello repercute en el aumento de la tenacidad y negativamente en el formado. Pues esta es otra etapa crítica del proceso de fabricación, mientras que con el pan elaborado artesanalmente la masa reposa algunos minutos antes de la división, lo cual dota a la masa de ácidos orgánicos que repercuten en la calidad del pan; en el proceso industrial y cuando se emplea la división volumétrica, la carencia de dichos ácidos orgánicos propicia la diferencia más notable entre el pan industrial y el artesano.

Una vez dividida y boleada el trozo de masa ha de tener una pequeña gasificación y al mismo tiempo una relajación suficiente para llevar a buen término el formado. Esta gasificación y relajación se producirá antes y después, dependiendo de la cantidad de levadura; al ser en general alta, obliga a reducir el reposo, situándose por término medio entre 10 y 15 minutos. El tiempo de reposo debe variar en función a la cantidad de levadura, así cuando la dosis es baja, hay que aumentarlo; y, por el contrario, a medida que se aumenta habrá que reducirlo. Este razonamiento explica las variaciones de calidad en el pan de unas masas a otras, a medida que se va variando la dosis de levadura prensada.

El formado del pan común es una barra de entre 45 y 50 cm. de longitud y de entre 210 y 250 gr. de peso una vez cocida. El formado se realiza siempre a máquina, consistiendo en hacer primero una torta y después enrollándola y estirándola. Para que las condiciones del formado se realice sin desgarros ni estiramientos la masa ha de ser floja y extensible; esto obliga a reducir la fuerza de la masa y el tiempo de reposo.

Cada día se elaboran más pequeñas piezas y esto ha repercutido en la reducción del consumo y en la calidad. Mientras que antes el peso de la barra era de más de 500 gr. en la actualidad el peso ha quedado reducido a menos de la mitad, pero se ha mantenido la misma longitud en la barra. Al ser más pequeños en peso y con la misma longitud, la repercusión en el formado ha ocasionado mayores desgarros y estiramientos. Con estas condiciones el panadero se ha visto obligado a variar el proceso e inconscientemente la calidad del pan.

El sistema de cocción por convención ha modificado diagrama de elaboración. Los hornos rotativos han dotado al panadero de mayor capacidad de producción, lo que ha propiciado en muchos casos la reducción de los tiempos de reposo y de fermentación. Con ello se ha conseguido mayor rentabilidad, pero no se ha tenido en cuenta la calidad del pan.

Generalmente una empresa consta de al menos cinco áreas funcionales básicas de trabajo: Área de Dirección General de la empresa, Área de Administración, Área de Mercadeo y Ventas, Área de Producción y Área Contable y Financiera. Es por ello que se considera al proceso administrativo como una parte vital dentro de la empresa, la planeación, la organización, el liderazgo, el control y por supuesto el logro de los objetivos propuestos. Dentro de este proceso administrativo, el administrador se encargará de llevar a cabo las diferentes actividades para aprovechar el recurso humano, los materiales y la tecnología con la que contará la empresa.

Con la aplicación de los procesos lo que se conseguirá es aumentar la productividad, se analizarán los procesos, a fin de diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución. Cabe señalar que en los análisis presentados debe tenerse en cuenta los efectos de las decisiones que se tomen ahora, además se prestar atención a los beneficios a corto y largo plazo.

Los principales procesos que se llevarán a cabo dentro de la empresa serán: la mano de obra directa, la inversión en maquinaria, la materia prima, componentes y materiales auxiliares que estarán presentes en el proceso de fabricación.

Además, la organización y la fuerza de trabajo son un medio para la realización de la estrategia de la empresa. Una vez definida la estrategia, la organización debe ser diseñada o aceptada para poder realizarla. Es importante que se conozca el clima organizacional de la empresa, para que pueda identificar las acciones que permitan mantenerlo o mejorarlo. Los elementos que incluye un clima organizacional son: el grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la

organización, los niveles de motivación del personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

Aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo, con esto se logrará diseñar el mejor procedimiento para atender las necesidades del personal que son parte de la organización. Aunque existe una polémica acerca de cuáles son los objetivos generales de una empresa, pero muchos están de acuerdo en que no hay un conjunto único de objetivos válidos para todas ellas, ni válido para toda la vida de una empresa determinada. En la realidad determinados objetivos se repiten de forma habitual en todas las empresas, entre esos objetivos, están: la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento.

El clima organizacional determinan el comportamiento de los empleados en una organización; este comportamiento determina la productividad de la empresa, a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella, a fin de lograr los objetivos propuestos.

La eficiencia consiste como se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se realicen las actividades, que resultados se espera obtener y si los objetivos que se traza la organización se han cumplido. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deben tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

El crecimiento ha sido considerado siempre como una señal de buena salud, de fortaleza y de éxito, las empresas que crecen proporcionan en los mercados una imagen de dinamismo y vitalidad que les capacita para abordar mejor el futuro. Por

otro lado, cuando el entorno en el que la empresa lleva a cabo su actividad se encuentra inmerso en una fase de desarrollo, el crecimiento de la empresa se convierte en una necesidad, ya que en estas condiciones, la empresa tiene que crecer por lo menos a igual ritmo que el mercado, para mantener su posición relativa en el mismo.

No todo es positivo en el crecimiento de una empresa, pues todo crecimiento provoca cambios importantes en la empresa que podría conducirla a situaciones peligrosas. Para que el crecimiento suponga ventajas importantes a las empresas este debe ser sostenido y equilibrado, y esto solo se consigue a través de una correcta definición e implantación de las estrategias de crecimiento o estrategias de desarrollo.

Por otro lado y dado que en los actuales momentos, a nivel comercial, se ha visto un aumento extraordinario de las panaderías, los propietarios de estas, se han unificado y organizado mediante organismos gremiales, a fin de obtener beneficios, tanto en lo económico como en lo social. Es así, como a nivel mundial el panificador ha hecho conciencia, lo cual significa que es menester vivir en sociedad, para gozar de derechos y cumplir con leyes, sin que estas nos lleguen afectar negativamente de alguna manera.

El panificador ecuatoriano de igual manera, y en un gran porcentaje, trabajan en sociedad, pernoctando en las instituciones que velan por su bienestar, su familia y su comunidad, ya que, también aprovecha las oportunidades que le da el Estado, así como las Empresas; para poder trabajar de la mejor forma, con el sistema grupacional, adquiriendo materia prima y herramientas a menor costo, en tal virtud, en nuestra época hay muchas panificadoras a nivel nacional, que están totalmente equipadas con toda clase de herramientas útiles para su desenvolvimiento y desarrollo empresarial.

El panificador milagreño conocedor de los beneficios, que se obtiene mediante las instituciones, y, oportunidades que da el Estado, mediante sus leyes, logra mantener una agrupación llamada “Gremio de Maestros Panificadores y Afines del Cantón Milagro”, en el cual se encuentran inmersos un 50% de Panificadores, los mismos

que logran toda clase de beneficios, y que trabajan mancomunadamente; de ahí que, su aspiración es trabajar uniendo capitales para llevar a efecto mejores talleres con tecnología moderna y poder llegar de manera personalizada a quienes gustan de productos de buena calidad y en gran cantidad, que se lo efectúa a través de la presentación en vitrina o exhibidores modernos o mediante la entrega directa a domicilio.

La primera y más elemental estrategia de crecimiento es la penetración en el mercado, que consiste en que la empresa intente mejorar su posicionamiento en los mercados actuales con productos actuales, aumentando sus ventas. Para conseguir aquello, se puede emplear todos aquellos métodos que llevan a que los consumidores prefieran nuestros productos a los de la competencia (a través de campañas publicitarias, promociones de ventas u otras variables de marketing, innovación de procesos, precios más atractivos, etc.). De todas formas, no siempre se trata de captar a clientes de los competidores, unas mayores ventas también se pueden conseguir si nuestros compradores aumentan la frecuencia del consumo de los productos, lo que incluso puede ser fruto de campañas conjuntas de todos los productos.

En este caso el crecimiento se basa en el desarrollo de nuevos productos, lo cual se puede lograr de dos maneras: una sería ampliando la línea de productos que produce la empresa, con el fin de ofrecer una mejor atención a las necesidades de los clientes; y, la otra forma sería mediante la innovación tecnológica. Las innovaciones de producto pueden ser incrementales, que suponen pequeñas mejoras de los productos existentes; o bien radicales, que suponen la aparición de productos realmente nuevos y diferentes en manera sustancial de los que ya existen. A fin de marcar el rumbo que se va a tomar, se debe tener una estrategia bien definida, con esto la empresa sabrá cómo proceder, en base a los recursos que se tenga, el estudio de la competencia y del mercado, se podrá definir la estrategia más adecuada para la empresa, la misma que es considerada como el núcleo de cada proyecto presentado en la empresa.

Un estudio de factibilidad permite determinar, si un negocio será bueno o malo, y en qué condiciones se debe desarrollar, para que sea exitoso. Al fortalecer un proyecto

de inversión, se invertirá recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos; como todos conocen los recursos siempre son limitados, por lo tanto es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Un plan de negocios es una herramienta de trabajo que durante su desarrollo se evaluará la factibilidad de la propuesta, planear las actividades de la organización, hacer proyecciones, encontrar fortalezas y debilidades de la empresa, buscando alternativas y proponiendo líneas de acción, con lo que lograremos poner en marcha el negocio, sea este una gran empresa o una pequeña empresa familiar. La financiación es un tema imprescindible para la obtención de los recursos necesarios para la implementación del negocio. Una vez que se sabe cuál es la inversión total, se deberá buscar el respectivo financiamiento.

Para comenzar esta búsqueda de recursos, habrá que determinar primero qué tipo de financiación es la más conveniente, a nuestros intereses y así cumplir con el objetivo propuesto, contando con el cálculo y determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo (inmovilizado) y activo circulante para la puesta en marcha de la propuesta. Lo que nos permitirá determinar las necesidades económicas al inicio que debe afrontar el proyecto empresarial.

Los objetivos de la promoción de ventas están dirigidos, principalmente hacia los consumidores, estos objetivos son: estimular las ventas de productos establecidos, atraer nuevos mercados, ayudar en la etapa de lanzamiento de los nuevos productos, dar a conocer los cambios en los productos existentes, aumentar las ventas en las épocas críticas y atacar a la competencia.

Las promociones de ventas tienen la ventaja de producir resultados de ventas inmediatos, y en caso de no producir los resultados esperados, esto se conoce de inmediato, lo que permitirá corregir en un futuro próximo. En cuanto a sus desventajas, podemos señalar que su efectividad termina después de realizada la promoción y los consumidores no guardan lealtad al producto. Lamentablemente en

muchos mercados se ha malacostumbrado a los consumidores a promociones muy frecuentes.

La publicidad es una forma de informar al público sobre los productos que se van a comercializar, a través de los medios de comunicación, con el fin de motivar al público para que lo consuma. Para lanzar la publicidad se debe realizar un estudio de las características y posibilidades del producto, luego estudiar el posicionamiento en el mercado; a partir de ello se creará un rasgo particular pero propio de la empresa, para que sea atractivo al público, puede ser un logotipo o el empaque, esto llamará la atención del público consumidor

El capital de trabajo no es más que el capital adicional, diferente del valor de las inversiones iniciales con que se requiere contar, con el objetivo de iniciar el funcionamiento del negocio, el mismo que servirá para financiar la primera producción antes de recibir ingresos. Esta capital de trabajo permitirá realizar la compra de insumos de materia prima, el pago de la mano de obra y otros gastos menores, para ello se debe tener definido cual es el monto necesario, para iniciar la producción en este negocio, y así obtener los ingresos necesarios, para solventar los gastos.

Todos sabemos que para que una empresa alcance sus objetivos, crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros, la mejor manera de conseguir esto es canalizando los esfuerzos de las personas, para que estas a su vez alcancen sus objetivos individuales, tales como: mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento y otros, de ese modo se beneficiarán ambas partes.

Entonces la gestión del talento humano está representada por las organizaciones y las personas, para estas personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo. En cambio las organizaciones aprovechan los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas, para cubrir sus expectativas empresariales así crecer como tal.

Actualmente existe una nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como simples empleados remunerados, en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.; y, es lo que se propondrá en este trabajo investigativo.

El concepto tradicional de calidad, es que exclusivamente se orienta a la atención al cliente, prestar el servicio que requiere o solicita, considerando de tal manera sólo al cliente externo. La calidad pretende la detección de fallos y siempre con la idea de que ofrecer calidad cuesta, y por ende la administración constantemente está controlando, predominando la cantidad sobre la calidad.

Actualmente todo este concepto tradicional de la calidad ha cambiado por el concepto de calidad total. El cual afecta a toda la organización, hoy por hoy se considera al cliente interno y externo; y, donde la responsabilidad de las actividades de la empresa es de todos los que trabajan en dicha empresa. Ahora si con el pensamiento de que la calidad es rentable y que significa la satisfacción total del cliente, predominando la calidad sobre la cantidad.

Ser bien atendido es esencial, partiendo del principio que tanto el producto como el entorno son los adecuados. En el caso de las panaderías, el entorno está conformado por las instalaciones y alrededores del establecimiento. La percepción tanto del producto como las instalaciones con determinadas por comodidad, conveniencia y los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Por ello es importante enfocarse en estos aspectos, de tal manera de encontrar el equilibrio entre las debilidades y fortalezas de cada uno de los aspectos antes mencionados en una panadería.

La atención al cliente y la calidad de servicio son complejos pero fascinantes. Son muchos los enfoques que permiten originar y crear estrategias orientadas al mejoramiento continuo. La dinámica de crecimiento ha demostrado que lo que funcionó en el pasado, no necesariamente funciona en el presente o dará buenos resultados en el futuro. Todos los días hay algo nuevo que aprender, un nuevo negocio que emprender. El factor de crecimiento de las panaderías y la permanencia en el mercado de muchas empresas, dependerá de la atención a sus clientes, la calidad de sus servicios, la calidad de sus productos, sus instalaciones y alrededores. El servicio al cliente no es más que el conjunto de actividades que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo; además, es una potente herramienta de marketing. En el servicio al cliente existen cinco elementos: el contacto cara a cara, la relación con el cliente, correspondencia, reclamos y cumplidos y las instalaciones.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta directa. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Todas las personas que entran en contacto con el cliente, proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamar por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo, y el personal de ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, como trata a los otros clientes y como esperarían que le trataran a él.

Las actitudes reflejan acciones, el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir, conocimiento del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas, las mismas que están concentradas en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por vender un producto,

aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta; y, en consecuencia va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente, dado que las áreas internas son unas islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica, nunca tienen en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales. Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

Las empresas dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, y en muchos de los casos esto no se cumple; “el cliente por encima de todo”, ya que es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada; “no hay nada imposible cuando se quiere”, a veces los clientes solicitan cosas imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea; “solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera”, ya que el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado; las personas que tienen contacto directo con los clientes, tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, eso hace la diferencia entre una empresa y la competencia. Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que sucede si se falla en el tiempo de entrega y si los productos llegan con imperfecciones, entonces todo se va al piso, por ello hay que tratar de tener mucho cuidado en estos dos aspectos importantes, que son la puntualidad y el control.

Otra situación que se debe tener presente, es que si en la empresa hay un empleado insatisfecho, este generará insatisfacción a los clientes, por cuanto los empleados son el primer cliente de la empresa, por tanto si no se les satisface a ellos, como se pretende satisfacer a los clientes externos (los clientes), por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de comprar, debido a fallas de información de atención, cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además la calidad del recurso humano y técnico con que va establecer una relación comercial.

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente, el ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales:

- ✓ La Valoración del trabajo; hay que saber valorar el trabajo personalizado
- ✓ Motivación; se debe mantener motivada a las personas que ejercen la atención del trabajador

Los instrumentos a utilizarse son: los incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración y dinámicas de participación.

En esto estarán presentes dos actitudes:

- ✓ Actitud Positiva: excelente comportamiento ante el cliente
- ✓ Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente

Los beneficios de una buena atención al cliente se ve confirmada por los múltiples y variados beneficios y ventajas, que le genera a una empresa la preocupación por la calidad de atención al cliente. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente, genera a las empresas los siguientes beneficios.

- ✓ Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- ✓ Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).

- ✓ Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
- ✓ Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos productos).
- ✓ Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar otros productos que la empresa ofrece u otros servicios.
- ✓ Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca, las referencias de los clientes satisfechos.
- ✓ Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares), generalmente las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligados a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
- ✓ Menos quejas y reclamaciones, y en consecuencia menores gastos ocasionados por su gestión.
- ✓ Mejor imagen y reputación de la empresa.
- ✓ Una clara diferenciación de la empresa, respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e incluso como únicos).
- ✓ Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- ✓ Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan unificados, hacia un mismo objetivo.
- ✓ Menos quejas y ausentismo por parte del personal que labora en la empresa (mayor productividad).
- ✓ Menor rotación del personal.
- ✓ Una mayor participación de mercado.

Continuamente la atención al cliente, como medio para lograr su fidelización, no es un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para “agradar” a los clientes, se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, sea esta grande o pequeña, que pretenda seguir progresando o avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto, para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes, el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de cómo lo fueron pocos años atrás. La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia, como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso; y, en el de todos aquellos que forman parte de ellas.

Cuando se tiene un negocio de comidas, siempre se debe estar preparado para recibir cualquier tipo de cliente; es por esto que es muy importante darle una buena atención a esas personas que está creyendo en nuestro producto y que debe ser atendido lo mejor posible.

Las atenciones al cliente van muy de la mano, de la personalidad, que la persona que atiende esté siempre sonriente, que tenga su uniforme completo y limpio, y en caso de no tener uniforme, entonces que su ropa esté siempre limpia y con olor agradable, sus manos presentables, en caso de ser mujer que las uñas estén cortas, y si usa esmaltes, que sean colores suaves o pasteles. Tener buenos modales, saludar siempre diciendo: “buenos días”, “buenas tardes” o “buenas noches”, al igual dar las gracias después de cada venta y una frase que diga: “lo esperamos de nuevo”.

Recordemos que la atención va en el manejo completo de la panadería, desde el producto hasta la atención al cliente deben de ser impecables, para que la gente que les visite se sienta a gusto y no compre un solo producto, sino más de uno. Es importante no solamente vender el producto de la panadería, sino además, dar buen servicio, poniendo congeladores con refrescos gaseosos, naturales embotellados, jugos de frutas, té fríos, agua embotellada, leche en varias presentaciones. También, es aconsejable agregar un tipo de congelador que mantenga todo aquello que los clientes les gusta agregar al pan, tales como: jamón, queso, mantequilla, mortadela, manjar, etc.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

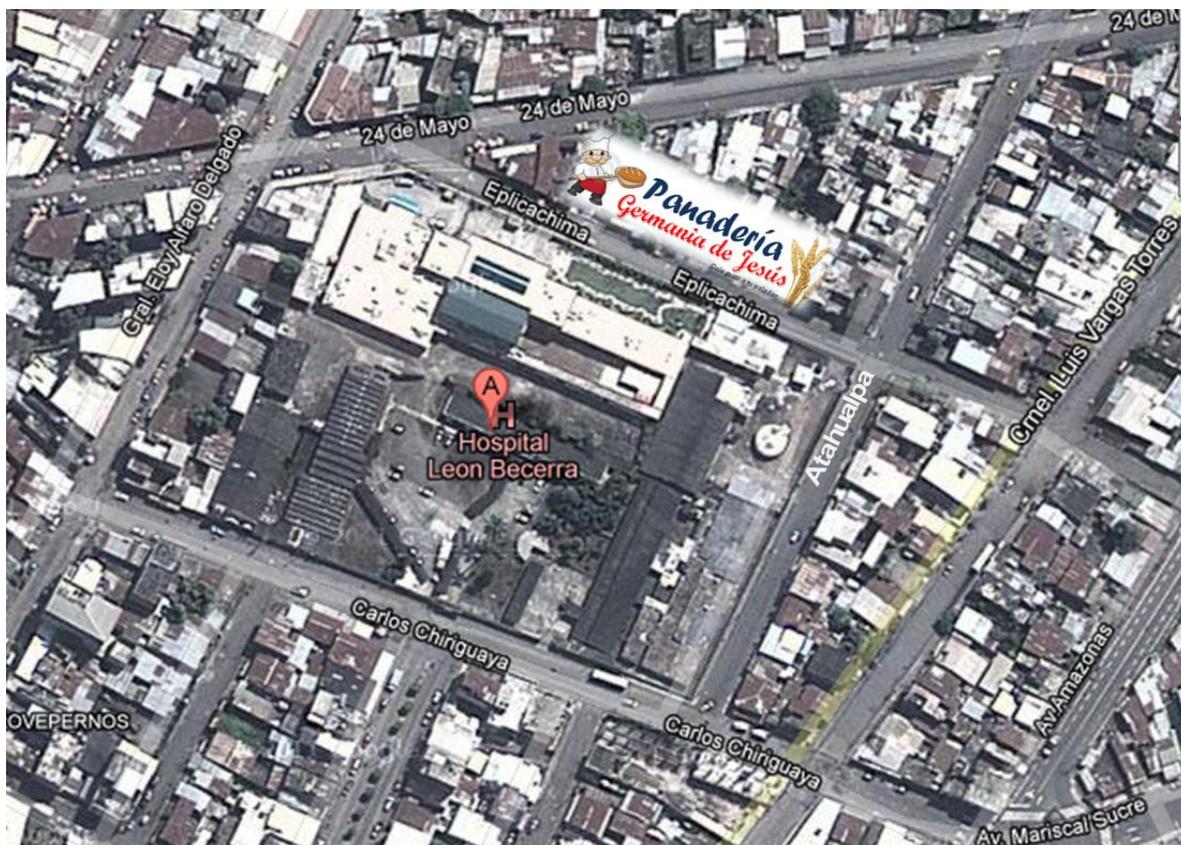
Reestructurar el sistema de producción de la Panadería “Germania de Jesús”, mediante el diseño de procesos técnicos y administrativos, produciendo variedad de productos con materia prima de calidad y a un precio accesible, satisfaciendo totalmente las necesidades del consumidor.

### **5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta**

- Determinar la inversión y el financiamiento del proyecto; y, demostrar su rentabilidad económica y viabilidad financiera, además de aportar las bases para su evaluación económica.
- Obtener las bases necesarias del mercado para generar estrategias de venta que permitan la competitividad, productividad y utilidades.
- Verificar la viabilidad técnica de fabricación, tamaño óptimo, localización adecuada, equipos, instalaciones y mano de obra requerida para la producción.
- Aplicar el mejor proceso de elaboración del pan, a fin de comercializarlos y satisfacer competitivamente las expectativas de los clientes, con productos y servicio de alta calidad, mediante procesos tecnológicos que den valor agregado al mismo.

## 5.5 UBICACIÓN

La Panadería se localizará en la calle Epicachima entre las calles Eloy Alfaro y Atahualpa, frente al Hospital “León Becerra”, en la Ciudadela del Seguro Social, Cantón Milagro, Provincia del Guayas.



## 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

### Nombre de la Empresa

Panadería “Germania de Jesús”

### RUC

En el Servicio de Rentas Internas está registrado como Contribuyente el Señor Jorge Enrique Alvarado Garaicoa, Persona Natural con el Registro Unico de Contribuyente Nº. 0901178814001.

## Logotipo



## Slogan

¡Dale gusto a tu paladar! El mejor sabor, el mejor pan

## Misión

“Producir y comercializar pan, ofreciendo un producto de alta calidad, satisfaciendo las más altas expectativas de los clientes y los productos alimenticios, con acciones de calidad, innovación, eficiencia, rentabilidad y servicio”.

## Visión

“Ser una organización líder en el mercado de producción y comercialización de pan; mejorando día a día, que mantiene liderazgo en el ámbito local, posicionado como una empresa sólida y de prestigio”.

## Principios

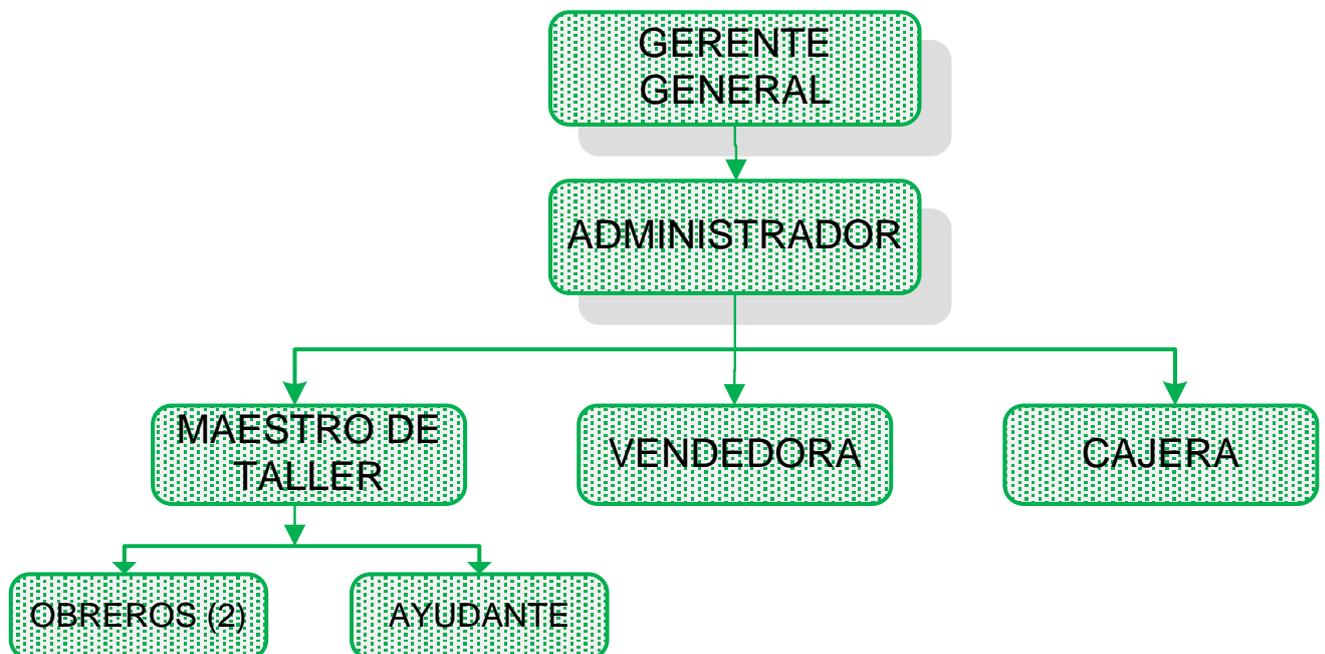
- ✘ Calidad.- Utilizando materia prima de buena calidad.
- ✘ Respeto mutuo.- Para que la Empresa se desarrolle satisfactoriamente, debe existir el respeto mutuo, tanto con los colaboradores, como con los clientes.
- ✘ Honestidad.- Con los clientes, empleados, proveedores fomentando uno de los principales pilares de la Empresa.
- ✘ Sostenibilidad.- Mantenerse en el mercado como uno de los mejores, a través de una excelente atención al cliente.

- ✎ Satisfacción al cliente.- Preocupación permanente por brindar a los clientes la mejor calidad de los productos y el servicio.
- ✎ Pulcritud.- Mantener el completo aseo en la elaboración de los productos.
- ✎ Eficiencia en el uso de los equipos.- Total aprovechamiento de la maquinaria que existe en la panadería, en pro de aumentar la productividad de estas.

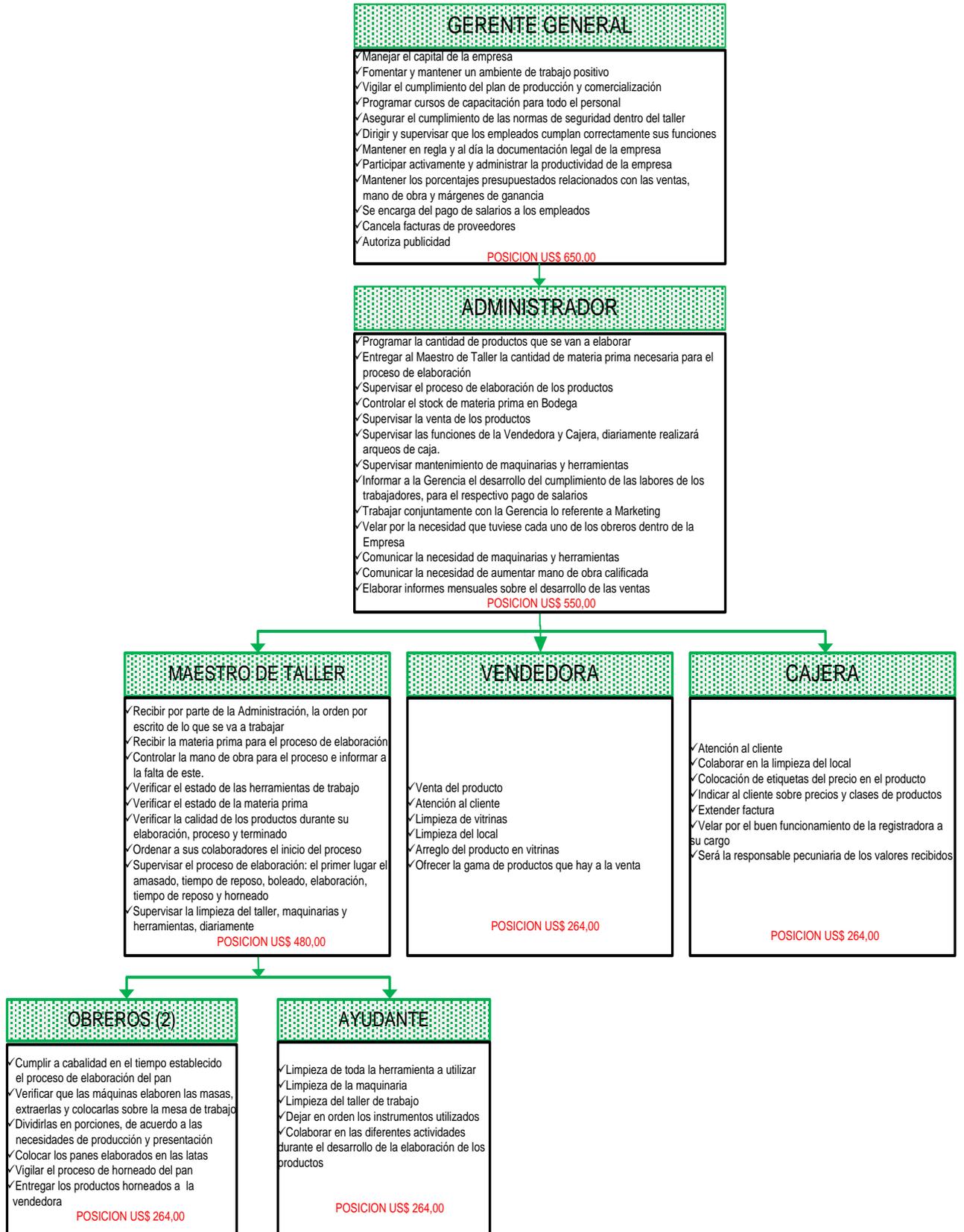
### Estructura Organizacional

La propuesta de reestructuración de la Panadería “Germania de Jesús”, ha establecido que la mejor organización que garantiza el logro de los objetivos y metas, en armonía con la naturaleza, el tamaño y la complejidad de las necesidades y disponibilidades de recursos humanos, materiales y financieros, está compuesto por el Gerente General, un Administrador, un Maestro de Taller, una Vendedora, una Cajera, dos Obreros y un Ayudante.

### Organigrama Estructural



# Organigrama Funcional y de Posición



## Manual de Funciones

### DESCRIPCION DEL PUESTO

#### a) Gerente General



## PANADERIA "Germania de Jesús"

### DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS

#### I. IDENTIFICACION:

Nombre del Cargo:	<b>GERENTE</b>	Area de Trabajo:	Gerencia
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General	Cargos a quien Supervisa:	Administrador

#### II. FUNCIONES:

##### Función Principal

Dirigir y supervisar todas las actividades de la Panadería, tanto del área de producción como el área de venta.

##### Descripción de Funciones Específicas

- ✓ Manejar el capital de la empresa
- ✓ Fomentar y mantener un ambiente de trabajo positivo
- ✓ Vigilar el cumplimiento del plan de producción y comercialización
- ✓ Programar cursos de capacitación para todo el personal
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad dentro del taller
- ✓ Dirigir y supervisar que los empleados cumplan correctamente sus funciones
- ✓ Mantener en regla y al día la documentación legal de la empresa
- ✓ Participar activamente y administrar la productividad de la empresa
- ✓ Mantener los porcentajes presupuestados relacionados con las ventas, mano de obra y márgenes de ganancia
- ✓ Se encarga del pago de salarios a los empleados
- ✓ Cancela facturas de proveedores
- ✓ Autoriza publicidad

#### III. REQUISITOS:

- ✓ Profesional en la rama artesanal o con conocimientos en administración o carreras afines
- ✓ Título y Calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano
- ✓ Experiencia suficiente en la rama de la Panadería
- ✓ Curso prácticos en Gerencia y Administración de Empresa

## b) Administrador



## PANADERIA "Germanía de Jesús" DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS

### I. IDENTIFICACION:

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b><u>ADMINISTRADOR</u></b>	<b>Area de Trabajo:</b>	Administración
<b>Cargo del Jefe Directo:</b>	Gerente General	<b>Cargos a quien Supervisa:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maestro de Taller</li><li>• Vendedora</li><li>• Cajera</li></ul>

### II. FUNCIONES:

#### **Función Principal**

Programar y controlar el proceso de elaboración de los productos.

#### **Descripción de Funciones Específicas**

- ✓ Programar la cantidad de productos que se van a elaborar
- ✓ Entregar al Maestro de Taller la cantidad de materia prima necesaria para el proceso de elaboración.
- ✓ Supervisar el proceso de elaboración de los productos
- ✓ Controlar el stock de materia prima en Bodega
- ✓ Supervisar la venta de los productos
- ✓ Supervisar las funciones de Vendedora y Cajera, diariamente realizará arqueos de caja.
- ✓ Supervisar mantenimiento de maquinarias y herramientas
- ✓ Informar a la Gerencia el desarrollo del cumplimiento de las labores de los trabajadores, para el respectivo pago de salarios
- ✓ Trabajar conjuntamente con la Gerencia lo referente a Marketing
- ✓ Velar por la necesidad que tuviese cada uno de los obreros dentro de la Empresa
- ✓ Comunicar la necesidad de maquinarias y herramientas
- ✓ Comunicar la necesidad de aumentar mano de obra calificada
- ✓ Elaborar informes mensuales sobre el desarrollo de las ventas

### III. REQUISITOS:

- ✓ Profesional en la rama artesanal o con conocimientos en administración o carreras afines
- ✓ Título y Calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano
- ✓ Experiencia suficiente en la rama de la Panadería
- ✓ Curso prácticos en Gerencia y Administración de Empresa

### c) Maestro de Taller



## PANADERIA "Germania de Jesús"

### DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS

#### I. IDENTIFICACION:

Nombre del Cargo:	<b>MAESTRO DE TALLER</b>	Area de Trabajo:	Producción
Cargo del Jefe Directo:	Administrador	Cargos a quien Supervisa:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obreros</li><li>• Ayudante</li></ul>

#### II. FUNCIONES:

##### Función Principal

Dirigir todo el proceso de elaboración de los derivados de la harina.

##### Descripción de Funciones Específicas

- ✓ Recibir por parte de la Administración, la orden por escrito de lo que se va a trabajar
- ✓ Recibir la materia prima para el proceso de elaboración
- ✓ Controlar la mano de obra para el proceso e informar a la falta de este
- ✓ Verificar el estado de las herramientas de trabajo
- ✓ Verificar el estado de la materia prima
- ✓ Verificar la calidad de los productos durante su elaboración, proceso y terminado
- ✓ Ordenar a sus colaboradores el inicio del proceso
- ✓ Supervisar el proceso de elaboración: el primer lugar el amasado, tiempo de reposo, boleado, elaboración, tiempo de reposo y horneado
- ✓ Supervisar la limpieza del taller, maquinarias y herramientas, diariamente

#### III. REQUISITOS:

- ✓ Sexo masculino
- ✓ Profesional en la rama artesanal
- ✓ Título y Calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano
- ✓ Experiencia suficiente en la rama de la Panadería
- ✓ Cursos de Panadería y Pastelería

d) Vendedora



**PANADERIA "Germania de Jesús"**  
**DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS**

**I. IDENTIFICACION:**

Nombre del Cargo: VENDEDORA  
Cargo del Jefe Directo: Administrador

Area de Trabajo: Ventas  
Cargos a quien Supervisa: Ninguno

**II. FUNCIONES:**

**Función Principal**  
Vender los productos elaborados

**Descripción de Funciones Específicas**

- ✓ Venta del producto
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Limpieza de vitrinas
- ✓ Limpieza del local
- ✓ Arreglo del producto en vitrinas
- ✓ Ofrecer la gama de productos que hay a la venta

**III. REQUISITOS:**

- ✓ Sexo Femenino
- ✓ Título de Bachiller
- ✓ Mayor de edad
- ✓ Experiencia en ventas
- ✓ Conocimiento en atención al público

## e) Cajera



## PANADERIA "Germania de Jesús" DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS

### I. IDENTIFICACION:

Nombre del Cargo: **CAJERA**  
Cargo del Jefe Directo: Administrador

Area de Trabajo: Ventas  
Cargos a quien Supervisa: Ninguno

### II. FUNCIONES:

#### Función Principal

Recibir los valores por la venta de cada producto.

#### Descripción de Funciones Específicas

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Colaborar en la limpieza del local
- ✓ Colocación de etiquetas del precio en el producto
- ✓ Indicar al cliente sobre precios y clases de productos
- ✓ Extender factura
- ✓ Velar por el buen funcionamiento de la registradora a su cargo
- ✓ Será la responsable pecuniaria de los valores recibidos

### III. REQUISITOS:

- ✓ Sexo Femenino o masculino
- ✓ Título de Bachiller
- ✓ Mayor de edad
- ✓ Experiencia en ventas
- ✓ Conocimiento en atención al público

f) Obrero



**PANADERIA "Germania de Jesús"**  
**DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS**

**I. IDENTIFICACION:**

<b>Nombre del Cargo:</b> <u>OBRERO</u>	<b>Area de Trabajo:</b> Producción
<b>Cargo del Jefe Directo:</b> Maestro Taller	<b>Cargos a quien Supervisa:</b> Ninguno

**II. FUNCIONES:**

**Función Principal**

Encargado del desarrollo de elaboración mediante la maquinaria o manual de todos productos que le hayan asignado.

**Descripción de Funciones Específicas**

- ✓ Cumplir a cabalidad en el tiempo establecido el proceso de elaboración del pan
- ✓ Verificar que las máquinas elaboren las masas, extraerlas y colocarlas sobre la mesa de trabajo
- ✓ Dividir las masas en porciones, de acuerdo a las necesidades de producción y presentación
- ✓ Colocar los panes elaborados en las latas
- ✓ Vigilar el proceso de horneado del pan
- ✓ Entregar los productos horneados a la vendedora

**III. REQUISITOS:**

- ✓ Sexo masculino
- ✓ Conocimiento básico en la elaboración de toda clase de productos de panadería
- ✓ Mayor de edad

## g) Ayudante



## PANADERIA "Germania de Jesús" DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS Y CARGOS

### I. IDENTIFICACION:

Nombre del Cargo:	<u>AYUDANTE</u>	Area de Trabajo:	Producción
Cargo del Jefe Directo:	Maestro de Taller	Cargos a quien Supervisa:	Ninguno

### II. FUNCIONES:

#### Función Principal

Limpieza de herramientas, maquinarias y taller de trabajo.

#### Descripción de Funciones Específicas

- ✓ Limpieza de toda la herramienta a utilizar
- ✓ Limpieza de la maquinaria
- ✓ Limpieza del taller de trabajo
- ✓ Dejar en orden los instrumentos utilizados
- ✓ Colaborar en las diferentes actividades durante el desarrollo de la elaboración de los productos

### III. REQUISITOS:

- ✓ Sexo masculino
- ✓ Conocimiento básico en la elaboración de toda clase de productos de panadería
- ✓ Mayor de edad

## FODA

A continuación se realizará un análisis FODA, para mostrar la situación actual en el mercado de la Panadería Germania de Jesús. Se identificarán las **Fortalezas**, **Debilidades**, **Oportunidades** y **Amenazas** a las cuales se enfrenta la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con mano de obra calificada.</li> <li>✓ Elevado conocimiento en la rama artesanal</li> <li>✓ Buen servicio</li> <li>✓ Buena calidad de los productos.</li> <li>✓ Clientela fija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escaso mantenimiento de la maquinaria</li> <li>✓ No poseer capital suficiente.</li> <li>✓ Falta de continuidad en el trabajo diario.</li> <li>✓ Maquinaria incompleta</li> <li>✓ Insuficiente publicidad, tanto de la panadería como de los productos que oferta.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil acceso a la materia prima y herramientas.</li> <li>✓ Fácil adhesión de los productos elaborados, al mercado local.</li> <li>✓ Facilidad de créditos tanto bancarios como comerciales para el artesano.</li> <li>✓ Apoyo del Gobierno Nacional directamente al artesano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal.</li> <li>✓ Mala calidad de la materia prima.</li> <li>✓ Alza en los precios de la materia prima.</li> <li>✓ Desatención del Gobierno por la desintegración de socios del gremio artesanal.</li> <li>✓ Alta competitividad industrial.</li> </ul>

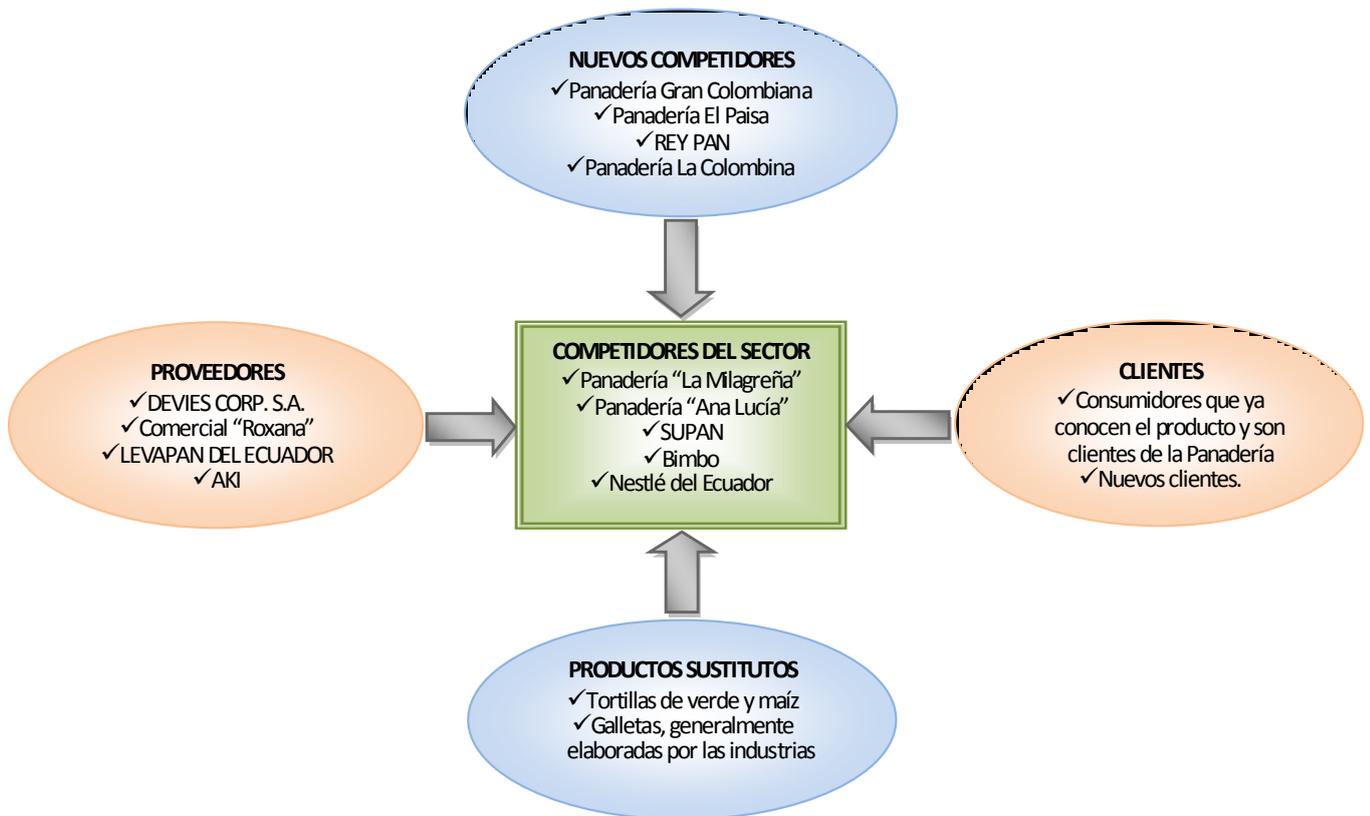
## ANÁLISIS DAFO

<b>Situación Externa</b> / <b>Situación Interna</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con mano de obra calificada.</li> <li>✓ Elevado conocimiento en la rama artesanal</li> <li>✓ Buen servicio</li> <li>✓ Buena calidad de los productos</li> <li>✓ Clientela fija</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escaso mantenimiento de la maquinaria</li> <li>✓ No poseer capital suficiente.</li> <li>✓ Falta de continuidad en el trabajo diario.</li> <li>✓ Maquinaria incompleta</li> <li>✓ Insuficiente publicidad, tanto de la panadería como de los productos que oferta.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil acceso a la materia prima y herramientas.</li> <li>✓ Fácil adhesión de los productos elaborados, al mercado local.</li> <li>✓ Facilidad de créditos tanto bancarios como comerciales para el artesano.</li> <li>✓ Apoyo del Gobierno Nacional directamente al artesano.</li> </ul>	<b>Estrategias ofensivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Aprovechamiento de la accesibilidad al crédito artesanal.</li> <li>➢ Estimular al consumidor a fin de formar parte de la clientela</li> <li>➢ Mantener al proveedor que suministre la materia prima de buena calidad.</li> <li>➢ Estimular a los empleados, a fin de contar con mano de obra calificada.</li> </ul>	<b>Estrategias de Reorientación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Aprovechamiento de los créditos para la adquisición de maquinarias.</li> <li>➢ Planificar con anterioridad las actividades diarias del negocio.</li> <li>➢ En eventos que se participe dar a conocer la panadería y sus productos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal.</li> <li>✓ Mala calidad de la materia prima.</li> <li>✓ Alza de los precios de la materia prima</li> <li>✓ Desatención del Gobierno por la desintegración de socios del gremio artesanal</li> <li>✓ Alta competitividad industrial.</li> </ul>	<b>Estrategias Defensivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Utilizar promociones para fidelizar a los clientes.</li> <li>➢ Agregarle valor a los productos, a través de presentaciones, a fin de competir con otras panaderías.</li> <li>➢ Buscar proveedores que puedan abastecer con la materia prima de calidad y entrega oportuna.</li> <li>➢ Establecer precios acorde a los consumidores objetivo y la competencia.</li> </ul>	<b>Supervivencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Diversificación de productos.</li> <li>➢ Participar en eventos a través de los cuales se expone el producto.</li> <li>➢ Competencia sana</li> </ul>

## Análisis de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática, que nos permitirá determinar la rentabilidad, a fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa, mediante los cuales evaluará los objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que regirán en la competencia artesanal:

A continuación mostramos las Cinco Fortalezas de Porter, a aplicarse en nuestro proyecto:



### ✓ *Barreras de Entrada*

Es muy fácil entrar al mercado, pero mantenerse en él, es la clave del éxito, es por eso que este proyecto, tiene competencia, con las panaderías del sector y los nuevos competidores que son la panaderías de propiedad de los colombianos y las grandes industrias, que su fuerte es la elaboración de pan suave y galletas, que bien pueden ser los mayores competidores en el mercado.

✓ *Rivalidad entre competidores existentes*

Las panaderías del sector donde está ubicada la Panadería “Germania de Jesús”, si bien es cierto ofertan los mismos productos, son de menor calidad, por tanto nos ubica en un ambiente de competencia sana, sin embargo se debe ser proactivo y agregarle valor a nuestros productos.

✓ *Productos sustitutos*

Los sustitutos más consumidos son productos de menor precio, como lo son las tortillas, elaboradas de verde y maíz. Otros productos sustitutos, menos comunes son las galletas, elaboradas a partir de harina de trigo, aunque generalmente son productos de precio mayor que el pan, pero en la mayoría de los casos están al alcance del mercado potencial.

✓ *Poder de negociación de los clientes*

Hoy en día además de la producción habitual, el panadero debe acostumbrarse a las exigencias del nuevo consumidor, analizando sus necesidades. Un alto porcentaje de los consumidores optan por comprar en una panadería que les garantizará productos de mejor calidad. Uno de los aspectos en los cuales las pequeñas panaderías corren con ventaja es en el conocimiento individual del cliente y el trato personalizado.

Es por eso que el establecimiento debe contar periódicamente con novedades que sorprendan al cliente; nuevas elaboraciones, innovaciones en la vidriera, etc. La panadería debe transformarse en un lugar atractivo. Otras exigencias de los consumidores son la rapidez y eficiencia del servicio y la relación entre precio y calidad.

✓ *Poder de negociación de los proveedores*

Se tiene un punto a favor de la empresa, porque dentro del mercado existen varios proveedores que cuentan con la materia prima, necesaria para la elaboración de los productos que ofrecerá la panadería. Además, se cuenta con la factibilidad de obtener créditos accesibles al presupuesto de la empresa.

## 5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Aumentar la variedad de productos, a través de la implementación de maquinaria para la producción del pan, brindando al cliente una gama de ellos. Al aumentar la variedad de los productos aumentarán las ventas ya que se apunta a nuevos públicos, o simplemente se le ofrecería a los consumidores, más alternativas para escoger, y así, obtendrán más posibilidades de que encuentren el producto que buscan o que les guste a los clientes.

Para la implementación de la maquinaria, se optará buscando el financiamiento correspondiente, a fin de adquirir dichas maquinarias.

Otra estrategia que se utilizará para aumentar las ventas en esta Panadería, será la de mejorar el producto ofrecido; agregándole nuevas características o cambiarle la presentación, el diseño, el envase, la etiqueta, los colores, etc.

Además, se aplicarán técnicas de promoción que se llevarán a cabo en el propio local y que servirán para dinamizar e incrementar las ventas, que pueden ser las ofertas, las degustaciones, o se podría brindar ofertas especiales, entregando cupones de descuento, dando obsequios o regalos a los clientes, realizando sorteos o concursos entre ellos, etc.

También se aumentará la publicidad, para ello se publicitará en una radio y/o prensa escrita de la localidad; se hará uso de volantes, afiches, folletos o tarjetas; u otra opción será la de participar en ferias, eventos o actividades sociales, a fin de dar a conocer los productos que ofrece la panadería.

Otra estrategia a aplicarse sería la de mejorar el servicio al cliente, lo que implicaría que se debe tratar al cliente con mayor amabilidad y atenderlo con mayor rapidez, brindándole un trato personalizado.

También se cambiaría la forma en cómo actualmente se presenta los productos, tratando de exhibirlos de una manera más atractiva, mejorando la decoración, la disposición de los espacios, la distribución del mobiliario, la iluminación, la combinación de los colores; así mismo, se mejorará la fachada del local de la

panadería, procurando ubicar un escaparate más atractivo, donde se exhibirán los mejores productos, rotándolos constantemente, a fin de diferenciarse de las demás fachadas de los competidores.

En el local de venta se ubicará una máquina de hacer cafés, para los amantes de tomar café, ya que es un punto que coincide muy bien con la venta de los productos que vende la panadería. De ser posible y de existir espacio se agregará una o dos mesitas, por aquellos que desean consumir el producto de una vez en el local de venta. La limpieza será otro factor importantísimo que se tendrá muy en cuenta, ya que debe ser impecable en estos casos, por eso es aconsejable planificar este tipo de aseo, tanto en las vitrinas donde están los productos, como en todo el alrededor del local, recordando que todo entra por la vista y la limpieza.

### **5.7.1 Actividades**

- Conseguir el financiamiento a través de alguna institución financiera de la ciudad, para la compra de la maquinaria, pago de arriendo y mejoras al local.
- Visitar varios lugares para la adquisición de la maquinaria y demás utensilios necesarios, de acuerdo a lo establecido en la propuesta del proyecto.
- Contratar a dos personas que tenga experiencia en atención al cliente, las mismas que van a estar tras el mostrador (una cajera y una vendedora).
- Contratar a dos personas con experiencia en Panadería (Maestro de Taller y Obrero).
- Contratar al ayudante de panadería.
- Hacer las mejoras del local.
- Preparar un plan de capacitación dirigido al personal técnico y de ventas.
- Mantener siempre un stock de materia prima de buena calidad.
- Elaborar variedades de productos, a fin de satisfacer los gustos de todos los clientes.
- Revisar cual es el mejor medio para hacer la publicidad.
- Hablar con los proveedores y conseguir que patrocine la panadería, a través de la publicidad de sus productos.
- Hacer promociones que sean atractivas a los clientes.
- Dar mantenimiento necesario a la maquinaria.

## Diagrama de Flujo

### Proceso de Elaboración del Pan

La elaboración del pan es un conjunto de varios procesos en cadena. Comienza con los ingredientes en sus proporciones justas y las herramientas para su elaboración, dispuestas para realizar las operaciones, y acaba con el pan listo para ser servido.

Dependiendo de los panaderos se añaden más o menos el mismo proceso de elaboración, aunque básicamente hay cuatro:

1. Mezcla de la harina con el agua (así como otros ingredientes), proceso de trabajar la masa.
2. Reposo para hacer 'levar' la masa (sólo si se incluye levadura). A este proceso se le denomina a veces como leudado.
3. Horneado en el que simplemente se somete durante un periodo la masa a una fuente de calor para que se cocine.
4. Enfriado, tras el horneado se deja reposar el pan hasta que alcance la temperatura ambiente.

Cada paso del proceso permite tomar decisiones acerca de la textura y sabor final que se quiera dar al pan.

La formación de la masa se compone de dos subprocesos: la mezcla y el trabajado (amasado). La masa comienza a formarse justo en el instante cuando se produce mezcla de la harina con el agua.

La masa se trabaja de forma física haciendo primero que estire con las manos para luego doblarse sobre sí misma, comprimirse (se evita la formación de burbujas de aire) y volver a estirar para volver a doblar y a comprimir, repitiendo el proceso varias veces.

Gráfico 12- Diagrama de Flujo del Proceso de Elaboración del Pan



## Marketing Mix

### ✓ *Producto:*

Está constituido por pan, que es un alimento para consumo humano, considerado como un producto principal, de consumo final, perecedero, necesario y habitual. Compuesto principalmente de harina de trigo, manteca vegetal, margarina, levadura, azúcar, sal y huevos. Será producido en sus diferentes opciones: pan de sal en general, pan de dulce y pan integral; que deberá ser de calidad, lo que se logrará con buenas prácticas de manufactura y buscando proveedores, que puedan abastecer con materiales de calidad y entrega oportuna. De tamaño pequeño, con cuatro onzas de peso, de textura suave, de color, sabor y aroma agradable.

### ✓ *Precio:*

El precio de los panes que se venderá en la Panadería “Germania de Jesús”, dependerá de la clase de pan y tamaño, pero generalmente se fijará de acuerdo al siguiente detalle:

✚ Pan enrollado	US\$ 0,10
✚ Pan redondo	0,10
✚ Pan briollo	0,10
✚ Pan de dulce	0,10
✚ Pan de yema	0,15
✚ Roscones	0,05
✚ Palillos	0,10
✚ Brazo gitano	0,25

### ✓ *Plaza:*

Los productos se comercializarán en los alrededores del lugar donde está ubicada la Panadería, que es en la Ciudadela del Seguro Social. Su distribución se la realizará directamente al consumidor, es decir venta directa.

### ✓ *Promoción:*

La panadería se dará a conocer, utilizando la imagen corporativa en papel de embalar y/o fundas y en los uniformes que utilizará la vendedora y la cajera. Asimismo, una vez iniciada la actividad comercial, el escaparate y el rótulo serán una

forma de publicidad muy efectiva, por lo que las vitrinas donde se mostrarán los productos, deberá mantenerse limpio y bien iluminado.

El primer día de reinauguración de la panadería, se repartirán muestras gratis de pan que incluya, pan de sal en general, de dulce y pan integral en los alrededores donde está ubicada la panadería. Posteriormente se obsequiará un pan por cada dólar de pan que compre el cliente, también se realizarán rifas gratuitas en ocasiones especiales, tales como: día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre, navidad, entre otras fechas. Para dinamizar e incrementar las ventas se llevarán a cabo las ofertas y las degustaciones.

✓ *Personal:*

Dentro de los requisitos para contratar al personal (vendedora y cajera), se exigirá que tenga conocimiento y/o experiencia de atención al cliente; y, continuamente se les instruirá en el tema, a fin de brindar la mejor atención e ir innovándose con el trato a los clientes y que estos se sientan gustosos de ir a la panadería a comprar el pan.

✓ *Procesos:*

En lo que respecta a la producción, se creará un plan de procesos con el fin de optimizar el tiempo, garantizar mejores condiciones de trabajo y seguridad, una adecuada utilización de los insumos; además, de una mayor eficacia en la operación que redundará obviamente, en menores costos de producción y mayor rentabilidad para la empresa.

### **5.7.2 Recursos, Análisis Financiero**

El estudio financiero tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera del proyecto, esta son:

- a) La inversión necesaria para poner en funcionamiento
- b) Los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación del producto
- c) El ingreso derivado de la venta de los productos

## ***Inversión Activos Fijos***

DESCRIPCION	CANT.	PRECIOS	VALOR
Amazadora espiral	1	2.498,00	2.498,00
Divisora de masa	1	949,18	949,18
Batidora capac. 20 lts.	1	1.803,20	1.803,20
Horno artesanal a diesel giratorio	1	13.000,00	13.000,00
Vitrina-mostrador pecho de paloma de 3m x 1,20m x 0,40m	1	3.500,00	3.500,00
Vitrina vertical fría	1	2.500,00	2.500,00
Transportador de latas	5	45,00	225,00
Latas	200	12,00	2.400,00
Herramientas y utensilios varios	1	1.000,00	1.000,00
Caja registradora	1	175,00	175,00
<b>T O T A L</b>			<b>\$ 28.050,38</b>

## ***Depreciación de Activos Fijos***

DESCRIPCION	VALOR DEL BIEN	2012	2013	2014	2015	2016	VALOR DE SALVAMENTO
<b>Equipo de Oficina</b>							
Caja Registradora	175,00	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	87,50
	<b>175,00</b>	<b>17,50</b>	<b>17,50</b>	<b>17,50</b>	<b>17,50</b>	<b>17,50</b>	<b>87,50</b>
<b>Maquinaria y Herramientas</b>							
Amazadora espiral	2.498,00	249,80	249,80	249,80	249,80	249,80	1.249,00
Divisora de masa	949,18	94,92	94,92	94,92	94,92	94,92	474,58
Batidora capac. 20 lts.	1.803,20	180,32	180,32	180,32	180,32	180,32	901,60
Horno artesanal a diesel giratorio	13.000,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	6.500,00
Vitrina-mostrador pecho de paloma de 3m x 1,20m x 0,40m	3.500,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	1.750,00
Vitrina vertical fría	2.500,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.250,00
Transportador de latas	225,00	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	112,50
Latas	1.200,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	600,00
Herramientas y utensilios varios	1.000,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	500,00
	<b>26.675,38</b>	<b>2.667,54</b>	<b>2.667,54</b>	<b>2.667,54</b>	<b>2.667,54</b>	<b>2.667,54</b>	<b>13.337,68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26.850,38</b>	<b>2.685,04</b>	<b>2.685,04</b>	<b>2.685,04</b>	<b>2.685,04</b>	<b>2.685,04</b>	<b>13.425,18</b>

## Gasto de Inversión

DESCRIPCION		VALOR		
Equipos de Oficina		\$ 175,00		
Maquinarias y Herramientas		\$ 27.875,38		
T O T A L E S				<b>\$ 28.050,38</b>
PRESTAMO		<b>\$ 30.000,00</b>		
INTERES		<b>12%</b>		
PLAZO		<b>4 años</b>		
PERIODOS		<b>48</b>		
PAGO MENSUAL		<b>\$ 790,02</b>		
PERIODO	PAGO MENSUAL	CAPITAL	INTERESES	SALDO
0				\$ 30.000,00
1	\$ 790,02	\$ 490,02	\$ 300,00	\$ 29.509,98
2	\$ 790,02	\$ 494,92	\$ 295,10	\$ 29.015,07
3	\$ 790,02	\$ 499,86	\$ 290,15	\$ 28.515,21
4	\$ 790,02	\$ 504,86	\$ 285,15	\$ 28.010,34
5	\$ 790,02	\$ 509,91	\$ 280,10	\$ 27.500,43
6	\$ 790,02	\$ 515,01	\$ 275,00	\$ 26.985,42
7	\$ 790,02	\$ 520,16	\$ 269,85	\$ 26.465,26
8	\$ 790,02	\$ 525,36	\$ 264,65	\$ 25.939,90
9	\$ 790,02	\$ 530,62	\$ 259,40	\$ 25.409,28
10	\$ 790,02	\$ 535,92	\$ 254,09	\$ 24.873,36
11	\$ 790,02	\$ 541,28	\$ 248,73	\$ 24.332,08
12	\$ 790,02	\$ 546,69	\$ 243,32	<b>\$ 23.785,38</b>
13	\$ 790,02	\$ 552,16	\$ 237,85	\$ 23.233,22
14	\$ 790,02	\$ 557,68	\$ 232,33	\$ 22.675,54
15	\$ 790,02	\$ 563,26	\$ 226,76	\$ 22.112,28
16	\$ 790,02	\$ 568,89	\$ 221,12	\$ 21.543,39
17	\$ 790,02	\$ 574,58	\$ 215,43	\$ 20.968,81
18	\$ 790,02	\$ 580,33	\$ 209,69	\$ 20.388,48
19	\$ 790,02	\$ 586,13	\$ 203,88	\$ 19.802,35
20	\$ 790,02	\$ 591,99	\$ 198,02	\$ 19.210,36
21	\$ 790,02	\$ 597,91	\$ 192,10	\$ 18.612,44
22	\$ 790,02	\$ 603,89	\$ 186,12	\$ 18.008,55
23	\$ 790,02	\$ 609,93	\$ 180,09	\$ 17.398,62
24	\$ 790,02	\$ 616,03	\$ 173,99	<b>\$ 16.782,60</b>
25	\$ 790,02	\$ 622,19	\$ 167,83	\$ 16.160,41
26	\$ 790,02	\$ 628,41	\$ 161,60	\$ 15.532,00
27	\$ 790,02	\$ 634,70	\$ 155,32	\$ 14.897,30
28	\$ 790,02	\$ 641,04	\$ 148,97	\$ 14.256,26
29	\$ 790,02	\$ 647,45	\$ 142,56	\$ 13.608,81
30	\$ 790,02	\$ 653,93	\$ 136,09	\$ 12.954,88
31	\$ 790,02	\$ 660,47	\$ 129,55	\$ 12.294,41
32	\$ 790,02	\$ 667,07	\$ 122,94	\$ 11.627,34
33	\$ 790,02	\$ 673,74	\$ 116,27	\$ 10.953,60
34	\$ 790,02	\$ 680,48	\$ 109,54	\$ 10.273,12
35	\$ 790,02	\$ 687,28	\$ 102,73	\$ 9.585,84
36	\$ 790,02	\$ 694,16	\$ 95,86	<b>\$ 8.891,68</b>

PERIODO	PAGO MENSUAL	CAPITAL	INTERESES	SALDO
37	\$ 790,02	\$ 701,10	\$ 88,92	\$ 8.190,58
38	\$ 790,02	\$ 708,11	\$ 81,91	\$ 7.482,47
39	\$ 790,02	\$ 715,19	\$ 74,82	\$ 6.767,28
40	\$ 790,02	\$ 722,34	\$ 67,67	\$ 6.044,94
41	\$ 790,02	\$ 729,57	\$ 60,45	\$ 5.315,38
42	\$ 790,02	\$ 736,86	\$ 53,15	\$ 4.578,51
43	\$ 790,02	\$ 744,23	\$ 45,79	\$ 3.834,28
44	\$ 790,02	\$ 751,67	\$ 38,34	\$ 3.082,61
45	\$ 790,02	\$ 759,19	\$ 30,83	\$ 2.323,42
46	\$ 790,02	\$ 766,78	\$ 23,23	\$ 1.556,64
47	\$ 790,02	\$ 774,45	\$ 15,57	\$ 782,19
48	\$ 790,02	\$ 782,19	\$ 7,82	\$ 0,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 37.920,72</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ 7.920,72</b>	

	2012	2013	2014	2015	TOTALES
<i>Capital</i>	\$ 6.214,62	\$ 7.002,79	\$ 7.890,92	\$ 8.891,68	\$ 30.000,00
<i>Interés</i>	\$ 3.265,56	\$ 2.477,39	\$ 1.589,27	\$ 588,50	\$ 7.920,72
				<b>TOTALES</b>	<b>\$ 37.920,72</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Gastos Administrativos

### ➤ Sueldos y Salarios

PUESTO	SUELDO BASICO	VALOR		HORAS EXTRAS		SUB TOTAL	APORTE PATRONAL 12,15%	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACAC.	FONDOS DE RESERVA	SUELDO MENSUAL 1er. Año	SUELDO					
		H. ORD.	H.E. 50%	CANT.	VALOR								2012	2013	2014	2015	2016	2017
1 Gerente General	\$ 650,00	0,00	0,00	0	0,00	650,00	78,98	54,17	16,67	27,08	54,17	826,89	9.922,70	11.101,34	11.656,40	12.239,22	12.851,18	13.493,74
1 Administrador	\$ 550,00	0,00	0,00	0	0,00	550,00	66,83	45,83	16,67	22,92	45,83	702,24	8.426,90	9.425,75	9.897,03	10.391,88	10.911,48	11.457,05
1 Maestro de Taller	\$ 480,00	2,00	1,00	90	90,00	570,00	69,26	47,50	16,67	23,75	47,50	727,17	8.726,06	9.760,86	10.248,91	10.761,35	11.299,42	11.864,39
1 Vendedora	\$ 264,00	1,10	0,55	90	49,50	313,50	38,09	26,13	16,67	13,06	26,13	407,44	4.889,33	5.462,97	5.736,12	6.022,93	6.324,08	6.640,28
1 Cajera	\$ 264,00	1,10	0,55	90	49,50	313,50	38,09	26,13	16,67	13,06	26,13	407,44	4.889,33	5.462,97	5.736,12	6.022,93	6.324,08	6.640,28
1 Obrero	\$ 264,00	1,10	0,55	90	49,50	313,50	38,09	26,13	16,67	13,06	26,13	407,44	4.889,33	5.462,97	5.736,12	6.022,93	6.324,08	6.640,28
1 Obrero	\$ 264,00	1,10	0,55	90	49,50	313,50	38,09	26,13	16,67	13,06	26,13	407,44	4.889,33	5.462,97	5.736,12	6.022,93	6.324,08	6.640,28
1 Ayudante	\$ 264,00	1,10	0,55	90	49,50	313,50	38,09	26,13	16,67	13,06	26,13	407,44	4.889,33	5.462,97	5.736,12	6.022,93	6.324,08	6.640,28
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 3.000,00</b>											<b>4.293,53</b>	<b>51.522,33</b>	<b>57.602,82</b>	<b>60.482,96</b>	<b>63.507,10</b>	<b>66.682,46</b>	<b>70.016,58</b>

### ➤ Gastos Operacionales

DESCRIPCION	MENSUAL	TOTAL GASTOS ANUALES					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Servicios Básicos</b>							
Luz	95,00	1.140,00	1.197,00	1.256,85	1.319,69	1.385,68	1.454,96
Agua	9,80	117,60	123,48	129,65	136,14	142,94	150,09
Teléfono	12,00	144,00	151,20	158,76	166,70	175,03	183,78
<b>Gastos Generales</b>							
Suministros de aseo	23,00	276,00	289,80	304,29	319,50	335,48	352,25
Arriendo del Local	150,00	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91	2.297,31
<b>Gastos de Ventas</b>							
Publicidad	100,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Fundas plásticas	24,00	288,00	302,40	317,52	333,40	350,07	367,57
Uniformes, Mandiles y Gorros	6,00	72,00	75,60	79,38	83,35	87,52	91,89
<b>T O T A L E S</b>	<b>419,80</b>	<b>5.037,60</b>	<b>5.289,48</b>	<b>5.553,95</b>	<b>5.831,65</b>	<b>6.123,23</b>	<b>6.429,40</b>

**Costos de Producción**

DESCRIPCION MATERIA PRIMA	PRECIOS		CONSUMO EN gr.		CONSUMO EN KILOS	TOTAL MENSUAL	TOTAL COSTOS ANUALES					
	X KILO	UNID.	DIARIO	MENSUAL			2012	2013	2014	2015	2016	2017
Harina	0,76000	\$ 38,00	89000	2670000	2670	\$ 2.029,20	\$ 24.350,40	\$ 25.567,92	\$ 26.846,32	\$ 28.188,63	\$ 29.598,06	\$ 31.077,97
Azúcar	0,84000	\$ 42,00	11490	344700	344,7	\$ 289,55	\$ 3.474,58	\$ 3.648,30	\$ 3.830,72	\$ 4.022,26	\$ 4.223,37	\$ 4.434,54
Manteca (masa)	1,80000	\$ 90,00	5535	166050	166,05	\$ 298,89	\$ 3.586,68	\$ 3.766,01	\$ 3.954,31	\$ 4.152,03	\$ 4.359,63	\$ 4.577,61
Manteca (pasta)	1,80000	\$ 90,00	7500	225000	225	\$ 405,00	\$ 4.860,00	\$ 5.103,00	\$ 5.358,15	\$ 5.626,06	\$ 5.907,36	\$ 6.202,73
Levadura	3,50000	\$ 1,75	1980	59400	59,4	\$ 207,90	\$ 2.494,80	\$ 2.619,54	\$ 2.750,52	\$ 2.888,04	\$ 3.032,44	\$ 3.184,07
Huevos	0,08333	\$ 2,50	8050	241500	4830	\$ 402,50	\$ 4.830,00	\$ 5.071,50	\$ 5.325,08	\$ 5.591,33	\$ 5.870,90	\$ 6.164,44
Sal	0,30000	\$ 0,30	1275	38250	38,25	\$ 11,48	\$ 137,70	\$ 144,59	\$ 151,81	\$ 159,40	\$ 167,38	\$ 175,74
Esencias	5,00000	\$ 5,00	52	1560	1,56	\$ 7,80	\$ 93,60	\$ 98,28	\$ 103,19	\$ 108,35	\$ 113,77	\$ 119,46
Colorantes	5,00000	\$ 5,00	30	900	0,9	\$ 4,50	\$ 54,00	\$ 56,70	\$ 59,54	\$ 62,51	\$ 65,64	\$ 68,92
Mantequilla	1,66667	\$ 25,00	625	18750	18,75	\$ 31,25	\$ 375,00	\$ 393,75	\$ 413,44	\$ 434,11	\$ 455,81	\$ 478,61
Polvo de hornear	3,80000	\$ 1,90	30	900	0,9	\$ 3,42	\$ 41,04	\$ 43,09	\$ 45,25	\$ 47,51	\$ 49,88	\$ 52,38
Crema Pastelera	6,00000	\$ 3,00	250	7500	7,5	\$ 45,00	\$ 540,00	\$ 567,00	\$ 595,35	\$ 625,12	\$ 656,37	\$ 689,19
<b>SUBTOTAL</b>						<b>\$ 3.736,48</b>	<b>\$ 44.837,80</b>	<b>\$ 47.079,69</b>	<b>\$ 49.433,67</b>	<b>\$ 51.905,35</b>	<b>\$ 54.500,62</b>	<b>\$ 57.225,65</b>
DESCRIPCION OTROS COSTOS	PRECIO		CONSUMO		TOTAL MENSUAL	TOTAL COSTOS ANUALES						
	UNID.	MEDIDA	DIARIO	MENSUAL		2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Diesel	1,40	c/galón	1	30	\$ 42,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44	\$ 612,62	\$ 643,25	
Mant. maquinaria	20,00			1	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72	\$ 306,31	
<b>SUBTOTAL</b>						<b>\$ 62,00</b>	<b>\$ 744,00</b>	<b>\$ 781,20</b>	<b>\$ 820,26</b>	<b>\$ 861,27</b>	<b>\$ 904,34</b>	<b>\$ 949,55</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 3.798,48</b>	<b>\$ 45.581,80</b>	<b>\$ 47.860,89</b>	<b>\$ 50.253,93</b>	<b>\$ 52.766,63</b>	<b>\$ 55.404,96</b>	<b>\$ 58.175,21</b>

**Ingresos Anuales**

PRODUCTOS	PRODUCCION		VALOR PVP.	TOTAL INGRESOS MENSUALES	TOTAL INGRESOS ANUALES							
	DIARIA	MENSUAL			2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Pan Enrollado	30	lts	2174	65220	0,10	\$ 6.522,00	\$ 78.264,00	\$ 82.177,20	\$ 86.286,06	\$ 90.600,36	\$ 95.130,38	\$ 99.886,90
Pan Redondo	4	lts	292	8772	0,10	\$ 877,20	\$ 10.526,40	\$ 11.052,72	\$ 11.605,36	\$ 12.185,62	\$ 12.794,90	\$ 13.434,65
Pan Briollo	4	lts	141	4236	0,10	\$ 423,60	\$ 5.083,20	\$ 5.337,36	\$ 5.604,23	\$ 5.884,44	\$ 6.178,66	\$ 6.487,59
Pan de Dulce	8	lts	540	16188	0,10	\$ 1.618,80	\$ 19.425,60	\$ 20.396,88	\$ 21.416,72	\$ 22.487,56	\$ 23.611,94	\$ 24.792,54
Pan de Yema	4	lts	165	4938	0,15	\$ 740,70	\$ 8.888,40	\$ 9.332,82	\$ 9.799,46	\$ 10.289,43	\$ 10.803,91	\$ 11.344,10
Roscones	1	lts	146	4380	0,05	\$ 219,00	\$ 2.628,00	\$ 2.759,40	\$ 2.897,37	\$ 3.042,24	\$ 3.194,35	\$ 3.354,07
Palillos	1	lts	160	4795	0,10	\$ 479,50	\$ 5.754,00	\$ 6.041,70	\$ 6.343,79	\$ 6.660,97	\$ 6.994,02	\$ 7.343,72
Brazo Gitano	1	lts	46	1391	0,25	\$ 347,75	\$ 4.173,00	\$ 4.381,65	\$ 4.600,73	\$ 4.830,77	\$ 5.072,31	\$ 5.325,92
<b>T O T A L</b>				<b>\$ 11.228,55</b>		<b>\$ 134.742,60</b>	<b>\$ 141.479,73</b>	<b>\$ 148.553,72</b>	<b>\$ 155.981,40</b>	<b>\$ 163.780,47</b>	<b>\$ 171.969,50</b>	

## Flujo de Caja

<b>FLUJO DE CAJA EFECTIVO</b>	<b>A Ñ O</b>	<b>2 0 1 2</b>	<b>2 0 1 3</b>	<b>2 0 1 4</b>	<b>2 0 1 5</b>	<b>2 0 1 6</b>	<b>2 0 1 7</b>
	<b>0</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>3.000,00</b>	<b>11.228,55</b>	<b>11.789,98</b>	<b>12.379,48</b>	<b>12.998,45</b>	<b>13.648,37</b>	<b>14.330,79</b>
Ventas en Efectivo		11.228,55	11.789,98	12.379,48	12.998,45	13.648,37	14.330,79
Aportación de Accionistas	3.000,00						
<b>DESEMBOLSOS</b>	<b>28.050,38</b>	<b>8.548,01</b>	<b>9.267,45</b>	<b>9.730,82</b>	<b>10.217,36</b>	<b>10.728,23</b>	<b>11.264,64</b>
Inversión	28.050,38						
Pago a Proveedores		3.834,69	4.026,42	4.227,74	4.439,13	4.661,09	4.894,14
Pago de Sueldos y Salarios		4.293,53	4.800,23	5.040,25	5.292,26	5.556,87	5.834,72
Luz		95,00	99,75	104,74	109,97	115,47	121,25
Agua		9,80	10,29	10,80	11,34	11,91	12,51
Teléfono		12,00	12,60	13,23	13,89	14,59	15,32
Suministros de aseo		23,00	24,15	25,36	26,63	27,96	29,35
Ariendo del Local		150,00	157,50	165,38	173,64	182,33	191,44
Publicidad		100,00	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
Fundas Plásticas		24,00	25,20	26,46	27,78	29,17	30,63
Uniformes y mandiles		6,00	6,30	6,62	6,95	7,29	7,66
<b>SALDO F/C</b>	<b>-25.050,38</b>	<b>2.680,54</b>	<b>2.522,53</b>	<b>2.648,66</b>	<b>2.781,09</b>	<b>2.920,15</b>	<b>3.066,15</b>
<b>SALDO FINAL F/C</b>	<b>-25.050,38</b>	<b>7.514,30</b>	<b>30.688,53</b>	<b>32.222,96</b>	<b>33.834,11</b>	<b>35.525,81</b>	<b>37.302,10</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIADO</b>	<b>A Ñ O</b>	<b>2 0 1 2</b>	<b>2 0 1 3</b>	<b>2 0 1 4</b>	<b>2 0 1 5</b>	<b>2 0 1 6</b>	<b>2 0 1 7</b>
	<b>0</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>	<b>DIC</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>30.000,00</b>						
Préstamo Bancario	30.000,00						
<b>EGRESOS</b>							
Pago de Capital de Préstamo		546,69	616,03	694,16	782,19	0,00	0,00
Pago de Interés por Préstamo		243,32	173,99	95,86	7,82	0,00	0,00
<b>SALDO F/C FINANCIADO</b>	<b>4.949,62</b>	<b>1.890,52</b>	<b>1.732,52</b>	<b>1.858,64</b>	<b>1.991,08</b>	<b>2.920,15</b>	<b>3.066,15</b>
<b>SALDO FINAL DE F/C FINANC.</b>	<b>4.949,62</b>	<b>28.034,11</b>	<b>21.208,35</b>	<b>22.742,78</b>	<b>24.353,93</b>	<b>35.525,81</b>	<b>37.302,10</b>

Fuente: Elaboración propia

**Estado de Resultados**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>VENTAS</b>						
_ Costo de Ventas	134.742,60	141.479,73	148.553,72	155.981,40	163.780,47	171.969,50
= <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>89.160,80</b>	<b>93.618,84</b>	<b>98.299,79</b>	<b>103.214,78</b>	<b>108.375,51</b>	<b>113.794,29</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Sueldos y Salarios	59.244,97	65.577,34	68.721,95	72.023,80	75.490,73	76.445,98
Luz	51.522,33	57.602,82	60.482,96	63.507,10	66.682,46	70.016,58
Agua	1.140,00	1.197,00	1.256,85	1.319,69	1.385,68	1.454,96
Teléfono	117,60	123,48	129,65	136,14	142,94	150,09
Suministros de aseo	144,00	151,20	158,76	166,70	175,03	183,78
Arriendo del Local	276,00	289,80	304,29	319,50	335,48	352,25
Publicidad	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91	2.297,31
Fundas Plásticas	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Uniformes y mandiles	288,00	302,40	317,52	333,40	350,07	367,57
Dep. Acum. Maq. y Eq.	72,00	75,60	79,38	83,35	87,52	91,89
Dep. Acum. Eq. Oficina	2.667,54	2.667,54	2.667,54	2.667,54	2.667,54	
	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>29.915,84</b>	<b>28.041,51</b>	<b>29.577,84</b>	<b>31.190,98</b>	<b>32.884,78</b>	<b>37.348,31</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
- Pago de Intereses	3.265,56	2.477,39	1.589,27	588,50	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE REP. TRABAJ.</b>	<b>26.650,28</b>	<b>25.564,11</b>	<b>27.988,57</b>	<b>30.602,48</b>	<b>32.884,78</b>	<b>37.348,31</b>
- 15% Reparto a trabajadores	3.997,54	3.834,62	4.198,29	4.590,37	4.932,72	5.602,25
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>22.652,73</b>	<b>21.729,50</b>	<b>23.790,28</b>	<b>26.012,11</b>	<b>27.952,06</b>	<b>31.746,06</b>
- 25% Pago de impuestos	5.663,18	5.432,37	5.947,57	6.503,03	6.988,02	7.936,52
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>16.989,55</b>	<b>16.297,12</b>	<b>17.842,71</b>	<b>19.509,08</b>	<b>20.964,05</b>	<b>23.809,55</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Balance General

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVOS</b>						
<b><u>CIRCULANTE</u></b>						
Caja - Efectivo	28.034,11	39.235,18	52.911,77	67.162,23	91.493,02	116.959,39
Cuentas por Cobrar - Clientes	0,00	346,56	145,76	103,37	205,00	120,00
Inventario Final	36,20	74,22	114,13	156,04	200,05	246,26
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>28.070,32</b>	<b>39.655,96</b>	<b>53.171,66</b>	<b>67.421,65</b>	<b>91.898,07</b>	<b>117.325,65</b>
<b><u>FIJO</u></b>						
Equipos y Maquinarias	27.875,38	27.875,38	27.875,38	27.875,38	27.875,38	27.875,38
- Deprec. Acum. de Equipos	2.667,54	5.335,08	8.002,62	10.670,16	13.337,70	13.337,70
Equipos de Oficina	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
- Deprec. Acum. de Eq. de Of.	17,50	35,00	52,50	70,00	87,50	87,50
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>25.365,34</b>	<b>22.680,30</b>	<b>19.995,26</b>	<b>17.310,22</b>	<b>14.625,18</b>	<b>14.625,18</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>53.435,66</b>	<b>62.336,26</b>	<b>73.166,92</b>	<b>84.731,87</b>	<b>106.523,25</b>	<b>131.950,83</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b><u>CIRCULANTE</u></b>						
Participación de Empleados	3.997,54	3.834,62	4.198,29	4.590,37	4.932,72	5.602,25
Impuestos por pagar	5.663,18	5.432,37	5.947,57	6.503,03	6.988,02	7.936,52
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTES</b>	<b>9.660,72</b>	<b>9.266,99</b>	<b>10.145,86</b>	<b>11.093,40</b>	<b>11.920,73</b>	<b>13.538,76</b>
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>						
Deuda a Largo Plazo	23.785,38	16.782,60	8.891,68			
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>33.446,11</b>	<b>26.049,59</b>	<b>19.037,54</b>	<b>11.093,40</b>	<b>11.920,73</b>	<b>13.538,76</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Utilidades Retenidas		16.989,55	33.286,67	51.129,39	70.638,47	91.602,51
Utilidad del Ejercicio	16.989,55	16.297,12	17.842,71	19.509,08	20.964,05	23.809,55
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>19.989,55</b>	<b>36.286,67</b>	<b>54.129,39</b>	<b>73.638,47</b>	<b>94.602,51</b>	<b>118.412,06</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>53.435,66</b>	<b>62.336,26</b>	<b>73.166,92</b>	<b>84.731,87</b>	<b>106.523,25</b>	<b>131.950,83</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis Financiero**

PROYECTO	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Panadería	-\$ 30.000,00	16.989,55	16.297,12	17.842,71	19.509,08	20.964,05	23.809,55

Fuente: Elaboración Propia

VAN	TIR
\$ 19.407,37	55%

### **Análisis VAN**

El proyecto es rentable, según el análisis del VAN tenemos que el Valor Actual Neto será de \$19.407,37 por lo tanto la propuesta de negocio es factible, ya que la inversión no es muy alta.

### **Análisis TIR**

Según el dato que nos arrojó el cálculo, tenemos que la TIR es del 55%, porcentaje alto de tasa de interés de retorno y con baja inversión, lo que significa que la propuesta de negocio es factible.

### **Resumen Estudio Financiero**

El estudio financiero estableció que para la implementación de la Panadería “Germania de Jesús”, se necesita una inversión inicial de \$30.000,00 con un costo de capital del 12%, dicha inversión se recuperará en cuatro años.

La evaluación financiera estableció que el proyecto es viable, ya que produce un VAN de \$19.407,37 y una TIR de 55%. También se determinó que las variables más sensibles a cambios son en su orden de importancia los costos de fabricación, las ventas, los gastos por ventas, gastos administrativos y con menor variación el costo de capital.

## Razones Financieras

De acuerdo a la actividad comercial a la que se dedica la Panadería “Germania de Jesús”, se toman los siguientes indicadores, para medir el desempeño financiero del negocio, correspondiente de enero a diciembre del 2017:

DETALLE	FORMULA		2017
<b><u>RATIOS DE LIQUIDEZ</u></b>			
Activos Corrientes			117.325,65
Pasivos Corrientes			13.538,76
<b>Líquidez General</b>	<b>Act. Cte. / Pas. Cte.</b>	<b>veces</b>	<b>8,67</b>
Activos Corrientes			117.325,65
Inventarios			246,26
Pasivo Corrientes			13.538,76
<b>Prueba Acida</b>	<b>(AC-INV)/PC</b>	<b>veces</b>	<b>8,65</b>
Activos Corrientes			117.325,65
Pasivos Corrientes			13.538,76
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Act. Cte. - Pas. Cte.</b>	<b>UM</b>	<b>103.786,88</b>
<b><u>RATIOS DE GESTION</u></b>			
Ctas. x Cobrar Promedio			162,50
Días			360
Ventas			171.969,50
<b>Rotación de Cartera</b>	<b>(CCP x 360)/Ventas</b>	<b>días</b>	<b>0,34</b>
Inventario Promedio			223,15
Días			360
Costo de Ventas			58.175,21
<b>Rotación de Inventarios</b>	<b>(IP x 360)/Costo Vtas.</b>	<b>días</b>	<b>1,38</b>
Caja y Bancos			116.95939
Días			360
Ventas			171.969,50
<b>Rotación de Caja - Bancos</b>	<b>(CyB x 360)/Ventas</b>	<b>días</b>	<b>245</b>
Ventas			171.969,50
Activos Totales			131.950,83
<b>Rotación de Activos Totales</b>	<b>Ventas / Act. Totales</b>	<b>veces</b>	<b>1,30</b>
Ventas			171.969,50
Activo Fijo			14.625,18
<b>Rotación de Activos Fijos</b>	<b>Ventas / Act. Fijo</b>	<b>veces</b>	<b>11,76</b>
<b><u>RATIOS DE SOLVENCIA</u></b>			
Pasivo Total			13.538,76
Patrimonio			118.412,06
<b>Estructura del Capital</b>	<b>Pasivo Total / Patrim.</b>	<b>UM</b>	<b>0,11</b>
Pasivo Total			13.538,76
Activo Total			131.950,83
<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>Pas. Total / Act. Total</b>	<b>porcentaje</b>	<b>10%</b>

DETALLE	FORMULA		2017
Utilidad Bruta Gastos Fijos			113.794,29 76.445,98
<b>Cobertura de Gastos Fijos</b>	<b>Util. Bruta/Gtos. Fijos</b>	<b>veces</b>	<b>1,49</b>
<b><i>RATIOS DE RENTABILIDAD</i></b>			
Utilidad Neta Patrimonio			23.809,55 118.412,06
<b>Rendimiento sobre Patrimonio</b>	<b>Util. Neta / Patrim.</b>	<b>porcentaje</b>	<b>20%</b>
Utilidad Neta Activos Totales			23.809,55 131.950,83
<b>Rendimiento sobre la Inversión</b>	<b>Util. Neta / Act. Tot.</b>	<b>porcentaje</b>	<b>18%</b>
Util. antes de Int. e Imp. Activos Totales			37.348,31 131.950,83
<b>Utilidad Activo</b>	<b>Util. antes Int. e Imp./Ac. Tot</b>	<b>porcentaje</b>	<b>28%</b>
Util. antes de Int. e Imp. Ventas			37.348,31 171.969,50
<b>Utilidad Ventas</b>	<b>Util. antes Int. e Imp./Vtas.</b>	<b>porcentaje</b>	<b>22%</b>
Ventas Costos de Ventas Ventas			171.969,50 58.175,21 171.969,50
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	<b>(Vtas. - C.Vtas.)/Vtas.</b>	<b>porcentaje</b>	<b>66%</b>
Utilidad Neta Ventas Netas			23.809,55 171.969,50
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	<b>Util. Neta / Vtas. Netas</b>	<b>porcentaje</b>	<b>14%</b>

## ***Análisis de las Razones Financieras***

### **Ratios de Liquidez**

#### ***Liquidez General***

Esto quiere decir que el activo corriente será **8,67 veces** más grande que el pasivo corriente. Como se puede observar este valor es alto, esto lo que quiere decir que la empresa tendrá una buena capacidad de pagar sus deudas.

#### ***Prueba Acida***

Este dato nos indica con mayor precisión la liquidez de la empresa, que si observamos se mantiene en que el activo corriente es **8,65 veces** más grande que el pasivo corriente.

#### ***Capital de Trabajo***

El dinero disponible con el que cuenta la Panadería después de cubrir sus obligaciones es de **\$103.786,88** que en este caso nos indica que la empresa cuenta con capacidad económica para asumir sus obligaciones con terceros.

## Ratios de Gestión

### ▪ *Rotación de Cartera*

Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en menos de un día (**0,34 día**) o lo que es lo mismo rotan todos los días del año. Cabe indicar que en este negocio la venta es al diario, es decir el crédito a clientes no es significativo.

### ▪ *Rotación de Caja - Bancos*

De acuerdo al resultado obtenido de **245 días**, la empresa contará con liquidez suficiente para cubrir casi todo el año las ventas,

### ▪ *Rotación de Activos Totales*

Es decir que la Empresa colocará entre sus clientes **1.30 veces** el valor de la inversión efectuada, lo que significa que los activos si son productivos para generar las ventas.

### ▪ *Rotación de Activos Fijos*

Es decir que la Empresa colocará entre sus clientes **11.76 veces** el valor invertido en los activos fijos, lo que significa que los activos fijos si son productivos para generar las ventas.

## Ratios de Solvencia

### ▪ *Estructura de Capital*

Esto quiere decir que por cada UM aportados por el dueño habrá **\$0,11** o un **11%** aportado por los acreedores.

### ▪ *Razón de Endeudamiento*

Esto significa que p' el 2017 el **10%** de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo del 90% de su valor, después del pago de sus obligaciones según la ley.

- **Cobertura de Gastos Fijos**

La empresa tendrá una capacidad de supervivencia de **1,49 veces**, lo que significa que la empresa podrá asumir su carga de costos fijos (gastos de ventas y administrativos)

### Ratios de Rentabilidad

- **Rendimiento sobre Patrimonio**

Significa que el dueño por cada UM que mantiene, genera un rendimiento del **20%** sobre el patrimonio, es decir que la empresa tendrá capacidad suficiente para generar utilidades.

- **Rendimiento sobre Inversión**

La empresa por cada UM invertida en los activos, producirá un rendimiento del **18%** sobre la inversión.

- **Utilidad Activo**

Esto significa que la Empresa generará una utilidad del **28%** por cada UM invertida en sus activos, por lo tanto se está utilizando eficientemente los activos.

- **Utilidad Ventas**

Quiere decir que por cada UM vendida la empresa obtendrá como utilidad el **22%** durante el año que se está analizando.

- **Margen de Utilidad Bruta**

La empresa tendrá un margen bruto de utilidad del **66%**, lo que significa que el costo de las mercaderías que produce tienen un bajo costo de producción.

- **Margen Neto de Utilidad**

Significa que por cada UM que la empresa venda en el 2017, obtendrá una utilidad del **14%**, este porcentaje no es tan malo, considerando la economía de nuestro país en los actuales momentos.

### **5.7.3 Impacto**

#### **Impacto Social**

Se logrará incursionar en el mercado artesanal milagreño con calidad en los productos y el servicio otorgado a nuestros clientes. Se generará fuentes de empleo que dan sustento e ingreso a varias familias. Se contará con personal capacitado que mejorará los productos presentados, además de generar mayor variedad de productos.

#### **Impacto Económico**

Los ingresos de su propietario mejorarán notablemente, permitiéndole reinvertir en el negocio. Las instalaciones se acondicionarán, a fin de atraer más clientes, que se sentirán gustosos de comprar en la panadería “Germania de Jesús”, logrando mejorar la infraestructura comercial y de producción.

#### **Impacto Ambiental**

La magnitud del impacto ambiental depende en gran parte, de los desechos de la empresa, así como de las características de los ambientes naturales y humanos afectados. En el caso de la Panadería “Germania de Jesús”, estará ubicada en un medio ambiente urbano y altamente intervenido por el hombre, por lo que no se provén mayores impactos ambientales que transformen sus ecosistemas más allá de su ambiente más próximo como consecuencia de su ubicación física. La Panadería “Germania de Jesús”, no tendrá emisiones de humo, por cuanto la panadería utilizará horno de gas.

Lo que se trata es de causar el menor impacto ambiental, por ello para la limpieza se utilizará detergentes biodegradables. En materia de empaque se recurrirá a los empaques biodegradables o reciclables, como el papel y cartón.



## CONCLUSIONES

El estudio de pre-factibilidad para la implementación de la panadería para la venta directa de pan, de acuerdo a los resultados de dicho estudio, se puede afirmar que presenta condiciones favorables para su puesta en ejecución. En ese marco, se abordan varias conclusiones en los que se profundiza sobre los siguientes aspectos:

1. Después de realizar los estudios pertinentes para demostrar la viabilidad y factibilidad de esta propuesta, se determinó que la Panadería “Germania de Jesús”, posee falencias de tipo organizacional y tecnológico, lo que afecta en la gran parte el desarrollo y crecimiento del negocio.
2. Los clientes valoran y perciben la calidad de los productos elaborados con materias primas de buena calidad; la disponibilidad de personal cualificado asegura la elaboración de productos siguiendo las normas de calidad; la diversificación de la oferta a través de servicios complementarios permite implantarse en el mercado a través de diferentes estrategias; el consumidor que concurre a una panadería no es un grupo homogéneo, sino que es muy diverso: saber satisfacer la demanda de cada uno, es el secreto que conserva la fidelidad de los clientes.
3. El estudio financiero determinó que para montar el proyecto se necesita una inversión inicial de \$30.000,00 con un costo de capital del 12% y que dicha inversión se recupera en cuatro años. La evaluación financiera estableció que el proyecto es viable, produciendo un VAN de \$19.407,37 y una TIR de 55%.

## RECOMENDACIONES

1. Vivimos en una época competitiva de cambios constantes, donde día a día se requiere que las empresas administren su negocio con eficacia y eficiencia, ante estos cambios es necesario que la Panadería “Germania de Jesús”, vaya al ritmo de las exigencias actuales de consumo, como son la variedad y calidad del producto, rapidez de servicio, manejo higiénico y excelente servicio. Estos conceptos se materializan en la producción y su sistema de venta directa al público, por tanto se recomienda a su propietario aplicar esta propuesta de reestructuración de la Panadería “Germania de Jesús”.
2. Evaluar la alianza con Panaderías ya establecidas en el mercado con el fin de comercializar el producto que estas procesan y establecer un precio uniforme en todos los productos.
3. Continuamente se debe hacer publicidad, ya sea a través de hojas volantes o por radio, es una forma de dar a conocer los productos que vende la panadería, lanzando al mercado nuevos productos, o los ya existentes pero con diferentes presentaciones.
4. Como algo adicional a la reestructuración, se debe aplicar nuevas prácticas empresariales, desarrollando procesos más eficientes, mejoras tecnológicas e implementación de otras formas de distribución del pan.
5. Mantener el buen servicio al cliente, brindando un trato amable y personalizado, contando con un ambiente agradable, con el cual el cliente se sienta gustoso de comprar en la Panadería “Germania de Jesús”.

## BIBLIOGRAFIA

- ALONSO SÁNCHEZ, Araceli; GÁNDARA MARTÍNEZ, Francisco y SALINAS SÁNCHEZ, José Manuel: *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*, Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A., España, 2006.
- CORONA, Juan: *Manual de la Empresa Familiar*, Editorial DEUSTO, España, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2005.
- FERRE, José Ma.: *Enciclopedia Marketing y Ventas*, Editorial OCEANO, España, 2008.
- GUTIERREZ, Mario: *Administrar para la Calidad*, Editorial LIMUSA S.A., México, 2004
- GRUPO OCEANO: *Pequeña y Mediana Empresa*, Editorial OCEANO, España, 2007.
- KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj: *Administración de Operaciones*, Editorial PEARSON Educación, México, 2008.
- LIZOROZO BELTRAN, Mario: *Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales*, Editorial GRAPHUS, Quito, 2009.
- RONQUILLO, José Luis: *Administración Básica de la Empresa Familiar*, Editorial PANORAMA, México, 2006.
- THE MCGRAW-HILL COMPANIES, INC: *Fundamentos de Marketing*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2007.

- GONZALEZ SALAZAR, Diana: *Plan de Negocios para emprendedores al éxito*, Editorial McGraw-Hill, México, 2005.
- HAWKINS Del I, BEST, Roger y CONEY, Kenneth: *Comportamiento del consumidor: Construyendo estrategias de marketing*, Editorial McGraw-Hill, México, 2005.
- LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen: *Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia*, Editorial PEARSON Educación, México, 2009.
- VARELA V., Rodrigo: *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de empresas*, Editorial PEARSON Educación, Colombia, 2008.

## LINCOGRAFIA

- ALFARO, Emigdio: *La promoción*, <http://www.eticaygestion.org/documentos/marketing/9.pdf>, extraído el 9 de diciembre del 2010.
- BOGOTA EMPRENDE: *Diseña el Plan de Ventas*, [http://www.bogotaemprende.com/documentos/faq\\_disena\\_tu\\_plan\\_de\\_ventas\\_15122009.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/faq_disena_tu_plan_de_ventas_15122009.pdf), extraído el 9 de diciembre del 2010.
- BONOCORE, Ricardo: *Como hacer un plan de negocios*, <http://www.enplenitud.com/libros/libro96.ASP>, extraído el 9 de diciembre del 2010.
- El Prisma: *Proceso Administrativo*, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/), extraído el 15 de diciembre del 2010.
- Grupo de Investigación AdGeO: (2010) *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*, Edición Electrónica Gratuita. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/2010e/840/http://www.eumed.net/libros/2010e/840/indice.htm](http://www.eumed.net/libros/2010e/840/http://www.eumed.net/libros/2010e/840/indice.htm), extraído el 9 de diciembre del 2010.

- Mailxmail: *Formación Gerencial de la Administración*, <http://www.mailxmail.com/curso-formacion-gerencial-administracion/concepto-inversion-empresa>, extraído el 15 de diciembre del 2010.
  
- MILAGRO TIERRA DULCE: *Historia de Milagro*, <http://www.milagro.gov.ec/introduccion1-6a.html>, extraído el 15 de diciembre del 2010.
  
- Proveedores Clase Mundial: *Administración de Empresas*, <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/sistema-de-produccion-de-la-empresa.html>, extraído el 15 de diciembre del 2010.
  
- SEGURA, Sofía: *La Planificación de Ventas*, <http://www.inmerco.com/home/37-marketing/213-la-planificacion-de-ventas.html>, extraído el 9 de diciembre del 2010.
  
- THOMSON, Iván: *La promoción de ventas*, PromonegocioS.net, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-de-ventas.html>, extraído el 9 de diciembre del 2010.
  
- WALES, Jimmy: *Administración*, WIKIPEDIA, <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>, extraído el 9 de diciembre del 2010.

## ANEXO 1

Encuestas para las amas de casa o persona que compra el pan en los hogares, de la Ciudadela del Seguro Social



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN: INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

Estimado señor(a), el objeto de la presente encuesta es conocer su opinión sobre la reestructura organizacional de la Panadería "Germania de Jesús", por lo tanto, no queda más que agradecer a usted por la información que nos pueda proporcionar.

1. **¿Cree usted que para fortalecer un negocio es necesario contar con?**
  - a) Mucho dinero
  - b) Suficiente dinero
  - c) Poco dinero
  - d) No se necesita dinero
  
2. **¿Cree usted que la poca variedad de productos que vende una panadería origina un?**
  - a) Alto nivel de ventas
  - b) Mediano nivel de ventas
  - c) Bajo nivel de ventas
  - d) Poco nivel de ventas
  
3. **¿Si una panadería se reestructura y se da a conocer en el sector, usted considera que esto tendría?**
  - a) Mucho impacto
  - b) Mediano impacto
  - c) Poco impacto
  - d) Nada de impacto

4. **¿Cree usted que el crecimiento de una panadería depende principalmente de?**
- a) Inversión
  - b) Publicidad
  - c) Reestructuración del local
  - d) Variedad de productos
5. **¿Cree usted que si una panadería tuviera maquinaria para la producción del pan, esta generaría?**
- a) Altos ingresos
  - b) Medianos ingresos
  - c) Poco ingresos
  - d) Cero ingresos
6. **¿Si una panadería subiera el precio del pan al que actualmente está, la cantidad que usted compraría sería?**
- a) Igual
  - b) Menos
  - c) Poco
  - d) Ya no compraría
7. **¿Cuál es su consumo semanal de pan?**
- a) Menos de \$1,00
  - b) Entre \$1,00 y \$3,00
  - c) Entre \$3,00 y \$5,00
  - d) Entre \$5,00 y \$10,00
  - e) Más de \$10,00

## **ANEXO 2**

**Entrevista para propietarios o maestros panificadores de cinco Panaderías**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN: INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

Estimado señor (a) el objeto de la presente entrevista es conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionadas al negocio, por lo tanto, no queda más que agradecer a usted por la información que nos pueda proporcionar.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando esta Panadería?**

\_\_\_\_\_

**2. ¿Con cuánto personal cuenta usted en la Panadería, describa los cargos?**

\_\_\_\_\_

**3. ¿Tiene maquinarias para la producción del pan, si su respuesta es "SI", como financió la compra de las mismas?**

SI  NO

\_\_\_\_\_

**4. ¿El bajo nivel de ventas en una panadería, de que depende?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Para usted la atención al cliente es muy importante en este negocio, porque?**

\_\_\_\_\_

6. ¿En este negocio es conveniente vender variedad de productos, porque?

---

7. ¿Cuál ha sido su historial de producción en el último semestre?

---

8. ¿Durante que lapso de tiempo vende su pan?

a. Por la mañana \_\_\_\_\_

b. Por la tarde \_\_\_\_\_

c. Todo el día \_\_\_\_\_

9. ¿A partir de qué hora comienza a vender el pan?

a. \_\_\_\_\_ A.M.

b. \_\_\_\_\_ P.M

10. ¿Qué tipo de horno utiliza?

a. Leña

b. Gas

c. Eléctrico

11. Observaciones: \_\_\_\_\_

---

## ANEXO 3

Hoja volante para publicitar la Panadería, el día de la reinauguración

**POR REINAUGURACION**  
25 de febrero del 2012



Ofrece a su distinguida clientela el pan enrollado, redondo, briollo, pan de dulce y demás productos, para los paladares más exigentes.

## ANEXO 4

### Calificación Artesanal del Propietario de la Panadería “Germania de Jesús”

Nº 0005108

**Junta Nacional de Defensa del Artesano**

**RECALIFICACION TALLER ARTESANAL**  
Nro. 25674

8534  
**PERSONAL E  
INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 7461 presentada el 19/SEP/2008 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

**RESUELVE**

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACION ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Arts. 19 y 95, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 154 de su Reglamento, a:

**ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE**  
CC# 0901178814

Rama Artesanal:	PANADERIA
Razón Social:	PANADERIA "GERMANIA DE JESUS
Dirección Taller:	CALDERON #1145 Y ATAHUALPA(MILAGRO)
Dirección Local Comercial:	
Capital Invertido \$:	\$1.150.00
Comet Profesional Número:	902690
Fecha de Titulación:	22/MARZO/1978 (MILAGRO)
Fecha Primera Calificación:	13/FEBRERO/1984
Fecha de Expedición:	24/OCTUBRE/2008
Fecha Caducidad:	24/OCTUBRE/2011

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
Por la Junta Nacional de Defensa del Artesano:  
REGISTRADO

  
Gonzalo Borja Paredes  
PRESIDENTE

  
Rocío Almeida Beltrán  
SECRETARIA GENERAL

  
Mariana Batallas  
DIRECTORA TECNICA



## ANEXO 5

### Certificado de Salud del Propietario de la Panadería “Germania de Jesús

DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS  
CERTIFICADO DE SALUD OCUPACIONAL

AREA DE SALUD # 21 N° 313863

HOSPITAL LEON BECERRA MILAGRO.

  JORGE ENRIQUE  
ALVARADO GARAICOA.  
IDENTIDAD: 090117881-4  
NÚMERO DE H.C.U.

LUGAR DE RESIDENCIA: Milagro.

HOSPITAL LEON BECERRA MILAGRO  
AREA # 21  
*Dr. Fausto Sanunga Tola*  
COORDINADOR  
JEFE DE AREA DE SALUD

USUARIO

# ANEXO 6

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0901178814001  
APELLIDOS Y NOMBRES: ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE  
NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO  
CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO NUMERO: 25874

FEC. NACIMIENTO:	19/04/1948	FEC. ACTUALIZACION:	28/06/2010
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	25/06/1990	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCIÓN:	26/09/1990	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	26/12/2007

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:  
ACTIVIDADES DE ELABORACION DE PAN

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:  
Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO Calle: GALDERON Número: 1145 Intersección: ATAHUALPA Referencia: JUNTO A LA ESCUELA FRANCISCO DE ORELLANA Teléfono: 042711047

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:  
\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agencias de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCIÓN:	REGIONAL LITORAL SUR, GUAYAS	CERRADOS:	0

  
Firma del Contribuyente:   
Firma del Servicio de Rentas Internas:   
Luis Alfredo Rolón Larrea  
BELSOADO DEL S.U.C.  
Servicio de Rentas Internas  
LITORAL SUR  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LARL160908 Lugar de emisión: MILAGRO/OLMEDO Y JUAN Fecha y hora: 28/06/2010



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0901178814001

APELLIDOS Y NOMBRES: ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	25/06/1990
NOMBRE COMERCIAL:	PANADERIA "GERMANIA DE JESUS"				FEC. CIERRE:	31/12/1999
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	26/12/2007

ACTIVIDADES DE ELABORACION DE PAN

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO Calle: CALDERON Número: 1145 Intersección: ATAHUALPA  
Referencia: JUNTO A LA ESCUELA FRANCISCO DE ORELLANA Teléfono Dominio: 642711642



*Jorge Enrique Alvarado Garaicoa*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Luis Alfredo Nobles Larrea  
DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas  
LITORAL SUR

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ucuario: LARL160608

Lugar de emisión: MILAGRO/OLMEDO Y JUAN

Fecha y hora: 28/06/2010

# ANEXO 7

## Certificado de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Milagro Panadería "Germania de Jesús"

DOC. 090615910001

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS

**CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO**  
TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

**CUERPO DE BOMBEROS MILAGRO**  
R.U.C.: 0988613910001  
Dirección: Rocafuerte F 461 y García Moreno  
Teléfono: 2870-351 (Emergencia 102)  
2274-283 (Oficina) - Milagro - Ecuador

No. 0034501

FECHA: 25/04/2010

AÑO: 2010

RUC: 090117881-4

NOMBRES: ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE

DIRECCION: CALDERON Y ATAHUALPA

ACTIVIDAD: PANADERÍAS Y PASTELERÍAS  
PANADERÍA "GERMANIA DE JESÚS"

CATEGORIA: CUARTEL

TASA	\$ 0.10
TITULO	\$ 1.40
RECARGO	\$ 0.00
TOTAL	\$ 1.50

Este despacho en atención a la solicitud presentada y considerando que en el local se cumplen las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios, así como la documentación, se procede a extender la presente TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS.

Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y presentado cuando fuere requerido.

Abnegación y Disciplina  
SEPE DE PREVENCIÓN

EMISIÓN  
SIEMPRE LISTOS PARA SERVIRTE MEJOR

25/04/2010 01:38:48

23 ABR 2010

C A J A

## ANEXO 8

### Certificado de Exoneración del Pago de Patente Municipal y Permiso de Funcionamiento de la Panadería "Germania de Jesús"



#### I. MUNICIPALIDAD DE MILAGRO

Teléfono: 2970-082  
Provincia del Guayas  
Milagro-Ecuador  
DEPARTAMENTO FINANCIERO

R. de E.

#### DIRECCION FINANCIERA MUNICIPAL.- MILAGRO

#### RECALIFICACION ARTESANAL 25674

Rama Artesanal:	PANADERIA
Razón Social:	PANADERIA "GERMANIA DE JESUS"
Taller ubicado:	CALDERON #1145 Y ATAHUALPA (MILAGRO)
Cédula de Ciudadanía:	0901178814
Fecha de Expedición:	24 DE OCTUBRE DE 2008
Fecha de Caducidad:	24 DE OCTUBRE DE 2011

Fecha: marzo 15 del 2011

#### RESOLUCION No. 042 -2011

Siendo como tal que el señor (a). **ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE** comparece ante el despacho de la Dirección Financiera Municipal, solicitando hacer valer sus derechos preceptuados en el capítulo VIII del Impuesto de Patentes Municipal en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 386, que textualmente dice:

*"Están exentos del impuesto únicamente los Artesanos calificados como tales por la Junta Nacional de Defensa del Artesano" y;*

En el Registro Oficial No. 519, Oficio No. 03037 de la Ley de Fomento Artesanal, Art. 12 que textualmente dice:

*"Exoneración de los impuestos, derechos, servicios; y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento".*

Por lo que en mi calidad de funcionario ejecutor de la obligación tributaria y facultado por la ley se acepta la petición, exonerando el pago de **PATENTE MUNICIPAL Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO** al señor (a). **ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE** Hágase saber y que se cumpla lo ordenado en esta providencia.

La Resolución rige del 03 de Enero del 2011  
al 31 de diciembre del 2011

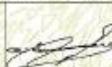


DIRECTOR FINANCIERO

cc.: Archivo

# ANEXO 9

## COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA CON VALOR CERO

COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA		MES	DIA	AÑO	CAJA No.	No.										
		MAR	15	2011	5	000012714										
CONTRIBUYENTE <b>ALVARADO GARAICOA JORGE ENRIQUE</b>			CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL <b>0901178814</b>		CODIGO TRANSACC. <b>PAT</b>											
Direccion <b>CALDERON Y ATAHUALPA</b>																
<b>PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL Y ADICIONALES 2011</b> TITULO DE CREDITO No. <b>Q 547</b>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">VALOR RECIBIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EFFECTIVO</td> <td style="text-align: right;">\$ *****1,00</td> </tr> <tr> <td>CHEQUES</td> <td style="text-align: right;">\$ *****0,00</td> </tr> <tr> <td>N/C y/o TRANSFER</td> <td style="text-align: right;">\$ *****0,00</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL RECIBIDO</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$ *****1,00</b></td> </tr> </tbody> </table>			VALOR RECIBIDO		EFFECTIVO	\$ *****1,00	CHEQUES	\$ *****0,00	N/C y/o TRANSFER	\$ *****0,00	<b>TOTAL RECIBIDO</b>	<b>\$ *****1,00</b>
VALOR RECIBIDO																
EFFECTIVO	\$ *****1,00															
CHEQUES	\$ *****0,00															
N/C y/o TRANSFER	\$ *****0,00															
<b>TOTAL RECIBIDO</b>	<b>\$ *****1,00</b>															
- P : 2597 DEDUCCION : GERMANIA DE JESUS A. ZON. : PANADERIA-RECALIFICACION ARTESANAL 25674.- VALUO : 1.150.00 IMP. PATENTE : 0.00 REG. SANITARIO : 0.00 FORMULARIOS : 0.00 EMISION : 1.00																
																
Interes : 0.00 Multa: 0.00 Coactiva: 0.00																
																
 DIRECTOR FINANCIERO		 TESORERO MUNICIPAL		 JEFE DE RENTAS		GOBIERNO AUTONOMO DECESTRAL DEL CANTON SAN FRANCISCO DE EL AGUILAR TERCERA 15 MAR 2011 11:23:17 NETORES SELLO Y FIRMA DEL CAJERO										

## ANEXO 10

### GERENTE-PROPIETARIO DE LA PANADERIA "GERMANIA DE JESUS" Y SU PRODUCTO FINAL

