



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA**

**INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

---

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PAN DE MOLDE DE CENTENO Y MASHUA.**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciada en administración de empresas.

**Autor (a)**

María José Naranjo López

**Tutor (a)**

Christopher Neptalí López Samaniego

AMBATO – ECUADOR

2022-2023

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN**

**ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo María José Naranjo López, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN DE MOLDE DE CENTENO Y MASHUA”**, como requisito para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 20 días del mes de marzo de 2023, firmo conforme:

Autor: María José Naranjo

Firma:



Número de Cédula: 1805060975

Dirección: Tungurahua, ciudad Ambato, parroquia Pinllo

Correo Electrónico: ma.josenaranjo22@gmail.com

Teléfono: 0996523599

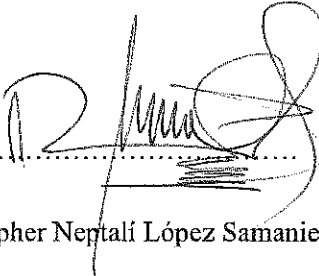
## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN DE MOLDE DE CENTENO Y MASHUA**” presentado por María José Naranjo López, para optar por el Título de Licenciada en Administración de Empresas,

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 04 de marzo del 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Christopher Neptalí López Samaniego', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Christopher Neptalí López Samaniego

CI: 0201081510

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 20 de marzo del 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal dotted line.

María José Naranjo López

1805060975

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN DE MOLDE DE CENTENO Y MASHUA**, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 20 de marzo del 2023

Ing. Mg. Rodríguez Ruiz Tatiana Guadalupe

**LECTOR**

Dr. Mg. Moreno Mejía Mario Alberto

**LECTOR**

## **DEDICATORIA**

Definitivamente el resultado de este trabajo ha sido gracias al incondicional apoyo de mis padres y aunque muchas veces terminaba agotada después de la oficina, al llegar a casa, mi motivación más grande estaba esperándome con un gran abrazo, mi hijo. Dedico este proyecto a ese pequeño que alegra mis días con su inocencia y ocurrencias, que hicieron de este proceso más enriquecedor.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de seguir preparándome y fortalecer mi valor para continuar. Mis padres y mi hijo han sido eje principal en cada área de mi vida, esta etapa académica no ha sido la excepción, ya que, con su comprensión, su amor, han fomentado mi confianza y entereza para finalizar con éxito este reto propuesto; y sin duda, agradecida con cada uno de los docentes que con su conocimiento han sabido dar soporte y ayuda en cada paso para lograr este resultado.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT .....	xix
1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Objetivos del trabajo de titulación.....	3
1.1.1 Objetivo General .....	3
1.1.2 Objetivos Específicos .....	4
1. Mercado y Comercialización .....	5
1.2 Objetivo del Capítulo.....	5
1.3 Antecedentes investigativos del producto o servicio.....	5
1.3.1 Fundamentación del Servicio o Producto.....	5
1.3.2 Tabla de características del producto o servicio .....	6
1.4 Mercado .....	8
1.4.1 Estudio de Segmentación .....	8
1.4.2 Plan de muestreo .....	11



1.4.3	Instrumentos para recopilar información .....	12
1.4.4	Análisis e Interpretación.....	16
1.5	Demanda Potencial .....	25
1.6	Análisis del Macro y Microambiente .....	28
1.6.1	Análisis del microambiente .....	28
1.6.2	Análisis del macro ambiente.....	30
1.6.3	Proyección de la oferta. ....	33
1.7	Diseño de marca (branding).....	33
1.7.1	Nombre de la marca .....	33
1.7.2	Logotipo .....	33
1.7.3	Eslogan .....	34
1.7.4	Percepción y posicionamiento .....	34
1.7.5	Diferenciación.....	35
1.7.6	Concepto.....	35
1.7.7	Post.....	35
1.8	Estrategias de marketing .....	36
1.9	Plan de comunicación .....	38
1.10	Canales de Distribución .....	39
1.11	Seguimiento de Clientes .....	40
1.12	Plan de acción comercial y Métricas de marketing .....	40
2	Operaciones .....	41
2.1	Objetivo del Capítulo.....	41
2.2	Descripción del proceso.....	41
2.2.1	Descripción de proceso de transformación del bien o servicio. ....	41

2.2.2	Descripción de instalaciones, equipos y personas. ....	44
2.2.3	Tecnología a aplicar .....	48
2.2.4	Factores que afectan las operaciones .....	48
2.3	Capacidad de Producción.....	50
2.3.1	Capacidad de Producción Futura. ....	50
2.4	Definición de Recursos Necesarios para la Producción .....	50
2.4.1	Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar. ....	50
2.5	Calidad .....	52
2.5.1	Método de Control de Calidad. ....	52
2.6	Normativa y Permisos que afectan la Instalación del negocio.....	53
2.6.1	Seguridad e higiene ocupacional .....	53
3	Organización y Gestión .....	54
3.1	Objetivo del capítulo .....	54
3.2	Análisis Estratégico y Definición de Objetivos .....	54
3.2.1	Visión de la Empresa.....	54
3.2.2	Misión de la Empresa .....	54
3.3	Organización Funcional de la Empresa .....	58
3.3.1	Organización Interna .....	58
3.3.2	Descripción de puestos.....	58
3.4	Control de Gestión.....	62
3.4.1	Indicadores de gestión .....	62
4	Jurídico Legal.....	64
4.1	Objetivos del capítulo .....	64
4.2	Determinación de la forma jurídica .....	64

4.3	Registros de marcas .....	64
4.4	Licencias necesarias para funcionar y documentos legales .....	65
5	Evaluación financiera .....	68
5.1	Objetivos del capítulo .....	68
5.2	Plan de inversiones .....	68
5.3	Cálculo de costos y gastos .....	69
5.3.1	Cálculo de costos .....	70
5.3.2	Depreciaciones .....	72
5.3.3	Detalle de gastos .....	73
5.3.4	Proyección de costos y gastos.....	76
5.4	Plan de financiamiento .....	80
5.5	Cálculo de ingresos.....	81
5.5.1	Proyección de ingresos .....	83
5.6	Punto de equilibrio .....	84
5.7	Estado de Resultados Proyectado .....	86
5.8	Flujo del efectivo.....	86
5.9	Evaluación financiera .....	88
	BIBLIOGRAFÍA .....	90
	ANEXOS.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Características y beneficios de los ingredientes del producto</i> .....	6
<b>Tabla 2</b> <i>Categorización de sujetos</i> .....	8
<b>Tabla 3</b> <i>Dimensión conductual</i> .....	9
<b>Tabla 4</b> <i>Dimensión geográfica</i> .....	10
<b>Tabla 5</b> <i>Dimensión demográfica</i> .....	10
<b>Tabla 6</b> <i>Dimensión demográfica</i> .....	11
<b>Tabla 7</b> <i>Cuadro de necesidades para el objetivo específico 1</i> .....	12
<b>Tabla 8</b> <i>Cuadro de necesidades para el objetivo específico 2</i> .....	13
<b>Tabla 9</b> <i>Instrumentos de investigación</i> .....	13
<b>Tabla 10</b> <i>Respuestas de la encuesta piloto aplicada</i> .....	26
<b>Tabla 11</b> <i>Identificación de la demanda al año 2024</i> .....	27
<b>Tabla 12</b> <i>Demanda de personas y productos al año 2024</i> .....	27
<b>Tabla 13</b> <i>Demanda de productos denotada en dólares al año 2024</i> .....	28
<b>Tabla 14</b> <i>Determinación de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	29
<b>Tabla 15</b> <i>Matriz EFI</i> .....	30
<b>Tabla 16</b> <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	31
<b>Tabla 17</b> <i>Matriz EFE</i> .....	32
<b>Tabla 18</b> <i>Determinación de la oferta</i> .....	33
<b>Tabla 19</b> <i>Estrategias de marketing</i> .....	36
<b>Tabla 20</b> <i>Plan de medios</i> .....	38
<b>Tabla 21</b> <i>Seguimiento de Clientes</i> .....	40
<b>Tabla 22</b> <i>Plan de acción comercial</i> .....	40
<b>Tabla 23</b> <i>Descripción de equipos utilizados en el proceso productivo</i> .....	45

<b>Tabla 24</b> <i>Cuadro de necesidades de personal para el proceso productivo</i> .....	47
<b>Tabla 25</b> <i>Aplicación de tecnología (máquina fermentadora)</i> .....	48
<b>Tabla 26</b> <i>Ritmo de producción</i> .....	49
<b>Tabla 27</b> <i>Proyección personal operativo anual</i> .....	49
<b>Tabla 28</b> <i>Cálculo en Manufactura</i> .....	50
<b>Tabla 29</b> <i>Cálculo de la producción futura (en paquetes de 600gr)</i> . ....	50
<b>Tabla 30</b> <i>Especificación de la materia prima</i> .....	51
<b>Tabla 31</b> <i>Hoja de verificación</i> .....	52
<b>Tabla 32</b> <i>Matriz EFE</i> .....	55
<b>Tabla 33</b> <i>Matriz EFI</i> .....	55
<b>Tabla 34</b> <i>Cuadro de estrategias</i> .....	56
<b>Tabla 35</b> <i>Descripción del puesto de Gerente</i> .....	59
<b>Tabla 36</b> <i>Descripción del puesto de panadero</i> .....	60
<b>Tabla 37</b> <i>Descripción del puesto del jefe de marketing</i> .....	61
<b>Tabla 38</b> <i>Indicadores de gestión</i> .....	62
<b>Tabla 39</b> <i>Permisos</i> .....	65
<b>Tabla 40</b> <i>Diligencias con organismos públicos</i> .....	66
<b>Tabla 41</b> <i>Plan de inversiones</i> .....	68
<b>Tabla 42</b> <i>Mano de obra</i> .....	70
<b>Tabla 43</b> <i>Sueldo personal administrativo</i> .....	70
<b>Tabla 44</b> <i>Sueldo personal de ventas</i> .....	71
<b>Tabla 45</b> <i>Detalle de costos</i> .....	71
<b>Tabla 46</b> <i>Detalle de las depreciaciones</i> .....	73
<b>Tabla 47</b> <i>Proyección de las depreciaciones</i> .....	73

<b>Tabla 48</b> <i>Detalle de gastos administrativos</i> .....	73
<b>Tabla 49</b> <i>Detalle de gastos de venta</i> .....	74
<b>Tabla 50</b> <i>Detalle de gastos financieros</i> .....	74
<b>Tabla 51</b> <i>Datos de proyección</i> .....	76
<b>Tabla 52</b> <i>Proyección de costos</i> .....	77
<b>Tabla 53</b> <i>Proyección de gastos administrativos</i> .....	78
<b>Tabla 54</b> <i>Proyección de gastos de ventas</i> .....	78
<b>Tabla 55</b> <i>Proyección de gastos financieros</i> .....	79
<b>Tabla 56</b> <i>Plan de financiamiento</i> .....	80
<b>Tabla 57</b> <i>Tabla de amortización</i> .....	81
<b>Tabla 58</b> <i>Cálculo de ingresos</i> .....	82
<b>Tabla 59</b> <i>Proyección de ingresos</i> .....	83
<b>Tabla 60</b> <i>Punto de equilibrio</i> .....	84
<b>Tabla 61</b> <i>Estado de Resultados Proyectado</i> .....	86
<b>Tabla 62</b> <i>Estado de Resultados Proyectado</i> .....	86
<b>Tabla 63</b> <i>Cálculo de la TMAR</i> .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> <i>Pregunta 1</i> .....	16
<b>Figura 2</b> <i>Pregunta 2</i> .....	17
<b>Figura 3</b> <i>Pregunta 3</i> .....	18
<b>Figura 4</b> <i>Pregunta 4</i> .....	18
<b>Figura 5</b> <i>Pregunta 5</i> .....	19
<b>Figura 6</b> <i>Pregunta 6</i> .....	20
<b>Figura 7</b> <i>Pregunta 7</i> .....	20
<b>Figura 8</b> <i>Pregunta 8</i> .....	21
<b>Figura 9</b> <i>Pregunta 9</i> .....	22
<b>Figura 10</b> <i>Pregunta 10</i> .....	22
<b>Figura 11</b> <i>Pregunta 11</i> .....	23
<b>Figura 12</b> <i>Pregunta 12</i> .....	24
<b>Figura 13</b> <i>Pregunta 13</i> .....	25
<b>Figura 14</b> <i>Logotipo</i> .....	34
<b>Figura 15</b> <i>Post publicitario</i> .....	36
<b>Figura 16</b> <i>Canales de distribución</i> .....	39
<b>Figura 17</b> <i>Mapa de procesos</i> .....	41
<b>Figura 18</b> <i>Flujograma de procesos</i> .....	43
<b>Figura 19</b> <i>Ubicación de las instalaciones</i> .....	44
<b>Figura 20</b> <i>Distribución de las instalaciones</i> .....	45
<b>Figura 21</b> <i>Organigrama Estructural Empresa “Paseñito”</i> .....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> <i>Encuesta</i> .....	93
<b>Anexo 2</b> <i>Simulación de Crédito</i> .....	97
<b>Anexo 3</b> <i>Proforma</i> .....	98
<b>Anexo 4</b> <i>Comprobantes de adquisición</i> .....	99



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN DE MOLDE DE CENTENO Y MASHUA**

**AUTOR:** María José Naranjo López

**TUTOR:** Mgs. Christopher López

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de elaborar un pan de molde a base de centeno y mashua para que los ambateños mejoren su salud metabólica y cardiovascular. Para ello, se desarrolló un estudio de la oferta y la demanda de pan saludable en el mercado objetivo. En este se determinó que las personas están dispuestas a consumir este tipo de producto principalmente para mejorar sus hábitos alimenticios y por recomendación médica, además, se identificó que 24 586 personas están dispuestas a comprar el producto en el 2023. En el mercado existen otras marcas que comercializan pan saludable, entre ellos Supan y Bimbo como las más reconocidas, sin embargo “El Paseñito”, nombre atribuido a la marca del presente proyecto, busca introducir un producto totalmente nuevo sin precedentes. El proyecto a constituirse corresponde a una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) cuyo tipo corresponde a una empresa de producción ubicada en la Parroquia Pinllo de la ciudad de Ambato, en la actualidad se dispone de la planta de producción, sin embargo, no se encuentra equipada. Es por ello que la inversión inicial abarca la adquisición de maquinaria, muebles y enseres, inventarios, gastos de constitución y un capital de trabajo, el monto total asciende a \$2.275,00 dólares. La mano de obra, el personal administrativo y de ventas estarán compuestos por un panadero, un gerente/administrador y un vendedor. Adicionalmente se han considerado gastos operativos de suministros de oficina, depreciaciones y gastos financieros como interés del préstamo de \$1700,00 dólares pagaderos a 3 años con una tasa del 14% anual. Los ingresos se han determinado considerando un costo total de producción de \$3,02 por unidad más el 60% de utilidad, dando como resultado un precio

de venta al público de \$4,84. Considerando que la capacidad de producción anual de “El Paseñito” es de 8400 unidades, se obtendría un ingreso de \$40.655,87 dólares al primer año. Una vez proyectados los flujos anuales, se determinó un VAN de \$ 17.374,65 dólares al término de los 5 años y un TIR de 82,30% por lo cual el proyecto resulta rentable y es recuperado posterior a un año, siete meses de operaciones.

**DESCRIPTORES:** Centeno, Mashua, Pan de molde, Plan de negocios, Comercialización.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**THEME: BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION AND  
MARKETING OF RYE AND MASHUA SLICED BREAD**

**AUTHOR:** María José Naranjo López

**TUTOR:** Mgs. Christopher López

**ABSTRACT**

This study was developed with the aim of developing a rye and mashua-based bread for Ambateños to improve their metabolic and cardiovascular health. To this end, a study was carried out on the supply and demand of healthy bread in the target market. It was determined that people are willing to consume this type of product mainly to improve their eating habits and on medical advice, and it was also identified that 24,586 people are willing to buy the product in 2023. There are other brands on the market that market healthy bread, including Supan and Bimbo, the most recognised, but "El Paseñito", the name given to the brand of this project, seeks to introduce a totally new and unprecedented product. The project to be constituted corresponds to a simplified joint-stock company (S.A.S.) whose type corresponds to a production company located in the Pinllo parish of the city of Ambato, at the present time the production plant is available, however, it is not equipped. That is why the initial investment includes the acquisition of machinery, furniture and equipment, inventories, incorporation expenses and working capital, the total amount is \$2,275.00 dollars. The labour, administrative and sales staff will consist of a baker, a manager/administrator and a salesperson. In addition, operating expenses for office supplies, depreciation and financial expenses have been considered, such as interest on the loan of US\$1,700.00 payable over 3 years at a rate of 14% per annum. Revenues have been determined considering a total production cost of \$3.02 per unit plus 60% profit, resulting in a retail price of \$4.84. Considering that the annual production capacity of "El Paseñito" is 8,400 units, this would result in an income of \$40,655.87 in the first year. Once the annual flows have been projected, and VAN of

\$17,374.65 dollars was determined at the end of 5 years and an TIR of 82.30%, making the project profitable and recoverable after one year and seven months of operations.

**KEYWORDS:** Rye, Mashua, Sliced bread, Business plan, Marketing.

# 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca ayudar en el cambio de alimentación del pueblo ecuatoriano con la elaboración y comercialización del pan de centeno y mashua sumando a los esfuerzos la Organización Mundial de la Salud (OMS) de cumplir con uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030, referente a la salud. El consumo regular de este producto pretende reducir el porcentaje de colesterol y glucosa en la sangre, debido a que el centeno es un cereal integral de alto valor nutricional al igual que la mashua.

Las instalaciones del proyecto se encontrarán ubicadas en la parroquia Pinllo del Cantón Ambato, en ella se desarrollará el proceso productivo para la obtención del pan de mashua y centeno. En el mismo sitio se ejecutará la distribución hacia los demás puntos de venta. Se ha optado por el desarrollo de este proyecto debido a la gran demanda de pan que existe en el Ecuador. Así, de acuerdo con la encuesta empresarial realizada por el INEC y citada por El Comercio (2021) se conoce que;

En el Ecuador se produjeron 33 138 113 de kilos de pan de distintas clases, como pan integral, de molde, dulce, de pascua y otros, en 2019. La cifra registra únicamente al producto de las empresas grandes y medianas, y no de las panaderías de barrio (párr.7).

Por otra parte, Sola et al. (2022), en su artículo mencionan que los beneficios de consumir centeno y otros alimentos con un bajo índice glucémico son: un menor riesgo de diabetes, enfermedades cardiovasculares diverticulitis, estreñimiento, cálculos biliares y cáncer, disminución de la inflamación y resistencia a la insulina y Colesterol malo (LDL) y además ayuda a perder peso.

El costo del centeno es superior al trigo, esto se debe principalmente a que en el Ecuador no se produce este cereal en grandes cantidades, a diferencia de altitudes como los países europeos que es dónde su cultivo es potencializado y arraigado (Sinaluisa et al., 2022). La mashua resulta económica puesto que no necesita del uso de químicos ni curaciones para mantener a la planta en buen estado durante su cultivo Por lo general esta especie se produce en menor proporción que de los dos cereales anteriormente mencionados. La mashua es reconocida en países como Perú y Bolivia, no obstante,

debido a la altura en la que se asientan, se las puede encontrar en otras provincias como Carchi, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo del Ecuador. Se conoce que esta planta en un principio fue usada como alimentación para los pueblos del páramo y evitar la desnutrición (Feliciano et al., 2021).

En base a lo expuesto, la finalidad de la creación de un nuevo producto es brindar a la población una alternativa alimenticia para mejorar su salud, además, esto implica elaborar un nuevo pan a partir de centeno y mashua cuyos beneficios resultan evidentes para el ser humano.

Del mismo modo, la responsabilidad social corporativa es un valor nuclear en todo el proceso productivo y en la comercialización de pan. En este sentido, el empaque del producto se elabora a partir del uso de un material biodegradable y apto para el reciclaje. De este modo el producto puede generar un atractivo por las personas con alta conciencia ambiental lo que favorece no solo al índice de ventas sino además a la conservación de los ecosistemas.

Se desarrolló un análisis previo a poner en ejecución el proyecto. A partir de la información obtenida, se encontró que existen cifras que definitivamente alertan a la población debido al excesivo consumo de harinas procesadas, lo que desemboca en enfermedades como la diabetes, el colesterol alto, problemas del corazón, obesidad, entre otros.

A pesar de ello, se determinó que el pan sigue siendo uno de los productos de mayor consumo entre los ecuatorianos, sin embargo, las empresas y micro productores no han mostrado interés por ofertar productos más saludables a un precio similar. Actualmente en el mercado se encuentran pocas opciones de pan saludable como un bien sustituto del pan tradicional, y es que si bien al hablar de dietas, se destaca la mediterránea, es posible tomar como base parte de los ingredientes que se ha usado para elaborar productos nuevos. Uno de estos es el centeno, por lo que este cereal constituye la combinación perfecta para mantener una dieta adecuada y de alto valor nutricional, además se conoce que favorece a la digestión y facilita la reducción de riesgos de enfermedades cardiovasculares, hepáticas y de riñones (Dagfinn et al., 2020).

Por tanto, para desarrollar este plan de negocios denominado “El Paseñito”, se plantea el primer capítulo que contiene un análisis de la aceptación del producto en conjunto con la segmentación demográfica y geográfica en el marco del estudio del mercado y las formas de comercialización. En base a la investigación de campo se lograron identificar los canales de distribución más eficientes, siendo esta variable parte de la categorización de sujetos.

El segundo capítulo muestra el análisis de las operaciones que se deben desarrollar en la fabricación del pan de centeno y mashua, además se describe los materiales (maquinaria, tecnología, suministros) necesarios para poner en marcha las actividades del negocio. Finalmente se pone en consideración los métodos utilizados controlar la calidad de los bienes y la normativa aplicable para el funcionamiento lícito de las instalaciones y la distribución de los productos.

El tercer capítulo muestra el contenido relacionado con la organización y gestión del negocio, es decir, muestra elementos que permiten definir la filosofía y estructura de una empresa, así como las estrategias que usará para hacer frente a las debilidades y amenazas del entorno.

En el cuarto capítulo se muestran los principales principios jurídicos y legales que permiten determinar la forma con la que funcionará el negocio partiendo de la aplicación de normas, leyes, reglamentos y ordenanzas de la localidad. Del mismo modo, se detalla el proceso para obtener el registro de la marca y la descripción de los permisos de funcionamiento.

Por último, se desarrolla el capítulo de evaluación financiera en el cual se identifica el valor de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio, esto implica la determinación de los costos y gastos en los que se deberá incurrir para iniciar la producción, organizar los procesos, comercializar la mercadería, cumplir con la norma legal y posicionar la empresa.

## **1.1 Objetivos del trabajo de titulación**

### **1.1.1 Objetivo General**

Elaborar un pan de molde a base de centeno y mashua para que los ambateños mejoren su salud metabólica y cardiovascular.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Calcular el tamaño de la oferta y la demanda del pan de centeno y mashua
- Determinar los canales de distribución más idóneos para la comercialización del pan de centeno y mashua.
- Detallar los procesos de transformación de la materia prima para la elaboración del pan de mashua y centeno.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa y el marco estratégico para la ejecución de los procesos.
- Identificar los requisitos legales para poner en funcionamiento el negocio.
- Ejecutar la evaluación financiera para determinar la factibilidad del proyecto.



# CAPÍTULO I

## 1. Mercado y Comercialización

### 1.2 Objetivo del Capítulo

Determinar el tamaño y características del mercado que se deberá abastecer con la producción de pan de mashua y centeno a través del establecimiento de un plan comercial.

### 1.3 Antecedentes investigativos del producto o servicio

En el presente apartado se analiza la demanda de pan, la presentación en pan de molde, sus beneficios y valor nutricional en combinación con la mashua.

#### 1.3.1 Fundamentación del Servicio o Producto.

El pan de molde empezó a distribuirse después de la década de 1920 en Estados Unidos, gracias a Otto Rohwedder, quien creó el primer prototipo para cortar el pan de molde en rebanadas y comercializarlo en una sencilla presentación que facilite la experiencia en la cocina de las amas de casa (Saiper, 2022).

La mayoría de países europeos consumen en su dieta pan de centeno debido a su gran valor nutricional. De hecho, el consumo de centeno es más saludable que el trigo o harinas procesadas debido a su efecto antioxidante por la capacidad que tienen las bacterias del intestino de procesar los compuestos bioactivos de este cereal. El centeno permite que el azúcar en la sangre disminuya lentamente, previniendo así la diabetes o a su vez controlándola. También se ha encontrado betaína en este cereal lo que permite prevenir enfermedades cardiovasculares (Costas, 2020).

De acuerdo a datos de la OMS (2021), se conoce que las enfermedades cardiovasculares son unas de las principales causas de muerte denominadas enfermedades no transmisibles ENT con un promedio de 17,9 millones de víctimas cada año, a esto le siguen el cáncer, las enfermedades respiratorias y la diabetes. Se conoce que anualmente fallecen personas por ENT, aproximadamente 15 millones

cuyas edades están comprendidas entre los 30 y 69 años de edad; más del 85% de estas muertes "prematuras" ocurren en países de ingresos bajos y medianos. En la misma publicación aclara que esto se deben a la inactividad física, las dietas malsanas y por altas cantidades de glucosa ingeridas (Organización Mundial de la Salud, 2021).


En base a información recopilada por Barcia y Durán (2022), en el Ecuador las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de muerte. En el 2019 se reportó un 26,49% de muertes con esta causa, además, de acuerdo con la encuesta STEPS en el 2018, el 25,8% de 18 a 69 años han presentado en algún momento de su vida algunos factores de riesgo para enfermedades crónicas no transmisibles, entre las principales están la presión arterial, glucosa alterada y alto nivel de colesterol.




### 1.3.2 Tabla de características del producto o servicio

En la tabla 1, se muestra cada una de las características de los principales ingredientes que componen el pan de mashua y centeno, así como cada uno de las ventajas y beneficios que aporta el producto al cuerpo:

**Tabla 1**

*Características y beneficios de los ingredientes del producto*

<b>Prod Principal</b>	<b>Características y Beneficios</b>	<b>Resumen</b>	<b>Imagen</b>
CENTENO	Antioxidante porque contiene betaína, mejora el metabolismo, previene enfermedades, cardiovasculares, cancerígenas y diabetes. Se conserva mejor y más tiempo. Tiene un sabor un poco más amargo que el trigo, pero lo contrasta con sus beneficios, es oscuro	Más amargo que el trigo, antioxidante, previsor de enfermedades cardiovasculares, cancerígenas y diabetes	

<b>Prod Principal</b>	<b>Características y Beneficios</b>	<b>Resumen</b>	<b>Imagen</b>
MASHUA	Blanco amarillento, cultivado en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, de aroma floral y sabor picante. Contiene carbohidratos, proteínas, vitamina A y C. Fuente de energía, tratamiento para el cáncer, salud reproductiva, ayuda al sistema inmune.	Algo picante, blanca amarillenta, crece en zonas frías, contiene vitamina A y C, proteínas y carbohidratos. Contrarresta el cáncer y promueve la salud reproductiva	
PRESENTACIÓN	15 rebanadas		
EMPAQUE	Papel reciclable kraft		

*Nota.* Elaboración propia

## 1.4 Mercado

De acuerdo con Herrera (2009) el mercado es:

Una actividad empresarial proactiva, inteligente y dinámica donde el empresario, gerente, dueño, accionista, etc., debe romper paradigmas para aceptar que la misma traspasa todas las demás áreas funcionales y se convierte en el alma de la organización; pues de allí surgen los datos y la información necesaria para la toma de decisiones acertadas (p.5).

En la siguiente tabla se verá la categorización de sujetos donde se responderá a preguntas objetivas para identificar a quienes participarán en la compra, decisión, uso e influencia del producto presentado en el Proyecto.

**Tabla 2**

*Categorización de sujetos*

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién compra?	Madres y padres de familia, jóvenes deportistas, ancianos, personas con enfermedades metabólicas, cardiovasculares y renales.
¿Quién usa?	Jóvenes deportistas, ancianos, personas con enfermedades metabólicas, cardiovasculares y renales.
¿Quién decide?	Madres de familia, jóvenes con independencia económica, cuidadores de ancianos y personas enfermas.
¿Qué influye?	Madres y padres de familia, médicos, nutricionistas y entrenadores deportivos.

*Nota.* Elaboración propia

### 1.4.1 Estudio de Segmentación

Por segmentación se entiende como la actividad que permite generar cambios constantes y de crecimiento de la población y sus necesidades que hace necesario buscar un equilibrio y estrategias para lograr el éxito en la gestión. Por eso la capacitación, las alianzas, la tecnología, el conocimiento profundo del

producto y servicio y la identificación precisa de consumidores y clientes facilitan el proceso de segmentación del mercado (Herrera, 2009).

Para segmentar el mercado, es necesario identificar los tipos que pueden ser aplicados dependiendo la situación y el modelo de negocio que se desea aplicar, entre ellos están:

- Segmentación Demográfica. - Se refiere a edad, sexo, ingresos, educación, domicilio, y otros que se pueden obtener de primera mano de los involucrados en el mercado. En definitiva, corresponde a los datos globales con los que se puede clasificar al mercado.
- Segmentación Conductual. – Toma en consideración el proceso que los consumidores aplican para adquirir sus productos o servicios. En este punto es posible identificar las preferencias de las personas en un entorno determinado.
- Segmentación Geográfica. – Permite identificar los sitios a los cuales se enfoca la prestación de los servicios o la oferta de determinados productos. Al realizar este análisis es posible saber en qué punto se puede ubicar las instalaciones o las zonas de venta para que sean más beneficiosas (Espinoza et al., 2018).

El estudio de segmentación del presente trabajo se lo realiza en la provincia de Tungurahua, específicamente en la ciudad Ambato dentro de la zona urbana, para determinar el mercado geográfico.

**Tabla 3**

*Dimensión conductual*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tipo de necesidad:	Salud y bienestar
Tipo de compra:	Comparación, sustituto
Relación con la marca:	No
Actitud frente al producto:	Positiva

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 4***Dimensión geográfica*

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NO. HABITANTES 2010</b>	<b>TCP</b>	<b>NO. 2022</b>	<b>HABITANTES</b>
País	Ecuador	14.483.499	1,39%	17.092.869	
Provincia	Tungurahua	504.583	1,55%	606.865	
Ciudad	Ambato	329.856	1,50%	394.382	
Zona	Urbana	165.185	1,45%	196.334	

*Nota.* Los datos fueron obtenidos de REDATAM. Fuente: Elaboración propia.

Los datos de esta tabla se tomaron de la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, zona urbana.

**Tabla 5***Dimensión demográfica*

<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NO. HABITANTES 2010</b>	<b>TCP</b>	<b>NO. HABITANTES 2022</b>
Edad	20 a 65 años (53,4%)	104.842	1,45%	106.363
Nivel Socio – Económico	C+ y C - 72,10%			76.687
Consumo de pan	90%			69.019

*Nota.* Los datos fueron obtenidos de REDATAM. Fuente: Elaboración propia.

En la segregación de la dimensión geográfica es posible identificar el proceso para segmentar el mercado partiendo de la cantidad de habitantes entre 20 y 65 años, de la zona urbana de la ciudad de Ambato que consumían pan antes de la pandemia.

**Tabla 6***Dimensión demográfica*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	NO. HABITANTES 2010	TCP	NO. HABITANTES 2022
Edad	20 a 65 años	104.842	1,45%	106.363
Nivel Socio – Económico	C+ y C - 72,10%			76.687
Consumo de pan	44%			33.742

*Nota.* Los datos fueron obtenidos de REDATAM. Fuente: Elaboración propia.

En base a la tabla anterior, se puede determinar que el segmento de mercado objetivo el mismo que se encuentra conformado por personas entre 20 a 65 años de los niveles socioeconómico c+ y c- de Ambato urbano, sin embargo, para identificar el porcentaje de aquellos que consumen pan, se han tomado los datos postpandemia con el objetivo de precisar la segmentación del mercado.

#### 1.4.2 Plan de muestreo

Se determina el universo al número de elementos o sujetos que conforman un grupo o dimensión de estudio, en el caso de la presente investigación, esta corresponde a una población **finita**, es decir que el número de datos a considerarse es menor a 500.000, por lo que se hace un **muestreo probabilístico**. Para su cálculo se aplica la siguiente expresión:

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

En donde:

N=	Población	33.742,00
Z=	Nivel de confianza	1,96
e=	Error	0,05

p=	Probabilidad de ocurrencia	0,5
q=	Probabilidad de no ocurrencia	0,5

Por tanto:

$$n = \frac{33.742 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (33.742 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{32405,8168}{85,3129}$$

$$n = 380$$

### 1.4.3 Instrumentos para recopilar información

Objetivo específico 1: Identificar la materia prima necesaria para la elaboración del nuevo producto.

**Tabla 7**

*Cuadro de necesidades para el objetivo específico 1*

<b>Necesidades de información</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumentos</b>
Fundamentación teórica de la capacidad operativa	Secundaria	Libros	Servicios agrupados
Maquinaria para la producción	Secundaria	Proveedores Sitios web	Servicios agrupados
Beneficios del centeno y la mashua	Secundaria	Sitios web	Servicios agrupados
Materia prima necesaria	Secundaria	Sitio web Recetarios	Entrevista a panificador con experiencia
Estandarización de receta del producto	Secundaria	Investigación de campo	Experimentación propia



<b>Necesidades de información</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumentos</b>
Ficha técnica para la elaboración del producto	Secundaria	Experto competente	Servicios agrupados

*Nota.* Elaboración propia.

Objetivo estratégico 2: Determinar los canales de distribución factible para el producto de centeno y mashua.

**Tabla 8**

*Cuadro de necesidades para el objetivo específico 2*

<b>Necesidades de información</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Determinar el mercado potencial	Secundaria	INEC	Tablas de segmentación
Conocer cuántos canales de distribución existen	Secundaria	INEC	Banco de datos
Conocer los canales de distribución preferidos	Secundaria	Consumidores	Encuesta
Determinar el mercado potencial	Secundaria	INEC	Tablas de segmentación

*Nota.* Elaboración propia.

Objetivo estratégico 3: Analizar la factibilidad comercial del pan de centeno y mashua

**Tabla 9**

*Instrumentos de investigación*

<b>Necesidades de información</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Análisis de la competencia	Secundaria	SRI Sitios web	Base de datos

Capacidad de pago del consumidor	Secundaria	INEC	Tabla de segmentación
Productos sustitutos	Primaria	Consumidores	Investigación de campo
Preferencias del consumidor	Primaria	Familias	Investigación cualitativa Encuesta

*Nota.* Elaboración propia.

El instrumento diseñado para el levantamiento de información se utiliza con el fin de conocer a la demanda y a las preferencias que esta posee respecto de sus necesidades y el producto que desea adquirir para satisfacerlas. En este sentido, se presenta a continuación los objetivos específicos que dan paso a la obtención de información clave para modelar y estructurar los procesos del negocio.

#### **1.4.3.1 Diseño y recolección de la información**

##### **Información primaria**

La información primaria parte principalmente de la aplicación de la encuesta (ver anexo 1), esta está diseñada con el fin de responder a los siguientes objetivos:

- Conocer las características demográficas de la muestra de estudio.
- Identificar la disposición de compra de pan de centeno y mashua
- Conocer los motivos por los cuales las personas buscan adquirir pan de mashua y centeno.
- Obtener la periodicidad de compra de pan de mashua y centeno
- Identificar la proporción en la que las personas adquieren el pan de centeno y mashua.
- Identificar los aspectos que determinan la compra de un producto.
- Analizar los aspectos físicos que atraen a los clientes potenciales para la compra de pan de centeno y mashua.
- Identificar las preferencias sobre los modos y puntos de compra del producto.

- Analizar el precio que las personas estarían dispuestos a pagar por un producto estándar.
- Identificar los medios online u offline en donde las personas buscan recomendación o publicidad para la adquisición de un producto.

### **Información Secundaria**

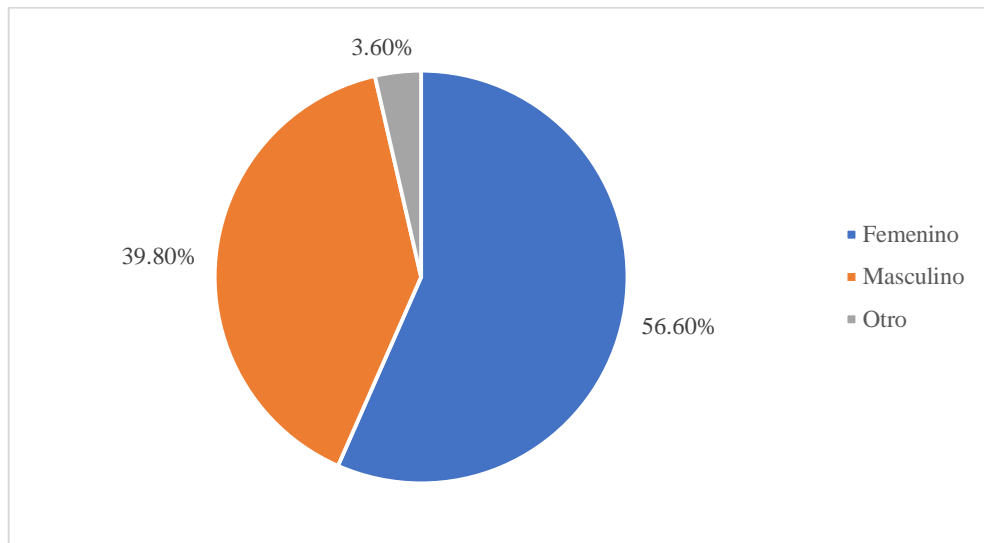
La información secundaria corresponde a los datos proporcionados por las fuentes de las instituciones públicas que permitieron obtener los datos macroeconómicos y poblacionales.

#### 1.4.4 Análisis e Interpretación

Una vez aplicada la encuesta a la muestra de estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### 1. Género

**Figura 1**  
*Pregunta 1*



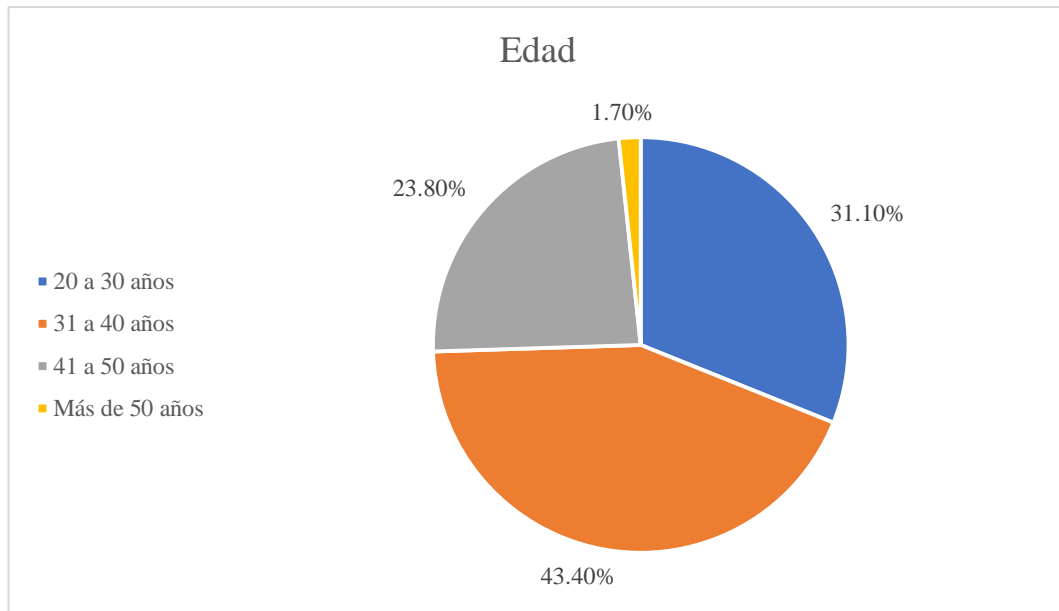
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

Los encuestados ambateños son en su mayoría mujeres con una participación del 56,6%, sin embargo, esta selección no indica que sea el género una determinante para la preferencia sobre el consumo de pan puesto que se conoce que la población en general a excepción de aquellos con intolerancia al gluten o diabetes u otras patologías y preferencias, consumen este alimento.

## 2. Edad

### Figura 2

#### Pregunta 2



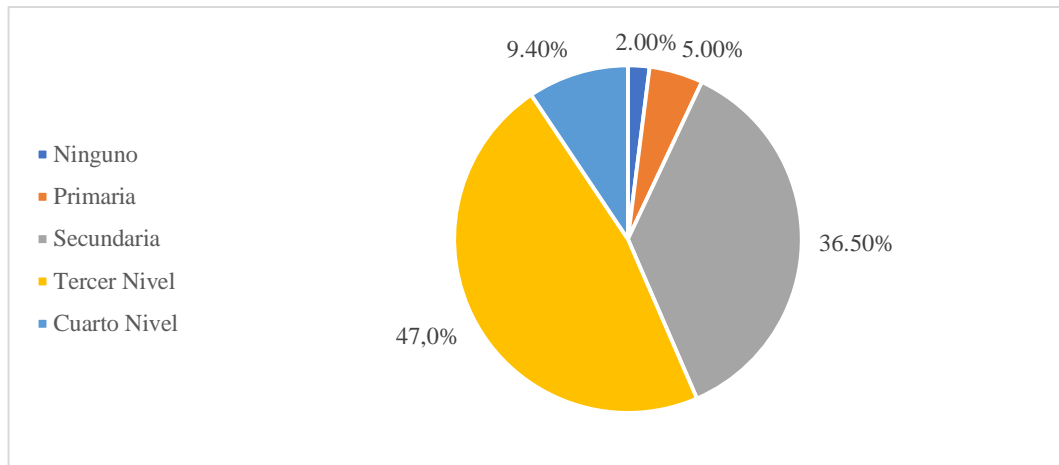
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

La mayor parte de los encuestados tienen una edad promedio de 31 a 40 años lo que corresponde al 43,4% de la muestra. Por otra parte, el 31,1% indicó que la edad es de 20 a 30 años y el 23,8% corresponden a edades de 41 a 50 años. Por tanto, las personas que consumen pan generalmente tienen de 20 a 50 años por que la demanda potencial del producto no se ve influenciada principalmente por la edad.

### 3. Nivel de instrucción

**Figura 3**

*Pregunta 3*



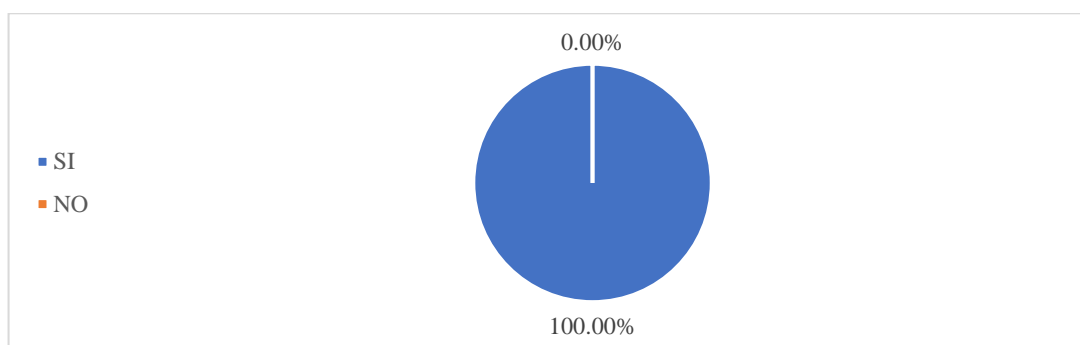
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

De acuerdo con los datos levantados de la muestra de estudio, el 47,0% poseen un tercer nivel de instrucción, mientras que el 36,5% posee un nivel de educación de secundaria. Esto está ligado a los datos generales de educación a nivel país.

### 4. ¿Compraría usted pan de centeno y mashua?

**Figura 4**

*Pregunta 4*



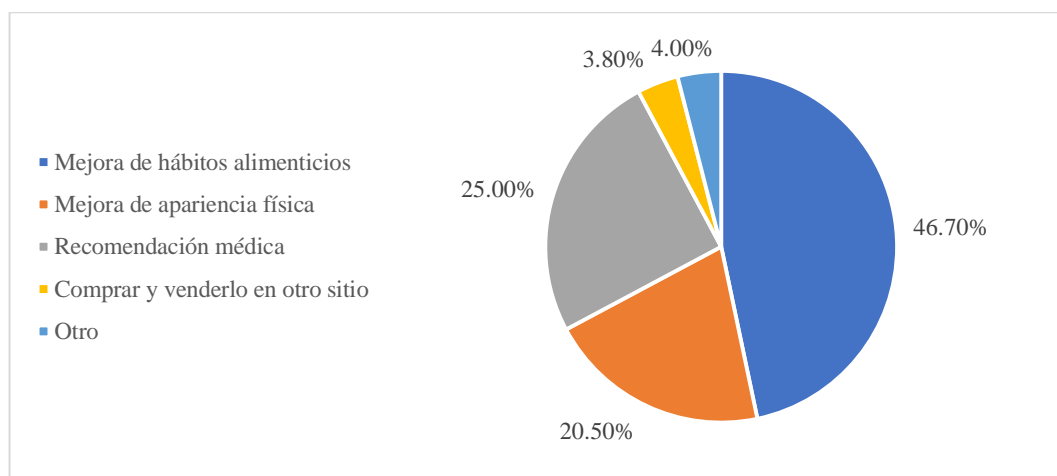
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a las personas ambateñas que consumen pan, se ha determinado que el 100% estaría dispuesto a adquirir el nuevo producto de pan de centeno y mashua.

5. Si su respuesta anterior fue sí ¿Cuáles son las razones que le motivan a comprar pan de centeno y mashua?

**Figura 5**

*Pregunta 5*



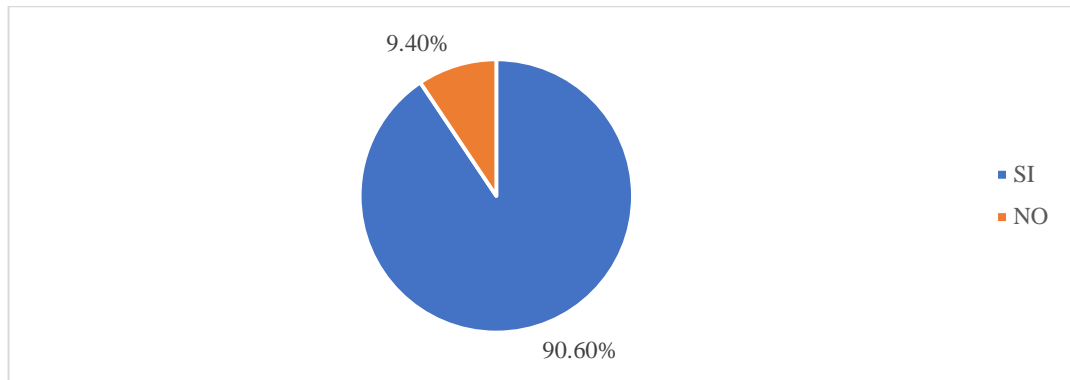
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

Los resultados muestran que el objetivo principal de los consumidores que les motiva a la compra de pan de centeno y mashua es la mejora de los hábitos alimenticios (46,70%). Por otra parte, el 20,50% busca mejorar su apariencia física consumiendo alimentos saludables y el 25% menciona que consumirían este tipo de pan debido a una recomendación médica.

6. ¿Le gustaría conocer las diferentes formas en las que puede consumir pan de centeno y mashua?

**Figura 6**

*Pregunta 6*



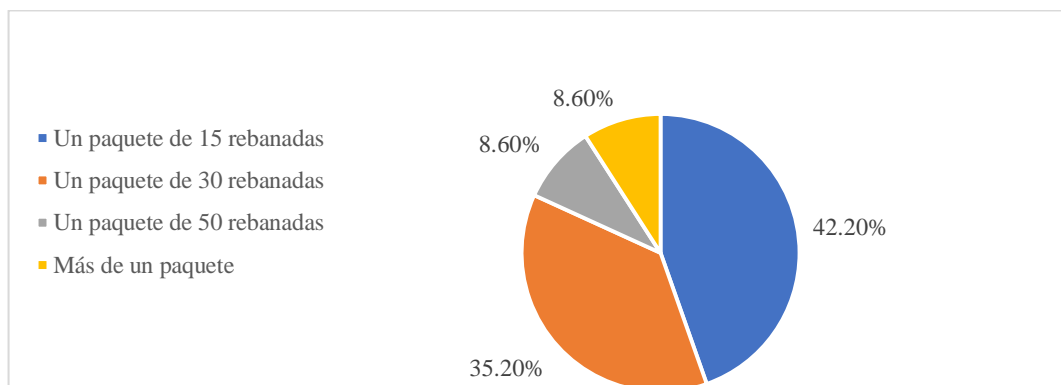
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

El 90,60% de los encuestados indicaron que si les gustaría conocer las diferentes formas de consumir el plan de centeno y mashua por lo que el proyecto debe estar destinado también a brindar la información a través de la publicidad y por medio del diseño de la envoltura del producto.

7. ¿Cuál es la porción de pan de centeno y mashua que podría adquirir a la semana?

**Figura 7**

*Pregunta 7*



*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

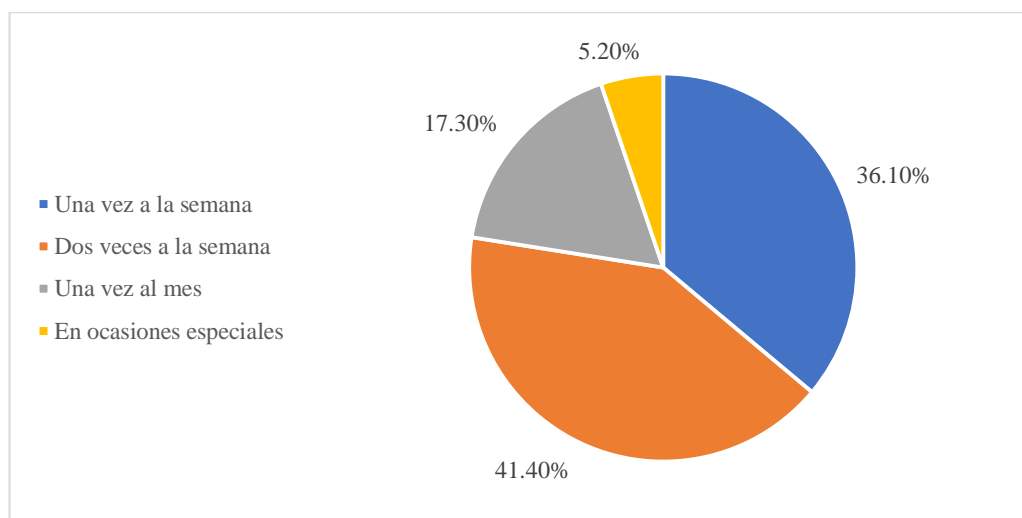


En base a los resultados, se obtuvo que las personas dispuestas a adquirir pan de centeno y mashua en una proporción de un empaque de 15 rebanadas corresponden al 42,2% del total de la muestra. Por otra parte, el 35,2% de los mismos indicaron que estarían de acuerdo en comprar un paquete de 30 rebanadas.

8. ¿Con qué periodicidad compraría pan de mashua y centeno?

**Figura 8**

*Pregunta 8*



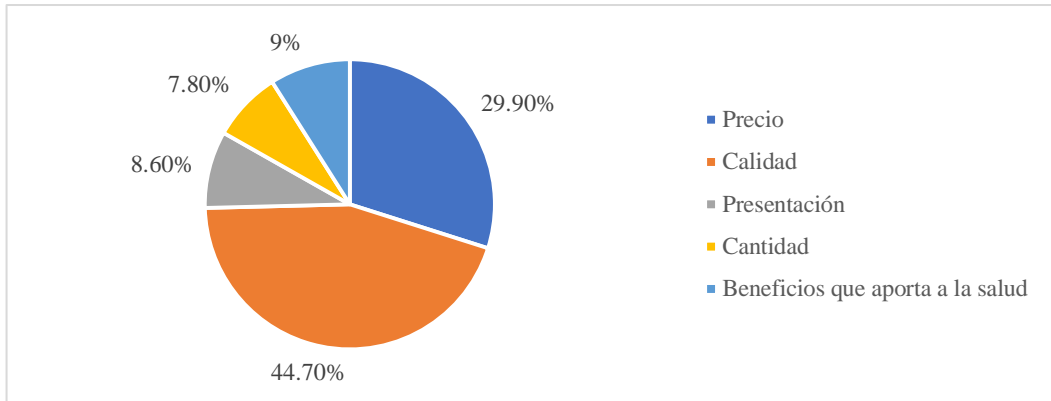
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

Las personas están dispuestas en un 41,4% a comprar pan dos veces por semana y el 36,1% ha señalado que lo haría una vez a la semana por lo que es posible definir que la compra de este alimento se puede adquirir de forma semanal en base a las proporciones mencionadas en la pregunta anterior.

9. ¿Qué atributo considera determinante a la hora de comprar pan?

**Figura 9**

*Pregunta 9*



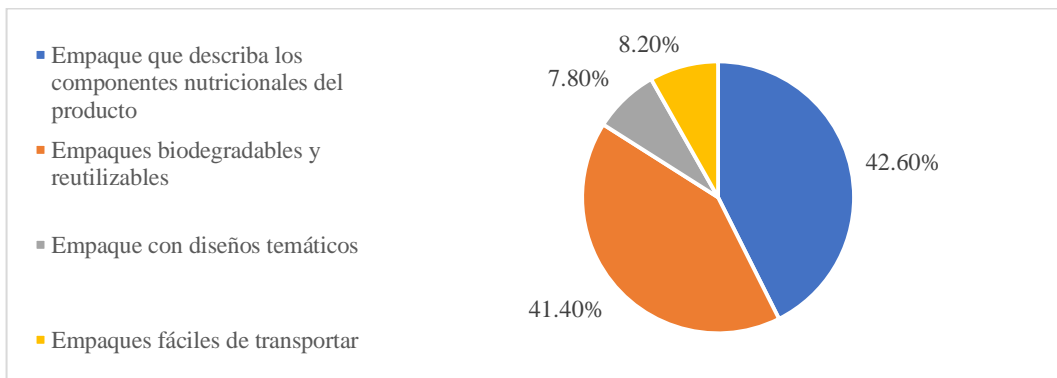
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

A la hora de comprar pan, las personas consideran que uno de los principales atributos es la calidad del producto, así lo señala el 44,70% de los encuestados. Por otra parte, el 29,9% de ellos menciona que el precio es otra de las características por las cuales las personas se inclinan a comprar uno u otro bien o servicio.

10. ¿Cuál de los aspectos relacionados con la presentación del producto los percibe como atractivos?

**Figura 10**

*Pregunta 10*



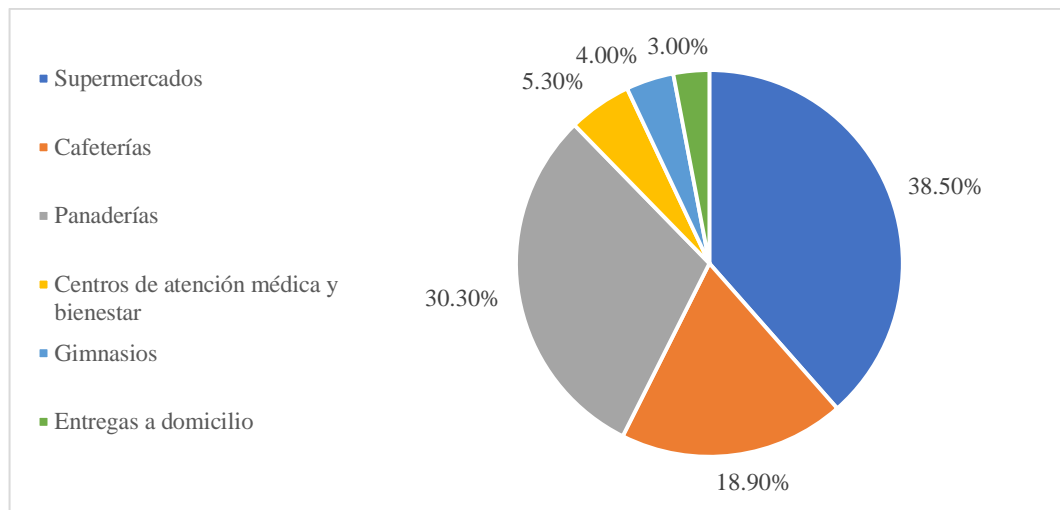
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

Se ha planteado la pregunta sobre los aspectos relacionados a la presentación del producto, en base a ello se ha determinado que el 41,4% de las personas prefieren que se utilicen empaques biodegradables y reutilizables, seguidamente el 42,6% prefiere que estos describan los componentes nutricionales del producto. De este modo es evidente que el enfoque de la presentación debe cumplir con estos dos aspectos relevantes para satisfacer las preferencias y necesidades de los consumidores.

11. ¿En qué lugar adquiere pan usualmente?

**Figura 11**

*Pregunta 11*



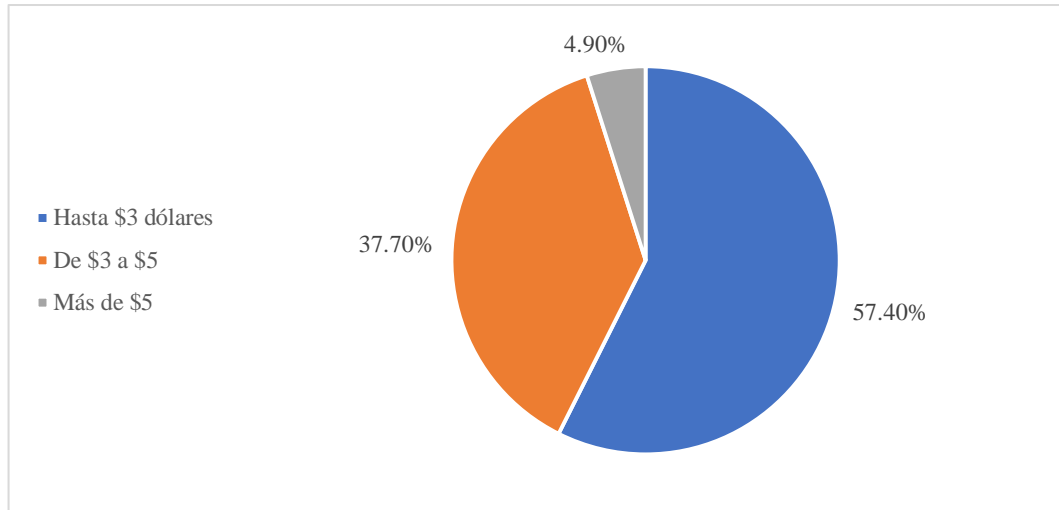
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

Para identificar los principales puntos de venta se cuestionó a los encuestados su lugar de preferencia. De este modo, el 38,5% indicó que los supermercados es la principal opción, seguidamente por las panaderías con un 30,3% y las cafeterías con un 18,9% de acogida.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un empaque de 15 rebanadas?

**Figura 12**

*Pregunta 12*



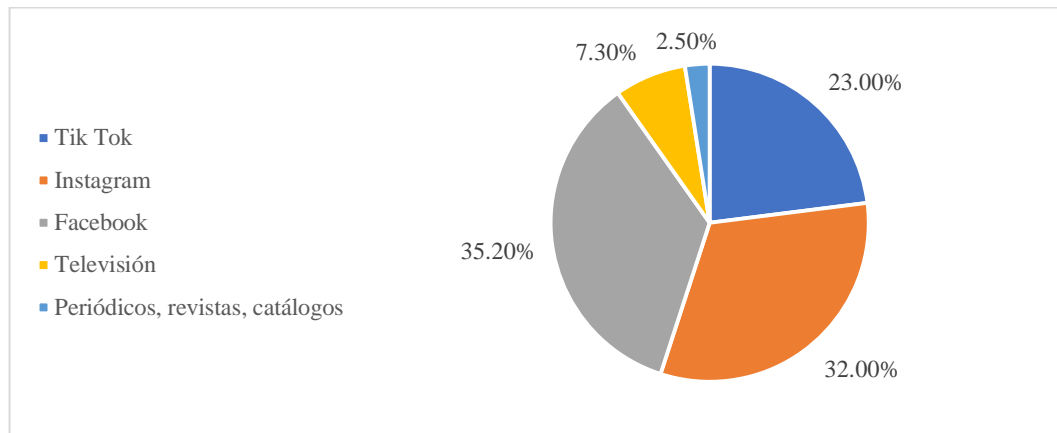
*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

Con el objetivo de identificar la disposición de pago de la muestra de estudio, se ha identificado que el 57,4% concuerda que el precio ideal es \$3,00 dólares, mientras que el 37,7% indica que pagaría en un rango de \$3,00 a \$5,00 dólares. De este modo, para identificar el precio ideal, es posible calcular un valor promedio de pago.

13. ¿Qué medio usted utiliza para buscar recomendaciones previo a adquirir un producto saludable?

**Figura 13**

*Pregunta 13*



*Nota.* Obtenido a partir de los resultados de la encuesta

De acuerdo con los resultados, existen tres medios digitales predominantes que permiten a las personas realizar sus búsquedas para encontrar un producto que satisfaga sus necesidades y requerimientos. En primer lugar, se encuentra Instagram, seguidamente por Facebook y por último Tik Tok.

14. ¿Con qué término o palabra relaciona usted el producto pan de centeno y mashua?

De acuerdo con los resultados de la aplicación de la encuesta, los nombres aplicables al negocio en marcha, en base a la forma en la que es posible relacionar al producto con un término fueron Censhua y Paseñito. Es por ello que, en base al criterio de la autora, se decidió partir por el nombre “El Paseñito”.

### **1.5 Demanda Potencial**

Para el cálculo de la demanda potencial se procedió a utilizar el método promedio simple, puesto que, al buscar insertar un nuevo producto en el mercado, no se tiene una referencia de datos históricos que puedan ser tomados como base para el desarrollo. Por tanto, se aplicó una encuesta piloto para determinar el número de unidades de pan equivalentes a un paquete de 15 rebanadas a la semana.

La encuesta se aplicó a una muestra de 20 personas de la zona urbana de la ciudad de Ambato que consume pan de forma habitual y se interesa por el consumo de un pan con enfoque saludable. La pregunta realizada fue: ¿Cuántos paquetes de pan de mashua y centeno de 15 rebanadas estaría dispuesto a adquirir a la semana? Las respuestas se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Respuestas de la encuesta piloto aplicada*

Respuesta	Frecuencia
1	6
2	2
3	2
4	2
5	3
6	3
7	6
8	1
9	1
10	5
11	1
12	2
13	7
14	5
15	1
16	5
17	1
18	1
19	3
20	3
Total	31

*Nota.* Los datos fueron obtenidos de la aplicación de la encuesta piloto. Elaboración propia.

Posterior a ello se procedió con el cálculo del valor sigma de la siguiente manera:

$$\partial = \frac{\text{Valor máximo} + \text{Valor mínimo}}{2}$$

$$\partial = \frac{7 + 1}{2}$$

$$\partial = 4$$

Posterior a ello se procedió a determinar el universo de la demanda denotada en personas, para ello se aplicó la siguiente expresión:

$$N = \frac{Z^2 * \sigma^2}{e^2}$$

$$N = \frac{1,96^2 * 4^2}{0,05^2}$$

N= 24 586 personas que demandan el producto en el año 2023

**Tabla 11**

*Identificación de la demanda al año 2024*

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>TCP</b>	<b>Decrecimiento</b>
2019	23.191		
2020	23.532	1,45%	341
2021	23.878	1,45%	346
2022	24.230	1,45%	351
2023	24.586	1,45%	357
<b>2024</b>	<b>23.884</b>		

*Nota.* La tasa de crecimiento poblacional pertenece a la ciudad de Ambato, para determinar la demanda del año 2024 se obtuvo la media de los años anteriores considerando el decrecimiento calculado para cada uno de ellos.

**Tabla 12**

*Demanda de personas y productos al año 2024*

<b>Año</b>	<b>Demanda Personas</b>	$\partial$	<b>Demanda Productos Mensual</b>	<b>Demanda Productos Anual</b>
2024	23.884	4	95.534	1.146.408

*Nota.* La demanda mensual se obtuvo del producto entre la demanda y el valor sigma o número de productos que la demanda está dispuesta a conseguir.

**Tabla 13**

*Demanda de productos denotada en dólares al año 2024*

<b>Año</b>	<b>Demanda Productos</b>	<b>PVP</b>	<b>Demanda Productos Mensual</b>	<b>Demanda Productos Anual</b>
2024	95.534	\$4,84	\$38.531,93	\$462.383,11

*Nota.* La demanda en dólares se ha calculado considerando el precio de cada paquete de 15 rebanadas a \$4,84.

## **1.6 Análisis del Macro y Microambiente**

Para analizar el entorno empresarial, es necesario realizar una evaluación de los elementos que generan influencia sobre éste. Para ello, es necesario considerar dos grupos, estos son los factores internos y externos. El primero engloba aquellas situaciones cercanas a la empresa que incluyen directamente sobre las actividades diarias de la misma, el segundo, corresponde a los cambios económicos, políticos, legales, tecnológicos y ecológicos que podrían presentarse en una determinada jurisdicción y que pueden favorecer o perjudicar a grandes grupos de personas (Taipe, 2015).

### **1.6.1 Análisis del microambiente**

El análisis del micro ambiente se desarrolló a partir del estudio de las 5 fuerzas de Porter. De este modo, se obtuvieron las principales fortalezas y amenazas de la empresa en curso considerando también las posibles amenazas del entorno como los competidores, la existencia de productos sustitutos, las formas de negociación con los proveedores y la relación de la empresa con los clientes.



### 1.6.1.1 Determinación de las 5 fuerzas de Porter

**Tabla 14**

*Determinación de las 5 fuerzas de Porter*

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Descripción</b>
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>- En el mercado existe una variedad de pan similar denominado integral cuyo principal objetivo es cuidar de la salud de los consumidores.</li></ul>
Rivalidad entre competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los puntos de venta de pan se encuentran ubicados a pocos metros de distancia entre sí. Cada uno posee características de los distinguen de los demás.</li></ul>
Amenaza de productos y servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none"><li>- No existe en el mercado un pan de mashua y centeno.</li><li>- Es posible que la competencia tome el nuevo producto como una oportunidad y se produzca en grandes cantidades.</li></ul>
Poder de negociación del proveedor	<ul style="list-style-type: none"><li>- La harina de centeno es un producto escaso en el mercado.</li><li>- Existen importadores directos cuencanos que distribuyen la materia prima al país.</li></ul>
Poder de negociación del cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los clientes que consumen pan en general están dispuestos a consumir un nuevo tipo de pan (centeno y mashua).</li><li>- Los clientes se ven atraídos por productos ecológicos y saludables.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia.

### 1.6.1.2 Matriz EFI

**Tabla 15**

*Matriz EFI*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Producto novedoso en el mercado	0,12	4	0,48
Acceso directo a los proveedores de centeno	0,14	3	0,42
Acceso a la mashua producida localmente	0,12	3	0,36
Mano de obra capacitada	0,12	4	0,48
Alianza con supermercados y cafeterías	0,15	3	0,45
<b>Debilidades</b>			
Coste de la materia prima (centeno)	0,1	2	0,2
Coste del transporte y distribución de los productos	0,08	2	0,16
Desconocimiento de la marca	0,1	1	0,1
Desconocimiento de los beneficios de la mashua	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>2,72</b>

*Nota.* Elaboración propia.

## 1.6.2 Análisis del macro ambiente

### 1.6.2.1 Análisis PESTEL

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserción de nueva normativa tributaria para nuevas empresas como negocios populares y emprendimientos.</li> <li>- Elección de nuevas autoridades a nivel local lo que implica la modificación de los cuerpos normativos.</li> </ul>
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un incremento notable de los precios de combustible lo que genera un encarecimiento del transporte de los productos y el abastecimiento de la materia prima.</li> <li>- Inflación de precios.</li> </ul>

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
Sociales	- La sociedad se ve cada vez más atraída por los productos amigables con el medio ambiente y por productos que mejoren la calidad de vida de las personas.
Tecnológicos	- En el Ecuador a pesar de existir un deficiente avance tecnológico a comparación de países desarrollados, se poseen todas las herramientas necesarias para la producción de pan a gran escala.
Ecológicos	- El pan es un producto que puede fabricarse con un tipo de producción limpia, es decir que no genera un alto impacto ambiental.
Legales	- Los cambios de la normativa pueden implicar exigencias de calidad superiores, además del cumplimiento de obligaciones fiscales.

*Nota.* Elaboración propia.

### 1.6.2.2 Matriz de Perfil Competitivo

**Tabla 16**

*Matriz de perfil competitivo*

<b>Elemento</b>	<b>Ponderación</b>	<b>SUPAN</b>		<b>BIMBO</b>		<b>PASEÑITO</b>	
		<b>Ran-king</b>	<b>Punta-je</b>	<b>Ran-king</b>	<b>Pun-taje</b>	<b>Ran-king</b>	<b>Pun-taje</b>
Publicidad	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Finanzas	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Administración	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Producto	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Calidad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Alianzas estratégicas	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Innovación	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Internacionalización	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Tecnología	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Marca	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>3,38</b>	<b>32</b>	<b>3,14</b>	<b>30</b>	<b>3,04</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados indican que la empresa se encuentra en un nivel competitivo inferior a BIMBO debido que se caracteriza por la innovación que genera en el sector y la calidad que ofrece a sus consumidores. La expectativa de

posicionamiento de “El Paseñito” es ubicar a la empresa en un nivel similar a Bimbo a través de la publicidad y la mejora continua de calidad del producto.

### 1.6.2.3 Matriz EFE

**Tabla 17**

*Matriz EFE*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Ponde- ración</b>	<b>Califi- cación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Alta demanda de pan en Ecuador	0,15	3	0,45
Atracción del cliente por productos amigables con el medio ambiente	0,13	4	0,52
Interés de la comunidad por mejorar su salud	0,15	4	0,6
Alta producción de mashua en el mercado	0,14	3	0,42
<b>Amenazas</b>			
Inflación de precios de la canasta básica	0,12	1	0,12
Inserción de productos sustitutos	0,1	2	0,2
Alta competencia en la zona urbana	0,13	1	0,13
Elección de nuevos representantes políticos	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>2,6</b>

*Nota.* Elaboración propia.

El análisis de los factores externos permite identificar las situaciones o eventos ajenos a la responsabilidad de la empresa, pero que generan un impacto directo en la forma en la que se desarrollan las actividades normales del negocio. En este sentido, se evidenció que en el país existe una alta demanda de pan y la alta producción de mashua son oportunidades que “El Paseñito” debe utilizar para mejorar su posicionamiento en el mercado. Por otra parte, las amenazas más evidentes que influyen sobre el éxito de “El Paseñito” son la inflación de los precios de la canasta básica.

### 1.6.3 Proyección de la oferta.

Con el fin de identificar la oferta de pan específicamente de pan con enfoque saludable se ha tomado como referencia la oferta de productos que generan las empresas en la ciudad de Ambato tales como Bimbo, Moderna, Sara Lee, Alpine Valley y una panadería.

**Tabla 18**

*Determinación de la oferta*

Proveedor	Producto	Stock	Tiempo de Aprovechamiento	Precio Promedio	Oferta mensual	Oferta Anual	Oferta anual en dólares
Bimbo	Pan de centeno	100	Mensual	\$3,20	2430	29160	\$93.312,00
Moderna	Pan de centeno	500	Mensual	\$2,72	1550	18600	\$50.592,00
Supan	Pan de centeno	80	Mensual	\$2,88	2950	35400	\$101.952,00
Braun	Pan de centeno	78	Mensual	\$5,50	1200	14400	\$108.000,00
Panadería	Pan de centeno	60	Mensual	\$3,50	980	11760	\$41.160,00
					9110	109320	\$395.016,00

*Nota.* Los datos fueron obtenidos a partir de la visita a las instalaciones de cada una de las empresas.

## 1.7 Diseño de marca (branding)

A continuación, se construye la imagen de la marca partiendo de las preferencias de la población de estudio con el fin de responder a sus necesidades. De este modo es posible lanzar al mercado un producto atractivo y posicionar a la marca en la mente del consumidor.

### 1.7.1 Nombre de la marca

**“EL PASEÑITO”**

### 1.7.2 Logotipo

**Figura 14**  
*Logotipo*



*Nota.* Elaboración propia.

### **1.7.3 Eslogan**

**“Nutritivo, saludable y rico”**

### **1.7.4 Percepción y posicionamiento**

El consumidor de pan de centeno y mashua será percibido por los clientes como un producto saludable por sus ingredientes. Se prioriza exponer los componentes nutricionales que contienen cada uno de sus ingredientes de la siguiente manera:

El pan de centeno contiene gran cantidad de carbohidratos complejos, esto permite al ser humano mantener una digestión saludable puesto que evita la obesidad y reduce problemas cardiovasculares. Por otra parte, la mashua, es un tubérculo elemental en la dieta pues aporta calcio y vitaminas al organismo. Uno de los beneficios relevantes para los hombres es que este tubérculo ayuda a controlar la inflamación de próstata y en los niños impide la presencia de anemia.

### **1.7.5 Diferenciación**

El producto se lanzará al mercado con las siguientes características que le permiten diferenciarse de otros productos similares:

- El contenido de producto se basa en lograr la calidad de su fabricación,
- El empaque del producto describirá los componentes nutricionales del producto
- Se hará uso de empaques biodegradables y reutilizables
- Para los clientes que adquieran grandes cantidades de producto se añadirá un empaque fácil de transportar.

### **1.7.6 Concepto**

El Paseñito es un pan saludable elaborado a base de centeno y mashua recomendado para incluirlo en la dieta diaria. Entre los tantos beneficios que aporta se encuentra la prevención de obesidad, reduce problemas cardiovasculares, aporta calcio y vitaminas al organismo, ayuda a controlar la inflamación de próstata y en los niños impide la presencia de anemia.

### **1.7.7 Post**

**Figura 15**

*Post publicitario*



*Nota.* Elaboración propia.

### **1.8 Estrategias de marketing**


A continuación, se describen las estrategias de mercado que se han diseñado para que posicionar al negocio:

**Tabla 19**

*Estrategias de marketing*

<b>Estrategias</b>	<b>Detalle</b>
Estrategia de posicionamiento	- Adquirir una base de datos (big data) para conocer las preferencias del consumidor.
Estrategia de diferenciación	- Creación de empaques biodegradables. - Empaques fáciles de transportar. - Información nutricional. - Puntos de distribución cercanos.



<b>Estrategias</b>	<b>Detalle</b>
Marketing de guerrilla	El marketing de guerrilla sobre el pan de centeno y mashua buscará representar los beneficios u utilidades del producto. En el siguiente ejemplo se muestra el aporte al corazón de la mashua:
	
Estrategias de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecerán métricas para alcanzar el objetivo de las ventas.</li> <li>- Diseñar productos premium con la combinación de ingredientes adicionales.</li> </ul>
Estrategias de plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El producto será entregado en los supermercados, cafeterías y panaderías ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Ambato, para ello se establecerán alianzas estratégicas con los establecimientos.</li> </ul>
Estrategias de packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empaques se mostrarán de una forma llamativa que muestre los beneficios del consumo del producto y se entregarán de un modo que estos sean fáciles de transportar.</li> </ul>
Estrategias para el manejo de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marca se promocionará en redes sociales, principalmente en Facebook, Instagram y Tik Tok.</li> </ul>
Estrategias de canales de distribución	Los principales canales de distribución del producto se prevé que serán los supermercados, cafeterías y panaderías, así como también desde la planta de producción.
Estrategias de precio, etc.	Se establecerán descuentos por la compra al por mayor de los productos.

*Nota.* Elaboración propia.

## 1.9 Plan de comunicación

Para la promoción de los productos de pan de mashua y centeno se realizará a través de las redes sociales a través de la obtención de alcance orgánico y promocional de las publicaciones, para ello se desarrollará una planificación del contenido basado en tres aspectos tales como:

**Tabla 20**

*Plan de medios*

Objetivo	Estrategia	Medio publicitario	Presupuesto tiempo	Responsable	Indicador
Optimizar la tienda de Instagram para alcanzar a la mayor cantidad de prospectos.	Crear contenido de valor para Instagram especialmente Reels.	Redes sociales	1 año	Departamento de marketing	Índice de alcance de público
Establecer una comunidad en Facebook para establecer una interacción de los interesados de comida saludable.	Administrar la comunidad de Facebook.	Redes sociales	1 año	Departamento de marketing	Índice de alcance de público
Creación de contenido para mostrar las opciones de consumo de pan.	Determinar las preferencias culinarias de las personas	Redes sociales.	1 año.	Departamento de marketing	Índice de alcance de público

Objetivo	Estrategia	Medio publicitario	Presupuesto tiempo	Responsable	Indicador
	en su desayuno.				

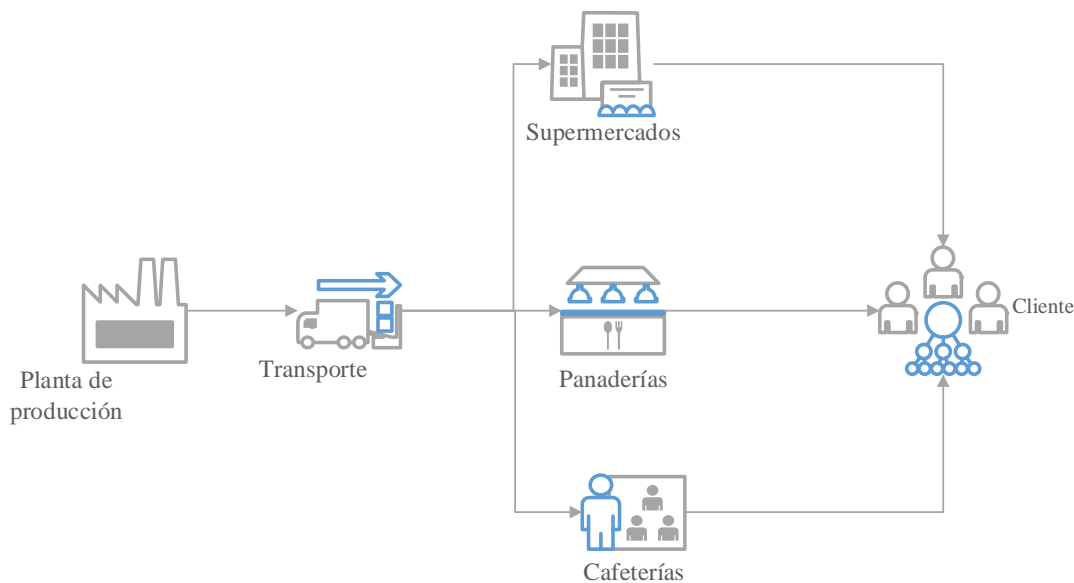
*Nota.* Elaboración propia.

### 1.10 Canales de Distribución

Los canales de distribución se han obtenido de las preferencias mencionadas en la encuesta a los consumidores de pan, en donde por lo general adquieren este tipo de producto principalmente en supermercados, panaderías y cafeterías.

**Figura 16**

*Canales de distribución*



*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo a la información anterior, los principales canales serán los supermercados y cafeterías puesto que resulta una tarea compleja el establecer alianzas estratégicas con las panaderías por lo que, se toma como un punto de distribución directa a la planta de producción.

## 1.11 Seguimiento de Clientes

**Tabla 21**

*Seguimiento de Clientes*

Objetivo	Estrategia	Presu- puesto	Tiem- po	Respon- sable
Administrar la información personal de los clientes	Obtener a través de redes sociales la suscripción a las tiendas para obtener sus medios de contacto a los cuales remitir promociones y agradecimientos.	\$50,00	1 año	Departamento de marketing
Proporcionar recomendaciones o insights a clientes recurrentes	Premiar a los clientes con descuentos o insignias virtuales por su participación en las comunidades recomendaciones a través de los medios digitales.	\$90,00	1 año	Departamento de marketing

*Nota.* Elaboración propia.

## 1.12 Plan de acción comercial y Métricas de marketing

**Tabla 22**

*Plan de acción comercial*

Estrategias	Tácticas	Indicadores	M. Verifica- ción	Respons- ables	Presu- puesto
Establecer metas para cada vendedor.	Premiar a los vendedores por el cumplimiento de los objetivos.	$\frac{\text{Objetivo alcanzado}}{\text{Objetivo planificado}}$	Porcentaje	Vendedor y gerente	\$150,00

*Nota.* Elaboración propia.

## 2 Operaciones

### 2.1 Objetivo del Capítulo

El presente capítulo tiene por objetivo describir el proceso de transformación del pan de centeno y mashua tomando en consideración los parámetros técnicos para cumplir con las especificaciones de calidad vigentes en el Ecuador.

### 2.2 Descripción del proceso

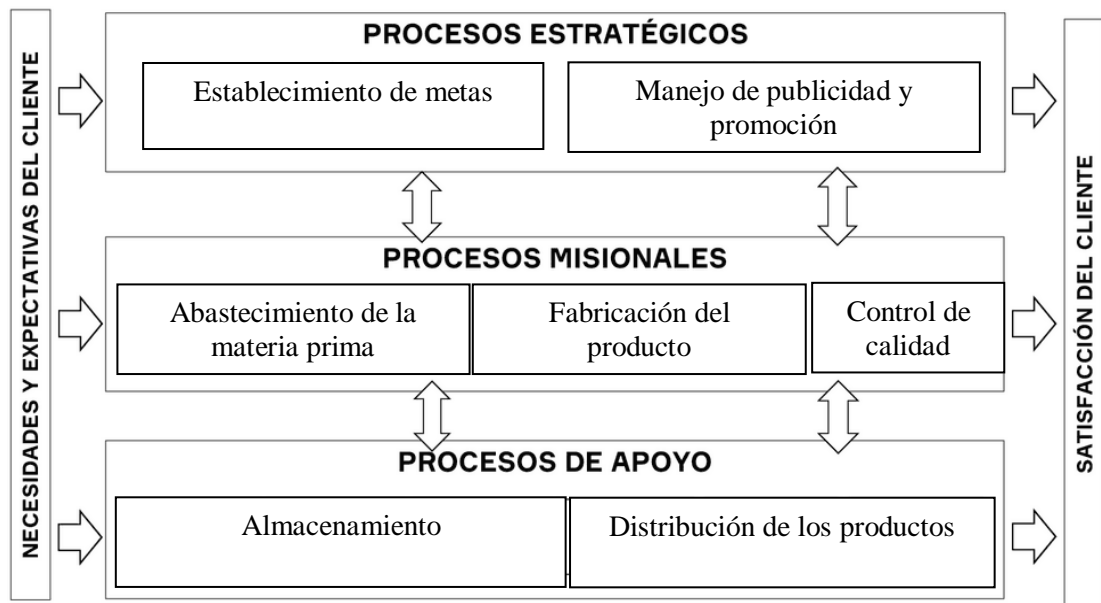
#### 2.2.1 Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.

El pan de centeno y mashua será producido con harina de centeno orgánica y mashua cocida a manera de líquido para masa. La estandarización de la receta se obtiene a partir de una serie de pruebas que determinan las cantidades adecuadas de manera que se pueda garantizar la calidad del producto para las cadenas de distribución y por ende para el cliente final.

##### 2.2.1.1 Mapa de procesos

**Figura 17**

*Mapa de procesos*



*Nota.* Elaboración propia.

### 2.2.1.2 Relato técnico (receta estándar)

#### **Ingredientes**

- 50 kg harina centeno
- 10,0 kg mashua
- 10,0 lt agua
- 15 gr levadura
- 4,0 kg azúcar
- 0,1 kg sal
- 25 kg harina de trigo
- 700,0 gr C/UND Fundas de empaquetado


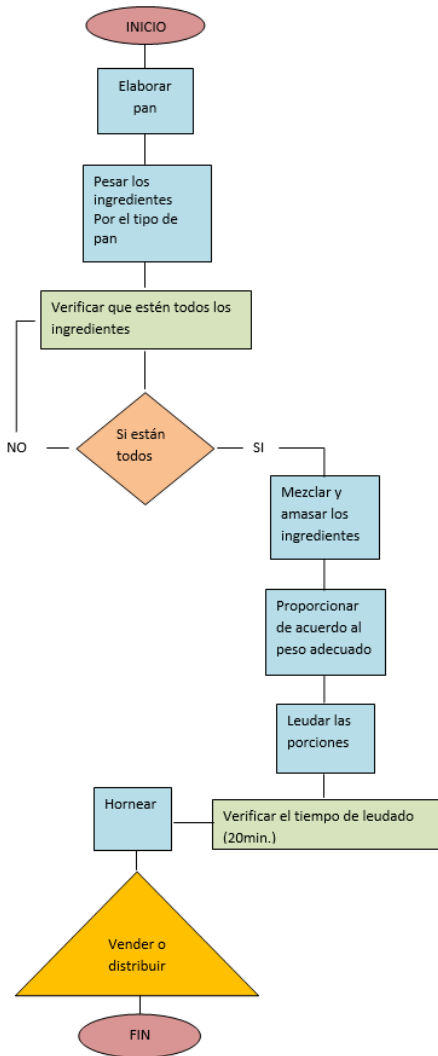
#### **Preparación**

- Mezclar los ingredientes secos y luego incorporar a los ingredientes líquidos, mezclar bien
- Colocar en la porción dividida en 18 moldes de 700 g.
- Fermentar 2 horas o hasta que la masa presente grietas en la superficie,
- Hornear 250 °C durante 20 min y a 220 °C durante 20 min
- Bajar la temperatura a 200 por 20 min más posterior a la primera fase de horneado.
- Cortar el pan en rebanadas de acuerdo al peso y la dimensión estándar.
- Empacar
- Distribuir
- Consumidor final.

### 2.2.1.3 Flujograma

**Figura 18**

*Flujograma de procesos*

	Elaboración de pan	Responsable del proceso	Revisado por	Página
	Formación del personal de producción	María José Naranjo	Ing. Mónica Espinoza	1 de 1
<b>Objetivo:</b> Proporcionar el proceso correcto para la elaboración de pan de centeno y mashua hasta su horneado y puesta en venta		Versión	Fecha	Descripción del cambio sobre versión anterior
		1	23/ 07/ 2023	Versión inicial
<b>FLUJOGRAMA</b>		<b>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.La elaboración de pan de centeno y mashua cuenta con cantidades estandarizadas en un recetario propio de la Empresa</li> <li>2.El peso de los ingredientes de esta receta está estandarizado. Harina, azúcar, levadura, sal, manteca, huevos, mantequilla, son los elementos básicos.</li> <li>3.Revisar las recetas, para que el sabor del producto final no se afecte por la ausencia de algún ingrediente.</li> <li>5.Se debe amasar por al menos 10 minutos en la amasadora</li> <li>6.Por lo general la porción pesará aproximadamente 700g.</li> <li>7.Las porciones serán colocadas en cada molde y cubiertas con un plástico transparente hasta obtener los 18 moldes para ingresarlos a la cámara de leudo.</li> <li>8.Revisar el manual del uso correcto y programación de la cámara de leudo y estar pendiente de la hora</li> <li>9. En el horno permanecerán 60 minutos los 6 moldes con 18 unidades de pan cada una en proceso de cocción.</li> </ol>		

*Nota.* Elaboración propia.

## **2.2.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.**

### **2.2.2.1 Ubicación geográfica de la empresa.**

La planta de producción estará ubicada en la parroquia Pinllo de la ciudad de Ambato. En el sitio se encuentra la maquinaria y se concentra el personal necesario para la administración, producción, distribución y venta de los productos.

#### **Figura 19**

*Ubicación de las instalaciones*



*Nota.* Tomado de Google Maps (2023)

### **2.2.2.2 Distribución de instalaciones**

A continuación, se muestra de forma gráfica la forma en la que se encuentra distribuida la planta de producción:



**Figura 20**

*Distribución de las instalaciones*

Oficina de producción	Oficina de gerencia
Departamento de producción	Bodega



*Nota.* Elaboración propia.

### 2.2.2.3 Detalle de materiales y herramientas utilizados en el proceso.


A continuación, se detallan los equipos y las características de cada uno de ellos utilizados para el proceso de producción del pan de centeno y mashua:

**Tabla 23**

*Descripción de equipos utilizados en el proceso productivo*

Actividad (etapa de producción)	Equipo	Características
Abastecimiento		Estantería: Metálicas tipo dexión para el almacenaje de la materia prima y productos en proceso, así como terminados.
Elaboración		Moldes de pan: metálicas antioxidantes 31*11 winco para hornear el pan.

Actividad (etapa de producción)	Equipo	Características
		<p>Horno de pan: Compuestos por 20 latas.</p>
		<p>Refrigerador: Indurama 10 pies RI-375CR para conservar el estado de la materia prima.</p>
		<p>Juego de utensilios de panadería de acero inoxidable.</p>
<p>Empaquetado</p>		<p>Empaquetadora industrial: de serie S con Sistema de soldadura y termo retracción en una sola operación y panel de control con visor LCD alfanumérico y microprocesador a 16 bit.</p>

Actividad (etapa de producción)	Equipo	Características
Distribución		Carro para la movilización de la mercadería: De acero inoxidable.

*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se muestra a detalle el cuadro de necesidades de personal a través del cual es posible determinar el número de personas que se requiere específicamente para el proceso productivo, es decir que no se considera al personal administrativo y de ventas.

**Tabla 24**

*Cuadro de necesidades de personal para el proceso productivo*

Actividad	Tiempo (por actividad)	No. Personas	Horas- hombre
Abastecimiento de materia prima	30 min	1	30 hora
Fermentación de la masa madre	1 hora	1	1 hora
Mezcla de los ingredientes	30 min	1	30 min
Leudo	35 min	1	45 min
Horneado	1 hora	1	1 hora
Empacado	25 minutos	1	25 minutos

*Nota.* Elaboración propia.

Cabe mencionar que el proceso de fermentación se haría prácticamente solo ya que el operador manipularía el encendido y apagado de la máquina fermentadora únicamente.

### 2.2.3 Tecnología a aplicar

A continuación, se muestra el destalle de la tecnología a aplicar en el largo plazo para el desarrollo y crecimiento del negocio. Para ello se ha considerado un tipo de tecnología para el proceso de la fermentación del pan:

**Tabla 25**

*Aplicación de tecnología (máquina fermentadora)*



*Nota.* Elaboración propia.

La máquina fermentadora permitirá acelerar el proceso debido a que es el paso que toma la mayor cantidad de tiempo de producción, con ello es posible acelerar la producción para abastecer a la mayor cantidad de personas.

### 2.2.4 Factores que afectan las operaciones

Entre los posibles factores que podrían afectar a la producción están:

- Escasez de la harina de centeno
- Incremento de los precios de pan natural, esto puede afectar al consumo de pan de manera global.
- Deterioro de la maquinaria.
- Limitaciones en el uso de la luz eléctrica y gas en el sector.

## Ritmo de producción.

A continuación, se indica el ritmo de producción con el tiempo promedio y tiempo normal de las actividades propias del proceso de producción:

**Tabla 26**

*Ritmo de producción*

<b>Actividad</b>	<b>Nº Personas</b>	<b>Tiempo promedio</b>	<b>Tiempo normal</b>	<b>Ritmo de trabajo</b>
Pesar los ingredientes	1	30 min	25min	85%
Fermentación de la masa madre	1	1 hora	50 min	80%
Mezcla y amasado de los ingredientes	1	30 min	20min	80%
Leudo en moldes	1	35 min	35 min	100%
Horneado	1	1 hora	1 hora	100%
Empacado	1	25 minutos	20 min	85%

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 27**

*Proyección personal operativo anual*

<b>Año</b>	<b>Puesto</b>	<b># de personas</b>
2023	Obrero de panadería y pastelería	3
2024	Obrero de panadería y pastelería	3
2025	Obrero de panadería y pastelería	4
2026	Obrero de panadería y pastelería	4
2027	Obrero de panadería y pastelería	5

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 28***Cálculo en Manufactura*

<b>Tiempo del proceso</b>	<b>1 semana (5 días)</b>
Número de unidades producidas por lote	18 panes
Producción diaria (8h)	35 panes
Producción mensual	700 panes
# de lotes por día	2
Producción anual	8400 panes

*Nota.* Elaboración propia.

## **2.3 Capacidad de Producción**

### **2.3.1 Capacidad de Producción Futura.**

Considerando que la demanda de panes al 2023 es de 24 586 fundas, la capacidad de producción de la planta logra cubrir es del 34,17% de la demanda total con 8400 unidades anuales.

**Tabla 29***Cálculo de la producción futura (en paquetes de 700gr).*

<b>Periodo</b>	<b>Producción semanal</b>	<b>Producción mensual</b>	<b>Producción anual</b>
2023	175	700	8400
2024	179	715	8575
2025	182	729	8753
2026	187	746	8956
2027	191	764	9164

*Nota.* La proyección de la producción se realizó considerando la tasa de inflación del 2,32%. Fuente: elaboración propia.

## **2.4 Definición de Recursos Necesarios para la Producción**

### **2.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.**

A continuación, se especifica los materiales a utilizar:

**Tabla 30***Especificación de la materia prima*

<b>Materia prima</b>	<b>Imagen</b>	<b>Importancia</b>	<b>Grado de sustitución</b>	<b>Proveedor</b>
Centeno	 A photograph showing a bundle of wheat stalks and a wooden scoop filled with whole wheat grains.	Principal material de fabricación	Bajo	Importador directo cuencano
Mashua	 A collage of four images showing different varieties of Mashua tubers, including yellow, orange, and dark-colored ones.	Principal material de fabricación	Bajo	Productor local
Azúcar	 A photograph of several white sugar cubes stacked together.	Aporta al sabor del producto	Medio	Supermaxi, Corporación Favorita
Sal	 A photograph of a small glass jar containing white salt, with some salt spilled on the surface next to it.	Constrasta el sabor del producto	Medio	Supermaxi, Corporación Favorita
Levadura	 A photograph of a packet of 'Levadura Nativa Seca' (dry native yeast) with a red and white design.	Facilita el crecimiento de la masa	Bajo	Supermaxi, Corporación Favorita
Agua	 A photograph of a clear plastic bottle of water.	Uno de los principales elementos que permite mezclar la masa.	Bajo	Tesalia.

*Nota.* Elaboración propia.

## 2.5 Calidad

### 2.5.1 Método de Control de Calidad.

#### 2.5.1.1 Hoja de registro del cumplimiento de especificaciones (Check list/hoja de verificación)

Se ha establecido como herramienta de control de calidad de los productos, un check list u hoja de verificación para cada uno de los procesos, esta será aplicada de forma diaria por parte del encargado del departamento de producción. Esta se muestra a continuación:

**Tabla 31**

*Hoja de verificación*

<b>Hoja de control</b>				
Fecha:	Encargado:			
Proceso	SI	NO	NO CONCLUIDO	NO APLICA
1. Inspección de la materia prima				
2. Almacenaje de la materia prima				
3. Etiquetado y clasificación de la materia prima				
4. Revisión del estado del espacio de almacenaje de los materiales.				
5. Control del estado de la fermentación de la masa.				
6. Verificación de la temperatura del espacio frío				
7. Uso de materiales y utensilios adecuados para la producción.				
8. Uso de indumentaria adecuada por parte del personal.				

*Nota.* Elaboración propia.



## 2.6 Normativa y Permisos que afectan la Instalación del negocio

### 2.6.1 Seguridad e higiene ocupacional

#### 2.6.1.1 Obrero de panadería

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
<b>Deslizamiento</b>	Resbalarse por piso mojado	Zapatos antideslizantes	Zapatos cross
<b>Daño lumbar</b>	Lesiones de columna	Alzar peso (harina) de manera adecuada	Faja
<b>Fatiga</b>	No rendir eficientemente	Mejorar descanso	
<b>Quemaduras</b>	Horno	Verificar la temperatura	Usar guantes
<b>Golpes o atrapaduras</b>	Amasadora	Precaución con el uso de la amasadora	Seguir los pasos de uso

*Nota:* Adaptado de material de formación sobre evaluación y gestión de riesgos y lugar de trabajo para pequeñas y medianas empresas (OIT, 2013)

### **3 Organización y Gestión**

#### **3.1 Objetivo del capítulo**

El presente capítulo tiene por objeto establecer las formas de organización y gestión de los procesos y actividades llevadas a cabo en el proyecto.

#### **3.2 Análisis Estratégico y Definición de Objetivos**

##### **3.2.1 Visión de la Empresa**

“Ser reconocidos como el mayor distribuidor a nivel local, a través de los supermercados, del pan de mashua y centeno.”.

##### **3.2.2 Misión de la Empresa**

Según el estudio de Martínez (2020), la misión es una parte elemental de toda organización o empresa por más pequeña que sea, ya que es capaz de guiar hacia una misma dirección y dar una idea general a todos los colaboradores de cuál es el giro de negocio, hacia quién va dirigido el producto o servicio y cuál es el valor diferenciador.

Por tanto, la misión del presente proyecto es: “Somos una empresa productora y distribuidora de pan de centeno y mashua, con el cual contribuimos en el mejoramiento del metabolismo y ayudamos en la prevención del cáncer a la familia, a nivel local. Garantizamos calidad, salud y eficiencia. Buscamos el crecimiento de nuestros colaboradores y trabajamos por el bienestar de la ciudadanía”

Para lograr definir los objetivos y las estrategias del proyecto, se toma como referencia los factores internos y externos analizados en la matriz EFI y EFE, estos se muestran a continuación:

**Tabla 32***Matriz EFE*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Alta demanda de pan en Ecuador	0,15	3	0,45
Atracción del cliente por productos amigables con el medio ambiente	0,13	4	0,52
Interés de la comunidad por mejorar su salud	0,15	4	0,6
Alta producción de mashua en el mercado	0,14	3	0,42
<b>Amenazas</b>			
Inflación de precios de la canasta básica	0,12	1	0,12
Inserción de productos sustitutos	0,1	2	0,2
Alta competencia en la zona urbana	0,13	1	0,13
Elección de nuevos representantes políticos	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>2,6</b>

*Nota.* Elaboración propia.**Tabla 33***Matriz EFI*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Producto novedoso en el mercado	0,12	4	0,48
Acceso directo a los proveedores de centeno	0,14	3	0,42
Acceso a la mashua producida localmente	0,12	3	0,36
Mano de obra capacitada	0,12	4	0,48
Alianza con supermercados y cafeterías	0,15	3	0,45
<b>Debilidades</b>			
Coste de la materia prima (centeno)	0,1	2	0,2
Coste del transporte y distribución de los productos	0,08	2	0,16
Desconocimiento de la marca	0,1	1	0,1
Desconocimiento de los beneficios de la mashua	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>2,72</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 34**

*Cuadro de estrategias*

<p><b>Misión:</b> “Somos una empresa productora y distribuidora de pan de centeno y mashua, con el cual contribuimos en el mejoramiento del metabolismo y ayudamos en la prevención del cáncer a la familia, a nivel local. Garantizamos calidad, salud, eficiencia y trabajamos con ética. Buscamos el crecimiento de nuestros colaboradores y contribuimos con el cuidado de la ciudadanía”</p>					<p><b>Visión:</b> Ser reconocidos como el mayor distribuidor a nivel local, a través de los supermercados, del pan de mashua y centeno.</p>
<b>Objetivo 2023</b>	<b>Objetivo 2024</b>	<b>Objetivo 2025</b>	<b>Objetivo 2026</b>	<b>Objetivo 2027</b>	
Establecer un costo de producción estándar	Posicionar a la marca para que sea reconocida como un proveedor de pan saludable.	Fijarse como una de las marcas con mayor responsabilidad social y ecológica.	Establecer un alcance mayor al público a través de marketing de alto impacto.	Generar una cobertura a nivel nacional.	
<b>Estrategias:</b>	<b>Estrategias:</b>	<b>Estrategias:</b>	<b>Estrategias:</b>	<b>Estrategias:</b>	
Establecer alianzas con proveedores de la materia prima.  Reducir al máximo los desperdicios y mermas en el proceso de producción.	Mostrar en los empaques del producto los beneficios del consumo de la mashua y el centeno.  Crear una comunidad de consumidores de alimentos ricos en nutrientes.	Presentar procesos libres de contaminación.  Comercializar los productos en empaques biodegradables y amigables con el medio ambiente.	Diseñar contenido publicitario de tipo “marketing de guerrilla”.  Establecer un tipo de marketing relacional para atraer a la mayor cantidad de interesados en el producto.	Establecer sucursales de venta en Quito, Cuenca Guayaquil y Puyo.  Compra de bases de datos (Big Data) para analizar el comportamiento del mercado.	

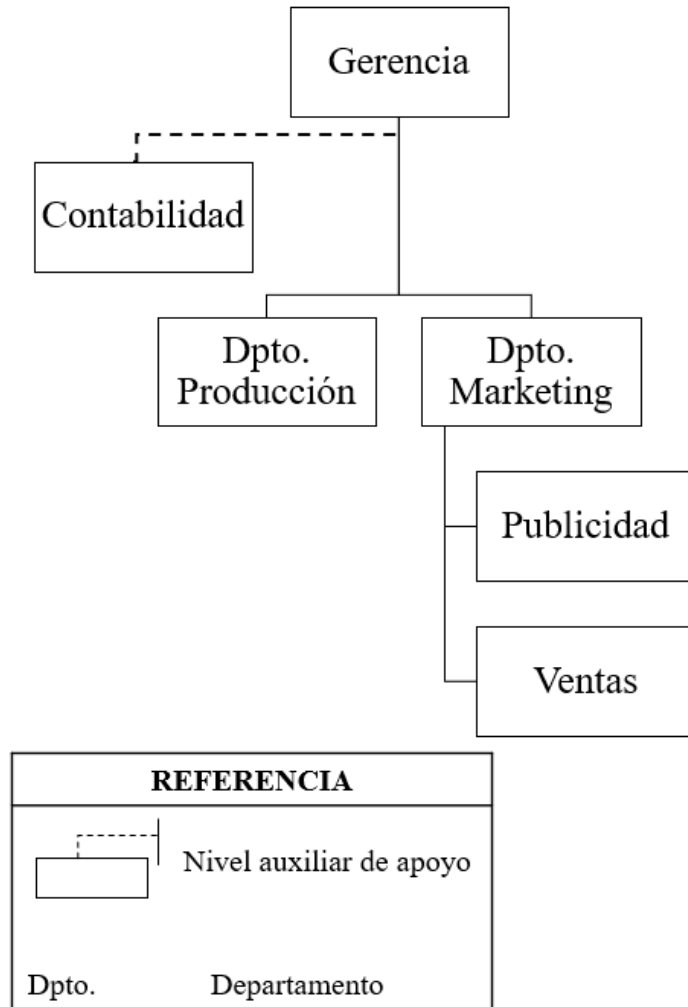
*Nota.* Elaboración propia.

### 3.3 Organización Funcional de la Empresa

#### 3.3.1 Organización Interna

**Figura 21**

*Organigrama Estructural Empresa "Paseñito"*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 3.3.2 Descripción de puestos.

A continuación, se muestra la descripción de cada uno de los puestos de trabajo partiendo de la organización de la empresa demostrada en la figura 21:

### **Tabla 35**

#### *Descripción del puesto de Gerente*

---

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA:**

---

*Puesto: Gerente*

*Jefe inmediato superior: Ninguno, trabaja en conjunto con los posibles inversores.*

*Supervisa a: jefes de cada uno de los departamentos.*

---

#### **II. OBJETIVO DEL PUESTO:**

---

Dirigir y controlar los recursos de la empresa “El Paseñito” para cumplir los objetivos institucionales

---

#### **III. FUNCIONES**

- 
- ✓ Planificar los objetivos organizacionales
  - ✓ Establecer las metas de los departamentos
  - ✓ Evaluar y aprobar los proveedores
  - ✓ Gestionar la comercialización del producto a las cadenas de distribución

---

#### **IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:**

- 
- ✓ Título profesional: Ingeniero en alimentos
  - ✓ Experiencia: Gerenciando panificadoras
  - ✓ Habilidades: Liderazgo, toma de decisiones,
  - ✓ Formación complementaria: manejo de software, conocer del giro del negocio, exportación, importación.
- 

*Nota. Elaboración propia.*

### **Tabla 36**

*Descripción del puesto de panadero*

---

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA:**

---

*Puesto: Panadero*

*Jefe inmediato superior: Gerente*

*Supervisa a: Panadero*

---

#### **II. OBJETIVO DEL PUESTO:**

---

Ejecutar el proceso de fabricación del producto desde el almacenamiento hasta el despacho de los productos.

---

#### **III. FUNCIONES**

- 
- ✓ Revisar el inventario de materia prima.
  - ✓ Realizar los documentos de requisición de materiales.
  - ✓ Ejecutar el proceso de producción
  - ✓ Mantener limpia el área de producción
  - ✓ Etiquetar los productos utilizados para la producción de pan.
  - ✓ Controlar la calidad de los procesos.
  - ✓ Informar sobre posibles daños de los equipos y la materia prima.

---

#### **IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:**

- 
- ✓ Título profesional: Técnico en panadería y pastelería o Tecnólogo gastronómico
  - ✓ Experiencia: Maestro en línea superior de producción, Supervisor de producción de alimentos
  - ✓ Habilidades: Liderazgo, estandarización de recetas, trabajo bajo presión.
  - ✓ Formación complementaria: sistemas de calidad.
- 

*Nota. Elaboración propia.*



### **Tabla 37**

*Descripción del puesto del jefe de marketing*

---

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA:**

---

*Puesto: Jefe de marketing*

*Jefe inmediato superior: Gerente*

*Supervisa a: Vendedores y publicistas*

---

#### **II. OBJETIVO DEL PUESTO:**

---

Verificar y controlar el cumplimiento de los procesos de comercialización y promoción de los productos.

---

#### **III. FUNCIONES**

- 
- ✓ Controla la asistencia del personal a su cargo
  - ✓ Controla el nivel de productividad en el horario laboral
  - ✓ Verifica el proceso de comercialización de los productos.
  - ✓ Lleva el control de los inventarios disponibles para la venta
  - ✓ Logística de entrega de los productos
  - ✓ Control de merchandising en los puntos de venta.
  - ✓ Controla la publicidad de los productos.
  - ✓ Genera estrategias de comercialización.

---

#### **IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:**

- 
- ✓ Título profesional: Ingeniero comercial, Licenciado en mercadotecnia o Licenciado en Administración de empresas.
  - ✓ Experiencia: Control de inventarios, comercialización de productos y estrategias de venta.
  - ✓ Habilidades: Liderazgo, proactividad, habilidades de negociación, diseño y publicidad.
  - ✓ Formación complementaria: Logística y transporte de inventarios.

---

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.4 Control de Gestión

#### 3.4.1 Indicadores de gestión

Los ratios se determinan en función de las metas y objetivos que la organización o incluso los departamentos internos desean alcanzar. Los indicadores también denominados KPI bien diseñados proporcionan un medio vital de navegación que dan una clara comprensión del estado actual del rendimiento empresarial. Estas metas y objetivos pueden abarcar desde la medición de la productividad, la rotación, los días de contratación, el coste por contratación y la calidad de la contratación, hasta el examen de diversas medidas cualitativas en las que se encuesta a la dirección sobre el proceso de contratación, el compromiso o la satisfacción del personal o los clientes (Martin, 2018).

Por tanto, para la evaluación de las actividades y funciones de los trabajadores de la empresa se aplican los siguientes indicadores clasificados por cada uno de los departamentos de la empresa:

**Tabla 38**

*Indicadores de gestión*

ÁREAS	INDICADORES
Gerencia	$\text{Cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Objetivos obtenidos}}{\text{Objetivos planificados}}$
	$\text{Ausentismo laboral} = \frac{\text{Días laborados}}{\text{Días laborales}}$
	$\text{Conocimiento de la empresa} = \frac{\text{Empleados que conocen la filosofía}}{\text{Total de empleados}}$
Área de producción	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}}$
	$\text{Productos defectuosos} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de la producción mensual}}$
	$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{Personal que ha renunciado}}{\text{Personal promedio mensual}}$

	$\text{Logística de ventas} = \frac{\text{Puntos distribuidos al día}}{\text{Productos planificados diarios}}$
<b>Área de marketing</b>	$\text{Campañas} = \frac{\text{Campañas con resultados}}{\text{Campañas realizadas}}$
	$\text{Índice de ventas} = \frac{\text{Producto vendido}}{\text{Producto producido}}$

*Nota.* Elaboración propia.

## **4 Jurídico Legal**

### **4.1 Objetivos del capítulo**

El objetivo del capítulo es identificar la normativa y los reglamentos aplicables a la apertura de un nuevo negocio en el mercado ecuatoriano y las limitaciones que implica la ejecución de las actividades en una determinada jurisdicción.

### **4.2 Determinación de la forma jurídica**

La figura fiscal de la empresa será una Sociedad Anónima por Acciones Simplificada (S.A.S), se caracteriza por su composición pues se pueden involucrar una o varias personas y no posee un mínimo de capital requerido. Para ello, la empresa debe seguir los siguientes pasos:

- Se debe reservar el nombre en el portal de la Supercias.
- Obtener los documentos de acto, contrato y nombramiento a través de la descarga en el portal de la Supercias.
- Llenar la información solicitada en los campos mostrados en los documentos.
- Presentar los documentos en las ventanillas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros dentro de estos deben estar: Documento de constitución, contrato, reserva firmada, listado de accionistas y sus documentos de identificación, cada una de ellas deberá estar en formato PDF.
- La información de la aprobación se enviará al correo de la persona solicitante.

### **4.3 Registros de marcas**

Los pasos para registrar la marca se deberán realizar en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales de la siguiente manera:

- Ingresar en la página del SENADI y seleccionar la opción “programa y servicios”
- Llenar los campos de cada uno de los casilleros solicitados con los datos de la persona solicitante y el RUC que se ha realizado para la empresa.

- Verificar el usuario y contraseña enviado al correo electrónico por parte de la institución.
- Ingresar a la página virtual y dar clic en la opción para elaborar la tramitación online.
- Generar la orden de pago y el comprobante respectivo.
- Cancelar los valores registrados en la orden de pago en las ventanillas del Banco del Pacífico.
- Escanear el comprobante de pago.
- Enviar el documento escaneado a [foneticoquito@senadi.gob.ec](mailto:foneticoquito@senadi.gob.ec) en conjunto con el nombre seleccionado que corresponde a la marca.
- Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

#### 4.4 Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

A continuación, los pasos para poder legalizar los documentos de funcionamiento de la empresa.

#### Tabla 39

##### Permisos

Permisos	Proceso
Permiso de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un usuario e ingresar a la página: <a href="http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/">http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/</a></li> <li>- Llenar y guardar los formularios solicitados.</li> <li>- Adjuntar los requisitos solicitados en los formatos correspondientes.</li> <li>- Obtener el comprobante de pago</li> <li>- Realizar el pago a través de las ventanillas del Banco del Pacífico</li> <li>- Imprimir el permiso</li> </ul>
ARCOSA	<p>Para el permiso de funcionamiento también se puede acceder a la página del ARCOSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.controlsanitario.gob.ec/">http://www.controlsanitario.gob.ec/</a></li> <li>- Ingresar a la opción “procesos de permisos de funcionamiento”</li> <li>- Consultar si el negocio requiere o no permisos</li> </ul>

Permisos	Proceso
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ser una empresa de alimentos, si requiere permisos, es por ello que se debe acceder al usuario y contraseña para obtener la documentación.</li> <li>- Generar la solicitud</li> <li>- Adjuntar los anexos que se solicite en la página</li> <li>- Generar la orden de pago y cancelar en Ban Ecuador o Banco del Pacífico.</li> </ul>

*Nota.* Obtenido de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2023)

#### **Tabla 40**

*Diligencias con organismos públicos*

Institución	Proceso - Tramitología
Ministerio del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El representante legal deberá registrarse como empleador y obtener su usuario y contraseña.</i></li> <li>- <i>Registrar como dependientes a sus trabajadores.</i></li> </ul>
Instituto de Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>El representante se afiliará de forma voluntaria.</i></li> <li>- <i>Registrar el aviso de entrada de sus empleados.</i></li> </ul>
Servicios Rentas Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Obtener el RUC o RIMPE de acuerdo a las características del negocio.</i></li> <li>- <i>Realizar su declaración de forma mensual o semestral en base a los establecido por la administración tributaria.</i></li> </ul>
Ministerio de Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Solicitar que las autoridades correspondientes realicen la inspección del área de trabajo.</i></li> <li>- <i>Obtener el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud para los negocios de alimentación.</i></li> </ul>
Municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Solicitar un turno para realizar el trámite en el GAD de la ciudad.</i></li> <li>- <i>Seleccionar “Balcón de Servicios”</i></li> <li>- <i>Generar el Certificado Único de Habilitación</i></li> <li>- <i>Solicitar el turno</i></li> </ul>

Institución	Proceso - Tramitología
Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Imprimir el código obtenido y presentar en la Unidad de Atención Ciudadana.</i></li> <li>- <i>Presentar el proyecto y todos los documentos solicitados en la Unidad de Atención Ciudadana.</i></li> <li>- <i>Las autoridades realizarán la inspección en un lapso aproximado de 15 días.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Solicitar la inspección del negocio a través de la página del Cuerpo de Bomberos.</i></li> <li>- <i>Llenar los campos solicitados.</i></li> <li>- <i>El Cuerpo de Bomberos posterior a la inspección deberá emitir el Informe técnico de inspección favorable.</i></li> <li>- <i>Adjuntar la copia del certificado de uso de suelo.</i></li> <li>- <i>Adjuntar la copia de los documentos de identificación personales.</i></li> <li>- <i>Adjuntar la copia de RUC o RISE.</i></li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

## 5 Evaluación financiera

### 5.1 Objetivos del capítulo

Determinar el valor de la inversión inicial requeridas para el desarrollo del proyecto, así como los costos y gastos involucrados en el proceso de fabricación y comercialización del producto.

### 5.2 Plan de inversiones

Un plan de inversión se caracteriza por un conjunto de rubros que representan los bienes tangibles e intangibles que se requieren para poner en marcha un negocio. El monto total debe ser recuperado con la ejecución de las actividades para las cuales se idealizó la empresa, en el caso que esto no suceda al momento de realizar la evaluación financiera, es posible que no sea factibles (Murrillo et al., 2019).

**Tabla 41**

*Plan de inversiones*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total (USD)</b>
	<b>Maquinaria</b>	<b>\$ 1.470,00</b>	<b>\$ 1.550,00</b>
1	Amasadora	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
6	Moldes de pan de tres divisiones	\$ 30,00	\$ 120,00
1	Cortadora de pan de molde	\$ 400,00	\$ 400,00
1	Utensilios de panadería	\$ 30,00	\$ 30,00
10	Latas	\$ 10,00	\$ 100,00
2	Rejillas	\$ 5,00	\$ 10,00
	<b>Muebles y Enseres</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 400,00</b>
1	mesa de trabajo	\$ 400,00	\$ 400,00
	<b>Equipo</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 100,00</b>
1	caja registradora	\$ 100,00	\$ 100,00
	<b>Inventarios</b>	<b>\$ 6,00</b>	<b>\$ 10,00</b>
3	libras de harina de centeno	\$ 1,00	\$ 3,00
3	libras de mashua	\$ 1,00	\$ 3,00
1	libra de levadura	\$ 3,00	\$ 3,00
1	Libra de sal	\$ 1,00	\$ 1,00
	<b>Gastos de Constitución</b>	<b>\$ 115,00</b>	<b>\$ 115,00</b>



<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total (USD)</b>
1	Permiso de bomberos	\$ 10,00	\$ 10,00
1	Patente Municipal	\$ 5,00	\$ 5,00
1	Abogado	\$ 100,00	\$ 100,00
	<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 100,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.275,00</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 5.3 Cálculo de costos y gastos

Identificar los costos y gastos es un paso crucial en cualquier plan de factibilidad, ya que permite evaluar la viabilidad financiera de un proyecto. Los costos se refieren a los gastos directamente asociados con la producción de bienes o servicios, mientras que los gastos son los costos indirectos relacionados con la administración y el funcionamiento de la empresa.

La identificación de los costos y gastos es importante porque permite estimar el capital necesario para poner en marcha el proyecto y mantenerlo en funcionamiento. Si estos costos y gastos no se consideran correctamente, se puede subestimar el capital necesario, lo que puede llevar a problemas financieros en el futuro. Además, al identificar los costos y gastos, se pueden establecer precios de venta adecuados y rentables para los productos o servicios. Si los costos se subestiman, los precios de venta pueden ser demasiado bajos para generar suficientes ganancias y sostener el negocio a largo plazo (Moreno, 2018).

También es relevante identificar los costos y gastos para poder comparar diferentes opciones y tomar decisiones informadas sobre la viabilidad de cada una. Al comparar los costos y gastos de varias opciones, se puede seleccionar la opción más rentable y viable financieramente. Del mismo modo, la identificación de los costos y gastos es crucial para la elaboración de un presupuesto realista y efectivo. El presupuesto es una herramienta importante para la planificación financiera y el seguimiento del desempeño del proyecto a lo largo del tiempo. Si los costos y gastos

no se identifican correctamente, el presupuesto puede ser inexacto y no reflejar la realidad financiera del proyecto (Moreno, 2018).

### 5.3.1 Cálculo de costos

**Tabla 42**

*Mano de obra*

Ord.	Apellidos y nombres	Cargo	Ingresos			Descuentos		Valor a pagar
			SBU	Otros	Total	9,45%	Total	
1	Jorge Naranjo	PANADERO	\$450,00	\$-	\$450,00	\$42,53	\$42,53	\$407,48
TOTALES			\$450,00	\$-	\$450,00	\$42,53	\$42,53	\$407,48
	<b>Patronal 11,15%</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>Fondo Reserva</b>	<b>Vacac.</b>	<b>Total Provisión</b>	<b>Costo MO</b>	
	\$50,18	\$37,50	\$37,50	\$-	\$18,75	\$143,93	\$551,40	
	\$50,18	\$37,50	\$37,50	\$-	\$18,75	\$143,93	\$551,40	
COSTO MENSUAL MANO DE OBRA =							\$551,40	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 43**

*Sueldo personal administrativo*

Ord.	Cargo	Ingresos			Descuentos		Valor a pagar
		SBU	Otros	Total	9,45%	Total	
1	GERENTE / ADMINISTRADOR	\$500,00	\$-	\$500,00	\$47,25	\$47,25	\$452,75
TOTALES		\$500,00	\$-	\$500,00	\$47,25	\$47,25	\$452,75
	Patronal 11,15%	XIII	XIV	Fondo Reserva	Vacac,	Total Provisión	Costo MO
	\$55,75	\$41,67	\$37,50	\$-	\$20,83	\$155,75	\$608,50
	\$55,75	\$41,67	\$37,50	\$-	\$20,83	\$155,75	\$608,50

COSTO MENSUAL DEL SUELDO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO = \$ 608,50

Nota. Elaboración propia

**Tabla 44**

*Sueldo personal de ventas*

Ord.	Cargo	Ingresos			Descuentos		Valor a pagar
		SBU	Otros	Total	9,45%	Total	
1	VENDEDOR	\$450,00	\$-	\$450,00	\$42,53	\$42,53	\$407,48
Total		\$450,00	\$-	\$450,00	\$42,53	\$42,53	\$407,48

Patronal 11,15%	XIII	XIV	Fondo Reserva	Vacac,	Total Provisión	Costo MO
\$50,18	\$37,50	\$37,50	\$-	\$18,75	\$143,93	\$551,40
\$50,18	\$37,50	\$37,50	\$-	\$18,75	\$143,93	\$551,40
COSTO MENSUAL MANO DE OBRA =						\$551,40

Nota. Elaboración propia

**Tabla 45**

*Detalle de costos*

Descripción del producto	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
<b>PAN DE CENTENO Y MASHUA</b>					
<b>Materia prima</b>				<b>\$1.194,84</b>	<b>\$14.338,12</b>
Centeno	kg	50,32	\$19,05	\$958,66	\$11.503,88
Mahua	kg	9,96	\$1,51	\$15,06	\$180,71
Azúcar	kg	3,96	\$0,60	\$2,40	\$28,74
Sal	Kg	0,12	\$0,25	\$0,03	\$0,36
Levadura	gr	15,12	\$11,43	\$172,83	\$2.073,91
Harina de trigo	Kg	25,2	\$1,52	\$38,37	\$460,40
Agua	lt	9,96	\$0,75	\$7,51	\$90,11
<b>Mano de Obra</b>				<b>\$551,40</b>	<b>\$6.616,80</b>
Sueldo personal de producción				\$551,40	\$6.616,80
<b>Costos Indirectos</b>				<b>\$371,25</b>	<b>\$4.455,00</b>
Empaques	Unidades	700	\$0,15	\$105,00	\$1.260,00
Luz eléctrica	Watts	2800	\$0,09	\$252,00	\$3.024,00

Depreciaciones	\$14,25	\$171,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$2.117,49</b>	<b>\$25.409,92</b>

*Nota. Elaboración propia*

UNIDADES PRODUCIDAS: 700

COSTO UNITARIO \$3,02

%DE UTILIDAD 60%

PRECIO DE VENTA \$4,84

### **5.3.2 Depreciaciones**

Calcular las depreciaciones es un aspecto clave en cualquier plan de factibilidad ya que permite determinar el valor real de los activos de una empresa a lo largo del tiempo. La depreciación es el proceso contable que registra la disminución del valor de los activos fijos de la empresa, como edificios, maquinarias y equipos, debido a su uso y desgaste durante la producción de bienes o servicios (Lorenzon, 2019).

La importancia de calcular las depreciaciones radica en que permite a la empresa estimar el valor real de sus activos y su vida útil. Esto es importante para la toma de decisiones financieras y para la elaboración de presupuestos a largo plazo. Además, el cálculo de las depreciaciones es necesario para cumplir con las normas contables y fiscales. Del mismo modo, la identificación de estos rubros permite a la empresa determinar los costos reales de producción de sus bienes o servicios. Al incluir el costo de la depreciación en los cálculos de costos, se puede obtener una imagen más precisa del costo real de la producción y, por lo tanto, establecer precios de venta adecuados para los productos o servicios (Lorenzon, 2019).

Es por lo anterior que, calcular las depreciaciones en el presente proyecto resulta puesto que facilita la estimación del valor real de los activos, determinar los

costos reales de producción, planificar las inversiones futuras en activos fijos y reducir la carga fiscal.

**Tabla 46**

*Detalle de las depreciaciones*

Detalle del bien	Vida útil	Valor	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual
Muebles y Enseres	10	\$400,00	10%	\$40,00
Equipo	10	\$100,00	10%	\$10,00
Maquinaria	10	\$1.610,00	10%	\$161,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.110,00</b>		<b>\$211,00</b>

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 47**

*Proyección de las depreciaciones*

Detalle del bien	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
Equipo	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00
Maquinaria	\$161,00	\$161,00	\$161,00	\$161,00	\$161,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$211,00</b>	<b>\$211,00</b>	<b>\$211,00</b>	<b>\$211,00</b>	<b>\$211,00</b>

*Nota. Elaboración propia*

### 5.3.3 Detalle de gastos

#### 5.3.3.1 Gastos administrativos

**Tabla 48**

*Detalle de gastos administrativos*

Detalle	Unidad de medida	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
<b>Sueldos al personal administrativo</b>				<b>\$608,50</b>	<b>\$7.302,00</b>
<b>Combustible</b>	Dólares	\$40,00	1	<b>\$40,00</b>	<b>\$ 480,00</b>

Detalle	Unidad de medida	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
<b>Suministros de oficina</b>				<b>\$2,85</b>	<b>\$34,20</b>
Esferos	Unidad	\$0,60	2	\$1,20	\$14,40
Lápices	Unidad	\$0,30	3	\$0,90	\$ 10,80
Clips	Caja	\$1,50	0,5	\$0,75	\$ 9,00
Sistema de facturación	Unidad	\$10,00	1,0	\$10,00	\$120,00
<b>Depreciaciones</b>				<b>\$3,33</b>	<b>\$40,00</b>
Activos administrativos				\$3,33	\$40,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>\$654,68</b>	<b>\$7.976,20</b>

*Nota. Elaboración propia*

### 5.3.3.2 Gastos de ventas

**Tabla 49**

*Detalle de gastos de venta*

Detalle	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Sueldos al personal de ventas	12	\$551,40	\$6.616,80
Publicidad y redes sociales	12	\$7,08	\$85,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>\$558,48</b>	<b>\$6.701,80</b>

*Nota. Elaboración propia*

### 5.3.3.3 Gastos financieros

**Tabla 50**

*Detalle de gastos financieros*

Detalle	Unidad de medida	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Intereses pagados				\$17,89	\$214,68
Gastos bancarios	Dólares	\$5,00	1	\$5,00	\$60,00
<b>TOTAL, GASTOS FINANCIEROS</b>				<b>\$22,89</b>	<b>\$274,68</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>				<b>\$ 1.236,06</b>	<b>\$ 14.952,68</b>

*Nota. Elaboración propia*

### 5.3.4 Proyección de costos y gastos

La proyección de los costos y gastos se han determinado tomando en consideración las tasas de inflación anual reportadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) desde el año 2018 hasta el último año 2022. La suma de las tasas dividida para el número total de períodos da como resultado la tasa aplicable a los montos correspondientes a los egresos.

**Tabla 51**

*Datos de proyección*

	<b>INFLACIÓN =</b>	<b>2,32%</b>
1	2018	1,5
2	2019	5,5
3	2020	-1
4	2021	1,9
5	2022	3,7
		11,6
		2,32



**Tabla 52**

*Proyección de costos*

Descripción	Costo	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5
<b>PAN DE CENTENO Y MASHUA</b>																
<b>Materia prima</b>	1.195		1.195	14.338	-	1.223	14.671	-	1.251	15.011	-	1.280	15.359	-	1.310	15.716
Centeno	959		959	11.504	-	981	11.771	-	1.004	12.044	-	1.027	12.323	-	1.051	12.609
Mashua	15		15	181	-	15	185	-	16	189	-	16	194	-	17	198
Azúcar	2		2	29	-	2	29	-	3	30	-	3	31	-	3	32
sal	0		0	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0
levadura	173		173	2.074	-	177	2.122	-	181	2.171	-	185	2.222	-	189	2.273
Harina de trigo	38		38	460	-	39	471	-	40	482	-	41	493	-	42	505
Agua	8		8	90	-	8	92	-	8	94	-	8	97	-	8	99
<b>Mano de Obra</b>	551	551		6.617	564	-	6.770	571	-	6.927	578	-	7.088	584	-	7.253
Sueldo personal de producción	551	551		6.617	564	-	6.770	577	-	6.927	591	-	7.088	604	-	7.253
<b>Costos Indirectos</b>	371	14	357	4.455	14	365	4.558	15	374	4.664	15	382	4.772	15	391	4.883
Empaques	105		105	1.260	-	107	1.289	-	110	1.319	-	112	1.350	-	115	1.381
Depreciaciones	14	14	-	171	14	-	171	14	-	171	14	-	171	14	-	171
luz eléctrica	252		252	3.024		258	3.094		264	3.166		270	3.239		276	3.315
<b>TOTALES</b>	2.117	566	1.552	25.410	579	1.588	25.999	585	1.625	26.603	592	1.662	27.220	599	1.701	27.851

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 53***Proyección de gastos administrativos*

Descripción	Gasto	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5
Sueldos al personal administrativo	608,5	608,5	-	7302	622,62	-	7471,41	637,06	-	7644,74	651,84	-	7822,1	666,96	-	8003,57
Combustible	40	40	-	480	40,93	-	491,14	41,88	-	502,53	42,85	-	514,19	43,84	-	526,12
Suministros de oficina	2,85	-	2,85	34,2	-	2,92	34,99	-	2,98	35,81	-	3,05	36,64	-	3,12	37,49
Depreciaciones	3,33	3,33	-	40	3,41	-	40	3,41	-	40	3,49	-	40	3,49	-	40
<b>TOTAL</b>	<b>654,68</b>	<b>651,83</b>	<b>2,85</b>	<b>7856,2</b>	<b>666,96</b>	<b>2,92</b>	<b>8037,54</b>	<b>682,35</b>	<b>2,98</b>	<b>8223,08</b>	<b>698,18</b>	<b>3,05</b>	<b>8412,93</b>	<b>714,3</b>	<b>3,12</b>	<b>8607,18</b>

*Nota. Elaboración propia***Tabla 54***Proyección de gastos de ventas*

Descripción	Gasto	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5
Sueldos al personal ventas	551	551		6617	564		6770	577		6927	591		7088	604		7253
Publicidad y redes sociales	7		7	85		7	87		7	89		8	91		8	93
<b>TOTAL</b>	<b>558</b>	<b>551</b>	<b>7</b>	<b>6702</b>	<b>564</b>	<b>7</b>	<b>6857</b>	<b>577</b>	<b>7</b>	<b>7016</b>	<b>591</b>	<b>8</b>	<b>7179</b>	<b>604</b>	<b>8</b>	<b>7346</b>

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 55***Proyección de gastos financieros*

Descripción	Gasto	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total	Gastos		Total
	mensual	Fijos	Variables	año 1	Fijos	Variables	año 2	Fijos	Variables	año 3	Fijos	Variables	año 4	Fijos	Variables	año 5
Intereses pagados	18	18		215	12		139	4		52			-	-		-
Gastos bancarios	5	5		5	5		5	5		5	5		5	5		5
<b>TOTAL</b>	23	23	-	220	17	-	144	9	-	57	5	-	5	5	-	5
	23	23	-	220	17	-	144	9	-	57	5	-	5	5	-	5
<b>TOTAL GENERAL</b>	23	1226	10	14778	1248	10	15039	1269	10	15296	1294	11	15597	1324	11	15958

*Nota. Elaboración propia*

## 5.4 Plan de financiamiento

La elaboración de un plan de financiamiento es esencial para el desarrollo del presente proyecto debido a que permite identificar y evaluar las opciones de financiamiento disponibles para el proyecto. El plan de financiamiento describe cómo se financiará el proyecto, qué fuentes de financiamiento se utilizarán y cómo se utilizarán los fondos.

La importancia de hacer un plan de financiamiento radica en que permite a la empresa asegurar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto. Sin un plan de financiamiento claro, la empresa puede enfrentar dificultades para obtener los fondos necesarios y, por lo tanto, poner en riesgo la viabilidad del proyecto. Además, facilita la identificación de los costos financieros del proyecto y evaluar su capacidad para hacer frente a los pagos de la deuda. Al identificar los costos financieros, la empresa puede calcular el costo total del proyecto y establecer un presupuesto realista que incluya los pagos de la deuda.

Otra razón por la que es importante hacer un plan de financiamiento es que permite a la empresa evaluar diferentes opciones de financiamiento y seleccionar la opción más adecuada para sus necesidades. El plan de financiamiento puede incluir opciones como préstamos bancarios, financiamiento de capital, inversiones privadas o financiamiento público. Al evaluar estas opciones, la empresa puede seleccionar la opción que mejor se adapte a sus necesidades y limitaciones financieras (García, 2019).

**Tabla 56**

*Plan de financiamiento*

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
<b>Recursos Propios</b>	\$1.275,00	100%	42%
Efectivo	\$575,00	45%	19%
Bienes	\$700,00	55%	23%
<b>Recursos de terceros</b>	\$1.760,00	100%	58%
Préstamo bancario	\$1.760,00	100%	58%
<b>TOTAL</b>	\$3.035,00		100%

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 57***Tabla de amortización*

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>							
CLIENTE:					\$ 1.760,00		\$ 1.760,00
No.CASA/DEPAR.:					TASA ANUAL		14%
FECHA INICIAL:		5-mar.-23			TASA MENSUAL		0,01
FECHA FINAL:		17-feb.-26			TIEMPO A FINANCIAR		3
VALOR:		1.700,00			N/PERIODOS		36
Nº	FECHA	SALDO INICIAL	CUOTA	INTER ESES	CAPITAL	CAP. +INT.	SALDO FINAL
0							\$1.760,00
1	4-abr.-23	\$1.760,00	\$60,15	\$20,53	\$39,62	\$60,15	\$1.720,38
2	4-may.-23	\$1.720,38	\$60,15	\$20,07	\$40,08	\$60,15	\$1.680,30
3	3-jun.-23	\$1.680,30	\$60,15	\$19,60	\$40,55	\$60,15	\$1.639,75
4	3-jul.-23	\$1.639,75	\$60,15	\$19,13	\$41,02	\$60,15	\$1.598,73
5	2-ago.-23	\$1.598,73	\$60,15	\$18,65	\$41,50	\$60,15	\$1.557,23
6	1-sep.-23	\$1.557,23	\$60,15	\$18,17	\$41,98	\$60,15	\$1.515,24
7	1-oct.-23	\$1.515,24	\$60,15	\$17,68	\$42,47	\$60,15	\$1.472,77
8	31-oct.-23	\$1.472,77	\$60,15	\$17,18	\$42,97	\$60,15	\$1.429,80
9	30-nov.-23	\$1.429,80	\$60,15	\$16,68	\$43,47	\$60,15	\$1.386,33
10	30-dic.-23	\$1.386,33	\$60,15	\$16,17	\$43,98	\$60,15	\$1.342,35
11	29-ene.-24	\$1.342,35	\$60,15	\$15,66	\$44,49	\$60,15	\$1.297,85
12	28-feb.-24	\$1.297,85	\$60,15	\$15,14	\$45,01	\$60,15	\$1.252,84
13	29-mar.-24	\$1.252,84	\$60,15	\$14,62	\$45,54	\$60,15	\$1.207,31
14	28-abr.-24	\$1.207,31	\$60,15	\$14,09	\$46,07	\$60,15	\$1.161,24
15	28-may.-24	\$1.161,24	\$60,15	\$13,55	\$46,60	\$60,15	\$1.114,64
16	27-jun.-24	\$1.114,64	\$60,15	\$13,00	\$47,15	\$60,15	\$1.067,49
17	27-jul.-24	\$1.067,49	\$60,15	\$12,45	\$47,70	\$60,15	\$1.019,79
18	26-ago.-24	\$1.019,79	\$60,15	\$11,90	\$48,26	\$60,15	\$971,53
19	25-sep.-24	\$971,53	\$60,15	\$11,33	\$48,82	\$60,15	\$922,71
20	25-oct.-24	\$922,71	\$60,15	\$10,77	\$49,39	\$60,15	\$873,33
21	24-nov.-24	\$873,33	\$60,15	\$10,19	\$49,96	\$60,15	\$823,36
22	24-dic.-24	\$823,36	\$60,15	\$9,61	\$50,55	\$60,15	\$772,82
23	23-ene.-25	\$772,82	\$60,15	\$9,02	\$51,14	\$60,15	\$721,68
24	22-feb.-25	\$721,68	\$60,15	\$8,42	\$51,73	\$60,15	\$669,95
25	24-mar.-25	\$669,95	\$60,15	\$7,82	\$52,34	\$60,15	\$617,61
26	23-abr.-25	\$617,61	\$60,15	\$7,21	\$52,95	\$60,15	\$564,66
27	23-may.-25	\$564,66	\$60,15	\$6,59	\$53,56	\$60,15	\$511,10
28	22-jun.-25	\$511,10	\$60,15	\$5,96	\$54,19	\$60,15	\$456,91
29	22-jul.-25	\$456,91	\$60,15	\$5,33	\$54,82	\$60,15	\$402,09
30	21-ago.-25	\$402,09	\$60,15	\$4,69	\$55,46	\$60,15	\$346,63
31	20-sep.-25	\$346,63	\$60,15	\$4,04	\$56,11	\$60,15	\$290,52
32	20-oct.-25	\$290,52	\$60,15	\$3,39	\$56,76	\$60,15	\$233,75
33	19-nov.-25	\$233,75	\$60,15	\$2,73	\$57,43	\$60,15	\$176,33
34	19-dic.-25	\$176,33	\$60,15	\$2,06	\$58,10	\$60,15	\$118,23
35	18-ene.-26	\$118,23	\$60,15	\$1,38	\$58,77	\$60,15	\$59,46
36	17-feb.-26	\$59,46	\$60,15	\$0,69	\$59,46	\$60,15	\$0,00

*Nota. Elaboración propia***5.5 Cálculo de ingresos**

**Tabla 58***Cálculo de ingresos*

Productos	Materia Prima	Mano de Obra	Costos Indirectos	Costo Total (mensual)	Unidades (mensual)	Margen de utilidad		Precio de Venta Unitario
						%	\$	
PAN DE CENTENO Y MASHUA	\$1.194,84	\$551,40	\$371,25	\$2.117,49	700	60%	\$1.270,50	4,84
<b>TOTALES</b>	\$1.194,84	\$551,40	\$371,25	\$2.117,49	700	60%	\$1.270,50	4,84

Productos	Precio de venta unitario	Unidades producidas (anuales)	Ingresos del primer año
PAN DE CENTENO Y MASHUA	\$4,84	8.400	\$40.655,87
<b>TOTALES</b>	\$4,84	8.400	\$40.655,87

*Nota. Elaboración propia*

### 5.5.1 Proyección de ingresos

**Tabla 59**

*Proyección de ingresos*

Productos	Can	Precio Unit.	Total año 1	Can	Precio Unit.	Total año 2	Can	Precio Unit.	Total año 3	Can	Precio Unit.	Total año 4	Can	Precio Unit.	Total año 5
PAN DE CENTENO Y MASHUA	8400	4,84	40.655	8575	4,95	42.464	8753	5,07	44.353	8956	5,17	46.326	9164	5,28	48.386
TOTAL INGRESOS			40.655			42.464			44.353			46.326			48.386

*Nota. Elaboración propia*

## 5.6 Punto de equilibrio

Calcular el punto de equilibrio es fundamental puesto que permite a la empresa en marcha determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y gastos operativos del negocio y comenzar a obtener ganancias. El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos totales, lo que significa que no hay ganancias ni pérdidas. Este cálculo facilita el planteamiento de objetivos realistas y viables para el negocio. Al conocer el nivel de ventas necesario para cubrir los costos, la empresa puede establecer metas de ventas realistas y hacer planes de acción para lograr esos objetivos. Esto también ayuda a la empresa a evaluar la viabilidad del negocio y determinar si es sostenible a largo plazo (Peña, 2019).

Además, el cálculo del punto de equilibrio es importante para la toma de decisiones estratégicas en el negocio. Si la empresa sabe cuál es su punto de equilibrio, puede tomar decisiones informadas sobre la fijación de precios, la elaboración de presupuestos, la planificación de ventas y la gestión de costos. También permite evaluar diferentes escenarios y determinar cuál sería el impacto financiero de cada uno de ellos. Si el punto de equilibrio es alto, la empresa puede evaluar sus costos y gastos y buscar formas de reducirlos. También puede evaluar sus estrategias de ventas y marketing y encontrar maneras de aumentar la demanda de sus productos o servicios (Peña, 2019).

**Tabla 60**

*Punto de equilibrio*

Descripción	Costo fijo	Costo Variable	Costo Total
Detalle de costos	\$6.787,80	\$18.622,12	\$25.409,92
Gastos de Administración	10.531,36	\$7.822,00	\$34,20
Gastos de Ventas	\$6.616,80	\$85,00	\$6.701,80
Gastos Financieros	\$274,68	\$-	\$274,68
<b>SUMAN</b>	<b>\$21.501,28</b>	<b>\$18.741,32</b>	<b>\$40.242,59</b>

*Nota. Elaboración propia*



Número unidades	8400
Precio unitario de venta	\$4,84
Ingresos totales	\$40.655,87

Punto de Equilibrio \$ = Costo fijo / (1 - (Costo variable/Ingresos de venta))

P.E. \$ = \$21.501,28 0,54

**P.E. \$ = \$39.889,16 USD en ventas al año**

\$3.324,10 USD en ventas mensuales

Punto de Equilibrio U = Costos Fijos / (Precio de venta unitario - Costo variable unitario)

P.E. u = 21.501,28 4

**P.E. u = 8.24 unidades vendidas al año**

Punto de Equilibrio % = Punto de Equilibrio \$ \* 100 / Ingresos Totales

% P.E. = 39.889,16 \* 100 / 26.898,05

**% P.E. = 98,11%**

## 5.7 Estado de Resultados Projectado

**Tabla 61**

*Estado de Resultados Projectado*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	40656	42464	44353	46326	48387
(-) Costo de Ventas	25410	25999	26603	27220	27851
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>15246</b>	<b>16465</b>	<b>17751</b>	<b>19106</b>	<b>20536</b>
(-) Gastos de venta	6702	6857	7016	7179	7346
<b>(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>8544</b>	<b>9608</b>	<b>10734</b>	<b>11927</b>	<b>13190</b>
(-) Gastos Administrativos	7856	8038	8223	8413	8607
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>688</b>	<b>1570</b>	<b>2511</b>	<b>3514</b>	<b>4583</b>
(-) Gastos Financieros	507	507	507	507	507
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
(-) Otros Egresos	-	-	-	-	-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>181</b>	<b>1063</b>	<b>2004</b>	<b>3007</b>	<b>4076</b>
<b>(-) 15% Participación trabajadores</b>	<b>27</b>	<b>159</b>	<b>301</b>	<b>451</b>	<b>611</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>154</b>	<b>904</b>	<b>1703</b>	<b>2556</b>	<b>3464</b>
(-) Impuesto a la renta	38	226	426	639	866
<b>(=) UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>115</b>	<b>678</b>	<b>1278</b>	<b>1917</b>	<b>2598</b>

*Nota. Elaboración propia*

## 5.8 Flujo del efectivo

**Tabla 62**

*Estado de Resultados Projectado*

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A INGRESOS OPERACIONALES</b>	3035	40656	42464	44353	46326	48387
·						
Recursos propios	1275					
Recursos de terceros	1760					
Ingresos por ventas		40656	42464	44353	46326	48387
<b>B EGRESOS OPERACIONALES</b>	-	40193	40791	41736	42704	43804
·						
Inventarios		10				
Gastos de Constitución		115				
Capital de trabajo		100				
Materia prima directa		14338	14671	15011	15359	15716
Mano de obra directa		6617	6770	6927	7088	7253
Costos indirectos de fabricación		4455	4455	4558	4664	4883
Gastos Administrativos		7856	8038	8223	8413	8607
Gastos de Ventas		6702	6857	7016	7179	7346

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>C FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	3035	463	1673	2617	3623	4583
<b>D INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	-	-	-	-	-
· Créditos a contratarse a corto plazo						
· Créditos a contratarse a largo plazo						
· Aportes de capital						
· Aportes para futura capitalización						
· Recuperación de inversiones temporales						
· Recuperación de otros activos						
· Otros ingresos						
<b>E EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	-	787	1107	1448	1860	2362
· Pago de créditos a largo plazo		507	583	670	770	885
· Pago de interés en créditos a largo plazo		215	139	52	-	-
· Pago de participación de utilidades		27	159	301	451	611
· Pago de impuestos		38	226	426	639	866
· Otros egresos						
<b>F FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)</b>	-	-787	-1107	-1448	-1860	-2362
<b>G FLUJO NETO GENERADO (C - F)</b>	3035	1250	2781	4065	5483	6945
<b>H SALDO INICIAL DE CAJA</b>	-	3035	4285	7066	11131	16614
<b>I SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>	3035	4285	7066	11131	16614	23559

*Nota. Elaboración propia*

## 5.9 Evaluación financiera

El desarrollo de la evaluación financiera para el presente proyecto se desarrolló aplicando indicadores financieros como el Valor Actual Neto, TIR, Período de recuperación y TMAR.

### 5.9.1.1 Valor actual Neto (VAN)

El VAN se calculó a partir de la siguiente expresión:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

$$VAN = \$ 17.374,65$$

### 5.9.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR se calculó a partir de la siguiente expresión:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1 + i)^n}$$

$$TIR = 82,30\%$$

### 5.9.1.3 Beneficio/Costo

La determinación del beneficio – costo se determina de la siguiente manera:

$$B/C = \frac{VAI}{VAC}$$

Donde,

VAI: Valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos

VAC: Valor actual de la inversión inicial

Por tanto,

El resultado es mayor a 1, por tanto, el proyecto resulta factible.

$$B / C = 6,73$$

#### 5.9.1.4 Período de recuperación

La determinación del periodo de recuperación se desarrolló aplicando el siguiente indicador:

$$Payback = \frac{I_0}{F}$$

Dónde:

$I_0$  es la inversión inicial del proyecto

F es el valor de los flujos de caja.

Años: 1

Meses: 7

Días: 4

#### Tabla 63

*Cálculo de la TMAR*

DESCRIPCIÓN	VALOR	% PARTICIPACIÓN	TASA DE RENTABILIDAD	PROMEDIO PONDERADO
Capital Propio	\$1.275,00	42%	10%	4,20%
Capital financiado	\$1.760,00	58%	14%	8,12%
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>\$3.035,00</b>	<b>100%</b>		<b>12,32%</b>

*Nota. Elaboración propia*

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación. Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *Emisión de Permiso de funcionamiento para Establecimientos de Productos Higiénicos de Uso Industrial*. [https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-productos-higienicos-uso-industrial#:~:text=Para%20llenar%20en%201%C3%ADnea%20la,actividad\(es\)%20del%20establecimiento.](https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-productos-higienicos-uso-industrial#:~:text=Para%20llenar%20en%201%C3%ADnea%20la,actividad(es)%20del%20establecimiento.)
- Barcia, Á., y Durán, Y. (2022). Sistema renina angiotensina, riesgo cardiovascular y de infecciones, actualización. *Polo del conocimiento*, 7(4). Polo del conocimiento: Revista científico-profesional: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8399929>
- Costas, G. (3 de marzo de 2020). *Ciencia y Biología*. ¿Por qué es saludable el pan de centeno?: <https://cienciaybiologia.com/por-que-es-saludable-pan-centeno/>
- Dagfinn, A., Bautista, I., García, B., y Gil, Á. (2020). *Papel de los cereales de grano entero en la salud*. Granada: España. [https://www.finut.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Papel-de-los-CGE-en-la-salud\\_compressed.pdf](https://www.finut.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Papel-de-los-CGE-en-la-salud_compressed.pdf)
- El Comercio. (11 de mayo de 2021). Una familia pobre destina 26% de sus ingresos a la compra de pan. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-familias-pan-ingresos-precio-suba.html>
- Espinoza, R., Alchundia, J., Layana, X., Zuñiga, X., Tapia, D., y Espinoza, W. (2018). La Segmentación de Mercado y la Satisfacción del Cliente en los Negocios Comerciales de la Bahía de Guayaquil. *European Scientific Journal*, 14(25). <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/11240/10768>

- Feliciano, O., Caderón, R., Rojas, O., Nishikawa, J., y Ponce de León, W. (2021). Identificación de los principios activos de la Mashua Negra y el efecto en el proceso de elaboración de una bebida mix de Mashua con Piña. *Ingeniería Industrial*(40), 171-190.  
[https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/download/5150/4993/](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/download/5150/4993/)
- García, J. (2019). *Estudio de viabilidad para el negocio sala de belleza Ashlee en la ciudad de Palmira*. Palmira.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19136/0602529.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Google Maps. (2023). *Huachi Chico*. <https://www.google.com.ec/maps/@-1.2754053,-78.636968,1626m/data=!3m1!1e3?hl=es>
- Herrera, P. (2009). *Investigación de mercados*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lorenzon, E. (2019). *Sistemas y organizaciones*. Libros de cátedra.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martin, A. (2018). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 3(4), 112-116.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352646715001088>
- Martínez, E. (2020). Determinación de variables y dimensiones claves para el aseguramiento de la calidad y su impacto en la acreditación de las Universidades chilenas. *Revista Espacios*, 41(11), 20.  
<https://revistaespacios.com/a20v41n11/20411120.html>
- Moreno, S. (2018). *Costos para la administración. Aplicaciones en negocios agroalimentarios*. Melina Caraballo.  
<https://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/costos-para-la-administraci%C3%B3n.pdf>

- Murrillo, C., Erazo, J., Quevedo, J., y Narváez, C. (2019). Plan de inversión como herramienta de la gestión del capital intelectual. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 245-273.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440802>
- Peña, Z. (2019). Cálculo del punto de equilibrio, herramienta para la toma de decisiones. *Observatorio de la economía Latinoamericana*.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/toma-decisiones-bandec.pdf>
- Saiper. (2022). *Origen del pan de molde*.  
<https://www.panaderiasaiper.com/sabias-que/cultura-panadera/origen-del-pan-de-molde/>
- Sinaluisa, F., León, J., Peralta, M., y Suárez, A. (2022). Valoración de la relación C/N de dos cultivos de cobertura Vicia (*Vicia stenophylla*) y Centeno (*Secale cereale*) en tres localidades de la provincia de Chimborazo. *Polo del conocimiento*, 5(2).  
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3673/html>
- Sosa, L., García, J., Rodríguez, F., Bello, L., Tovar, J., López, J. P., y López, G. (2022). Influencia de tres regímenes de riego sobre la calidad agronómica de centeno cultivado en la costa de Hermosillo, Sonora, México. *Tierra Latinoamericana*, 40.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57792022000100110](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57792022000100110)
- Taipe, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183.  
[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf\\_29](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29)



## ANEXOS

### Anexo 1

#### Encuesta

#### 15. Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

#### 16. Edad

- 20 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- Más de 61 años

#### 17. Nivel de instrucción

- Ninguna
- Primaria
- Secundaria
- Tercer nivel
- Cuarto nivel

#### 18. ¿Compraría usted pan de centeno y mashua?

- Si
- No

#### 19. Si su respuesta anterior fue sí ¿Cuáles son las razones que le motivan a comprar pan de centeno y mashua?

- Mejora de los hábitos alimenticios
- Mejora de la apariencia física
- Recomendación médica
- Comprar y venderlo en otro sitio
- Otro

20. ¿Le gustaría conocer las diferentes formas en las que puede consumir pan de centeno y mashua?

- Si
- No

21. ¿Cuál es la porción de pan de centeno y mashua que podría adquirir a la semana?

- Un empaque de 15 rebanadas
- Un paquete de 30 rebanadas
- Un paquete de 54 rebanadas
- Más de un paquete

22. ¿Con qué periodicidad compraría pan de mashua y centeno?

- Una vez a la semana
- Dos veces al mes
- Una vez al mes
- En ocasiones particulares

23. ¿Qué atributo considera determinante a la hora de comprar pan?

- Precio
- Calidad
- Presentación
- Cantidad
- Beneficios que aporta a la salud

24. ¿Cuál de los aspectos relacionados con la presentación del producto los percibe como atractivos?

- Empaque que describa los componentes nutricionales del producto
- Empaques biodegradables y reutilizables
- Empaque con diseños temáticos
- Empaques fáciles de transportar

25. ¿En qué lugar adquiere pan usualmente?

- Supermercados
- Cafeterías
- Panaderías
- Centros de atención médica y bienestar
- Gimnasios
- Entregas a domicilio

26. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un empaque de 15 rebanadas con un peso total de 600 gramos

- Hasta 3 dólares
- De 3 a 5 dólares
- 5 dólares o más

27. ¿Qué medio usted utiliza para buscar recomendaciones previo a adquirir un producto saludable?

- Tik Tok
- Instagram
- Facebook
- Televisión
- Periódicos, revistas y catálogos

28. ¿Con qué término o palabra relaciona usted el producto pan de centeno y

mashua?

---

## Anexo 2

### Simulación de Crédito



#### TABLA DE AMORTIZACIÓN


CLIENTE:		\$ 1.760,00	\$ 1.760,00
No.CASA/DEPAR.:		TASA ANUAL	14%
FECHA INICIAL:	5-mar.-23	TASA MENSUAL	0,01
FECHA FINAL:	17-feb.-26	TIEMPO A FINANCIAR	3
VALOR:	1.700,00	N/PERIODOS	36

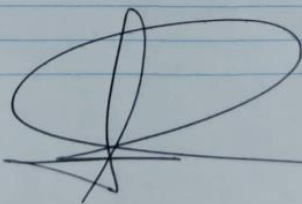
Nº	FECHA	SALDO INICIAL	CUOTA	INTER ESES	CAPITAL	CAP. +INT.	SALDO FINAL
0							\$1.760,00
1	4-abr.-23	\$1.760,00	\$60,15	\$20,53	\$39,62	\$60,15	\$1.720,38
2	4-may.-23	\$1.720,38	\$60,15	\$20,07	\$40,08	\$60,15	\$1.680,30
3	3-jun.-23	\$1.680,30	\$60,15	\$19,60	\$40,55	\$60,15	\$1.639,75
4	3-jul.-23	\$1.639,75	\$60,15	\$19,13	\$41,02	\$60,15	\$1.598,73
5	2-ago.-23	\$1.598,73	\$60,15	\$18,65	\$41,50	\$60,15	\$1.557,23
6	1-sep.-23	\$1.557,23	\$60,15	\$18,17	\$41,98	\$60,15	\$1.515,24
7	1-oct.-23	\$1.515,24	\$60,15	\$17,68	\$42,47	\$60,15	\$1.472,77
8	31-oct.-23	\$1.472,77	\$60,15	\$17,18	\$42,97	\$60,15	\$1.429,80
9	30-nov.-23	\$1.429,80	\$60,15	\$16,68	\$43,47	\$60,15	\$1.386,33
10	30-dic.-23	\$1.386,33	\$60,15	\$16,17	\$43,98	\$60,15	\$1.342,35
11	29-ene.-24	\$1.342,35	\$60,15	\$15,66	\$44,49	\$60,15	\$1.297,85
12	28-feb.-24	\$1.297,85	\$60,15	\$15,14	\$45,01	\$60,15	\$1.252,84
13	29-mar.-24	\$1.252,84	\$60,15	\$14,62	\$45,54	\$60,15	\$1.207,31
14	28-abr.-24	\$1.207,31	\$60,15	\$14,09	\$46,07	\$60,15	\$1.161,24
15	28-may.-24	\$1.161,24	\$60,15	\$13,55	\$46,60	\$60,15	\$1.114,64
16	27-jun.-24	\$1.114,64	\$60,15	\$13,00	\$47,15	\$60,15	\$1.067,49
17	27-jul.-24	\$1.067,49	\$60,15	\$12,45	\$47,70	\$60,15	\$1.019,79
18	26-ago.-24	\$1.019,79	\$60,15	\$11,90	\$48,26	\$60,15	\$971,53
19	25-sep.-24	\$971,53	\$60,15	\$11,33	\$48,82	\$60,15	\$922,71
20	25-oct.-24	\$922,71	\$60,15	\$10,77	\$49,39	\$60,15	\$873,33
21	24-nov.-24	\$873,33	\$60,15	\$10,19	\$49,96	\$60,15	\$823,36
22	24-dic.-24	\$823,36	\$60,15	\$9,61	\$50,55	\$60,15	\$772,82
23	23-ene.-25	\$772,82	\$60,15	\$9,02	\$51,14	\$60,15	\$721,68
24	22-feb.-25	\$721,68	\$60,15	\$8,42	\$51,73	\$60,15	\$669,95
25	24-mar.-25	\$669,95	\$60,15	\$7,82	\$52,34	\$60,15	\$617,61
26	23-abr.-25	\$617,61	\$60,15	\$7,21	\$52,95	\$60,15	\$564,66
27	23-may.-25	\$564,66	\$60,15	\$6,59	\$53,56	\$60,15	\$511,10
28	22-jun.-25	\$511,10	\$60,15	\$5,96	\$54,19	\$60,15	\$456,91
29	22-jul.-25	\$456,91	\$60,15	\$5,33	\$54,82	\$60,15	\$402,09
30	21-ago.-25	\$402,09	\$60,15	\$4,69	\$55,46	\$60,15	\$346,63
31	20-sep.-25	\$346,63	\$60,15	\$4,04	\$56,11	\$60,15	\$290,52
32	20-oct.-25	\$290,52	\$60,15	\$3,39	\$56,76	\$60,15	\$233,75
33	19-nov.-25	\$233,75	\$60,15	\$2,73	\$57,43	\$60,15	\$176,33
34	19-dic.-25	\$176,33	\$60,15	\$2,06	\$58,10	\$60,15	\$118,23
35	18-ene.-26	\$118,23	\$60,15	\$1,38	\$58,77	\$60,15	\$59,46
36	17-feb.-26	\$59,46	\$60,15	\$0,69	\$59,46	\$60,15	\$0,00

Nota. Elaboración propia

Anexo 3

Proforma

	<b>AMBATO</b> Av. Cevallos y Maldonado Telf: 2424095 / 0981112435	RUC: 1725146789001 VALERIA GÓMEZ																							
	<b>QUITO</b> Matriz: Av. Mariscal Sucre y Zapotal 512-84 ( Diagonal al C.C. Atahualpa ) Telf: 2961 344 / 0995464954	<b>PROFORMA</b>																							
	Sucursal: Av. América N26-115 Y García de León ( Una cuadra al norte del Seminario Mayor ) Telf: 603 4480 / 0984847872	<b>565</b>																							
	<b>SANTO DOMINGO</b> Av. Esmeraldas y Guayaquil (Esquina) Telf: 02756600 / 0980133199 / 0981112435																								
NOMBRE: <u>María José Naranjo</u>	FECHA: <u>06-03-2023</u>																								
DIRECCIÓN: <u>Ambato - Pílllo</u>	RUC: <u>1805060975</u>																								
CORREO: _____	TELF: <u>0996523599</u>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CANTIDAD</th> <th></th> <th>V. UNITARIO</th> <th>VALOR TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Amasadora Espiral * Doble velocidad * Voltage 110 v/l</td> <td></td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Moldes de pan de 3 divisiones</td> <td>30</td> <td>180</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Latas horno Inox</td> <td>10</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Cortadora de pan de Molde</td> <td></td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Mesa de Trabajo * 2 x 1</td> <td></td> <td>400</td> </tr> </tbody> </table>	CANTIDAD		V. UNITARIO	VALOR TOTAL	1	Amasadora Espiral * Doble velocidad * Voltage 110 v/l		1000	6	Moldes de pan de 3 divisiones	30	180	10	Latas horno Inox	10	100	1	Cortadora de pan de Molde		400	1	Mesa de Trabajo * 2 x 1		400	
CANTIDAD		V. UNITARIO	VALOR TOTAL																						
1	Amasadora Espiral * Doble velocidad * Voltage 110 v/l		1000																						
6	Moldes de pan de 3 divisiones	30	180																						
10	Latas horno Inox	10	100																						
1	Cortadora de pan de Molde		400																						
1	Mesa de Trabajo * 2 x 1		400																						

VÁLIDO 15 DÍAS		<table border="1"> <tr> <td>SUBTOTAL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DESCUENTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>12 % I.V.A.</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>2,080</b></td> </tr> </table>	SUBTOTAL		DESCUENTO		12 % I.V.A.		<b>TOTAL</b>	<b>2,080</b>
SUBTOTAL										
DESCUENTO										
12 % I.V.A.										
<b>TOTAL</b>	<b>2,080</b>									
CLIENTE _____	FIRMA AUTORIZADA _____									

**Anexo 4**

*Comprobantes de adquisición*

**NO TIENE LOGO**

**MAQUINARIA ECUADOR S.A**

Dirección Matriz: Calle: MALDONADO Número: 06-08 Intersección: CUENCA

Dirección Sucursal: Calle: MALDONADO Número: 06-08 Intersección: CUENCA

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD NO

R.U.C.: 1804545960001

**FACTURA**

No. 001-100-000000425

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN


1911202201180454996000120011000000004251143619614

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 19/01/2022 15:05:19

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



1911202201180454996000120011000000004251143619614

Razón Social / Nombres y Apellidos: **MARÍA JOSÉ NARANJO**

Identificación: 1805083225

Fecha: 19/11/2022 Placa / Matrícula: Guía

Dirección: CEVALLOS

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
MTY015		8,00	Maquinari y equipos de panadería (Amasadora, moldes, mesas, cortadora, utensilios, latas y regillas)			0.00	0.00	0.00	

Información Adicional	
Telefono:	0987489158
Email:	mj.naranjo@gmail.com

Forma de pago	Valor
20 - OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	1.875,00

SUBTOTAL 12%	1.674,11
SUBTOTAL 0%	0.00
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	0.00
TOTAL DEVOLUCION IVA	0.00
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	1.875,00
VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO	0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando corresponda)	0.00