



AIU
Atlantic International University

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la disseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

Student Publications



www.aiu.edu

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA ESPECIALIZADA EN
MAGDALENAS DE SABORES, CUBILETES Y GALLETAS DE
PRIMERA CALIDAD

Ileana Raquel Ortiz Estrada de Vettorazzi

Guatemala, Mayo de 2008



Capítulo 1. Introducción

El presente estudio analiza la factibilidad de la creación de una pastelería que se especialice en magdalenas de sabores, cubiletes y galletas de primera calidad, utilizando un concepto innovador tanto en productos, como en empaques y distribución.

En el capítulo dos se muestran los antecedentes de la industria de panificación y cómo ésta ha evolucionado a través del tiempo, se determinó que existe una demanda insatisfecha de productos de panificación en un concepto innovador en Guatemala, se establecieron los objetivos para satisfacer dicha demanda.

En el capítulo tres contiene información detallada de los productos, los requerimientos de insumos, la oferta y demanda, los precios y forma de comercialización de los mismos. Se realizó una prueba piloto de un estudio de campo con el objetivo de obtener información para determinar las preferencias y frecuencia de compra de los consumidores, así como también para conocer los aspectos que más valoran al momento de adquirir productos similares a los que se ofrecen con este proyecto.

En el capítulo cuatro se realizó el estudio técnico, con la información sobre el tamaño requerido del proyecto, su ubicación, disposición del proyecto técnico de repostería, mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo y las obras físicas necesarias para la operación. Así mismo se describe la estructura organizacional necesaria y el cronograma de las fases del proyecto.

En el capítulo cinco se encontrará el estudio administrativo-legal, que contiene información sobre los requisitos que se deben llenar para inscribir el negocio, y cumplir con los aspectos legales necesarios. Se presenta la estructura administrativa, los perfiles y descripciones de puesto del personal que se contratará.

Por último, en el capítulo seis se realizó el estudio financiero donde se detallan los recursos monetarios requeridos y sus fuentes, además se realizaron proyecciones a cinco años de estados de resultados, punto de equilibrio, tasa interna de retorno y valor actual neto, con el objetivo de determinar la rentabilidad del negocio.

Capítulo 2. Información del Proyecto

2.1 Antecedentes:

El consumo de pan es casi tan antiguo como el hombre. Sin embargo, en el ámbito industrial, no hace más de 60 años que se inició su producción.

En Guatemala, la panadería y la repostería han sido y siguen siendo industrias de tipo artesanal y, aunque se nota cada vez más la participación de la mujer en este rubro, la mayoría de panaderos son hombres y la mujer se dedica más a la venta.

El sector está dividido en empresas pequeñas, medianas y grandes, algunas artesanales, otras mecanizadas y muy pocas industrializadas. Aunque en Guatemala la oferta de pan es muy completa, los tipos de pan de mayor demanda son el pan francés y el pan de manteca o pan dulce, seguidos por el pan tostado.

Además, algunas panaderías ofrecen productos complementarios como magdalenas, pasteles, galletas, especialidades y productos de ocasión.

Al inicio toda la materia prima se importaba pero actualmente la oferta nacional ofrece parte de ella, aunque la harina se importa. Sin embargo, es importante mencionar que uno de los mayores problemas que ha enfrentado la industria panificadora es debido a los fuertes controles que el gobierno ha ejercido sobre los precios y suministros, viéndose regida por precios tope. Otro de los problemas es que en este sector se desarrolla mucho la economía informal porque, de cierta forma, redundan en una competencia desleal con las empresas que pagan impuestos y cumplen con los requerimientos del gobierno.

Con la globalización y la llegada al país de empresas fabricantes de pan, el sector ha tenido que actualizarse en sus procesos y la competencia ha motivado una mejora considerable en la oferta en general. Para afrontar la competencia ha sido necesario tomar en cuenta aspectos como tecnología, maquinaria, empaques, sistemas de calidad y personal calificado. Las tendencias apuntan a un comercio global internacional, mediante la negociación y la suscripción de acuerdos y tratados de libre comercio.

- Historia de la repostería:

Antiguamente la palabra repostería, significaba “despensa”, era el lugar designado para el almacenamiento de las provisiones y en donde se elaboraban los dulces, pastas, fiambres y embutidos.

El repostero mayor de un palacio era la persona que estaba encargada de gobernar todo lo referente a las necesidades domésticas; después de cierto tiempo, el cargo era honorífico y lo ocupaba siempre una persona proveniente de una familia de gran estirpe.

Desde los inicios del siglo XVIII, la palabra repostería se refería al arte de confeccionar pasteles, postres, dulces, turrónes, dulces secos, helados y bebidas licorosas.

- Países famosos por repostería:

Existen varios países que se destacan por repostería y panadería de calidad, dentro de los más famosos se pueden mencionar a: Francia, Italia, Suiza, Alemania y Austria.

- Comercialización de postres y alimentos

Los consumidores son atraídos por las novedades en el punto de venta.

Los productos preparados o diseñados para hacer más sencilla la tarea de cocinar, cubren las necesidades del consumidor que tiene un estilo de vida apresurado y ocupado.

2.2 Definición del Problema

Existe una demanda insatisfecha de pastelerías especializadas en magdalenas de sabores, cubiletes y galletas de primera calidad.

Ya que actualmente hay muchas opciones en el mercado de la panadería y la pastelería, pero pocas de calidad y que satisfagan los gustos cada vez más exigentes de los consumidores.

Síntomas

Se ha observado que la industria de la panificación da ocasión de ser creativos, innovadores y eficientes, por lo que se ve una oportunidad al crear una empresa que se enfoque en la calidad del producto, un empaque atractivo y servicio eficiente.

Se visualiza una deficiencia de la oferta, en esta área específica.

Alcance

Se ha considerado enfocar la producción a magdalenas de sabores y galletas especiales decoradas y empacadas según la época u ocasión. El mercado estará constituido por restaurantes y cafeterías, que interesen ofrecer a sus clientes un postre diferente y de calidad. Para la distribución al detalle, se tiene previsto instalar carretillas vistosamente decoradas, en los principales centros comerciales.

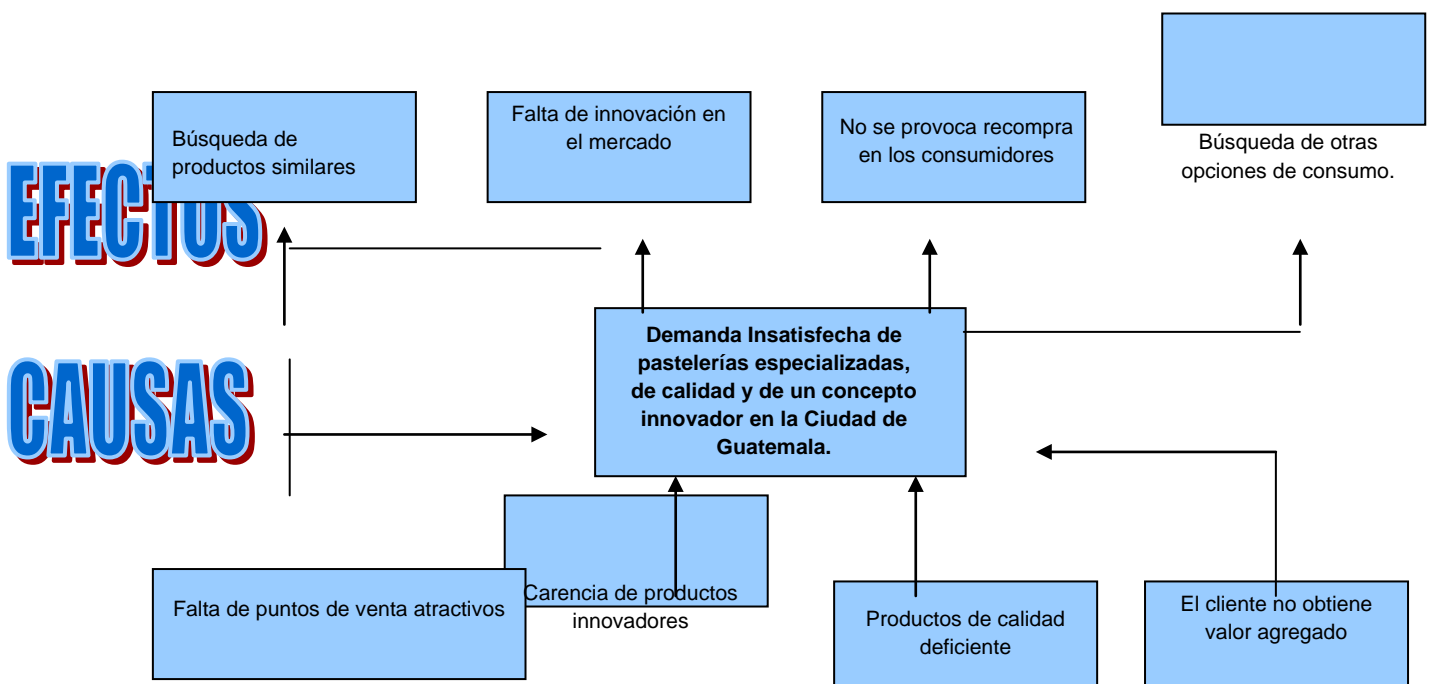
El proyecto está dirigido a restaurantes, cafeterías y centros comerciales de las zonas 9, 10, 11, 13, 14, 15 y 16 y al segmento socio económico B, C+ y C medio.

La motivación surge debido a la demanda que existe y a la poca oferta actual de productos de este tipo que se enfoquen en la calidad y la presentación.

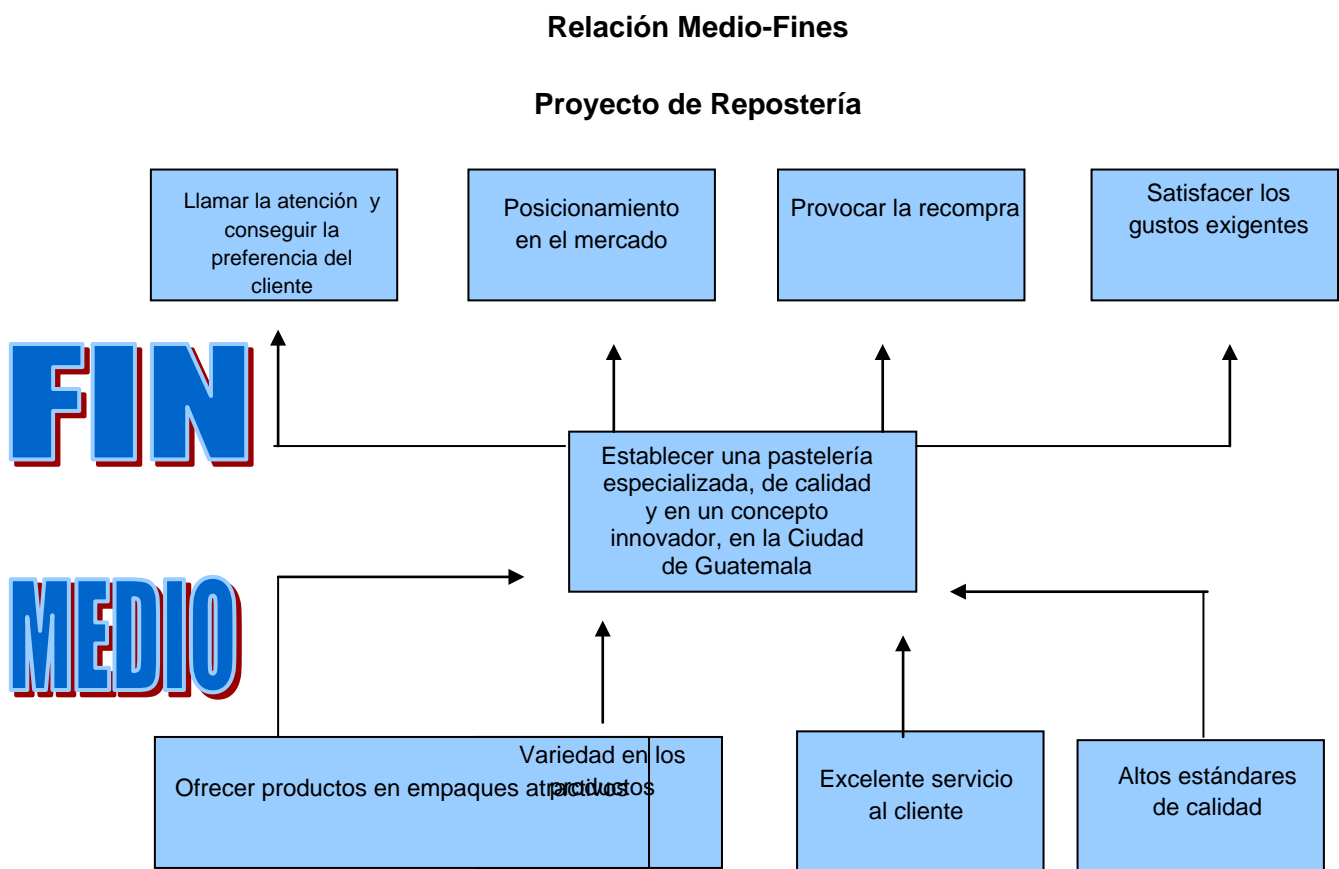
2.2.1 Árbol de Problemas

Relación Causa – Efecto

Proyecto de Repostería



2.2.2 Árbol de Objetivos



2.2.3 Análisis de Opciones de Solución

Se pudo establecer que las causas principales que dan origen al problema son:

Falta de productos de calidad que sean innovadores dentro de las opciones que ofrece la repostería, de las cuales se pueden mencionar los pasteles, turrone, galletas, magdalenas, churros, cubiletes, obleas entre otros.

Por lo cual contando con recetas especiales de magdalenas de sabores, galletas y cubiletes que puedan innovar el mercado se consideró evaluar las diferentes alternativas tanto de los puntos de venta como del equipo necesario para llevar a cabo este proyecto.

Falta de puntos de venta atractivos, existe la posibilidad de abrir locales para comercializar los productos, distribuir por medio de supermercados, o instalar carretillas o kioscos en centros comerciales.

Se consideró evaluar las diferentes alternativas del equipo necesario para llevar a cabo el proyecto, considerando la opción de comprar el equipo usado o nuevo.

Equipo Nuevo

Horno	Q.60, 000.00	
Batidora Industrial	<u>Q.50, 000.00</u>	Q.110,000.00
Costo de operación y		
Mantenimiento anual		<u>Q. 7,400.00</u>
Total		Q.117,400.00

Ventajas: El equipo tiene garantía y una mayor vida útil (15 años).

Desventajas: El costo es bastante elevado y requiere mayor inversión.

Equipo Usado

Horno	Q.12,500.00	
Batidora Industrial	<u>Q.17,000.00</u>	Q. 29,500.00

Costo de operación y

Mantenimiento anual

Q. 4,800.00

Total

Q. 34,300.00

Ventajas: Se requiere menor inversión al inicio del negocio.

Desventajas: El equipo no tiene garantía y puede requerir más inversión en mantenimiento. La vida útil se reduce a 10 años aproximadamente.

Opciones Seleccionadas

Dentro de las diferentes opciones de productos se eligieron las magdalenas, los cubiletes y las galletas ya que contando con recetas especiales y exclusivas se puede innovar el mercado, algunas de las ventajas son, que la base de la receta que se utilizará es similar y tendrá una variante de sabor o fruta elegida; otra es, que no existe saturación de estas opciones en el mercado de la repostería.

Con relación a los puntos de venta se eligieron los kioscos, debido a que el costo del alquiler es menor que un local completo, dan la opción de ser decorados de acuerdo a la temporada y atraen la atención de los clientes, ya que se ubican en áreas de paso.

La opción de compra de equipo que se ve más viable para iniciar el negocio, es la de adquirir equipo usado en buen estado, ya que la inversión inicial sería menor.

Se estaría alcanzando el mismo objetivo de producción y se sabe por experiencia que el equipo es duradero y no da problemas de funcionamiento.

El mantenimiento sería cada 6 meses para asegurar el buen estado del equipo.

2.3 Objetivos de esta Investigación

Objetivo General

Analizar la factibilidad de establecer un negocio de repostería especializado en magdalenas, cubiletes y galletas de alta calidad y en un concepto original.

Objetivos Específicos

1. Determinar los aspectos que tienen mayor incidencia en la decisión de compra de los consumidores al elegir productos de repostería.
2. Evaluar la posibilidad de vender las magdalenas, cubiletes y galletas a través de intermediarios, como lo son restaurantes y cafeterías, que ofrezcan estos productos a sus clientes como una opción de postre.
3. Analizar la factibilidad financiera del proyecto utilizando diferentes herramientas y análisis.

2.4 Justificación

Se eligieron las magdalenas de sabores de calidad, por ser un postre que da una variedad de alternativas como pueden ser la manzana, vainilla, chocolate y naranja.

Y dado que en el mercado existen pocas opciones similares a estas recetas exclusivas, se consideró poder captar parte de la demanda insatisfecha con este producto.

Los cubiletes son una alternativa para los consumidores que prefieran porciones individuales, por lo que se considera que complementan este proyecto.

Las galletas son importantes porque constituyen una alternativa por su sabor, calidad, fácil transporte, y alto contenido energético. Es un alimento popular, que se encuentra en todas partes sin distinción de países. Y presentan una oportunidad en formas, decoración y empaque. Las cuales pueden ser utilizadas inclusive como un obsequio.

2.5 Marco Teórico Conceptual

Este proyecto trata sobre un área específica de la repostería, como lo es la elaboración de magdalenas con base a recetas exclusivas que se fundamentan en una variedad de

sabores naturales, así como otros productos complementarios como lo son los cubiletes y las galletas.

El mismo busca ser vanguardista e innovador tanto en los productos ofrecidos a los clientes, como en la presentación de los mismos.

Garantizar calidad, productos frescos y combinaciones para alternar a los gustos exigentes de los consumidores.

La gente come para alimentarse, pero también para celebrar y para compartir diferentes tipos de acontecimientos a lo largo del año, y la repostería suele estar presente en estas celebraciones.

A continuación se comentan diversos conceptos que se manejan en esta Industria.

La repostería está considerada como un arte delicado por la inmensa variedad que se usa en su confección y por las diferentes presentaciones que puede darse a un postre o pastel.

Cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean cremas, helados, pasteles, que se toman al final de la comida. Por extensión se denomina postre a cualquier comida dulce, incluso si su objetivo no es ser ingerido al final de la comida, como sería el caso de las galletas y magdalenas.

El origen de las magdalenas es discutido, algunos las atribuyen a las monjas españolas y otros les dan origen francés. Son uno de los postres más populares de la gastronomía. Se pueden consumir en el desayuno o a la hora de la merienda.

Los cubiletes pueden elaborarse salados o dulces, tienen muchas variantes y pueden decorarse según la preferencia y ocasión.

Las galletas han servido como fuente de energía a muchas generaciones, la galleta ya no se reduce a la típica de forma redonda y dorada, se pueden encontrar en sabores y texturas para todos los gustos.

La función principal que desempeñan es en las horas de la mañana y de la merienda y en las dietas de los más pequeños, pero actualmente su papel se ha diversificado y han evolucionado a una gran variedad dirigida a públicos con distintas necesidades.

Están compuestas de harina de trigo u otros cereales, grasas vegetales y azúcar, a estos ingredientes básicos se puede añadir chocolate, almendra, coco, naranja, y otros más.

Dentro de los principales ingredientes para elaborar los productos arriba descritos está la harina de trigo, es la materia prima esencial formadora de masa.

Pues la harina y agua mezclados en determinadas proporciones, producen una masa consistente, ofrece una resistencia adecuada y se puede dar la forma deseada.

El polvo de hornear es un producto para cocinar que ayuda a esponjar la mezcla de pastelería, para alcanzar volumen.

La calidad en los alimentos viene determinada por la conjunción de distintos factores relacionados con la aceptación de los mismos.

Un conjunto de atributos como la composición, pureza, presentación y conservación hacen de un alimento algo apetecible al consumidor, por otro lado es importante su aspecto nutritivo. Son factores determinantes de la calidad, el color, aroma, textura y el sabor.

Una de las mayores preocupaciones de los cocineros y reposteros es el sabor de los alimentos, éste es un reto de la industria alimentaria. El sabor de los alimentos puede ser alterado con elementos como saborizantes y condimento que pueden ser naturales (especias) o artificiales.

Los dulces y postres suelen entrar por los ojos, es por eso que la presentación de los mismos es una clave para triunfar. Atrás quedaron los años en que los restaurantes ofrecían aburridos postres de la casa en serie sobre un carrito. Ahora esos mismos pasteles o helados se presentan ante los comensales con un aspecto renovado y sofisticado que incluso los hace irreconocibles.

Capítulo 3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 El producto en el mercado

3.1.1 Definición del Producto

Enfocado a la elaboración de magdalenas de sabores, cubiletes y galletas

La magdalena: es una rosca de molde, elaborada a base de masa de bizcocho blanco (similar a la base de pastelería fina), de veinte porciones cada una, para comer en el desayuno, en la merienda, o para compartir con la familia a cualquier hora.

Son una opción para aquellos que quieren degustar un pastel sin colorantes ni preservantes artificiales, se ofrecen alternativas de sabores como lo son la vainilla, chocolate, manzana, naranja y banano.

Las galletas: serán elaboradas de una pasta compuesta de harina, azúcar, huevo y confituras diversas, divididas en trozos pequeños y moldeados en varias formas que luego se hornean.

Los cubiletes: serán elaborados de la misma masa de las magdalenas, solamente que en moldes individuales y más pequeños, para los que una magdalena resulte grande y deseen menos porciones.

Los productos serán elaborados bajo un estricto control de calidad y cumplirán con los requisitos máximos de higiene y salud. Se utilizarán harinas, azúcares y grasas nacionales de alta calidad y se contratará personal con un nivel adecuado, con experiencia y conocimientos en panadería y repostería.

3.1.2 Los productos principales serán:

Magdalenas de sabores, empacadas en cajas transparentes, adornadas con moñas de tela en distintos colores y diseños, de acuerdo a la ocasión y a la solicitud del cliente.

Cubiletes de sabores, los cuales se venderán individualmente y en cajas plásticas transparentes, de 6 unidades, también decoradas.

Galletas de mantequilla, de avena y de chocolate, en bolsas de celofán, de media y de una libra. También se ofrecerán en cajas de plástico o de cartón, decoradas para regalo.

3.1.3 Productos sustitutos o similares

Los productos sustitutos pueden ser los panes dulces que venden en las panaderías (conchas, batidas, azucarados, cortadas, etc.) porque sustituyen la necesidad de un postre, para acompañar el café o la leche.

Así como también las donas, los flanes y postres en general.

Los productos similares son los llamados zeppelines, así como también los pasteles forrados de turrón, los de frutas o rellenos, que se pueden adquirir para compartir en una reunión social, aunque el precio es mayor.

3.2 El área de mercado

3.2.1 Población consumidora, contingente actual y futuro

El mercado se enfoca en Guatemala, el tercer país más grande de Centroamérica, con una superficie de 109,000 km², y el más poblado, con 12.3 millones de habitantes, con un promedio de edad de 18 años, una población extremadamente joven.

Según la estadística del INE del año 2002, la cual también indica que los habitantes de las zonas 9,10,11,13,14,15 y 16, ascienden a 154,939; haciendo una proyección al año 2007, y tomando como referencia el dato de crecimiento de la población del 2.6% se puede determinar que la población actual es de 176,156.

Sin embargo tomando a las personas comprendidas entre los 15 y 64 años de edad, se llegó a determinar que la población consumidora en el área de interés para este proyecto y arriba descrita es de 83,667 personas.

3.2.2 Estructura de la población por grupos, edades y segmentos.

De acuerdo a las estadísticas del INE del año 2002, en el departamento de Guatemala, la población asciende a 2,541,581 personas distribuidas en sus 17 municipios, del total de la población indicada 1,221,379 son hombres y 1,320,202 son mujeres.

En el área urbana habitan 2,186,669 personas y en el área rural 354,912.

Específicamente en la ciudad de Guatemala habitan 942,348 personas de las cuales 444,429 son hombres y 497,919 mujeres. Y el 100% corresponde al área urbana.

El 42% de la población está comprendida en el rango de edad entre los 0 y los 14 años y el 54% en las edades comprendidas entre los 15 y 64 años de edad.

La ciudad de Guatemala tiene una población de 942,348 personas, de las cuales el 16.44% habitan en las zonas de interés, por lo que al hacer una inferencia de los datos anteriores, se llega a un dato de 83,667 personas en las edades comprendidas entre los 15 y 64 años de edad, como población consumidora.

Esta información se utiliza para estimar el mercado potencial del proyecto.

3.2.3 Tasas de crecimiento de la población

La tasa de crecimiento de la población, según censo del INE (2002) es del 2.6% anual.

Esta tasa se utilizó como uno de los criterios tomados en cuenta para estimar el crecimiento de ventas para este proyecto, así como para realizar una proyección de la población al año 2007.

3.2.4 Ingresos de la población

Niveles Socio económicos de las familias en Guatemala

Niveles	Porcentaje	Ingreso
Socioeconómicos	De Hogares	Familiar
AB	4.5%	Q.40, 001.00 o más
C+	15.5%	Q.15, 001.00 a Q.40, 000.00
C -	27%	Q. 6,001.00 a Q.15, 000.00
D	37-40%	Q. 1,701.00 a Q. 6,000.00
E	13-16%	Menor a Q. 1,700.00

Estudio de Mercado del año 2004 de la Tarjeta de Crédito de Occidente

Los estudios de mercado de Gauss (Sistemas de Información de Mercado 1) definen a los potenciales compradores en niveles socioeconómicos, en función de su ingreso familiar mensual. Así, por ejemplo, ubican a la clase D con un ingreso mensual familiar de entre Q1,300.00 y Q4,999.00; a la clase C-, con Q5,000.00 y Q14,999.00, y la C+ con una entrada de entre Q15,000.00 y Q39,999.00.

De acuerdo con el análisis de Gauss (Sistemas de Información de Mercado) hecho a fines de 2004, casi un 90 por ciento de los habitantes de la región metropolitana se sitúa en el rango de la clase C: Se trata del segmento de la población que más consume.

De acuerdo a un sondeo realizado por la firma Prodatos, S.A., en mayo de 2004, con una muestra de 800 personas, indican que un 89 por ciento de los compradores está en un nivel económico C. Estos dos estudios de mercado

demuestran que las personas que más consumen son las que se encuentran en los rangos de las clases C-, C y C+.

Este estudio, elaborado por la empresa de mercadeo Gauss en el año 2004, denominado "En qué gastamos el dinero los guatemaltecos", revela que el gasto en entretenimiento, de viernes a domingo, es de Q105.5 millones. Esa inversión la efectúan personas de entre 15 y 60 años, que, según el censo de población de 2002, son 5.2 millones de personas.

Lo anterior es refrendado por la encuesta de Gauss, que señala que más del 50 por ciento de los entrevistados, de una muestra de 380 personas, acostumbra a visitar los centros comerciales los días sábados. Luis Arturo Hernández, gerente de la cadena de comerciales La Pradera, refiere que su grupo objetivo es las clases B, C y C+, a las cuales tratan de proporcionar la combinación de artículos y servicios.

El proyecto será dirigido a la clase B, C- C y C+.

1. www.gauss.estudios.50megs.com

3.2.5 Estratos actuales y cambios en la distribución del ingreso

En el anexo uno se encontrará, el número de hogares y los montos de ingresos mensuales.

AB 4.5%

-Ingreso familiar superior a Q 40,001.00 mensuales. (US\$ 5,101.00 o más)

-Viven en zonas residenciales. Casas hechas bajo sus especificaciones con más de 10 habitaciones, jardín amplio, garaje para más de 2 vehículos. Poseen por lo menos dos vehículos de modelos relativamente recientes. Disponen de todos los bienes de confort (lavadora de ropa, estufa, refrigerador, radio, televisión a color, aparatos eléctricos, cable o antena parabólica.)

-Ocupaciones: Profesionales independientes, dueños de negocios grandes, empleados administrativos de alto nivel, agricultores (dueños de fincas grandes) o ganaderos.

-Colonia Tipo: San Lázaro (Zona 15), La Cañada (Zona 14), Santa Catarina Pinula y Carretera a El Salvador (ciertas áreas)

C+ 15%

-Ingreso familiar que oscila entre los Q 15,001.00 y Q 40,000.00 mensuales.

(US\$ 2,001.00 - 5,100.00)

-Viven en sectores residenciales o en colonias. Las casas pueden ser hechas bajo sus especificaciones, pero son de menor tamaño y tienen de 6 a 9 habitaciones, con jardín más pequeño, con o sin garaje. Poseen uno o dos vehículos de modelos no necesariamente recientes. Disponen de la mayoría de los bienes de confort (estufa, refrigerador, radio, televisión a color y aparatos eléctricos.) Sus hábitos de consumo y de compra son muy parecidos a los del nivel alto.

-Ocupaciones: Profesionales independientes, ejecutivos de la empresa privada o pública, dueños de negocios medianos.

-Colonias Tipo: Oakland (Zona 10), El Carmen (Zona 12), Carretera a El Salvador (ciertas áreas)

C- 26-27%

-Ingreso familiar que oscila entre los Q 6,001.00 y Q 15,000.00 mensuales. (US\$ 801.00 - 2,000.00)

-Viven en colonias de casas iguales, de 6 a 7 habitaciones, con jardín pequeño y por lo regular sin garaje. Poseen al menos un vehículo de modelo no reciente. Disponen de algunos bienes de confort (estufa, refrigerador, radio, televisión y algunos aparatos eléctricos.)

-Ocupaciones: Nivel técnico, vendedor, dueños de negocios pequeños, empleados de la empresa privada o pública, maestros.

-Colonias Tipo: Tikal (Zona 7), Loma Linda (Zona 7)

D 37-40%

-Ingreso familiar oscila entre los Q 1,701.00 y Q 6,000.00 mensuales. (US\$ 220.00 – 800.00)

-Viven en colonias o sectores populares. Se transportan en vehículos tales como moto / bicicleta o en transporte colectivo, por lo general no poseen carro propio. Sus casas son pequeñas, de 4 a 5 habitaciones, de construcción barata (techo duralita, block, ventanas de hierro.) Tienen poco o no tienen jardín y no tienen garaje. Poseen estufa, radio, televisión y la mayoría poseen refrigerador.

-Ocupaciones: Nivel obrero, empleado de bajo nivel u oficinista, maestros, operarios. Varios miembros de la familia contribuyen al gasto familiar.

-Colonias tipo: Ciudad Real (Zona 12, Villa Nueva), La Florida (Zona 19).

E Marginal 14-16%

-Ingreso familiar inferior a Q 1,700.00 mensuales y con frecuencia no es fijo (US\$ 220.00).

-Viven en casas de construcción rústica, con frecuencia sin piso o alquilan un cuarto en un "palomar". Tienen radio y televisión. Cocinan con carbón, estufa de gas o queroseno, por lo general comparten o no tienen refrigerador.

-Ocupaciones: Obrero, vendedores del sector informal, con frecuencia tienen trabajos temporales y un ingreso no asegurado, no son sujetos de crédito. Colonias tipo: Niño Dormido (Zona 7), El Gallito (Zona 3).

(Información obtenida de Estudio de Mercado de Tarjeta de Crédito de Occidente, realizado por el departamento de mercadeo de dicha Institución en el año 2004).

El cual se utilizó para entender de mejor manera las características de los diferentes niveles socioeconómicos del País.

3.3 Comportamiento de la Demanda

La demanda de productos alimenticios, como los de la industria panificadora, se ha venido incrementando en los últimos tiempos a consecuencia de distintas condiciones del mercado, como son; el crecimiento de la industria de restaurantes, los cambios en la

fuerza de trabajo, debido a que por lo menos el 50% de las mujeres trabajan fuera de casa, lo que motiva al uso de alimentos completamente preparados.

La demanda actual fue estimada sobre la base del número de restaurantes, cafeterías y centros comerciales de las zonas 9, 10, 11, 13, 14, 15 y 16. Los clientes potenciales en el área son 89 restaurantes y 26 cafeterías, que no producen sus propios postres, en un sondeo realizado a través de los comercios anunciados en la guía telefónica de mayor circulación en Guatemala.

En lo que se refiere a los clientes directos, según el censo del INE del 2002, y realizando la proyección al 2007, tomando la tasa de crecimiento del 2.6%, el total de la población que habita en dichas zonas, es de 176,156 personas, sin tomar en cuenta aquellas que las frecuentan por razones laborales o por distracción. (Ver anexo 2).

A esto se le agregaron los rangos por edad siguientes:

Población por Edad

Datos Porcentuales

Edad	Guatemala
0 - 4	17%
5 - 9	15%
10 - 14	13%
15 - 19	11%
20 - 24	9%
25 - 29	7%
30 - 34	6%

35 - 39	5%
40 - 44	4%
45 - 49	3%
50 - 54	3%
55 - 59	2%
60 - 64	2%
65 +	3%
Total	100%

(Fuente Prodatos, 2002)

Tomando clientes potenciales del 20 a 59 años de edad, da un mercado total de 66,939 del cual, según el sondeo de datos del año 2004, el 89% está en un nivel económico entre C y D. Dado esto, se puede establecer una demanda de 59,575 clientes potenciales.

Asumiendo que a un inicio la participación de mercado sea un modesto 4%, los clientes individuales del proyecto serían 2,383. Si compraran los productos 1 vez al mes, se debe producir 79 magdalenas y aproximadamente 40 libras de galletas diarias, que se venderían en empaques de media libra.

Distribución espacial de la población:

El crecimiento de la ciudad de Guatemala está aumentando y de acuerdo a información proporcionada por el concejal primero de la Municipalidad de Guatemala, las zonas de mayor crecimiento son la 10, 14 y 15 en donde se han construido o se están construyendo unos 60 inmuebles. Esto se debe a que había residencias con terrenos de hasta dos mil varas cuadradas, propicios para edificar torres de hasta 16 plantas.

En la zona 16 también han aumentado las construcciones de condominios y apartamentos, un ejemplo es el del Paseo Cayalá, cuya primera fase constará de 250 residencias y 150 locales comerciales.

La encuesta de Gauss indica que los centros comerciales más visitados por los guatemaltecos son; La Pradera, Los Próceres, Tikal Futura, Peri Roosevelt y Unicentro, los cuales suman un 70 por ciento de la preferencia de los encuestados.

Tipología del Consumidor

Perfil de los clientes:

Características Demográficas

Edades entre 20 y 59 años de edad

Hombres y mujeres

Familias de 4 a 8 personas

Ingresos familiares entre Q.6, 000 y Q.25, 000 mensuales

Ocupación; trabajadores en relación de dependencia

Educación; nivel diversificado, universitario

Religión; indiferente

Raza; indiferente

Nacionalidad; guatemalteca

Características Psicográficas

Clase social: B, C-, C y C+

Estilo de vida; que acostumbre visitar restaurantes y centros comerciales los fines de semana.

Conductuales

Se caracterizan por adquirir productos de calidad.

Que gusten de celebrar las diferentes festividades y ocasiones importantes y de disfrutar de un rico postre con una presentación innovadora.

Como resultado de la muestra piloto (anexo 3), realizada a consumidores finales y a restaurantes y cafeterías, se determinó lo siguiente:

La prioridad será, ofrecer los productos para ocasiones especiales, no para cumpleaños, ya que aunque el 75% indicó que estaría interesado en adquirir otra opción para sustituir el tradicional pastel de cumpleaños, sólo el 38% estaría interesado en adquirir magdalena de sabores y a esto se debe agregar que sólo los adquieren para esta ocasión.

En restaurantes, el 100% manifestaron interés en adquirir galletas para ofrecerlas a sus clientes para acompañar el café. Dado esto, se le dará prioridad a esta opción, pues como se mencionó con anterioridad los clientes serán de un nivel socioeconómico B, C-, C y C+, quienes por su estilo de vida acostumbran frecuentar lugares públicos para compartir y hacer negocios.

3.4 Comportamiento de la Oferta

3.4.1 Situación actual

Según investigación realizada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Comisión Sectorial de Industria (Proyecto FACYT 018-2003) se estima que, a nivel nacional, existen alrededor de 10,000 pequeñas panaderías en todo el territorio guatemalteco, mientras que tan sólo 12 a nivel nacional cuentan con más de 200 empleados en sus plantas productoras y son las que abastecen grandes porciones del mercado. En estas grandes panaderías, la producción diaria utiliza más de 75 quintales de harina.

Alrededor de 60,000 empleos directos e indirectos son generados por este sector de actividad. Generalmente se puede observar a familias enteras dedicadas al negocio de panadería.

Las magdalenas, cubiletes y galletas, se distribuyen principalmente en panaderías, pastelerías y supermercados.

De acuerdo al recorrido realizado por las zonas del mercado objetivo, se considera que los principales competidores son:

DATOS DE COMPETIDORES					
Comercio o Marca	Ubicación	Número de Sucursales	Producto	Unidades	Precio
		En las zonas 9,10,11,		Promedio	Promedio
		13,14,15 Y 16		Existencia	de Venta
Pastelería Ánfora	Zona 10	1	Magdalenas		Q55.00
Pastelería San Martín	Zonas	8	Magdalenas	30	Q35.00
	10,11,13,14,15,16		Cajas galletas	120	Q25.00
Pan Pavailer	Zonas	4	Magdalenas	24	De Q.15.00
	9,11,13,14, 15 y 16				A Q.35.00
Superpan	Zona 11	1	Magdalenas		
La Holandesa	Zonas	5	Magdalenas	8	Q34.00
	9,10,11 y 16				
Milano	Zonas	3	Magdalenas	15	Q45.25
	10,11 y 14				
Isopan	Zonas	9	Magdalenas	24	Q42.00
	9,10,11 y 15		Galletas	36	Q18.00
Marcelino			Magdalenas	18	Q43.00
Superpan			Magdalenas	12	Q26.45

Superpan			Galletas	24	Q12.00
Victorias			Magdalenas	12	Q32.75
Europa			Magdalenas	12	Q32.00

Algunos restaurantes y cafeterías cuentan con su propio departamento de repostería y elaboran los postres que venden, como por ejemplo: Los Alpes, Zurich, Café Saúl y Palace, entre otros.

3.4.2 Análisis del Régimen de Mercado

En Guatemala existen proveedores locales de las principales materias primas utilizadas para la producción como lo son; harina de trigo (dura, suave, integral, de sabores), manteca vegetal, huevos, levadura, azúcar blanca, margarina, polvo de hornear, propinato de calcio, y otros aditivos para productos especiales.

El tiempo promedio de vida de las magdalenas y cubiletes es de 6 días, y de las galletas puede ser de 8 días. Sin embargo los productos que esta empresa ofrecerá tendrán una ciclo de vida de 5 días, tanto para las magdalenas, cubiletes y galletas, porque se persigue ofrecer productos frescos y de calidad.

3.4.3 Situación futura

Tomando en cuenta las tendencias anteriores de crecimiento en la demanda, así como también el aumento de centros comerciales que, según la Unidad de la Construcción Urbana de la Municipalidad de Guatemala seguirá aumentando, dado que han recibido solicitudes de autorización de licencias para edificar doce centros comerciales más en la capital, se ve una evolución previsible de la oferta de los productos.

Es importante anotar que, con la apertura de fronteras, se considera la incursión de nuevas empresas dedicadas a la Industria Panificadora.

3.5 Comportamiento de los Precios

Precios promedio de los últimos cuatro años:

AÑO	MAGDALENAS	GALLETAS 1/2 LIBRA	CUBILETES
2005	Q40.00	Q20.00	Q2.00
2006	Q42.00	Q21.50	Q2.25
2007	Q44.00	Q23.00	Q2.50
2008	Q48.00	Q25.00	Q3.00

Fuente: Historial de precios, Pastelería Los Portales.

3.5.1. Análisis de las series históricas de precios de materia prima

Se analizan los precios de la materia prima utilizada para elaborar productos de repostería, ya que tanto para la elaboración de magdalenas, cubiletes y galletas la harina de trigo y el gas propano, son de vital importancia.

En los últimos dos años, se ha evidenciado un alza en los precios del trigo, que inició en noviembre de 2006, en el mercado internacional. Esto ha provocado el incremento de 84.2% en el precio de la harina de trigo.

Según los picos mensuales registrados en la Bolsa de Kansas City, en Estados Unidos, entre el 2006 y 2007, el precio de la tonelada métrica de trigo duro pasó de \$181.86 en septiembre de 2006 a \$335.06 en septiembre de 2007.

Según la Unidad de Políticas de Información Estratégica (UPIE) del Ministerio de Agricultura (MAGA), en Guatemala, en ese mismo período, el quintal de harina de trigo registraba un costo promedio a mayoristas de Q.159.25 y aumentó 34.5% para llegar a Q.214.25. Según esa misma unidad, al 9 de octubre recién pasado, el incremento fue de 46.2 %, tomando en cuenta que el precio promedio llegó a Q230.33 por quintal.

3.5.2. Estimación de la evolución futura de los precios

Según información proporcionada por el Director Comercial de la procesadora de trigo Molinos Modernos, las alzas han impactado a toda la cadena, aunque reconoció que sus ventas medidas en quintales no han bajado y espera que sigan estables. Agregó que los factores que influyen en el incremento del trigo siguen estando presentes, entre ellos el clima y la alta demanda.

Según análisis de Roy Wever, director comercial de Molinos Modernos, la tendencia es a la baja, indica que hay un panorama favorable y no se visualizan aumentos en el resto del 2008. Dijo que el impacto de los precios internacionales en el mercado local lleva poco tiempo, por lo que se prevé una baja del precio en agosto del 2008.

3.5.3 Influencia prevista de los precios sobre la demanda

En general, como consecuencia del incremento de las materias primas, es inevitable que el precio de los productos suba y, en determinado momento, esto puede afectar la demanda de los mismos. Sin embargo, por tratarse de productos alimenticios, y que las personas prefieren recortar otro tipo de gastos no se considera que se muestre una baja considerable. Además como se

prevé que el precio de las materias primas se estabilice, los precios de los productos no sufrirán cambios drásticos.

3.5.4 Márgenes de ganancia en la comercialización de los productos

El margen de comercialización debido al constante incremento en el costo de las materias primas, mano de obra, equipo y energía, se hace necesario dar un valor agregado al producto, que permita aumentar el margen de ganancia en su comercialización, el cual aún nos da la oportunidad de tener un precio competitivo en el mercado. Por tratarse de productos de la industria alimenticia y como política de la empresa se espera obtener un margen bruto de ganancia promedio en la comercialización del 40% sobre el precio de venta.

MARGENES DE	COMERCIALIZACIÓN
MAGDALENA	35%
CUBILETES	45%
GALLETAS	49%
PROMEDIO	40%

3.6 Análisis de Comercialización

3.6.1 Canales de Comercialización

Los canales de comercialización cumplen con la función de facilitar la distribución y entrega de los productos al consumidor final.

Los puntos de venta se encontrarán ubicados dentro del perímetro de la ciudad, y el abastecimiento se abarcará con medios propios.

Estarán ubicados en tres centros comerciales, los cuales son Plaza Santa Amelia zona 16, Pradera zona 10 y Centro Comercial Vista Hermosa, zona 15.

Para estos fines la empresa creará la estructura de reparto de pedidos, con días, horarios y zonas geográficas preestablecidas.

3.6.2 Formas de Comercialización del proyecto

Al analizar los diferentes canales de comercialización, se determinó que en este proyecto se utilizarán dos:

- Directamente del fabricante al comprador, utilizando los puntos de venta, ya que se elaborarán los productos y se contará con centros de distribución en los centros comerciales.
- Del fabricante al detallista que, en este caso, son los restaurantes y cafeterías que venderán los productos al consumidor final.

3.6.3 Capacidad de competencia del proyecto

Con la inversión inicial en equipo, la capacidad de producción puede ser de:

CAPACIDAD DE	PRODUCCIÓN	EN	UNIDADES
	DIA	MES	AÑO
MAGDALENA	90	2,250	27,000
CUBILETES	288	7,200	86,400
GALLETAS(Libras)	50	1,250	15,000

Considerando el transporte que es necesario adquirir para hacer los despachos en tiempo, esta sería también la capacidad máxima, laborando únicamente en horarios ordinarios, y produciendo 6 días a la semana.

3.6.4 Oferta potencial del proyecto

A un futuro, se puede considerar una expansión, para lo cual se estaría aumentando los turnos de trabajo, para cumplir con la demanda y aprovechando la capacidad de la maquinaria y, en caso de que fuera necesario, adquiriendo más equipo (hornos y batidoras industriales, etc.), para aumentar la capacidad de producción al doble o más del monto estimado al

momento de iniciar el proyecto. Esto no implicaría la apertura de una nueva planta, sino la adecuación de la que estaría en funcionamiento.

3.6.5 Resumen

Con la muestra piloto del estudio de mercado se determinó que los clientes valoran la calidad, el sabor y el servicio, como factores principales al realizar la compra de productos de repostería.

El 81% de los encuestados indicaron que acostumbran comprar galletas para consumo familiar o para regalar, lo que representa que son bien aceptadas por los consumidores.

En cuanto a la oferta se encontraron gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares, pero comparando con la calidad de los productos, se pueden mencionar entre los principales competidores, Pastelería Ánfora, Panadería San Martín e Isopan entre otras.

Los canales de comercialización son dos, uno a través de los Kioscos ubicados en los centros comerciales Santa Amelia zona 16, Pradera zona 10 y Vista Hermosa zona 15. Así como cafeterías y restaurantes que ofrezcan a sus clientes los productos como una nueva alternativa de postre.

A continuación se muestran algunas gráficas como resultado de la muestra piloto realizada a personas individuales.

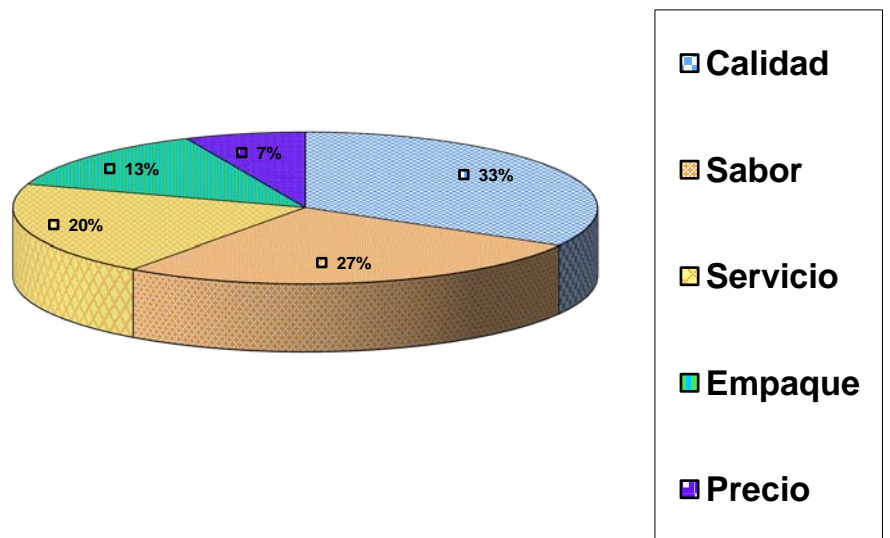
3.6.6 Gráficas de la muestra piloto

¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de comprar un pastel o postre?

Elija una escala de uno a cinco, siendo cinco el que tiene menor importancia.

- a. Calidad

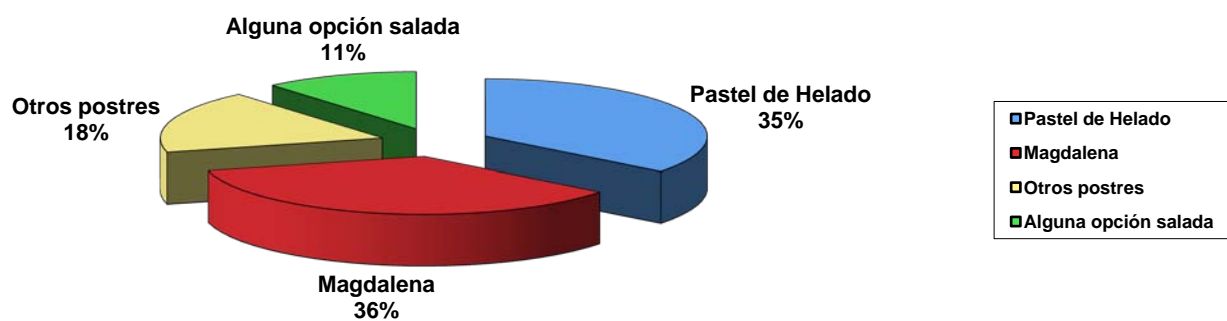
- b. Sabor
- c. Empaque
- d. Precio
- e. Servicio



Si tuviera las siguientes opciones para elegir un postre ¿Cuál elegiría?

- a. Magdalena de sabores

- b. Pastel de Helado
- c. Otros postres
- d. Alguna opción salada



Capítulo 4. Estudio Técnico

4.1 Tamaño

4.1.1 Capacidad del proyecto

Se pretende cubrir parte de la demanda insatisfecha de productos de calidad de la Industria Panificadora, en las zonas 9,10,11,13,14,15 y 16.

La capacidad de producción, con el equipo considerado, es de 90 magdalenas diarias, 208 cubiletes y 50 libras de galletas diarias, lo cual representa atender a 3,200 personas al mes aproximadamente.

La inversión en maquinaria, equipo y vehículos para la producción estimada está alrededor de Q.140,570.00.

La capacidad máxima de diseño del equipo a adquirir se triplicaría al monto indicado, si se trabaja las veinticuatro horas mediante turnos de ocho horas cada uno.

4.1.2 Factores Condicionantes en el tamaño

La capacidad de producción está condicionada al equipo que se puede adquirir.

Está previsto contar con un horno de gas propano, industrial, de dos gavetas, y una batidora industrial de 25 litros. Considerando que, con éste, se estaría produciendo 18 magdalenas por hora, haciendo un total de 90 magdalenas en cinco horas, 50 libras de galletas de sabores surtidos en 2 horas y 48 cajas de 6 cubiletes cada una en 1 hora.

Para determinar el tamaño del proyecto se considera de vital importancia la capacidad financiera, ya que de ésta depende la inversión que pueda hacerse en equipo, mano de obra y tecnología. Sin embargo se necesita contar como mínimo con la maquinaria indicada en el párrafo anterior.

4.1.3 Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización

Sobre la base de la proyección de la producción y las ventas, se consideró el equipo mínimo necesario con el que debe contar la planta de producción y la localización de la planta que será cercana y de fácil acceso a las zonas de nuestro interés.

Los puntos de venta al iniciar operaciones serán tres, uno en la zona 16, otro en la zona 10 y uno más en la zona 15.

También se repartirán pedidos a domicilio a los clientes de restaurantes y cafeterías de las zonas de nuestro interés.

4.2 Localización

4.2.1 Macro localización

La planta de producción estará localizada en la Ciudad Capital de Guatemala, dentro del perímetro urbano de la ciudad, en la zona 16.

La misma contará con tres ambientes de 4x4 metros cuadrados, uno para instalar el horno, otro para la producción y almacenamiento de materia prima y uno más dividido en dos áreas para la oficina y almacenamiento de producto terminado

Los puntos de venta por medio de kioscos en centro comercial Santa Amelia zona 16, Pradera zona 10 y Vista Hermosa zona 15.

4.2.2 Micro localización

La ubicación del proyecto será en la Colonia Acatán, zona 16. Sus vías de acceso principales serán; por la zona 5, llegando a la Calzada de la Paz y entrando por la Colonia Lourdes, la segunda por la zona 15, tomando el Boulevard Austriaco, pasando por Santa Rosita y, la tercera por la zona 17, tomando la Calzada de la Paz con sus dos accesos (Metro Norte y Colonia Atlántida).

Los puntos de venta por medio de kioscos estarán ubicados en tres centros comerciales: Santa Amelia zona 16, Pradera zona 10 y Vista Hermosa zona 15.

4.2.3 Integración en el medio

En los alrededores habitan varias personas de escasos recursos, para quienes sería una ventaja trabajar en un lugar cercano a sus viviendas, y la empresa les brindará esa oportunidad. Por experiencia se sabe que habitan personas que tienen conocimientos en panadería para los cuales la capacitación llevaría menos tiempo.

Tiene tres vías de acceso las cuales son de tráfico fluido.

Los kioscos en centros comerciales tienen la ventaja de contar con tráfico de personas, ya que están ubicados en los pasillos de los centros comerciales.

4.2.4 La localización con relación al medio geográfico

Sé eligió esta zona porque es de fácil acceso y cercano a la mayoría de puntos previstos para la distribución. El local será alquilado, y en este sector el valor de los alquileres son comparativamente más accesibles.

4.2.5 Distancia y costo de transporte; de los insumos y de los productos

Las distancias son relativamente cortas y, por lo tanto, el costo del transporte dependerá de los kilómetros a recorrer y del costo del combustible. Los proveedores entregan el producto en la planta sin ningún recargo adicional, dado que estará dentro del perímetro urbano.

La zona 16 está a solamente 5 kilómetros de la zona 10, a 3 kilómetros de la zona 15, a 8 de las zonas 13 y 14, y a 12 de la zona 11, lo que permite cubrir el área de influencia con facilidad.

4.2.6 Justificación de la localización en relación con el tamaño y el proceso

Se buscó un lugar tanto accesible como cercano a los principales puntos de distribución, en el cual se encuentre la mano de obra necesaria para la producción.

4.3 Proceso de Producción

4.3.1 Descripción del proceso de transformación

La materia prima será almacenada en el área de producción, para que sea de fácil transportación y la manipulación de la misma sea mínima.

Se bate la margarina con el azúcar, hasta que se vea una mezcla de consistencia cremosa. Se agregan los huevos uno por uno, sin dejar de batir. Luego se añaden la harina y el polvo de hornear y se sigue batiendo hasta que todos los ingredientes se integren perfectamente. Al final, se agrega el ingrediente que determinará el sabor de la magdalena y se mezcla a mano con una paleta.

La masa se hornea durante 45 minutos, a 300 grados centígrados, en moldes previamente engrasados. Una vez horneadas, se dejan enfriar, se desmoldan y se empacan.

Luego se trasladan al área establecida para almacenamiento de producto terminado.

4.3.2 Insumos principales, secundarios y alternativos

Insumos Principales

Harina: la harina es la materia prima básica usada en panificación. Constituye la base principal del pan, los pasteles y los cubiletes. Se obtiene al moler

cereales como trigo, centeno o maíz y se prepara generalmente a partir de las porciones internas de estos granos. La popularidad de la harina de trigo se atribuye a su color, a su textura, al sabor que da a los productos terminados y al hecho de que se puede utilizar en una amplia variedad de productos de panificación.

Harina de Trigo Suave: es extraída del trigo duro de invierno, comprado en Estados Unidos de América y Canadá, y cosechado en Texas, Kansas, Oklahoma, Nebraska y Montana. Su contenido proteínico de 11%, nos proporciona un gluten medianamente fuerte, ideal para elaborar pan de manteca, tortas y magdalenas. Este tipo de productos no exigen un fuerte desarrollo de gluten y tampoco una fuerte retención de gas, producido por la levadura durante la fermentación.

Harina Extra Suave: es extraída del trigo suave rojo de invierno, comprado en Estados Unidos de América y cosechado básicamente en Arkansas, Missouri, Illinois, Indiana y Ohio. Posee un contenido de 9% en proteína y brinda un gluten medianamente suave, ideal para la elaboración del tradicional pan dulce tostado, como las champurradas, las galletas dulces, y también las magdalenas y algunos pastelitos especiales. En este tipo de productos no se requiere gluten, debido a que no existe fermentación, ni gasificación, y el volumen final que se obtiene no varía tanto del inicial, como en el caso de las galletas.

Grasas: las grasas se presentan en la naturaleza en casi todos los organismos vivos. Todos los animales utilizados con propósitos alimenticios por el hombre proporcionan grasas. Las plantas también almacenan aceites en sus frutos y semillas, en efecto, el aceite de oliva es el primer aceite vegetal de uso común que se conoce. Las grasas se han considerado desde hace tiempo como parte esencial de la dieta humana, son el alimento con mayor concentración de energía conocido por el hombre y se han considerado desde hace tiempo como parte esencial de la dieta humana. Ningún ingrediente usado en panificación contribuye tanto con el valor energético, libra por libra, (del producto terminado) como lo hace la manteca. Las clases de mantecas usadas en panadería son: grasas especiales para coberturas, mantequilla, oleomargarinas, grasa para

pastas de hojaldre y margarina panadera.

Azúcar en polvo: se prepara a partir del azúcar granulada de caña o de remolacha, mediante un proceso que consiste en la molienda de cristales de azúcar y la adición de almidón para retardar el aglomeramiento. El poder edulcorante del azúcar en polvo es alrededor de un 97% del que posee el azúcar granulada. Desde luego, ésta presenta ventajas definitivas tanto en la elaboración de productos de panificación, como en la confitería.

Azúcar Morena de Caña: es un azúcar suave que contiene un cierto porcentaje de azúcar invertido y de humedad, además de la sacarosa. Mientras menos coloreada se encuentra, se considerará de mejor calidad. Se emplea por su sabor característico, particularmente en ciertos pasteles y galletas.

Polvo de Hornear: constituido por agentes químicos o minerales, los cuales en presencia del calor del horno y la humedad, se expanden, produciendo gas o dióxido de carbono. La base de los fermentos químicos o sea polvo para hornear, son siempre el bicarbonato de sodio, que contiene gas o dióxido de carbono y una sal ácida, para liberar el gas, creando así el gas para hacer crecer los panes, pasteles, bizcochos, etc.

Huevos: constituyen un alimento habitual y básico para la especie humana. Se presentan protegidos con cáscara, y su contenido de proteínas y lípidos es de fácil digestión. Son el componente principal de múltiples platos y pasteles; y son un complemento imprescindible en muchos otros, debido a sus propiedades aglutinantes.

Leche: es uno de los ingredientes más conocidos y mejora la calidad de las masas para pan y pasteles. Es el alimento natural que más se acerca al alimento perfecto y por esto, la leche fresca, líquida o en polvo, se agrega a muchas masas en panadería y pastelería.

Insumos secundarios

Sal: es un compuesto de cloro y sodio y se le llama también Cloruro de Sodio. Hay en el mercado muchas sales preparadas, algunas tienen añadidas otras sales, tales como fosfatos, que actúan como alimento para la levadura y que afectan también el gluten de la harina.

Insumos alternativos

Vainilla: esencia saborizante elaborada usando las vainas de semillas de la orquídea Vanilla. Esta esencia se comercializa de dos formas, el extracto real de las vainas de semillas y la esencia sintética, más barata y que consiste básicamente en una solución de vainilla sintética.

Chocolate: alimento que se obtiene mezclando azúcar con dos productos derivados de la manipulación de las semillas del cacao: una materia sólida y una materia grasa. A partir de esta combinación básica se elaboran los distintos tipos de chocolate.

Manzana: fruta pomácea comestible, obtenida del manzano doméstico. Es una de las frutas más cultivadas del mundo.

Naranja: fruta cítrica comestible de origen asiático, obtenida del naranjo dulce.

Banano: es la fruta intertropical más consumida del mundo, crece en racimos, es rico en carbohidratos, potasio, vitamina A y vitamina C.

4.3.3 Productos principales

Magdalenas de sabores, empacadas en cajas transparentes y decoradas con moñas de tela de distintos colores y diseños, de acuerdo a la ocasión y a la solicitud del cliente.

Cubiletes de sabores, que se venderán individualmente y en cajas transparentes decoradas, de 6 unidades cada una.

Galletas de mantequilla, de avena y de chocolate, en atractivas bolsas de media y de una libra.

4.3.4 Descripción de las etapas de producción

El proceso a llevar a cabo es el siguiente.

1. Análisis de materias primas
2. Ajuste de las recetas
3. Inspección del producto
4. Inspección final o calificación del producto terminado
5. Evaluación del costo de los ingredientes
6. Eliminación de la pérdida de ingredientes o productos
7. Proceso de limpieza previo a la preparación de los ingredientes

Etapas de la producción de magdalenas y cubiletes

1. Pesar cuidadosamente todos los ingredientes
2. Batir la margarina con el azúcar durante 30 minutos
3. Agregar los huevos uno por uno sin dejar de batir, durante 10 minutos
4. Agregar la harina y el polvo de hornear y batir por 20 minutos más
5. Agregar el sabor elegido y mezclar bien
6. Colocar en los moldes
7. Hornear de 45 a 50 minutos a 360 grados
8. Dejar enfriar
9. Se sacan del molde
10. Se empacan

Etapas de la producción de galletas

1. Pesar cuidadosamente todos los ingredientes
2. Mezclar el azúcar, el agua, la sal y la manteca
3. Mezclar la harina y el polvo de hornear
4. Mezclar todo durante 5 minutos
5. Bolear, figurar y hornear a 360 grados, durante 20 minutos
6. Sacar del horno y dejar enfriar
7. Pesar y empacar

4.3.5 Flujo grama del proceso total

Proceso previo a los procesos productivos.

Nombre del Proceso:		Proceso de Sanitización	
¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	Simbología	
Actividades de limpieza y sanitización, antes de iniciar los procesos productivos.	Limpieza de superficies que tienen contacto con los alimentos	<input type="radio"/>	
	Limpieza de equipo	<input type="radio"/>	
	Colocar redecilla en cabeza	<input type="radio"/>	
	Lavarse las manos	<input type="radio"/>	

Secarse las manos



Nombre del Proceso:	Elaboración de Magdalenas	
¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	Simbología
Elaboración de Magdalenas de Sabores	Pesar cuidadosamente los ingredientes	<input type="radio"/>
	Se bate la margarina con el azúcar durante 30 minutos	<input type="radio"/>
	Se agregan los huevos uno por uno sin dejar de batir, se bate por 10 minutos más.	<input type="radio"/>
	Se agrega la harina y el polvo de hornear y se bate por 20 minutos más	<input type="radio"/>

	Se agrega el sabor elegido y se mezcla bien.	<input type="radio"/>
	Se coloca la masa en los moldes	<input type="radio"/>
	Se Hornea de 45 a 50 minutos a 360 grados	<input type="radio"/>
	Se sacan del Horno	<input type="radio"/>
	Se dejan enfriar	<input type="radio"/>
	Se pesan	<input type="radio"/>
	Se empacan	<input type="radio"/>
	Se trasladan los productos al área de producto terminado	<input type="radio"/>

Nombre del Proceso: Elaboración de Galletas		
¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	Simbología
Elaboración de Galletas de Pesar cuidadosamente los sabores	ingrediente4s	<input type="radio"/>
	Mezclar el azúcar, agua, sal y manteca	<input type="radio"/>

Mezclar la harina y el polvo de hornear	<input type="radio"/>
Juntar todo y mezclar bien durante 5 minutos	<input type="radio"/>
Bolear y figurar la masa	<input type="radio"/>
Se coloca la masa en los moldes	<input type="radio"/>
Se Hornea durante 20 minutos a 360 grados	<input type="radio"/>
Se sacan del Horno	<input type="checkbox"/>
Se dejan enfriar	<input type="radio"/>
Se sacan del molde	<input type="radio"/>
Se empacan	<input type="radio"/>
Se trasladan los productos al área de producto terminado	<input type="checkbox"/>

Traslado	<input type="checkbox"/>
Operación	<input type="radio"/>
Revisión	<input type="checkbox"/>
Archivo	<input type="checkbox"/>
	<input type="radio"/>

Espera

Para el mantenimiento del equipo, se contratará un servicio externo y se realizará una vez cada seis meses, que es el tiempo recomendable para realizarlo.

4.3.6 Descripción de las instalaciones, equipo y personal

Instalaciones

Las instalaciones deben cumplir con los siguientes requisitos:

Se requieren tres ambientes de 4x4 metros cuadrados, uno para instalar el horno, otro para la producción y almacenamiento de materia prima y uno más dividido en dos áreas para la oficina y almacenamiento de producto terminado

1. Suficiente iluminación para los trabajadores y protección en las ventanas para evitar la entrada de insectos, roedores, etc., que constituyen agentes de contaminación.
2. Contar con dos instalaciones sanitarias.
3. Disponer de depósitos de materias primas limpios, ventilados y defendidos de animales dañinos, roedores, insectos, etc.
4. Contar con sitios amplios para los hornos y maquinaria y para la elaboración de los productos, y con las herramientas necesarias para su adecuada preparación.
5. Un detector de incendios y extinguidores, previniendo accidentes con los hornos.

Los kioscos serán de madera con una medida de 2 x 2 metros cuadrados, con puertas interiores con llave, para guardar productos o empaques. Serán vistosamente decorados, para atraer la atención de los clientes y al mismo tiempo promocionar los productos. (Ver anexo 4).

Equipo

1	Horno industrial de gas de 2 gavetas
1	Batidora de 25 litros
1	Balanza de 25 libras
40	Moldes para Magdalena
12	Bandejas de aluminio
5	Clavijeros sencillos, capacidad 20 bandejas c/u
2	Cuchillos
2	Pichel medidor de litro
2	Raspadores de metal
2	Mesa de trabajo
2	Rodillos
6	Batas y delantales blancos, gorras
12	Paletas
1	Juego de Cucharas medidoras
1	Juego de Tazas medidoras
2	Cucharones
1	Banco para batidora
2	Toneles con rodos para materiales
1	Mesa para materiales con rodos
1	Cámara fría
16	Moldes para cubiletes
35	Bandejas perforadas de aluminio
2	Tambos de gas de 100 libras cada uno
1	Lavamanos especial con sensor
1	Secador de manos de aire caliente

Personal: El personal requerido para iniciar operaciones en las diferentes

áreas, es el siguiente:

Un gerente-propietario, un panadero, un ayudante de panadero, un piloto repartidor, seis vendedoras para la atención de los kioscos en los centros comerciales, aunque los kioscos estarán ubicados en tres centros comerciales, se necesitan dos turnos en cada uno.

Educación Técnica del Personal que trabaja en esta Actividad

La mano de obra utilizada en este sector de actividad, depende del tipo de producto que se fabrica. Hay especialistas en hacer pan, en hacer pasteles, en hacer donas, etc. En el INTECAP se imparten cursos básicos para todos aquellos que desean empezar sus propios negocios, o que les interesa aprender el oficio para obtener un trabajo. Algunas empresas proporcionan capacitación a nivel privado. Por otro lado la misma competencia que existe entre los proveedores de materia prima, ha motivado un mejor servicio por su parte, proporcionando no solamente el material para la fabricación del producto, sino asesoría sobre la forma más adecuada de su aplicación y utilización.

Algunas personas que se dedican desde jóvenes a este oficio, han logrado culminar sus estudios, incluso a nivel universitario y esto ha proporcionado a las empresas un personal altamente calificado para la administración de sus procesos de producción.

El grado de escolaridad mínimo generalmente aceptado para las personas que se dedican a prestar sus servicios en panadería, es sexto grado de primaria.

4.3.7 Análisis de la escala de producción

Sobre la base del tamaño y a la capacidad de producción, la Empresa entrará en el rango de una escala de producción pequeña. Se espera producir 90 magdalenas diarias, y 48 cajas con 6 cubiletes cada una, así como también 50 libras de galletas de sabores.

4.3.8 Análisis de la Capacidad Ociosa

El horno y la batidora estarían funcionando durante 8 horas diarias, por lo que

la capacidad ociosa del mismo sería, inicialmente, de 16 horas diarias. Está previsto que, para un futuro, se establecerá un segundo turno, que permitirá aprovechar el equipo en toda su capacidad e incrementar la producción.

4.3.9 Expansión por cambios tecnológicos

Los hornos de convección podrían triplicar la producción por hora. Sin embargo, debido a la capacidad de inversión inicial, y debido al elevado costo de los mismos, no es posible adquirir de este tipo de horno para iniciar operaciones. En el tercer año de operación se realizará un estudio de factibilidad para mejoramiento de equipo.

4.4 Organización

4.4.1 Organización para la ejecución

El control y administración de la ejecución estará a cargo del Gerente-Propietario del proyecto, quien se encargará de los trámites necesarios para la puesta en marcha del mismo.

4.4.2 Organización para la operación

La Empresa será constituida como empresa individual.

El personal técnico funcional estará integrado por un panadero con especialidad en repostería, un auxiliar de repostería, un encargado de la limpieza, un piloto repartidor, y seis vendedoras en los centros comerciales, ya que se necesita hacer turnos de trabajo. Los servicios que serán subcontratados, por ser actividades que no requieren de personal que labore tiempo completo son: técnicos en mantenimiento de maquinaria y equipo, contador general de la empresa y servicios de tecnología.

Al inicio se establecerán diferentes controles, dentro de los cuales, el de calidad tendrá primordial importancia y está dentro de las atribuciones del Gerente, sin embargo en la ausencia de éste, la responsabilidad será del repostero.

Esto será al inicio del proyecto, pero en el momento en que se requiera se analizará la opción de contratar a una persona que se dedique entre otras cosas al control de calidad y supervisión de higiene y seguridad en el trabajo.

Ciclo de vida de los productos:

La rotación de inventarios de productos terminados, viene a constituirse como una de las claves para el éxito del negocio, el público consumidor busca producto fresco, y quien los ofrezca, tiene en el mercado la mejor de las ventajas.

Las empresas, especialmente las que ofrecen productos empacados, tratan de que estos duren la mayor cantidad de días, sin adición exagerada de preservantes.

Deben mejorarse los tiempos de vida de los productos a través del mejoramiento de formulaciones y aditivos que permitan mantener sus características propias durante períodos considerables de tiempo.

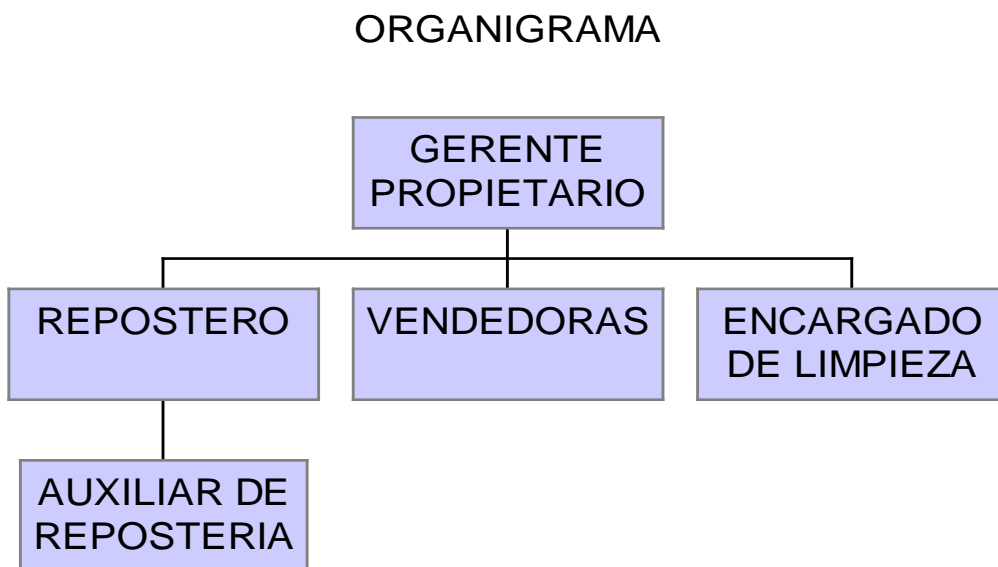
En la Industria panificadora y de repostería se ha visto un avance alto en lo que concierne a la investigación y desarrollo de productos, buscando satisfacer, sin lugar a dudas, las necesidades del mercado. Dentro de las características que debe cumplir un producto de repostería para tener una buena aceptación en el mercado, se encuentran: frescura, olor, sabor y presentación.

Las magdalenas y cubiletes que se ofrecerán tendrán un ciclo de vida de cinco días y las galletas de ocho días, garantizando así la frescura de los productos. Sin embargo no se considera tener un inventario de producto, sino que la producción será regida por los pedidos de los restaurantes y kioscos.

Los controles legales, como lo son; los del ámbito laboral y el control horario, se llevará por medio de formularios, en donde se anotarán las horas tanto de ingreso como de egreso, mismas que serán firmadas por el empleado y el jefe.

Higiene y seguridad: se supervisará constantemente que utilicen las redes para cubrir la cabeza, así como la aplicación de un instructivo para la manipulación de alimentos y materiales.

El organigrama general estará integrado de la siguiente manera:



4.5 Calendario

4.5.1 Fase de preinversión

Se estima que el estudio de factibilidad se estará realizando en mayo de 2008. Los contactos finales con proveedores, el diseño definitivo y los detalles, se trabajarán en julio del mismo año.

4.5.2 Negociación del proyecto

Los trámites de financiamiento con el banco y las autorizaciones legales correspondientes, están previstos para septiembre y octubre de 2008 y serán

realizados por el Gerente propietario, con el apoyo del contador, que será contratado en la segunda quincena de septiembre.

Calendario de Ejecución Financiera

ACTIVIDAD	FECHA
Aporte de los socios	Agosto-08
Trámite de préstamo Financiera de Occidente	Agosto-08
Trámite de préstamo Banco G&T	Octubre-08

4.5.3 Ejecución del proyecto

Se tiene prevista para diciembre de 2008. En los meses de septiembre, octubre y noviembre se rentará el local y se comprará la maquinaria y el equipo. En octubre y noviembre se contratará al personal, para su respectiva capacitación y entrenamiento. Se estima que la planta estará totalmente instalada a finales de noviembre.

Calendario de Ejecución Física

ACTIVIDAD	FECHA
Compra de Horno Industrial	Septiembre-08
Compra de Batidora Industrial	Septiembre-08
Cotización de vehículo	Septiembre-08
Compra de utensilios varios	Octubre-08
Iniciar reclutamiento de personal	Octubre-08
Renta de locales	Noviembre-08
Contratación de personal	Noviembre-08
Compra de Vehículo	Noviembre-08

4.5.4 Operación del proyecto

El plazo para la operación y puesta en marcha del negocio es diciembre de 2008. En noviembre se adquirirá el vehículo para repartir el producto, se rentarán los espacios en los centros comerciales y se instalarán las carretillas

4.6 Resumen

Se adquirirá un horno de gas propano industrial de dos gavetas y una batidora industrial de 25 litros. Con este equipo se tiene la capacidad de producir en una hora, 90 magdalenas, 50 libras de galletas y 48 cajas de 6 cubiletes cada una.

La planta de producción estará ubicada en la zona 16. Los kioscos se instalarán en tres centros comerciales, uno en Plaza Santa Amelia, zona 16, otro en Pradera zona 10 y uno más en Centro Comercial Vista Hermosa zona 15.

Por su capacidad de producción y por su inversión inicial, y dado que su equipo de trabajo estará conformado por 10 personas, la empresa estará clasificada como pequeña.

La elección de materia prima de primera calidad y el proceso de elaboración bajo un estricto control de calidad, dan como resultado el producto esperado en cuanto a las necesidades y exigencias del consumidor final.

Capítulo 5. Estudio Administrativo - Legal

5.1 Marco Legal

La empresa será constituida como empresa individual, ya que cuenta con un sólo propietario. La persona individual registrada ante el Registro Mercantil es quien obtiene los beneficios y derechos de la empresa, pero también es responsable de las obligaciones en que incurra ésta.

Se regirá por las disposiciones de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Los requisitos para operar son los siguientes:

Inscripción en el Registro Mercantil, Inscripción en la SAT, habilitación de libros en la SAT, Inscripción en el IGSS. Es necesario tramitar la licencia y registro sanitario para iniciar operaciones.

En materia arancelaria, cualquier empresa o persona individual interesada en importar esta clase de productos, debe pagar un DAI (Derecho Arancelario de Importación) del 15 % sobre el valor del producto, más el 12% de IVA, todo calculado sobre el valor CIF(Costo de Seguro y Flete).

Existen Instituciones guatemaltecas que proporcionan orientación y exigen requisitos a los productos fabricados en este sector de actividad industrial, estas son:

Comisión Guatemalteca de Normas Técnicas –COGUANOR-: tiene establecidas ciertas normas principalmente en la producción de productos de panadería, estas son:

NGO 34 169 H3 Elaboración de productos de panadería

NGO 34 269 H5 Métodos de prueba de contenidos de grasa

NGO 34 202 Polvos de Hornear

Importancia de buenas prácticas de manufactura, HACCP é ISO 9000 a corto y mediano plazo, según mercados, especialmente en las industrias que se han iniciado en la exportación.

También están las Instituciones que brindan asistencia técnica y comercial a empresas de este sector, y son:

-Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)

-Asociación Guatemalteca de Tecnólogos de Alimentos

-Cooperativas especializadas en el tema de panaderías, que prestan atención y capacitación a los agremiados.

-Gremial de Industrias Panificadoras de la Cámara de Industria de Guatemala

-Gremial de Fabricantes de Productos Alimenticios, de la Cámara de Industria de Guatemala.

5.2 Régimen Tributario del Proyecto

Es obligatorio inscribirse en el registro tributario unificado, aportando los datos y documentos necesarios. Todos los contribuyentes están obligados a inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas.

Debe inscribirse en el régimen de IVA, como pequeño contribuyente para el primer año, ya que la ley lo permite y los trámites son sencillos, a partir del segundo año se trasladará a contribuyente normal.

Se deben tramitar las facturas correspondientes, con autorización de la SAT.

La empresa será inscrita bajo el régimen de declaración anual, pagos trimestrales sobre actividades mercantiles (31% de Impuesto sobre la Renta).

Se solicitará la habilitación de libros en la SAT, así como también se obtendrá la autorización para impresión y uso de documentos y formularios.

Los empleados deben contar con tarjeta de salud y tarjeta de pulmones.

5.3 Estructura Administrativa

Estará formada por el gerente propietario, quien tendrá a su cargo al siguiente personal:

Panadero especialista en repostería, este tendrá a su cargo a un auxiliar de panadería.

Un piloto repartidor, este será contratado como servicio externo, debido a que es flexible en cuanto a las horas diarias laboradas, según las necesidades de reparto.

Vendedoras en centros comerciales.

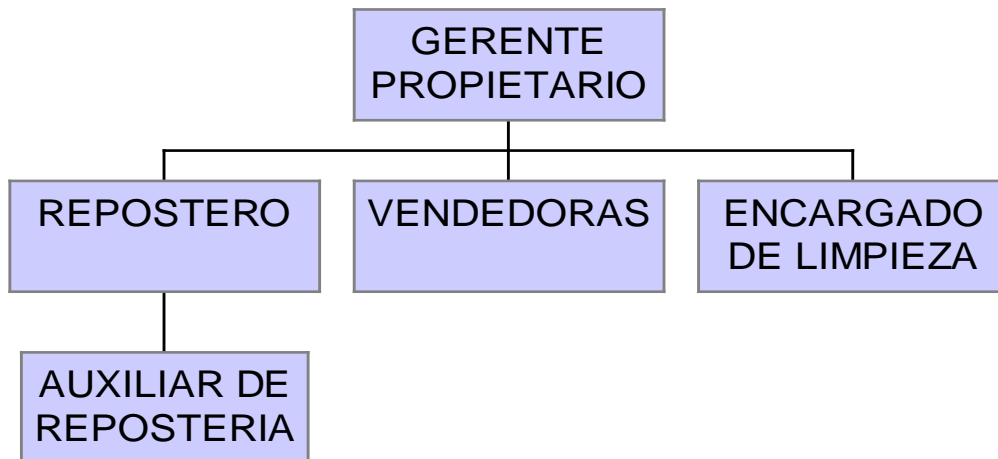
La selección de personal está a cargo del propietario, quien tomará de base los perfiles y descripciones de puestos definidas.

Se contará con servicios externos de contabilidad, y técnicos de mantenimiento de equipo.

La tecnología administrativa que se adquirirá es una computadora personal para el Gerente, una impresora con opción de escáner y fax. El software a utilizar es el office que traiga instalado el equipo.

La selección de proveedores se realizará buscando la mejor calidad al menor precio, también se dará énfasis a los días de crédito ofrecidos y el tiempo de despacho.

ORGANIGRAMA



5.4 Descripción y perfil de puestos

Gerente-Propietario
Perfil de Puesto
Estudios requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de Empresas, Diploma de Chef, Ingeniería en Alimentos o carrera afín.
Experiencia laboral:
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en dirección de negocio de alimentos, preferentemente repostería.
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo

<ul style="list-style-type: none"> • Negociación
<ul style="list-style-type: none"> • Control de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas
Descripción del Puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la planta de producción y puntos de venta
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la producción
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de programar la distribución de los productos
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar al personal y capacitarlo técnicamente
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el control de calidad de los productos, la higiene y seguridad
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de estados financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la programación de mantenimiento de equipos

Repostero
Perfil de Puesto
Estudios requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de nivel medio
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma de panadero-repostero (INTECAP)
Experiencia laboral:

<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo un año de experiencia comprobable como panadero y/o repostero
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de batidoras y hornos industriales
Descripción del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la producción de acuerdo a pedidos
<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventario de materia prima
<ul style="list-style-type: none"> • Pesar y medir los ingredientes
<ul style="list-style-type: none"> • Batir los ingredientes y realizar la masa
<ul style="list-style-type: none"> • Hornear
<ul style="list-style-type: none"> • Desmoldar los productos
<ul style="list-style-type: none"> • Sugerir nuevas alternativas de productos
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del Control de Calidad
Auxiliar de Repostería
Perfil del Puesto
Estudios:
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Tercero Básico
Experiencia laboral:
<ul style="list-style-type: none"> • No necesaria
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio
Descripción del Puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el inventario de materia prima
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al repostero en la producción
<ul style="list-style-type: none"> • Decorar los productos (cubiletes y galletas)
<ul style="list-style-type: none"> • Empacar los productos
<ul style="list-style-type: none"> • Despachar los productos de acuerdo a los pedidos

Encargado de Limpieza
Perfil del Puesto
Estudios:
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Sexto Primaria
Experiencia laboral:
<ul style="list-style-type: none"> • No necesaria
Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo

<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio
Descripción del Puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de limpieza de la planta
<ul style="list-style-type: none"> • Orden de bodega
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de equipo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Lavar los utensilios utilizados para la fabricación
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpios los moldes y bandejas
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar los productos en el vehículo de reparto

Piloto-Repartidor
Perfil del puesto
Estudios requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de Nivel medio
Experiencia laboral:
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de piloto de automóvil

Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del tiempo
Otros requisitos:
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de vehículo vigente
Descripción de Puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Repartir los productos de acuerdo a las rutas establecidas
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir pedidos de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar según vales entregados por la administración
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los depósitos bancarios
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las gestiones administrativas necesarias.

Vendedora
Perfil del Puesto
Estudios requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de nivel medio
Experiencia laboral:
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de dependiente de ventas (no indispensable)
Competencias:

<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Verbal
Descripción del Puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener ordenado y limpio el kiosco de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Decoración del kiosco, de acuerdo al tema establecido para el mes
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los productos
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar muestras a clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la venta al consumidor final
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir facturas
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobro a los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadre de caja

5.5 Resumen

La empresa será inscrita como empresa individual, se tramitarán los permisos en el Registro Mercantil, en la SAT, el IGSS y se obtendrá el registro y licencia sanitaria necesarios para operar.

El régimen de Impuesto sobre la Renta que se adoptará es del 31%.

Será inscrita como pequeño contribuyente el régimen del IVA, durante el

primer año, ya que la ley lo permite y los trámites son sencillos y rápidos.

El personal que integrará el equipo de trabajo es el siguiente: Gerente propietario, repostero, auxiliar de repostería, encargado de limpieza y seis vendedoras.

El contador y el piloto repartidor serán contratados por servicios externos.

Capítulo 6. Estudio Financiero

6.1 Análisis de Costos

6.1.1 Costo de la inversión física

La inversión inicial necesaria, para la adquisición de equipo, maquinaria y vehículos necesarios para iniciar las operaciones asciende a Q.140,570.00, integrados de la siguiente manera:

INVERSION INICIAL

Maquinaria	Q29,500.00
Equipo	Q42,570.00
Vehículos	Q60,000.00
Remodelación de locales	Q6,000.00
Mejoras a propiedades arrendadas	Q2,500.00
Total	Q140,570.00

La inversión total incluyendo inventarios, pérdidas operativas iniciales, gastos de organización y otros asciende a Q.231,461.45. (Ver anexo5)

6.1.2 Costo total de la operación

Los costos de operación de la empresa están comprendidos en costos variables y costos fijos. Los costos variables son mano de obra y materia prima y los costos fijos son, como su nombre lo dice, los que no varían de acuerdo a la producción.

Sobre la base de la información obtenida, se determinó que los costos de materia prima están integrados así:

Costos de Materia Prima

Ingredientes	Unidad de Medida	Costo actual	Costo aplicado	Costo aplicado	Costo aplicado
			por porción Magdalena	por porción Galletas	por porción Cubiletes
Harina	Quintal	Q410.00	Q4.10	Q2.05	Q0.11
Azúcar	Quintal	Q218.00	Q2.18	Q0.73	Q0.06
Margarina	Libra	Q6.42	Q6.42	Q1.61	Q0.20
Royal	Libra	Q6.00	Q0.19	Q0.38	Q0.01
Leche	Galón	Q27.00	Q5.40	Q0.68	Q0.17
Huevos	Docena	Q7.80	<u>Q5.20</u>	<u>Q0.65</u>	<u>Q0.16</u>
Total costo unitario de materia prima			Q23.49	Q6.08	Q0.70

El costo de la mano de obra directa mensual, asciende a Q.5, 044.00 e incluye los salarios y prestaciones de un repostero y de un auxiliar de repostería.

GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos mano de obra directa	Q5,044.00
Gastos de venta	Q26,106.00
Gastos de administración	Q1,100.00
Gastos de distribución	Q3,385.00
Gastos financieros	Q1,325.40
Depreciaciones	Q2,201.00
Impuestos Mensuales	Q7,092.58
Total otros gastos	Q41,209.98

6.1.3 Costos unitarios básicos y su estructura

Para poder determinar cada uno de los costos unitarios de las diferentes variables de operación, es necesario mencionar que la empresa tiene establecidas ciertas cantidades, volúmenes, costos y precios de los factores que intervienen directamente en la operación diaria de la elaboración de los productos.

	Magdalena	Cubiletes	Galletas
Materia Prima	Q23.49	Q0.70	Q6.60
Empaque	Q5.10	Q0.57	Q3.00
Mano de obra directa	Q2.30	Q0.12	Q0.27
Gastos de Fábrica	<u>Q2.48</u>	<u>Q0.10</u>	<u>Q0.23</u>
	Q33.37	Q1.49	Q10.10

(Detalle ver anexo 6)

6.1.4 Clasificación de los rubros en costos fijos y variables

Costos Fijos

Costos Fijos	
Sueldos de ventas	Q9,300.00
Bonificaciones de ventas	Q1,500.00
Prestaciones de ventas	Q3,906.00
Sueldos de distribución	Q1,750.00
Bonificaciones de distribución	Q250.00
Prestaciones de distribución	Q735.00
Sueldos de producción	Q3,100.00
Bonificaciones de producción	Q500.00
Prestaciones de producción	Q1,302.00
Agua, luz, teléfono	Q1,500.00
Mantenimiento	Q1,500.00
Contador	Q300.00
Alquileres centros comerciales	Q9,600.00
Alquiler fábrica	Q2,000.00
Papelería y útiles	Q1,050.00

Gastos Financieros	Q1,325.40
Depreciaciones	Q2,201.00
	Q41,819.40

Costos Variables

Los costos variables están conformados por:

- La materia Prima que incluye harina, azúcar, margarina, polvo de hornear, leche, huevos, empaque y gas propano.
- Otro costo variable que manejará el proyecto es el pago de comisiones por venta, el cual será del 5%.

6.2 Análisis de Ingresos

6.2.1 Venta de productos

En el cuadro siguiente se muestran las ventas proyectadas en unidades de cada producto.

Ventas en unidades	Total	Total	Total	Total	Total
PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Magdalenas	22,945	27,534	30,287	31,802	33,392
Cubiletes	72,414	86,897	95,586	100,366	105,384
Galletas	6,525	7,830	8,613	9,044	9,496

Como se indicó anteriormente, la capacidad de producción con un turno de trabajo de 8 horas, es de 90 magdalenas, 50 libras de galletas y 48 cajas de 6 cubiletes diarias. Por lo que el 100% de ventas, estará integrado de la siguiente manera: el 63% de magdalenas, el 12% de cubiletes y el 25% por venta de galletas.

Sin embargo, por ser la empresa nueva en el mercado, la venta de productos para el primer año se estimó así:

En el primero y segundo mes, el 50% de la capacidad de producción por cada producto ofrecido y se tomó como días hábiles únicamente 25 días del mes.

Para el tercer mes se calculó un incremento en las ventas del 15%, y sólo 25 días del mes.

En el cuarto y quinto mes, se estimó un incremento en ventas del 5%, siempre en 25 días.

Para el sexto mes, se espera que el incremento en ventas sea del 10% comparado con mes anterior.

A partir del séptimo mes se tomaron los 30 días del mes como hábiles y se estimaron incrementos graduales del 15%, para el séptimo y octavo mes, del 10% más para el noveno y décimo mes, para que en el décimo primero y duodécimo mes, ya se esté vendiendo el 100% de la capacidad de producción en 8 horas.

6.2.2 Ingresos totales por año

Sobre la base de la información obtenida por estimaciones de ventas, se espera que los ingresos brutos en el primer año de operación sean de Q.1,623,075.48.

Para el segundo año se espera un crecimiento del 20% en ventas debido a que se abrirá un kiosco más y un incremento en el costo del 10% por inflación, por lo que los ingresos alcanzarían un monto de Q.2,142,460.00.

En el tercer año se estima un crecimiento del 10% tanto para las ventas, por ofrecer nuevos productos a los clientes, como en el incremento al precio, por lo que esto representa un total de ingresos de Q.2,356,706.00.

Para el cuarto año se proyectó un crecimiento del 5% en ventas y un 10% en el incremento al precio, lo que da como resultado un total de ingresos de

Q.2,474,541.00.

Y en el quinto año se consideró al igual que el año anterior, un crecimiento del 5% y un incremento en el precio del 10%, con estos datos los ingresos serán de Q.2,598,268.00. (Ver anexo 6)

6.2.3 Proyección de los Ingresos

Se tomaron como base los ingresos brutos indicados en el punto anterior, menos los costos de ventas y gastos de operación, así como también las amortizaciones para pago de capital de préstamos que se realizarán cada año, por otro lado se les sumaron las depreciaciones por no representar éstas una salida o desembolso de efectivo y se obtuvieron los flujos netos para los primeros cinco años:

Año 0:	-Q.231,461.00
Año 1:	Q.189,677.00
Año 2:	Q.318,031.00
Año 3:	Q.355,129.00
Año 4:	Q.375,586.00
Año 5:	Q.379,338.00

6.3 Recursos Financieros para la inversión

6.3.1 Estados de Resultados proyectados

Se presentan los estados de resultados proyectados, para los primeros cinco años de funcionamiento del negocio.

ESTADOS DE RESULTADOS DE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Magdalenas	Q1,276,200.90	Q1,684,585.19	Q1,853,043.71	Q1,945,695.89	Q2,042,980.69
Cubiletes	Q215,069.58	Q283,891.85	Q312,281.03	Q327,895.08	Q344,289.84
Galletas	Q131,805.00	Q173,982.60	Q191,380.86	Q200,949.90	Q210,997.40
VENTAS TOTALES	Q1,623,075.48	Q2,142,459.63	Q2,356,705.60	Q2,474,540.88	Q2,598,267.92
Magdalenas	Q765,674.65	Q1,010,690.54	Q1,111,759.59	Q1,167,347.57	Q1,225,714.95
Cubiletes	Q107,534.79	Q141,945.92	Q156,140.52	Q163,947.54	Q172,144.92
Galletas	Q65,902.50	Q86,991.30	Q95,690.43	Q100,474.95	Q105,498.70
COSTOS DE VENTAS TOTALES	Q939,111.94	Q1,239,627.76	Q1,363,590.54	Q1,431,770.06	Q1,503,358.57
UTILIDAD BRUTA	Q683,963.54	Q902,831.87	Q993,115.06	Q1,042,770.81	Q1,094,909.35
Gastos de venta	Q313,272.00	Q344,599.20	Q379,059.12	Q416,965.03	Q458,661.54
Gastos de administración	Q13,200.00	Q14,520.00	Q15,972.00	Q17,569.20	Q19,326.12
Gastos de Distribución	Q40,620.00	Q44,682.00	Q49,150.20	Q54,065.22	Q59,471.74
Gastos financieros	Q15,904.80	Q12,043.20	Q8,181.60	Q4,320.00	Q2,160.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	Q382,996.80	Q415,844.40	Q452,362.92	Q492,919.45	Q539,619.40
Utilidad neta antes de depreciaciones	Q300,966.74	Q486,987.47	Q540,752.14	Q549,851.36	Q555,289.96
Depreciaciones	Q26,414.00	Q26,414.00	Q26,414.00	Q26,414.00	Q26,414.00
Utilidad neta antes de impuestos	Q274,552.74	Q460,573.47	Q514,338.14	Q523,437.36	Q528,875.96
ISR a pagar	Q85,111.35	Q142,777.78	Q159,444.82	Q162,265.58	Q163,951.55
Utilidad neta después de impuestos	Q189,441.39	Q317,795.70	Q354,893.32	Q361,171.78	Q364,924.41

6.3.2 Calendario de las inversiones

La primera inversión se tiene prevista para agosto de 2008, para la compra de maquinaria y equipo y está alrededor de los Q.140,000.00 integrados por el aporte de los socios. Se estima que en octubre se tenga completo el capital necesario, incluyendo los préstamos bancarios para iniciar el proyecto.

Calendario de Ejecución Financiera

ACTIVIDAD	FECHA
Aporte de los socios	Agosto-08
Trámite de préstamo Financiera de Occidente	Agosto-08
Trámite de préstamo Banco G&T	Octubre-08

6.3.3 Necesidades de capital de trabajo

Toda empresa debe proveerse de recursos financieros para su inversión inicial o futura a través de préstamos bancarios y/o aportaciones de los socios o del inversionista.

Para iniciar operaciones la empresa necesita un capital de trabajo de Q.90,891.45, el cual está integrado por, los inventarios necesarios para iniciar operaciones y el efectivo en Banco alcanzan un monto de Q.19,039.50.

El capital necesario para cubrir los salarios, alquileres y gastos previos a la operación, así como las pérdidas operativas de los primeros tres meses y es

de Q.53,161.95.

Los depósitos de locales arrendados, gastos de escrituración, legales, etc., ascienden a Q.18,690.00. (Ver detalle en anexo 7)

6.3.4 Estructura y fuentes de financiamiento

El tipo de financiamiento es un factor sumamente importante a considerar, analizando la situación económica actual del país, la tasa de interés y los índices inflacionarios que indiquen el impacto en la rentabilidad del proyecto.

Se han considerado dos fuentes de financiamiento:

Aportación de capital de Q.130,000.00 de un solo inversionista.

1. Financiar el proyecto con dos préstamos, uno con el Banco G&T Continental para la adquisición de un vehículo valorado en Q.60,000.00.
2. El otro préstamo será para adquirir el equipo y será por un monto de Q.42,570.00, este se solicitará a Financiera de Occidente.

6.3.5 Apalancamiento financiero

El programa de financiamiento bancario es el siguiente:

Préstamo con Banco G&T Continental para la adquisición de un vehículo valorado en Q.60,000.00, el cual será pagado en el transcurso de 5 años, amortizándose de la siguiente forma: Con abonos anuales del 20% del monto original del préstamo y a una tasa de interés del 18%.

Préstamo con Financiera de Occidente, por un total de Q.42,570, para la adquisición de equipo, a una tasa de interés del 12% anual y pagadero a 3 años con abonos del 67% al final del año y el 33% al finalizar el siguiente año.

6.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto, y es utilizado para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Conforme

a la clasificación de costos en fijos y variables que podemos ver en el punto 6.1.4 procedemos a realizar el cálculo del punto de equilibrio para cada uno de nuestros productos.

Magdalenas

Costos fijos mensuales Q.20,264.83 para la elaboración de este producto. Si se consideró que el precio unitario promedio de una magdalena es de Q.55.62 menos los costos variables Q.36.12, se puede decir que la contribución marginal de este producto es de Q.19.50.

Para determinar el margen de contribución marginal, se divide la contribución marginal unitaria dentro del precio promedio unitario y resulta que la contribución marginal de una magdalena es del 35%.

Entonces se puede calcular el punto de equilibrio, el cual resulta de dividir el total de costos fijos de un mes, dentro del margen de contribución, lo cual da como resultado que se debe vender un total de 1,039 magdalenas, que en quetzales representa un total de Q.57,801.53 mensuales.

Cubiletes

Costos fijos mensuales Q.3,859.97 para la elaboración de este producto. Si se estimó que el precio unitario promedio de un cubilete es de Q.2.97 menos los costos variables Q.1.64, se puede decir que la contribución marginal de este producto es de Q.1.33.

Si se divide la contribución marginal unitaria dentro del precio unitario y obtenemos que la contribución marginal de los cubiletes es del 45%.

Entonces al calcular el punto de equilibrio, el cual resulta de dividir el total de costos fijos de un mes, dentro del margen de contribución, da como resultado que se debe vender un total de 2,902 cubiletes, que en quetzales representa un total de Q.8,619.63.

Galletas

Costos fijos mensuales Q.8,041.60 para la elaboración de este producto. Si el precio unitario promedio de media libra de galletas es de Q.20.20 menos los costos variables Q.10.25, la contribución marginal de este producto es de Q.9.95.

Para determinar el margen de contribución marginal, se divide la contribución marginal unitaria dentro del precio promedio unitario y se obtiene el margen de contribución marginal de las galletas que es del 49%.

Al calcular el punto de equilibrio, el cual resulta de dividir el total de costos fijos de un mes, dentro del margen de contribución, lo cual da como resultado que se debe vender un total de 808 bolsas de galletas de media libra (404 libras), que en quetzales representa un total de Q.16,325.66.

De acuerdo a las proyecciones de ventas realizadas, el promedio de ventas mensuales en el primer año, por producto es el siguiente:

	Quetzales	Unidades /mensuales
Magdalenas	Q.106,350.08	1,912
Cubiletes	Q. 17,922.47	6,034
Galletas	Q. 10,983.75	544

Para obtener el punto de equilibrio ponderado de la empresa, se procedió a realizar el cálculo que se indica a continuación:

Costos fijos mensuales Q.32,166.40 para la elaboración de este producto, cabe mencionar que en este cálculo no se tomaron los costos propios de fabricación, ya que forman parte del costo del producto. Se estableció un precio unitario promedio de los tres productos, el cual es de Q.26.26 menos el promedio de los costos variables que es de Q.16.01, se puede decir que la contribución marginal promedio es de Q.10.25.

Para determinar el margen de contribución marginal, se divide la contribución marginal unitaria dentro del precio promedio unitario y resulta que la

contribución marginal promedio es del 39%.

Entonces se puede calcular el punto de equilibrio, el cual resulta de dividir el total de costos fijos de un mes, dentro del margen de contribución, lo cual da como resultado que se debe vender un total de 3,138 productos, que en quetzales representa un total de Q.82,408.75.

Analizando los resultados, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El monto que se necesita obtener en venta de magdalenas es de 1,039 unidades y se proyectó vender en promedio 1,912 unidades mensuales, por lo que este producto está por encima del punto de equilibrio.
- La venta de cubiletos que se necesita realizar para alcanzar el punto de equilibrio es de 2,902 unidades, sin embargo en las proyecciones se espera alcanzar ventas de 6,034 unidades, lo que supera en buen número el monto mínimo necesario.
- Con relación a las galletas, se necesita vender 404 libras mensuales para alcanzar el punto de equilibrio. De acuerdo a las estimaciones realizadas se espera vender un promedio de 544 libras, por lo que se está por encima del punto de equilibrio.

6.5 Evaluación Económica

6.5.1 Valor actual neto

Este procedimiento permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

Habiendo establecido los flujos netos de fondos, se procede a utilizar las herramientas de evaluación económica, tasa interna de retorno y valor actual neto, para el efecto se considera como año cero la suma de las inversiones iniciales proyectadas, colocándose dentro de la línea del tiempo con un valor negativo, por representar una salida o desembolso.

Para establecer los flujos netos de fondos, se sumaron las depreciaciones

dado que estas son únicamente un escudo fiscal y únicamente se registran por medio de una partida contable y no representan ningún desembolso. (Ver anexo 8)

Se consideró como valor de rescate, al término del quinto año la suma de Q.10,000.00, la cual se agregó a los flujos netos del quinto año.

Se utilizó como tasa de rendimiento mínima aceptada, el 20%, la cual a criterio del autor cubre la inflación, el posible rendimiento que obtendría la inversión en un banco, más un premio por el riesgo asumido en este negocio.

En cuanto al Valor actual neto obtenido, se puede visualizar que es positivo en la suma de Q.575,471.33 el cual es abundantemente superior a la referencia mínima que técnicamente se espera obtener, por lo que se concluyó, que los flujos netos de fondos que generará el proyecto a su valor actual son muy superiores a la inversión que se desembolsará.

6.5.2 Tasa interna de retorno

Es la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero. La tasa interna de retorno es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la rentabilidad de la inversión. La tasa interna de retorno más alta es preferida.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno resultante, muestra un 109%, lo cual es muy superior al mínimo esperado del 20% (lo cual incluye el 9% de inflación, el 6% que hubiera podido ganar la inversión en una institución financiera y el 5% de riesgo por el negocio), por lo que se determinó que desde la perspectiva de esta herramienta, el proyecto es económicamente factible.

6.5.3 Balance General de Apertura

<p style="text-align: center;">BALANCE GENERAL</p> <p style="text-align: center;">DE APERTURA</p> <p style="text-align: center;">PASTELERIA ESPECIALIZADA</p>
--

<u>ACTIVO</u>		
<u>CORRIENTE</u>		
CAJA Y BANCOS	Q63,161.95	
INVENTARIOS	<u>Q9,039.50</u>	Q72,201.45
<u>NO CORRIENTE</u>		
MOBILIARIO Y EQUIPO	Q42,570.00	
MAQUINARIA	Q29,500.00	
VEHICULOS	Q60,000.00	
DEPÓSITO LOCALES ARRENDADOS	Q11,600.00	
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	<u>Q15,590.00</u>	<u>Q159,260.00</u>
TOTAL DE ACTIVOS		Q231,461.45
<u>PASIVO</u>		
<u>CORRIENTE</u>		
PRESTAMOS BANCARIOS		Q102,570.00
<u>CAPITAL</u>		
APORTE DE LOS SOCIOS		<u>Q128,891.45</u>
SUMAS IGUALES		Q231,461.45

6.6 Sensibilidades

Se realizaron dos escenarios para determinar las variaciones que pueden darse si se dan variaciones de ventas de la siguiente manera:

- En el escenario optimista asumiendo que desde el primer mes se va a vender el 100% de los productos producidos, sin embargo del primero al sexto mes, se tomó únicamente 25 días hábiles, y del séptimo al doceavo mes los 30 días. Con estos datos se obtendrían los siguientes resultados:

La Tasa Interna de Retorno aumentaría de 109% a 172%.

El valor actual neto aumenta de Q.575,471.33 a Q.1,037,141.06.

Lo cual supera grandemente la tasa de corte establecida del 20%.

Todo esto nos demuestra que con este escenario, mejoraría el retorno de la inversión.

- En el escenario pesimista considerando que del primero al sexto mes, únicamente se alcanzaría el 50% de las ventas esperadas y tomando como días productivos 25, y que del séptimo al doceavo mes solamente incrementarían las ventas al 75%, y se sigue calculando sobre 25 días.
- Con estos datos los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La Tasa Interna de Retorno disminuye de 109% a 49%

El valor actual neto tuvo una disminución de Q. 575,471.33 a Q.166,461.86.

Con esta información se puede deducir que, aunque se tenga un escenario pesimista, se supera la tasa de corte establecida del 20% y el proyecto sigue siendo rentable.

6.7 Resumen

En resumen, después de haber realizado el estudio financiero, se pudo determinar cuales serán las fuentes de financiamiento, la rentabilidad del proyecto, encontrar el punto de equilibrio, analizar el valor actual neto y la tasa interna de retorno, los cuales se indican a continuación:

El financiamiento se obtendrá de dos fuentes, una a través de un inversionista

y otra por préstamos a entidades financieras.

Se determinó que el proyecto es rentable y tiene una tasa de retorno del 109%, el valor actual neto también da como resultado que los flujos netos de fondos que generará el proyecto a su valor actual son de alrededor de Q.575,000.00 suma que es superior a la inversión inicial. Con toda esta información se determina que el proyecto es rentable y factible para llevarlo a la práctica.

Capítulo 7. Conclusiones

- Con base a los diferentes estudios realizados se concluye que el proyecto es factible establecer un negocio de repostería especializada y de calidad.
- Al realizar la muestra piloto de mercado, se estableció que los tres factores que tienen mayor incidencia en la decisión de compra del consumidor son en orden de prioridad; la calidad, el sabor y el servicio.
- Los resultados de las encuestas aplicadas a restaurantes y cafeterías, indican que un 100% está interesado en ofrecer a sus clientes galletas, para acompañar sus bebidas calientes. El 66% indicó estar interesado en ofrecer como alternativa de postre a sus clientes, magdalenas de sabores.
- Con el análisis financiero se determinó la factibilidad del proyecto y la rentabilidad, lo que lo visualiza como una inversión con potencial de crecimiento tanto en productos que se ofrezcan a los consumidores, como en volumen de ventas

Capítulo 8. Recomendaciones

- Llevar a cabo el proyecto de establecer un negocio de repostería especializada de alta calidad.
- Mantener un estricto control de calidad, e higiene en la elaboración de los productos, así como también capacitar constantemente al personal de ventas, en servicio al cliente, para contribuir a cumplir con los factores que considera de mayor importancia el mercado meta.
- Ofrecer a los restaurantes y cafeterías recetas exclusivas que puedan incluir en su menú para contar con variedad de opciones.
- Establecer y mantener controles eficientes e innovadores que permitan asegurar el cumplimiento de los aspectos financieros planificados.

BIBLIOGRAFÍA

De textos bibliográficos:

Casia, M. (2008) Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos con un Enfoque Administrativo. Guatemala: Editorial JASD.

Código de Trabajo de Guatemala. (Edición actualizada 2007)

Ramírez Padilla, (2007) Contabilidad Administrativa, 7ª. Edición.

De páginas de Internet:

Definición de Líneas Prioritarias de Investigación para el Sector Industrial – Proyecto FACYT 018-2003. (www.concyt.gob.gt) Consultada en marzo 2008.

Fundación Eroski (www.consumer.es) Consultada en abril 2008

Gauss, sistemas de Información de Mercado. (www.gauss.estudios.50megs.com)
Consulta realizada en marzo 2008.

Instituto Nacional de Estadística de la República de Guatemala. (www.ine.gob.gt)
Consultada en marzo 2008.

Otras fuentes de información:

Veinte personas entrevistadas para realizar la prueba piloto.

Diez negocios entrevistados al realizar la prueba piloto.

Glosario:

Amasar: formar o hacer masa, mezclando harina, yeso, tierra o cosa semejante con agua u otro líquido.

Azúcar morena: azúcar de segunda producción, cuyo color varía desde el amarillo claro al pardo oscuro, según la cantidad de mezcla que queda adherida a los cristales.

Balanza: instrumento que sirve para pesar o, más propiamente, para medir masas.

Bandeja: pieza de metal o de otra materia, plana o algo cóncava, para servir, presentar o depositar cosas.

Batidora: instrumento que bate alimentos.

Batir: mover y revolver alguna sustancia para que se condense, o para que se licue o disuelva.

Clavijero: pieza maciza, larga y estrecha, de madera o hierro en que están hincadas las clavijas.

Confitura: fruta u otra cosa confitada.

Demanda: cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

Enharinar: cubrir o espolvorear con harina la superficie de algo, manchar de harina.

Glas: azúcar pulverizada que se utiliza en confitería y repostería

Gluten: sustancia pegajosa que puede servir para unir una cosa a otra.

Grado: valor o medida de algo que puede variar de intensidad.

Grasa: manteca

Harina: polvo que resulta de la molienda del trigo o de otras semillas.

Horno: aparato culinario cerrado, en cuyo interior se asan, calientan o gratinan alimentos.

Ingrediente: cosa que entra con otras en un remedio, una bebida, un guisado u otro compuesto.

Masa: mezcla que proviene de la incorporación de un líquido a una materia pulverizada, de la cual resulta un todo espeso, blando y consistente.

Mezclar: juntar, unir, incorporar algo con otra cosa, confundiéndolos.

Molde: pieza o conjunto de piezas acopladas en que se hace en hueco la forma que en sólido quiere darse a la materia fundida, fluida o blanda, que en él se vacía, como metal, la cera, etc.

Oferta: conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

Panadero: persona que tiene por oficio hacer y vender pan.

Panificar: fabricar pan

Postre: plato dulce que se toma al final de la comida.

Repostería: está considerada como un arte delicado por la inmensa variedad que se usa en su confección y por las diferentes presentaciones que puede tener un postre o pastel.

Repostero: persona que tiene por oficio hacer pastas, dulces y algunas bebidas.

Rodillo: cilindro de madera para estirar la masa.

ANEXOS

Anexo 1

Niveles Socio económicos de las familias en Guatemala

Niveles	Porcentaje	Ingreso
Socioeconómicos	De Hogares	Familiar
AB	4.5%	Q.40, 001.00 o más
C+	15.5%	Q.15, 001.00 a Q.40, 000.00
C -	27%	Q. 6,001.00 a Q.15, 000.00
D	37-40%	Q. 1,701.00 a Q. 6,000.00
E	13-16%	Menor a Q. 1,700.00

Hogares área metropolitana 2001

Niveles	Porcentaje	Número de
Socioeconómicos	De Hogares	Hogares

AB	4.5%	27,039
C+	15.5%	93,135
C -	27%	162,235
D	37-40%	228,330
E	13-16%	90,130

Fuente: estudio de mercado de Tarjetas de Crédito de Occidente, 2004.

Anexo 2

Proyección de habitantes al año 2007, de las zonas 9,10,11,13,14,15 y 16

Tomando la tasa de crecimiento de la población del 2.6%, según censo del INE 2002.

Se muestra el crecimiento de la población por año y el total a finales del 2007.

HABITANTES	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL				
154,939.00	4,028.41	158,967.41	4,133.15	163,100.57	4,240.61	167,341.18	4,350.87	171,692.05	4,463.99	176,156.05

Anexo 3

Estudio de Mercado

1. Mercado Meta

- a. Restaurantes y Cafeterías
- b. Clientes Directos zonas 9,10,11,13,14,15 y 16

2. Objetivo de la Encuesta

- a. Determinar la preferencia de compra en la rama de postres para ofrecer a sus clientes y con qué frecuencia realizan la compra.
- b. Estimación de la demanda del consumidor final de los productos que ofrecemos

3. Método de recolección de información

Encuestando personalmente y con la ayuda de mi familia.

4. Sujetos que pueden causar Sesgo

Familiares y la competencia del producto.

Encuesta para clientes directos (Consumidor Final)

Atentamente solicito su colaboración para responder a las siguientes preguntas, su opinión es de suma importancia para el logro de los objetivos de la investigación.

1. Zona donde vive _____

El 26% vive en la zona 11

El 12% vive en la zona 10

El 32% vive en la zona 16

El 6% vive en la zona 15

El 6% vive en la zona 9

El 12% vive en la zona 5

El 6% vive en la zona 14

2. Trabaja Sí _____ No _____

El 87.5% de personas encuestadas trabaja y el 12.5% no trabaja.

3. Estado Civil a. Soltero _____ b. Casado _____ c. Otro _____

El 25% de las personas que contestaron la encuesta son solteras y el 75% casadas.

4. ¿De cuántas personas está conformada su familia? _____

Las familias están conformadas así:

El 6% de 1 persona

El 12.5% de 2 personas

El 25% de 3 personas

El 25% de 4 personas

El 19% de 5 personas

El 12.5% de 6 personas

5. Sexo: Femenino _____ Masculino _____

El 87.5 % de personas entrevistadas son de sexo femenino y el 12.5% de sexo masculino.

6. ¿Usted acostumbra comprar pasteles para una reunión familiar?

Sí _____ No _____

El 94% sí acostumbra comprar pasteles para una reunión familiar y el 6% no lo acostumbra.

7. ¿Con qué frecuencia compra pasteles? a. Una vez a la semana 0%

b. Cada quince días 12.5% c. Mensualmente 31% Otro 0%

Solo para cumpleaños 50%

8. ¿En su familia acostumbran celebrar ocasiones especiales? (Día del cariño, día de la madre, etc) a. Sí _____ b. No _____

El 100% de los entrevistados acostumbrar celebrar ocasiones especiales con su familia.

9. ¿Le gustaría sustituir el tradicional pastel de cumpleaños por otra opción interesante? a. Sí 75% b. No 25%

10. ¿Cuál de las siguientes opciones elegiría?

Magdalena de sabor especial y excelente calidad 38%
Pastel de Helado 38% Otro postres 19% Alguna opción salada 12%

11. Indique cuál es la frecuencia con la que visita centros comerciales

a. Semanalmente 63% b. Quincenalmente 13% c. Mensualmente 12%
d. Otro 12%

12. ¿Qué aspectos toma en cuenta en el momento de comprar un pastel? De una escala de 1 a 5, siendo 5 el que tiene menor importancia.

a. Calidad 1 b. Sabor 2 c. Empaque 4 d. Precio 5
e. Servicio 3

13. ¿Acostumbra comprar galletas Ocasionalmente? Sí 81% No 19%

14. Cuando compra galletas, lo hace para:

consumo familiar 69% para regalar 38% Otros Usos _____

Muchas gracias por su tiempo y por permitirme conocer su valiosa opinión.

Encuesta para restaurantes y cafeterías

Señor propietario, de antemano se le agradece su colaboración al responder la presente encuesta, su opinión es muy importante para el logro de los objetivos de la investigación.

1. Zona donde se ubica el Negocio _____

El 33% de los negocios entrevistados se ubican en la zona 10

El 30% en la zona 9

El 18% en la zona 15

El 9% en la zona 16

2. Tipo de negocio en cuanto a la comida que ofrece: Comida Formal 33%
Refacciones 67% Otro _____
3. Indique ¿Cómo obtiene los postres que ofrece a sus clientes?
 - a. Los elabora directamente 34% b. Los obtiene a través de un proveedor 66%
4. ¿De cada 10 ordenes que atiende, cuántas llevan postre? _____
El 30% de los encuestados indicaron que de 10 órdenes 5 llevan postre

El 50% indicó que de 10 órdenes, 6 llevan postre

El 20% respondió que de 10 órdenes, 7 llevan postre
5. ¿Le gustaría ofrecer a sus clientes la opción de galletas, para acompañar sus bebidas calientes? a. Sí 100% b. No _____
6. ¿Estaría interesado en vender porciones de magdalenas de sabores y alta calidad? A. Sí 66% b. No 34%
7. ¿Con qué frecuencia compra pasteles a sus proveedores? A. Diariamente 33% b. Semanalmente _____ c. Otro__50%(especifique, 25% cada 2 días y 25% cada 3 días)
8. ¿Cuántos pasteles compra por semana? A. De 1 a 3 0% b. De 4 a 6 57%
c. De 6 a 8 29% d. Más de 8 14%
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una magdalena de 16 porciones?
a. De Q.35.00 a Q.45.00 16% b. De Q.46.00 a Q.55.00 67%
c. De Q.56.00 a Q.65.00 17% d. Mas de Q.65.00 _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 4 Diseño de Kioscos para venta de los productos



Anexo 5 Inversión Total

INVERSION	
Activos no corrientes	
Maquinaria	Q29,500.00
Equipo	Q42,570.00
Vehículos	Q60,000.00
Remodelación de locales	Q6,000.00
Mejoras a propiedades arrendadas	Q2,500.00
Activos corrientes	

Inventario materia prima	Q3,499.50
Inventario material empaque	Q1,940.00
Inventario producto terminado	Q3,600.00
Efectivo en banco	Q10,000.00
Capital de trabajo inicial para operar	
(incluye pérdidas operativas iniciales)	
Sueldos previos a la operación	Q3,600.00
Alquileres previos a la operación	Q3,400.00
Otros gastos previos a la operación	Q500.00
Pérdida operativa primer mes	Q26,767.35
Pérdida operativa segundo mes	Q12,596.40
Pérdida operativa meses adicionales	Q6,298.20
Otros activos	
Depósitos de locales arrendados	Q11,600.00
Gastos escrituración de arrendamientos	Q750.00
Gastos de organización	
Gastos de legales de constitución	Q800.00
Gastos de inscripción registro mercantil	Q250.00
Gastos de inscripción SAT	Q800.00
Gastos de inscripción reg sanitarios	Q1,650.00
Gastos de licencia sanitaria	Q1,630.00
Gastos de tarjeta de salud	Q210.00
Lanzamiento	Q1,000.00
GRAN TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	Q231,461.45

Anexo 6

Los costos unitarios por producto, están integrados así:

Magdalenas

Materia Prima	Q.29.10
---------------	---------

Mano de obra unitaria	Q. 2.30
-----------------------	---------

Gastos de fábrica unitarios	<u>Q. 1.97</u>
-----------------------------	----------------

Total de Costo Unitario	Q.33.37
--------------------------------	----------------

Cubiletes

Materia Prima	Q.1.48
---------------	--------

Mano de obra unitaria	Q. 0.002
-----------------------	----------

Gastos de fábrica unitarios	<u>Q. 0.003</u>
-----------------------------	-----------------

Total de Costo Unitario	Q.1.49
--------------------------------	---------------

Galletas

Materia Prima	Q.9.60
Mano de obra unitaria	Q. 0.27
Gastos de fábrica unitarios	<u>Q. 0.23</u>
Total de Costo Unitario	Q.10.10

Anexo 9

Necesidades de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Activos corrientes	
Inventario materia prima	Q3,499.50
Inventario material empaque	Q1,940.00
Inventario producto terminado	Q3,600.00
Efectivo en banco	Q10,000.00
Capital de trabajo inicial para operar (incluye perdidas operativas iniciales)	
Sueldos previos a la operación	Q3,600.00
Alquileres previos a la operación	Q3,400.00
Otros gastos previos a la operación	Q500.00
Pérdida operativa primer mes	Q26,767.35
Pérdida operativa segundo mes	Q12,596.40
Pérdida operativa meses adicionales	Q6,298.20
Otros activos	
Depósitos de locales arrendados	Q11,600.00
Gastos escrituración de arrendamientos	Q750.00
Gastos de organización	

Gastos de legales de constitución	Q800.00
Gastos de inscripción registro mercantil	Q250.00
Gastos de inscripción SAT	Q800.00
Gastos de inscripción reg. sanitarios	Q1,650.00
Gastos de licencia sanitaria	Q1,630.00
Gastos de tarjeta de salud	Q210.00
Lanzamiento	Q1,000.00
GRAN TOTAL	Q.90,891.45

Anexo 10

Flujo neto de fondos para cálculo de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

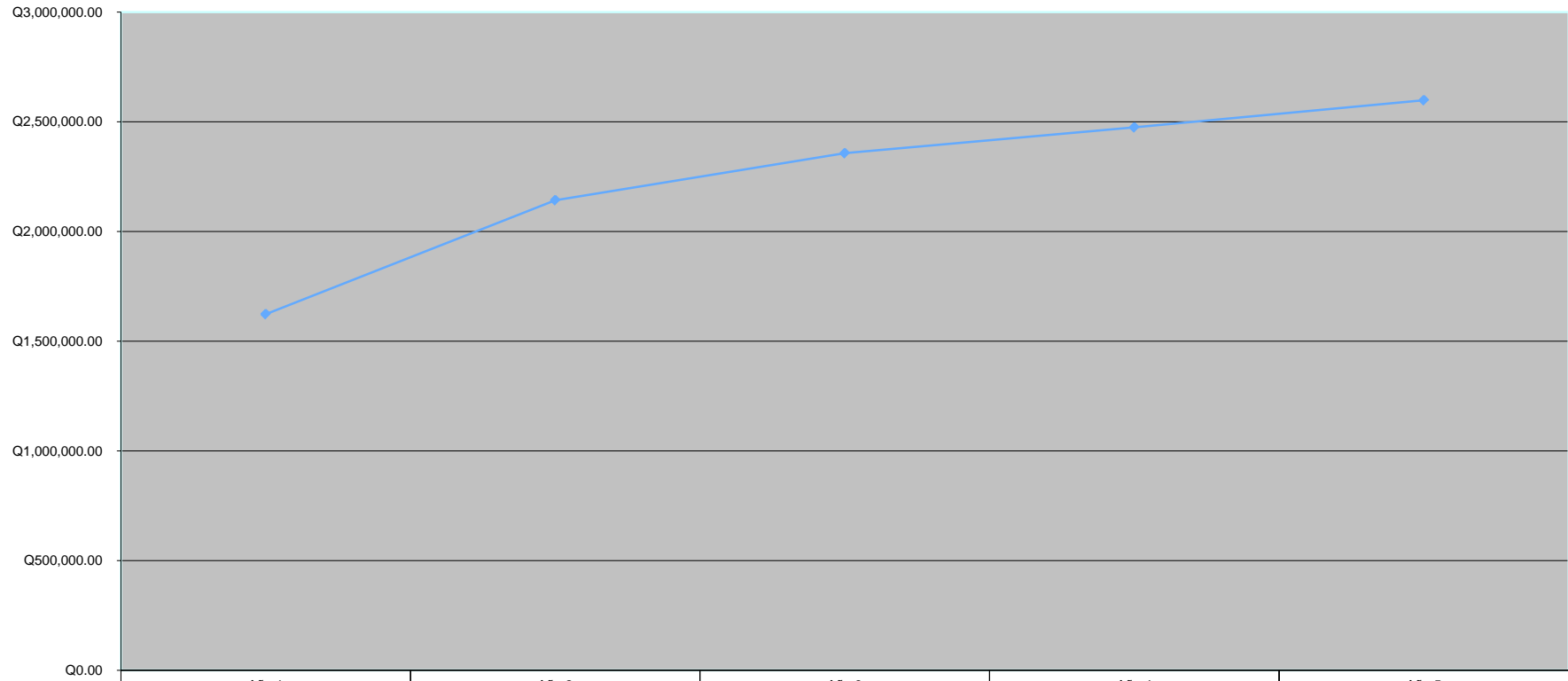
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD BRUTA			683,963.54	902,831.87	993,115.06	1,042,770.81	1,094,909.35
GASTOS DE OPERACIÓN							
Gastos de venta			313,272.00	344,599.20	379,059.12	416,965.03	458,661.54
Gastos de administración			13,200.00	14,520.00	15,972.00	17,569.20	19,326.12
Gastos de Distribución			40,620.00	44,682.00	49,150.20	54,065.22	59,471.74
Gastos financieros			15,904.80	12,043.20	8,181.60	4,320.00	2,160.00
Total de gastos de operación			382,996.80	415,844.40	452,362.92	492,919.45	539,619.40
Utilidad neta antes de depreciaciones			300,966.74	486,987.47	540,752.14	549,851.36	555,289.96
Depreciaciones			26,414.00	26,414.00	26,414.00	26,414.00	26,414.00
Utilidad neta antes de impuestos			274,552.74	460,573.47	514,338.14	523,437.36	528,875.96
ISR a pagar			85,111.35	142,777.78	159,444.82	162,265.58	163,951.55

Utilidad neta después de impuestos				189,441.39	317,795.70	354,893.32	361,171.78	364,924.41	
(+) depreciaciones y gastos no desembolsables				26,414.00	26,414.00	26,414.00	26,414.00	26,414.00	
(-) Amortizaciones a capital				26,178.58	26,178.58	26,178.58	12,000.00	12,000.00	
			Año 0						Valor de rescate
Flujo neto de fondos			-231,461.45	189,676.81	318,031.12	355,128.74	375,585.78	379,338.41	10,000.00
	TREMA	20%	-231,461.45	189,676.81	318,031.12	355,128.74	375,585.78	389,338.41	
		TIR	109%						
		VAN	575,471.33						

Anexo 7

Proyecciones de ventas en valores para los primeros cinco años

Total de Ventas

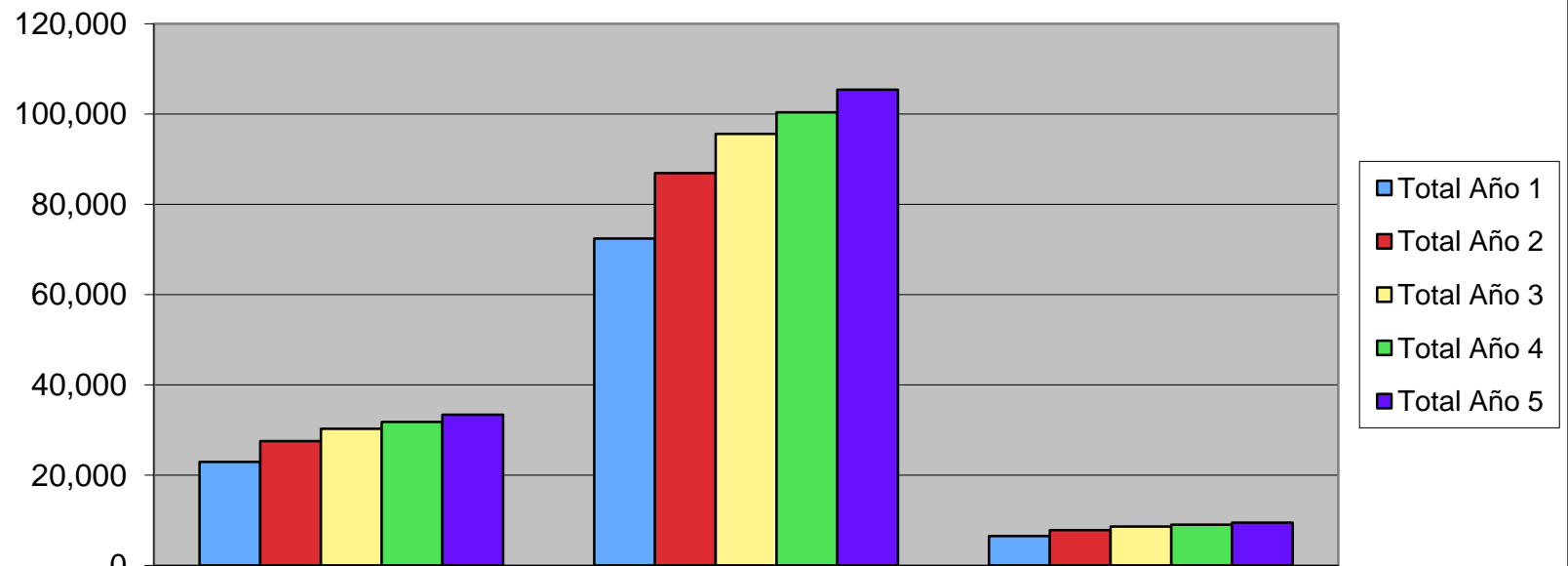


Total de Ventas

	Año 1 Total	Año 2 Total	Año 3 Total	Año 4 Total	Año 5 Total
Total de Ventas	Q1,623,074.00	Q2,142,458.00	Q2,356,704.00	Q2,474,539.00	Q2,598,266.00

Anexo 8

Proyecciones de Ventas en unidades



	Magdalenas	Cubiletes	Galletas
Total Año 1	22,945	72,414	6,525
Total Año 2	27,534	86,897	7,830
Total Año 3	30,287	95,586	8,613
Total Año 4	31,802	100,366	9,044
Total Año 5	33,392	105,384	9,496

