



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

“PLAN DE NEGOCIOS DE LA PANIFICADORA
SAN FRANCISCO EN CHIMALHUACÁN ESTADO DE MÉXICO”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CANO HUERTA DIEGO ARMANDO
GALINDO ROMERO RUTH DANIELA

DIRECTOR:

DR. EN C. LUIS ENRIQUE ESPINOSA TORRES

REVISORES:

DR. EN C. ORSOHE RAMÍREZ ABARCA
M. en P.E. SONIA DE JESÚS HERNÁNDEZ KERBER

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2016

Texcoco, México a 18 de abril de 2016

M. en C. Ed. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO.
PRESENTE:

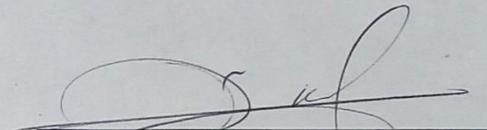
AT'N L. en D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN.

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "PLAN DE NEGOCIOS DE LA PANIFICADORA SAN FRANCISCO EN CHIMALHUACÁN ESTADO DE MÉXICO" que para obtener el título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN presenta los sustentantes DIEGO ARMANDO CANO HUERTA Y RUTH DANIELA GALINDO ROMERO, con número de cuenta 0414510 y 0921107 respectivamente, se concluye que cumplen con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

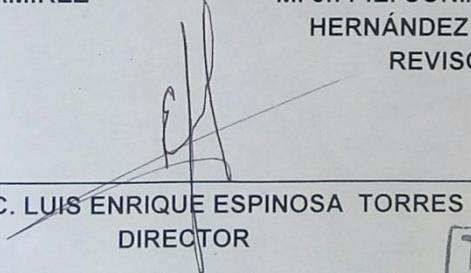
ATENTAMENTE



DR. en C. ORSOHE RAMIREZ
ABARCA
REVISOR

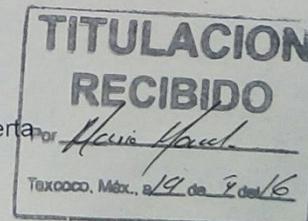


M. en P.E. SONIA DE JESÚS
HERNÁNDEZ KERBER
REVISOR



DR. en C. LUIS ENRIQUE ESPINOSA TORRES
DIRECTOR

c.c.p. Ruth Daniela Galindo Romero y Diego Armando Cano Huerta
c.c.p. Dr. en C. Luis Enrique Espinosa Torres
c.c.p. L. en D. Marco Rodrigo López González



ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
ÍNDICE DE CUADROS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE RECUADROS	VII
RESUMEN	VIII
DANIELA ROMERO: DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	IX
DIEGO ARMANDO: DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	XI
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. General	3
1.2.2. Específicos	3
1.3. Hipótesis	4
II. ANTECEDENTES	5
III. MARCO TEÓRICO	9
IV. METODOLOGÍA	15
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	17
5.1. Estudio legal	17
5.1.1. Naturaleza del proyecto	17
5.1.2. Nombre y logotipo de la empresa	18
5.1.3. Misión	19
5.1.4. Visión	19
5.1.5. Valores y principios	19
5.1.6. Filosofía empresarial	20
5.1.7. Reglamento interno de panificadora San Francisco	20
5.1.8. Constitución legal de panificadora San Francisco	20

5.1.9.	Razón social	21
5.1.10.	Constitución de la empresa	21
5.2.	Estudio de mercado	22
5.2.1.	Investigación de mercado	22
5.2.1.1.	Tamaño del mercado	22
5.2.2.	Segmentación de mercado	22
5.2.2.1	Variables geográficas	22
5.2.3.	Características del cliente potencial	23
5.2.4.	Necesidades que se pretenden satisfacer	23
5.2.5.	Posibles consumidores	24
5.2.6.	Principales competidores	24
5.2.7.	Precios de la competencia	26
5.2.8.	Productos sustitutos y complementarios	26
5.2.9.	Capacidad de pago de la población	27
5.3.	Estudio técnico	29
5.3.1.	Calidad	30
5.3.2.	Procesos de producción de los diferentes panes	31
5.3.3.	Venta de producto de la panificadora San Francisco	34
5.3.4.	Capacidad de producción de la panificadora San Francisco	35
5.3.5.	Ubicación física de la panificadora San Francisco	36
5.3.6.	Evaluación financiera	37
5.3.6.1.	Punto de equilibrio	53
5.3.6.2.	Análisis de sensibilidad	57
5.4.	Estudio administrativo	59
5.4.1.	Carta organizacional	59
5.4.2.	División del personal, funciones y perfiles	60
5.4.2.1.	Clasificación	60
5.4.2.2.	Funciones y perfil de los puestos	60
5.4.3.	Horarios del personal de la panificadora San Francisco ...	72
5.4.3.1.	Horarios de trabajo	73

5.4.4.	Objetivos del área de organización de la panificadora San Francisco	74
5.4.5.	Estructura organizacional	74
5.4.6.	Capacitación de personal	74
5.4.7.	Estrategias motivacionales	75
5.4.7.1.	Autorrealización	76
5.4.7.2.	Reconocimiento	77
5.4.7.3.	Social	77
5.4.7.4.	Seguridad	77
5.4.7.5.	Necesidades fisiológicas	78
5.5.	Impactos ambientales y sociales	78
5.5.1.	Impacto ambiental	78
5.5.2.	Impacto social	80
VI.	CONCLUSIONES	83
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
VIII.	ANEXOS	90
8.1.	Reglamento interno de trabajo de la panificadora San Francisco	90
8.2.	Acta constitutiva de la panificadora Pan Francisco	94

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PAGINA
Cuadro 1. Precio de la competencia.....	26
Cuadro 2. Ingreso corriente total promedio trimestral por hogar agrupado por deciles de hogares	28
Cuadro 3. Gasto corriente total trimestral por grandes rubros de gasto, 2014 (Miles de pesos)	29
Cuadro 4. Inversión inicial para la ejecución del proyecto, 2016	38
Cuadro 5. Costo total de la inversión, 2016	40
Cuadro 6. Depreciación de maquinaria y equipo, 2016	41
Cuadro 7. Depreciación de la maquinaria anual, 2016	43
Cuadro 8. Proyección de ingresos y egresos del plan de negocios, 2016	45
Cuadro 9. Proyección de ingresos totales anuales	48
Cuadro 10. Proyección de punto de equilibrio de la inversión, 2016 ...	53
Cuadro 11. Indicadores económicos, 2016	56
Cuadro 12. Análisis de sensibilidad con incremento del 20.00% en costos totales y disminución del 20.00% en ingresos	58
Cuadro 13. Horas de trabajo del personal de la panificadora San Francisco	73
Cuadro 14. Horarios del personal de la panificadora San Francisco ...	73

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PAGINA
Figura 1. Metodología de articulación del plan de negocios y el financiero	15
Figura 2. Logotipo de la panificadora San Francisco	18
Figura 3. Estructura del gasto corriente monetario por deciles de ingreso seleccionados, 2014	28
Figura 4. Diagrama de producción del pan de dulce y pan saludable	31
Figura 5. Diagrama de producción de pan de sal	33
Figura 6. Macrolocalización de la panificadora San Francisco en México y Estado de México	36
Figura 7. Microlocalización de la panificadora San Francisco en el Municipio de Chimalhuacán	37
Figura 8. Punto de equilibrio, 2016	55
Figura 9. Organigrama empresarial de la panificadora San Francisco	59
Figura 10. Pirámide de necesidades de Maslow	76
Figura 11. Ciclo de la Accountability	81

ÍNDICE DE RECUADROS

CONTENIDO	PAGINA
Recuadro 1. Productos sustitutos y complementarios del pan	27
Recuadro 2. Descripción de los pasos de producción de pan de dulce y pan saludable	32
Recuadro 3. Descripción de los pasos de producción de pan de sal ...	34
Recuadro 4. Gerencia, Contador/administrador	60
Recuadro 5. Encargado producción-ventas y recursos humanos	64
Recuadro 6. Maestro bizcochero	66
Recuadro 7. Maestro francesero	68
Recuadro 8. Vendedor / cajero	69
Recuadro 9. Repartidor	70
Recuadro 10. Personal de limpieza y ayudante general	72

RESUMEN:

La presente investigación tuvo como objetivo principal desarrollar e implementar un plan de negocios en el municipio de Chimalhuacán, Estado de México, que permita establecer y organizar una panificadora con pan tradicional (de sal y de dulce) y pan saludable, que está elaborado para personas con algunas enfermedades como diabetes y celíacas (intolerancia/alergia al gluten). El estudio legal nos indica que la empresa va a tener una constitución legal como Sociedad Anónima de Capital Variable, a su vez que establece un reglamento para que se pueda trabajar en armonía y con un buen ambiente laboral. El análisis e investigación de mercado reveló que la población objetivo para panificadora San Francisco ha ido en aumento en los últimos 7 años creciendo hasta un 14.70%. El estudio técnico indicó que la empresa debe ubicarse dentro de la cabecera municipal de Chimalhuacán, ya que en esta zona geográfica se tiene experiencia tanto con la población como con los proveedores. El estudio administrativo reflejó que la empresa deberá estar organizada mediante una Gerencia general (Contador / Administrador), encargado de venta, producción y RRHH, maestro bizcochero, maestro francesero, vendedor cajero, repartidor y ayudante general, los cuales son fundamentales para su buen funcionamiento. El estudio financiero de la panificadora San Francisco señaló que se deben invertir un total de 1,996,894.96. Los indicadores de rentabilidad mostraron que el VAN=\$2,618,345.98; la relación B/C=1.18; la relación N/K=16.03 y la TIR=214%, lo anterior significa que el proyecto es rentable. A su vez, el estudio de impacto ambiental y social, indicó que la empresa no afecta de manera negativa al ambiente y que de manera social tiene un aporte significativo al introducir en el municipio un pan saludable que puede comer cualquier tipo de persona.

DEDICATORIA

LE DEDICO ESTA TESIS A MI MAMÁ NOEMI ROMERO: A ti que has estado a mi lado de manera incondicional, siempre guiándome a ser cada vez una mejor persona, pero sobre todo porque me has apoyado en todo momento, eres mi más grande pilar en la vida siendo tu quien me ha instruido dándome todos mis valores, eres una mujer que me llena de orgullo y no hay forma de devolverte tanto que me has dado, sin lugar a dudas este logro ha sido en gran parte gracias a ti, la persona que más amo en la vida, mi madre hermosa.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A MI QUERIDO AMIGO DIEGO: Muchas gracias a ti que me has apoyado en todo momento (Y has aguantado mi feo carácter por mucho tiempo), que siempre me estas guiando para ser cada vez una persona mejor, por toda tu dedicación, desvelos, empeño y conocimientos que fue parte fundamental para poder realizar este proyecto con éxito, pero sobre todo muchas gracias por ser de mis mejores amigos incondicionales.

A MI FAMILIA: Muchas gracias a mi abue, que siempre te preocupaste por mí, por si comía, si pasaba fríos o si andaba desvelada, a ti que siempre me cuidaste desde pequeña y me procuraste para que estuviera bien. También gracias a mi papá, a ti por estar a mi lado, acompañándome en esta etapa de mi vida, por todo tu apoyo y por ser tan consentidor.

A MI DIRECTOR Y REVISORES DE TESIS: Gracias a mi director por apoyarme y ayudarnos en TODO hasta cuando ya estaba cansado de la impuntualidad e incumplimiento, pero sobre todo muchas gracias por todas las enseñanzas, por todo el tiempo y dedicación que tuvo, siempre guiándome para poder concluir con esta logro que es muy significativo en mi vida. A mis revisores es agradezco por guiarme y ayudarme en la realización de esta tesis, por todo su tiempo dedicado y el esfuerzo para que pudiera concluirse de manera satisfactoria.

A MIS AMIGOS: A todos mis amig@s, que sin mencionar nombres porque ya lo saben, muchas gracias por todo el tiempo compartido, por escucharme en cualquier momento, por todas las charlas tan amenas, por todos los consejos dados, pero sobre todo muchas gracias por estar siempre ahí para mí en los momentos que lo he necesitado.

DEDICATORIAS

A MI AMADA MADRE DIANA: A ti que siempre has luchado incansablemente por darme todo el apoyo que necesito, por tu amor y tu incansable paciencia para formarme como la gran persona que soy ahora, por todos esos consejos de aliento y perseverancia que me ayudaron a seguir adelante con este sueño, por tu apoyo y motivación constante a base de amor, por tu ejemplo de no rendirme ante las adversidades y todos esos sacrificios que hiciste para ver realizado este sueño, esta tesis es gracias ti, te amo mamá.

A MI QUERIDO PADRE: Que has sido uno de los pilares que me ha mantenido de pie y siempre me has apoyado en cada uno de mis logros y objetivos dándome las fuerzas para continuar, gracias por estar en esta travesía, apoyarme y darme las armas para poder realizar este importante logro en mi vida, por tus consejos que me motivaban a ser cada día mejor, por tu cariño y paciencia, por tu gran ejemplo de perseverancia y constancia para alcanzar un sueño más, todo esto es gracias a ti papá.

A MI HERMANA DIANA: Por ser la persona más maravillosa del mundo, por tu amor y paciencia de la cual he aprendido muchas cosas en momentos difíciles y desesperantes por tu esfuerzo y gran apoyo brindado a lo largo de mi carrera, muchas gracias hermanita.

A MI SOBRINO VLADIMIR: Para que veas en mí un ejemplo a seguir, y luches por cada uno de tus sueños.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr cada uno de mis objetivos, además de su infinita bondad, amor y por la paciencia para poder culminar mi tesis sin morir en el intento.

A MI ENTRAÑABLE AMIGA DANIELA Gracias por tu gran amistad, tiempo y dedicación en este proyecto que hemos realizado a base de un gran esfuerzo y sí que lo fue, sin duda por la motivación para seguir adelante y terminar lo que empezamos, por tu sacrificio y las noches de desvelo para conseguir un sueño más, muchas gracias Danny.

A MIS ABUELOS: Por quererme y apoyarme en cada momento de mi vida esto también se lo debo a ustedes Martha Camaño, Jesús Huerta y Paula Martha Jiménez (QEPD), Félix Cano (QEPD)

A MI FAMILIARES: Por todo el apoyo brindado en la realización directa e indirecta de esta tesis, por estar conmigo y apoyarme siempre los quiero mucho.

A MIS MAESTROS: Al Dr. Luis Enrique Espinosa Torres, al Dr. Orshoe Ramírez Abarca y Mtra. Sonia De Jesús Hernández Kerber, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y por la elaboración de esta tesis, por sus consejos y conocimientos que me otorgaron para ser una gran persona, así también al Lic. Armando Rodríguez por su apoyo y conocimientos, y a todos mis profesores que estuvieron a lo largo de mi carrera muchas gracias.

A MIS AMIGOS: A mi muy querida amiga Karen Alday, por tu gran amistad y apoyo que me brindaste y por tan geniales momentos buenos y malos. A todos mis amigos que estuvieron a lo largo de mi carrera, por su apoyo y ayuda que me brindaron durante estos largos años, por su compañerismo y amistad gracias.

**EN MEMORIA DE
FÉLIX ALEJANDRO 1990-2015**

Gracias por tu apoyo, comprensión y creer en nosotros,
recordamos que en una ocasión nos deseaste mucho éxito
y ahora que ya no estás con nosotros esperamos que seas muy feliz
y puedas estar orgulloso de nosotros donde quiera que estés,
porque hemos concluido una gran etapa de nuestra vida
en la que tú nos apoyaste y nos deseaste siempre lo mejor,
gracias querido amigo y hermano.

I. INTRODUCCIÓN

El pan es uno de los productos de la canasta básica en México, así como el principal elemento de la dieta del mexicano, creando un nicho de mercado fructífero y con una abundante demanda.

Debido al desempleo que hay en el Estado de México y particularmente en el municipio de Chimalhuacán, las personas se han visto en la necesidad de crear su propio negocio, desde las micro y pequeñas hasta las medianas empresas (MIPYMES). El sector alimenticio es uno de los más explotados y en la industria de la panadería se ha incrementado considerablemente la creación de pequeñas panaderías generando una competitividad mucho mayor para las medianas y grandes.

Actualmente la industria panificadora está dividida en tres partes, las pequeñas, medianas y grandes panaderías que principalmente son las cadenas o franquicias, en las que la mayor parte de la venta está concentrada en las pequeñas y medianas panaderías, lo que ocasiona un panorama donde se dificulta el ascenso de estas, ya que al tratar de generar mayores ventas lo que hacen es disminuir las ganancias para poder competir con sus adversas.

Por lo anterior, su competitividad es generada a través de la disminución del precio en el pan, para generar mayores ventas, pero no logran sobresalir debido a la falta de información sobre temas administrativos, económicos y mercadológicos, obteniendo como consecuencias que las pequeñas y medianas panaderías no tengan la certeza de lo que en realidad están ganando, lo que implica una alza en sus ventas pero una considerable disminución en sus ganancias, quizá en alguno de los casos no hay ganancia, solo reinversión.

Ante este problema resulta necesario generar un plan de negocios para panaderías, que proporcione una visión más amplia para elevar el conocimiento y generar una competitividad sana y fructífera para las pequeñas y medianas panaderías.

Por lo cual, este plan de negocio tiene por objetivo, generar un crecimiento óptimo en la panificadora San Francisco otorgándole ganancias y generar más empleos en la población del municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

1.1. Planteamiento del problema

México tiene una población de 121,005,816 habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), de los cuales la mayoría por cultura son consumidores de tortilla, quedando el pan como segundo término pero esto no implica que los consumidores de tortilla no compren pan, esto también depende de la economía de las personas ya que la tortilla es más económica y consumiendo las porciones adecuadas con un kilo pueden comer más de 10 personas pero el pan siempre es una alternativa, ya sea de sal para cualquier tipo de comida o el de dulce incluso como un antojo, por ende se tiene una oportunidad de realización de un negocio en la producción y venta de pan para los clientes.

Como parte de la problemática del sector económico encontró el desempleo, que para la sociedad es muy perjudicial, porque desata inseguridad social, por delitos como robo, asaltos, secuestros, extorsiones y demás, esto a consecuencia de la falta de oportunidades que se vive en México, específicamente en el Municipio de Chimalhuacán, lo que brinda una perfecta oportunidad para la creación de microempresas para que la misma sociedad se autoemplee y al mismo tiempo genera empleos para las demás personas.

Al incrementar la cantidad de microempresas en la industria de la panificación, se crea mayor competencia para las medianas empresas relacionadas al rubro del pan, creando una competitividad mucho mayor entre ellas, beneficiando a la sociedad en cuanto precio, pero en muchas ocasiones bajando la calidad de los productos de elaboración o incluso disminuyendo las cantidades.

Tomando en cuenta la competitividad es necesario crear un plan de negocio y estructurarlo para satisfacer a la población consumidora de pan e invitar a los que no la acostumbran ofreciendo una amplia variedad de producto a un precio justo sin sacrificar la calidad, enfocado a otorgar un producto que la población prefiera por encima de la competencia, cuidando los aspectos, de sabor, tamaño, consistencia, vista, y textura.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Realizar un plan de negocio para generar un crecimiento de la panificadora San Francisco en sus ventas y posicionarla como una de las mejores panaderías en el sector de la panificación en el municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

1.2.2. Específicos

- Hacer un estudio legal con las normatividades y trámites necesarios para cumplir con toda la normatividad adecuada y de esta manera poder laborar correctamente contando con todos los permisos requeridos.
- Realizar un estudio de mercado revisando el entorno en el que se desarrolla el plan de negocio (Tipo de consumidores y nivel socioeconómico), la competencia directa e indirecta existente en el municipio de Chimalhuacán, los productos existentes y los que se pueden incorporar para ofrecer una amplia variedad de pan y finalmente los servicios de este.

- Generar un estudio técnico de todos los recursos necesarios, los procesos a seguir y las actividades que se tienen que realizar para que todo funcione correctamente.
- Hacer una evaluación financiera para saber cuál es la inversión que se va a realizar, así como la depreciación del equipo y maquinaria, realizar una proyección de los ingresos y egresos a 10 años, obtener el punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad.
- Crear un estudio administrativo con el organigrama de la empresa y realizar los perfiles de cargos para que cada puesto tenga a la persona con los requisitos correctos.
- Realizar un estudio del impacto ambiental y social para ver como esta empresa va a repercutir o ayudar en el municipio de Chimalhuacán.

1.3. Hipótesis

Con la implementación del plan de negocios, la panificadora San Francisco incrementó las ventas considerablemente y se colocó como una de las mejores en el municipio de Chimalhuacán compitiendo al nivel de las grandes cadenas de panaderías de México.

II. ANTECEDENTES

El pan es el alimento más familiar que se consume en forma cotidiana, es el sustento diario al que han recurrido centenares de generaciones para asegurar la supervivencia. Para nuestros antepasados ese descubrimiento bien pudo haber sido una sorprendente revelación de la capacidad oculta que tiene la naturaleza de ser transformada y de la facultad que tiene el hombre para modificar los productos naturales y adaptarlos a sus necesidades. A lo largo de la historia, el pan ha significado oficio, arte y alimento del folclore particular de cada pueblo, depositario de creencias y tradiciones; apoyo, sustento y golosina; objeto de armonía y belleza (Rojas, 2013).

Estudios realizados por la Industria panificadora de México, estiman que los mexicanos consumen 33 kilos de pan durante un año, es decir en promedio por lo menos un pan al día (Idem).

Asimismo, el pan se ha convertido en un producto caracterizado cada vez más por el uso de variedades de trigo con gran capacidad de esponjamiento, en su preparación se emplean cultivos de levaduras cada vez más puros y de sabor más suave, que se enriquecen con cantidades diversas de grasas y azúcares. En el siglo XX se ha logrado llevar el refinado y enriquecimiento hasta grados extremos, actualmente se producen panes en forma industrial en los que poco queda del sabor o textura de otros tiempos. En las últimas décadas los aficionados al pan han redescubierto el placer de la degustación de panes más rústicos, recién cocidos en hornos tradicionales de leña (McGee, 2007).

El desarrollo técnico de la panadería ha sido especialmente vertiginoso en el último decenio, cada día se aplica más la técnica en la producción de pan. Las actividades manuales en el ámbito de transporte interno de materias primas, de preparación de la masa y de la carga en el horno se están sustituyendo por

procesos de fabricación mecánica, semiautomática y automática, cuánto mayor son las panaderías mayores son los procesos controlados por ordenador.

En la fabricación moderna de productos de panadería ya no se requiere de una elevada cualificación del personal adquirida a través de años de aprendizaje y experiencia, sino que requiere de conocimientos técnicos; los procesos ahora se controlan por medio de unos datos de medida previamente preestablecidos, y no por la sensibilidad personal.

En esta década hay una gran demanda de productos fermentados congelados, y está en aumento, la principal razón es que permite mejorar las condiciones de trabajo, reduciendo el tiempo de trabajo nocturno, además se garantiza que no falte nunca pan, por no decir también, que permite al consumidor adquirir un producto recién horneado y por lo tanto más fresco. No obstante, a menudo olvidamos que el consumidor final es cada día más exigente y que cuando se le pregunta su opinión desea no solamente comprar un pan fresco y crujiente, sino que por añadidura tenga sabor.

Bien es verdad, que las técnicas que permiten elaborar una masa de pan congelado con un determinado volumen y con unas ciertas características de conservabilidad no son los más idóneos para conseguir un auténtico sabor a pan. Se han hecho avances en la obtención de aromas naturales por vía microbiológica o enzimática, sin embargo, se necesita seguir investigando, en la obtención de aromas auténticos. En este sentido, la creciente agrupación de panaderos permitirá aumentar los medios financieros y por tanto crear centros de investigación y desarrollo que se preocupen fundamentalmente del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

Por otro lado, el consumidor está cada vez más sensibilizado a favor de los productos que prometen valores tan apreciados como son salud, longevidad, belleza,..., así como está más sensibilizado en cuánto la conservación del medio

ambiente por lo que cada vez son más los productores y fabricantes que se lanzan a la aventura de productos biológicos. La agricultura ecológica tiene muy buenas perspectivas para el próximo siglo, define un sistema de producción que garantiza la obtención de alimentos de máxima calidad nutritiva y organoléptica, respetando el medio ambiente (Seoane, 1997).

El pan es un producto de consumo habitual en todo el mundo y contribuye en muchos países entre el 45 al 60% de la energía de la dieta, fundamentalmente debido a su contenido en carbohidratos; concretamente almidón. A pesar de ello, por su composición, en ocasiones el pan ha sido tachado de producto de escaso valor nutricional.

En los últimos años diversas investigaciones han buscado mejorar el valor comercial y nutritivo del pan de trigo con ingredientes funcionales, para lo cual se están utilizando cereales en grano, harinas integrales, la adición de mezclas de diferentes semillas, frutos secos y/o de productos con un elevado aporte de fibra dietética.

Dado el habitual bajo consumo de fibra en sociedades desarrolladas, que se asocia con enfermedades coronarias, aterosclerosis y cáncer de colon, existe una gran preocupación por incrementar la cantidad de fibra en la dieta para prevenir dichas enfermedades.

Por otra parte, los carbohidratos presentes en el pan de trigo blanco son fácilmente digeribles, lo cual produce una rápida y alta respuesta glicémica e insulinémica, además aportan un elevado contenido energético y relativamente baja sensación de saciedad. La velocidad de digestión de los carbohidratos afecta a la absorción de la glucosa y ello conlleva que sean necesarios poner en marcha con rapidez y eficacia los mecanismos metabólicos reguladores de la glicemia postprandial y la respuesta lipémica. En cambio, la presencia de otros componentes de los alimentos puede jugar un papel importante en la modulación

de la glucosa en sangre, fundamentalmente debido a una digestión y absorción más lenta de los glúcidos, que ayuda a mantener los niveles normales de glucosa en sangre. Este factor se ha identificado como relevante en la prevención de algunas enfermedades crónicas. Por lo tanto, la incorporación de ingredientes funcionales, por ejemplo, con una mayor cantidad de fibra, es una estrategia interesante para mejorar la respuesta glicémica ocasionada por el consumo de pan, lo cual cobra una especial relevancia en el diseño de dietas para diabéticos destinadas a mejorar el control metabólico de la glicemia (Montero et al., 2015).

Por la importancia que tiene este producto en el país entero se ha decidido hacer un plan de negocios ya que es útil para ayudar a conocer el negocio en detalle, es decir, sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas (Valencia y Pinto, 2013).

Resulta claro que la esencia de los planes de negocio radica en brindar al emprendedor una estructura más profunda acerca de su modelo de negocio. En forma más específica, el plan intenta dar respuesta a los siguientes interrogantes: qué, cómo, dónde, para qué, por qué y cuándo, con el fin de marcar la pauta para el accionar del emprendedor con relación a la puesta en marcha de su idea de negocio (Correa, 2010).

III. MARCO TEÓRICO

Plan de negocios: Un plan de negocios "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollan para lograr dichos objetivos" (Valencia y Pinto, 2013).

Estudio legal: Incorpora toda la reglamentación requerida para una adecuada implementación del mismo, con el fin de conocer cuáles son las normas que regulan en materia legal a la actividad que se pretende desarrollar, desde su construcción y puesta en marcha, hasta la operación del proyecto en el momento en que se convierte en empresa (Correa, 2010).

Estudio de mercado: Es un informe que debe brindar información como demandas, ofertas, precios, estrategias comerciales y su costo, productos y servicios, ventajas competitivas, comparativas, absolutas y relativas de los diferentes negocios, entre otros, todo encaminado a orientar al inversionista a analizar factores preponderantes para poner en marcha el plan de negocio o la estrategia productiva (Idem).

Estudio técnico: Se determina la forma para lograr la elaboración y venta del producto o la prestación del servicio que se tiene previsto ofrecer, con la calidad, cantidad y costo requerido. Dentro de este estudio, se incluyen aspectos como el diseño, la tecnología, los procesos, los recursos tanto humanos como físicos, así como todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo el plan de negocio (Idem).

Estudio administrativo: Se establece la estructura de la organización y el perfil de los cargos que tendrá la empresa, determinando el recurso humano de carácter administrativo necesario para la operación del negocio así como algunos

elementos complementarios en su administración y que estimulan el desarrollo de la actividad del negocio (Idem).

Estudio de impactos ambientales y sociales (EIAS): Determinación de los distintos impactos que se generan en torno a los mismos, ya que estos constituyen factores fundamentales en la sostenibilidad del proyecto como tal, se maneja a nivel ambiental y a nivel social (Idem).

Estudio financiero: Determina como se va obtener el capital necesario para poner en marcha la empresa, como se permitirá el funcionamiento, como va a financiarse el crecimiento y desarrollo de los negocios y finalmente que beneficios va a generar la inversión realizada (Idem).

MIPYMES: Micros, pequeñas y medianas empresas. Para “The U.S. Small Business Administration” (SBA), amplían la base de participación en la sociedad, crea empleos, descentralizan el poder económico y le permiten a la gente un interés por el futuro (Díaz de Villegas et al., 2012).

Canasta básica: Es definida como el conjunto de alimentos suficientes para cubrir la necesidad energética, de proteína, hierro, calcio y vitamina A de una familia promedio, lo que permite tomar decisiones sobre disponibilidad de alimentos básicos, promover la vigilancia de los precios, identificar la población en extrema pobreza, facilitar el diseño de políticas de bienestar nutricional y determinar la SA familiar (Ortiz et al., 2005).

Nutrición: El proceso a través del cual el organismo obtiene de los alimentos la energía y los nutrimentos necesarios para el sostenimiento de las funciones vitales y de la salud (Idem).

Microempresa: Cuenta con menos de 10 trabajadores y tiene activos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes (Vargas, 2002).

Pequeña empresa: Tiene entre 11 y 50 trabajadores y sus activos están entre 501 y 5001 SMLV (Idem).

Empresa mediana: Tiene entre 50 y 200 trabajadores. Sus activos se encuentran entre 5,001 y 15,000 SMLV (Idem).

Industria panadera: Las industrias que componen el subsector panadero/repostero poseen gran importancia dentro del sector agroalimentario, por las características nutricionales de sus elaborados y por la tradición en su consumo.

Dentro del subsector panadero/repostero se pueden establecer diferencias sustanciales por tipo de empresas:

- Teniendo en cuenta su dimensión, habría que diferenciar entre las pequeñas empresas de panadería y repostería artesanales, vinculadas en la mayoría de las ocasiones a empresas de carácter familiar, cuya distribución se realiza principalmente en pequeños comercios de ámbito local o provincial, y las empresas industriales, cuyos productos se comercializan a través de las superficies de las empresas de distribución, supermercados, hipermercados, etc.
- Teniendo en cuenta el producto elaborado, se diferencian las empresas de panadería tradicional, la repostería, las masas congeladas, las industrias galleteras y las que se dedican a la bollería y repostería industrial (Junta de Castilla y León y Fundetec, 2011).

Pan: Es una mezcla de harina, agua, levadura y sal, en las proporciones adecuadas, correctamente amasada, fermentada y cocida en un horno. Por su riqueza en nutrientes, ha sido considerado desde los tiempos más remotos y por muchas civilizaciones, el alimento por excelencia. Su propio nombre lo indica: **primer alimento natural** (Hernández y Majem, 2010).

Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio (Kotler et al., 2007).

Marca: Es un producto con valor agregado. En general se suelen utilizar los términos producto y marca como si fueran sinónimos; y no lo son en absoluto. La marca incluye al producto, sumándole a éste el valor agregado de la publicidad, las promociones, el merchandising, etc., (Bonta y Faber, 2002).

Segmento de mercado: se trata de dividir el mercado en parcelas o grupos los cuales compartan intereses, patrones de consumo e ingreso, expectativas o en general una o varias características similares (Lerma y Bárcena, 2013).

Canales de distribución: saber cuáles son las vías a través de las cuales nuestros productos llegarán hasta el consumidor final (Idem).

Competencia: los competidores son aquellas organizaciones que operan comercialmente en el mismo tiempo y lugar en el que se hace. La competencia ofrece a los posibles compradores un producto o servicio que en términos de compra resulta ser mutuamente excluyente con el o los que nuestra organización oferta (Idem).

Consumo: Implica el uso que el comprador hace del producto adquirido (Blackwell et al., 2001).

Consumidor: Persona que identifica una necesidad o deseo, realiza una compra y luego desecha el producto durante las tres etapas del proceso de consumo (Solomon, 2008).

Consumidor final: Son los que compran los bienes y servicios para su uso personal o en su hogar (Stanton et al., 2004).

Producción: Los fabricantes producen artículos tangibles, mientras que los productos de servicios a menudo son intangibles. Sin embargo, muchos productos son una combinación de un producto y servicio (Vilcarromero, 2013).

Sector económico: Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado o territorio, atendiendo al tipo de proceso productivo que tenga lugar. Desde la publicación de las obras del australiano Colín en 1940, las actividades económicas se dividen en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

1. **Sector primario** El sector primario agrupa las actividades que implican la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural (Agricultura, ganadería, minería, silvicultura y pesca). Es propio de las zonas rurales. Los procesos industriales que se limitan a empacar, preparar o purificar los recursos naturales suelen ser considerados parte del sector primario también, especialmente si dicho producto es difícil de ser transportado en condiciones normales a grandes distancias.
2. **Sector secundario** El sector secundario incluye las actividades que suponen la transformación de las materias primas en productos elaborados, es decir, la industria y la construcción (Por ejemplo, siderurgia, sector agroalimentario, etc.; la producción de bienes de consumo en general). Se localiza principalmente en zonas urbanas
3. **Sector terciario** El sector terciario, finalmente, es un conjunto mal definido que incluye todas las actividades y prestación de servicios que no pertenecen a los otros dos sectores y que podrían considerarse como actividades de suministro de bienes inmateriales a las personas, a las actividades o a las empresas (Lizano, 2008).

Desempleo: Separación involuntaria o forzosa de un trabajo remunerador por parte de un miembro de la clase trabajadora normal, durante el tiempo de trabajo normal, con salarios normales y en condiciones de trabajo normales (Pratt, 1992).

Productividad: La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida (Camargo, 2005).

IV. METODOLOGÍA

La presente investigación fue realizada en Chimalhuacán, en la región número III, del Estado de México y el desarrollo se llevó a cabo en una secuencia de diversas fases:

Fase documental: Consistió en la revisión documental de fuentes secundarias en bases de datos electrónicas, libros, revistas científicas, periódicos y demás medios impresos.

Fase técnica: Para el desarrollo del plan de negocios se utilizó la metodología de Articulación del Plan de negocios y el Financiero propuesta por Correa et al., 2005 (Figura 1) Dicha metodología consiste en lo siguiente:

Figura 1. Metodología de articulación del plan de negocios y el financiero



Fuente: Elaboración propia con datos de Correa et al., 2010.

Fase de procesamiento, captura y análisis de la información: Se realizó con el uso del programa Excel 2010, y consistió en realizar la evaluación económica del negocio. Después se graficaron y presentaron los resultados.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la metodología anteriormente mencionada, así como la recopilación de datos, la captura de procesamientos y el análisis de la información reunida se han obtenido los siguientes resultados:

5.1. Estudio legal

Se realizó con el objetivo de analizar algunos aspectos legales que son importantes al dar inicio con un proyecto, como la constitución de la empresa, los reglamentos, requisitos y aspectos para conformar la organización. Durante esta fase se realizó una investigación detallada de los aspectos que se necesitan para llevar a cabo el plan de negocios como asociación, el diseño único para la empresa (Logotipo), los objetivos empresariales (Misión y visión), y la elección de la razón social que lleva la panificadora San Francisco.

5.1.1. Naturaleza del proyecto

La panificadora San Francisco es una empresa que está comprometida con la satisfacción total del cliente desde el producto, su calidad y servicio. Fue fundada en el año 1948, busca abarcar la mayor parte de segmentación de mercado posible en cuanto al nivel socioeconómico y gustos de los consumidores (Con ramificaciones especiales) para en un futuro poder hacer una expansión de sucursales en distintas partes del país.

Con el objetivo de lograr esta meta, la panificadora San Francisco ofrece una amplia variedad de pan tradicional con la más alta calidad y precios accesibles para la mayor parte de los consumidores, así mismo integrando las siguientes dos ramificaciones de pan saludable:

La primera línea de pan es principalmente de dulce, que va a ser apto para personas con diabetes o que busquen cuidarse más, de esta forma podrán saciar su antojo sin que repercuta en su salud.

La segunda línea es de un pan sin gluten, esta es especialmente para las personas que tienen la enfermedad celíaca, que son aquellos con alergia al gluten.

5.1.2. Nombre y logotipo de la empresa

Panificadora San Francisco cuenta con un logotipo (Figura 2) que la ha identificado desde el año de 1948, este ha representado durante todo ese tiempo una alta calidad en su producto, gran responsabilidad con todas las personas que se encuentran laborando dentro de la empresa y con los clientes y un compromiso con los distribuidores y el consumidor final.

Figura 2. Logotipo de la panificadora San Francisco



Fuente: Elaboración propia 2015.

5.1.3. Misión

La panificadora San Francisco es una empresa que está comprometida a satisfacer las necesidades y antojos de los consumidores con una amplia gama de pan de sal, pan de dulce, galletería y repostería ofreciendo una alta calidad e higiene en sus productos, añadiendo dos ramificaciones de pan saludable y contando con un excelente servicio a todos los clientes y proveedores.

5.1.4. Visión

Ser una de las empresas de panificación líder en México, con un crecimiento constante, proporcionando empleo a muchas personas, capacitaciones continuas para tener al mejor personal calificado y que cuenten con oportunidades de desarrollo dentro de la organización, mejorar constantemente los procesos de producción, productividad y eficiencia. Aumentando el número de clientes a través de un producto de alta calidad acompañado por el mejor servicio y atención.

5.1.5 Valores y principios

Para la panificadora San Francisco son muy importantes los valores y principios tanto de la empresa como de todo el personal por eso se actúa con los siguientes:

- **Integridad:** Actuar siempre con honestidad y liderar con el ejemplo.
- **Compromiso:** Comprometiéndose con los clientes y proveedores hacia el buen servicio y cumplimiento.
- **Responsabilidad:** Hacer las cosas con perseverancia hasta lograr los compromisos y objetivos, tomando en cuenta la protección del medio ambiente y el cuidado de todos los recursos.
- **Servicio:** Servir con devoción y poner todo el esfuerzo para asegurar la preferencia y lealtad de los consumidores.
- **Calidad:** Hacer el trabajo siempre en equipo, bien realizado desde el principio, dar lo mejor y buscar siempre las soluciones más efectivas.

5.1.6. Filosofía empresarial

La panificadora San Francisco basa su razón de existencia en la necesidad de cubrir la exigencia de calidad de sus clientes, permitiéndole tener una filosofía de servicio y calidad.

5.1.7. Reglamento interno de panificadora San Francisco

El principal propósito de llevar un reglamento interno en la empresa es tener un mejor lugar de trabajo, ambiente agradable y principalmente dar a conocer a cada una de las personas que laboran sus derechos como obligaciones.

(Anexo 8.1).

5.1.8. Constitución legal de panificadora San Francisco

De acuerdo con el artículo 6º de la ley general de sociedades mercantiles, publicada en el diario oficial de la federación el 13-06-2014, los requisitos indispensables para realizar la constitución legal de la empresa serán los siguientes:

- I. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;
- II. El objeto de la sociedad;
- III. Su razón social o denominación;
- IV. Su duración, misma que podrá ser indefinida;
- V. El importe del capital social;
- VI. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital es variable, se expresa indicándose el mínimo que se fije;

- VII. El domicilio de la sociedad;
- VIII. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;
- IX. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;
- X. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;
- XI. El importe del fondo de reserva;
- XII. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y;
- XIII. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

5.1.9. Razón social

La panificadora San Francisco pretende ser una Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.) ya que la Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”.

5.1.10. Constitución de la empresa

Para que exista un buen entorno y un equilibrio entre los integrantes de la panificadora San Francisco fue necesario reglamentar y especificar cuáles son los derechos y las obligaciones de los socios. Para ello es necesaria el acta constitutiva, documento o constancia notarial en la cual se registra todos aquellos datos referentes y correspondientes a la formación de la empresa. En ésta, se

especifica sus bases, fines, integrantes, y funciones específicas que les toca desempeñar a cada uno de los socios, las firmas autenticadas de ellos, que sirven para dar cuenta de manera legal de los acontecimientos suscitados en la organización y toda aquella información de importancia y fundamental de la panificadora San Francisco (Anexo 8.2).

5.2. Estudio de mercado

El objetivo de este estudio de mercado es con la finalidad de proporcionar información veraz y consistente enfocado a la oferta, demanda, precio, estrategia comercial, costo del producto, ventaja, satisfacción al cliente por mencionar algunos, encaminado al análisis del mercado para saber si el proyecto es rentable.

5.2.1. Investigación de mercado

5.2.1.1. Tamaño del mercado

Consumidores que gusten del pan artesanal y que dentro de su dieta diaria se encuentre el pan y sus derivados, así como personas que padezcan enfermedades tales como diabetes y celiacas, sin distinción de género, nacionalidad o religión, el producto va dirigido a personas que tengan pleno conocimiento del comercio (Es para todas las edades o solo para las que puedan pagarlo) abarcando un sector de economía baja hasta la más alta (Dado que los precios son accesibles para cada bolsillo).

5.2.2. Segmentación de mercado

5.2.2.1 Variables geográficas

Este proyecto se realiza en el estado de México en el municipio de Chimalhuacán, específicamente en la cabecera municipal, ubicando al municipio al oriente de la

ciudad de México, limitando al norte con Texcoco, al sur con los Reyes la Paz y Nezahualcóyotl, al oriente con los municipios Chicoloapan e Ixtapaluca y al poniente con el municipio de Nezahualcóyotl.

Su distancia aproximada a la capital del Estado de México (Toluca) es de 122.00 kilómetros. El clima está clasificado como predominantemente semiseco – templado (96.60%) con veranos frescos y lluviosos; en invierno se registra el 5.00% de lluvias y heladas en los meses de Noviembre a Febrero. La temperatura media anual es de 15.80 C° con máximas de 34.00°C en el mes más cálido (Mayo) y mínimas de 4.00°C en el mes más frío (Enero). Es importante señalar que en el municipio, para el año 2014, de acuerdo con los resultados del Censo General de Población y Vivienda efectuados por el INEGI, existen 614,453 habitantes de los cuales 15,167 viven en la cabecera municipal englobando hombres y mujeres.

5.2.3. Características del cliente potencial

- El cliente potencial para panificadora San Francisco es toda persona que guste de un buen pan tanto de sal como de dulce.
- Personas con enfermedades tales como: diabetes o celiacas que les agrade el sabor dulce de un pan sin comprometer su salud
- Todas las personas que gocen del comercio de pan
- Capacidad de pago por parte del consumidor

5.2.4. Necesidades que se pretenden satisfacer

- Ofrecer un buen pan con la mejor calidad y el mejor sabor en su clase
- Dar el mismo sabor en cada pan de dulce a personas diabéticas con la línea saludable para que lo puedan comer sin afectar su salud
- Elaborar un pan sin gluten, para que todas las personas celiacas puedan comerlo sin poner en riesgo su salud

- Pan de la línea saludable a un precio moderado para que se pueda adquirir por personas que gustan de cuidar su salud

5.2.5. Posibles consumidores

Los clientes son padres de familia, amas de casa, estudiantes y todas las demás personas en su totalidad que gusten de comer pan, ya sea, de dulce o de sal, con la línea saludable las personas que cuidan su alimentación o con diabetes que no pueden comer tantos niveles de azúcar, así como celiacas que son intolerantes al gluten.

5.2.6. Principales competidores

Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016) en Chimalhuacán existen alrededor de 1,032 actividades económicas dedicadas a la elaboración de pan y tortillas, distribuidas en todo el territorio de este Municipio.

De las cuales 1,000 son a baja escala, es decir, manejan una plantilla laboral de menos de 5 empleados, que representan por mayoría una competencia directa, son panaderías o simples casa habitación que realizan su pan y salen a venderlo casa por casa, lo que significa una disminución en las ventas de la panadería en local comercial.

Tan solo 29 unidades económicas dedicadas a la elaboración de pan y tortilla cuentan con un rango de 6 a 10 personas trabajando, de estas tan solo 8 son, tortillerías, por lo tanto 21 son panaderías de mediano crecimiento que se ven superadas en número por las pequeñas panaderías.

Solo 3 se dedican a la venta de pan al por mayor, es decir un pan industrializado que se vende en establecimientos como restaurantes, fabricas, hospitales etc.

De las 1,032 unidades económicas registradas en el DENUE solo una panadería está dentro de la Cabecera Municipal de Chimalhuacán las otras 10 son molinos y tortillerías lo cual representa una ventaja para la panificadora San Francisco por lo que solo es uno el competidor más cercano, aunque existen más unidades económicas que no están dentro del DENUE y son expendios de pan.

Por otra parte, las cadenas de panaderías tradicionales que por el renombre que tienen y la fama representan un competidor importante para las medianas panaderías.

Lecaroz®, es una cadena de panaderías de gran tamaño que ofrece una variedad de panes tradicionales mexicanos, comúnmente llamados panes de batalla, así como la elaboración de pan de sal y pasteles, en sus panaderías cuenta con maquinaria actualizada con excelentes instalaciones, su personal está en capacitación constante lo que eleva sus costos y por ende sus precios son elevados.

Esperanza® está enfocada en pan gourmet, pastelería y pan artesanal de diversos países, pero sin dejar de lado el pan de batalla y el pan de sal, siendo una competencia indirecta pero importante, sus precios son elevados debido a la cantidad de trabajadores que tiene a su disposición, cuenta con excelentes instalaciones de producción y buena higiene.

Las pequeñas panaderías y mipymes que se encuentran aún más cerca de la panificadora San Francisco con escasos trabajadores y maquinaria deficiente, pero mantiene un precio bastante bajo en comparación con las grandes cadenas y las panaderías tradicionales, por lo que resulta ser un principal competidor, aunque su producto tiene una pésima calidad y carece de higiene ya que no cuenta con las instalaciones pertinentes para la elaboración de sus productos.

5.2.7. Precios de la competencia

Es fundamental conocer todos los aspectos de nuestra competencia directa ya que esto permite tener un panorama amplio de lo que nuestros clientes consumen y pagan, por esto, se efectuó una investigación de los precios promedio que maneja nuestra competencia y se realizó el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Precio de la competencia

COMPETENCIA	PRECIO PROMEDIO POR PANADERÍA SEGÚN SU PAN			
	Pan de sal	Pan de dulce	Repostería	Pan Saludable
Locales formales				
Lecaroz®	\$1.50	\$ 5.00	\$ 7.00	-----
La esperanza®	\$1.50	\$ 6.00	\$ 8.00	-----
Locales informales				
Expendio el güero	\$1.50	\$ 5.50	\$ 7.50	-----
Tienda amigos	\$1.00	\$ 3.50	\$ 4.50	-----
Pan chico	-----	\$ 1.50	\$1.50	-----
Panadería esquina	\$1.50	\$ 4.00	\$ 5.00	-----
Pan casero	-----	\$ 4.00	\$ 5.50	-----

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.2.8. Productos sustitutos y complementarios

Es necesario conocer todos aquellos productos que de alguna forma se relacionan al pan, ya sea de dulce o de sal, ya que entre otros factores esto influye en la demanda del producto, por tal motivo se plasmó un cuadro con la lista de los productos que pueden sustituir y complementarlo.

Recuadro 1. Productos sustitutos y complementarios del pan

PRODUCTOS SUSTITUTOS	PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
Galleta dulce	Café
pastel	Té e infusiones
Tortilla de maíz	Leche (Natural, con sabor, licuado)
Tortilla de harina	Guisados
Pan de caja (Industrial)	Choriqueso
Tostada	Jamón o embutidos
Galleta salada	Diferentes tipos de queso
	Verduras
	Ensalada de atún
	Crema o nata de leche
	mantequilla
	Mermeladas o dulces de leche
	Chilaquiles y enchiladas
	Caldos
	Tamales

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.2.9. Capacidad de pago de la población

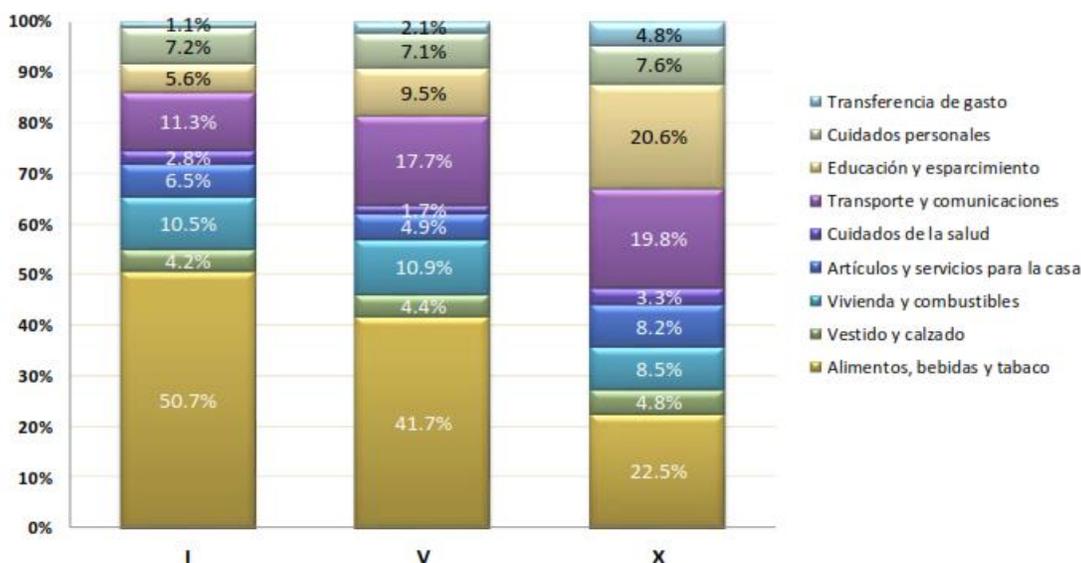
De acuerdo a la encuesta realizada en 2014 por el ENIGH (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares) se obtuvieron los siguientes datos que están agrupados en deciles.

Cuadro 2. Ingreso corriente total promedio trimestral por hogar agrupado por deciles de hogares

Deciles de hogares	Nacional			Variación (%)	
	2010	2012	2014	2010-2012	2012-2014
Población	40,571	41,167	39,719	1.50%	-3.50%
Decil muestra					
I	7,162	7,556	7,715	5.50%	2.10%
V	25,885	25,822	24,901	-0.20%	-3.60%
X	137,470	143,614	140,783	4.50%	-2.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2015.

Figura 3. Estructura del gasto corriente monetario por deciles de ingreso seleccionados, 2014



Fuente: INEGI, 2015.

De lo cual el decil numero uno destina el 50.70 % a alimentos, bebidas y tabaco lo que significa una cantidad de 3,857.50 pesos al mes. Asi como el decil numero 5 que destina el 41.70 % al mes (10209.41 pesos) y el decil numero 10 destina el 22.50% (30965.66 pesos), dentro de este rubro entra el pan, lo que significa que hay un mayor gasto en alimentos y bebidas que en las otras categorias.

Dentro de estos rubros la población gasta más dinero en alimentos, bebidas y tabaco que en otros rubros.

Cuadro 3. Gasto corriente total trimestral por grandes rubros de gasto (Miles de pesos de 2014)

Grandes Rubros de gasto	Año			Variación (%)	
	2010	2012	2014	2010-2012	2012-2014
Gasto Corriente Total	1 072 907 975	1 149 956 513	1 095 285 599	7.2%	-4.8%
Gasto Corriente Monetario	820 178 163	870 837 939	838 220 330	6.2%	-3.7%
Alimentos, bebidas y tabaco	268 633 532	296 067 586	286 015 505	10.2%	-3.4%
Vestido y calzado	45 540 446	44 537 601	39 275 449	-2.2%	-11.8%
Vivienda y combustibles	76 388 575	77 158 632	79 416 193	1.0%	2.9%
Artículos y servicios para la casa	50 777 657	52 698 973	51 879 026	3.8%	-1.6%
cuidados de la salud	22 003 886	21 684 991	20 706 457	-1.4%	-4.5%
Transporte y comunicaciones	152 048 578	160 844 054	157 428 253	5.8%	-2.1%
Educación y esparcimiento	111 721 063	120 257 856	117 612 484	7.6%	-2.2%
Cuidados personales	67 002 975	63 875 996	60 363 454	-4.7%	-5.5%
Transferencia de gastos	26 061 477	33 712 250	25 523 545	29.4%	-24.3%
Gasto Corriente No Monetario	252 729 812	279 118 574	257 065 270	10.4%	-7.9%
Autoconsumo	9 079 798	11 357 872	8 176 445	25.1%	-28.0%
Remuneraciones en especie	11 464 775	18 183 125	14 189 996	58.6%	-22.0%
transferencias en especie	73 348 714	93 002 208	76 435 696	26.8%	-17.8%
Estimación de alquiler de la vivienda	158 836 526	156 575 370	158 263 132	-1.4%	1.1%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2015.

5.3. Estudio técnico

Este estudio tuvo por objetivo diagnosticar evaluar e implementar todos los recursos con los que cuenta la panificadora San Francisco, los cuales son humanos, financieros y materiales para observar si es viable llevar a cabo un plan de negocios en el municipio de Chimalhuacán Estado de México.

Para ejecutar este proyecto es necesario tener en cuenta las situaciones que se pueden llegar a presentar, como por ejemplo el tipo de calidad del producto que se le va a ofrecer al cliente, cantidad (Piezas) con las que cuenta el local comercial,

número de empleados, vehículos, mobiliario y equipo, materia prima y los costos que tiene cada producto.

5.3.1. Calidad

La calidad es un punto muy importante cuando una empresa brinda productos y servicios simultáneamente, en este caso del sector alimenticio la calidad es indispensable y un punto de referencia para la comparación con los competidores potenciales.

La calidad tiende a poseer la capacidad para satisfacer necesidades que tenga el cliente, esas necesidades pueden ser percibidas de diferentes maneras. Por ejemplo, cuando un cliente pide informes (De cómo se elabora el producto, que ingredientes lleva, como es su proceso, etc.) y el personal no puede contestar a su pregunta o no brinda la importancia requerida, el trato o la información necesaria, el cliente simplemente no recomendará el producto y esto afectará de forma directa la imagen corporativa, la credibilidad de la organización, así como al producto en sí.

Es importante tener la certificación de calidad correspondiente al producto, por esto, la panificadora San Francisco se rige bajo la certificación del ISO 9004 pues es una norma que se encarga de marcar las directrices para mantener la eficacia y eficiencia en el sistema de gestión de calidad y busca mejorar el desempeño de la organización y mejora de satisfacción de clientes.

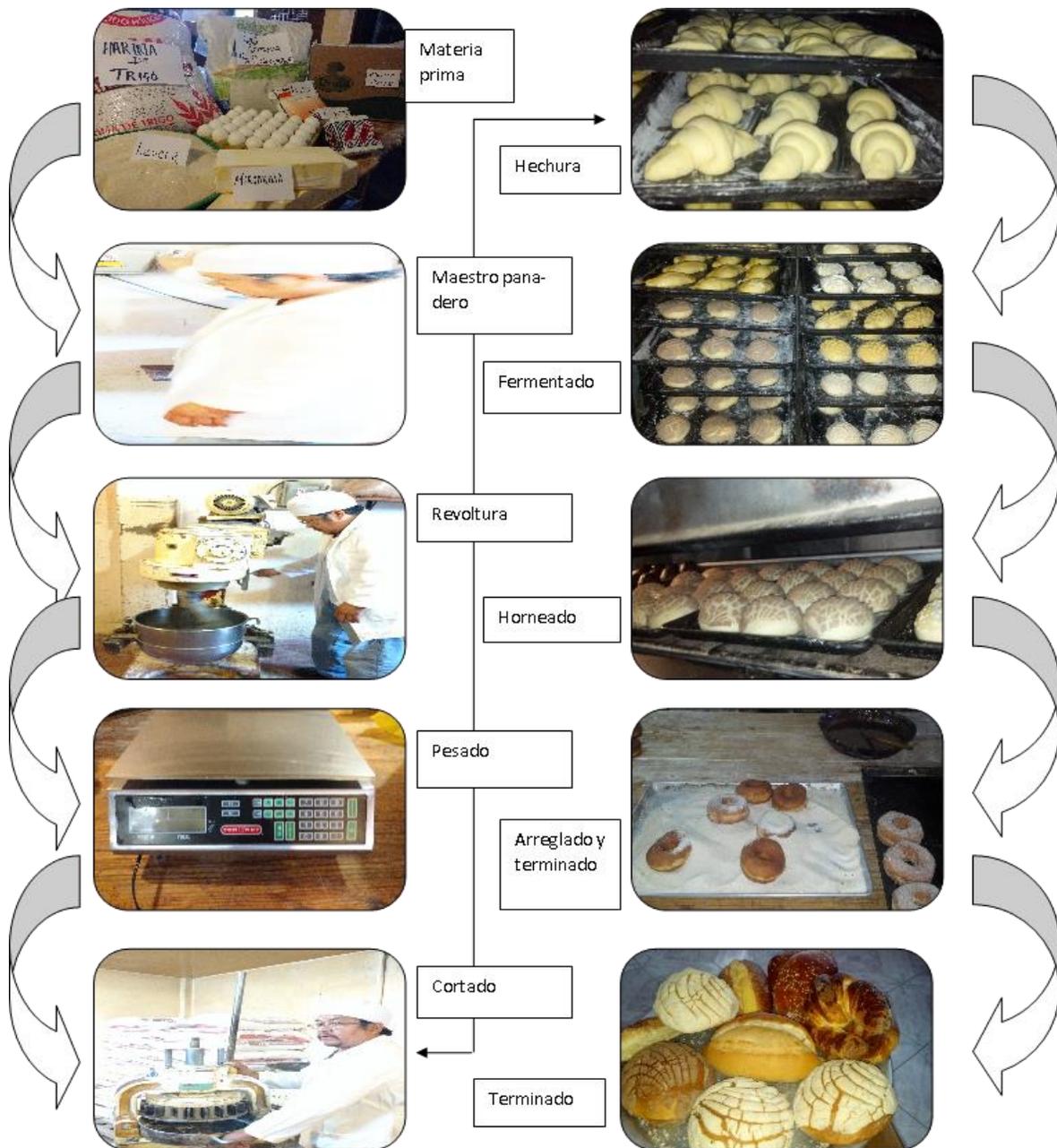
Para lograr la calidad de la panificadora San Francisco, es necesario tener algunos principios básicos:

- Enfoque en el cliente
- Liderazgo por parte de los miembros de la organización
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos

- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para una buena toma de decisiones por parte del personal de la empresa

5.3.2. Procesos de producción de los diferentes panes

Figura 4. Diagrama de producción del pan de dulce y pan saludable



Fuente: Elaboración propia, 2015.

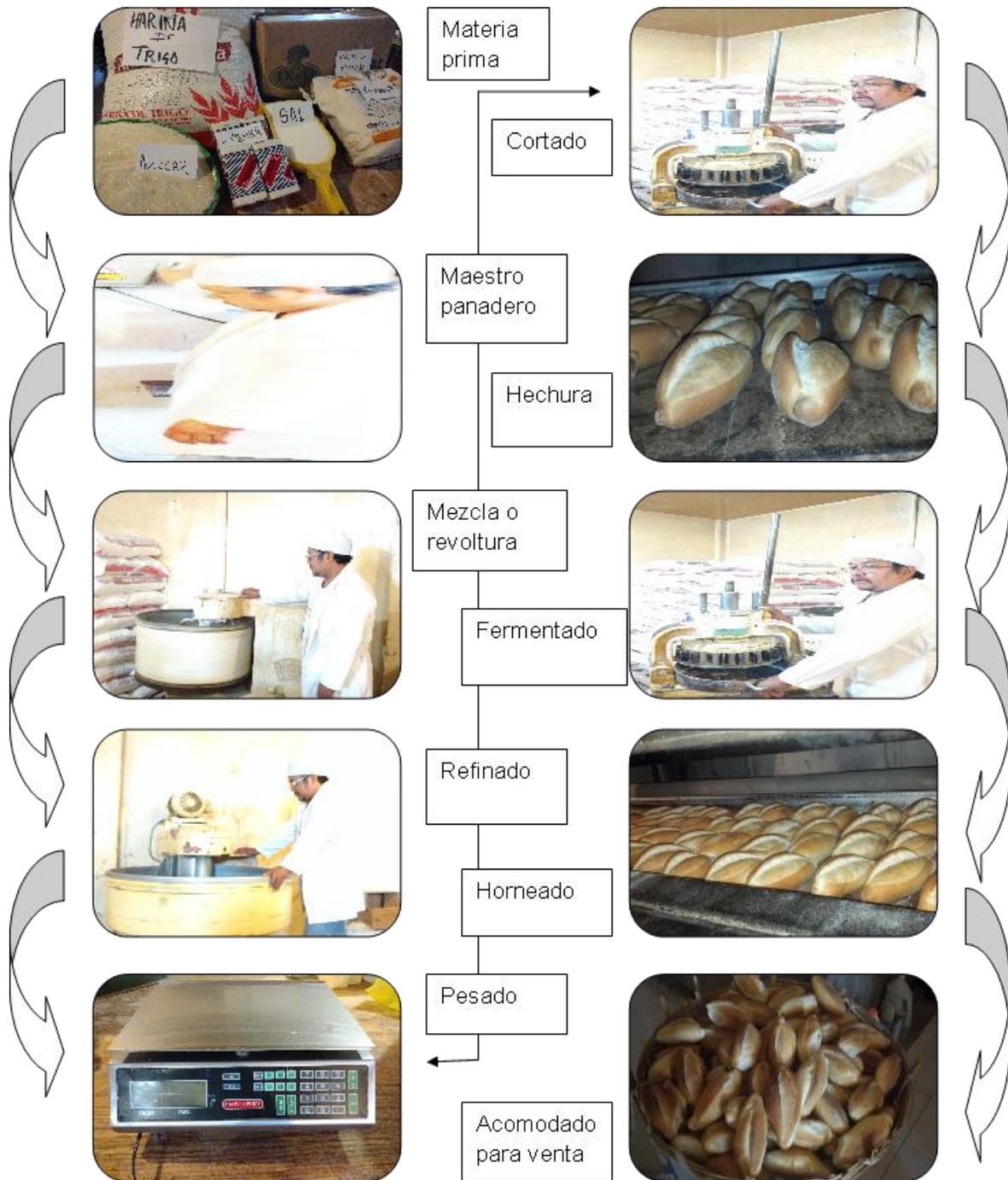
Recuadro 2. Descripción de los pasos de producción de pan de dulce y pan saludable

PAN DE DULCE Y PAN SALUDABLE	
1. Materia prima	6. Hechura
2. Maestro panadero	7. Fermentado
3. Mezcla	8. Horneado
4. Pesado	9. Arreglado y terminado
5. Cortado	10. Acomodado para venta

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Primero se verifican los ingredientes, el maestro panadero debe colocar los ingredientes dentro de la batidora para realizar la mezcla de ellos, logrando la elasticidad esperada para después pesar la masa en bastones (Cumulo de masa) para posteriormente cortarlas para su hechura, dejar reposar por un periodo de tiempo estimado de 2 horas, para lograr el volumen deseado para su horneado y por ultimo para su armado o acomodado para la venta en el expendio.

Figura 5. Diagrama de producción de pan de sal



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Recuadro 3. Descripción de los pasos de producción de pan de sal

PAN DE SAL	
1. Materia prima	6. Cortado
2. Maestro panadero	7. Hechura
3. Revoltura	8. Fermentado
4. Refinado	9. Horneado
5. Pesado	10. Acomodado para venta

Fuente: Elaboración propia. 2016.

verificar los ingredientes, el maestro panadero debe colocar los ingredientes dentro de la revolvedora para realizar la mezcla de ellos, obteniendo una mezcla homogénea, pasar la masa a la refinadora hasta conseguir la elasticidad esperada para después pesar la masa en bastones (Cumulo de masa) para posteriormente cortarlas para su hechura, dejar reposar por un periodo de tiempo estimado en 2hrs. para lograr el volumen deseado para su horneado y por ultimo para su armado o acomodado para la venta en el expendio.

5.3.3. Venta de producto de la panificadora San Francisco

1. Se colocan en charolas galvanizadas previamente limpiadas y desinfectadas con cloro
2. Se acomodan de forma horizontal de forma ascendente como en capas
3. Se debe acomodar en su respectiva clase (Migajón con migajón y repostería con repostería)
4. Se colocan un máximo de 24 piezas por charola
5. Se trata de dar vista al pan siempre que se desacomode
6. En los exhibidores de pan se pondrán de acuerdo al precio establecido de forma descendente

5.3.4. Capacidad de producción de la panificadora San Francisco

La panificadora San Francisco cuenta con el siguiente equipo, mobiliario y maquinaria para el proceso de producción y venta

- Una batidora 60/30 con una capacidad de 60 litros como máximo
- Una revoladora de pan de sal con capacidad de 66 kilos de harina (1 ½ bultos)
- Una refinadora para 15 bastones como máximo
- Una cortadora
- Cámara de fermentación
- Una laminadora
- Una parrilla industrial de gas
- dos basculas una con capacidad de 40 kilos y otra con capacidad de 100 kilos
- Un horno de columpio con capacidad de 25 charolas
- 2 tableros para realizar la hechura de pan
- 4 espigueros para la producción de pan
- 40 charolas para exhibir el pan
- 144 charolas galvanizada
- 100 tablas para la producción de pan de sal
- Un refrigerador de 4 puertas
- Un mostrador
- Un cajón para el pan de sal
- Un conjunto de exhibidores para colocar las charolas con pan

La capacidad de la panificadora San Francisco es de 2,000 piezas de pan de dulce y pan saludable por jornada laboral de 8 horas y un total de 3,600 piezas de pan de sal por turno, pero actualmente se ofertan 600 piezas de pan de dulce y 2,333 de pan de sal en la misma jornada laboral, así como 80 piezas diarias de pan saludable, lo que indica que está trabajando a una menor capacidad de producción lo que significa un aumento en los costos,

5.3.5. Ubicación física de la panificadora San Francisco

La localización de panificadora San Francisco se realizó con el propósito de estudiar el mercado en donde se encuentra actualmente ubicado y en el cual ya se tiene experiencia, con los consumidores y proveedores.

Figura 6. Macrolocalización de la panificadora San Francisco en México y Estado de México



Fuente: Elaboración con imágenes de [//www.google.com.mx/url](http://www.google.com.mx/url), 2015

El territorio en donde se llevó a cabo el proyecto de panificadora San Francisco es en el Estado de México, específicamente Municipio de Chimalhuacán (Figura 6).

Figura 7. Microlocalización de la panificadora San Francisco en el Municipio de Chimalhuacán



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se muestra en la Figura 7 la panificadora San Francisco está ubicada en la calle de Corregidora #4 muy cerca del municipio y de la iglesia de la cabecera municipal de Chimalhuacán, lo que hace a esta calle muy conocida y transitada por los habitantes de esta población.

5.3.6. Evaluación financiera

Para dar inicio con un proyecto de inversión es necesario primeramente conocer cuáles son los costos de inversión, observar cuales son los costos fijos y los costos variables y así obtener la inversión total.

Cuadro 4. Inversión inicial para la ejecución del proyecto, 2016

Conceptos	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Total Anual (\$)
COSTOS FIJOS			
Renta	1	5,000.00	60,000.00
Sueldo Gerencia	1	9,000.00	108,000.00
Sueldo Encargado	1	8,000.00	96,000.00
Sueldo Maestro bizcochero	1	6,680.00	80,160.00
Sueldo Maestro francesero	1	6,840.00	82,080.00
Sueldo Vendedor / Cajero	2	2,200.00	52,800.00
Sueldo Repartidor	1	2,800.00	33,600.00
Sueldo de Ayudante gral.	2	2,400.00	57,600.00
Servicio de Electricidad/luz	1	4,600.00	55,200.00
Servicio de Agua	1	583.33	6,999.96
Gas	1	9,000.00	108,000.00
Ser. de telefonía e internet	1	799.00	9,588.00
Software Administrativo	1	1,647.00	1,647.00
Laptop ACER R3-131	1	6,999.00	6,999.00
Desktop ACER A21-611	1	7,799.00	7,799.00
Multifuncional CANON	1	3,999.00	3,999.00
No Break electrónico	1	999.00	999.00
Silla WIN-23	4	560.00	2,240.00
Escritorio Black	1	1,599.00	1,599.00
Teléfono	2	300.00	600.00
Jaula para pan	4	1,000.00	4,000.00
Cajón para pan de sal	1	550.00	550.00
Mostrador	1	3,000.00	3,000.00
Pinzas	10	12.00	120.00
Charolas redondas	10	50.00	500.00
Charolas rectangulares	40	65.00	2,600.00
Batidora Industrial	1	18,000.00	18,000.00
Refinadora S 40	1	23,000.00	23,000.00
Amasadora Estándar	1	12,500.00	12,500.00
Maquina Cortadora	1	1,500.00	1,500.00
Bascula	2	1,000.00	2,000.00
Horno de columpio	1	120,000.00	120,000.00
Tableros	2	1,500.00	3,000.00
Parrilla	1	350.00	350.00
Refrigerador	1	4,000.00	4,000.00
Espigueros de 36 charolas	4	2,500.00	10,000.00
Charola galvanizada negra	144	72.00	10,368.00
Bancos	4	150.00	600.00

Tablas para pan de sal	100	50.00	5,000.00
Moldes varios	20	50.00	1,000.00
Laminadora de mesa	1	12,500.00	12,500.00
Cortadores pan de dulce	10	35.00	350.00
Cámara de Fermentación	1	18,000.00	18,000.00
Impuestos	3	500.00	1,500.00
Tenencia	1	1,871.00	1,871.00
Verificación	2	463.00	926.00
Camioneta	1	40,000.00	40,000.00
Duragas	1	2,750.00	2,750.00
COSTOS VARIABLES			
Materia Prima	1	50,000.00	600,000.00
Gasolina	1	9,120.00	109,440.00
Bolsa plástica biodegradable	2	715.00	17,160.00
Publicidad	1	1,000.00	12,000.00
Productos de limpieza	4	300.00	14,400.00
Productos varios	4	1,500.00	72,000.00
Imprevistos	4	1,000.00	48,000.00
Viáticos	4	1,000.00	48,000.00
TOTAL		411,907.33	1,996,894.96

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El cuadro 4, muestra de manera detallada que se debe invertir un total de \$1,996,894.96 para la compra y adquisición de todos los materiales que se utilizan para llevar acabo la ejecución del proyecto de la panificadora San Francisco, así como también las cantidades anuales, el precio de cada uno. Estos son divididos en costos fijos y costos variables, ya que permite tener una mejor visión de posibles cambios.

Cuadro 5. Costo total de la inversión, 2016

COSTOS DE OPERACIÓN	
Costos Fijos	\$1,675,894.96
Costos Variables	\$321,000.00
Costos totales	\$1,996,894.96

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el cuadro 5, se observa de manera específica cual es el monto total de la inversión que se tiene que realizar para la ejecución del proyecto. Tomando en cuenta todos los costos fijos que representan el 84% y los variables que participan con el 16% del monto total de inversión que es de \$1,996,894.96.

Cuadro 6. Depreciación de maquinaria y equipo, 2016

Concepto	CALCULO DE DEPRECIACIÓN					Vida económica en años	Depreciación anual (\$)
	Valor original o de libro (\$)	Valor residual o de rescate		Valor presente de rescate (\$)			
		%	\$				
Laptop ACER R3-131	6,999.00	30	2,099.70	4,899.30	5	979.86	
Desktop ACER A21-611	7,799.00	30	2,339.70	5,459.30	5	1,091.86	
Multifuncional CANON	3,999.00	30	1,199.70	2,799.30	5	559.86	
No Break electrónico	999.00	30	299.70	699.30	5	139.86	
Silla WIN-23	560.00	10	56.00	504.00	5	100.80	
Escritorio Black	1,599.00	10	159.90	1,439.10	5	287.82	
Teléfono	300.00	10	30.00	270.00	5	54.00	
Jaula para pan	1,000.00	10	100.00	900.00	5	180.00	
Cajón para pan de sal	550.00	10	55.00	495.00	5	99.00	
Mostrador	3,000.00	10	300.00	2,700.00	5	540.00	
pinzas	12.00	10	1.20	10.80	5	2.16	
Charolas redondas	50.00	10	5.00	45.00	5	9.00	
Charolas rectangulares	65.00	10	6.50	58.50	5	11.70	
Batidora Industrial	18,000.00	10	1,800.00	16,200.00	10	1,620.00	
Refinadora S 40	23,000.00	10	2,300.00	20,700.00	10	2,070.00	
Amasadora Estándar	12,500.00	10	1,250.00	11,250.00	10	1,125.00	
Maquina Cortadora	1,500.00	10	150.00	1,350.00	10	135.00	
Bascula	1,000.00	10	100.00	900.00	10	90.00	
Horno de columpio	120,000.00	10	12,000.00	108,000.00	10	10,800.00	
Tableros	1,500.00	10	150.00	1,350.00	10	135.00	
Parrilla	350.00	10	35.00	315.00	10	31.50	
Refrigerador	4,000.00	10	400.00	3,600.00	10	360.00	

Espigueros de 36 charolas	2,500.00	10	250.00	2,250.00	10	225.00
Charola galvanizada negra	72.00	10	7.20	64.80	10	6.48
Bancos	150.00	10	15.00	135.00	10	13.50
Tablas para pan de sal	50.00	10	5.00	45.00	10	4.50
Moldes varios	50.00	10	5.00	45.00	10	4.50
Laminadora de mesa	12,500.00	10	1,250.00	11,250.00	10	1,125.00
Cortadores pan de dulce	35.00	10	3.50	31.50	10	3.15
Cámara de Fermentación	18,000.00	10	1,800.00	16,200.00	10	1,620.00
Camioneta	40,000.00	25	10,000.00	30,000.00	5	6,000.00
Duragas	2,750.00	10	687.50	2,062.50	10	206.25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Toda maquinaria y equipo tiene un valor original (Compra), un valor residual (Rescate), y una vida económica (Uso) a lo largo del tiempo. Esta maquinaria y equipo tiende a perder su valor con el paso de los años, es por eso que en el cuadro 6 se observan los datos del mobiliario que se utilizó en el proyecto, así como también los valores correspondientes a la depreciación que sufrió.

Cuadro 7. Depreciación de la maquinaria anual, 2016

Concepto	CALCULO DE DEPRECIACIONES										
	AÑOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laptop ACER R3-131	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86	\$979.86
Desktop ACER A21-611	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86	\$1,091.86
Multifuncional CANON	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86	\$559.86
No Break electrónico	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86	\$139.86
Silla WIN-23	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80	\$100.80
Escritorio Black	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82	\$287.82
Teléfono	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00
Jaula para pan	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
Cajón para pan de sal	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00	\$99.00
Mostrador	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00	\$540.00
pinzas	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16	\$2.16
Charolas redondas	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00
Charolas rectangulares	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70	\$11.70
Batidora Industrial	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00
Refinadora S 40	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$2,070.00
Amasadora Estándar	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00
Maquina Cortadora	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00
Bascula	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00
Horno de columpio	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00	\$10,800.00
Tableros	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00
Parrilla	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50	\$31.50
Refrigerador	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00
Espigueros de 36 charolas	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00
Charola galvanizada negra	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48	\$6.48

Bancos	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50	\$13.50
Tablas para pan de sal	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50
Moldes varios	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50	\$4.50
Laminadora de mesa	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00
Cortadores pan de dulce	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15	\$3.15
Cámara de Fermentación	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00
Camioneta	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
Duragas	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25	\$206.25
TOTAL	\$29,630.80									

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el cuadro 7, se observa que el monto de depreciación para los costos fijos será de 29,630.80 por año, lo que representa la depreciación anual que tendrá la maquinaria y el equipo a lo largo de 10 años, que es el tiempo o periodo de vida del proyecto.

Cuadro 8. Proyección de ingresos y egresos del plan de negocios, 2016

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)	PERIODOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS TOTALES (IT)	\$1,846,010.40	\$3,938,761.20	\$6,031,512.00	\$8,124,262.80	\$10,217,013.60	\$12,309,764.40	\$14,402,515.20	\$16,495,266.00	\$18,588,016.80	\$20,680,767.60
COSTOS TOTALES (CT)	\$2,026,525.76	\$3,733,128.52	\$5,439,731.28	\$7,151,334.04	\$8,866,885.80	\$10,582,897.56	\$12,297,299.32	\$14,008,902.08	\$15,716,454.84	\$17,423,057.60
GANANCIAS ANUALES	-\$180,515.36	\$205,632.68	\$591,780.72	\$972,928.76	\$1,350,127.80	\$1,726,866.84	\$2,105,215.88	\$2,486,363.92	\$2,871,561.96	\$3,257,710.00

CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAPACIDAD PROGRAMADA	99%	100%								
INGRESOS TOTALES	\$1,846,010.40	\$2,092,750.80								
Pan de dulce	\$685,843.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20	\$767,491.20
Pan de sal	\$1,081,735.20	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60	\$1,137,099.60
Pan saludable	\$54,432.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00	\$164,160.00
Bolsa biodegradable	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
COSTOS DE OPERACIÓN (II)	\$2,026,525.76	\$1,706,602.76	\$1,706,602.76	\$1,711,602.76	\$1,715,551.76	\$1,716,011.76	\$1,714,401.76	\$1,711,602.76	\$1,707,552.76	\$1,706,602.76
COSTOS VARIABLES (A)	\$921,000.00									
Materia Prima	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00
Gasolina	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00	\$109,440.00
Bolsa biodegradable	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00	\$17,160.00
Publicidad	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Productos de limpieza	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00	\$14,400.00
Productos varios	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00
Imprevistos	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00
Viáticos	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00

COSTOS FIJOS (B)	\$1,105,525.76	\$785,602.76	\$785,602.76	\$790,602.76	\$794,551.76	\$795,011.76	\$793,401.76	\$790,602.76	\$786,552.76	\$785,602.76
Renta	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Sueldo Gerencia	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00
Sueldo Encargado	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00
Sueldo Maestro bizcochero	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00	\$80,160.00
Sueldo Maestro Francesero	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00	\$82,080.00
Sueldo Vendedor / Cajero	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00	\$52,800.00
Sueldo Repartidor	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00	\$33,600.00
Sueldo de Ayudante Gral.	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00	\$57,600.00
Servicio de Electricidad/luz	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00	\$55,200.00
Servicio de Agua	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96	\$6,999.96
Gas	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00	\$108,000.00
Ser. de telefonía e internet	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00	\$9,588.00
Software Administrativo	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00	\$1,647.00
Laptop ACER R3-131	\$6,999.00				\$6,999.00					
Desktop ACER A21-611	\$7,799.00						\$7,799.00			
Multifuncional CANON	\$3,999.00					\$3,999.00				
No Break electrónico	\$999.00									
Silla WIN-23	\$2,240.00					\$2,240.00				
Escritorio Black	\$1,599.00									
Teléfono	\$600.00									
Jaula para pan	\$4,000.00									
Cajón para pan de sal	\$550.00					\$550.00				
Mostrador	\$3,000.00									
Pinzas	\$120.00					\$120.00				
Charolas redondas	\$500.00					\$500.00				
Charolas rectangulares	\$2,600.00									
Batidora Industrial	\$18,000.00									

Refinadora S 40	\$23,000.00									
Amasadora Estándar	\$12,500.00									
Maquina Cortadora	\$1,500.00									
Bascula	\$2,000.00					\$2,000.00				
Horno de columpio	\$120,000.00									
Tableros	\$3,000.00									
Parrilla	\$350.00									
Refrigerador	\$4,000.00									
Espiguero de 36 charolas	\$10,000.00									
Charola galvanizada negra	\$10,368.00									
Bancos	\$600.00				\$600.00				\$600.00	
Tablas para pan de sal	\$5,000.00		\$5,000.00					\$5,000.00		
Moldes varios	\$1,000.00				\$1,000.00					
Laminadora de mesa	\$12,500.00									
Cortadores pan de dulce	\$350.00				\$350.00				\$350.00	
Cámara de Fermentación	\$18,000.00									
impuestos	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00
Tenencia	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00	\$1,871.00
Verificación	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00	\$926.00
Camioneta	\$40,000.00									
Duragas	\$2,750.00									
Depreciación	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80	\$29,630.80
UTILIDAD DE OPERACIÓN (I-II)	-\$180,515.36	\$386,148.04	\$386,148.04	\$381,148.04	\$377,199.04	\$376,739.04	\$378,349.04	\$381,148.04	\$385,198.04	\$386,148.04
Punto de equilibrio (\$)	\$2,206,258.49	\$1,403,089.12	\$1,403,089.12	\$1,412,019.14	\$1,419,072.07	\$1,419,893.63	\$1,417,018.16	\$1,412,019.14	\$1,404,785.83	\$1,403,089.12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para todo inversionista es importante saber cuánto es lo que va a ganar en un proyecto y como se hace la utilización de su dinero, en qué y cuanto se gasta. Es por eso que en el cuadro 8 se hace una proyección total del plan de negocios, en donde se contemplan los años de vida del proyecto, así como también se explica de manera detallada la vida útil y la renovación de la maquinaria o equipo, se toma en cuenta el pago del personal, y todos los costos que genere llevar a cabo dicho proyecto. Se sabe con exactitud cuáles son las ganancias que el inversionista puede tener y saber desde que año se comienzan a generar la recuperación de la inversión.

Cuadro 9. Proyección de ingresos totales anuales

PRIMER AÑO				
Producto	%	Piezas	Precio de Venta	Ingreso total
Pan de dulce	100	217,728		\$685,843.20
Expendio	40	87,091	\$4.00	\$348,364.80
Reparto	30	65,318	\$3.50	\$228,614.40
Paquetes	20	43,546	\$2.50	\$108,864.00
Merma	10	21,773	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,081,735.20
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	40	340,704	\$1.30	\$442,915.20
Merma	10	85,176	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	10,080		\$54,432.00
Expendio y reparto	90	9,072	\$6.00	\$54,432.00
Merma	10	1,008	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$1,846,010.40
SEGUNDO AÑO				
Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00

Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

TERCER AÑO

Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

CUARTO AÑO

Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

QUINTO AÑO				
Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80
SEXTO AÑO				
Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80
SÉPTIMO AÑO				
Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00

Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

OCTAVO AÑO

Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

NOVENO AÑO

Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

\$2,092,750.80

DECIMO AÑO				
Pan de dulce	100	217,728		\$767,491.20
Expendio	50	108,864	\$4.00	\$435,456.00
Reparto	40	87,091	\$3.50	\$304,819.20
Paquetes	5	10,886	\$2.50	\$27,216.00
Merma	5	10,886	\$0.00	\$0.00
Pan de sal	100	851,760		\$1,137,099.60
Expendio	50	425,880	\$1.50	\$638,820.00
Reparto	45	383,292	\$1.30	\$498,279.60
Merma	5	42,588	\$0.00	\$0.00
Pan saludable	100	28,800		\$164,160.00
Expendio y reparto	95	27,360	\$6.00	\$164,160.00
Merma	5	1,440	\$0.00	\$0.00
Bolsa biodegradable	100	24,000	\$1.00	\$24,000.00
TOTAL				\$2,092,750.80

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el cuadro 9, se observa que para el primer año de operaciones se inició con un 99% de producción y los siguientes años al 100%, esto es porque la única variación que tiene es el pan saludable en donde el primer año se inicia con un 35% de su producción total para los siguientes años, incorporado a ello, el precio del producto varea según su tipo y lugar de venta: el pan de dulce se vende en \$4.00 en expendio, a \$3.5 en el reparto y a \$2.5 el pan frio empaquetado; el pan de sal en \$1.50 en el expendio y a \$1.30 en el reparto y el pan saludable a \$6.00 ya sea en expendio o en reparto, también se obtiene un ingreso de \$1.00 por cada bolsa que se vende para despachar el pan, por lo cual los ingresos totales ascenderán a \$2,092,750.80.

El monto de ingreso es importante para el proyecto, ya que con este dato se puede medir las ganancias y la recuperación de la inversión.

5.3.6.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio explica gráficamente el nivel mínimo de servicios que se debe tener para comenzar a obtener ganancias (Utilidades).

Cuadro 10. Proyección de punto de equilibrio de la inversión, 2016

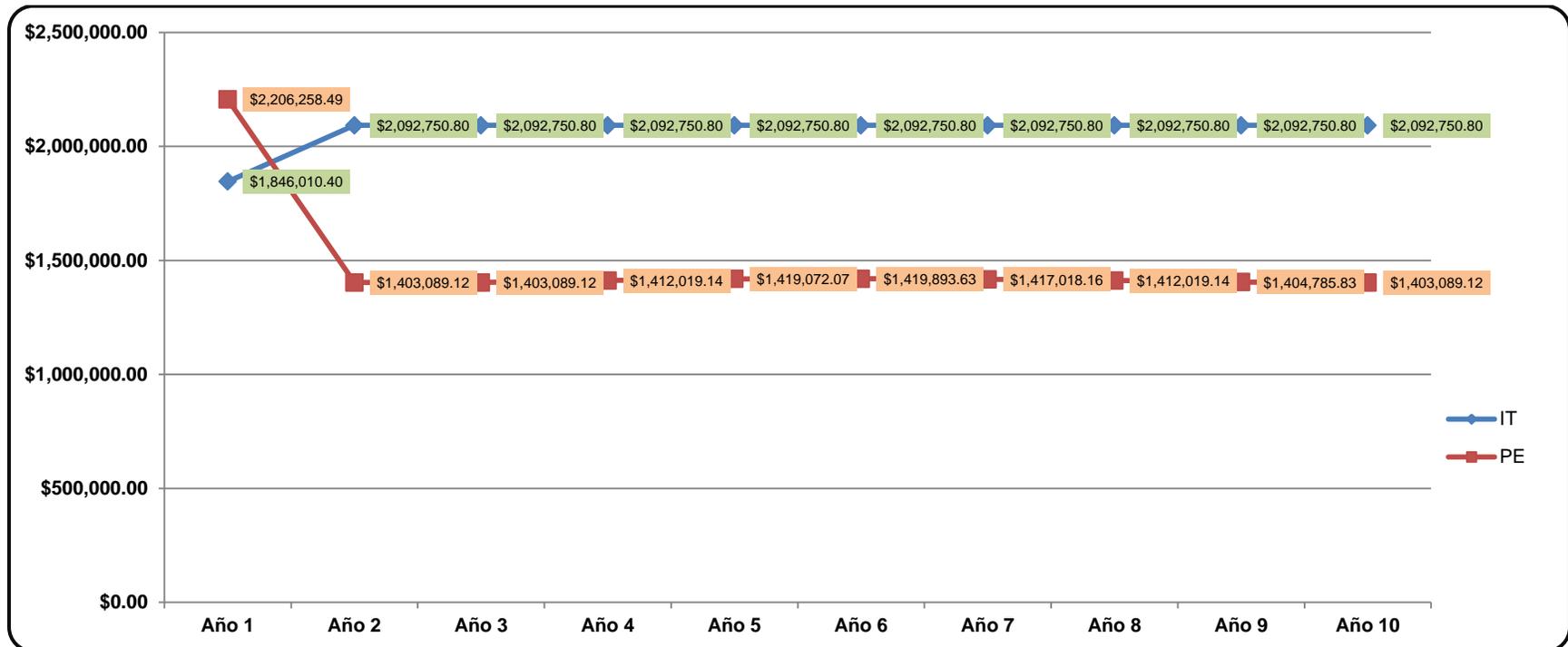
CONCEPTOS	UNIDADES	CAPACIDAD EN FUNCIONAMIENTO										
		99% en el año 1	100 % en el año 2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A												
COSTOS TOTALES (CT)	Pesos	\$2,026,525.76	\$1,706,602.76	\$1,706,602.76	\$1,711,602.76	\$1,715,551.76	\$1,716,011.76	\$1,714,401.76	\$1,711,602.76	\$1,707,552.76	\$1,706,602.76	
1 Costos variables totales (CVT)	Pesos	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	
2 Costos fijos totales (CFT)	Pesos	\$1,105,525.76	\$785,602.76	\$785,602.76	\$790,602.76	\$794,551.76	\$795,011.76	\$793,401.76	\$790,602.76	\$786,552.76	\$785,602.76	
B INGRESOS TOTALES (IT)	Pesos	\$1,846,010.40	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	\$2,092,750.80	
1 Volumen de la producción (VP)	Piezas	1,103,568	1,122,288	1,122,288	1,122,288	1,122,288	1,122,288	1,122,288	1,122,288	1,122,288	1,122,288	
Producción pan de Dulce	Piezas	217,728	217,728	217,728	217,728	217,728	217,728	217,728	217,728	217,728	217,728	
Producción pan de Sal	Piezas	851,760	851,760	851,760	851,760	851,760	851,760	851,760	851,760	851,760	851,760	
Producción pan Saludable	Piezas	10,080	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	
Bolsa biodegradable	Piezas	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	
2 Precio promedio (PP) (PP = IT / VP)	Pesos	\$1.67	\$1.86	\$1.86	\$1.86	\$1.86	\$1.86	\$1.86	\$1.86	\$1.86	\$1.86	
C COSTOS UNITARIOS (CU) (CU = CT / VP)	Pesos	\$1.84	\$1.52	\$1.52	\$1.53	\$1.53	\$1.53	\$1.53	\$1.53	\$1.52	\$1.52	
1 Costos variables unitarios (CVU) (CVU = CVT / VP)	Pesos	\$0.83	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	\$0.82	
2 Costos fijos unitarios (CFU) (CFU = CFT / VP)	Pesos	\$1.00	\$0.70	\$0.70	\$0.70	\$0.71	\$0.71	\$0.71	\$0.70	\$0.70	\$0.70	

D	PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL VALOR DE VENTAS (PE.VV) PE.VV= CFT / 1 - (CVT/IT)	Pesos	\$2,206,258.49	\$1,403,089.12	\$1,403,089.12	\$1,412,019.14	\$1,419,072.07	\$1,419,893.63	\$1,417,018.16	\$1,412,019.14	\$1,404,785.83	\$1,403,089.12
E	PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (PE.VP) = PE.VP=PE.VV/PP	Piezas	1,318,929	752,440	752,440	757,229	761,012	761,452	759,910	757,229	753,350	752,440
F	PUNTO DE EQUILIBRIO EN % SOBRE LA CAPACIDAD EN FUNCIONAMIENTO (PE.PCF) =PE.PCF=(PE.VV/IT)*100	%	120	67	67	67	68	68	68	67	67	67
G	PUNTO DE EQUILIBRIO EN % SOBRE LA CAPACIDAD INSTALADA (PE.PCI) =PE.PCI=(PE.VV/IT.CI)*100	%	85	67	67	67	68	68	68	67	67	67

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se observa en el cuadro 10, el punto de equilibrio significa el nivel mínimo de ventas del servicio que se debe tener para comenzar a obtener ganancias (Utilidades).

Figura 8. Punto de equilibrio, 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la Figura 8 se muestran los ingresos totales que se generaron en cada uno de los años de producción de la empresa y el ingreso de equilibrio durante los 10 años. Se señala el punto donde el proyecto hace la recuperación de la inversión (Año 2), y por ende comenzar a generar utilidades.

Cuadro 11. Indicadores económicos, 2016

AÑOS	CT	IT	G	FAC ACT (3.6%)	CTA	ITA	GA (FFA)
1	\$2,026,525.76	\$1,846,010.40	-\$180,515.36	0.97	\$1,956,105.95	\$1,781,863.32	-\$174,242.63
2	\$1,706,602.76	\$2,092,750.80	\$386,148.04	0.93	\$1,590,057.88	\$1,949,835.65	\$359,777.77
3	\$1,706,602.76	\$2,092,750.80	\$386,148.04	0.90	\$1,534,804.90	\$1,882,080.74	\$347,275.84
4	\$1,711,602.76	\$2,092,750.80	\$381,148.04	0.87	\$1,485,812.32	\$1,816,680.25	\$330,867.93
5	\$1,715,551.76	\$2,092,750.80	\$377,199.04	0.84	\$1,437,490.72	\$1,753,552.37	\$316,061.65
6	\$1,716,011.76	\$2,092,750.80	\$376,739.04	0.81	\$1,387,911.35	\$1,692,618.11	\$304,706.76
7	\$1,714,401.76	\$2,092,750.80	\$378,349.04	0.78	\$1,338,425.85	\$1,633,801.27	\$295,375.42
8	\$1,711,602.76	\$2,092,750.80	\$381,148.04	0.75	\$1,289,807.61	\$1,577,028.25	\$287,220.64
9	\$1,707,552.76	\$2,092,750.80	\$385,198.04	0.73	\$1,242,042.15	\$1,522,228.04	\$280,185.90
10	\$1,706,602.76	\$2,092,750.80	\$386,148.04	0.70	\$1,198,215.38	\$1,469,332.09	\$271,116.71
SUMA	\$17,423,057.60	\$20,680,767.60	\$3,257,710.00	8.27	\$14,460,674.10	\$17,079,020.08	\$2,618,345.98
VAN							\$2,618,345.98
B/C							1.18
N/K							16.03
TIR							214%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El cuadro 11, señaló que durante la vida útil del proyecto (10 años) a una tasa de actualización (3.60%) el proyecto generó una ganancia de \$2,618,345.98; este es el monto al que puede incrementar la inversión, lo que refleja que el valor actual del proyecto es satisfactorio. De acuerdo con el criterio formal de selección y evaluación a través de este indicador, el proyecto se determinó rentable.

La relación $B/C = 1.18$ significa que durante la vida útil del proyecto por cada peso invertido genera 0.18 centavos de ganancia. Como la relación es mayor que 1 cumple con el criterio de selección y evaluación, indicando que el proyecto es rentable. Lo que ratifica la decisión de poner en marcha el proyecto.

Así mismo la relación $N/K = 16.03$, indica que durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización de 3.60% por cada peso invertido inicialmente se obtienen beneficios netos totales de \$15.03. El resultado de este indicador cumplió con el criterio formal de selección y evaluación de ser mayor que 1 lo que ratifica los indicadores anteriores.

Sin duda el indicador más usual para este análisis es la $TIR = 214\%$, significa que durante la vida útil del proyecto, se recupera la inversión y se obtendrá una rentabilidad del 214% también este indicador refleja la tasa de interés máxima que el proyecto puede soportar para ser viable.

5.3.6.2. Análisis de sensibilidad

Este análisis consistió en determinar qué tan sensible es el proyecto al cambio de algunos datos como las ganancias, costos unitarios o incluso la disponibilidad de los recursos; además permitió identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, y visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas pues se pudo determinar cuándo una solución sigue siendo óptima.

**Cuadro 12. Análisis de sensibilidad con incremento del 20.00% en costos
totales y disminución del 20.00% en ingresos, 2016**

Incremento del 20% de los costos totales	
Indicadores de Evaluación	Valores Obtenidos
VAN	-\$273,788.84
B/C	0.98
N/K	0.52
TIR	-8.79%
Disminución del 20% en los ingresos	
Indicadores De Evaluación	Valores Obtenidos
VAN	-\$797,458.03
B/C	0.94
N/K	0.50
TIR	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

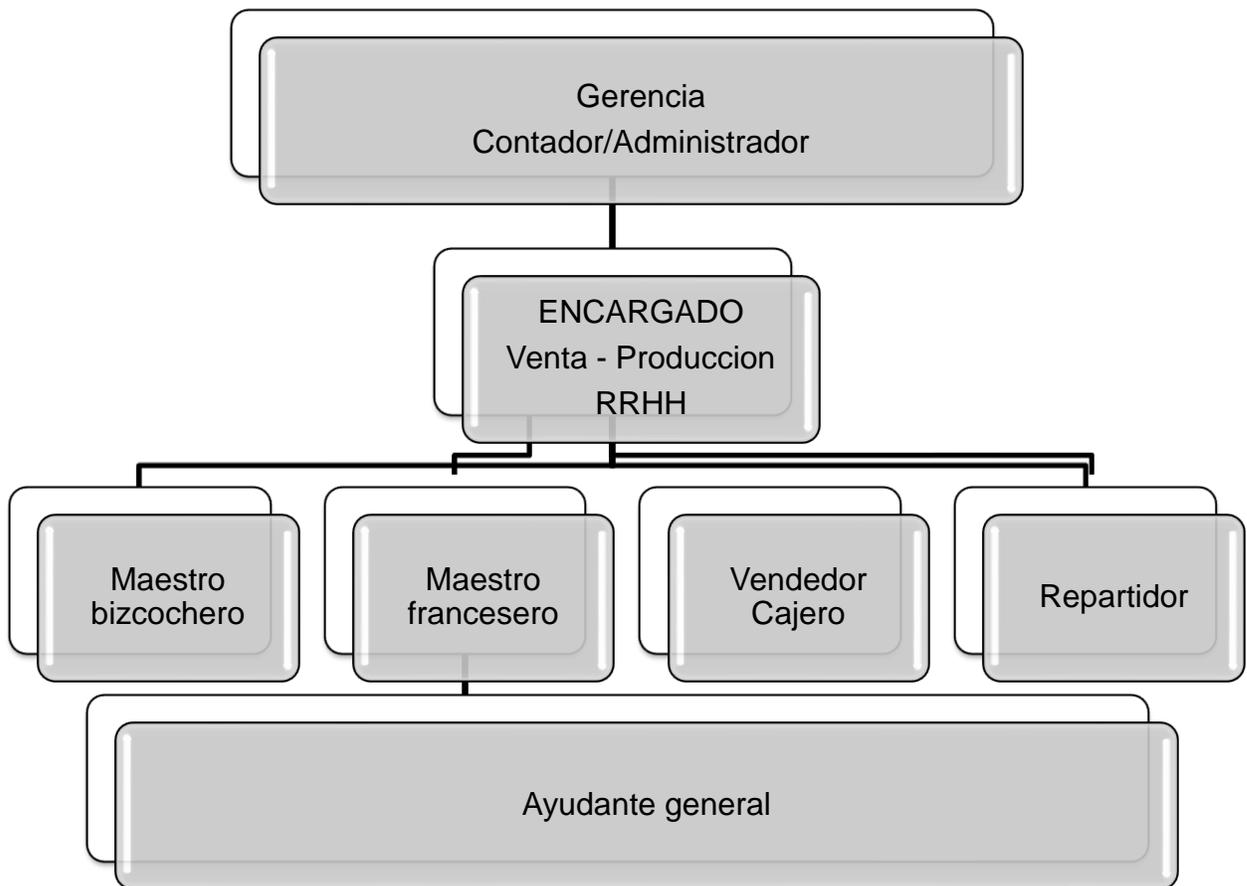
Al realizar el análisis de sensibilidad en el cuadro 12, se observó que ya sea con un incremento del 20% en costos totales o con una disminución del 20% en los ingresos la panificadora San Francisco deja de ser rentable ya que solo se obtienen pérdidas.

5.4. Estudio administrativo

5.4.1. Carta organizacional

Con el fin de tener y mantener un mejor desempeño dentro de la organización, debe contener una carta organizacional, en donde se haga muestra de la jerarquía que tiene el personal principalmente de las áreas.

Figura 9. Organigrama empresarial de la panificadora San Francisco



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La panificadora San Francisco diseñó su organigrama conforme lo refleja la figura, creando una dirección general de la empresa y cuatro áreas primordiales que están dirigiendo su curso con el firme objetivo de lograr las metas propuestas.

5.4.2. División del personal, funciones y perfiles

5.4.2.1. Clasificación

El personal que labora en la panificadora San Francisco se clasificó en los siguientes rubros:

- Altos mandos.- está formado por el personal de Gerencia que se encarga de lo contable administrativo
- Encargado de venta-producción y área de recursos humanos, que se encarga del panadero bizcochero, el panadero francesero, vendedor-cajero y repartidor, también ayudantes generales y limpieza que a la vez apoyan los demás departamentos.

5.4.2.2. Funciones y perfil de los puestos

Recuadro 4. Gerencia, Contador/administrador

Funciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar estratégicamente las actividades de la panificadora, fija el plan estratégico sustentado en el presupuesto y en los estados financieros proyectados. • Organizar la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado. • Ejerce el liderazgo para guiar y 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona de sexo indistinto. • Estado civil indistinto. • Licenciatura en Administración,

motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.

- Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.

- Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos.

- Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.

- Es el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras empresas u organizaciones.

- Realiza las negociaciones y representa los intereses de la organización ante los proveedores y clientes.

Mercadotecnia, Contabilidad o afín con carta de pasante o titulado.

- De 25 a 50 años de edad.

- Experiencia necesaria en un puesto afín mínimo de dos años en una panificadora preferentemente o en una empresa que su giro sea la producción de alimentos.

- Conocimiento de recursos humanos, ventas, mercadeo, coaching.

- Manejo de paquetería Microsoft office.

- Que sea una persona proactiva, acostumbrada a trabajar en equipo bajo presión, trabajo por objetivos.

-
- Señala y determina los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de la producción de la panificadora.
 - Crea climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo del personal en la empresa.
 - Fomenta la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
 - Fomenta la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.
 - Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas
 - Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el
 - Alta capacidad de análisis, resolución de conflictos, facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.
 - Que se identifique con los valores de la empresa, amable, responsable y respetuosa.
-

movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

- Verificar que las facturas recibidas contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques y transferencias bancarias para el

recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.

- Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios) y realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente de la empresa
- Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recuadro 5. Encargado producción-ventas y recursos humanos

Funciones	Perfil
• Planificación de plantilla.	• Personas de sexo indistinto.
• Descripción de puestos de trabajo	• Estado civil indistinto.
• Selección de personal	• Estudios desde preparatoria concluida hasta titulados.
• Formación de personal	• De 25 a 50 años de edad.
• Tramitación de suspensiones de empleo	• Experiencia necesaria de dos años en adelante en un puesto afín, realizando reclutamiento y selección, inducción, pago de impuestos, captura de depósitos, pólizas, nóminas y capacitaciones.
• Tramitación de despidos	• Manejo de paquetería Microsoft office en un 80%.
• Elección y formalización de contratos.	• Que sean personas proactivas, acostumbradas a trabajar en equipo bajo presión, trabajo por objetivos.

-
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
 - Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad y movilidad de plantilla.
 - Diseñar el sistema de retribución de personal y de evaluar sus resultados.
 - Hacer un análisis y llevar un control de la producción diaria.
 - Realizar la medición del trabajo.
 - Revisar las diferentes formas de trabajo y establecer la más conveniente según los pedidos, las entregas programadas y lo requerido en puntos de venta.
 - Hacer la producción diaria con la debida higiene y equipo de seguridad requerido para no poner en riesgo la salud del trabajador.
 - Llevar un control de la producción y de los inventarios.
 - Tener un Control de Calidad.
 - Realizar la Producción requerida para que este en tiempo y forma requerida.
 - Debe de laborar un pronóstico de ventas para realizar una producción
- Alta capacidad de análisis, resolución de conflictos, facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.
 - Que se identifiquen con los valores de la empresa, amables, responsables y respetuosos.
-

adecuada de pan sin que haga falta o sobre mucho.

- Establecer los precios de los diferentes productos según sea su complejidad, materia prima ocupada, mano de otro y demás gastos.
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recuadro 6. Maestro bizcochero

Funciones	Perfil
• Cumplir con la producción en tiempo y forma de acuerdo con el jefe de producción.	• Personas de sexo masculino.
• No desperdiciar insumos inútilmente afectando la presentación final.	• Estado civil indistinto.
• Asistir puntualmente a cada una de las capacitaciones que le sean asignadas.	• Estudios desde secundaria concluida.
• Cumplir con la producción requerida por el jefe de producción.	• De 30 a 50 años de edad.

-
- Pesar y revolver los ingredientes necesarios para la elaboración de cada producto.
 - Cumplir con los requerimientos de la producción manteniendo en cuenta el proceso de elaboración, así como la calidad e higiene en cada producto.
 - Verificar e informar sobre el desabasto de los insumos en almacén al jefe de producción para evitar problemas en el producto final.
 - Mantener limpio su lugar de trabajo (Mesa de trabajo, utensilios)
 - Verificar el proceso de elaboración de cada producto.
 - Responsabilizarse por cualquier problema en la producción.
 - Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas
 - Experiencia a partir de 2 años en adelante en un puesto igual o afín, con conocimientos en distintos tipos de pan.
 - Que sean personas proactivas, acostumbradas a trabajar en equipo bajo presión, trabajo por objetivos.
 - Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.
 - Que se identifiquen con los valores de la empresa, amables, responsables y respetuosos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recuadro 7. Maestro francesero

Funciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente a cada una de las capacitaciones que le sean asignadas. • Cumplir con la producción requerida por el jefe de producción. • Pesar y revolver los ingredientes necesarios para la elaboración de cada producto. • Cumplir con los requerimientos de la producción manteniendo en cuenta el proceso de elaboración así como la calidad e higiene en cada producto. • Verificar e informar sobre el desabasto de los insumos en almacén al jefe de producción para evitar problemas en la producción. • Mantener limpio su lugar de trabajo (Mesa de trabajo, utensilios) • Verificar el proceso de elaboración de cada producto. • Responsabilizarse por cualquier problema en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de sexo masculino, • Estado civil indistinto. • Estudios desde secundaria concluida. • De 30 a 50 años de edad. • Experiencia a partir de 2 años en adelante en un puesto igual o afín. • Que sean personas proactivas, acostumbradas a trabajar en equipo bajo presión, trabajo por objetivos. • Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida. • Que se identifiquen con los valores de la empresa, amables, responsables y respetuosas
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas 	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recuadro 8. Vendedor / cajero

Funciones	Perfil
• Recibir cordialmente a cada cliente que ingrese al expendio.	• Personas de sexo indistinto
• Atender y resolver cualquier duda que llegue a tener el cliente.	• Estado civil indistinto.
• Vender los distintos productos.	• Estudios desde preparatoria trunca o concluida.
• Levantar y dar seguimiento a cualquier pedido que necesiten los clientes.	• De 25 a 45 años de edad.
• Mantener aseado el punto de venta	• Experiencia a partir de 2 años en adelante en un puesto afín, en atención a clientes, manejo de dinero, habilidad de negociación.
• Llevar en orden un registro y cuentas de lo vendido.	• Que sean personas proactivas, acostumbradas a trabajar en equipo bajo presión, trabajo por objetivos,
• Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas.	• Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.
• Recibir los pagos de los clientes	• Que se identifiquen con los valores de la empresa, amables, responsables y respetuosos.
• Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente	
• Entregar el cambio correcto cuando sea necesario 5 Hacer la conciliación	

del total de los pagos con el total de las ventas

- Elaborar el reporte diario de caja
- Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recuadro 9. Repartidor

Funciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none">•Vender el producto destinado a su zona.•Conseguir clientes potenciales dentro de su ruta•Recopilar y verificar todos los datos de los clientes de la ruta como nombres, teléfonos, dirección, gusto y preferencia de algún producto en especial, gustos en general, horarios y tipo de giro comercial (Tienda, restaurante, puesto ambulante, etc.)•Visitar a todos los clientes (Activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o ruta establecida.•Analizar e informar a su jefe directo	<ul style="list-style-type: none">• Personas de sexo indistinto, estado civil indistinto.• Estudios desde preparatoria trunca o concluida.• De 25 a 45 años de edad.• Experiencia a partir de 6 meses en

(Jefe de ventas) sobre cómo operan comercialmente sus clientes.

adelante en un puesto afín, en ventas, atención a clientes, manejo de dinero, habilidad de negociación, que sepan conducir (Con licencia vigente).

- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Realizar informes sobre reclamos y sugerencias de sus clientes.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.
- Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas
- Que sean personas proactivas, acostumbradas a trabajar en equipo bajo presión, trabajo por objetivos, facilidad de comunicación efectiva, honestas y comprometidas,
- que se identifiquen con los valores de la empresa, amables, responsables y respetuosos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Recuadro 10. Personal de limpieza y ayudante general.

Funciones	Perfil
<ul style="list-style-type: none">• Acomodo de mercancía en bodega.• Tener limpia y ordenada toda la bodega.• Realizar un inventario físico de mercancía para hacer cotejos con la que aparece en el sistema.• Apoyar en los diferentes departamentos en lo que se pueda ofrecer.• Mantener todas las áreas de trabajo limpias• Limpiar la maquinaria de producción con la debida protección.• Tener los equipos de transporte limpios y libres de basura.• Disponibilidad a otras tareas que le sean delegadas	<ul style="list-style-type: none">• Personas de sexo masculino,• Estado civil indistinto• Estudios desde secundaria concluida.• De 18 a 35 años de edad.• Experiencia en puestos similares (No necesaria).• Que no tengan problemas para hacer esfuerzos físicos, con disponibilidad de tiempo, que sean personas proactivas, acostumbradas a trabajar en equipo bajo presión.• Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.• Que se identifiquen con los valores de la empresa, amables, responsables y respetuosos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.4.3. Horarios del personal de la panificadora San Francisco

Con el fin de ofrecer a los clientes un mejor producto de calidad y servicio se elaboró el horario para producción, administración y recursos humanos de la siguiente manera:

Cuadro 13. Horas de trabajo del personal de la panificadora San Francisco

No.	PERSONAL	HORAS / SEMANA
1	Gerente Contador/Administrador	48
1	Encargado (Venta-producción y RRHH)	48
1	Maestro Bizcochero	48
1	Maestro Francesero	48
2	Vendedor/cajero	48
1	Repartidor	36
2	Ayudante general y limpieza	36

Fuente. Elaboración propia, 2015.

5.4.3.1. Horarios de trabajo

Los días de trabajo son de lunes a domingo con un día de descanso entre semana, con los horarios que aparecen en el siguiente cuadro, cabe mencionar que los puestos con un turno de 8 horas o más tienen una hora de comida y los puestos con turno de menos de 8 horas cuentan con dos break de 15 minutos.

Cuadro 14. Horarios del personal de la panificadora San Francisco

PERSONAL	ENTRADA	SALIDA
Gerente Contador/Administrador	9:00	18:00
Encargado (Venta-producción y RR. HH.)	9:00	18:00
Maestro bizcochero	6:00	14:00
Maestro francesero	4:00	12:00
Vendedora / Cajera (Matutino)	7:00	15:00
Vendedora /Cajera (Vespertino)	14:00	22:00
Repartidor (Matutino)	6:00	8:00
Repartidor (Vespertino)	14:00	18:00
Ayudante general y limpieza (Matutino)	8:00	14:00
Ayudante general y limpieza (Vespertino)	15:00	21:00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.4.4. Objetivos del área de organización de la panificadora San Francisco

- Brindar un servicio y producto de calidad.
- Mantener un buen ambiente de trabajo, que sea ameno.
- Llevar a los trabajadores de la mano en la ejecución de sus actividades.
- Apoyar a que se mantengan conectados todos los departamentos y trabajadores entre sí para que puedan desarrollar sus actividades correctamente con el debido flujo de información.
- Ubicar los canales de distribución de información, para mantener constantes ayudas de todas las áreas de la organización.
- Realizar actividades que le permitan al personal elevar sus grados de conocimientos mediante capacitaciones, cursos y talleres.

5.4.5. Estructura organizacional

Se sabe que dentro de una empresa debe de existir una organización para llevar a cabo todas las actividades que está planteando y cumplir con los objetivos dictados, siempre llevando de la mano un plus en cada actividad, dando lo mejor de cada área y de cada trabajador para brindar un servicio de la más alta calidad y con un rendimiento eficiente que logre la mayor satisfacción al cliente.

Para que ello se logre, todas las áreas tienen la obligación de trabajar en conjunto, siempre apoyándose una de otra.

Así también, cada área tendrá que realizar un reporte para conocer cuáles son áreas de oportunidad para mejorar, en cuanto a calidad y desempeño de personal.

5.4.6. Capacitación de personal

La capacitación implica proporcionar y reforzar los conocimientos a todos los empleados de la panificadora San Francisco para que incrementen y mejoren su desempeño en sus actividades a realizar.

La capacitación que debe recibir un empleado es cuando ingresa a la panificadora o es nuevo en una posición y requiere entrenamiento sobre las actividades a desarrollar, sin embargo, también se debe realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) cuando existan fallas en la productividad, quejas sobre el servicio al cliente, nuevas políticas, métodos o puestos y también cuando se busque lograr un mejor ambiente laboral.

Para que la capacitación pueda cumplir con todos los requerimientos necesarios, se debe realizar una DNC, muchas veces basándose en distintas tendencias, preferencias de clientes, nueva tecnología, etc. Permitiendo conocer sobre qué, cuánto y cuándo se debe capacitar a los trabajadores.

5.4.7. Estrategias motivacionales

Para la panificadora San Francisco la motivación juega un papel muy importante ya que el recurso humano es el más importante para que los objetivos de la empresa se cumplan en tiempo y forma, por esto no se ve al trabajador como un simple empleado y se considera a cada integrante como un miembro de la "familia". Las estrategias motivacionales de la empresa están basadas en la pirámide de necesidades de Maslow ya que de estas se derivan todo lo que necesita un ser humano para vivir en plenitud.

Figura 10. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia, con datos de Palomo, 2010.

La estrategia motivacional se desarrolló siguiendo cada nivel de la pirámide de la siguiente manera:

5.4.7.1. Autorrealización

- Al personal que quiera continuar con su educación académica se le apoya de las diferentes maneras:
 - a) Se le da un apoyo complementario a la beca que obtenga para la inscripción (Dándole a la panificadora San Francisco una seguridad de que se está invirtiendo en la educación del trabajador).
 - b) Se apoya con un 20% en material requerido por la escuela siempre y cuando sea debidamente facturado con el RFC de la panificadora.

5.4.7.2. Reconocimiento

- Hacer reconocimiento de esfuerzo por cada meta lograda satisfactoriamente.
- Todos y cada uno de los trabajadores son escuchados y cada sugerencia es tomada en cuenta.
- Cuando algún trabajador requiera implementar alguna estrategia o introducir un nuevo producto se analizarán las propuestas dadas por el personal, se hará un estudio de viabilidad y si lo son serán implementados, en caso de que no sean viables se le informara a la persona el por qué no fue realizado.

5.4.7.3. Social

- Se organizan comidas para que el personal conviva y se genere una mejor relación entre ellos.
- En los cumpleaños de cada trabajador se le otorga el día libre con goce de sueldo.
- En los cumpleaños de la familia nuclear de cada trabajador se otorga un detalle por parte de la panificadora.

5.4.7.4. Seguridad

- Todo el personal aparte del seguro médico, cuenta con un seguro de vida para proteger a su familia en caso de su muerte.

- Se le proporciona equipo de protección de trabajo (Uniforme, mandil, guantes adecuados para el calor y calzado).

5.4.7.5. Necesidades fisiológicas

- Los trabajadores cuentan con un espacio adecuado para que puedan desayunar o comer con horno de microondas, mesa y sillas ergonómicas.
- Los baños tienen regadera con agua caliente, vestidores y locker, estos principalmente para los panaderos y el personal de limpieza que hacen el trabajo pesado, pero cualquier persona que labore dentro de la empresa que lo desee puede hacer uso de ellos.

5.5. Impactos ambientales y sociales

En el presente plan de negocios se tendrá como directriz el impacto ambiental y social ya que la panificadora San Francisco es una empresa socialmente responsable con el medio ambiente y está comprometida con él, por lo que los procesos que se manejan están destinados a ser lo más amigables y menos contaminantes.

5.5.1. Impacto ambiental

En la panificadora San Francisco se cuidan los siguientes rubros:

a) Reducción de emisiones causadas por CO₂

Para la panificadora San Francisco es de gran importancia la contaminación que se produce por la combustión de gas L.P., por lo cual se procura reducir las emisiones de CO₂ con un dispositivo ahorrador, permitiendo la quema en su totalidad, dándole un mayor rendimiento al combustible y con esto provocando que

caliente de una forma más rápida y eficaz logrando un ahorro en su consumo y por consiguiente la eliminación de más partículas de CO₂ logrando bajar sus emisiones, dicho dispositivo tiene una efectividad de ahorro en industrias del 25% al 30%, lo que significa una considerable reducción de contaminantes, así como una disminución en la utilización de gas L.P., cabe destacar que DURAGAS® es una empresa 100% mexicana lo que beneficia a la comunidad emprendedora de México.

Otra de las problemáticas en el caso de contaminantes de CO₂ son las emisiones causadas por los vehículos, por lo que en cada vehículo utilizado por la panificadora San Francisco contarán con inspecciones y mantenimiento constante para reducir dichas emisiones logrando tener una efectividad mejor en cada unidad.

b) Ahorro de agua

Cabe mencionar que en la panificadora San Francisco tiene una mínima contaminación de agua, debido a que en los procesos antes mencionados se utiliza directamente en la producción de pan sin causar residuos ya que se convierte en vapor de agua dentro del horno.

La empresa reutiliza el líquido proveniente de la limpieza de los utensilios para los inodoros, que a su vez cuentan con un sistema de ahorro para su descarga.

c) Ahorro de energía

El establecimiento cuenta con focos ahorradores de 40 watts que proporcionan una iluminación de un foco de 100 watts contribuyendo a una disminución en el consumo de energía y el calentamiento global, cabe destacar que cuenta con una gran entrada de luz natural (Ventanas y tragaluz) erradicando el consumo innecesario de electricidad

d) Contaminación por plásticos

Se encuentra un factor importante de contaminación causado por plásticos, en diversos establecimientos se utiliza demasiado la bolsa de plástico ocasionando un gran impacto, por lo que en panificadora San Francisco se introdujeron bolsas biodegradables de la empresa Inteliplastic® que tienen una biodegradación de 5 años antes de desaparecer, es muy útil ya que resuelve el problema de la contaminación causada a un costo relativamente bajo, así también el venderla a un peso para que los clientes hagan conciencia y puedan decidir llevar sus bolsas, cabe aclarar que el uso y manejo de la bolsa, aun cuando sea biodegradable queda en la responsabilidad del consumidor, quien elige usarla o, reutilizarla o reciclarla a su mejor conveniencia

Cabe destacar que se va a utilizar bolsa de papel para el consumidor que así lo requiera, puesto que es más fácil de descomponerse en el ambiente sin generar residuos prolongados.

e) Manejo integral de residuos sólidos

La basura que es producida por el uso de los insumos y materia prima es separada por material y son regalados a personas de la tercera edad para su venta, reutilización o reciclaje, generando un ingreso a esas personas y los residuos generados se vuelvan un negocio en una cadena de valor más amplia, sin contribuir directamente a la contaminación ambiental.

5.5.2. Impacto social

Con las actividades de la panificadora San Francisco son beneficiadas personas, familias, proveedores, clientes, comunidad y gobierno como se muestra en la siguiente figura denominada ciclo de accountability.

Figura 11. Ciclo de la Accountability



CICLO DE LA ACCOUNTABILITY (1999). Counting What Counts

Fuente: Ciclo de la Accountability, 1999.

Los pilares del Accountability son:

Accionistas:

- Gobierno interno: No se tienen accionistas ya que es un negocio familiar, sin embargo, se consideran como socios de la empresa trabajando equitativamente para su correcto funcionamiento.
- Gobierno Externo: Se beneficia de la actividad del negocio por la captación de recursos provenientes del pago de impuestos, así como la derrama económica se queda dentro del municipio.

Comunidad: Se hacen donación de pan a orfanatos y casas hogar de la localidad y sus alrededores, al igual de que se junta todo el material que se puede reciclar proveniente de los insumos y se les regala a las personas mayores de edad que se dedican a juntar y vender dichos materiales.

Clientes: Se satisface la necesidad de ofrecerle un pan con la mejor calidad a un precio relativamente bajo dándoles un producto diferente a los ofertados en el mercado para que puedan cuidar de su salud (Línea pan saludable).

Empleados: Personas que reciben un sueldo a cambio de su jornada laboral y gozan de la estabilidad de la empresa. Cuentan con las prestaciones básicas como aguinaldo, permisos, desarrollo laboral con capacitaciones constantes para su mejor preparación y desarrollo personal, motivándolos y reconociendo su esfuerzo y dedicación en cada actividad u objetivo realizado.

VI. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente trabajo de investigación para la elaboración del plan de negocios de la panificadora San Francisco en la Cabecera Municipal de Chimalhuacán, Estado de México, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se diseñó el plan de negocios satisfactoriamente, aunque no se generó un gran crecimiento como se esperaba ya que solo creció un 1% pero gracias a los estudios realizados se logró un cambio en los procesos de producción y atención al cliente siguiendo los lineamientos establecidos y se consiguió colocarla como una de las principales panaderías a nivel municipio.
2. Se realizó el estudio legal poniendo toda la documentación en orden, cumpliendo con la constitución de la empresa de S.A. de C.V., así como al integración y aplicación de un reglamento interno, basándose en su naturaleza, los valores, filosofía y concepción de la misma; para hacer una empresa sólida y competitiva legalmente junto con los socios.
3. De acuerdo con el estudio de mercado se puede identificar que la empresa se encuentra en un sector bastante competitivo por pequeñas y grandes panaderías que se dividen los consumidores, aunque el municipio de Chimalhuacán únicamente cuenta con una sola panadería que maneja el pan saludable por lo tanto es una gran oportunidad de mercado para la panificadora San Francisco, al ser la segunda en trabajarlo a un precio de venta relativamente bajo.
4. De acuerdo al estudio técnico se puede ver el proceso de producción que se llevan a cabo para los diferentes tipos de panes, también se observa la forma en que producto se pone a la venta, se observa que la capacidad total de

producción por turno es de 2,000 piezas de pan de dulce y pan saludable y 3,600 piezas de pan de sal, se da la ubicación física del establecimiento.

5. Al realizar la evaluación financiera se pudo observar que se tiene un monto total de la inversión es de \$1,996,894.96 para la compra y adquisición de todos los materiales, el costo de inversión se recupera el segundo año, también se puede ver que tiene una Tasa Interna de Retorno del 214%.
6. Se implementó la organización administrativa, lo que trajo como consecuencia el incremento de la eficiencia de cada uno de los recursos humanos con los que se dispone, logrando generar considerablemente un crecimiento laboral de cada persona en los diferentes puestos de la unidad de producción.
7. Al efectuar el estudio de impacto ambiental y social se confirmó que la panificadora San Francisco es una empresa sustentable porque no solo trata de reducir la contaminación que produce, sino que también retribuye una ayuda a la sociedad por medio de donaciones, tanto de producto como de residuos reciclables para su reutilización generando un ingreso a las personas recolectoras de este material, a su vez disminuyendo la cantidad de contaminación al ambiente.
8. La Hipótesis se rechaza ya que con la implementación del plan de negocios no se obtuvo el incremento considerable en las ventas de la panificadora San Francisco, cabe señalar que el incremento fue del 1% con el que no se logró hacer que compitiera al nivel de las grandes cadenas de panaderías de México, pero se consiguió ubicarla dentro de las principales panaderías a nivel municipal, gracias a la implementación de diferentes acciones realizadas en el plan de negocios se pudo mejorar la atención al cliente, conocer al consumidor, la competencia y los productos ofrecidos por esta, así como en su organización que se mejoró notablemente gracias a la jerarquía de roles y funciones específicas, de acuerdo a la evaluación financiera si es viable el

negocio ya que por cada peso invertido retribuye \$0.18 de ganancia y la recuperación de la inversión es en el segundo año sin ocasionar pérdidas y otorgando ganancias.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andía Valencia, Walter y Paucara Pinto, Elizabeth. 2013. "Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias". *Industrial Data*, núm. Enero-Junio, pp. 80-84.
2. Ávalos Monge, Ana Lorena y Murillo Méndez, Vivian Mariela. 2013. "La necesidad de capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona de occidente de Costa Rica". *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, núm. Julio-Diciembre, pp. 56-80.
3. Blackwell, Roger D. et al. 2001. "Comportamiento del consumidor". 9° Edición. México. Editorial Thomson.
4. Bonta Patricio y Farber Mario. 2002. "199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad". Editorial Norma, 168 p. [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2015]. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=sJikTspq7iUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
5. Camargo Hernández David Francisco. 2005. "Funcionarios públicos: evolución y prospectiva". México, D. F. Edición electrónica, 222 p. [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm#3>.
6. Correa García, Jaime Andrés, Ramírez Bedoya, Leidy Johana y Castaño Ríos, Carlos Eduardo. 2010. "La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XVIII. núm. Junio-Sin mes, pp. 179-194.
7. Google. 2016. "Mapa del estado de Chimalhuacán, estado de México". [Fecha de consulta: 02 de marzo de 2016]. Disponible en: https://www.google.com.mx/search?q=republica+mexicana&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjMtbeulqPLAhVnroMKHUM9ACQQ_AUIByg

B#tbm=isch&q=mapa+del+municipio+de+chimalhuacan+estado+de+mexico
&imgsrc=Uu7ziolH7HjFWM%3A

8. Hernández Gil y Majem Serra. 2010. "Libro blanco del pan". Editorial Médica Panamericana, S. A., 203 p.[Fecha de consulta: 20 de agosto de 2015]. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=HcjQ7OBGvy8C&pg=PR3&dq=panificaci%C3%B3n&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=panificaci%C3%B3n&f=false
9. INEGI. 2015. "Población, hogares y vivienda". [Fecha de consulta: 02 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>
10. INEGI. 2015. "Boletín de prensa 274/15". Aguascalientes, México. 16p.
11. DENU. 2016. "Directorio Estadístico Nacional De Unidades Económicas del INEGI". [Fecha de consulta: 02 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/>
12. Junta de Castilla y León y Fundetec. 2011. "Libro Blanco de las TIC, en el Sector Agroalimentario, Subsector Panadero/Repostero" Revisado el 20 de agosto de 2015. <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2012/02/PANADERO-REPOSTERO-LIBRO-BLANCO-TIC.pdf>
13. Kotler, Philip, Armstrong, Gary. 2007. "Marketing versión para Latinoamérica". 14ª edición. México. Editorial Pearson, 808 p. [Fecha de consulta 21 de agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercado.html>
14. Lerma y Kirchner Alejandro y Bárcena Juárez Sergio. 2013. "Planeación comercial, Guía Práctica". México. Editorial Alfaomega. 30pag, 296 p.
15. Lizano Araya, Melvin. 2008. "Notas de clase". Universidad de Costa Rica, Escuela de Geografía. [Fecha de consulta: 21 de agosto de 2015]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/6211811/Sectores-Economicos#scribd>
16. McGee, H. 2007. "La cocina y los alimentos". EEUU: Debate

17. Montero-Quintero, Keyla Carolina; Moreno-Rojas, Rafael; Molina, Edgar Alí; Segundo Colina-Barriga, Máximo; Sánchez-Urdaneta, Adriana Beatriz. 2015. "Efecto del consumo de panes integrales con amaranto (*Amaranthus dubius* Mart; ex Thell;) sobre la respuesta glicémica y parámetros bioquímicos en ratas Sprague dawley". *Nutrición Hospitalaria*, num. Enero-Sin mes, p. 313-320.
18. Ortiz Gómez, Ana Silvia; Vázquez García, Verónica y Montes Estrada, Margarita. 2005. "La alimentación en México: enfoques y visión a futuro". *Estudios Sociales*, núm. Enero-Junio, p. 8-34.
19. Palomo Vadillo, María Teresa. 2010. "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo". 6° Edición. España. ESIC Editorial. Pp. 91-96. [Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2015]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA91&hl=es#v=onepage&q&f=false
20. Pratt, Fairchild, Henry. 1992. *Diccionario de Sociología*. Fondo de Cultura Económica. 317 p.
21. Rojas Vázquez, Donají. 2013. "Dulces placeres sin pecado". *CULINARIA* Revista virtual especializada en Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México Publicación Semestral No. 6 Julio/Diciembre pp. 37 – 55.
22. Seoane, Viqueira, Ramona Ma.. 1997. "Evolución del sector panadero: técnicas actuales de panificación". *Ciencia y Tecnología Alimentaria*, núm. diciembre, pp. 149-152.
23. Solomon, Michael R. 2008. "Comportamiento del Consumidor". 7° Edición. México. Editorial. Pearson Prentice Hall.
24. Stanton, William J., et al. 2004. "Fundamentos de Marketing". 13° Edición. México. Editorial. Mc Graw Hill.
25. Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador y Sánchez Soto, Gil Armando. 2012. "Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México". *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, núm. Julio-Diciembre, pp. 126-156.

26. Vargas, Andrés. 2002. "Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas". Estudios Gerenciales, núm. enero-marzo, pp. 93-108.
27. Vilcarromero Ruiz Raúl. 2013. "La gestión de la producción" Editado por la fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net. [Fecha de consulta: 21 de agosto de 2015]. Disponible en:
<tp://www.eumhted.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

VIII. ANEXOS

8.1. Reglamento interno de trabajo de la panificadora San Francisco

CAPITULO I. ADMISIÓN DE PERSONAL

1. Todas las personas mayores de edad tendrán derecho a postularse a las vacantes disponibles siempre y cuando cumplan con el perfil requerido, sin importar condición social, preferencias sexuales, color de piel o algún estereotipo que sea discriminatorio.
2. Al postularse deben entregar Curriculum Vitae o Solicitud de Empleo personalmente al área de RR. HH. y si en el momento no se encuentra desocupado el encargado se deberá agendar cita para la entrevista.
3. En la entrevista de trabajo se debe especificar al postulante los horarios de trabajo, salario, derechos y obligaciones que debe cumplir.
4. Todo el personal debe pasar por el proceso de selección (Entrevista, pruebas psicométricas y pruebas de conocimiento) sin hacer ningún tipo de preferencia por familiares y/o amigos.
5. Una vez admitido el personal, este debe firmar el reglamento interno de la panificadora San Francisco y el contrato de trabajo, haciendo de su conocimiento las normas y clausular para desempeñar correctamente su trabajo.
6. A partir del momento de la contratación se cuenta un mes de prueba para el trabajador, durante este mes se puede hacer anulación del contrato sin previo aviso.

CAPITULO II. HORARIOS, FALTAS Y SANCIONES RELACIONADAS

1. Cada trabajador cuenta con distintos horarios laborales, los cuales se presentan a continuación:
 - Horarios administrativos
 - Gerente, Contador/Administrador.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en un horario de 9:00 a 18:00 hrs.
 - Encargado de venta-producción y RRHH.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en un horario de 9:00 a 18:00 hrs.
 - Horarios de producción
 - Maestro Bizcochero.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en un horario de 6:00 a 14:00 hrs.
 - Maestro Francesero.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en un horario de 4:00 a 12:00 hrs.
 - Horarios de venta:
 - Vendedor/Cajero.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en dos turnos, matutino de 7:00 a 15:00 hrs. y vespertino 14:00 a 22:00 hrs.
 - Repartidor.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en un horario de 6:00 a 8:00 hrs y de 14:00 a 18:00 hrs.
 - Horarios de departamento de limpieza:
 - Ayudante general y limpieza.- de lunes a domingo con un día de descanso a la semana, en dos turnos, matutino de 8:00 a 14:00 hrs. y vespertino 15:00 a 21:00 hrs.
2. A partir de la hora de entrada cada trabajador tiene un tiempo de tolerancia de 15 minutos para llegar, en dado caso de que lleguen después de este tiempo se le marca un retardo.
3. Para todo el personal, la acumulación de 3 retardos conlleva a descontar un día de salario.

4. En caso de que el personal tenga necesidad de faltar debe informar a su jefe inmediato y al área de RR. HH. con mínimo 3 días de anticipación, en caso de ser una emergencia de igual manera requiere dar aviso.
5. Cuando una falta es por cuestiones de salud se debe de llevar justificante del seguro social, no son aceptadas recetas de particulares.
6. Del sueldo se descuentan aquellas faltas que no sean justificadas.
7. El personal tiene derecho de faltar con goce de sueldo solo en enfermedades personales con justificante médico o incapacidades y en el fallecimiento de alguien de su núcleo familiar (Padres, hermanos, conyugue y/o hijos) solo con acta de defunción.
8. Al acumular un máximo de tres faltas injustificadas y/o sin previo aviso será causa de revocación del contrato sin importar que este aun no cumpla el periodo establecido.

CAPITULO III. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

1. El personal debe identificar y saber el significado de todos y cada uno de los señalamientos de seguridad, salidas de emergencia y extinguidores en caso de incendio.
2. Todo el personal del área de producción debe usar correctamente los equipos de seguridad e higiene, los cuales serán proporcionados por la empresa como parte del uniforme.

3. En caso de haber un derrame de líquido y/o producto que pueda ocasionar un accidente se deben poner los señalamientos pertinentes en lo que se limpia el área.
4. Si algún trabajador va a ocupar un locker debe dar el número de este al personal de RR. HH. con una réplica de la llave del candado que va a colocar, para el registro y llevar un control.
5. Los lockers tienen revisión sin previo aviso con la presencia del trabajador a quien está registrado dicho locker, en caso de encontrar algún tipo de droga, estupefaciente y/o arma de fuego será remitido a las autoridades correspondientes.
6. El uso de regaderas está permitido para todo el personal, sin embargo, cada empleado debe llevar su propio material requerido

CAPITULO IV. SERVICIO MEDICO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

1. Al termino del mes de prueba los trabajadores son dados de alta ante el seguro social.
2. En caso de algún accidente laboral el trabajador debe de ir inmediatamente a su seguro asignado para que pueda ser evaluado y tratado adecuadamente.

8.2. Acta constitutiva de la panificadora Pan Francisco

-----LIBRO DOS DE REGISTRO DE SOCIEDADES MERCANTILES-----

-----PÓLIZA NÚMERO -----

En la Ciudad de México Distrito Federal, a los once días del mes de Febrero de dos mil dieciséis, **YO el Licenciado HUGO MURILLO ZERMEÑO**, titular de la Correduría Pública número veintitrés de esta plaza, debidamente habilitado para el ejercicio de mis funciones por la Secretaría de Economía y actuando con el carácter de Fedatario Público, que la Ley me otorga, hago constar la constitución de **panificadora San Francisco Sociedad Anónima de Capital Variable**, que otorgan los señores -----

Al tenor del siguiente antecedente y las siguientes cláusulas: -----

-----A N T E C E D E N T E-----

ÚNICO.- Para el otorgamiento de este instrumento se solicitó y obtuvo el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores número -----; número de expediente -----; de fecha **once de febrero de 2016**, mismo que en copia fotostática que concuerda fielmente con su original agrego al archivo de la Correduría a mi cargo **bajo la letra “A”**; y agregaré sendas copias fieles a los originales que del presente instrumento expida.-----

-----E S T A T U T O S-----

-----CLAUSULAS-----

DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL-----

PRIMERA.- Los expresados comparecientes constituyen en este acto **panificadora San Francisco**, debiendo ir seguida de las palabras **“SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE”** o de su abreviatura **“S.A. DE C.V.”**-----

SEGUNDA.- La duración de la sociedad será de **noventa y nueve años**.-----

TERCERA.- La nacionalidad de la sociedad es mexicana y su domicilio está ubicado en el **C. allende número 4 San Francisco Acuatla, Municipio de Ixtapaluca Estado De México**, teniendo plena facultad de establecer sucursales o agencias en la República Mexicana o en el Extranjero.-----

CUARTA.- La sociedad tendrá por objeto: **Comercialización producción y venta de pan y sus relacionados** -----

I.- La comercialización, compra, venta, renta de todo tipo de productos y servicios, Incluyendo todo lo relacionado con publicidad, montajes, renta de espacios, eventos especiales, relaciones públicas, promociones, venta de todo tipo de materiales y fletes relacionados con su objeto social.-----

II.- Edición, impresión, publicación, distribución, importación, exportación, fabricación, Maquila, de todo tipo de productos y todo lo relacionado.-----

QUINTA.- Los socios extranjeros de la Sociedad se obligan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como Nacionales respecto de: -----

I.- Las acciones, partes sociales o derechos que adquiera esta sociedad.-----

II.- Los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sea titular esta sociedad.-----

III.- Los derechos y obligaciones que deriven de los contratos de esta sociedad.----

Asimismo los socios extranjeros que en un futuro pertenezcan a la sociedad convienen que por ningún motivo invocarán la protección de sus gobiernos, considerándose como-----

2 nacionales para todos los efectos, en perjuicio de perder, en caso contrario, su participación social en beneficio de la Nación.-----

-----**DEL CAPITAL SOCIAL Y DE LAS ACCIONES**-----

SEXTA.- El capital social es variable e ilimitado. El capital social mínimo fijo sin derecho a retiro es de **Quinientos mil, MONEDA NACIONAL** integrado por 1000 **ACCIONES** comunes, con valor nominal de **5000 PESOS, MONEDA NACIONAL**, cada una, totalmente suscritas y pagadas. El capital de la sociedad estará integrado por dos series de acciones, la serie "A" corresponde a las acciones que integran el capital mínimo fijo y son comunes u ordinarias y la serie "B" a las acciones que componen el capital variable, que podrán ser de voto restringido en términos de lo señalado en el artículo ciento trece de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

En caso de aumento o disminución de capital en su parte fija ésta será por acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria de accionistas previa la

publicación correspondiente, en el caso de reducción, las publicaciones deberán llevarse a cabo en el Diario Oficial de la Federación.-----

En caso de disminución se aplicará ésta proporcionalmente sobre el valor de todas las acciones y la Asamblea fijará las normas de prorrateo de la amortización y la fecha en que las amortizaciones deban surtir efecto. -----

No podrá decretarse un nuevo aumento de capital, sin que las acciones que representen el anteriormente acordado, estén totalmente suscritas y pagadas. ----

La sociedad llevará un Libro de Registro de Accionistas en el que se inscribirán todas las operaciones de suscripción, adquisición o transmisión de que sean objeto las acciones de que forman parte del capital social. -----

La sociedad considerará como propietarios de las acciones a los que aparezcan inscritos en dicho libro.-----

SÉPTIMA.- Los títulos de las acciones o los certificados provisionales (Que podrán amparar una o más acciones), se redactarán con acuerdo en el artículo ciento veinticinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

OCTAVA.- Las acciones confieren a sus dueños iguales derechos y obligaciones.- Acciones de la serie "B", que podrán ser de voto limitado, por lo que solamente podrán ejercitarlo en las asambleas extraordinarias que se reúnan para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones uno, dos, cuatro, cinco, seis y siete (Romanos) del artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En este caso y para el supuesto de asignación de dividendos a acciones ordinarias o al momento de disolución de la sociedad, deberá observarse lo dispuesto por los párrafos segundo y tercero del artículo ciento trece del ordenamiento legal antes mencionado, en el entendido que dicho cinco por ciento recae sobre el valor nominal de cada acción.-----

En los aumentos del capital social, los accionistas tendrán preferencia para suscribir el nuevo que se emita.-----

La preferencia se ejercitará dentro de los quince días siguientes a la fecha de la publicación del acuerdo de aumentar el capital social -----

Dicho acuerdo se publicará en el Diario Oficial de la Federación o en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la sociedad, salvo que la asamblea de accionistas determine otra cosa. -----

Los accionistas responderán de las pérdidas sólo hasta el monto de sus acciones.-

-----**DE LAS ASAMBLEAS**-----

NOVENA.- La Asamblea General de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y su régimen es el siguiente: -----

I. Serán extraordinarias u ordinarias -----

Las extraordinarias serán las que se reúnan para tratar los asuntos a que se refiere el artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles y las demás serán Ordinarias -----

Los incrementos o disminuciones del capital variable se harán en Asambleas Ordinarias.-----

II. Se celebrarán en el domicilio social.-----

III. Serán convocadas por el Consejo de Administración, el Administrador Único, o él o los Comisarios.-----

IV. La convocatoria se publicará en el Diario Oficial de la Federación o en los periódicos de mayor circulación del domicilio de la sociedad y deberá notificarse personalmente mediante correo certificado a los accionistas en el domicilio señalado en el Libro de Registro de Accionistas, con anticipación de quince días a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea -----

Si todas las acciones estuvieron representadas al momento de la votación, no será necesaria la publicación de la convocatoria -----

V.- Actuará como Presidente, el del Consejo, el Administrador Único, o la persona que designen los accionistas, y fungirá como Secretario la persona que designe el Presidente. -----

VI.- Para que se considere legalmente reunida y para que sus resoluciones sean válidas se atenderá a lo dispuesto por los artículos ciento ochenta y nueve, ciento noventa y ciento noventa y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

VII.- En las votaciones cada acción representa un voto y serán nominativas a menos que la mayoría acuerde otra forma de votación.-----

VIII.- Las actas de las Asambleas deberán ser firmadas por el Presidente y por el Secretario.-----

IX.- Se podrán celebrar reuniones de accionistas en los términos del último párrafo del artículo ciento setenta y ocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles ----

-----**DE LA ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA**-----

DÉCIMA.- El órgano de Administración de la sociedad estará integrado por un Administrador único o un Consejo de Administración.-----

DÉCIMO PRIMERA.- EL Consejo de Administración estará integrado por el número de miembros que determine la Asamblea de Accionistas, en ningún caso podrá ser inferior a dos.-----

DÉCIMO SEGUNDA.- El Administrador Único o los miembros del Consejo de Administración durarán en su cargo hasta que se haga un nuevo nombramiento y los designados tomen posesión. -----

DÉCIMO TERCERA.- El Consejo de Administración o Administrador Único de la Sociedad no estarán obligados a otorgar garantía o caución alguna.-----

DÉCIMO CUARTA.- El Consejo se considerará legalmente instalado con la mayoría de los consejeros. Cada consejero gozará de un voto y las resoluciones se tomarán por mayoría de presentes. El presidente tiene voto de calidad.-----

DÉCIMO QUINTA.- El Presidente y Secretario del Consejo de Administración serán las personas que designe la Asamblea de Accionistas y en su defecto, fungirán como tales el primero y segundo designados al nombrarse el Consejo de Administración.-----

DÉCIMO SEXTA.- De cada sesión de Consejo de Administración se levantará un acta, en la que se hará constar la lista de consejeros que asistieron, los asuntos que trataron, el desarrollo de los mismos y deberá ser firmada por quienes hayan actuado como Presidente y Secretario en dicha sesión de consejo.-----

DÉCIMO SÉPTIMA.- El Consejo de Administración o El Administrador Único tendrán las más amplias facultades para realizar el objeto social, por lo que enunciativa y no limitativamente, gozará de las siguientes facultades: -----

I.- FACULTAD GENERAL PARA PLEITOS Y COBRANZAS, que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial de

acuerdo con la Ley, sin limitación alguna, de conformidad con lo dispuesto por el primer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro y del dos mil quinientos ochenta y siete, ambos del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana en donde se ejercite el poder, estando por tanto facultado para iniciar acciones legales de cualquier naturaleza así como desistirse de todas las mismas, aún de juicios de amparo, formular querellas y denuncias penales y desistirse de las mismas, coadyuvar con el Ministerio Público y otorgar el perdón, transigir, comprometer en arbitraje, articular y absolver posiciones, recusar jueces, recibir pagos y ejecutar todos los demás actos determinados por la Ley, entre los que se incluye representar a la sociedad ante autoridades y tribunales penales, civiles, administrativos, del trabajo y fiscales.-----

II.-FACULTAD GENERAL PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN de acuerdo con lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana en donde se ejercita el poder, con todas las facultades generales y aún con las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley.-----

III.- FACULTAD GENERAL PARA ACTOS DE DOMINIO conforme a lo dispuesto en el tercer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana en donde se ejercita el poder, con todas las facultades generales y aquellas que requieran cláusula especial conforme a la Ley.-----

IV.- FACULTAD GENERAL PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN LABORAL con facultades expresas para comparecer ante cualquier autoridad laboral, Juntas Federales y Locales de Conciliación, Juntas Federales y Locales de Conciliación y Arbitraje y en especial audiencias en la etapa conciliatoria en los juicios de orden laboral, facultados para celebrar convenios que de dichas audiencias pudieren resultar, así como en forma especial para articular y absolver posiciones en dichas actuaciones, en términos de los artículos once, quinientos noventa y dos fracción

segunda, setecientos ochenta y seis y ochocientos setenta y seis de la Ley Federal del Trabajo. Asimismo para formular reglamentos interiores de trabajo.-----

V.- FACULTAD GENERAL PARA SUSCRIBIR, AVALAR, ENDOSAR, GIRAR, ACEPTAR, LIBRAR TÍTULOS DE CRÉDITO en términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.-----

VI.- FACULTAD ESPECIAL para comparecer ante la Procuraduría Federal del Consumidor, celebrar audiencias de cualquier característica, articular y absolver posiciones, sujetarse de ser necesario al arbitraje y celebrar convenios que considere pertinentes.-----

VII.- FACULTAD ESPECIAL para abrir y cerrar cuentas bancarias en nombre y por cuenta de la sociedad y designar a las personas que puedan girar en contra de las mismas.-----

VIII.- FACULTAD para convocar a Asambleas Generales o Especiales de Accionistas y ejecutar sus resoluciones.-----

IX.- FACULTAD GENERAL para nombrar Director General, Gerentes Generales, Subgerentes, Factores y demás funcionarios y empleados de la sociedad, definiendo los emolumentos de cada uno de ellos, así como el área donde deberán desarrollar sus actividades.-----

X.- FACULTAD GENERAL para conferir poderes generales, o especiales para la gestión de ciertos y determinados negocios sociales, así como revocar los poderes que hubieren sido otorgados en una o varias personas, reservándose para si el ejercicio de los poderes que se le otorgan.-----

DÉCIMO OCTAVA.- Se podrán celebrar reuniones de consejeros en los términos del último párrafo del artículo ciento cuarenta y tres de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

-----**DE LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD**-----

DÉCIMO NOVENA.- El órgano de vigilancia de la sociedad, estará integrado por uno o varios comisarios que podrán ser o no accionistas y quienes continuarán en ejercicio hasta que se haga un nuevo nombramiento y los designados tomen posesión.-----

-----**EJERCICIOS SOCIALES Y ESTADOS FINANCIEROS**-----

VIGÉSIMA.- Los ejercicios durarán un año y correrán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, salvo el primero que correrá a partir de la fecha de firma del presente instrumento, al treinta y uno de diciembre del año en curso.-----

VIGÉSIMA PRIMERA.- Los estados financieros se formularán al término de cada ejercicio y deberán concluirse dentro de los tres meses siguientes a la clausura.----

VIGÉSIMA SEGUNDA.- Del resultado de los estados financieros, previo pago del impuesto sobre la renta y reparto de utilidades a los trabajadores, el remanente se aplicará como sigue: -----

I.- Se separará un cinco por ciento para formar el fondo de reserva legal, hasta que alcance el veinte por ciento del capital social.-----

II.- Se separarán las cantidades que la Asamblea acuerde para la formación de uno o varios fondos de reservas especiales.-----

III.- Se distribuirá como dividendo entre los accionistas, la cantidad que acuerde la Asamblea.-----

IV.- El sobrante repartible será llevado a la cuenta de utilidades por aplicar.-----

-----**DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**-----

VIGÉSIMA TERCERA.- La sociedad se disolverá por acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas y en los demás casos que fije la Ley.-----

VIGÉSIMA CUARTA.- Disuelta la sociedad se pondrá en liquidación, nombrándose uno o varios liquidadores quienes procederán a la misma conforme a lo dispuesto en el capítulo once de la Ley General de Sociedades Mercantiles.---

VIGÉSIMA QUINTA.- En el periodo de liquidación de la sociedad, los liquidadores tendrán las mismas facultades y obligaciones que corresponden al órgano de administración. El órgano de vigilancia continuará en funciones con las facultades y obligaciones que le correspondían en la vida normal de la sociedad.-----

VIGÉSIMA SEXTA.- Mientras no se inscriba en el Registro Público de Comercio el Nombramiento de los liquidadores y éstos no hayan entrado en funciones, el órgano de administración continuará en funciones, pero no podrá iniciar nuevas operaciones después del acuerdo de disolución o de que se compruebe la existencia de la causa legal de ésta.-----

----- **CLÁUSULAS TRANSITORIAS** -----

PRIMERA.- El capital mínimo fijo ha quedado íntegramente suscrito y pagado por la cantidad de **Seiscientos cincuenta y seis mil noventa y dos PESOS** representado por **33%** acciones. De esta manera el capital social ha quedado distribuido de la siguiente manera: -----

-----ACCIONISTAS-----	-----ACCIONES-----	-----VALOR-----
I.- Armando Cano Jiménez-----	#33%-----	\$656092-----
# treinta tres por ciento ----	\$ Seiscientos cincuenta y seis mil noventa y dos -	
2.-Ruth Daniela Galindo Romero-----	#33%-----	\$656092-----
# treinta tres por ciento ----	\$ Seiscientos cincuenta y seis mil noventa y dos--	
3.-Diego Armando Cano Huerta -----	#33%-----	\$656092---
# treinta tres por ciento ----	\$ seiscientos cincuenta y seis mil noventa y dos -	
-		
Total -----	#99%-----	\$1968275.96--
# noventa y nueve por ciento --	\$ un millón novecientos sesenta y ocho mil	
doscientos setenta y cinco pesos con noventa y seis centavos -----		

El capital social ha sido suscrito y pagado íntegramente quedando depositado en la caja de tesorería de la sociedad.-----

SEGUNDA.- La reunión celebrada por los Señores Accionistas al firmar este instrumento constituye la primera Asamblea General Ordinaria de Accionistas y en la misma se toman los siguientes: -----

----- **ACUERDOS** -----

I.- Por unanimidad de votos los accionistas acuerdan que la sociedad sea administrada por **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**, designando para tal efecto:--

PRESIDENTE.- Armando Cano Jiménez -----

VICEPRESIDENTE.- Ruth Daniela Galindo Romero-----

DIRECTOR GENERAL.- Diego Armando Cano Huerta-----

LOS MIEMBROS del **consejo de administración** gozarán **PARA EJERCITARLAS CONJUNTA O SEPARADAMENTE** de todas las facultades señaladas en la cláusula décima séptima de los presentes estatutos. **CON LA ÚNICA LIMITACIÓN DE QUE LAS FACULTADES PARA ACTOS DE DOMINIO**

SÓLO PODRÁN SER EJERCITADAS POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-----

II.- Designar como Comisario de la Sociedad la señora o señor Diana Huerta Caamaño a quien se le conceden e imponen todas las obligaciones y derechos que la Ley y los estatutos señalan para los de su clase.-----

TERCERO.- Los accionistas manifiestan: -----

I.- Que obra en la caja de la sociedad la suma de **cincuenta mil pesos** importe del capital mínimo fijo cantidad pagada a la fecha de celebración de la presente asamblea. -----

II.- Que el Administrador y el Comisario no caucionan su manejo toda vez que la presente Asamblea los dispensa de tal circunstancia.-----

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana, el suscrito Corredor Publico transcribe a continuación dicha disposición :-----

“En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna.-----

En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.-----

En los poderes generales, para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones, a fin de defenderlos.-----

Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán especiales.-----

Los notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen”.-----

YO EL CORREDOR PÚBLICO CERTIFICO Y DOY FE: -----

I.- Que todos los documentos que tuve a la vista concuerdan fielmente con sus originales. -----

II.- Que me cercioré de que los comparecientes tienen capacidad legal en virtud de que no encontré en ellos manifestaciones evidentes de incapacidad natural y de que no tengo noticias de que se encuentren sujetos a interdicción.-----

III.- Que me cercioré de la identidad de los comparecientes conforme a los documentos que en copia fotostática que concuerdan fielmente con sus originales, agrego al archivo de la Correduría a mi cargo bajo la **letra “B”**.-----

IV.- Que les solicité a los comparecientes me exhibieran en este acto sus cédulas de identificación fiscal y les advertí de lo dispuesto en el tercer párrafo de la regla dos punto tres punto doce de la miscelánea fiscal para el año dos mil cuatro, que en caso de no hacerlo procederé a dar aviso a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.-----

V.- Que los comparecientes deberán acreditarme, con fundamento en el Código Fiscal de la Federación, haber presentado la solicitud de inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes ante el Servicio de Administración Tributaria correspondiente a su domicilio dentro de los treinta días naturales siguientes a la fecha de firma de la presente póliza, y que en caso de no acreditarme dicha inscripción procederé a dar el aviso correspondiente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.-----

VI.- Que los comparecientes manifestaron bajo protesta de decir verdad y advertidos de las penas en que incurren quienes declaran falsamente ante fedatario público por sus generales ser: -----

Nombre Armando Cano Jiménez, nacionalidad **Mexicana**, fecha de nacimiento **25 de octubre de 1965**, lugar donde nació **Chimalhuacán Estado de México**, estado civil **casado**, ocupación **Comerciante**, con domicilio en calle **C. Corregidora sin número**, código postal **56330** ciudad **Chimalhuacán Estado de México** -----

Nombre Ruth Daniela Galindo Romero, nacionalidad **Mexicana** fecha de nacimiento **06 de Agosto de 1991**, lugar donde nació **Distrito Federal**, estado civil **soltero**, ocupación **comerciante** , con domicilio en calle **Peyote número 23**, código postal **08900** ciudad **Distrito Federal**, **unidad habitacional Infonavit Iztacalco, Del. Iztacalco** -----

Nombre Diego Armando Cano Huerta, nacionalidad **Mexicana** fecha de nacimiento **27 de Noviembre de 1989**, lugar donde nació **Ixtapaluca Estado de México**, estado civil **Soltero**, ocupación **Comerciante**, con domicilio en calle **Corregidora sin Número**, código postal **56330** ciudad **Chimalhuacán Estado de México** -----

VII.- Que leí y expliqué a los comparecientes el presente instrumento, manifestando su conformidad con él y firmándolo en unión al suscrito Corredor Público para su constancia en el lugar y fecha arriba indicados, mismo momento en que lo **AUTORIZO** por no haber impedimento legal alguno para ello. **DOY FE.--**