

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
DIPLOMADO EN GESTION DE FINANZAS

TEMA: ANÁLISIS FINANCIERO DE LA
PANIFICADORA "SU PAN DE CASA" UBICADA
EN EL VALLE DE TUMBACO PARA EL PERÍODO
2007-2008

SILVANA MENCINAS

QUITO, NOVIEMBRE DEL 2008

CONTENIDO

Resumen del Proyecto.....	i
Introducción.....	ii

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1 Situación del Sector Panificador.....	1
1.2 Importancia del Sector Panificador.....	4

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA EMPRESA “SU PAN DE CASA”

2.1 Reseña Histórica.....	8
2.2 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.....	10
2.3 Estructura Organizacional de la Panificadora “S Pan de Casa”.....	11
2.4 Condiciones de Funcionamiento de la Panificadora.....	12
2.5 Inventario de Activos Fijos.....	15
2.6 Balance General.....	17
2.7 Análisis F.O.D.A.....	19

CAPITULO III

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”

3.1	Producción Promedio Anual.....	21
3.2	Nivel de Ventas.....	24
3.3	Precio de Venta de los Productos.....	26
3.4	Análisis de los Costos de Producción.....	
3.4.1	Determinación de los Costos Fijos y Variables.....	28
3.5	Determinación del Punto de Equilibrio.....	32
3.6	Apalancamiento Operativo.....	38

CAPITULO IV

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
--	-------------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está dividido en tres partes. En el primera capítulo se hace una breve análisis de cómo se encuentra el Sector Panificador a nivel de Ecuador debido a la crisis de que ha sufrido últimamente por la escasez de su materia prima que es la harina y por los constantes aumentos en el precio de la misma, tanto que en nuestro caso el Gobierno tuvo que intervenir para fijar el precio final del saquillo de 50 kilos de harina, llegando a subsidiarla hasta en un 23% para frenar la subida en el precio final del pan, el mismo que es considerado como un alimento esencial de consumo masivo.

En la segunda parte se analiza a la empresa como tal, comenzando por una breve reseña histórica de cómo nació esta microempresa que tiene ya 4 años en el sector Panificador de Tumbaco y que se encuentra compitiendo con Panificadoras mucho más grandes no sólo en infraestructura sino también en capital, lo que les ha ayudado a abaratar costos ofreciendo productos de buena calidad y con mayor variedad. Se hace mención también a la misión, visión, objetivos de la misma lo cual es sumamente importante conocer para saber a dónde se está encaminando y cuáles son sus propósitos a corto plazo. Se menciona brevemente las normas de funcionamiento, estructura de su Balance General, estructura organizativa y se realiza un F.O.D.A de la misma, para conjuntamente con el análisis financiero llegar a las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

Y finalmente en la tercera parte se analiza la estructura de costos de la empresa, dando mayor peso a la fijación de los valores que conforman los costos fijos y variables de la misma y que no se encontraban identificados, ya que como en toda microempresa el llevar este tipo de registros es casi nula o lo hacen de una manera muy

incipiente, es decir con libros únicamente de entrada y salida de dinero; pero en muy pocos casos los dueños de estos negocios conocen realmente cuáles son sus costos de producción, qué porcentaje están asignando para los gastos administrativos y qué porcentaje sobre las ventas están teniendo como utilidad. En este caso particular el gerente – propietario y su esposa que trabajan en el negocio no tenían un sueldo asignado sino que diariamente se hacía caja y el dinero era destinado para las compras semanales de las materias primas así como para pago los servicios básicos y sueldos de las personas que trabajan en la empresa.

Así mismo se determinó el punto de equilibrio el apalancamiento operativo de la misma, para con estos datos darle una idea al dueño de las cantidades de producción que debía tener para cubrir sus costos.

Este trabajo termina con las conclusiones y recomendaciones de la autora las mismas que podrán ser aplicadas en el negocio en un corto plazo y que ayudarán a tener un conocimiento más veraz a los dueños de la misma, del estado en el que se encuentra su empresa.

INTRODUCCIÓN

El ambiente en el cual se han desarrollado las microempresas en los últimos años, ha sido muy duro, debido a los constantes cambios que se han registrado en todo el mundo y a nivel de país. Dichos cambios se han dado no solamente en el orden político sino también económico, social y cultural, que para el caso del Ecuador han afectado a toda la población principalmente los cambios en el campo económico que es el más sensible en nuestro país.

El valle de Tumbaco en un lapso de 5 años ha tenido un desarrollo continuo y sostenible, convirtiéndose en una zona comercial muy grande e importante. Esto ha beneficiado a muchas personas que viven en el sector y en sus alrededores, pues se han creado varias fuentes de trabajo gracias al nacimiento de las microempresas.

Muchas de las medianas empresas que hoy se asientan en Tumbaco, empezaron sus actividades como microempresas de tipo familiar, pero en la actualidad gracias a su arduo trabajo y al esfuerzo continuo de todos sus miembros, han logrado conseguir el crecimiento deseado, en contraposición con otras empresas que luego de muy poco tiempo de haber estado en el mercado tuvieron que cerrar sus puertas debido a la crisis económica por la que atraviesa el país.

El presente trabajo se lo realiza justamente con el afán de poder dar las pautas a una microempresa que compite dentro del sector alimenticio en la rama de la panificación, para que más allá de ser una empresa de tipo familiar, en el mediano plazo pueda constituirse como una mediana empresa que genere una mayor utilidad en beneficio de la misma, mayores fuentes de trabajo y por ende mayor riqueza para el país.

El tema central de este trabajo de investigación es “ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”, UBICADA EN EL VALLE DE TUMBACO PARA EL PERÍODO 2007-2008.

El objetivo principal que persigue el presente trabajo, es que pueda convertirse en el punto de partida para futuros análisis que se hagan con respecto al tema financiero de la microempresa que es el caso de este estudio. Así mismo que pueda servir como medio de consulta para otros estudiantes que realicen trabajos similares, ya que cuenta con datos reales y actualizados que pueden ayudar como referencia para analizar otras empresas de similares características y por tanto tener una mejor idea sobre las decisiones, no solamente económicas y financieras que deba tomar la empresa, sino también en las áreas administrativas, de ventas y de marketing. Donde cada una de estas decisiones bien tomadas puede contribuir el fortalecimiento de su estructura y la consolidación en el mercado, permitiéndoles tener un mayor desarrollo y un mejor aporte a la sociedad.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1 SITUACIÓN DEL SECTOR PANIFICADOR

El pan ha sido un alimento básico desde los tiempos más remotos, por su riqueza nutritiva se ha convertido en un alimento esencial por excelencia. Constituido por una mezcla proporcionada de harina, agua y sal amasada, fermentada y cocida al horno, posee el primer lugar entre los alimentos de consumo humano por su alto contenido de sustancias y nutrientes como: hidratos de carbono, proteínas, vitaminas (A, B1, B2, niacina, C y D), calcio y hierro, que sirven para el correcto funcionamiento de nuestro organismo.

El gran poder alimenticio que contiene el pan ha sido un factor beneficioso para los negocios que se dedican a la producción y venta del mismo. Por otra parte la rentabilidad que produce la elaboración del pan lo convierte en un negocio altamente atractivo.

En el Ecuador el sector panificador no ha evolucionado lo suficiente como otros sectores debido a que la mayor parte de negocios que conforman el ramo lo constituyen microempresas de tipo familiar. Así lo demuestran los datos estadísticos comparativos de los años 2000 hasta el 2006, en cuanto a la constitución porcentual del producto interno bruto de nuestro país por ramas de actividad, donde el Sector Manufacturero (excluyendo refinación de petróleo) contribuye en promedio con un 13% del total del PIB, y dentro de éste la rama de la panificación apenas representa un 0,5% en promedio del total de actividades del sector. (Ver gráfico No. 1)

GRÁFICO No. 1

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Estructura Porcentual

Ramas de actividad \ Años	2000	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006 (prev)
c. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	13.6	13.6	13.3	13.5	12.9	13.4	14.0
9. Carnes y pescado elaborado	3.6	3.6	3.6	4.0	3.9	4.3	4.6
10. Cereales y panadería	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4
11. Elaboración de azúcar	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6
12. Productos alimenticios diversos	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4	1.5
13. Elaboración de bebidas	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4
14. Elaboración de productos de tabaco	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2.6	2.4	2.4	2.3	2.1	2.1	2.2
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3
17. Papel y productos de papel	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8
20. Fabricación de maquinaria y equipo	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
21. Industrias manufactureras n.c.p.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: MEMORIAS DEL BANCO CENTRAL

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

En los últimos meses del año 2007 y primer semestre del 2008, el Sector Panificador, a nivel de Latinoamérica, se vio afectado por la escalada en los precios de las materias primas principalmente de la harina, debido a la escasez de trigo a nivel mundial. Pese al incremento de la producción mundial de cereales en el 2007, la situación de la oferta y la demanda se volvió preocupante, ya que el abastecimiento de cereales fue escaso y no hubo disminución en la demanda a nivel global. Además, las condiciones climáticas y el boom en la producción de biocombustibles, han ocasionado que los precios

internacionales de la mayoría de los cereales se mantengan altos y que las reservas mundiales disminuyan considerablemente.

En algunos países como Colombia, Bolivia, Venezuela y Perú, el gobierno optó por lanzar campañas para incentivar un mayor consumo de productos sustitutos tales como la quinua y la papa, en vista de la escasez de trigo en el mercado mundial.

En el caso de Ecuador, para el mes de junio del 2007, el gobierno fijó el precio de la harina importada en \$22.00 (con un subsidio del Estado de \$13 por quintal) y luego para el último trimestre del 2007 su precio se fijó en \$27.00 debido al incremento del precio del trigo.

El costo de la materia prima (tonelada de trigo) con el que venían trabajando las molineras, estaba en alrededor de \$200.00 (para el año 2007), y en el primer trimestre del 2008 llegó a costar \$550.00. Hay que tomar en cuenta que el trigo constituye entre el 70 y 80% del costo en la elaboración de la harina y Ecuador depende 100% del trigo importado ya que en nuestro país las superficies existentes son muy pequeñas para el cultivo de esta gramínea. El año anterior Ecuador tuvo un consumo de 550 mil toneladas de trigo

Para mediados de julio del 2008 el quintal de harina pasó a costar \$ 35,00; asumiendo el gobierno la diferencia del costo de producción de los industriales molineros que era de \$ 43,00 dólares el quintal. Esto con un subsidio aproximado de 19.500.000 dólares. Actualmente el quintal de harina, para el 90% de panificadoras que no son consideradas como artesanales, se lo consigue entre \$35,00 y \$40,00. Todo depende del precio que fijen las distribuidoras y de la calidad de la harina.

Estas alzas en el precio de la materia prima provocó que en el primer trimestre del 2008, el pan y los productos elaborados a base de harina de trigo tengan subidas incontrolables en sus precios, teniendo el Gobierno que intervenir para fijar un precio tanto para el quintal de harina como para el llamado “pan popular”. El precio promedio al que se vendía el pan regular hasta mediados del año anterior oscilaba entre 6 y 8 centavos de dólar. Actualmente el precio del pan regular está entre 10 y 12 centavos de dólar, manteniendo muy pocas panaderías el pan popular de 8 centavos. El pan de

dulce tuvo un incremento entre 5 y 10 centavos de dólar más de su precio y los pasteles tuvieron un incremento promedio de 2 dólares.

En lo que respecta a la estructura de costos en la elaboración del pan, el 70% lo constituye el costo de la harina, cuyo valor está directamente ligado a las fluctuaciones de precios de los suplidores en el mercado internacional.

Las perspectivas para el sector no son muy alentadoras, pues de acuerdo a criterios de expertos, el ciclo expansivo de los precios de los suplidores está comenzando. Esto se traduce en grandes retos para el sector, el mismo que tendrá que redefinir estrategias para seguir compitiendo y ofreciendo productos de calidad a un precio razonable, ya que al ser el pan un alimento elemental en la dieta de los ecuatorianos podría dejar de ser accesible para gran parte de la población, atentando esto contra los patrones de consumo y con la seguridad alimentaria, llevando a la quiebra a muchas microempresas que se dedican a esta actividad.

Panificadora "Su Pan de Casa" es una microempresa ecuatoriana que compite dentro del sector alimenticio y se dedica a la elaboración, distribución y venta de productos de la rama de panificación y pastelería. Entre los productos más importantes tenemos: pan del día (de varias clases), galletas, bizcochos, pastas y tortas. La empresa como funciona actualmente, fue constituida en el año 2004 por el Sr. Carlos Manosalvas y se encuentra ubicada en el Sector Central de Tumbaco. Posee una infraestructura física adecuada para la producción y comercialización de sus productos.

La distribución de los productos se realiza en su local ubicado en el centro de Tumbaco, además se hace entrega del producto en varias tiendas de barrio también ubicadas en Tumbaco y a las que se llega mediante una mini furgoneta de reparto.

En la actualidad se atiende a un promedio de 25 clientes diarios y de 15 tiendas de barrio, quienes en promedio gastan en el local alrededor de 1 – 1.5 dólares en la compra del producto, y la distribución se hace en promedio de 50 panes diarios.

Se tiene como proyecto crear una nueva línea de productos de pastelería y ampliar la línea de productos de pan del día, así como llegar con el reparto a otras locaciones cercanas como La Primavera, Cumbayá, Puenbo y Pifo; por lo que se hace

indispensable primero hacer un análisis de costos de la producción actual y de la infraestructura con la que cuenta la microempresa, para saber si es rentable o no ampliar las actividades como se tiene programado a mediano plazo.

Entre los principales competidores en el Valle de Tumbaco se encuentran: PANIFICADORA TUMBACO, PANADERÍA Y PASTELERÍA LA CASTILLA, MAcPAN, PANIFICADORA “SU PAN CALIENTE”, PANADERÍA PASTELERÍA Y GALLETERÍA “PAN Y CAFÉ”, PANES & PANES, PANADERÍA ARENAS, PANES Y PASTELES, PAN DEL VALLE, LA CASA DEL PAN, SUPERMAXI (con su gran variedad de productos de panadería). Algunos de estos competidores han entrado al mercado invirtiendo grandes capitales, lo que ha hecho que tengan procesos más tecnificados al contar con mejores equipos, dando como resultado productos de igual o mejor calidad con precios competitivos gracias a una mejor absorción de los costos de producción.

1.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR PANIFICADOR

1.2.1 Contribución al desarrollo económico, social y productivo del país

Las microempresas que pueda tener un país son fuente de progreso, ya que éstas en su conjunto impulsan la economía al consumir materias primas elaboradas como insumos para sus productos, igualmente se reconoce su poder de demanda de bienes intermedios, como por ejemplo maquinaria. Como estos entes deben funcionar bajo ciertas condiciones mínimas de organización y contar con una planta física, también son demandantes de bienes de consumo como muebles, equipos de oficina, etc.

Como creadoras de fuentes de trabajo, los puestos generados por la microempresa son establecidos sin subsidios, con insignificantes costos de programas o servicios especiales y no constituyen causa permanente de egreso fiscal, como sucede en muchos otros sectores de la economía. De acuerdo a datos de la CFN, de los proyectos financiados a micro y pequeñas empresas se llega a la conclusión de que el costo promedio de creación de un puesto de trabajo en este grupo es de \$3.700,00 frente a \$23.700,00 que costaría la creación de cada puesto de trabajo en la mediana y gran

empresa. De acuerdo a datos recopilados por la Cámara de Pequeños Industriales, en nuestro país existen alrededor de 1.845 panaderías de las cuales el 80% son microempresas. Este sector aporta aproximadamente con 8.500 fuentes de trabajo.

Aunque el aporte del sector panificador al producto interno bruto del país sigue siendo bajo (Ver gráfico No. 2), es también cierto que su potencialidad en la dinamización de la economía es muy grande y por tanto es necesario fortalecer su desarrollo incorporando políticas económicas que apoyen la organización y crecimiento sostenido de estas microempresas.

GRAFICO No. 2

4.1.7 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años	2000	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006 (prev)
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2,169,792	2,483,706	2,593,049	2,734,904	2,883,111	3,269,369	3,695,977
9. Carnes y pescado elaborado	569,958	577,772	598,008	674,941	685,445	831,573	994,358
10. Cereales y panadería	74,091	99,085	110,140	118,262	137,155	173,383	190,194
11. Elaboración de azúcar	89,814	94,679	98,053	102,439	103,518	111,872	133,446
12. Productos alimenticios diversos	240,675	293,408	310,569	347,539	362,658	388,939	450,948
13. Elaboración de bebidas	83,168	158,556	168,670	154,658	152,423	164,767	179,069
14. Elaboración de productos de tabaco	8,251	7,857	8,020	9,936	10,676	12,972	14,589
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	407,687	467,623	432,095	430,590	442,432	476,403	518,994
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	228,653	252,882	265,735	272,955	317,449	358,223	390,490
17. Papel y productos de papel	94,851	118,218	132,807	138,845	155,542	171,854	184,842
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	169,485	197,817	221,570	239,058	246,835	253,975	268,827
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	138,851	150,071	178,925	166,188	177,310	214,281	233,121
20. Fabricación de	58,672	62,646	64,735	75,523	87,958	106,886	132,437

maquinaria y equipo 21. Industrias manufactureras n.c.p.	5,636	3,092	3,722	3,970	3,710	4,241	4,663
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: MEMORIAS DEL BANCO CENTRAL

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA EMPRESA “SU PAN DE CASA”

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa “Panadería Tumbaco # 1” se creó en el año 2002 como parte de un proyecto familiar, cuyo principal objetivo era la distribución de los productos elaborados por la empresa “PANADERÍA TUMBACO” que actualmente es líder del Valle de Tumbaco en la elaboración y venta de productos de panadería y pastelería; es decir, el único fin de la empresa era ser una sucursal de la Panificadora principal, ya que por su ubicación (centro de Tumbaco) llegaría a clientes que la empresa principal no podía atender.

En el año 2004 deciden unirse en sociedad el Sr. Carlos M. (propietario del local donde funcionaba la Panadería Tumbaco # 1) y su esposa, poniendo a disposición del negocio instalaciones de su propiedad y que se encuentran ubicadas en la dirección donde actualmente funciona la panadería. Desde ese año se reestructuró totalmente la empresa, primero con el cambio de razón social a PANIFICADORA “SU PAN DE CASA” y del objetivo principal, que desde ese momento sería la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería. El área física con la que contaban era suficiente para montar toda la infraestructura necesaria para el proceso de producción y comercialización de los productos elaborados.

Actualmente la Panificadora “Su Pan de Casa” se encuentra ubicada entre las Calles Simón Bolívar y Eugenio Espejo (Centro de Tumbaco), y tiene como proyecto abrir

una sucursal (solo para venta de los productos) en las Calles Gonzalo Díaz de Pineda y Abdón Calderón. (Ver Gráfico No. 3)

GRAFICO No. 3

UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Fuente: PROPIA

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

2.2.1 MISIÓN

Ofrecer al consumidor final productos de panadería y pastelería elaborados con los más altos estándares de calidad e higiene a un precio accesible con un excelente servicio, para satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes.

2.2.2 VISIÓN

Llegar a más hogares tumbaqueños con nuestros productos, ampliando nuestro canal de distribución a través de nuevos puntos de venta, con el afán de ser el líder en el ramo de la panificación, dentro de nuestro segmento objetivo de mercado, que son los hogares de ingresos medios y medio bajos.

2.2.3 OBJETIVO GENERAL

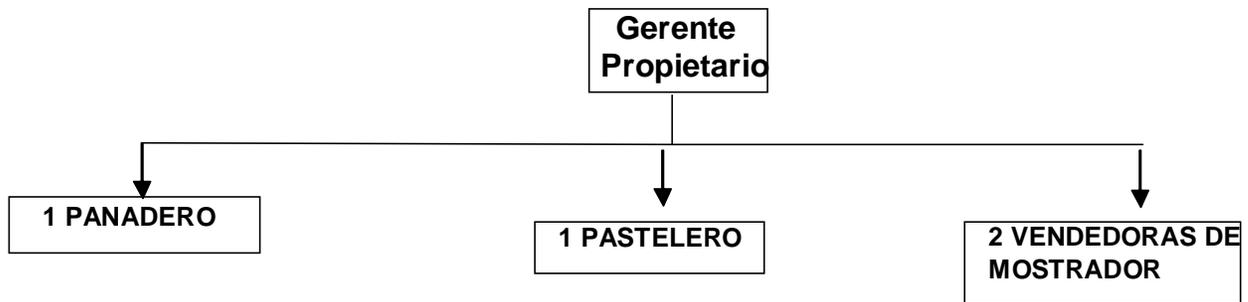
Diseñar estrategias que nos permitan incrementar la participación del mercado apuntalando al éxito de este establecimiento y su crecimiento a mediano plazo, obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado a fin de conseguir una mayor rentabilidad.

2.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidarse como una empresa líder en el sector Panificador, en la zona del Valle de Tumbaco en un período de 2 años.
- Definir un plan estratégico de la panadería en busca de una mejor organización en el negocio, lo que dará como resultado una mejor rentabilidad que compense el esfuerzo realizado por la dirección de la empresa.
- Abrir una sucursal en el Valle de Tumbaco para llegar con nuestros productos a más consumidores, en un plazo no mayor a seis meses.

- Ampliar la distribución de nuestros productos a tiendas de barrio de localidades como La Primavera, Cumbayá, Puenbo y Pifo.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”



Panificadora “Su Pan de Casa” fue constituida como una microempresa de tipo familiar, por lo que la mayor parte de las actividades de comercialización y distribución de los productos la realiza el gerente de la empresa que también es el propietario de la misma.

En la elaboración del pan y otros productos de panadería, trabajan 1 panadero y el dueño del negocio los cuales tienen turnos rotativos semanalmente, ya sea en la mañana o en la tarde, con descansos de un día y medio cada semana. Sus turnos en la mañana inician a las 03h00 hasta las 09h00. Y el turno de la tarde que inicia a las 14h00 hasta las 20h00, de lunes a sábado

Para la elaboración de los productos de pastelería se cuenta con un pastelero, que trabaja a tiempo parcial y cuyo horario es de 08h00 hasta las 12h00; los lunes, miércoles y viernes.

Para la venta de los productos se cuenta con 2 personas (una de ellas la esposa del dueño del negocio que no tiene un sueldo asignado) que trabajan de lunes a domingo en turnos rotativos en horarios que van desde las 06h30 hasta las 13h30 y de 13h30 hasta las 20h30.

En cuanto a la distribución a las diferentes tiendas de barrio, este trabajo lo realiza el gerente-propietario en un tiempo aproximado de 2 horas en la mañana que va desde las 06h00 hasta las 08h00; de lunes a sábado. No tiene un sueldo asignado para esta función.

Del registro contable de los ingresos y egresos y todo lo relacionado con declaraciones y pago de impuestos se encarga el dueño, el mismo que no tiene un horario definido para estas actividades y que tampoco tiene un sueldo asignado.

2.4 CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO DE LA PANIFICADORA

La Panificadora “Su Pan de Casa” es una microempresa ecuatoriana que está dentro del sector alimenticio y se dedica a la fabricación y distribución de productos de la rama de la panificación, entre los más importantes tenemos: toda variedad de pan del día, pastas, galletas, bizcochos, tortas, etc. (Ver gráfico # 4)

GRAFICO No. 4

PRODUCTOS ELABORADOS



Fuente: Panificadora “Su Pan de Casa”

Nace sin ningún estudio previo de demanda del mercado, como lo hacen la mayoría de micro empresas familiares que funcionan en nuestro país. Un sinnúmero de panaderías de similares características, puestas en funcionamiento desde hace varios años gozan de un buen posicionamiento en el Valle de Tumbaco, debido a la calidad y variedad de sus productos

En este negocio la calidad e higiene en el proceso de elaboración son temas permanentes de perfeccionamiento a tal punto que las normas con las que se trabajan deben cumplirse estrictamente. Las instalaciones de la Panificadora “Su Pan de Casa” cumplen con las siguientes condiciones técnicas que nos permiten elaborar un producto de calidad:

- a) Bodega de harina independiente de otros sitios para almacenaje
- b) Depósito mezclador-dosificador de agua.
- c) Amasadora mecánica.
- d) Pesadora divisora y formadora mecánica.
- e) Cámara de fermentación.
- f) Horno mecanizado.
- g) Almacén de producto terminado.

GRAFICO # 5

INSTALACIONES (ELABORACIÓN DE PRODUCTOS)



Fuente: Panificadora “Su Pan de Casa”

En los locales destinados a la elaboración de pan y productos de panadería se evitará al máximo la entrada de polvo y las circulaciones no controladas de aire. Su ventilación será suficiente y adecuada.

Los parámetros y superficies exteriores de los hornos deberán revestirse con material aislante para que la temperatura de su superficie exterior no sea excesiva, de forma que tampoco transmitan calor a las paredes de las fachadas de la vía pública. Paredes medianeras o techos estarán separadas de aquéllas por espacios practicables para que pueda circular libremente el aire por ellos, debiendo ser fáciles de limpiar.

Los pavimentos de los obradores serán lisos, duros y resistentes al roce, impermeables, incombustibles y de fácil limpieza y podrán ser continuos o de piezas perfectamente unidas, no admitiéndose como pavimento definitivo la capa de cemento. Las paredes de los obradores deberán revestirse de azulejos o materiales lavables hasta una altura mínima de dos metros: el resto de las paredes y los techos se revestirán de esmalte o pintura plástica de especial resistencia a los lavados y al calor.

Tanto las paredes como los techos y pavimentos se mantendrán en perfecto estado de conservación y limpieza. Los productos elaborados deberán colocarse en cestas de material adecuado o vitrinas, cámaras frigoríficas o cubetas.

Los locales de fabricación dispondrán de agua potable, el suministro deberá ser directo, con desagües directos también a la red general de evacuación, provistos de sifones.

El horno utilizado en la cocción de las masas podrá ser de calefacción por combustible sólido líquido o gaseoso, o mediante energía eléctrica. El almacenamiento de los combustibles deberá estar perfectamente aislado de las zonas de elaboración y almacenamiento de las materias primas, productos acabados e intermedios.

Los establecimientos de venta y expendio de productos de panadería y pastelería, deben cumplir las siguientes exigencias:

- Existirá una separación entre el obrador y el local de venta, de manera que el público no pueda acceder al local de fabricación.

- La venta de los productos sin envasar se efectuará por personal dedicado especialmente a ello pudiendo también manipular productos de repostería, pastelería y confitería así como otros productos alimenticios de envase íntegro y no recuperable, que no puedan producir alteraciones en el pan por olores y sabores extraños.
- El pan y productos de pastelería estarán situados en anaqueles, estanterías o vitrinas construidas con materiales adecuados para no producirles ninguna alteración o contaminación.

GRAFICO No. 6

LOCAL DE VENTA DEL PRODUCTO



2.5 INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS

- **Maquinaria**

La empresa cuenta con: un horno giratorio para 20 latas, coches para latas, latas para el pan, mesas para pan, divisora de pan, batidora 20 Lt, mezcladora 2 velocidades, balanza digital, cuarto frío, moldes para pastelería, gavetas para pan. La maquinaria está estimada depreciarse en 10 años.

- **Equipos de oficina**

Cuenta con una caja registradora, una computadora, una impresora y 5 muebles entre estanterías y mostrador. De igual manera se ha proyectado una depreciación de los muebles y equipos de oficina de 10 años.

- **Vehículo**

Cuentan con un vehículo, el mismo que sirve para entregar el producto. Depreciación 5 años

CUADRO No. 1

INVENTARIO DE MAQUINARIA

#	MAQUINARIA	COSTO	AÑO COMPRA
1	Horno giratorio de 20 latas	8,000.00	2004
4	Coches para latas	400.00	2004
115	Latas para pan	1,035.00	2004
2	Mesas para pan	300.00	2004
1	Divisora para pan	450.00	2004
1	Batidora 20 LTS	1,200.00	2004
1	Mezcladora de 2 vel. Especial	1,200.00	2004
1	Mezcladora de 1 V rot.	350.00	2004
1	Balanza digital	120.00	2004
1	Cuarto frío	3,500.00	2004
12	Moldes para pastelería	100.00	2004
18	Gavetas para pan	130.00	2004
1	Refrigeradora de 14 pies	120.00	2004
	TOTAL	16,905.00	

CUADRO No. 2

INVENTARIO DE MUEBLES Y EQUIPOS

#	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	COSTO	AÑO COMPRA
1	Caja registradora Casio	350.00	2004
1	Computadora	950.00	2004
1	Impresora	95.00	2004
5	Muebles y estantes	450.00	2004
	TOTAL	1,845.00	

CUADRO No. 3

INVENTARIO DE VEHÍCULOS

#	VEHÍCULOS	COSTO	AÑO COMPRA
1	Mini furgoneta modelo Super Carry marca Chevrolet	12,000.00	2005
	TOTAL	12,000.00	

2.6 BALANCE GENERAL

A continuación se presenta el Balance General de la Panificadora “Su Pan de Casa” con corte al 30 de junio del 2008.

BALANCE GENERAL

PANIFICADORA "SU PAN DE CASA"

Al 30 de Junio del 2008

ACTIVOS

Corrientes

Caja Chica	\$ 60.00
Bancos	1.500.00
Cuentas por Cobrar	450.00
Inv. Materia Prima	600.00

Fijos

Muebles y Equipos	1.845.00
Maquinaria	16.905.00
Vehículos	12.000.00
Edificios (Planta y Local)	<u>10.000.00</u>

TOTAL ACTIVOS \$ 43.360.00

PASIVOS

Corto Plazo

Cuentas Pagar Proveedores	600.00
---------------------------	--------

Largo Plazo

Documentos por Pagar	3.500.00
Capital	<u>39.260.00</u>

TOTAL PASIVOS \$ 43.360.00

2.7 ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA PANIFICADORA

Esta herramienta nos permitirá trabajar con toda la información del negocio, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis F.O.D.A. realizado al negocio.

CUADRO No. 4

ANÁLISIS F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Cuenta con maquinaria y equipos con tecnología- El área de elaboración de los productos está en su gran mayoría tecnificada lo que ayuda a reducir costos- Local propio ubicado en un sitio estratégico (centro de Tumbaco)- El personal que trabaja en la elaboración de los productos está capacitado- Comercialización de un producto de alta rotación- Por ser una empresa pequeña puede ser más flexible para cubrir las necesidades de sus clientes- Este momento la empresa trabaja con capital propio, es decir no tiene deudas a largo plazo con terceros.	<ul style="list-style-type: none">- Alimento esencial que no puede faltar en la mesa de los ecuatorianos- Crecimiento de la población que vive en el Valle de Tumbaco- Crecimiento de la demanda de nuevos productos elaborados a base de harina integral.- Aumento de las tiendas de barrio en los últimos años.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Negocio relativamente nuevo en el mercado - Por ser una microempresa, el financiamiento que pueda obtener de terceros es pequeño - Producto altamente perecedero - Cuenta con un único local para el expendio de los productos que elabora. - Por ser una empresa familiar, no existen estudios previos de mercado, ni análisis de costos para saber si el negocio está siendo rentable o no, y en qué porcentaje. - Las maquinarias se encuentran utilizadas a un 80% de su capacidad total 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevación excesiva de los costos de las materias primas como el harina, por problemas a nivel mundial por la escasez de trigo - Ingreso de nuevos competidores al mercado con mayores capitales y mejores equipos. - Falta de políticas claras por parte del gobierno para el apoyo a los microempresarios - Crisis económica mundial y del país - Crédito otorgado por proveedores no mayor a 8 días, por ser negocios pequeños - Harina importada por el gobierno para la elaboración del pan de mala calidad. - Líneas de crédito otorgadas por los Bancos para el sector de la microempresa son escasas y con muchos requisitos

Este análisis será complementado con el estudio económico, que se lo desarrollará más adelante en este trabajo, para en base a los dos estructurar nuestras conclusiones y recomendaciones, las mismas que podrán ser aplicadas a corto plazo en beneficio de la empresa.

CAPITULO III

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”

3.1 PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL

En el siguiente cuadro se encuentra detallada la producción diaria de los distintos tipos de pan, el mismo que fue elaborado en base a un cuadro presentado por el propietario del negocio, donde se detalla la cuota de producción diaria que los panaderos deben cumplir.

Para el caso de estudio hemos tomado únicamente en cuenta la fabricación de los diferentes productos de panadería.

Es importante también recalcar que para fijar la cuota de producción diaria, no se hizo una investigación previa de mercado que determine la demanda de los distintos productos que se expenden, sino que la misma fue fijada de acuerdo al criterio del propietario del negocio, el mismo que la calculó en base a datos históricos de los consumos reales de sus clientes (consumidor final y tiendas de barrio).

Es así que el promedio diario de producción es de 1.020 unidades de diferentes tipos de pan y el promedio mensual de 30.600 unidades comercializadas por la Panificadora “Su Pan de Casa”. (Datos tomados de la segunda semana de junio del 2007)

CUADRO No. 5

PRODUCCIÓN DIARIA DE PAN

TIPO DE PAN	UNIDADES DE PRODUCCIÓN DIARIA
Reventado normal	80.00
Cachos normales	80.00
Gusano	80.00
Enrollado normal	80.00
Enrollado de queso	60.00
Rosas de agua	120.00
Rosas de ajonjolí	120.00
Baguettino de agua	60.00
Redondo de dulce	60.00
Baguettino integral	40.00
Trenza de dulce	40.00
Pan injerto Tipo 1	50.00
Pan de leche de dulce	30.00
Empanadas de queso	20.00
Pan de leche de sal	20.00
Molde de mantequilla	30.00
Molde semi integral grande	20.00
Molde baguette grande	30.00
TOTAL PRODUCCIÓN	1,020.00

Fuente: PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

Basados en la información de esta gráfica se ha elaborado el siguiente cuadro donde tenemos un detalle de la producción promedio mensual de la panificadora, tomando como período de referencia los meses de julio del 2007 a junio del 2008. Hay que

tomar en cuenta 2 aspectos importantes que marcaron este período. En noviembre y diciembre incrementaron las ventas por ser meses especiales y tradicionales donde se elaboran y venden las famosas muñecas de pan (noviembre) y los bizcochos de dulce, sal y pasteles especiales. (diciembre).

Así mismo la producción comenzó a disminuir al igual que las ventas en los meses en los que hubo escasez de harina (enero, febrero, marzo y mediados abril del 2008) se tuvo una baja de casi un 10%(de acuerdo a información proporcionada por el dueño de la empresa), ya que era muy difícil conseguir harina por la especulación que hubo en esos meses con los precios de la misma. Los productos que se dejaron de elaborar eran principalmente los moldes y aquellos que para su producción necesitan mayor cantidad de harina; dejando la misma cantidad para el pan diario (pan de combate).

Los pequeños incrementos en la producción que muestran algunos meses se debe principalmente a pedidos mayores por parte de las tiendas de barrio, que en promedio compran alrededor de 60 panes diarios de diferentes tipos, pero cuyo precio no sea superior a los 0.07 para poder venderlo a 0.08. Así mismo los incrementos se deben también a que en ciertos meses la Panificadora saca tipos de pan distintos a los que constan en el cuadro No.3, para dar a conocer nuevos productos a sus clientes.

CUADRO No. 6

PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PAN

MESES	PRODUCCION PROMEDIO MENSUAL (unid.)
JULIO-07	30,600.00
AGOSTO-07	30,600.00
SEPTIEMBRE-07	30,600.00
OCTUBRE-07	30,700.00
NOVIEMBRE-07	30,750.00
DICIEMBRE-07	30,700.00
ENERO-08	30,500.00

FEBRERO-08	30,400.00
MARZO-08	30,400.00
ABRIL-08	30,500.00
MAYO-08	30,600.00
JUNIO-08	30,600.00
TOTAL ANUAL	366,950.00

3.2 NIVEL DE VENTAS

A continuación se presenta un cuadro con datos por rubro de las ventas que se obtuvieron en el segundo semestre del 2007 y en el primer semestre del 2008. Los datos son aproximados, ya que por confidencialidad de la información que se maneja, el dueño del negocio no nos pudo facilitar los datos reales de sus ventas.

CUADRO No. 7

INGRESOS POR VENTAS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2007

MESES DETALLE POR RUBRO	MESES					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas de productos de panadería en local	1,056.08	1,056.08	1,056.08	1,059.53	1,061.26	1,059.53
Venta de productos de pastelería en local	120.00	100.00	100.00	80.00	80.00	120.00
Venta de otros productos (lácteos, bebidas gaseosas, etc)	700.00	650.00	700.00	700.00	650.00	700.00
Venta de productos de panadería a tiendas de barrio	1,377.00	1,377.00	1,377.00	1,382.00	1,384.00	1,382.00
Venta de productos de pastelería a tiendas de barrio	80.00	80.00	80.00	100.00	100.00	100.00
TOTAL DE VENTAS	3,333.08	3,263.08	3,313.08	3,321.53	3,275.26	3,361.53

Como podemos observar en este cuadro, las ventas para el último semestre del 2007 se mantuvieron en un promedio de \$ 3,300.00 a pesar de que ya se habían anunciado incrementos en el precio de la harina y que el gobierno desde junio del 2007 ya había intervenido para fijar un precio máximo de \$ 22 dólares el saquillo de 50 kilos. Con estos antecedentes Panificadora “Su Pan de Casa” pudo mantener los precios de cada uno de sus productos con un tope máximo promedio de \$0.083 para el pan de mayor consumo y con un promedio de \$0.43 centavos para el resto de productos como moldes, empanadas, etc.

CUADRO No. 8

INGRESOS POR VENTAS PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2008

MESES DETALLE POR RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ventas de productos de panadería en local	1,277.19	1,273.00	1,273.00	1,277.19	1,281.38	1,281.38
Venta de productos de pastelería en local	70.00	70.00	80.00	100.00	180.00	120.00
Venta de otros productos (lácteos, bebidas gaseosas, etc)	700.00	750.00	700.00	750.00	750.00	750.00
Venta de productos de panadería a tiendas de barrio	1,601.00	1,596.00	1,596.00	1,601.00	1,607.00	1,607.00
Venta de productos de pastelería a tiendas de barrio	80.00	80.00	80.00	100.00	100.00	100.00
TOTAL DE VENTAS	3,728.19	3,769.00	3,729.00	3,828.19	3,918.38	3,858.38

Fuente: PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

En este cuadro en cambio podemos observar que si bien existió en algunos meses un incremento en el total de ventas, esto no era mayormente por un incremento en las unidades vendidas, sino porque a partir de enero del 2008, el precio del pan se había

fijado en 0.10 centavos de dólar con un incremento de entre 0.01 y 0.02 centavos de dólar para el pan del día. Es así que el valor total de las ventas de productos de panadería aumentaron por este incremento en el precio de venta, pero el valor de las ventas de los productos de pastelería comenzaron a decaer debido a que, en estos productos se dio el mayor incremento que fue de \$2 dólares principalmente en la elaboración de pasteles, los mismos que de \$10 dólares pasaron a costar \$ 12 dólares la unidad.

El promedio de ventas para el primer semestre del 2008 se mantuvo en \$ 3.800,00 aproximadamente, incluida la venta de productos de pastelería y de los lácteos que también se expeden en el local.

3.3 PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

El precio de venta de cada uno de los productos que comercializa Panificadora “Su Pan de Casa” ha sido fijado primero en base a un análisis simple de los costos tanto de la materia prima como de los materiales indirectos que se utilizan en cada proceso de la elaboración del pan, es así que de acuerdo al cuadro presentado por el propietario, no se ha tomado en cuenta para estimar dichos costos depreciaciones de la maquinaria, suministros varios como aceites y lubricantes que son necesarios para el buen funcionamiento de las máquinas, etc. También la fijación del precio dependerá de la competencia, pues como habíamos mencionado en el capítulo anterior, el sector es muy competitivo y primeramente lo hacen a nivel de precio en los productos luego calidad y servicio al cliente. Esto está muy acorde al segmento objetivo al que se sirve que son familias de ingresos medios, que buscan un producto de buena calidad a buen precio.

Para este análisis se han agrupado los productos por su precio, para determinar cuál fue el incremento porcentual que sufrieron los mismos comparativamente el 2do semestre del 2007 y el 1er semestre del 2008.(Ver cuadro No. 9)

CUADRO No. 9

COMPARATIVO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE PANIFICADORA “SU PAN DE CASA” AÑO 2007-2008

	PRODUCTOS	PRECIO 2do SEMESTRE 2007	PRECIO 1er SEMESTRE 2008	INCREMENTO %
GRUPO 1	Rosas de ajonjolí Rosas de agua	0.07	0.08	14.29
GRUPO 2	Reventado normal, Cachos normales, gusanos, enrollado normal, enrollado de queso, baguettino de agua, baguettino integral, pan injerto tipo 1,	0.08	0.10	25.00
GRUPO 3	Redondo de dulce, pan de leche de dulce, pan de leche de sal	0.10	0.12	20.00
GRUPO 4	Empanadas de queso	0.20	0.25	25.00
GRUPO 5	Trenza de dulce	0.50	0.60	20.00
GRUPO 6	Molde baguette grande, molde semi integral grande y molde de mantequilla	0.60	0.80	33.33

Fuente: PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

3.4 ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Este análisis consiste en recopilar todos los datos que se maneja dentro de la empresa, para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

La interpretación de los datos obtenidos, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles

aplicados, además informa sobre la rentabilidad, fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Los métodos para realizar el análisis se basan principalmente en determinar los costos fijos, costos variables, y por ende los costos totales, los mismos que se verán reflejados en el estado de resultados como costos de ventas. También se realizará un análisis del Punto de Equilibrio, esto nos ayudará a tener una idea del volumen de producción de la empresa y como un sistema de control gerencial para la toma de decisiones.

3.4.1 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES

A continuación se presenta el cuadro de los Costos Fijos estimados para el período de un mes para la Panificadora “Su Pan de Casa”. En el mismo se están considerando los gastos incurridos en servicios como agua y luz pero prorrateados 80 – 20, es decir 80% del total se asume como costo de producción y corresponde al consumo en la planta y 20% se asume como costo correspondiente al local de venta

Así mismo se ha tomado en cuenta la depreciación de maquinaria, equipos y el vehículo, la misma que nunca fue considerada como un rubro dentro de las proyecciones anuales que hacía el dueño del negocio.

Como en todo negocio familiar tampoco se había considerado el sueldo para los miembros de la familia, pero en este caso hemos determinado cantidades que serían adecuadas para las labores que cada uno de los miembros realiza, incluyendo al gerente propietario que tampoco tenía un sueldo asignado.

CUADRO No. 10**RUBROS CORRESPONDIENTES A LOS COSTOS FIJOS
MENSUALES**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
LUZ (LOCAL VENTA)			36.00
AGUA (LOCAL DE VENTA)			10.00
TELÉFONO			20.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
SUELDO GERENTE			400.00
VENDEDORAS DE MOSTRADOR	2.00	140.00	280.00
DEPRECIACIONES			245.14
OTROS (MANTEN. DE EQUIPOS Y VEHICULO)			60.00
TOTAL COSTOS FIJOS			1,051.14

Para el análisis de los costos variables, se ha tomado en cuenta todos los materiales que sirven para la elaboración de los productos de panadería (no se incluye en el análisis los productos de pastelería) y se ha preparado los siguiente cuadro que muestran de forma detallada cada rubro que debe ser considerado dentro de los costos de producción de pan.

Es importante recalcar que para este análisis se ha dividido los rubros en dos períodos, el que va desde julio a diciembre del 2007 con un precio del quintal de harina de \$22.00 y el que va desde enero a junio del 2008 con un precio del quintal de harina de \$27.00. Además hay que señalar que materias primas como la manteca y la levadura también sufrieron incrementos en su precio; es así que el bote de manteca pasó a costar de \$ 67.00 a \$92.00, lo que también influye en el costo de producción de cada unidad de pan y en su precio de venta.

CUADRO No. 11**RUBROS CORRESPONDIENTES A LOS COSTOS VARIABLES
MENSUALES JUL-DIC/07**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MATERIALES			
Harina			396.00
Azúcar			35.00
Levadura			38.00
Manteca			100.50
Margarina			25.00
Queso			25.00
Sal			4.00
Esencias			15.00
Harina integral			35.00
Huevos			10.00
Leche			16.00
MANO DE OBRA DIRECTA			
Panaderos	1	300	300.00
OTROS COSTOS DIRECTOS			
Agua			35.00
Luz			144.00
Otros			60.00
TOTAL COSTOS VARIABLES			1,238.50

Fuente: PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”**Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO**

CUADRO No. 12**RUBROS CORRESPONDIENTES A LOS COSTOS VARIABLES
MENSUALES ENE-JUN/08**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MATERIALES			
Harina			540.00
Azúcar			40.00
Levadura			45.00
Manteca			148.00
Margarina			25.00
Queso			25.00
Sal			4.00
Esencias			12.00
Harina integral			30.00
Huevos			12.00
Leche			15.00
MANO DE OBRA DIRECTA			
Panaderos	1	300	300.00
OTROS COSTOS DIRECTOS			
Agua			35.00
Luz			144.00
Otros			60.00
TOTAL COSTOS VARIABLES			1,435.00

Fuente: PANIFICADORA “SU PAN DE CASA”

Elaboración: AUTORA DE ESTE ESTUDIO

Los datos de los costos variables se han considerado para una producción mensual promedio de 30.600 unidades de pan.

Como se puede observar, el incremento global en los costos variables comparando el último semestre del 2007 con el primer semestre del 2008, fue de un 16.00% lo que vino a afectar no solamente a los costos de producción sino a la elevación en el precio final de cada uno de los productos y la disminución de la producción en el primer trimestre del 2008. Esto se dio principalmente por la elevación en el precio de la harina que fue la que más impacto tuvo en los costos de elaboración y en el precio final.

Estas elevaciones en los precios de las materias primas provocaron que algunas panaderías de tipo artesanal quebraran ante los costos tan elevados de producir una unidad de pan.

3.5 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Con los datos de ventas estimadas y la diferenciación entre costos variables y costos fijos de la empresa, procedemos a determinar el margen de contribución global de cada producto que elabora y comercializa Panificadora “Su Pan de Casa”, el mismo que se encuentra determinado en el siguiente cuadro. Así mismo para este análisis se ha separado en 2 períodos.

CUADRO No. 13

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PERÍODO JUL-DIC/07

MESES	VENTAS	COSTO VARIABLE	MG DE CONTRIB	COSTOS FIJOS	UTILIDAD NETA	PUNTO DE EQUILIBRIO
JULIO-07	2,433.08	1,238.50	1,194.58	1,051.14	143.44	2,140.93
AGOSTO-07	2,433.08	1,238.50	1,194.58	1,051.14	143.44	2,140.93
SEPTIE-07	2,433.08	1,238.50	1,194.58	1,051.14	143.44	2,140.93
OCTUBRE-07	2,441.53	1,242.55	1,198.98	1,051.14	147.84	2,140.48
NOVIEM-07	2,445.26	1,244.57	1,200.69	1,051.14	149.55	2,140.69
DICIEMBR E-07	2,441.53	1,242.55	1,198.98	1,051.14	147.84	2,140.48

CUADRO No. 14

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PERÍODO ENE-JUN/08

MESES	VENTAS	COSTO VARIABLE	MG DE CONTIB	COSTOS FIJOS	UTILIDAD NETA	PUNTO DE EQUILIBRIO
ENERO-08	2,878.19	1,430.31	1,447.88	1,051.14	396.74	2,089.52
FEB-08	2,869.00	1,425.62	1,443.38	1,051.14	392.24	2,089.35
MARZO-08	2,869.00	1,425.62	1,443.38	1,051.14	392.24	2,089.35
ABRIL-08	2,878.19	1,430.31	1,447.88	1,051.14	396.74	2,089.52
MAYO-08	2,888.38	1,435.00	1,453.38	1,051.14	402.24	2,088.99
JUNIO-08	2,888.38	1,435.00	1,453.38	1,051.14	402.24	2,088.99

De acuerdo a estas estimaciones, la empresa debería tener ventas mensuales promedio de productos únicamente de panadería, por \$ 2089 para cubrir tanto sus costos de operación como sus gastos administrativos (incluido el sueldo del gerente y de la esposa que labora en el local, además de las depreciaciones). Podemos también determinar que el Margen de Contribución de todos los productos de panadería está en un promedio del 50.31% y que los Costos Variables representan el 49.69% de las ventas.

El equivalente en unidades producidas de los diferentes tipos de pan en el punto de equilibrio, se presenta a continuación:

CUADRO No. 15

MIX DE PRODUCCIÓN EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

	PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	SOLO PRODUCIENDO UN GRUPO	MIX DE PRODUCCIÓN EN EQUILIBRIO	% DE LA PRODUCCIÓN TOTAL
GRUPO 1	Rosas de ajonjolí Rosas de agua	0.08	26,112.50	13,056.25	50%
GRUPO 2	Reventado normal, Cachos normales, gusanos, enrollado normal, enrollado de queso, baguettino de agua, baguettino integral, pan injerto tipo 1	0.10	20,890.00	6,267.00	30%
GRUPO 3	Redondo de dulce, pan de leche de dulce, pan de leche de sal	0.12	17,408.33	2,089.00	12%
GRUPO 4	Empanadas de queso	0.25	8,356.00	83.56	1%
GRUPO 6	Trenza de dulce	0.60	3,481.67	121.86	4%
GRUPO 7	Molde baguette grande, molde semi integral grande y molde de mantequilla	0.80	2,611.25	91.39	4%
				21,709.06	100%

De acuerdo a esto, en el punto de equilibrio y con un mix de producción como el propuesto, la empresa debería producir alrededor de 21.710 unidades de pan en total, para cubrir sus costos y gastos. Cada una unidad que se produzca sobre el valor anterior, representará una utilidad para la empresa.

Realizaremos el cálculo para determinar el valor de producción, si se quisiera tener una utilidad del \$600.00 mensuales. Esta utilidad está dentro del margen que se fijan los microempresarios para un negocio que compite en el sector Panificador, ya que de acuerdo a su estimaciones, una panificadora pequeña debería tener una utilidad de entre el 15 – 25% para ser rentable.

Ventas	\$	3,281.93
(Costos Variables)	\$	1,630.79
Margen de Contribución	\$	1,651.14
(Costos Fijos)	\$	(1,051.14)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	600.00

<u>CF + UTILIDAD DESEADA =</u>	\$	<u>1,651.14</u>
% Mg. de Contrib		50.31%

De acuerdo a este cálculo, la empresa debería tener ventas por \$ 3.281.93 en productos de panadería para poder alcanzar una utilidad de \$600.00 mensuales que representa el 18% de las ventas y que sería una utilidad razonable.

En productos hemos realizado un mix de producción de los diferentes grupos de panes y de acuerdo a esto se deberían elaborar y vender alrededor de 34.107 panes para alcanzar la utilidad deseada.

CUADRO No. 16

MIX DE PRODUCCIÓN CON UTILIDAD DE \$600.00 MENSUALES

	PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MIX DE PRODUCCIÓN EN EQUILIBRIO	% DE LA PRODUCCIÓN TOTAL
GRUPO 1	Rosas de ajonjolí Rosas de agua	0.08	20,512.06	50%
GRUPO 2	Reventado normal, Cachos normales, gusanos, enrollado normal, enrollado de queso, baguettino de agua, baguettino integral, pan injerto tipo 1	0.10	9,845.79	30%
GRUPO 3	Redondo de dulce, pan de leche de dulce, pan de leche de sal	0.12	3,281.93	12%
GRUPO 4	Empanadas de queso	0.25	131.28	1%
GRUPO 6	Trenza de dulce	0.60	191.45	4%
GRUPO 7	Molde baguette grande, molde semi integral grande y molde de mantequilla	0.80	143.58	4%
			34,106.09	100%

Es decir se deberían producir y vender 3.500 panes más de la producción que actualmente se tiene para alcanzar la utilidad de \$600.00 mensuales.

3.6 APALANCAMIENTO OPERATIVO

Mediante este indicador vamos a medir cuanto sería el incremento de las utilidades con una variación en las ventas en un punto determinado.

Para el cálculo del GAO vamos a tomar como datos las ventas con utilidad de \$600.00

Ventas	\$	3,281.93
(Costos Variables)	\$	1,630.79
Margen de Contribución	\$	1,651.14
(Costos Fijos)	\$	(1,051.14)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	600.00

$$\text{GAO} = \frac{\text{Mg de Contrib.}}{\text{Utilidad Operativa}}$$

$$\text{GAO} = \frac{1,651.14}{600.00}$$

GAO= 2.75

El resultado nos indica que con un nivel de ventas de 34.107 unidades que tenga la Panificadora “Su Pan de Casa” se obtendría un GAO o Apalancamiento Operativo de 2.75 lo que implica que por cada 1% de incremento en el volumen de ventas se generará un cambio porcentual del 2.75% en la utilidad operacional

Y finalmente se hará el cálculo con las ventas que tuvo la Panificadora en el mes de junio del 2008:

Ventas	\$	2,888.38
(Costos Variables)	\$	1,435.00
Margen de Contribución	\$	1,453.38
(Costos Fijos)	\$	(1,051.14)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	402.24

$$\text{GAO} = \frac{\text{Mg de Contrib.}}{\text{Utilidad Operativa}}$$

$$\text{GAO} = \frac{1,453.38}{402.24}$$

GAO= 3.61

El resultado nos indica que con un nivel de ventas de \$ 2888.38 que tenga la Panificadora “Su Pan de Casa” se obtendría un GAO o Apalancamiento Operativo de 3.61 lo que implica que por cada 1% de incremento en el volumen de ventas se generará un cambio porcentual del 3.61% en la utilidad operacional

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo de este trabajo se han llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.- Panificadora “Su Pan de Casa” ingresó al mercado hace 4 años sin realizar un estudio previo de la demanda del mercado para los productos que ofrece, dificultándose el conocer de manera más precisa la inversión necesaria que debían realizar y la producción promedio requerida para al menos cubrir sus costos y generar un margen de utilidad
- 2.- Al ser una empresa de tipo familiar, los registros contables que se llevan son muy básicos, no existía un análisis de costos detallados que les permita conocer cuánto les cuesta producir una unidad y qué margen de utilidad les deja cada producto vendido.
- 3.- Si bien la Panificadora actualmente está teniendo una utilidad, esta es inferior a la que se establece como referencia por parte de los microempresarios que laboran en este sector, la misma que debe estar entre el 15 y 20%
- 4.- El precio de cada unidad producida se ha visto afectado por las variaciones en el costo de la materia prima básica para su elaboración, lo que ha traído como consecuencia la disminución de casi un 10% en la producción en el primer trimestre del año 2008.

Las recomendaciones que se hacen, de acuerdo al análisis desarrollado para Panificadora “Su Pan de Casa” son:

- 1.- Realizar un estudio de la demanda de los productos que se comercializan para en base a esto poder determinar el nivel de producción más conveniente, en cuanto al mix de productos que se deben elaborar.
- 2.- Conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales para poder llegar no solamente con un mejor producto, sino también con servicio y variedad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- 3.- Ya que el 75% de la producción se destina para la entrega de los productos en las tiendas de barrio, se debería realizar un estudio para ampliar la cobertura a estos puntos de venta y llegar a otras localidades aledañas a Tumbaco.
- 4.- Estimar de mejor manera los costos de producción y tomar como base este estudio para dejar definidos los conceptos de costos fijos y variables dentro de la producción de la panificadora.
- 5.- Aprovechando la oportunidad que se presenta en el mercado de un crecimiento poblacional en el valle de Tumbaco, incrementar la producción utilizando toda la capacidad instalada de la maquinaria y llegar a más consumidores con nuestros productos.
- 6.- Al ser una empresa pequeña es mucho más flexible para poder servir mejor a las necesidades de los clientes, esto lo podría aprovechar ofreciendo el servicio de elaboración de productos de pastelería y panadería para eventos especiales, es decir hacerlo bajo pedido .

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara Nacional de Microempresas del Ecuador:
<http://www.camaranacionalmicroempresas.org/>
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com/>
- Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/>
- Asociación de Empresarios Panificadoras del Meta: <http://www.asopanmeta.com/>
- Asociación de Panificadoras del Huila: <http://www.asopanh.com/>
- Panaderos de Colombia.com: <http://www.panaderosdecolombia.com/>
- Federación Venezolana de Industriales de la Panificación y Afines:
<http://www.fevipan.com.ve/>