

UNIVERSIDAD COLUMBIA DEL PARAGUAY.



INGENIERIA COMERCIAL

” CELIADICTOS S.R.L”

Producción de panes para celíacos

Sandra Elizabeth Romero Villasboa

San Lorenzo – Paraguay

2019





FILIAL SAN LORENZO.

Trabajo de Conclusión de Carrera aprobado en la Defensa en fecha _____

Calificación obtenida: (_____) _____

Integrantes de la mesa examinadora:

• **Lic. Carlos Humberto Ojeda, M.E.** _____

• **Lic. Aldo Torrecilla** _____

• **Lic. María Belén Orue** _____



AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, por haberme concedido una familia maravillosa y ejemplar, la cual me ayudó a culminar esta etapa de formación profesional, gracias a Mamá y a Papá por el amor y cariño de siempre, por tanto, sacrificio, lucha y perseverancia, así como a mis hermanas, tíos, primos y a todos los que hicieron posible que esto se hiciera realidad.



DEDICATORIA

A mi Dios, por ser el creador de mi vida quien supo guiarme por el buen camino, dándome fuerzas de esa manera vencer cualquier tipo de obstáculos.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, mis valores mis principios enseñándome a encarar las adversidades en los problemas en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo con los recursos necesarios para estudiar a través del tiempo.

Y por último a una persona en especial, por ser el impulsor de este desafío.



ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
INTRODUCCIÓN	25
JUSTIFICACIÓN.....	26
CAPITULO I ASPECTOS JURÍDICOS	27
1.1. Introducción al Capítulo Jurídico	28
1.2. Requerimientos Jurídicos	28
1.2.1. Nombre o razón social.....	28
1.3. Tipo de Sociedad	28
1.4. Constitución Jurídica.....	28
1.4.1. Depósito de garantía en un banco oficial.	29
1.4.2. Al respecto el Código Civil:.....	30
1.4.3 Inscripción en el registro Público de personas Jurídicas y Asociaciones	31
1.4.4 Matricula de Comerciante	31
1.4.5 Rubricas de Libros Contables	31
1.4.6 Inscripción en la dirección de Ministerio de Hacienda (R.U.C)	34
1.4.7 Apertura en la Municipalidad Involucrada (Patentes).....	34
1.4.8 Instituto de Previsión Social (I.P.S)	35
1.4.9 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	36
1.4.10 Dirección de Propiedad Intelectual (Registros de Marcas).....	37
1.4.11 Institución Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN).....	38
1. Registro de establecimiento.....	38
2. Registro Sanitario de Producto Alimenticio (RSPA)	39



3. Registro de Envases.....	39
4. Tramites de Buenas Prácticas Manufactureras BPM	40
1.4.12. Otras reglamentaciones	41
Ley n° 6072: Que establece medidas de control de productos sin gluten.....	41
1. Ley N° 836 De Código Sanitario.....	42
2. Ley N° 294/1993 de Evaluación de impacto ambiental	42
1.5. Costos de Registros de Empresas.....	43
CAPITULO II INVESTIGACION DE MERCADO	44
2.1. Investigación de Mercado. Desarrollo	45
2.2. Objetivos de investigación	46
2.2.1. Objetivo General	46
2.2.2. Objetivos y Requerimientos	46
2.2.2.1. Objetivos Cognitivos.....	46
2.2.2.2. Objetivos Afectivos.....	46
2.2.2.3. Objetivo Comportamental	47
2.2.2.4. Objetivos variables Socio demográficas	49
2.3. Diseño de Investigación y fuentes de Datos.....	50
2.3.1. Investigación Exploratoria.	50
2.3.1.1 Entrevista a profundidad.	50
2.3.1.2 Fuente de datos:.....	51
2.3.2. Investigación Concluyente.	51
2.3.2.1 Encuesta estructurada.....	52
2.4. Recolección de datos:.....	54
2.5. Diseño de la Muestra.....	62
Paso 1 Diseño de la Población:	62
Paso 2: Marco Muestral.....	62



Paso 3: Determinación del Tamaño de la Muestra	68
Paso 4: Selección de un procedimiento de muestreo	69
Paso 5: Seleccionar la muestra	69
2.6. Recolección de datos	70
2.7. Procesamiento de datos	70
2.8. Análisis de Gráficos	71
2.9. Conclusión de la investigación de mercado	86
CAPÍTULO III PLAN DE MARKETING	88
3.1. Introducción plan de marketing	89
3.2. Análisis de la Macro segmentación.....	89
3.2.1. Análisis de Macrosegmentación CELIADICTOS S.R.L.	90
3.2.1.1. Mercado Producto:	90
3.3. Análisis de la microsegmentación.....	91
3.3.1. Tipos De Micro segmentación.	91
3.4. Análisis en la Demanda.....	92
3.4.1. Demanda Global (cálculo)	92
3.4.2. Mercado Potencial Absoluto (cálculo).....	94
3.4.3. Cuota de Mercado (cálculo)	94
3.5. Modelo del Ciclo de Vida del Producto	96
3.5.1. Gráficos de Ciclo de Vida de CELIADICTOS S.R.L.....	97
3.6. Proyección de ventas de la empresa CELIADICTOS S.R.L.	98
3.7. Análisis situacional- FODA Marketing.....	99
3.7.1. Variables Controlables	100
3.7.2. Evaluación de factores externos o variables no controlables	104
3.7.3. Lista plana	107
3.7.4. Cuadro de interacción.....	109



3.7.5. Matriz FODA Marketing “CELIADICTOS S.R.L”	111
3.8. Puntos básicos para la elaboración de los objetivos del Plan de Marketing	118
3.9. Objetivos de Marketing	118
OBJETIVO 1.....	118
OBJETIVO 2.....	120
OBJETIVO 3.....	122
OBJETIVO 4.....	124
3.9.1. Presupuesto total de objetivos de marketing	126
3.10. Identidad Corporativa.....	126
3.10.1. Isotipo (concepto).....	126
3.10.2. Manual de la Marca Corporativa de “CELIADICTOS S.R.L”	126
3.10.3. Logotipo “CELIADICTOS S.R.L”	127
3.10.4. Merchandising	127
3.10.5. Presupuesto del Manual corporativo	130
3.11. Presupuesto total plan de marketing.....	130
CAPITULO IV PRODUCCIÓN	131
4.1. Introducción capítulo de producción.....	132
4.2. Productos e ingredientes de cada uno	132
4.3. Proceso de producción de panificados con cocción	133
4.3.1. Descripción del proceso de producción de panificados con cocción.	134
4.4. Proceso de producción de panificados sin cocción.	137
4.4.1. Descripción del proceso de producción de panificados sin cocción.	137
4.5. Tiempo de producción.....	139
4.5.1. Cronograma producción semanal.....	140
4.6. Cantidad de operarios y sus funciones	141
4.6.1. Cantidad de operarios.....	141



4.6.2. Funciones de los operarios	141
4.7. Plan maestro de producción	142
4.7.1. Proyección de ventas	142
4.7.2. Capacidad Máxima.....	144
4.7.3. Cronograma de producción anual	145
4.7.4. Cálculo de la necesidad de materia prima	148
4.7.4.1. Necesidad de materia prima por producto en cantidades	149
4.7.5. Costos variables de producción:.....	153
4.7.6. Costos variables totales por producto.....	154
4.7.7. Costos fijos de producción:	158
4.7.8. Costo total de producción.....	158
4.8. Layout de producción (se encuentra en el capítulo administrativo).....	159
4.9. Proveedores	159
4.10. Margen de contribución	161
4.10.1. Margen de contribución anual en guaraníes.....	161
4.10.2. Margen de Contribución mensual en guaraníes	161
4.10.3. Margen de Contribución unitario	162
4.11. Ilustración de productos	163
CAPITULO V ADMINISTRATIVO.....	166
5.1. Introducción al Capítulo Administrativo.....	167
5.2. Descripción de la Empresa.....	167
5.3. Lineamiento Estratégico:.....	168
5.3.1. Misión.....	169
5.3.2 Visión	169
5.3.3. Valores	169
5.4. Localización:	170



5.4.1. Análisis para la localización:.....	170
5.4.2. Macro localización:	171
5.4.3. Micro localización:.....	172
5.5. Análisis de la Estructura Competitiva:	174
5.5.1. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	174
5.5.1.1. Valorización de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter	175
5.6. Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento	180
5.6.1. Estrategias de penetración de mercados.....	180
5.7. Análisis Situacional - Matriz FODA Administrativo.....	181
5.7.1. Variables Controlables	181
5.7.2. Variables no controlables.	182
5.8. Listado plana FODA. Administración.	185
5.9. Cuadro de Interacción para la Matriz FODA	186
5.10. Matriz FODA Administración	188
5.11. Objetivos de Administración:.....	189
OBJETIVO 1:.....	189
OBJETIVO 2:.....	190
OBJETIVO 3:.....	191
OBJETIVO 4:.....	192
5.11.1. Presupuesto total de objetivos administrativos	193
5.12. Organigrama.....	194
5.12.1. Representación Gráfica de la Estructura	194
5.13. Estructura funcional de Mintzberg.....	195
5.13.1. Representación Gráfica de la Estructura funcional de Mintzberg.....	196
5.13.2. Organigrama funcional.....	197
5.14. Estructura Organizacional	200



5.14.1. Estructura organizacional de CELIADICTOS S.R.L.....	200
5.15. Manual de Funciones	201
5.16. Manual de Procedimientos	214
5.17. Fluxograma.....	219
5.18. Recursos Humanos	224
5.18.1. Mano de Obra.....	225
5.18.1.1 Mano de Obra Directa e Indirecta	225
5.18.2. Cuadro de Mano de Obra	226
5.18.3. Proceso de Reclutamiento del Personal:	227
5.18.3.1. Reclutamiento de Personal Interno	227
5.18.3.2. Reclutamiento de Personal Externo	227
5.18.3.3. Reclutamiento de Personal aplicado por CELIADICTOS S.R.L.....	227
5.18.4. Reglamentos y Normas Internas	228
5.18.4.1. Reglamento interno de CELIADICTOS S.R.L.....	228
5.19. Layout.....	229
5.19.1. Layout CELIADICTOS S.R.L.....	229
5.19.1.1. Cálculo de adyacencia.....	230
5.19.2. Arrendamiento del Local.....	232
5.19.3. Infraestructura	233
5.19.4. Remodelaciones	233
5.20. Adquisición de Activos	234
5.20.1. Tabla de Adquisición de Activos	234
5.21. Plan de cuentas	236
5.22. Impuestos que afecta a la empresa	239
5.22.1. Impuesto a la renta de actividades comerciales, industriales y de servicios (IRACIS)	239
5.22.1.1. ¿Quiénes deben de inscribirse en el IRACIS?	239



5.22.1.2. Características Generales del IRACIS.	240
5.22.2. Impuesto al valor agregado. (IVA)	240
5.22.2.1. Características del IVA	241
CAPITULO VI ECONOMICO.....	242
6.1. Introducción Capítulo Económico.....	243
6.2. La Inflación	243
6.3. Fluctuación del Tipo de Cambio	244
6.4. Producto Interno Bruto (PIB)	246
6.5. Balanza Comercial (Importación/Exportaciones)	248
6.6. Comportamiento de la Reserva Monetaria	249
6.7. Superávit o Déficit Fiscal	250
6.8. Salario Mínimo	252
6.9. Conclusión.....	251
CAPÍTULO VII PLAN FINANCIERO	253
7.1. Introducción al Plan Financiero	254
7.2. Plan Financiero.....	254
7.3. Información Relevante Plan Financiero	254
7.3.1. Inversiones	254
7.3.2. Cronograma de Inversión y Financiamiento	254
7.3.3. Depreciaciones y Amortizaciones	254
7.3.4. Servicio de Deuda	255
7.3.5. Mano de Obra.....	255
7.3.6. Cronograma de Producción y Ventas	255
7.3.7. Ingresos por ventas.....	256
7.3.8. Costos Totales	256
7.3.9. Punto de Equilibrio.....	256



7.3.10. Capital de trabajo	257
7.3.11. Estados de Resultados	257
7.3.12. Flujos de Caja Proyectados	257
7.3.13. Balances Proyectados	258
7.3.14. Indicadores Financieros.....	259
7.4. Cuadros financieros.....	259
7.4.1. Cuadro 1 - Inversiones	259
7.4.2. Cuadro 2 - Cronograma de Inversión y Financiamiento	261
7.4.3. Cuadro 3 - Depreciaciones y Amortizaciones.....	262
7.4.4. Cuadro 4 - Servicio De Deuda A Largo Plazo y A Corto Plazo	263
7.4.5. Cuadro 5 - Mano de Obra.....	265
7.4.6. Cuadro 6 - Cronograma de Producción y Ventas.....	266
7.4.7. Cuadro 7 - Ingresos por Ventas.....	268
7.4.8. Cuadro 8 - Costos totales	269
7.4.9. Cuadro 9 - Punto de Equilibrio	270
7.4.10. Cuadro 10 - Capital de Trabajo	271
7.4.11. Cuadro 11 - Estado de resultados Proyectados con Financiamiento.....	272
7.4.12. Cuadro 12 - Estado de resultados Proyectados sin Financiamiento.....	273
7.4.13. Cuadro 13 - Flujo de Caja Proyectado con Financiamiento.....	274
7.4.14. Cuadro 14 - Flujo de caja Proyectado sin Financiamiento.....	275
7.4.15. Cuadro 15 - Origen y Aplicación de Fondos Con Financiamiento	275
7.4.16. Cuadro 16 - Origen y Aplicación de Fondos Sin Financiamiento	276
7.4.17. Cuadro 17 - Balances Proyectados Con Financiamiento	277
7.4.18. Cuadro 18 - Balances Proyectados Sin Financiamiento.....	278
7.4.19. Cuadro 19 - Indicadores Financieros	279



CONCLUSIÓN280

BIBLIOGRAFIA.....282

ANEXOS.....287



INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Rubrica libre de gluten. Sin TACC (sin Trigo, Avena, Cebada y Centeno), sello obligatorio	41
Imagen 2. Grafica de marco tridimensional del mercado	90
Imagen 3. Macrosegmentación mercado producto.	90
Imagen 4. Modelo de ciclo de vida de un producto	96
Imagen 5. Gráfico de ciclo de vida de CELIADICTOS S.R.L.	97
Imagen 6. Cuota de mercado de CELIADICTOS S.R.L.	99
Imagen 7. Cuadro de interacción fortalezas y oportunidades	109
Imagen 8. Cuadro de interacción fortalezas y amenazas	109
Imagen 9. Cuadro de interacción de debilidades y oportunidades	110
Imagen 10. Cuadro de interacción de debilidades y amenazas	110
Imagen 11. Tiempo de desarrollo de objetivo.....	119
Imagen 12. Meses de degustaciones en punto de ventas.....	121
Imagen 13. Fechas de promociones de 2 x 1.....	123
Imagen 14. Meses de descuentos del 10% en Arete, Casa Rica, Biggie.....	125
Imagen 15. Meses de descuentos del 10% en Arete, Casa Rica, Biggie.....	125
Imagen 16. Logotipo	127
Imagen 17. Factura de la empresa.	127
Imagen 18. Ploteado de vehículos de reparto.....	128
Imagen 19. Kepis.....	128
Imagen 20. Remeras	129
Imagen 21. Promotoras	129
Imagen 22. Productos e ingredientes (1).....	132
Imagen 23. Productos e ingredientes (2).....	133
Imagen 24. Proceso de producción de panificados con cocción	133
Imagen 25. Proceso de producción de panificados sin cocción	137
Imagen 26. Panificados 3 semillas.	163
Imagen 27. Pan chip sin TACC.....	163
Imagen 28. Pan para hamburguesa.....	163



Imagen 29. Pan para sándwich	164
Imagen 30. Palitos	164
Imagen 31. Masa para pascualina	164
Imagen 32. Masas para empanadas	165
Imagen 33. Galleta molida	165
Imagen 34. Ubicación de la empresa	168
Imagen 35. Modelo de Matriz de Ansoff	180
Imagen 36. Organigrama de CELIADICTOS S.R.L.	194
Imagen 37. Representación gráfica de la estructura de Mintzberg	196
Imagen 38. Ápice estratégico	197
Imagen 39. Línea media	198
Imagen 40. Núcleo operativo	198
Imagen 41. Staff de apoyo.....	199
Imagen 42. Manual de funciones del gerente general	201
Imagen 43. Manual de funciones de jefe de producción.....	202
Imagen 44. Manual de funciones del maestro panadero	203
Imagen 45. Manual de funciones ayudante de producción	204
Imagen 46. Manual de funciones encargado de control de calidad	205
Imagen 47. Manual de funciones de jefe administrativo y RR.HH.	206
Imagen 48. Manual de funciones de asistente administrativo.....	207
Imagen 49. Manual de funciones de jefe comercial/ marketing	208
Imagen 50. Manual de funciones de vendedor repartidor	209
Imagen 51. Manual de funciones de community manager tercerizado	210
Imagen 52. Manual de funciones de encargado de tesorería.....	211
Imagen 53. Manual de funciones del cobrador	212
Imagen 54. Manual de funciones de contador externo.....	213
Imagen 55. Manual de procedimiento recepción de materia prima e insumos	214
Imagen 56. Manual de procedimiento de distribución y entrega de productos.....	215
Imagen 57. Manual de procedimiento de control de calidad	216
Imagen 58. Manual de procedimiento de cobranzas	217
Imagen 59. Manual de procedimiento de pedidos de materia prima e insumos	218
Imagen 60. Fluxograma de procedimiento recepción de materia prima e insumos.....	219



Imagen 61. Fluxograma de procedimiento de distribución y entrega de productos	220
Imagen 62. Fluxograma de procedimiento de control de calidad	221
Imagen 63. Fluxograma de procedimiento de cobranzas	222
Imagen 64. Fluxograma de procedimiento de pedidos de materia prima e insumos.	223
Imagen 65. Layout CELIADICTOS S.R.L.	229
Imagen 66. Matriz de códigos de adyacencia ideal.....	231
Imagen 67. Matriz ideal en escalas	231
Imagen 68. Matriz real en escalas	232
Imagen 69. Evolución del dólar	245
Imagen 70. PIB en niveles y crecimiento real.....	247
Imagen 71. Crecimiento del PIB	247
Imagen 72. Cuadro de inversión total	259
Imagen 73. Detalle de inversión en activos fijos	260
Imagen 74. Resumen de gastos de constitución	261
Imagen 75. Cronograma de inversión y financiamiento	261
Imagen 76. Cuadro de depreciación y amortización	262
Imagen 77. Cuadro de servicio de deuda a largo plazo.....	263
Imagen 78. Cuadro de servicio de deuda a corto plazo.....	263
Imagen 79. Cálculo de deuda a largo plazo	264
Imagen 80. Cuadro de salario de personal	265
Imagen 81. Cronograma de producción según capacidad máxima	266
Imagen 82. Cronograma de producción y ventas por paquete	266
Imagen 83. Cronograma de producción por gramos.	267
Imagen 84. Cálculo de capacidad máxima en kilogramos.	267
Imagen 85. Cuadro de ingresos por ventas	268
Imagen 86. Costos totales.....	269
Imagen 87. Punto de equilibrio	270
Imagen 88. Capital de trabajo	271
Imagen 89. Estado de resultado con financiamiento.....	272
Imagen 90. Estado de resultado sin financiamiento	273
Imagen 91. Flujo de caja proyectado con financiamiento.....	274
Imagen 92. Flujo de caja proyectado sin financiamiento.....	275



Imagen 93. Origen y aplicación de fondos con financiamiento	275
Imagen 94. Origen y aplicación de fondos sin financiamiento	276
Imagen 95. Balance proyectado con financiamiento	277
Imagen 96. Balance proyectado sin financiamiento.....	278
Imagen 97. Indicadores financieros	279
Imagen 98. Escritura de constitución (1)	287
Imagen 99. Escritura de constitución (2)	288
Imagen 100. Escritura de constitución (3)	289
Imagen 101. Escritura de constitución (4)	290
Imagen 102. Escritura de constitución (5)	291
Imagen 103. Escritura de constitución (6)	292
Imagen 104. Inscripción en el Registro Publico de Comercio de personas jurídicas	293
Imagen 105. Solicitud de Inscripción – RUC	294
Imagen 106. Inscripción de Matricula de comerciante	295
Imagen 107. Inscripción Patronal IPS.....	296
Imagen 108. Formulario de Registro de Marca.....	297
Imagen 109. Inscripción en el MTSSE	298
Imagen 110. Declaración Jurada de Movimiento del Empleado	299
Imagen 111. Registro de envase en la INAN (1)	300
Imagen 112. Registro de envase en la INAN (2)	301
Imagen 113. Registro de envase en la INAN (3)	302
Imagen 114. Registro de envase en la INAN (4)	303
Imagen 115. Formulario de componentes de material para envases (1)	304
Imagen 116. Formulario de componentes de material para envases (2)	304
Imagen 117. Formulario de componentes de material para envases (3)	305
Imagen 118. Solicitud de verificación sanitaria	305
Imagen 119. Nota de solicitud de cumplimiento de buenas practicas (1).....	306
Imagen 120. Nota de solicitud de cumplimiento de buenas prácticas (2).....	307
Imagen 121. Declaración de activos para Municipalidad de San Lorenzo	308



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de negocio.....	71
Gráfico 2. Posee panificados sin TACC.....	72
Gráfico 3. Marcas más conocidas	73
Gráfico 4. Tipos de productos panificados sin TACC	74
Gráfico 5. Marcas de panificados que vende	75
Gráfico 6. Características	76
Gráfico 7. Inversión en cada recarga.....	77
Gráfico 8. Frecuencia de reposición.....	78
Gráfico 9. Condiciones de ingreso al local	79
Gráfico 10. Encargado de realizar sugeridos	80
Gráfico 11. Decisión de compra.....	81
Gráfico 12. Entrega de pedidos	82
Gráfico 13. Deseo de adquisición de un nuevo producto panificado sin TACC.	83
Gráfico 14. Deseo de adquisición de un nuevo producto panificado sin TACC	83
Gráfico 15, Medios de comunicación	84
Gráfico 16. Tipos de promociones	85
Gráfico 17. Variación de la inflación	244



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escritura de Constitución de Sociedades	29
Tabla 2. Depósito de Garantía.....	30
Tabla 3. Cuadro de Rubrica de Libros Contables	33
Tabla 4. Cuadro de Rubrica de Formularios Continuos por cada 100	33
Tabla 5. Registro Único de Contribuyentes RUC Cuadro de Registro Único de Contribuyentes.	34
Tabla 6. Cuadro de Apertura de Patente Comercial.....	35
Tabla 7. Inscripción en el Instituto de Previsión Social.....	36
Tabla 8. Cuadro de Inscripción en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.	37
Tabla 9. Cuadro de Costos Registro de Marcas DINAPI.....	38
Tabla 10. Presupuesto de apertura.....	43
Tabla 11. Descripción del producto	45
Tabla 12. Lista de puntos de ventas	62
Tabla 13. Lista de empresas encuestadas	70
Tabla 14. Frecuencia de tipo de negocio.....	71
Tabla 15. Frecuencia de panificados sin TACC.....	72
Tabla 16 Frecuencia de marcas conocidas	73
Tabla 17 Frecuencia de tipos de panificados sin TACC	74
Tabla 18. Frecuencia de marcas de panificados que venden los locales.....	75
Tabla 19. Frecuencia de características del proveedor para ingresar en el local comercial.....	76
Tabla 20. Frecuencia de inversión en cada recarga.....	77
Tabla 21. Frecuencia de reposición.....	78
Tabla 22. Frecuencia de condiciones para ingresar.....	79
Tabla 23. Frecuencia de quien realiza los sugeridos	80
Tabla 24. Frecuencia de decisión de compra	81
Tabla 25. Frecuencia de donde se realizan las entregas.....	82
Tabla 26. Frecuencia de deseo de adquirir un nuevo producto panificado	83
Tabla 27. Frecuencia de medios de comunicación.....	84
Tabla 28. Frecuencia de publicidad.....	85
Tabla 29. Cálculo de frecuencia de compra	92



Tabla 30. Cálculo de inversión promedio anual por empresa.....	93
Tabla 31. Cálculo de la demanda	93
Tabla 32. Cálculo del mercado potencial absoluto.	94
Tabla 33. Cuota de mercado.....	95
Tabla 34. Proyección de ventas.....	98
Tabla 35. Lista plana de variables controlables	107
Tabla 36. Lista plana de variables no controlables	108
Tabla 37. Matriz FODA Producto.....	111
Tabla 38. Matriz FODA Precio	112
Tabla 39. Matriz FODA Plaza.....	113
Tabla 40. Matriz FODA Promoción.....	114
Tabla 41. Matriz FODA Persona.....	115
Tabla 42. Matriz FODA Evidencia física.....	116
Tabla 43. Matriz FODA Proceso.....	117
Tabla 44. Puntos de ventas que se cubrirán el 1er año.....	119
Tabla 45. Presupuesto objetivo 1	119
Tabla 46. Presupuesto objetivo 2.	121
Tabla 47. Empresas, cantidad de sucursales y meses de promociones	121
Tabla 48. Presupuesto objetivo 3	123
Tabla 49. Puntos de ventas con promociones de 2 x 1 y tiempo de promoción	123
Tabla 50. Presupuesto objetivo 4	124
Tabla 51. Cobertura de empresas y tiempo de promoción del 10% de descuento.....	125
Tabla 52. Presupuesto total de objetivos de marketing.....	126
Tabla 53. Presupuesto de manual corporativo	130
Tabla 54. Presupuesto total del plan de marketing.....	130
Tabla 55. Tiempo de producción de cada producto en minutos.....	139
Tabla 56. Cronograma de producción semanal.....	140
Tabla 57. Cantidad de operarios y sus funciones.	141
Tabla 58. Cronograma de ventas anuales expresados en paquetes.	142
Tabla 59. Detalle de ventas anuales, mensuales, semanales y carga por punto de venta.....	143
Tabla 60. Cálculo de la capacidad máxima.....	144
Tabla 61. Cronograma de producción anual según capacidad máxima de producción	145



Tabla 62. Cronograma de producción de galleta molida	146
Tabla 63. Cronograma de producción por paquetes.....	146
Tabla 64. Cantidad de paquetes producidos por año, por mes, por semana y por día en promedio	147
Tabla 65. Necesidad de materia prima e insumos en cantidad de unidades.....	148
Tabla 66. Necesidad de materia prima anual para producción de pan chip en cantidades.	149
Tabla 67. Necesidad de materia prima anual para producción de pre pizza en cantidades.	149
Tabla 68. Necesidad de materia prima anual para producción pan de hamburguesas en cantidades.	150
Tabla 69. Necesidad de materia prima anual para producción pan de sándwich en cantidades.	150
Tabla 70. Necesidad de materia prima anual para producción pan 3 semillas en cantidades.	151
Tabla 71. Necesidad de materia prima anual para producción disco para empanada en cantidades.	151
Tabla 72. Necesidad de materia prima anual para producción masa para pascualina en cantidades.	152
Tabla 73. Necesidad de materia prima anual para producción palitos en cantidades.	152
Tabla 74. Necesidad de materia prima anual para producción molida en cantidades.....	152
Tabla 75. Costos variables totales de producción anual.....	153
Tabla 76. Costos variables de producción por materia prima, insumos y envases.	153
Tabla 77. Costos variables de producción de pan chip	154
Tabla 78. Costos variables de producción de prepizza	155
Tabla 79 Costos variables de producción de pan de hamburguesa	155
Tabla 80. Costos variables de producción de pan de sándwich	156
Tabla 81. Costos variables de producción de pan 3 semillas	156
Tabla 82. Costos variables de producción de discos para empanada.....	157
Tabla 83. Costos variables de producción de masas para pascualina	157
Tabla 84. Costos variables de producción de masas para palitos.....	157
Tabla 85. Costos variables de producción de galleta molida	158
Tabla 86. Costos fijos totales de producción.....	158
Tabla 87. Costo total de producción anual en guaraníes	158
Tabla 88. Margen de contribución anual en guaraníes.....	161
Tabla 89. Margen de contribución mensual en guaraníes	161
Tabla 90. Margen de contribución unitario	162



Tabla 91. Análisis de la macro localización.....	172
Tabla 92. Análisis de la micro localización	173
Tabla 93. Rivalidad entre competidores.....	175
Tabla 94. Amenaza de entrada de nuevos competidores	176
Tabla 95. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	177
Tabla 96. Poder de negociación de los proveedores	177
Tabla 97. Poder de negociación de los compradores	178
Tabla 98. Resumen de las 5 fuerzas de Porter.....	179
Tabla 99. Lista plana de variables controlables	185
Tabla 100. Lista plana de variables no controlables	186
Tabla 101. Combinación fortalezas y oportunidades	186
Tabla 102. Combinación fortalezas y amenazas	187
Tabla 103. Combinación debilidades y oportunidades	187
Tabla 104. Combinación debilidades y amenazas	187
Tabla 105. Matriz FODA Administrativo	188
Tabla 106. Presupuesto de objetivo 4 administrativo	193
Tabla 107. Presupuesto total de objetivos administrativos	193
Tabla 108. Cantidad total de personal	224
Tabla 109. Salario mano de obra directa.....	226
Tabla 110. Salario mano de obra indirecta.....	226
Tabla 111. Descripción, códigos y escalas.....	230
Tabla 112. Detalle de inversión en remodelación.	233
Tabla 113. Adquisición de activos fijos	234
Tabla 114. Plan de cuentas	236



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido elaborado como un estudio de proyecto para la instalación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de panificados sin gluten aptos para Celiacos.

El objetivo de esta propuesta es proveer a los clientes, panificados acordes con las crecientes restricciones por intolerancias alimentarias y sobre todo de calidad, aunque estos superen en costos a los panificados normales.

En esta investigación los datos obtenidos servirán para tener un conocimiento de los diferentes ámbitos en los cuales nace la idea del proyecto, la legalización del negocio, los recursos humanos, la logística, la situación del mercado y hasta el posicionamiento del producto.

La panadería “CELIADICTOS S.R.L”, buscará satisfacer al cliente por medio de profesionales capacitados, en la elaboración y comercialización de productos panificados libres de gluten.



JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este proyecto denominado CELIADICTOS S.R.L nace bajo la consideración de la problemática existente hoy en día del aumento de parte de la población que padecen la enfermedad (celiaquía) y la falta de satisfacción de la necesidad de panificados SIN TACC (sin Trigo, Avena, Cebada y Centeno) en los puntos de ventas.

Por lo que se ve la oportunidad de producir y comercializar panificados libre de gluten o SIN TACC al público en general, con el cuidado en relación a la calidad y el uso de ingredientes adecuados para su elaboración, dirigido a los diferentes puntos de ventas de la ciudad de Asunción y Gran Asunción (supermercados, minimercados, tiendas 24 hs.), ofreciendo además un precio más accesible que la competencia.

Se considera un proyecto interesante ya que en el país existe más de 600.000 personas que padecen esta enfermedad, entre las cuales solo alrededor de 5.000 personas están registradas en FUPACEL (Fundación Paraguaya de Celíacos).

Además de reconocer que los productos para celíacos son considerados aptos para el consumo para personas con diabetes, para las que cuidan su alimentación, que son considerados aptos para una alimentación sana.

Para llevar a cabo el proyecto es necesario más que nada el conocimiento en la elaboración de panificados sin gluten, negociación adecuada con los puntos de ventas, y una inversión relativamente baja en maquinarias y equipos, cumplir con las condiciones legales de la INAN (Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición) en cuanto al producto, empaque y habilitación del establecimiento. Por parte, la Municipalidad de San Lorenzo tiene requerimientos específicos de un estudio de evaluación de impacto ambiental (EIA) por el tipo de producción y las maquinarias para la habilitación y patente municipal, cumplidos estos requisitos la empresa puede iniciar sus actividades.



CAPITULO I ASPECTOS JURÍDICOS





1.1. Introducción al Capítulo Jurídico

Marco legal: El **marco legal** proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En el **marco legal** regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

1.2. Requerimientos Jurídicos

1.2.1. Nombre o razón social

La empresa constituirá bajo este régimen legal y el nombre comercial panadería CELIADICTOS S.R.L.

1.3. Tipo de Sociedad

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Se optó por este tipo de sociedad por las siguientes características:

- No existe un monto mínimo de capital requerido
- La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportes

1.4. Constitución Jurídica

Los trámites comenzarán en una escribanía, donde se procederá a la redacción de la Escritura de Constitución que contendrá el estatuto social por el que se regirá la sociedad. Entre otras cosas, en la Escritura de Constitución debe establecerse el capital de la empresa. Para este tipo de empresa no se ha establecido un capital mínimo.

Los aportes que fueran realizados en efectivo deberán ser integrados en un 50% como depósito de Garantía en un Banco Oficial, en el momento de la constitución, según lo indica el artículo N°



1.164 del Código Civil. La suma que fuera depositada podrá ser retirada en su totalidad una vez realizada la inscripción en el Registro Público de Comercio. La diferencia deberá ser totalizada en un plazo menor a dos años.

Si hubiese otros bienes registrables que no sean efectivo (inmuebles, rodados, maquinarias), deberán presentarse ante el escribano la totalidad de los documentos de propiedad de los mismos y deberá adjuntarse el correspondiente certificado de libre disponibilidad de los bienes, documento emitido por la Dirección General de la Propiedad. Si los bienes fueren mercaderías, muebles, u otros bienes no registrables deberán adjuntarse las correspondientes facturas de compras.

Las personas jurídicas adquieren su personalidad jurídica a partir de su inscripción en el

Registro de Personas Jurídicas según el Artículo 345 de la Ley 879/1.981.

Tabla 1. Escritura de Constitución de Sociedades

Costo	Cero con sesenta y cinco por ciento (0,75%) para escrituras cuyos montos sean superiores a Gs. 200.000.000 ley N.º 1.307/87 del arancel del Notario Público
Tiempo	Aproximadamente 7 días para la redacción de la Escritura
Institución	Escribanía
Institución	Corte Suprema de Justicia
Consideraciones	El trámite es personal, éste puede ser realizado por el solicitante o
Importantes	por el representante legal

Fuente elaboración propia

1.4.1. Depósito de garantía en un banco oficial.

Depósito en efectivo del 50% del aporte en dinero como mínimo en cumplimiento del Art. 1164 del Código Civil, en un banco oficial (Banco Nacional de Fomento).

Observación: Se debe considerar para inscribir el Contrato Social en el Registro Público de



Comercio, es obligatorio presentar la boleta de depósito de garantía en el Banco Nacional de Fomento, este monto se devuelve una vez registrado en el Registro Público de Comercio y únicamente con la misma se puede gestionar la devolución del depósito en garantía. Hasta tanto dure las gestiones de constitución, el capital de la sociedad queda inmovilizado.

Este depósito simplemente se exige para comprobar la existencia del dinero y debe hacerse a través de un “cheque de gerencia” de algún banco local. Una vez que terminen los trámites de constitución de la SRL, esto es, cuando el estatuto se inscriba en la Dirección General de los Registros

Públicos, tanto en el Registro de Personas Jurídicas y Asociaciones como en el de Comercio, se devuelve el dinero. Esto dura normalmente dos meses. Por eso, solo durante este período el dinero estará depositado en el BNF. Posteriormente, podrá retirarlo para poder iniciar sus actividades.

1.4.2. Al respecto el Código Civil:

Art. 1164: “Los aportes en dinero deben integrarse en un 50% como mínimo y completarse en un plazo de dos años. Su cumplimiento se acreditará al solicitarse la inscripción con el comprobante de su depósito en un banco oficial. No se podrá disponer de los fondos hasta la presentación del contrato escrito”.

Art. 1163: “El capital social debe suscribirse íntegramente al constituirse la sociedad. Los aportes en especie deberán cubrirse totalmente, justificándose su valor en la misma forma prescripta para las sociedades anónimas. Las cuotas de participación de los socios no pueden ser representadas por títulos negociables.

Tabla 2. Depósito de Garantía.

Costo	Gs. 55.000
Tiempo	60 días
Institución	Banco Nacional de Fomento. Independencia Nacional esq. Cerro Cora

Fuente elaboración propia



1.4.3 Inscripción en el registro Público de personas Jurídicas y Asociaciones

Estos trámites se realizan en las oficinas de la Dirección General de los Registros Públicos.

El trámite de inscripción de la constitución de la sociedad en el

Registro Público de Comercio y en el Registro Público de Personas Jurídicas y Asociaciones se realiza por minuta de inscripción lo realiza comúnmente el escribano, quien se encargará de solicitarla por medio de una nota dirigida al Sr. Juez de Turno firmada por el representante legal de la sociedad en formación.

Se deberá abonar, por cada inscripción, la tasa judicial (Gs. 31.402) y la tasa especial (Gs.39.253), para que el juez proceda a ordenar la inscripción de la constitución de la empresa. Una vez ordenada la inscripción de la sociedad, se deberá realizar la publicación de un resumen del acto constitutivo de la empresa en la Gaceta Oficial y en un diario de gran circulación.

1.4.4 Matricula de Comerciante

Una vez culminado el paso anterior, se podrá solicitar la Matrícula de Comerciante mediante una carta dirigida al Sr. Juez de Turno, indicando los datos de la sociedad y firmada por un abogado patrocinante y el representante legal de la sociedad. Para obtener la inscripción en la Matrícula de Comerciante se deberá pagar (1 tasa fija (jurisdiccional) + 1 tasa fija + 1 tasa especial (registrar) (Gs.82.912) en la Sección Verificación de Tasas Judiciales, Planta Baja del Palacio de Justicia.

1.4.5 Rubricas de Libros Contables

Los Libros Contables antes de ser utilizados, deberán ser presentados ante el Registro Público de Comercio para su Rubricación. Todas las hojas de los libros deberán estar rubricadas o selladas y en su primera hoja deberá constar la cantidad de folios que contenga. El mismo requisito se cumplirá con las hojas o fichas de otros sistemas de contabilidad que se autoricen. El Registro cerrará los libros usados, con indicación en la última página de la fecha y del número de folios utilizados”, de acuerdo



a las disposiciones contenidas en el Art. 78 de la Ley N° 1.034/1.983 del Libro del Comerciante.

Todo comerciante cuyo capital exceda el importe correspondiente a mil jornales mínimos establecidos para las actividades diversas no especificadas de la Capital, está obligado a registrar, en libros que la técnica contable considere necesarios, una contabilidad ordenada y regular, adecuada a las características y naturaleza de sus actividades, que permita determinar su situación patrimonial y los resultados de su actividad. Deberá conservar, además, su correspondencia mercantil y la documentación Comerciante).

Libros obligatorios de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Ley 1.034/83

1.1. Libro Inventario

1.2. General Libro Diario General

Ley 2.421/04

1.3. Libro Mayor

1.4. Libro IVA Compras

1.5. Libro IVA Ventas

Esta obligación se halla prevista en la Ley 1.034/83 del Comerciante, en sus artículos 74, 75,78, 79, 80 81 y 87 respectivamente. Como práctica profesional ya no se usa

Ley 1.034/83

1.4.1. Libro Auxiliar de Caja



1.4.2. Libro Auxiliar de Proveedores

1.4.3. Libro Auxiliar de Clientes

1.4.4. Libro Acta

Tabla 3. Cuadro de Rubrica de Libros Contables

Costo	Tasa Fija: Gs. 31.402 tasa Especial: Gs. 39.253. Total: Gs. 70.655
Costo Total	Gs, 70.655 x 7 (libros Contables) Total: Gs. 423.930
Tiempo	48 hs. - 72 hs
Institución	Dirección General de los Registros Públicos
Importantes	http://www.pj.gov.py/contenido/154-direccion-general-de-los-registros-publicos/154
Consideraciones	públicos/154

Fuente elaboración propia

Constar en nota datada en su primera página, el número de folios que contengan.

El mismo requisito se cumplirá con las hojas o fichas de otros sistemas de contabilidad que se autoricen.

El Registro cerrará los libros usados, con indicación en la última página de la fecha y del número de folios utilizados.

Tabla 4. Cuadro de Rubrica de Formularios Continuos por cada 100

Costo	Tasa Fija: Gs. 31.402 tasa Especial: Gs. 39.253 total: Gs. 70.655
Costo Total	Gs, 70.655 x 2 (formularios continuos) Total: Gs. 141.310
Tiempo	48 hs. - 72 hs
Institución	Dirección General de los Registros Públicos
Consideraciones	http://www.pj.gov.py/contenido/154-direccion-general-de-los-registros-publicos/154
Importantes	publicos/154

Fuente elaboración propia



1.4.6 Inscripción en la dirección de Ministerio de Hacienda (R.U.C)

Trámites para la obtención de la Cédula del RUC (Registro Único de Contribuyentes) y solicitud de clave de acceso PIN, deberán realizarse en la Dirección General de Recaudaciones de la Sub Secretaría de Estado de Tributación del Ministerio de Hacienda vía web remitiendo por mail escaneado los siguientes documentos,

- Cédula de Identidad del Representante y de todos los socios
- Factura de servicio dónde estará ubicado el comercial
- La escritura de constitución
- La inscripción en el Registro Público de Comercio

Tres días después se notifica por mail la confirmación para asistir a la charla, y luego se toma las huellas dactilares para la obtención del RUC

Tabla 5. Registro Único de Contribuyentes RUC Cuadro de Registro Único de Contribuyentes.

Costo.	Sin Costo
Tiempo	3 días
Institución	Sub-Secretaría de Estado de Tributación. Ministerio de Hacienda
Consideraciones	http://www.set.gov.py/portal/PARAGUAY-SET/biblioteca-virtual/documentos-requeridos-para-la-inscripcion-en-el-ruc.pdf
Importantes	

Fuente elaboración propia

1.4.7 Apertura en la Municipalidad Involucrada (Patentes)

La Ley N° 620 es la que establece el régimen tributario para las municipalidades del interior del país. Por lo que se procederá al pago del impuesto de patente anual por ejercer el comercio principalmente en la ciudad de San Lorenzo.

El impuesto de patente anual se pagará el cincuenta por ciento del impuesto anual en el primer semestre y el resto en el segundo semestre, además se pagará conforme al monto del activo declarado.



Requisitos para patente comercial en la Municipalidad de San Lorenzo:

1. Fotocopia de C.I del representante Legal.
2. Fotocopia del RUC (cédula tributaria)
3. Fotocopia de constancia persona jurídica de inscripción RUC
4. Fotocopia de constitución de sociedad
5. Contrato de alquiler (local alquilado) o último pago de impuesto inmobiliario en caso de registrar un local propio.

OBS.: Todos los documentos deben estar autenticados por escribanía.

Solicitud Municipal; donde se registran: Rubro, croquis, teléfono.

Costo de formulario: (Gs. 25.000).

Tabla 6. Cuadro de Apertura de Patente Comercial

Costo	Tasas fijas + Tasas Especiales: Total: Gs. 259.800
Tiempo	48 a 72 horas.
Institución	Municipalidad de San Lorenzo
Consideraciones Importantes	Estos precios están contemplados en la Ley N° 620 art.7 según el capital declarado por la sociedad

Fuente elaboración propia

1.4.8 Instituto de Previsión Social (I.P.S)

Toda empresa que cuente con uno o más empleados tiene la obligación de realizar la inscripción patronal en el IPS, y pagar el seguro social en forma mensual. El trámite de inscripción se realizará en el Dpto. Patronal del IPS.

Requisitos para la Inscripción de Trabajadores.

Para inscribir a un trabajador el empleador dispone de dos opciones:



Inscribirlo a través del sistema REI: Es un sistema de procesamiento de datos vía Internet denominado Registro Electrónico de Información (REI) a través del cual el empleador puede realizar todas sus operaciones de movimiento de empleados, imprimir su liquidación y posteriormente pasar a abonar en caja o directamente en el sistema de pagos de los bancos adheridos: BANCO CONTINENTAL SAECA y VISIÓN BANCO SAECA.

Realizar la inscripción personalmente: En cualquiera de las agencias de la dirección de aporte obrero patronal (AOP) presentando la declaración Jurada de lunes a viernes.

Requisitos:

- Llenar los formularios de:
- Inscripción Patronal, en triplicado
- Comunicación de entrada de cada empleado.

Adjuntar fotocopia de:

- Cédula de identidad del patrón y los empleados.
- Fotocopia autenticada del Registro Único de Contribuyente.
- Para la S.R.L. presentar fotocopia autenticada por escribano/a de la escritura de Constitución que ya fue inscrita en el Registro Público de Comercio.

Tabla 7. Inscripción en el Instituto de Previsión Social

Costo	Sin Costo
Tiempo	Al instante
Institución	IPS http://portal.ips.gov.py/portal/IpsWeb/overview/Patronales/REI

Fuente elaboración propia

1.4.9 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada están obligadas a inscribirse en el Registro Patronal habilitado por la autoridad administrativa del trabajo en un plazo máximo de sesenta (60)



días desde el inicio de la relación laboral. Se presentarán las planillas laborales en la página web del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Tabla 8. Cuadro de Inscripción en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Costo	Sin Costo
Tiempo	Al instante
Institución	https://regobpat.mtess.gov.py/dbmt/output/login.php

Fuente elaboración propia

1.4.10 Dirección de Propiedad Intelectual (Registros de Marcas)

Una vez elegida la denominación, que servirá para designar el producto o servicio, es necesario que la misma esté disponible, en caso de ser así, la solicitud será rechazada y se deberá cambiar la denominación, lo que podría acarrearle pérdidas económicas, por lo que es importante asegurarse antes de lanzar alguna campaña de difusión de la marca.

Presentación de la solicitud:

La solicitud deberá ser presentada en la mesa de entrada de la DINAPI, acompañado de la copia autenticada de cédula de identidad del solicitante.

Publicación de solicitud:

Abonada la tasa de presentación equivalente a dos jornales mínimo vigente, el interesado en un plazo de 10 a 15 días máximo podrá retirar la orden de publicación, la que deberá ser difundida en un diario de gran circulación, por tres días consecutivos.

Oposición de terceros:

A partir de la última publicación hecha se esperan 60 días hábiles para que terceros puedan deducir oposición contra la solicitud, si es que estos se ven afectados en su derecho. La tramitación para obtener el registro de una marca tiene un plazo mínimo de 6 meses.

**Tabla 9. Cuadro de Costos Registro de Marcas DINAPI**

Costo	Gs. 157.010.
Costo profesional abogado	Gs. 2.500.000.
Tiempo	6 a 9 meses
Institución	DINAPI
Consideraciones Importantes	La Ley de Marcas N° 1294/1998 otorga al titular de una marca el derecho de uso exclusivo para los productos y /o servicios protegidos

Fuente elaboración propia

1.4.11 Institución Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN)

• **Resolución S.G. N° 28/2002.** Por la cual se aprueba el Emblema Internacional para productos alimenticios y medicamentos que no contiene gluten, y se dispone su uso obligatorio en todo el país.

1. Registro de establecimiento

El Registro de Establecimientos permite la emisión del certificado de registro e inspección otorgado a los establecimientos elaboradores, fraccionadores o importadores de alimentos procesados de origen animal.

Es ofrecido por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social a través del Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN) en la Dirección de Registros y Habilitaciones Sanitarias.

La certificación va dirigida a establecimientos elaboradores, fraccionadores o importadores de alimentos.

Tiempo de obtención: 90 días, supeditado a la aprobación de los trámites.

Precio: Anexo de la Resolución N° 484/11.

Formularios necesarios: Formulario N° 100 de solicitud de registro de establecimiento.



2. Registro Sanitario de Producto Alimenticio (RSPA)

Es un trámite por el cual se autoriza la comercialización de productos en el país, ofrecido por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social a través del Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN), en la Dirección de Registros y Habilitaciones Alimentarias.

El trámite se realiza exclusivamente en las instalaciones del INAN, sito en Avenida Santísima Trinidad e Itapúa / Asunción. El trámite es presencial cuando la presencia física de la persona es indispensable para realizar el trámite. Tiene por cobertura a todo el territorio Nacional.

Tiempo de obtención: 30 días hábiles.

Precio: Según anexo, Resolución de Aranceles N° 484/2011

3. Registro de Envases

El Certificado de Registro Nacional de Envase (R.N.E.) es el documento emitido por el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición, corresponde a la inscripción del producto luego de cumplidos los requisitos documentales conforme a los procedimientos aprobados, y conlleva la autorización para la utilización y comercialización del envase y/o equipamiento en contacto con alimentos.

Este registro se emite en tres casos:

1. Como solicitud de nuevo registro.
2. Como renovación del registro emitido
3. Cuando se modifique algún componente del envase.

Documentos y Resoluciones

Resolución S.G. N° 495/2014.

Resolución S.G. N° 380/2011.

Decreto N° 6115/2011.

Procedimiento de Registro de Envases en contacto con alimentos.

Lista de Verificación. Departamento de Envases y Equipamientos en contacto con



Alimentos.

Instructivo para el llenado del Formulario y presentación de los Requisitos para la Obtención el Registro Nacional de Envase en Contacto con alimentos.

4. Tramites de Buenas Prácticas Manufactureras BPM

Requisitos para la solicitud de CCBPM/A

1. Requisitos para la solicitud de B.P.M. y B.P.A.

- Copia simple del Certificado de Registro de Establecimiento vigente otorgado por el INAN.
- El trámite debe ser realizado con documentación legal vigente.

2. Requisitos para la solicitud de B.P.M. (a parte de los citados arriba)

Es un requisito para la solicitud del Certificado de cumplimiento de BPM, que la empresa cuente con un historial de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, por lo que el inspector verificará todas las documentaciones que avale dicha implementación de un mínimo de 20 producciones (*). Tener en cuenta que lo mencionado debe corresponder a la actividad y categoría para la que solicita el Certificado de CBPM.

(*). En caso de Solicitudes de Empresas Elaboradoras de Leche Enriquecida para el Programa Alimentario Nutricional Integral – PANI se verificará la implementación de un mínimo de 5 producciones.

3.Requisitos a tener en cuenta para la inspección.

Es imprescindible la presencia del director técnico caso contrario la inspección no se llevará a cabo.

Todos estos trámites se realizan exclusivamente en las instalaciones del INAN, sito en Avenida Santísima Trinidad e Itapúa / Asunción. Son presenciales cuando la presencia física de la persona es indispensable para realizar el trámite. Tiene por cobertura a todo el territorio Nacional.



1.4.12. Otras reglamentaciones

Ley n° 6072: Que establece medidas de control de productos sin gluten.

La presente Ley tiene por objeto establecer medidas de control de productos alimenticios, farmacéuticos y otros productos para la salud elaborados, importados y comercializados sin gluten a fin de garantizar al consumidor el acceso a la información precisa, clara y veraz respecto a la composición nutricional de los productos mencionados.



Imagen 1. Rubrica libre de gluten. Sin TACC (sin Trigo, Avena, Cebada y Centeno), sello obligatorio

Fuente: Elaboración propia



Artículo 7° - Comercialización de Productos.

Los productos alimenticios, farmacéuticos y otros productos para la salud dirigidos al consumidor celíaco que se comercialicen en el país, deberán cumplir con los requisitos establecidos en la presente Ley y su reglamentación y llevar impresos en sus envases, envoltorios, marbete, etiqueta o rótulo de modo claro y visible la leyenda “SIN GLUTEN”, “NO CONTIENE GLUTEN” o “SIN T.A.C.C.”.

1. Ley N° 836 De Código Sanitario

Este Código regula las funciones del Estado en lo relativo al cuidado integral de la salud del pueblo y los derechos y obligaciones de las personas en la materia.

2. Ley N° 294/1993 de Evaluación de impacto ambiental

Por la cual se establece, que se entenderá por Evaluación de Impacto Ambiental, a los efectos legales, el estudio científico que permita identificar, prever y estimar impactos ambientales, en toda obra o actividad proyectada o en ejecución.

Están obligadas, entre otras actividades específicas, cualquier otra obra o actividad que por sus dimensiones o intensidad sea susceptible de causar impactos ambientales. Las reglamentaciones de la presente Ley establecerán las características que deberán reunir las obras y actividades mencionadas en el Artículo 7o. de la Ley 294/93, cuyos proyectos requieran Declaración de Impacto Ambiental, y los estándares y niveles mínimos por debajo de los cuales éstas no serán exigibles.

Toda Evaluación de Impacto Ambiental quedará aprobada sin más trámite, si no recibiera su correspondiente Declaración de impacto ambiental en el término de 90 (noventa) días.

La Declaración de Impacto Ambiental constituirá el documento que otorgará al solicitante la licencia para iniciar o proseguir la obra o actividad que ejecute el proyecto evaluado, bajo la obligación del cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental y sin perjuicio de exigírsele una nueva



Evaluación de Impacto Ambiental en caso de modificaciones significativas del proyecto, de ocurrencia de efectos no previstos, de ampliaciones posteriores o de potenciación de los efectos negativos por cualquier causa subsecuente.

1.5. Costos de Registros de Empresas.

Tabla 10. Presupuesto de apertura

	Trámites	Costo Gs.	Tiempo- Días
1	Gastos de Escribanía 0,75% LEY 1307/87 sobre capital.	2,625,000	7
2	Depósito de Garantía en BNF	55,000	60
3	Inscripción en los Registros Públicos	150,000	30
4	Registro único de Contribuyentes R.U.C.	Sin Costo	1
5	Rubricación de libros contables y formularios continuos	565,240	6
6	Publicaciones Gaceta Oficial y diario ABC color	340,000	8
7	Inscripción en el Instituto de Previsión Social I.P.S.	Sin Costo	1
8	Inscripción en el Ministerio de Justicia y Trabajo M.J.T.	Sin Costo	1
9	Evaluación de impacto ambiental	15,000,000	180
10	Registro de establecimiento (INAN)	750,000	90
11	Registro Sanitario de Producto Alimenticio (RSPA)(INAN)	4,500,000	30
12	Registro de Envases (INAN)	4,500,000	30
13	Apertura de Patente Comercial en la Municipalidad de San Lorenzo y costo de inspección anual	1,002,200	3
14	Inspección sanitaria municipal (5% sobre la patente)	50,110	
15	Comunicación de Apertura al MIC	116,186	20
16	Marcas y Patentes DINAPI	157,010	270
17	Pago abogado y gastos varios	3,700,000	
18	Gastos administrativos + honorarios profesionales	4,450,000	0
	Total	37,960,746	

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO II INVESTIGACION DE MERCADO





2.1. Investigación de Mercado. Desarrollo

Debido a la necesidad latente de la producción de panificados para celíacos, es de suma importancia conocer los medios de distribución y sus condiciones para el ingreso de un nuevo producto comercial en el mercado. A fin de llegar a la mayor cantidad de personas que sufren esta condición.

Por lo cual, es de vital importancia analizar el comportamiento de compra de los puntos de ventas encargados de la provisión de estos productos.

El objetivo de esta investigación es determinar el grado de aceptación de panificados a base de harina sin TACC en Asunción y Gran Asunción.

Los productos CELIADICTOS S.R.L. han sido formulados cuidadosamente para proporcionar, una alimentación saludable.

Tabla 11. Descripción del producto

1. Pan chip
2. Pre pizza
3. Pan de Hamburguesa
4. Pan de sándwich
5. Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)
6. Disco para empanada
7. Masa para pascualina
8. Palitos (secos)
9. Galleta Molida

Fuente: Elaboración propia



2.2. Objetivos de investigación

2.2.1. Objetivo General

Determinar la demanda de panificados sin TACC de los puntos de ventas.

2.2.2. Objetivos y Requerimientos

2.2.2.1. Objetivos Cognitivos

OBJ. 1. Determinar cuáles son las marcas de panificados sin gluten (para Celiacos) que conocen los encargados.

R.I. 1. Indagar las marcas conocidas de panificados que el encuestado (empresa) conoce.

2.2.2.2. Objetivos Afectivos

OBJ. 2. Identificar los medios de comunicación óptimos para informar la existencia de nuevos productos.

RI.2. Conocer los medios de comunicación más utilizados para llegar a los canales de distribución (empresas).

OBJ. 3. Medir el nivel de satisfacción en cuanto a las características que debe contener el producto para ingresar al local comercial.

RI. 3. Conocer las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial.

RI. 4. Medir el grado de satisfacción en cuanto a las características que debe poseer un



proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial.

OBJ. 4. Indagar las preferencias en cuanto a promociones.

RI. 5. Determinar las preferencias de los canales de distribución en cuanto a promociones

OBJ. 5. Identificar si estaría dispuesta a adquirir un nuevo producto panificado sin gluten para la venta en su local.

R.I. 6. Reconocer si la empresa estaría dispuesto a adquirir un nuevo producto panificado sin TACC para la venta en su local.

2.2.2.3. Objetivo Comportamental

OBJ. 6. Averiguar la inversión en compra de panificados similares para la venta

RI. 7. Indagar la inversión promedio en compra de panificados similares para la venta.

OBJ. 7. Reconocer los productos panificados más adquiridos por los consumidores.

RI. 8. Marcar cuales son los tipos de productos panificados más adquiridos por el consumidor

OBJ. 8. Determinar cuáles son las marcas de productos panificados que vende en el local.

RI. 9. Indagar las marcas de productos panificados que vende en el local.

OBJ. 9. Indagar si poseen panificados sin gluten para la venta.

RI. 10. Preguntar si poseen panificados sin gluten para la venta.



OBJ. 10. Determinar la frecuencia de reposición de panificados sin gluten en el mes.

RI. 11. Indagar la frecuencia de reposición de panificados sin gluten en el mes.

OBJ. 12. Indagar cual es el método para ingresos en los canales de distribución reconocidos.

RI. 12. Preguntar cuáles son las condiciones para ingresar en los canales de distribución.

OBJ. 13. Determinar la demanda global de productos panificados sin gluten

RI. 7. Ídem

RI. 8. Ídem

RI. 10. Ídem

RI. 11. Ídem

RI. 13. Determinar el marco muestral

OBJ. 14. Determinar el mercado potencial absoluto

RI. 14. Determinar el mercado potencial

RI. 7. Ídem

RI. 8. Ídem

RI. 10. Ídem

RI. 11. Ídem



OBJ. 15. Determinar la cuota de participación de mercado de la competencia

RI. 7. Ídem

RI. 8. Ídem

RI. 9. Ídem

RI. 10. Ídem

RI. 11. Ídem

OBJ. 16. Reconocer el procedimiento de sugeridos, quien decide la compra y donde se debe realizar las entregas de pedidos.

R.I. 15. Preguntar quién es el encargado de realizar los sugeridos.

R.I. 16. Preguntar quien decide la compra.

R.I. 17. Preguntar dónde se realizan las entregas de pedidos.

2.2.2.4. Objetivos variables Socio demográficas

OBJ. 17. Conocer el tipo de negocio que administra o posee el encuestado

RI. 18. Preguntar el tipo de negocio que administra o posee (supermercado, autoservicio)



2.3. Diseño de Investigación y fuentes de Datos

2.3.1. Investigación Exploratoria.

Esta investigación, se ajusta al proceso inicial, la cual ayuda en la toma de decisiones. A partir de ella, se obtendrá un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de tiempo y de dinero. Esta investigación se caracteriza por su flexibilidad a lo inesperado y a la información que no se ha identificado previamente.

Incluye fuentes primarias y/o secundarias de datos, entrevista con personas conocedoras del tema.

Entre los tipos de diseños de investigación de exploratoria se encuentran:

1. **Entrevista a profundidad:** Consiste en realizar entrevistas a uno o más especialistas o conocedores del tema a investigar, a fin de tener informaciones generales antes de realizar la investigación descriptiva.
2. **Focus group:** Consiste en reunir a un grupo entre 8 a 12 personas, para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque.
3. **Fuente de datos:** Se consideran fuentes de datos secundarios toda la información existente en el mercado, o internamente en la empresa que aporte datos para la investigación.

2.3.1.1 Entrevista a profundidad.

Para conocer los atributos que los locales comerciales buscan para la compra de panificados sin gluten se realizará una entrevista a profundidad a un encargado de un local comercial, a fin de recabar más información sobre el área.



Recomendaciones:

RI. 3. Conocer las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial.

2.3.1.2 Fuente de datos:

Se consideran fuentes de datos secundarios toda la información existente en el mercado, o internamente en la empresa que aporte datos para la investigación. En este caso información de puntos de ventas existentes en el mercado, constitución jurídica, entre otros.

Recomendaciones:

RI. 13. Determinar el marco muestral

RI. 14. Determinar el mercado potencial

2.3.2. Investigación Concluyente.

Se caracteriza por la aplicación de procedimientos formales de investigación que comprenden objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Frecuentemente se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan de muestreo y junto con la evaluación de la información a recolectar. Se realiza la investigación a través de encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones. Esta puede ser descriptiva y casual. La primera muestra fenómenos de marketing, mientras la segunda por su parte reúne evidencias sobre las relaciones de causa y efecto.



Entre los diseños de investigación concluyente se encuentran:

1. La encuesta estructurada:

Está determinada por un cuestionario estructurado, compuesto mayormente por preguntas de selección múltiple, que el encuestado debe contestar seleccionando alguna de ellas.

2. Entrevista:

En la entrevista personal, el entrevistador formula las preguntas a un entrevistado, generalmente son preguntas abiertas, este registra sus respuestas, analizando además sus gestos y emociones.

2.3.2.1 Encuesta estructurada.

Para responder a la investigación concluyente se llevará a cabo una encuesta a los encargados o responsables de los locales (Supermercados, autoservicio, tiendas 24hs)

Recomendaciones:

RI. 1. Indagar las marcas conocidas de panificados que el encuestado (empresa) conoce.

RI.2. Conocer los medios de comunicación más utilizados para llegar a los canales de distribución (empresas).

RI. 4. Medir el grado de satisfacción en cuanto a las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial.

RI. 5. Determinar las preferencias de los canales de distribución en cuanto a promociones

RI. 6. Reconocer si la empresa estaría dispuesto a adquirir un nuevo producto panificado



sin TACC para la venta en su local.

RI. 7. Indagar la inversión promedio en compra de panificados similares para la venta.

RI. 8. Marcar cuales son los tipos de productos panificados más adquiridos por el consumidor

RI. 9. Indagar las marcas de productos panificados que vende en el local.

RI. 10. Preguntar si poseen panificados sin gluten para la venta.

RI. 11. Indagar la frecuencia de reposición de panificados sin gluten en el mes.

RI. 12. Preguntar cuáles son las condiciones para ingresar en los canales de distribución.

R.I. 15. Preguntar quién es el encargado de realizar los sugeridos.

R.I. 16. Preguntar quien decide la compra.

R.I. 17. Preguntar dónde se realizan las entregas de pedidos.

RI. 18. Preguntar el tipo de negocio que administra o posee (supermercado, autoservicio)



2.4. Recolección de datos:

El procedimiento de recolección de datos se definirá en cuanto sigue:

Tipo de actitud: T.A.

Tipo de variable: T.V.

Tipo de escala: T.E.

Tipo de medición: T.M.

Tipo de pregunta: T.P.

R.I. 1. Indagar las marcas conocidas de panificados que el encuestado (empresa) conoce.

T.A.: Cognitivo

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: abierta

¿Cuáles son las marcas más conocidas de panificados sin gluten que conoce?

RI.2. Conocer los medios de comunicación más utilizados para llegar a los canales de distribución (empresas).

T.A.: Afectivo

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Selección múltiple

¿Cuáles son los medios de comunicación de preferencia utilizados para informarse de la existencia de nuevos productos panificados?

Facebook



- Instagram
- Radios
- Tv
- Periódicos
- Por medio de recomendaciones

RI. 4. Medir el grado de satisfacción en cuanto a las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial.

T.A.: Afectivo

T.E.: Intervalo

T.M.: Likert

T.P.: selección múltiple

¿Cuáles son a las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial?

	Muy poco importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy importante
A. Variedad					
B. Buena Presentación					
C. Precio accesible					
D. Etiqueta de información nutricional					
E. Entregas en fecha					
F. Ventas a crédito					



RI. 5. Determinar las preferencias de los canales de distribución en cuanto a promociones.

T.A.: Afectivo

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Selección múltiple

¿Qué tipo de promociones preferiría para la compra de panificados sin gluten?

- Descuentos por compras
- Promociones en ciertos días a cargo de la empresa
- Degustaciones
- Premios por cantidad de compras.

R.I. 6. Reconocer si la empresa estaría dispuesto a adquirir un nuevo producto panificado sin TACC para la venta en su local.

T.A.: Afectivo

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Dicotómica

¿Estaría dispuesto a adquirir un nuevo producto panificados sin gluten? (Marque una de las opciones)

- Si
- No
- Tal vez



RI. 7. Indagar la inversión promedio en compra de panificados similares para la venta.

T.A.: Comportamental

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Selección múltiple

¿Cuánto invierte en la compra de sin TACC en cada recarga? (Marque una sola)

- Entre 1.000.000 a 2.000.000
- Entre 2.000.001 a 3.000.000
- Entre 3.000.001 a 4.000.000
- Entre 4.000.001 a 5.000.000
- Entre 6.000.000 a 7.000.000
- Otros... especifique

RI. 8. Marcar cuales son los tipos de productos panificados más adquiridos por el consumidor

T.A.: Comportamental

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Selección múltiple

Marcar los tipos productos panificados sin TACC más adquiridos por el consumidor

- Pan Chip
- Pan de hamburguesa
- Pre pizza
- Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)
- Disco para empanada
- Masa para pascualina



- Galletitas
- Palitos (secos)

RI. 9. Indagar las marcas de productos panificados que vende en el local.

T.A.: Comportamental

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Selección múltiple

Entre las siguientes marcas de panificados sin TACC, seleccione las que vende en el local.

- Azuka
- Pandioca
- Mi Celiaquito
- Gullón
- SoNaturalglutenfree
- Raicediex
- Kellogg's
- Quaker
- Cerealitas
- Flavor food
- Schar



RI. 10. Preguntar si poseen panificados sin TACC para la venta.

T.A.: Comportamental

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Dicotómica

¿Posee panificados sin TACC para la venta?

Si

No

RI. 11. Indagar la frecuencia de reposición de panificados sin TACC en el mes.

T.A.: Comportamental

T.E.: Nominal

T.M.: Nominal

T.P.: Selección múltiple

¿Con qué frecuencia hacen pedidos de reposición de los productos panificados sin TACC?

(marque una sola opción)

Semanal

Quincenal

Mensual

RI. 12. Preguntar cuáles son las condiciones para ingresar en los canales de distribución.

T.A.: Comportamental

T.E.: nominal

T.M.: nominal

T.P.: selección múltiple



¿Cuáles son las condiciones para ingresar como proveedor en del local comercial?

- Primera carga gratis
- Pago de espacio en góndolas
- Créditos a 30 días
- Créditos a 60 días

R.I. 15. Preguntar quién es el encargado de realizar los sugeridos.

T.A.: Comportamental

T.E.: nominal

T.M.: nominal

T.P.: Pregunta abierta

¿Quién es el encargado de realizar los sugeridos?

R.I. 16. Preguntar quien decide la compra.

T.A.: Comportamental

T.E.: nominal

T.M.: nominal

T.P.: Pregunta abierta

¿Quién decide la compra para las sucursales?

- Cada sucursal tiene un encargado para la compra
- Se centra en un solo lugar para todas las sucursales



R.I. 17. Preguntar dónde se realizan las entregas de pedidos.

T.A.: Comportamental

T.E.: nominal

T.M.: nominal

T.P.: Pregunta abierta

¿Dónde se realizan las entregas de pedidos?

RI. 18. Preguntar el tipo de negocio que administra o posee (supermercado, autoservicio)

T.V.: Socio demográfica

T.E.: nominal

T.M.: nominal

T.P.: selección múltiple

¿Qué tipo de negocio que administra o posee?

- Supermercado
- Minimercado
- Tiendas 24 hs

24.1. ENCUESTA (adjunto en el Anexo)



2.5. Diseño de la Muestra

Paso 1 Diseño de la Población:

1. **Elementos definidos de la investigación:** puntos de ventas masivos (Supermercados, minimercados, tienda 24hs)
2. **Unidades de muestreo:** 209 puntos de ventas (Supermercados, minimercados, tienda 24hs) de la ciudad de Asunción y Gran Asunción
3. **Alcance:** Asunción y Gran Asunción.
4. **Tiempo:** Del 1 abril al 10 de mayo

Paso 2: Marco Muestral

Para llevar a cabo la investigación concluyente descriptiva se define como población los puntos de ventas masivos existentes en Asunción y Gran Asunción. Abajo detallada la lista de empresas tomadas como población.

Tabla 12. Lista de puntos de ventas

	Lista De Puntos De Ventas	Ciudad	Teléfono
1	Arete	Lambaré	(021) 572 600
2	Arete	San Lorenzo	(021) 572 600
3	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
4	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
5	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
6	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
7	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
8	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
9	Biggie Express	Fdo de la Mora	(021) 615 257
10	Biggie Express	Lambaré	(021) 615 257
11	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
12	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
13	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
14	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
15	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257



16	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
17	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
18	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
19	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
20	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
21	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
22	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
23	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
24	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
25	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
26	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
27	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
28	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
29	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
30	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
31	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
32	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
33	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
34	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
35	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
36	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
37	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
38	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
39	Biggie Express	Asunción	(021) 615 257
40	Casa Grutter	Fdo de la Mora	(021) 501 802
41	Casa Rica	Asunción	(021) 607 937
42	Casa Rica 2	Asunción	(021) 607 937
43	CITYMARKET	MRA	(021) 208 450
44	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
45	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
46	CITYMARKET	Luque	(021) 419 8920
47	CITYMARKET	Ñemby	(021) 419 8920
48	CITYMARKET	San Antonio	(021) 419 8920
49	CITYMARKET	MRA	(021) 419 8920
50	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
51	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
52	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
53	CITYMARKET	Lambaré	(021) 419 8920



54	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
55	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
56	CITYMARKET	Villa Elisa	(021) 419 8920
57	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
58	CITYMARKET	Luque	(021) 419 8920
59	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
60	CITYMARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
61	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
62	CITYMARKET	MRA	(021) 419 8920
63	CITYMARKET	Luque	(021) 419 8920
64	CITYMARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
65	CITYMARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
66	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
67	CITYMARKET	MRA	(021) 419 8920
68	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
69	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
70	CITYMARKET	Limpio	(021) 419 8920
71	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
72	CITYMARKET	Villa Elisa	(021) 419 8920
73	CITYMARKET	Lambaré	(021) 419 8920
74	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
75	CITYMARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
76	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
77	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
78	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
79	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
80	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
81	CITYMARKET	Lambaré	(021) 419 8920
82	CITYMARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
83	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
84	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
85	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
86	CITYMARKET	Lambaré	(021) 419 8920
87	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
88	CITYMARKET	San Lorenzo	(021) 419 8920
89	CITYMARKET	Lambaré	(021) 419 8920
90	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
91	CITYMARKET	Lambaré	(021) 419 8920



92	CITYMARKET	Villa Elisa	(021) 419 8920
93	CITYMARKET	Asunción	(021) 419 8920
94	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
95	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
96	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
97	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
98	DIA MARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
99	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
100	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
101	DIA MARKET	Fdo de la Mora	(021) 584 555
102	DIA MARKET	Fdo de la Mora	(021) 419 8920
103	DIA MARKET	San Lorenzo	(021)450 808
104	DIA MARKET	Asunción	(021) 419 8920
105	DIA MARKET	San Lorenzo	(021)450 808
106	DIA MARKET	Fdo de la Mora	(021) 584 555
107	DIA MARKET	San Lorenzo	(021)265 245
108	DIA MARKET	Villa Elisa	(021)450 808
109	Hipermercado Luisito	Limpio	(021)450 808
110	Hipermercado Luisito	Ñemby	(021) 238 5073
111	Hipermercado Luisito	Luque	(021) 634 600
112	LT S.A – EXPRESS	Limpio	(021)401 301
113	SALEMMA	Asunción	(0985) 670 430
114	SALEMMA	San Lorenzo	(0985) 670 430
115	SALEMMA	Asunción	(0985) 670 430
116	Super “Letty”	San Lorenzo	(0992) 575 769
117	Supermercado Diefer	Villa Elisa	(021) 503 327
118	Supermercado Diefer	Ñemby	(021) 510 147
119	Supermercado España	Asunción	(021) 200 902
120	Supermercado España	Capiatá	0986 670714
121	Supermercado España	Asunción	(021) 200 902
122	Supermercado España	Asunción	(021) 200 902
123	Supermercado España	Asunción	(021) 200 902
124	Supermercado Fernandito	Capiatá	0971 261699
125	Supermercado Gran Vía	Fdo de la Mora	(021) 614 994
126	Supermercado Gran Vía	Asunción	(021) 614 994
127	Supermercado Gran Vía	Ñemby	(0972) 615 028
128	Supermercado Gran Vía	Luque	(021) 614 994
129	Supermercado Guaraní	Fdo de la Mora	(021) 500 747



130	Supermercado Kingo	San Lorenzo	(021) 237 6698
131	Supermercado Kingo	San Lorenzo	(021) 572 600
132	Supermercado La Bomba	Fdo de la Mora	(021) 678 091
133	Supermercado La Bomba	Ñemby	(021)450 808
134	Supermercado La Bomba	Asunción	(021) 281 701
135	Supermercado La Bomba	Asunción	(021) 553 060
136	Supermercado La Preferida	Asunción	(021) 490 879
137	Supermercado Lambaré	Lambaré	(021) 311 740
138	Supermercado Los Jardines	Luque	(021) 338 0772
139	Supermercado Los Jardines	Luque	(021) 641 114
140	Supermercado Los Jardines	Fdo de la Mora	(021) 338 0773
141	Supermercado Los Jardines	Fdo de la Mora	(021) 634 678
142	Supermercado Los Jardines	Luque	(021) 634 678
143	Supermercado Los Jardines	Luque	(021) 634 678
144	Supermercado LT	Limpio	(021)450 808
145	Supermercado Metro	Lambaré	(021) 907 655
146	Supermercado Morel Hermanos	Itauguá	(021)900 508
147	Supermercado Ña Nica	San Lorenzo	(021)450 808
148	Supermercado Ñanemba'e	Ñemby	(021) 522 450
149	Supermercado Ñanemba'e	Villa Elisa	(021)235 645
150	Supermercado Pueblo	Lambaré	(021) 331 654
151	Supermercado Pueblo	Fdo de la Mora	(021) 524 360
152	Supermercado Pueblo	MRA	(021) 755 700
153	Supermercado Real	Fdo de la Mora	(021) 525 307
154	Supermercado Real	Capiatá Ruta 1	0228 645 354
155	Supermercado Real	Fdo de la Mora	(0972) 684 413
156	Supermercado Real	Ñemby	(021) 525 307
157	Supermercado Real	Capiatá Ruta 2	0993 549314
158	Supermercado STOCK	Asunción	(021) 414 1980
159	Supermercado STOCK	Capiatá	(021) 414 1980
160	Supermercado STOCK	Capiatá	(021) 414 1980
161	Supermercado STOCK	Lambaré	(021) 414 1980
162	Supermercado STOCK	Fdo de la Mora	(021) 414 1980
163	Supermercado STOCK	San Antonio	(021) 414 1980
164	Supermercado STOCK	Asunción	(021) 414 1980
165	Supermercado STOCK	Asunción	(021) 414 1980
166	Supermercado STOCK	Asunción	(021) 414 1980
167	Supermercado STOCK	Lambaré	(021) 414 1980



168	Supermercado STOCK	Luque	(021) 414 1980
169	Supermercado STOCK	MRA	(021) 414 1980
170	Supermercado STOCK	Ñemby	(021) 414 1980
171	Supermercado STOCK	San Lorenzo	(021) 414 1980
172	Supermercado STOCK	San Lorenzo	(021) 414 1980
173	Supermercado STOCK	Villa Elisa	(021) 414 1980
174	Supermercado STOCK	San Lorenzo	(021) 414 1980
175	Supermercado STOCK	San Lorenzo	(021) 414 1980
176	Supermercado STOCK	Limpio	(021) 414 1980
177	Supermercado STOCK	Lambaré	(021) 414 1980
178	Supermercado STOCK	Asunción	(021) 414 1980
179	Supermercado STOCK	Asunción	(021) 414 1980
180	Supermercado STOCK	Itauguá	(021) 414 1980
181	Supermercado STOCK	J.A. Saldívar	(021) 414 1980
182	Supermercado STOCK	San Antonio	(021) 414 1980
183	Supermercado STOCK	MRA	(021) 414 1980
184	Supermercado STOCK	Villa Elisa	(021) 414 1980
185	Superseis	Lambaré	(021) 642 215
186	Superseis	Asunción	(021) 642 215
187	Superseis	Areguá	(021) 213 023
188	Superseis	Fdo de la Mora	(021) 642 215
189	Superseis	Fdo de la Mora	(021) 642 215
190	Superseis	Areguá	(021) 642 215
191	Superseis	Asunción	(021) 642 215
192	Superseis	Asunción	(021) 642 215
193	Superseis	Asunción	(021) 642 215
194	Superseis	Asunción	(021) 642 215
195	Superseis	Asunción	(021) 642 215
196	Superseis	Asunción	(021) 642 215
197	Superseis	Asunción	(021) 642 215
198	Superseis	Asunción	(021) 642 215
199	Superseis	Asunción	(021) 642 215
200	Superseis	Asunción	(021) 642 215
201	Superseis	Asunción	(021) 642 215
202	Superseis	Asunción	(021) 642 215
203	Superseis	Asunción	(021) 642 215
204	Superseis	San Lorenzo	(021) 642 215
205	Superseis	Asunción	(021) 642 215



206	Superseis	Asunción	(021) 642 215
207	Superseis	Asunción	(021) 642 215
208	Superseis	Asunción	(021) 642 215
209	Superseis	Luque	(021) 642 215

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3: Determinación del Tamaño de la Muestra.

$$N = \frac{p \cdot q \cdot N \cdot o^2}{e^2 \cdot (N-1) + o^2 \cdot P \cdot q}$$

Nomenclatura:

N: Población

n: Muestra

p: Porcentaje de estimación de éxito

q: Porcentaje de estimación fracaso

o2: Nivel de Confianza

e2: Error de estimación

Datos

N: 209

p: 0,50

q: 0,50

o²: 1

e²: 6%: 0,06

Desarrollo de la Fórmula

$$n = \frac{0,50 \times 0,50 \times 209 \times (1)^2}{(0,06)^2 (209 - 1) + (1)^2 \times 0,5 \times 0,50}$$

n= 52 unidades muestrales



Paso 4: Selección de un procedimiento de muestreo

Muestreo por conveniencia: Se selecciona como su nombre lo indica, con base a la conveniencia del investigador. En este caso la selección de unidad de muestreo se selecciona de acuerdo a la disponibilidad, cercanía de los puntos de ventas, conocimiento previo de la cantidad de sucursales, categoría del punto de venta, manejo de toma de decisiones de ingresos de nuevos puntos de ventas y lo más importante amplitud de cobertura del mercado.

Procedimiento: No probabilístico. En este caso, la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en los criterios del investigador o entrevistador de campo.

Tamaño de muestra actual: para la investigación utilizamos 52 puntos de ventas a conocer.

Paso 5: Seleccionar la muestra

Fueron seleccionados 52 puntos de ventas a encuestar ubicados en Asunción y Gran Asunción.

Podemos mencionar que estos puntos de ventas componen cadenas de supermercados, minimercados y tiendas 24hs, mejor posicionadas en el mercado.

Entre los cuales podemos mencionar:



Tabla 13. Lista de empresas encuestadas

EMPRESAS ENCUESTADAS	CANTIDAD DE SUCURSALES	MUESTRA
ARETE	2	2
CASA RICA	2	2
CADENA BIGGIE	37	37
CADENA CITYMARKET	64	3
STOCK- CADENA RETAIL	27	4
SUPER SEIS- CADENA RETAIL	22	4
TOTAL	154	52

Fuente: Internet. Google

Estas cadenas tienen centralizado su punto de compra y negociación en un solo departamento de comprar según la división al cual corresponda, en este caso la división de delicatessen (que componen los productos diet o para celíacos), el cual está compuesto por un solo personal encargado de la toma de decisión para la entrada de un nuevo proveedor, las entregas de este tipo de productos se realizan por sucursal, pero los pedidos se centralizan en un solo punto general.

STOCK Y SUPER SEIS son de la CADENA RETAIL con 1 encargado de compras por cada marca. El GRUPO BIGGIE centra en un solo departamento la compra para todas las sucursales, la CADENA CITYMARKET centra en un solo departamento la compra para todas las sucursales, además se ampliaron adquiriendo varios puntos de ventas del Supermercado DIA; CASA RICA y ARETE compra independientemente en cada sucursal.

2.6. Recolección de datos

Los datos se recolectaron de encuestas a los encargados administrativos de cada sucursal, de cada cadena de punto de venta seleccionadas para la encuesta.

2.7. Procesamiento de datos

Los datos se procesarán por medio de codificación de los cuestionarios y tabulación en Excel, y posterior elaboración de gráficos para análisis.



2.8. Análisis de Gráficos

1. ¿Qué tipo de negocio que administra o posee?

Tabla 14. Frecuencia de tipo de negocio

	FA	FR
Supermercado	13	25%
Minimercado	2	4%
Tiendas 24 hs	37	71%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre los negocios encuestados se encuentran mayormente las tiendas 24hs con un 71%, luego los supermercados con un 25% y, por último, los minimercados con un 4%.

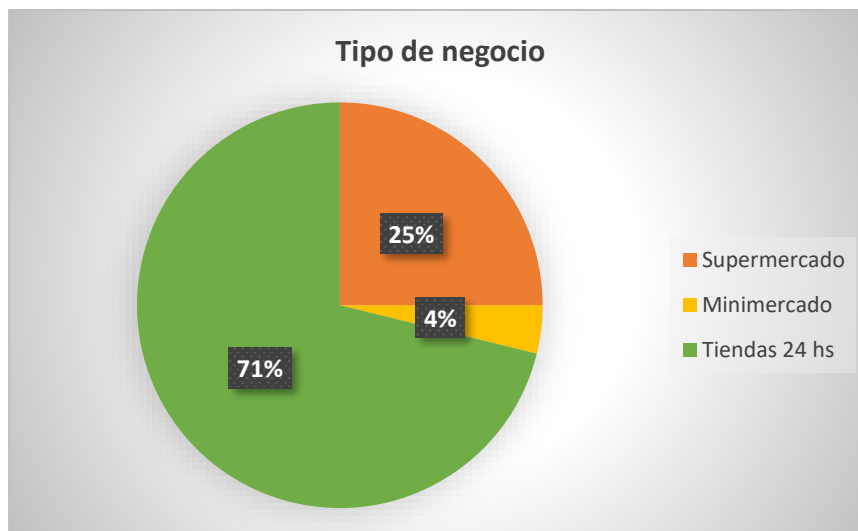


Gráfico 1. Tipo de negocio

Fuente: Elaboración propia



2. ¿Posee panificados sin TACC para la venta en la sucursal?

Tabla 15. Frecuencia de panificados sin TACC

	FA	FR
Si	50	96%
No	2	4%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

El 96% contestó que poseen panificados sin TACC, el 4% contestó que no posee.



Gráfico 2. Posee panificados sin TACC

Fuente: Elaboración propia



3. ¿Cuáles son las marcas más conocidas de panificados sin TACC que conoce?

Tabla 16 Frecuencia de marcas conocidas

	FA	FR
Azuca	5	1%
Mi celiquito	4	1%
Gullón	52	14%
SoNaturalglutenfree	52	14%
Raicediex	52	14%
Kellogg's	15	4%
Quaker	52	14%
Cerealitas	27	7%
Flavor food	52	14%
Schar	52	14%
Total	363	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre las marcas más conocidas de panificados sin TACC están Gullón, SoNaturalglutenfree, Raicediex, Quaker, Flavor food, Schar con un 14%, Cerealitas con un 7%, y luego las demás marcas menos conocidas.

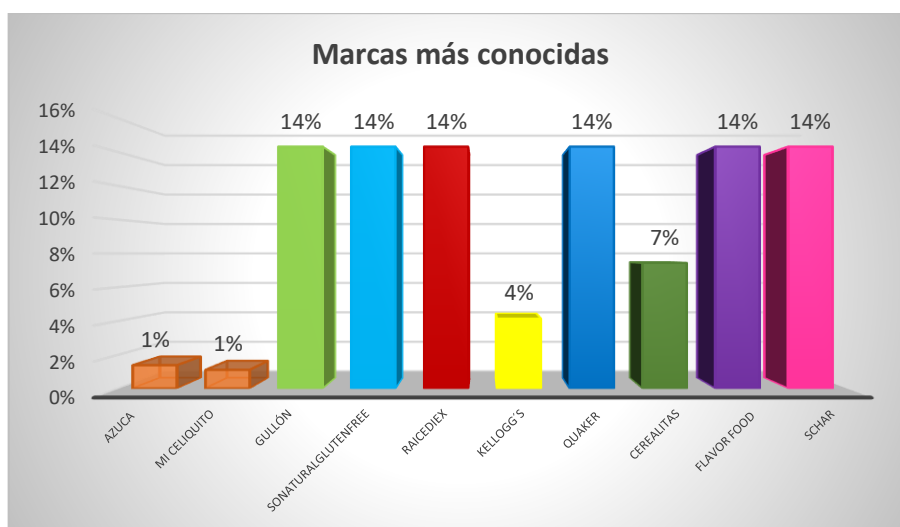


Gráfico 3. Marcas más conocidas

Fuente: Elaboración propia



4. Marcar los tipos productos panificados sin TACC que posee para la venta

Tabla 17 Frecuencia de tipos de panificados sin TACC

	FA	FR
Pan Chip	0	0%
Pan de hamburguesa	0	0%
Pre pizza	2	2%
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)	3	3%
Disco para empanada	0	0%
Masa para pascualina	0	0%
Galletitas	52	48%
Palitos (secos)	52	48%
Total	109	100%

Fuente: Elaboración propia

Mayormente los productos que más poseen para la venta son galletitas y palitos de marcas importadas con un 48% respectivamente y las prepizzas nacionales en un 2% y pan de 3 semillas 3%.

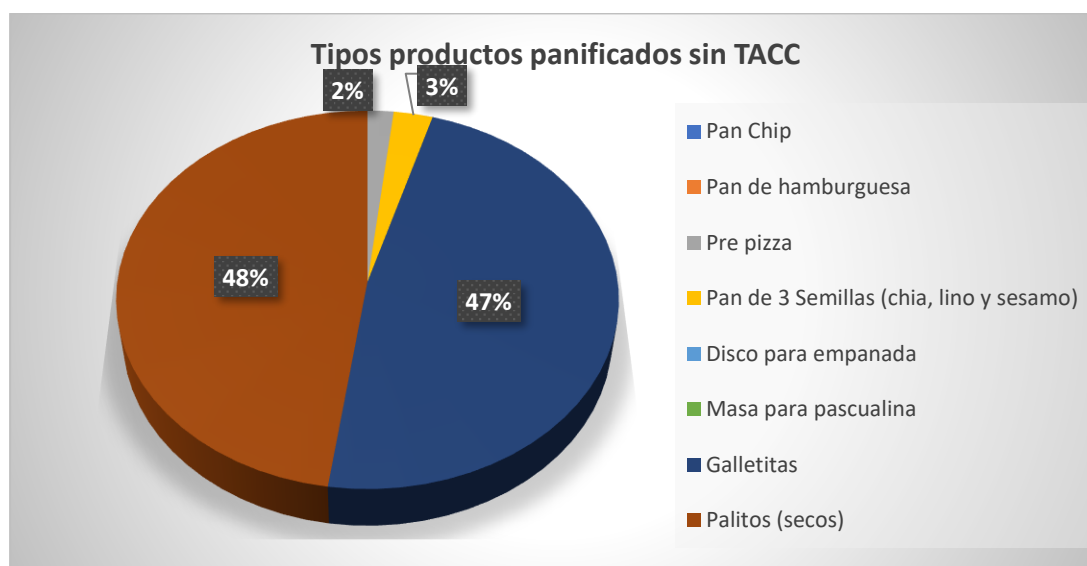


Gráfico 4. Tipos de productos panificados sin TACC

Fuente: Elaboración propia



5. Entre las siguientes marcas de panificados, seleccione las que vende en el local.

Tabla 18. Frecuencia de marcas de panificados que venden los locales

Marcas	FA	FR
Raicediex	52	20.00%
Cerealitas	49	19.00%
Gullón	41	16.00%
Schar	34	13.00%
Flavor food	31	12.00%
Pandioca	21	8.00%
Quaker	17	6.00%
Kellogg's	10	4.00%
Mi celiaquito	3	1.00%
Asuka	3	1.00%
Total	258	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre las marcas de panificados más vendidas se encuentran Raicediex con 20%, seguidamente se encuentra Cerealitas con 19%, Gullón con 16%, Schar con un 13%, Flavor food con 12%, Quaker con 6%, Kellogg's con 4%, luego se encuentran: Pandioca con 8%, Mi Celiaquito con 1% y Azuca con un 1%, estos últimos panificados de producción nacional.

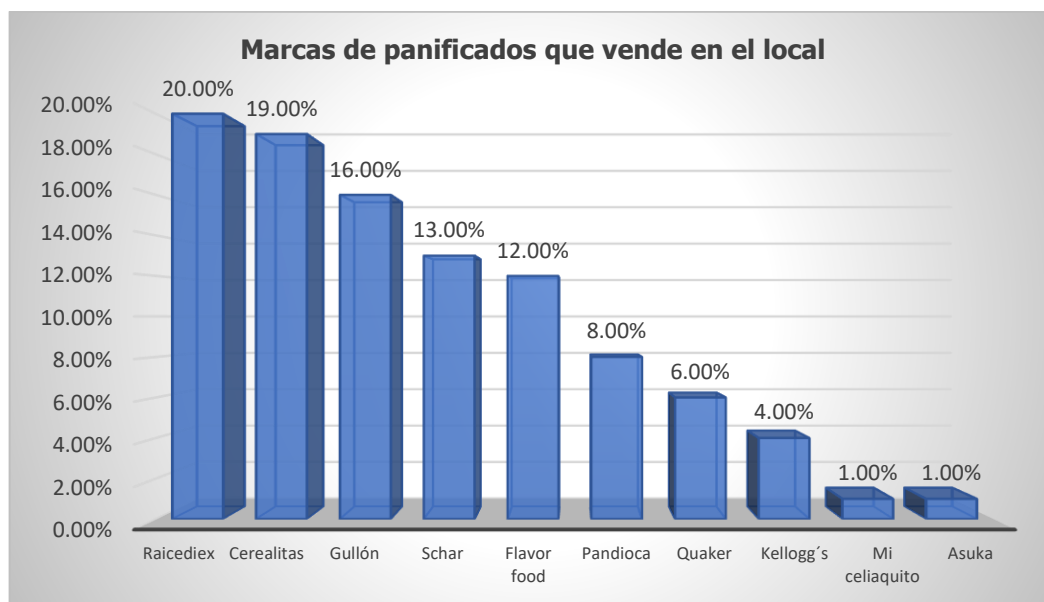


Gráfico 5. Marcas de panificados que vende

Fuente: Elaboración propia



6. ¿Cuáles son las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial?

Tabla 19. Frecuencia de características del proveedor para ingresar en el local comercial

	FR
A. Variedad	4.40
B. Buena Presentación	3.00
C. Precio accesible	4.00
D. Etiqueta de información nutricional	4.60
E. Entregas en fecha	4.80
F. Ventas a crédito	5.00

Fuente: Elaboración propia

Entre los atributos de preferencia de los puntos de venta se encuentran la venta a crédito con un promedio de 5, entregas en fechas establecidas con un promedio de 4,80, etiqueta de información nutricional con un promedio de 4.60 y variedad de productos con un promedio de 4,40. Buena presentación con un promedio de 3.

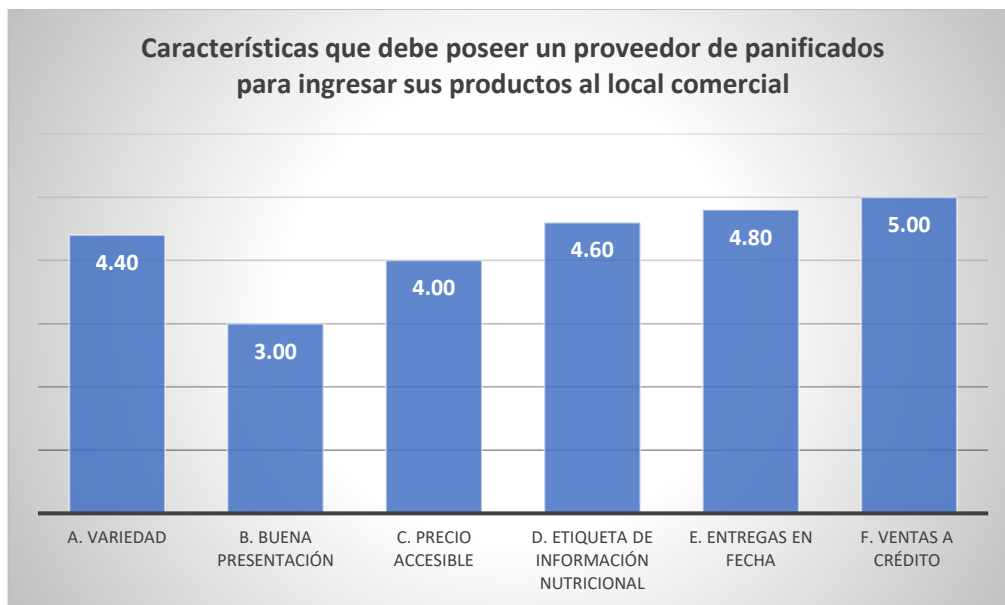


Gráfico 6. Características

Fuente: Elaboración propia



7. ¿Cuánto invierte en la compra de panificados sin TACC en cada recarga por sucursal? (Marque una sola)

Tabla 20. Frecuencia de inversión en cada recarga

	FR	FA
Entre 500.000 a 1.000.000	4	8%
Entre 1.000.001 a 1.500.000	39	75%
Entre 1.500.001 a 2.000.000	0	0%
Entre 2.000.001 a 2.500.000	0	0%
Entre 2.500.001 a 3.000.000	4	8%
Entre 3.000.001 a 3.500.000	5	10%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

La inversión en cada recarga de panificados es mayormente en promedio de Gs. 4.000.000, Gs. 5.000.000 con un 4% cada uno, entre 6.000.000 a 7.000.000 con un 75% en promedio por compras semanales en marcas nacionales, el 8% con un promedio de 12.000.000, 4% con un promedio de 15.000.000 y 6% con un promedio de 18.000.000 mensuales.



Gráfico 7. Inversión en cada recarga

Fuente: Elaboración propia



8. ¿Con qué frecuencia hacen pedidos de reposición de los productos panificados sin TACC? (marque una sola opción)

Tabla 21. Frecuencia de reposición

	FA	FR
Cada 3 días	0	0%
Semanalmente	39	75%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	13	25%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de pedidos de panificados sin TACC es en promedio mensual con un 25% ya que mayormente son galletitas o palitos de marcas importadas y 75% contestaron semanalmente.



Gráfico 8. Frecuencia de reposición

Fuente: Elaboración propia



9. ¿Cuáles son las condiciones para ingresar como proveedor en del local comercial?

Tabla 22. Frecuencia de condiciones para ingresar

Condiciones para ingresar	FA	FR
Primera carga gratis	52	25%
Pago de espacio	52	25%
Créditos a 30 días	39	19%
Créditos a 60 días	13	6%
Otros... se negocia el ingreso según el rubro	52	25%
Total	208	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre las condiciones para ingresar al local comercial se encuentra la primera carga gratis, pago de espacio, crédito entre 30 y 60 días, negociación de ingreso; mayormente recomendado la negociación de ingreso al local a fin de tener beneficios ambas partes.

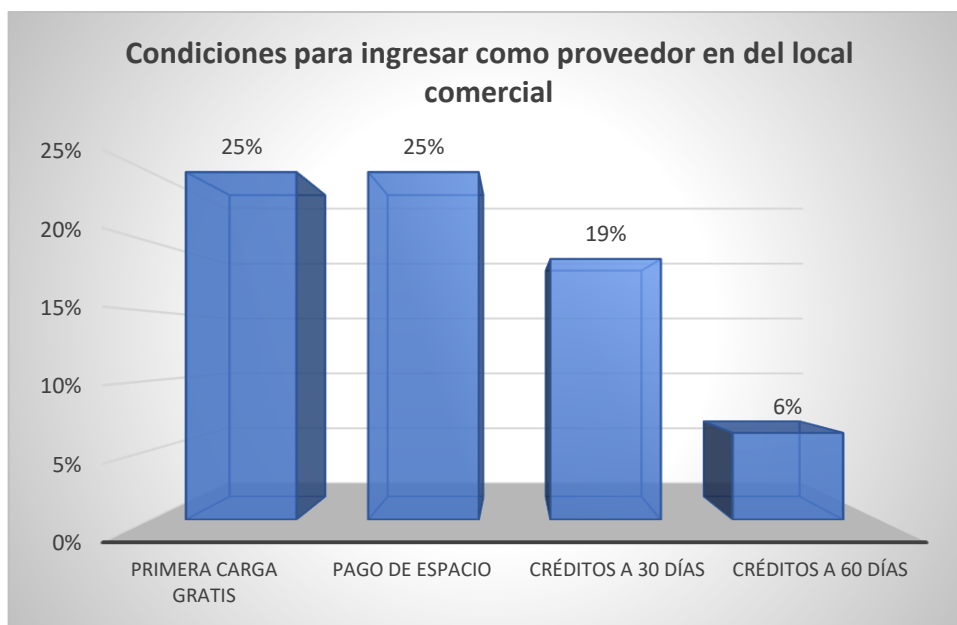


Gráfico 9. Condiciones de ingreso al local

Fuente: Elaboración propia



10. ¿Quién es el encargado de realizar los sugeridos?

Tabla 23. Frecuencia de quien realiza los sugeridos

	FA	FR
Cada sucursal	52	100%
Encargado de compra general	0	0%
TOTAL	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Los sugeridos se realizan en cada sucursal 100%, el sugerido se refiere a la sugerencia de aumento de pedidos a realizarse por los puntos de ventas. En este tipo de sector, el primero en hacer el sugerido de aumento de reposiciones es el vendedor, posteriormente este sugerido lo hace el encargado sucursal y envía a toma de decisión a la central de compras, si tiene uno.



Gráfico 10. Encargado de realizar sugeridos

Fuente: Elaboración propia



11. ¿Quién decide la compra para las sucursales? (Si puede detallar)

Tabla 24. Frecuencia de decisión de compra

	FR	FA
Cada sucursal tiene un encargado para la compra	3	6%
Se centra en un solo lugar para todas las sucursales	49	94%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

La compra mayormente se decide en una central por todas las sucursales de cada cadena con un 94% y el 6% decide la compra por cada sucursal.



Gráfico 11. Decisión de compra

Fuente: Elaboración propia



12. ¿Dónde se realizan las entregas de pedidos?

Tabla 25. Frecuencia de donde se realizan las entregas

	FA	FR
En cada sucursal	52	100%
En el depósito central	0	0%
TOTAL	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Las entregas se deben realizar por cada sucursal 100%

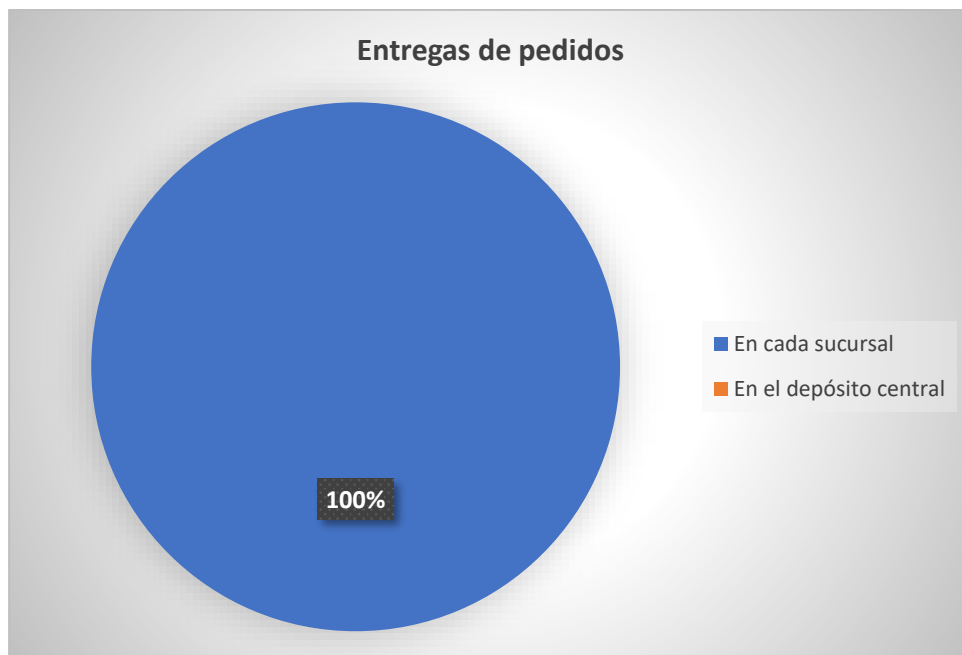


Gráfico 12. Entrega de pedidos

Fuente: Elaboración propia



**13. ¿Estaría dispuesto a adquirir un nuevo producto panificados sin TACC?
(Marque una de las opciones)**

Tabla 26. Frecuencia de deseo de adquirir un nuevo producto panificado

	FA	FR
Si	52	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia

El 100% contestó que estaría interesado en adquirir un nuevo producto panificado sin TACC
Gráfico 13. Deseo de adquisición de un nuevo producto panificado sin TACC.



Gráfico 14. Deseo de adquisición de un nuevo producto panificado sin TACC

Fuente: Elaboración propia



14. ¿Cuáles son los medios de comunicación de preferencia utilizados para informarse de la existencia de nuevos productos panificados?

Tabla 27. Frecuencia de medios de comunicación

	FA	FR
Redes sociales	52	23%
Vendedores visitantes	52	23%
Radios	35	15%
Tv	52	23%
Periódicos	40	17%
Total	231	100%

Fuente: Elaboración propia

Los medios de comunicación de preferencia primeramente son los vendedores visitantes, redes sociales, TV con un 23%, periódicos con un 17% y radios con un 15%.

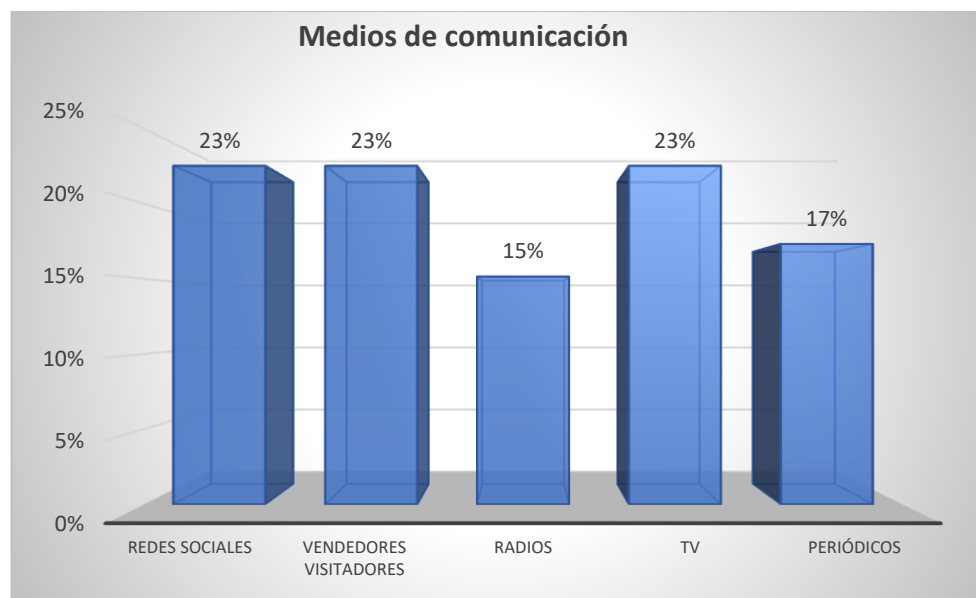


Gráfico 15, Medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia



15. ¿Qué tipo de promociones preferiría para la compra de panificados sin TACC?

Tabla 28. Frecuencia de publicidad

	FA	FR
Descuentos por cantidades de compras	52	27%
Promociones en ciertos días a cargo del proveedor	52	27%
Degustaciones	52	27%
Premios por cantidad de compras.	35	18%
Total	191	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre las promociones de preferencia se encuentra descuentos por cantidad de compra, promociones en ciertos días a cargo del proveedor, degustaciones con un 27% y premios por cantidad de compra 18%



Gráfico 16. Tipos de promociones

Fuente: Elaboración propia



2.9. Conclusión de la investigación de mercado

Como resultado de la investigación se puede llegar a la conclusión de existe un interés de compra por parte de los puntos de ventas de adquirir un nuevo producto panificado sin TACC, teniendo en cuenta que son producto poco ofrecidos como panificados.

El 96% de los encuestados poseen panificados sin TACC, el 4% no posee. Las marcas más vendidas son: Gullón, Raicediex, Quaker, Flavor food, Schar, luego se encuentran Pandioca, Asuka, Mi Celiaquito, estas últimas son panificados nacionales competencias directas de la empresa. En base a las marcas dadas las mayormente poseen para la venta son galletitas, solo los puntos de ventas como Casa Rica, Biggie y algunos Superseis y Stock poseen 3 marcas de productos frescos nacionales.

El siguiente análisis se centra sobre los atributos de preferencia de los puntos de venta, que se encuentran la venta a crédito con un promedio de 5, entregas en fechas establecidas con un promedio de 4,80, etiqueta de información nutricional con un promedio de 4.60 y variedad de productos con un promedio de 4,40.

La inversión en cada recarga de panificados es mayormente en promedio de gs. 1.000.000 semanales en recargas y en forma mensual alrededor de gs. 9.750.000. Hay que acortar que como el producto ofrecido son panificados frescos, serán productos perecederos por lo cual es recomendable realizar las reposiciones 1 vez por semana, con un tiempo de vencimiento de 12 a 15 días en promedio.

Se debe tener en cuenta que en estos puntos de ventas es recomendable realizar negociaciones para el ingreso, ya que existen condiciones para ingresar como proveedor del local comercial entre ellas, se encuentra la primera carga gratis, pago de espacio, crédito entre 30 y 60 días.

La compra mayormente se decide en una central para todas las sucursales de cada cadena con un 94% y el 6% decide la compra por cada sucursal. Los sugeridos se realizan en cada sucursal, así como, las entregas se deben realizar por cada sucursal. En el caso de este producto el sugerido se realiza solo al ingreso en el local, posteriormente solo se realizan las reposiciones, cambios, limpieza del espacio correspondientes en cada punto de ventas y se deja la factura correspondiente de la reposición realizada y nota de crédito si se retiró productos próximos a vencer, previo control del



supervisor a cargo.

Los medios de comunicación de preferencia primeramente son los vendedores visitadores, porque llegan a ofrecer sus productos a la empresa y las promociones de preferencia son más que nada los descuentos por cantidad de compra, promociones en ciertos días a cargo del proveedor, degustaciones.



CAPÍTULO III PLAN DE MARKETING





3.1. Introducción plan de marketing

Para que una organización logre alcanzar sus objetivos con una mayor efectividad, es necesario establecer un plan de marketing, a partir del cual se desarrollen los aspectos estratégicos y operativos, cuya estructura y orden se establece de la siguiente manera:

McCarthy y Perreault (1996), definían el plan de Marketing como un documento escrito en el cual aparecían reflejadas, tanto la estrategia de marketing que se iba a llevar a cabo, como aquellos aspectos relativos al tiempo necesario para ejecutar dicha estrategia.

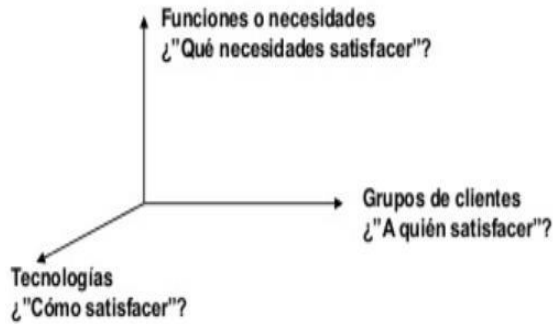
Kotler y Keller (2006), afirmaron que todo plan de marketing se debe sustentar bajo dos pilares básicos: el estratégico y el operativo. La parte estratégica permitirá conocer dónde se encuentra la organización, a través de la definición de su misión, visión y valores; y hacia dónde quiere ir, mediante distintos análisis y estudios de mercado. La parte operativa se encargará de ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados en el plan.

3.2. Análisis de la Macro segmentación

El proceso de posicionamiento requiere de una Macro segmentación del mercado, pues se reconoce la dificultad de satisfacer con un solo producto a todo un mercado, pues en este coexisten una importante variedad de necesidades y expectativas. Un buen punto de partida para cualquier empresa, será definir una misión que se oriente hacia el mercado, para luego proceder a definir el mercado de referencia en el cual se identificarán macrosegmentos conocidos como: Las necesidades, los compradores y las tecnologías existentes, en otras palabras, identificaremos al ¿Qué?, ¿Quién? Y el ¿cómo?



Gráficamente, la conceptualización se representaría así:



Marco tridimensional del mercado de referencia

Imagen 2. Grafica de marco tridimensional del mercado

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Análisis de Macrosegmentación CELIADICTOS S.R.L.

3.2.1.1. Mercado Producto:

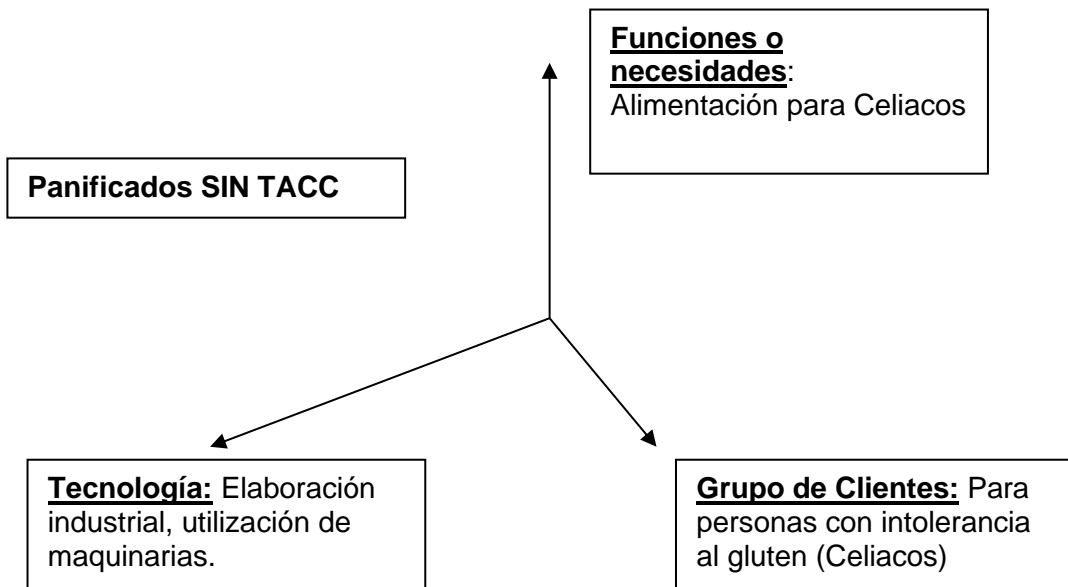


Imagen 3. Macrosegmentación mercado producto.

Fuente: Elaboración propia.



3.3. Análisis de la microsegmentación

La Micro segmentación consiste en analizar en el interior de cada producto mercado, la variedad de las ventajas buscadas por los compradores potenciales y de esta forma constituir segmentos que reagrupan a dichos consumidores.

El objetivo del micro segmentación es destacar aspectos, expectativas o preferencias sobre el comportamiento de compra, a fin de contar con un grupo que constituya un segmento razonable desde el punto de vista del interés comercial y económico.

3.3.1. Tipos De Micro segmentación.

1. Segmentación Geográfica: Propone la división del mercado en unidades geográficas.

Segmento Geográfico para CELIADICTOS S.R.L.: La empresa CELIADICTOS S.R.L. se ocupará de proveer a los puntos de ventas de Asunción y Gran Asunción.

2. Segmentación Demográfica: Consiste en agrupar el mercado en segmentos a partir de variables demográficas como: edad, sexo, tamaño de la familia, religión, Raza, nacionalidad, etc.

Segmento Demográfico: Para CELIADICTOS S.R.L.: La empresa se enfocará en proveer los productos a puntos de ventas dirigidos a un nivel medio alto en adelante.

3. Segmentación Psicográfica: Están agrupados en función de su estilo de vida, personalidad, actitudes, intereses y opiniones.

Segmento Psicográfico Para CELIADICTOS S.R.L.: los consumidores potenciales serán todos los hombres y mujeres que tengan una condición de celiaquía y consuman panes.

4. Segmentación Comportamental: Los consumidores están agrupados sobre la base de su conocimiento de un producto o su lealtad al mismo.



Segmentación Comportamental: Para CELIADICTOS S.R.L: se orienta en obtener aceptación y constancia de compra a los potenciales encargados de los puntos de ventas.

5. Segmentación Producto – Beneficio: Se refiere a los beneficios que buscan los clientes en el producto y la percepción de sus atributos.

Segmentación Producto – Beneficio Para CELIADICTOS S.R.L: se busca satisfacer las necesidades del mercado de productos panificados sin TACC, a los puntos de ventas ofreciéndoles productos de calidad, precios y una excelente atención, en permanente comunicación para asegurar fidelidad y permanencia de la empresa en el mercado.

3.4. Análisis en la Demanda

Una vez realizadas las encuestas se procede a realizar el cálculo de la demanda Global, para medir el atractivo del mercado de referencia, este cálculo tiene por objetivo la medida del nivel de la demanda y de prever el ciclo de vida de la empresa en el mercado, y cuánto sería el monto al que estarían dispuestos a pagar mensualmente los potenciales clientes.

3.4.1. Demanda Global (cálculo)

Para llevar a cabo el cálculo de demanda global, se realiza primeramente el cálculo de frecuencia de compra dada por los encuestados, multiplicado por la inversión promedio seleccionado por cada compra.

Tabla 29. Cálculo de frecuencia de compra

Frecuencia de compra	Fa	Inversión	Inversión anual	Total, inversión anual
Cada 3 días	0	0	0	0
Semanalmente	39	1,000,000	48,000,012	1,872,000,468
Quincenalmente	0	0	0	0
Mensualmente	13	9,750,001	117,000,006	1,521,000,078
Total	52		165,000,018	3,393,000,546

Fuente: Elaboración propia



El siguiente paso es el cálculo de inversión anual promedio por empresa, mediante la división del total de inversión de Gs. 3.393.000.546 entre los 52 encuestados que da un resultado de Gs. 65.250.011.

Tabla 30. Cálculo de inversión promedio anual por empresa.

Inversión promedio anual	Encuestados	Inversión promedio anual por empresa
3,393,000,546	52	65,250,011

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se calcula la demanda global del mercado en base al marco muestral, que consiste en las empresas que están interesadas en el producto o servicio.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago" (Thompson, s.f.)

Tabla 31. Cálculo de la demanda

Inversión anual promedio por empresa	Marco muestral	Demanda global
65,250,011	209	13,637,252,195

Fuente: Elaboración propia

Consiste en la multiplicación de la inversión anual promedio por empresa por el marco muestral.



3.4.2. Mercado Potencial Absoluto (cálculo)

El mercado potencial se refiere al límite hacia el cual tiende la demanda global, cuando el esfuerzo de marketing del mercado tiende hacia el infinito, en un entorno estable. El mercado potencial no es constante, evoluciona a lo largo del tiempo como consecuencia de la incidencia de factores tales como la introducción de nuevos productos, los cambios de hábitos de consumo, etc. Existen dos tipos de mercados potenciales:

El mercado potencial actual, que viene determinado por el esfuerzo de marketing de las empresas que actúan en el mercado considerado.

El mercado potencial absoluto, que es el límite máximo hacia el que tiende el mercado potencial actual a lo largo del tiempo. Es el que calculamos aquí. (Hauzateng, 2014)

Tabla 32. Cálculo del mercado potencial absoluto.

Marco muestral-población	Mercado potencial en unidades muestrales-muestra	Mercado potencial absoluto en unidades muestrales	Inversión anual promedio por empresa	Mercado potencial en guaraníes	Mercado potencial absoluto en guaraníes
209	21	230	65,250,011	1,363,725,219	15,000,977,414

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Cuota de Mercado (cálculo)

Es el porcentaje que posee un negocio en un mercado determinado. Muestra el potencial de mercado y la participación estimando el valor del mercado, junto con los datos de venta de cada negocio. (Cuellar, s.f.)

Las empresas Pandioca, Mi celiaquito y Asuka, estas 3 empresas ofrecen productos similares (productos frescos elaborados en el país) al de la empresa CELIADICTOS S.R.L., por lo que son consideradas como competencias directas. Las demás empresas pueden considerarse competencias indirectas ya que están compuestas por galletitas en su mayoría, de importación.



Tabla 33. Cuota de mercado

Nombre de la empresa	Fr	Cuota de mercado en guaranies
Raicediex	20.00%	2,727,450,439
Cerealitas	19.00%	2,591,077,917
Gullón	16.00%	2,181,960,351
Schar	13.00%	1,772,842,785
Flavor food	12.00%	1,636,470,263
Pandioca	8.00%	1,090,980,176
Quaker	6.00%	818,235,132
Kellogg's	4.00%	545,490,088
Mi celiaquito	1.00%	136,372,522
Asuka	1.00%	136,372,522
Total	100%	13,637,252,195

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de cuota de mercado podemos ver que la participación mayor tiene la empresa PANDIOCA con un 8%, ya que la misma abarca todos los puntos de ventas de Biggie y Casa Rica.

Luego tenemos casi en la misma proporción Mi Celiaquito y Asuka con 1% que ambas se encuentran en Casa Rica.



3.5. Modelo del Ciclo de Vida del Producto

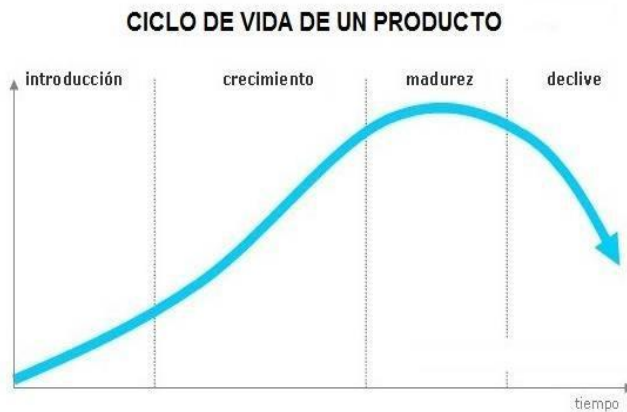


Imagen 4. Modelo de ciclo de vida de un producto

Fuente: Internet. Google

Las fases del modelo del ciclo de vida del producto son:

1. Introducción: Es el momento en que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido en el mercado. Los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. En esta etapa es muy importante invertir en promocionar el producto.

2. Crecimiento: En esta etapa, la empresa ya ha tenido la aceptación en el mercado y se inicia un plan de marketing basada en la demanda de los clientes. Ya se puede establecer un precio penetrante.

3. Madurez: En esta fase las ventas tienden a mantenerse y se llega al punto en que no se pueden aumentar más las campañas publicitarias, incluso se deben reducir costos para no causar desequilibrio financiero.

4. Declive: En esta fase se produce la reducción de ventas por escasez de demanda. Primero se reducirá el precio de los productos para conseguir ventas y seguidamente se reducirán costos de salarios despidiendo a personales.



La empresa **CELIADICTOS S.R.L** se encuentra en fase introductoria ya que recién ingresa al mercado y con ello las ventas aún son escasas, para ingresar el producto al canal de distribución se debe invertir través del marketing e investigación de mercados y alianzas estratégicas.

Las actividades a realizar serán:

- a. Realizar publicidades en radio mediante spot publicitarios en programas renombrados.
- b. Establecer descuentos del 10% por compras realizadas a partir de un monto determinado para los puntos de ventas.
- c. Realizar degustaciones de productos en puntos estratégicos de distribución.
- d. Hacer promociones en los puntos de ventas de 2x1 de productos SIN TACC de la marca de la empresa.

3.5.1. Gráficos de Ciclo de Vida de CELIADICTOS S.R.L.

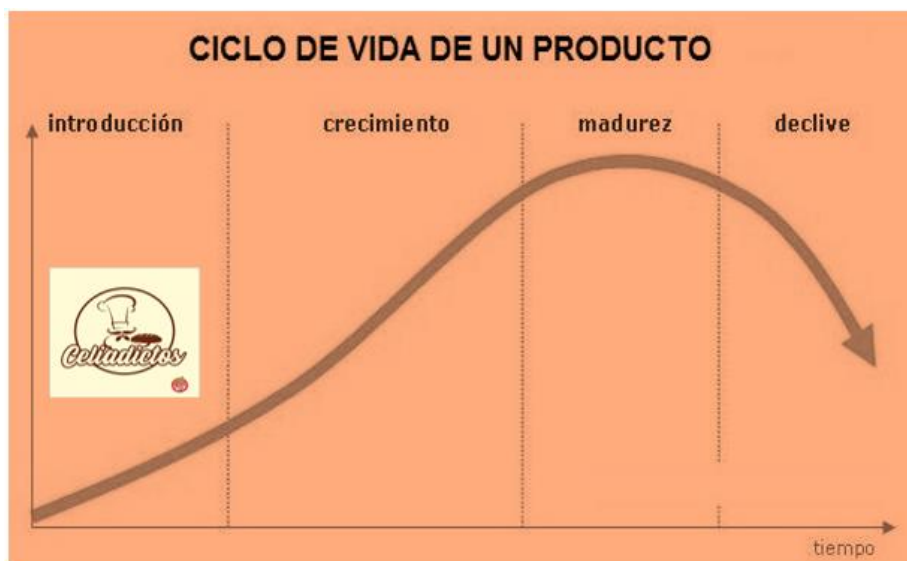


Imagen 5. Gráfico de ciclo de vida de CELIADICTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración propia.



3.6. Proyección de ventas de la empresa CELIADICTOS S.R.L.

Aquí se podrá observar la proyección de ventas de la empresa CELIADICTOS S.R.L., durante los 5 primeros años. Cabe mencionar que el porcentaje de cobertura del mercado para el primer año es de 1351% debido a que se busca ingresar en 57 puntos de ventas de las cadenas más importantes de supermercados como “Stock, Superseis, Biggie, Casa Rica, Arete”.

Puntos de ventas que fueron seleccionadas para la investigación de mercado, consideradas de “categoría A” (clasificación de tipos de punto de venta según el segmento al cual se dirige, tipo A es para un nivel de poder adquisitivo medio-alto).

Cabe mencionar que todos los Biggie son relativamente para un segmento de poder adquisitivo medio- alto, por lo cual la empresa expandirá su mercado mediante estos puntos de venta, para luego abarcar los demás puntos de venta existente en Asunción y Gran Asunción.

Tabla 34. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GS.	1,841,734,339	2,176,595,128	2,511,455,917	2,846,316,706	3,181,177,495
%	13.51%	18%	15%	13%	12%

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de ventas de la empresa se pretende tomar como competencia de referencia la empresa PANDIOCA con un 8%, ya que es la competencia que ofrece productos similares al de la empresa y están disponibles en mayor cantidad de puntos de ventas, debido a su ingreso por medio de la alianza con la distribuidora Sabores de mi Tierra.

La empresa para el primer año pretende ingresar a 57 puntos de ventas alcanzando un 13,51% del mercado, para luego tener un aumento progresivo en referencia del año anterior del 18% para el 2do año, 15% para el 3er año, el 4to año un 13% y 5to un 12%. Este crecimiento se da en forma decreciente teniendo en cuenta que las ventas estas enfocadas en puntos de ventas de categoría A, y son productos del sector delicatessen para celíacos.

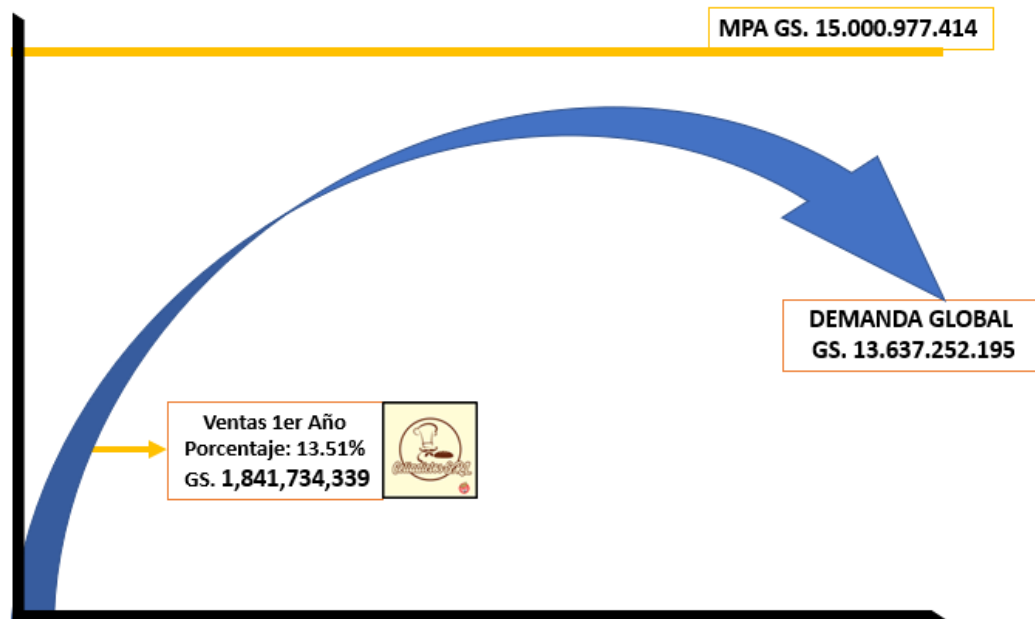


Imagen 6. Cuota de mercado de CELIADICTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Análisis situacional- FODA Marketing

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias. Es importante resaltar que los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.



3.7.1. Variables Controlables

Las variables controlables son aquellas sobre las cuales la empresa puede ejercer un control, además podemos encontrar

1. Producto/Servicio

Los diferentes productos que ofrecerá la Panadería CELIADICTOS S.R.L son a bases de una pre mezcla (Harina de Arroz, Fécula de Maíz, Fécula de Almidón) de esta manera sustituimos el uso de la haría de trigo. Algunos de nuestros productos como; Pan chip, Pre pizza, Pan de Hamburguesa, Pan de 3 Semillas se ofrece un concepto diferente de productos a los puntos de distribución

La propuesta de valor de la Panadería CELIADICTOS SRL es: “Ser una opción de consumo de panificados sin TACC que contribuya a continuar una dieta equilibrada y saludable para el público objetivo “celiacos”.

Fortalezas:

- F1. Panificados sin TACC.
- F2. Calidad en la producción.
- F3. Durabilidad promedio de los productos.
- F4. Elaboración propia de materia prima.

Debilidades:

- D1. Variedad limitada de panificados.
- D2. Escases de materia prima procesada. (pre mezcla).
- D3. Conservación máxima de 7 días del producto



2. Precio

La determinación de los precios está basada en relación a la calidad del producto y la relación costos/ ganancia. Teniendo en cuenta que pocos puntos de ventas tienen productos similares al de la empresa.

Fortalezas:

- F5. Precio basado en costo/ ganancia.
- F6. Precio acorde a la calidad percibida.

Debilidades:

- D4. Costos elevados de la materia prima.
- D5. Costo de mano de obra.
- D6. Costo elevado de ingreso al mercado.

3. Plaza

La empresa estará ubicada en la ciudad de San Lorenzo, de allí se distribuirán a los diferentes puntos de ventas más renombrados de la ciudad de Asunción y periferias de la zona metropolitana, como: las cadenas de supermercados, minimercados y tiendas 24hs.

Fortalezas:

- F7. Ubicación estratégica de la fábrica
- F8. Distribución a cadena de supermercados, minimercados y tiendas 24hs.

Debilidades:

- D7. No poseemos local propio para venta al consumidor final.



4. Promoción

Para incrementar las ventas y posicionarnos en el mercado de las panaderías, es necesario el impulso visual, auditivo, oral.

Fortalezas:

- F9. Se ofrecerá descuentos a los puntos de ventas con más salidas.
- F10. Se realizarán promociones en conjunto con los puntos de ventas.
- F11. Se establecerá una visual estratégica para los productos.
- F12. Publicidades en redes sociales.
- F13. Publicidades en radio.

Debilidades:

- D8. Costo de espacio o visuales fijos.
- D9. Costo de promociones elevados los primeros meses.

5. Personas

El plantel interno de colaboradores estará motivado permanente para generar el mejor producto, para ello de forma continua serán capacitados y entrenados para mejorar su rendimiento.

Fortalezas:

- F14. Contratación de personal capacitado para producción.
- F15. Contratación de vendedores y repositores.
- F16. Capacitación constante del personal para atención.
- F17. Capacitación en actualización en producción.

Debilidades:

- D10. Costos elevados de capacitaciones.
- D11. Costos elevados de Salarios del personal fijo.



6. Evidencia física

Estarán debidamente presentadas, en envoltorios de plásticos según el producto con las mismas etiquetas de la empresa, su denominación correspondiente y sus ingredientes utilizados para cada producto, los precios y las imágenes. Los consumidores podrán dar sus sugerencias en las páginas de redes sociales o página web.

La fábrica de producción estará ubicada en la Ciudad de San Lorenzo, exclusivamente para atención a canales de distribución.

Fortalezas:

- F18. Presentación en envoltorios de plásticos.
- F19. Se contará con redes sociales y pagina web.
- F20. Local de producción en la Ciudad de San Lorenzo.
- F21. Se contará con cartelería en el local.

Debilidades:

- D12. No contamos con atención personalizada para el consumidor.

7. Proceso

Son varios los procesos que una empresa debe llevar a cabo para ofrecer un producto o servicio que en la mayoría de los casos los consumidores no ven o le restan importancia, sin embargo, CELIADICTOS S.R.L. se encarga de su efectiva ejecución, cumplir con los requerimientos de cada una de ellas, con un control interno tanto de la Administración, Recursos Humanos, Disposición Física, Marketing y Atención al Cliente.

El entendimiento y la perfecta sincronización de las actividades de los distintos procesos mencionados permitirán alcanzar y superar los objetivos establecidos de ventas, rentabilidad y posicionamiento de mercado.



Fortalezas:

F22. Control Interno de los procesos administrativos (establecer manual de procedimientos).

F23. Entregas semanales por zonas.

F24. Ventas a créditos, plazo 60 días.

Debilidades:

D13. Producción previa de productos en cantidad.

3.7.2. Evaluación de factores externos o variables no controlables

En el análisis externo evaluamos y determinamos cuáles de las causas externas podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de los objetivos. Es decir, existen circunstancias o hechos en el ambiente que pueden representar una buena oportunidad para la empresa, aprovechando la misma ya sea para desarrollarse aún más o para resolver algún problema. Así como también pueden existir situaciones externas que representen amenazas para la empresa y que inclusive pueden hacer aún más graves sus problemas; por ello en el análisis externo se investigan las amenazas o aspectos negativos del entorno exterior a la empresa, así como las oportunidades externas a la empresa y que puedan influir positivamente en el logro de sus objetivos y proyecciones.

1. Competidores:

En el mercado existen pocos competidores directos que cubran el área de comercialización a la cual apunta la empresa, existen solo 3 competidores en los diferentes puntos de ventas, que son Pandioca, Asuka y Mi Celiaquito. Luego existen competidores indirectos que son los que producen en forma artesanal, en el país y vende en sus propios locales o en forma online, son consideradas micro empresas.

Oportunidades:

O1. Existen pocos competidores directos.

O2. Pocos competidores indirectos.



Amenazas:

- A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales.
- A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas).

2. Clientes

El principal activo de una empresa debe de ser siempre el cliente desde esta perspectiva las empresas que orientan sus procesos y gestiones para obtener resultados significativos para sobrevivir en el mercado pues las tendencias necesidades y hábitos y consumo cambian cada vez más gracias a la fuerte influencia que ejerce la tecnología de información y comunicación.

Oportunidades:

- O3. Incremento del interés en sentirse saludable.
- O4. Aumento de clientes potenciales (Celiacos).
- O5. Deseo de contar con productos sin TACC.
- O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad.

Amenazas:

- A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores
- A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición.
- A5. Preferencia por productos sustitutos.

3. Entorno

A nivel entorno, el país cuenta con una economía estable, con un crecimiento del producto interno bruto nacional posicionado en un promedio de 4% anual, lo que da referencia de que el proyecto tendrá éxito. Desde el punto de vista cultural, ya se ha instalado la cultura de búsqueda de satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores, además del cuidado de la salud.

Oportunidades:

- O7. Situación económicamente estable del país.
- O8. Cultura de cuidado de la salud.



O9. Aumento de la población.

Amenazas:

A7. Fluctuaciones constantes del dólar.

A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.

4. Mercado:

En el rubro de panificados, más comúnmente se suelen comercializar panificados con gluten para personas que no sufren intolerancia a ninguno de los componentes del mismo. Los precios del mismo están determinados principalmente por la materia prima (harina), en el caso de nuestro producto, la materia prima principal es la mezcla base (harina arroz, fécula de maíz y almidón), por tanto, los precios están determinados principalmente por los mismos.

Oportunidades:

O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores.

O11. Numerosos clientes potenciales.

O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos.

O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.

Amenazas:

A6. Aumento de los costos de materia prima.



3.7.3. Lista plana

Tabla 35. Lista plana de variables controlables

DESCRIPCION	FORTALEZA	DEBILIDADES
PRODUCTO	F1. Panificados sin TACC. F2. Calidad en la producción. F3. Durabilidad promedio de los productos. F4. Elaboración propia de materia prima.	D1. Variedad limitada de panificados. D2. Escases de materia prima procesada. D3. Conservación máxima de 7 días del producto.
PRECIO	F5. Precio basado en costo/ ganancia. F6. Precio acorde a la calidad percibida.	D4. Costos elevados de la materia prima. D5. Costo de mano de obra. D6. Costo de ingreso al mercado elevado.
PLAZA	F7. Ubicación estratégica de la fábrica. F8. Distribución a cadena de supermercados, minimercados y tiendas 24hs.	D7. No poseemos local propio para venta al consumidor final
PROMOCION	F9. Se ofrecerá descuentos a los puntos de ventas con más salidas. F10. Se realizarán promociones en conjunto con los puntos de ventas. F11. Se establecerá una visual estratégica para los productos. F12. Publicidades en redes sociales F13. Publicidades en radio.	D8. Costo de espacio o visuales fijos. D9. Costo de promociones elevados los primeros meses.
PERSONA	F14. Contratación de personal capacitado para producción. F15. Contratación de vendedores y repositores. F16. Capacitación constante del personal para atención. F17. Capacitación en actualización en producción.	D10. Costos elevados de capacitaciones D11. Costos elevados de Salarios de personal de producción.
EVIDENCIA FISICA	F18. Presentación en envoltorios de plásticos. F19. Se contará con redes sociales y pagina web. F20. Local de producción en la Ciudad de San Lorenzo. F21. Se contará con cartelería en el local.	D12. No contamos con atención personalizada.
PROCESO	F22. Control Interno de los procesos administrativos. F23. Entregas semanales por zonas. F24. Ventas a créditos, plazo 60 días.	D13. Producción previa de productos en cantidad.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 36. Lista plana de variables no controlables

DESCRIPCION	OPORUNIDADES	AMENAZAS
COMPETIDORES	<p>O1. Existen pocos competidores directos.</p> <p>O2. Pocos competidores indirectos.</p>	<p>A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales.</p> <p>A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas)</p>
CLIENTES	<p>O3. Incremento del interés en sentirse saludable.</p> <p>O4. Aumento de personas con Celiaquía.</p> <p>O5. Deseo de contar con productos sin TACC.</p> <p>O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad.</p>	<p>A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores</p> <p>A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición.</p> <p>A5. Preferencia por productos sustitutos</p>
ENTORNO	<p>O7. Situación económicamente estable del país.</p> <p>O8. Cultura de cuidado de la salud.</p> <p>O9. Aumento de la población.</p>	<p>A7. Fluctuaciones constantes del dólar.</p> <p>A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.</p>
MERCADO	<p>O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores.</p> <p>O11. Numerosos clientes potenciales.</p> <p>O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos.</p> <p>O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.</p>	<p>A6. Aumento de los costos de materia prima.</p>

Fuente: Elaboración propia.



3.7.4. Cuadro de interacción

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	O	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25
O1	0	0	0	0	0	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O2	0	0	0	0	0	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O3	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O4	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O5	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O6	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O8	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O9	X	X	0	X	X	0	0	0	0	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O10	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O11	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O12	X	X	0	X	X	0	0	0	0	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0
O13	X	X	0	X	X	0	X	0	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0	0

Imagen 7. Cuadro de interacción fortalezas y oportunidades

Fuente: Elaboración propia.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25
A1	X	X	X	0	X	0	0	0	0	0	X	0	X	X	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	X
A2	X	X	X	0	X	0	0	0	0	0	X	0	X	X	0	X	0	0	0	X	0	0	0	0	X
A3	X	X	X	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	X
A4	X	X	X	0	X	0	0	0	0	0	X	0	X	X	0	X	0	0	0	X	0	0	0	0	X
A5	X	X	X	0	X	0	0	0	0	0	X	0	X	X	0	X	0	0	0	X	0	0	0	0	0
A6	0	0	0	0	0	X	X	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A7	0	0	0	0	0	X	X	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Imagen 8. Cuadro de interacción fortalezas y amenazas

Fuente: Elaboración propia.



	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
O1	O	O	O	O	X	O	O	O	O	X	X
O2	O	O	O	O	X	O	O	O	O	X	X
O3	X	X	X	X	O	X	X	O	X	X	X
O4	X	X	O	O	O	X	X	O	X	X	X
O5	X	X	O	O	O	X	X	O	X	X	X
O6	X	X	X	X	O	X	X	O	X	X	X
O7	O	O	X	X	O	O	O	O	O	O	O
O8	X	X	O	O	O	X	X	O	X	X	X
O9	X	X	X	X	O	X	X	O	X	X	X
O10	X	X	O	O	X	O	O	O	X	X	X
O11	X	X	O	O	O	X	X	O	X	X	X
O12	X	X	O	O	X	O	O	O	X	X	X
O13	X	X	X	X	O	X	X	O	X	X	X

Imagen 9. Cuadro de interacción de debilidades y oportunidades

Fuente: Elaboración propia.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
A1	X	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A2	X	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A3	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	O
A4	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A5	X	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A6	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A7	X	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A8	X	X	O	O	O	O	O	O	O	O	O

Imagen 10. Cuadro de interacción de debilidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia.



3.7.5. Matriz FODA Marketing “CELIADICTOS S.R.L”

Tabla 37. Matriz FODA Producto

PRODUCTO	FORTALEZAS F1. Panificados sin TACC. F2. Calidad en la producción. F3. Durabilidad promedio de los productos. F4. Variedad básica de panificados salados. F5. Pioneros en productos panificados sin TACC.	DEBILIDADES D1. Escases de existencia de la materia prima. D2. Se deben realizar los pedidos de materia prima con anticipación.
OPORTUNIDADES	Estrategia (F+ O)	Estrategia (D+ O)
O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11. Numerosos clientes potenciales. O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.	Produciremos productos panificados sin TACC dirigidos a personas que tienen intolerancia a los cereales y personas que buscan el cuidado de su salud (F1, F2, F4, F5+ O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)	Establecer acuerdos con los proveedores para la compra de materia prima (D1, D2 + O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)
AMENAZAS	Estrategia (F+ A)	Estrategia (D+ A)
A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Fluctuaciones constantes del dólar. A7. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes. A8. Aumento de los costos de materia prima.	Ofreceremos productos panificados frescos para el público objetivo, enfocándonos en calidad. (F1, F2, F3, F5 + A1, A2, A3, A4, A5)	Poseer stock de materia prima para evitar faltantes de productos y mantener los costos (D1, D2+ A1, A2, A5, A7, A8)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 38. Matriz FODA Precio**

PRECIO	F6. Precio basado en costo/ganancia. F7. Precio acorde a la calidad percibida.	D3. Costos elevados de la materia prima. D4. Costo de mano de obra.
OPORTUNIDADES	Estrategia (F+ O)	Estrategia (D+ O)
O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11. Numerosos clientes potenciales. O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.	Ofreceremos panificados de acuerdo a la calidad percibida, teniendo en cuenta que no existen competidores directos (F7+ O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O10, O11, O13)	Mantener un control de los costos de producción. (D3, D4 + O3, O6, O7, O9, O13)
AMENAZAS	Estrategia (F+ A)	Estrategia (D+ A)
A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Aumento de los costos de materia prima. A7. Fluctuaciones constantes del dólar. A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.	Para establecer nuestros precios tendremos en cuenta el costo de producción para cada tipo de producto (F6, F7 + A6, A7)	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 39. Matriz FODA Plaza

PLAZA	F8. Ubicación estratégica de la fábrica F9. Distribución a grandes supermercados y autoservicio.	D5. No poseemos local propio para venta al consumidor final
OPORTUNIDADES	Estrategia (F+ O)	Estrategia (D+ O)
O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11. Numerosos clientes potenciales. O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.	Distribuir a grandes puntos de ventas de la Ciudad de Asunción, Gran Asunción y periferia para llegar a todos los consumidores (F9 + O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O10, O11, O13)	El local este destino netamente para la producción de los productos y atención de los distribuidores (D5 + O1, O2, O10, O12)
AMENAZAS	Estrategia (F+ A)	Estrategia (D+ A)
A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Aumento de los costos de materia prima. A7. Fluctuaciones constantes del dólar. A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.	El local estará ubicado estratégicamente en la Ciudad de San Lorenzo a fin de reducir costos. (F8 + A6, A7)	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 40. Matriz FODA Promoción

<p>PROMOCION</p>	<p>F10. Se ofrecerá descuentos a los puntos de ventas con más salidas. F11. Se realizarán promociones en conjunto con los puntos de ventas. F12. Se establecerá una visual estratégica para los productos. F13. Publicidades en redes sociales F14. Publicidades en radio.</p>	<p>D6. Costo de espacio o visuales. D7. Costo de promociones</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategia (F+ O)</p>	<p>Estrategia (D+ O)</p>
<p>O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11. Numerosos clientes potenciales. O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.</p>	<p>Se establecerá un plan de marketing controlado a fin de posicionar la marca en el mercado (F10, F11, F12, F13, F14 + O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)</p>	<p>Se establecerán presupuestos en forma mensual por 1 año a fin de mantener un control de los costos de marketing (D6, D7 + O3, O4, O5, O6, O8, O9, O11, O13)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Estrategia (F+ A)</p>	<p>Estrategia (D+ A)</p>
<p>A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Aumento de los costos de materia prima. A7. Fluctuaciones constantes del dólar. A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.</p>	<p>Se realizarán promociones de descuentos (dirigido al consumidor final) en los diferentes puntos de ventas (F11, F13, F14 + A1, A2, A4, A5)</p>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 41. Matriz FODA Persona

<p>PERSONA</p>	<p>F15. Contratación de personal capacitado para producción. F16. Contratación de vendedores y repositores. F17. Capacitación constante del personal para atención. F18. Capacitación en actualización en producción.</p>	<p>D8. Costos elevados de capacitaciones D9. Costos elevados de Salarios de personal de producción.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategia (F+ O)</p>	<p>Estrategia (D+ O)</p>
<p>O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11. Numerosos clientes potenciales. O12. Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13. Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.</p>	<p>Se contratarán personales capacitados en producción de panificados a fin de mantener la calidad del producto (F15, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)</p>	<p>Se invertirán salarios del personal a fin de mantener un equipo de trabajo estable y mantener la calidad de la producción (D9 + O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Estrategia (F+ A)</p>	<p>Estrategia (D+ A)</p>
<p>A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Aumento de los costos de materia prima. A7. Fluctuaciones constantes del dólar. A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.</p>	<p>Se contratarán vendedores repositores para los puntos de ventas (F16 + A1, A2, A4, A5)</p>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 42. Matriz FODA Evidencia física

<p>EVIDENCIA FISICA</p>	<p>F19.Presentación en envoltorios de plásticos. F20.Se contará con redes sociales y pagina web. F21.Local de producción en la Ciudad de San Lorenzo. F22.Se contará con cartelería en el local.</p>	<p>D10.No contamos con atención personalizada.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategia (F+ O)</p>	<p>Estrategia (D+ O)</p>
<p>O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11.Numerosos clientes potenciales. O12.Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13.Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.</p>	<p>Se desarrollará un packing para los productos, con logos identificatorios de la marca (F19 + O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12 O13)</p>	<p>Se contará con información detallada colocado por el packing del producto (D10 + O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Estrategia (F+ A)</p>	<p>Estrategia (D+ A)</p>
<p>A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Aumento de los costos de materia prima. A7. Fluctuaciones constantes del dólar. A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.</p>	<p>Se creará una página web y redes sociales para la empresa a fines de tener un acercamiento al público objetivo (F20 + A2, A3, A4, A5)</p>	<p>Se establecerá un numero para atención al consumidor ante cualquier queja sobre el producto (D10 + A3)</p>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 43. Matriz FODA Proceso

<p>PROCESO</p>	<p>F23.Control Interno de los procesos administrativos F24. Entregas semanales por zonas. F25.Ventas a créditos, plazo 30 días.</p>	<p>D11. Ventas por pedidos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategia (F+ O)</p>	<p>Estrategia (D+ O)</p>
<p>O1. Existen pocos competidores directos. O2. Pocos competidores indirectos. O3. Incremento del interés en sentirse saludable. O4. Aumento de personas con Celiaquía. O5. Deseo de contar con productos sin TACC. O6. Nuevo estilo de vida saludable en consumo diario de la sociedad. O7. Situación económicamente estable del país. O8. Cultura de cuidado de la salud. O9. Aumento de la población. O10. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores. O11.Numerosos clientes potenciales. O12.Posibilidades de ampliar la variedad de productos. O13.Tendencia en aumento de consumo de productos sin TACC.</p>	<p>Se establecerán controles de calidad de producción sobre los productos terminados (F23 + O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)</p>	<p>Las ventas se realizan por pedido con anticipo de 7 días para entregar en el local (D11+ O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O13)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Estrategia (F+ A)</p>	<p>Estrategia (D+ A)</p>
<p>A1. Franquicias de marcas internacionales ubicados en los puntos de ventas locales. A2. Presencia de productos sustitutos. (Galletitas). A3. Baja lealtad a las marcas de los consumidores A4. Preferencia por no consumir panificados por dicha condición. A5. Preferencia por productos sustitutos. A6. Aumento de los costos de materia prima. A7. Fluctuaciones constantes del dólar. A8. Las tendencias y los costos de equipos tecnológicos están marcadas por los fabricantes.</p>	<p>Las ventas se realizarán a crédito de 60 días para facilitar el ingreso en los puntos de ventas (F25 + A1, A2, A3, A4)</p>	

Fuente: Elaboración propia.



3.8. Puntos básicos para la elaboración de los objetivos del Plan de Marketing

Al establecer los objetivos del plan de marketing, están enfocados especialmente en el ingreso a los puntos de ventas, realizar promociones y publicidades dirigidas al consumidor final del producto.

Por lo que estas últimas se realizarán por medio de autorización de los puntos de ventas, adecuando las promociones a las condiciones que establezca cada punto de venta.

3.9. Objetivos de Marketing

OBJETIVO 1.

Ingresar a los puntos de venta por medio de negociación de descuentos de un 10%

Estrategias: Negociar con los encargados de compra de cada local el ingreso de los productos con un descuento del 10%, permitiendo un espacio para el producto tanto en frio como en el área de delicatesses.

Recursos humanos: repositores/ vendedores y encargado comercial

Recursos financieros: Gs. 276,760,151

Recursos de terceros: ninguno.

Plan de acción: El encargado comercial fijará reunión con cada encargado de compra de puntos de ventas correspondientes a fin de ingresar el producto al punto de venta, negociando el ingreso, espacio y descuento por cada recarga.

El acuerdo se realizará primeramente con Casa Rica, Arete, Biggie S.A., específicamente se buscará ingresar el 1er año en los 57 puntos de ventas ubicados en Asunción y parte en Gran Asunción, para posteriormente ampliar a otros puntos de ventas.



Tabla 44. Puntos de ventas que se cubrirán el 1er año

Puntos de venta	Fa
Casa Rica	2
Arete	2
Biggies	53
Total	57

Fuente: Elaboración propia.

Los reposidores se encargarán de mantener en orden los productos en los estantes y recargar 1 vez por semana los productos por punto de venta. Estos reposidores son los mismos choferes, evitando así tener personal en exceso y manejarse de manera similar que la competencia del mismo rubro.

Presupuesto:

Tabla 45. Presupuesto objetivo 1

Descripción	Costo
Viático del encargado comercial con encargados de cada cadena (5 puntos de ventas con viatico de 100.000 cada uno)	500,000
Descuento del 10%	276,260,151
TOTAL	276,760,151

Fuente: Elaboración propia.

Tiempo:

Este objetivo se desarrolla en el primer mes de apertura del negocio. Del 01 de enero 2020 al 31 de enero 2020.



Imagen 11. Tiempo de desarrollo de objetivo.

Fuente: Elaboración propia



OBJETIVO 2.

Realizar degustaciones de los productos en los puntos de venta por medio de promotoras

Estrategias: Se realizarán degustaciones de productos como pan de sándwich, masa para empanadas, pascualinas, por medio de promotoras

Recursos humanos: repositores y encargado comercial

Recursos financieros: Gs. 27,000,000.

Recursos de terceros: promotoras y servicio de catering.

Plan de acción: El encargado comercial fijará reunión con el encargado de compra de los puntos de ventas correspondientes para establecer fechas y realizar degustaciones en los locales.

La empresa contratará a promotoras para realizar degustaciones en los puntos de ventas, además de contratar a una empresa (catering) que prepare los productos para degustación con nuestros productos.

Serán contratadas veinte promotoras, quienes cubrirán tres puntos de ventas por cinco (5) horas, la primera semana de los meses seleccionados, teniendo en cuenta los días de viernes, sábado y domingo, que son considerados los días de mayor afluencia de personas en los puntos de ventas, logrando así tener un mayor alcance de la marca y los productos ofrecidos.

Los repositores se encargarán de mantener en orden los productos en los estantes y recargar una vez por semana por punto de venta para que los potenciales clientes puedan realizar sus compras.



Presupuesto:

Tabla 46. Presupuesto objetivo 2.

Descripción	Costo
Contratación de promotoras (20 personas pago Gs. 80.000 por día)	14,400,000
Contratación de empresa para cocinar productos para degustación	12,600,000
TOTAL	27,000,000

Fuente: Elaboración propia

Tiempo:

Tabla 47. Empresas, cantidad de sucursales y meses de promociones

Empresas	Cantidad de sucursales	Meses de promoción
ARETE	2	Enero, febrero y marzo
CASA RICA	2	Enero, febrero y marzo
CADENA BIGGIE	53	Enero, febrero y marzo
TOTAL	57	

Fuente: Elaboración propia



Imagen 12. Meses de degustaciones en punto de ventas.

Fuente: Elaboración propia



OBJETIVO 3.

Realizar descuentos de 2 x 1 en productos destacados por mes en fechas específicas para atraer más compradores

Estrategias: Se realizará descuentos de 2 x 1 en productos destacados en fechas específicas acorde con el punto de ventas

Recursos humanos: reposidores y encargado comercial

Recursos financieros: Gs. 41,968,858.

Recursos de terceros: ninguno

Plan de acción: El encargado comercial fijará reunión con el encargado de compra de los puntos de ventas correspondientes para fijar las fechas para realizar promociones de 2x1 de 1 semana, el cual coincidirá con las degustaciones de productos, en los cuales se promocionará los panes de sándwich, masa para empanadas, pascualinas, por medio de promotoras, se destacarán los precios mediante distintores con las descripciones de la promoción, y encintado especial con la palabra “promoción” de dos productos del mismo tipo.

Los reposidores se encargarán de mantener en orden los productos en los estantes y recargar cada semana los productos por punto de venta, además de solicitar la autorización de una recarga del doble de productos durante este periodo, para evitar faltantes.



Presupuesto:

Tabla 48. Presupuesto objetivo 3

Descripción	Costo
Descuentos 2x 1 en masa para empanadas, pascualinas	35,968,858
Publicidad por radio	3,000,000
Publicidad por redes sociales	3,000,000
TOTAL	41,968,858

Fuente: Elaboración propia

Tiempo:

El tiempo de las promociones de 2 x1 coincidirá con las degustaciones de productos.

Tabla 49. Puntos de ventas con promociones de 2 x 1 y tiempo de promoción

Empresas	Cantidad de sucursales	Meses de promoción
ARETE	2	Enero, febrero y marzo
CASA RICA	2	Enero, febrero y marzo
CADENA BIGGIE	53	Enero, febrero y marzo
TOTAL	57	

Fuente: Elaboración propia

enero de 2020	febrero de 2020	marzo de 2020
LU MA MI JU VI SA DO	LU MA MI JU VI SA DO	LU MA MI JU VI SA DO
30 31 1 2 3 4 5	27 28 29 30 31 1 2	24 25 26 27 28 29 1
6 7 8 9 10 11 12	3 4 5 6 7 8 9	2 3 4 5 6 7 8
13 14 15 16 17 18 19	10 11 12 13 14 15 16	9 10 11 12 13 14 15
20 21 22 23 24 25 26	17 18 19 20 21 22 23	16 17 18 19 20 21 22
27 28 29 30 31 1 2	24 25 26 27 28 29 1	23 24 25 26 27 28 29
3 4 5 6 7 8 9	2 3 4 5 6 7 8	30 31 1 2 3 4 5

Imagen 13. Fechas de promociones de 2 x 1.

Fuente: Elaboración propia



OBJETIVO 4.

Realizar promociones por medios masivos con descuentos 10% sobre compras en determinados productos en cada punto de venta.

Estrategias: Fijar acuerdos con los puntos de ventas para realizar descuentos de 10% en panes de 3 semillas, palitos, pan chip, pre pizza en cada punto de venta.

Recursos humanos: reposidores y encargado comercial

Recursos financieros: Gs. 29,265,326

Recursos de terceros: ninguno

Plan de acción: El encargado comercial fijará reunión con el encargado de compra de los puntos de ventas correspondientes a fechas para realizar descuentos de 10% en panes de 3 semillas, palitos, pan chip, pre pizza en cada punto de venta.

Los reposidores se encargarán de mantener en orden los productos en los estantes y recargar cada semana los productos por punto de venta.

Presupuesto:

Tabla 50. Presupuesto objetivo 4

Descripción	Costo
Descuentos del 10% en panes de 3 semillas, palitos, pan chip, pre pizza	17,265,326
Publicidad en radio	6,000,000
Publicidad por redes sociales	6,000,000
TOTAL	29,265,326

Fuente: Elaboración propia



Tiempo:

Tabla 51. Cobertura de empresas y tiempo de promoción del 10% de descuento

Empresas	Cantidad de sucursales	Meses de promoción
ARETE	2	Junio, julio, setiembre, octubre, noviembre, diciembre
CASA RICA	2	Junio, julio, setiembre, octubre, noviembre, diciembre
CADENA BIGGIE	53	Junio, julio, setiembre, octubre, noviembre, diciembre
TOTAL	57	

Fuente: Elaboración propia

julio de 2020							septiembre de 2020							noviembre de 2020						
LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
29	30	1	2	3	4	5	31	1	2	3	4	5	6	26	27	28	29	30	31	1
6	7	8	9	10	11	12	7	8	9	10	11	12	13	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	14	15	16	17	18	19	20	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	21	22	23	24	25	26	27	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31	1	2	28	29	30	1	2	3	4	23	24	25	26	27	28	29
3	4	5	6	7	8	9	5	6	7	8	9	10	11	30	1	2	3	4	5	6

Imagen 14. Meses de descuentos del 10% en Arete, Casa Rica, Biggie.

Fuente: Elaboración propia

junio de 2020							octubre de 2020							diciembre de 2020						
LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
1	2	3	4	5	6	7	28	29	30	1	2	3	4	30	1	2	3	4	5	6
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	7	8	9	10	11	12	13
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	14	15	16	17	18	19	20
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	21	22	23	24	25	26	27
29	30	1	2	3	4	5	26	27	28	29	30	31	1	28	29	30	31	1	2	3
6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5	6	7	8	4	5	6	7	8	9	10

Imagen 15. Meses de descuentos del 10% en Arete, Casa Rica, Biggie.

Fuente: Elaboración propia



3.9.1. Presupuesto total de objetivos de marketing

Tabla 52. Presupuesto total de objetivos de marketing

Descripción	Costos
Objetivo 1	276,760,151
Objetivo 2	27,000,000
Objetivo 3	41,968,858
Objetivo 4	29,265,326
Total	374,994,335

Fuente: Elaboración propia

3.10. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la representación o imagen conceptual que un consumidor tiene de una empresa, la imagen corporativa es una parte de la identidad corporativa que hace alusión a los aspectos visuales de dicha representación.

La identidad corporativa es la imagen, las sensaciones, las emociones, la filosofía y los valores que la empresa transmite al exterior y por extensión, la representación de todo ese conjunto de elementos que nosotros como espectadores percibimos ella. (Galán, s.f.)

3.10.1. Isotipo (concepto)

Consiste en la representación gráfica de una marca. Específicamente se trata del dibujo o símbolo que se utiliza para representarla. (Porto, 2018)

3.10.2. Manual de la Marca Corporativa de “CELIADICTOS S.R.L”

El manual de identidad corporativa es un documento en el que se definen las normas que se deben seguir para establecer la marca y el logotipo en los diferentes materiales internos y externos de la compañía. Describe los signos gráficos escogidos por la compañía para mostrar su imagen, forma, tipografía, color, tamaño, se muestran las normas prohibitivas de sus aplicaciones. (Alonso, 2018)



3.10.3. Logotipo “CELIADICTOS S.R.L”



Slogan: ¡Date el gusto!

Imagen 16. Logotipo

Fuente: Elaboración propia

3.10.4. Merchandising

		Timbrado Valido desde 02 de Enero del 2.019 hasta 31 de Enero del 2.020 R.U.C.: FACTURA N° 001-001-			
Fecha de Emisión: _____		Condición de Venta Contado() Crédito() _____ Dias			
Nombre o Razón Social: _____		R.U.C.: _____			
Dirección: _____		Nota de Remisión N°: _____		Tel.: _____	
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta		
			Exenta	5%	10%
Sub-Total					
Total a Pagar					
Total del I.V.A. (5%)		(10%)	Total: _____		

Original Blanco: Cliente
Duplicado Destro: Archivos Tributarios

Imagen 17. Factura de la empresa.

Fuente: Elaboración propia



Imagen 18. Ploteado de vehículos de reparto

Fuente: Elaboración propia



Imagen 19. Kepis

Fuente: Elaboración propia



Imagen 20. Remeras

Fuente: Elaboración propia



Imagen 21. Promotoras

Fuente: Elaboración propia



3.10.5. Presupuesto del Manual corporativo

Tabla 53. Presupuesto de manual corporativo

DESCRIPCION	COSTOS
Diseño del logo	1,000,000
Ploteado de móviles	20,000,000
Remeras para promotoras	720,000
Uniformes para repartidores y cobradores	400,000
Papelerías	2,400,000
Diseño de paquetes para productos	500,000
Cartelería de la empresa	15,000,000
TOTAL	40,020,000

Fuente: Elaboración propia

3.11. Presupuesto total plan de marketing.

Tabla 54. Presupuesto total del plan de marketing

DESCRIPCION	COSTOS
Objetivos	374,994,335
Manual corporativo	40.020.000
TOTAL	415,014,335

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO IV PRODUCCIÓN





4.1. Introducción capítulo de producción

Este capítulo contendrá todo lo referente a los productos que se producirán, el proceso de producción, necesidad de materia prima, insumos, tiempo de producción, necesidad de personal, capacidad máxima de producción, entre otros.

4.2. Productos e ingredientes de cada uno

A continuación, se detalla cada producto que la empresa producirá con sus respectivos ingredientes y cantidades necesarias para la producción de una unidad de venta.

1. Pan chip (10 unidades)

CANT	DESCRIPCIÓN
0,200 Lt.	Leche
0,050 Lt.	Vinagre
2 unid.	Huevo
0,250 Gr.	Premezcla
0.002 Gr.	Polvo de hornear

2. Pre pizza

CANT	DESCRIPCIÓN
0,200 Gr.	Premezcla
0,200 Lt.	Agua
0,020 Lt.	Aceite
0.005 Gr.	Sal
0.005 Gr.	Azúcar

3. Pan de Hamburguesa (1 paq. de 6 unidades)

CANT	DESCRIPCIÓN
0,200 Gr.	Premezcla
0,150 Gr.	Manteca
0,150 Lt.	Leche
0,005 Gr.	Levadura
1 unid.	Huevo
0,050 Gr.	Azúcar
0,050 Gr.	Sal
0,030 Lt.	Agua
0,002 Gr.	Sésamo

4. Pan de sándwich (1 paq. de 200grs)

CANT	DESCRIPCIÓN
0,200 Lt.	agua
0,100 Lt.	leche
2 unid.	huevos
0,020 Lt.	aceite
0,150 Gr.	premezcla de panadería apta
0,005 Gr.	polvo para hornear
0,010 Gr.	sal
0,005 Gr.	Levadura
0,010 Gr.	Azúcar

Imagen 22. Productos e ingredientes (1)

Fuente: Elaboración propia



5. Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 TRINCHA

CANT	DESCRIPCIÓN
0,200 Gr.	Premezcla
0,010 Gr.	Levadura
0,005 Gr.	Sal
2 unid.	huevos
0,005 Lt.	aceite
0,200 Lt.	Leche
0,005 Gr.	chía
0,005 Gr.	lino
0,005 Gr.	sésamo

6. Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)

CANT	DESCRIPCIÓN
0,150 Gr.	Premezcla
0,001 Gr.	goma xántica
0,005 Gr.	Polvo de hornear
1 unid.	Huevo
0,050 Lt.	Aceite
0,100 Lt.	Agua

7. Masa para pascualina (1 unidad)

CANT	DESCRIPCIÓN
0,100 Gr.	Premezcla
1 unid.	huevo
0,005 Gr.	sal
0,050 Lt.	aceite
0,080 Lt.	agua
0,005 Gr.	Levadura

8. Palitos secos (1 paq. de 500gr.)

CANT	DESCRIPCIÓN
0,400 Gr.	premezcla
0,025Gr.	semilla de sésamo
0,035 Lt.	aceite
0,120 Lt.	agua
0,001 Gr.	goma xántica
0,010 Gr.	sal

Imagen 23. Productos e ingredientes (2)

Fuente: Elaboración propia

4.3. Proceso de producción de panificados con cocción

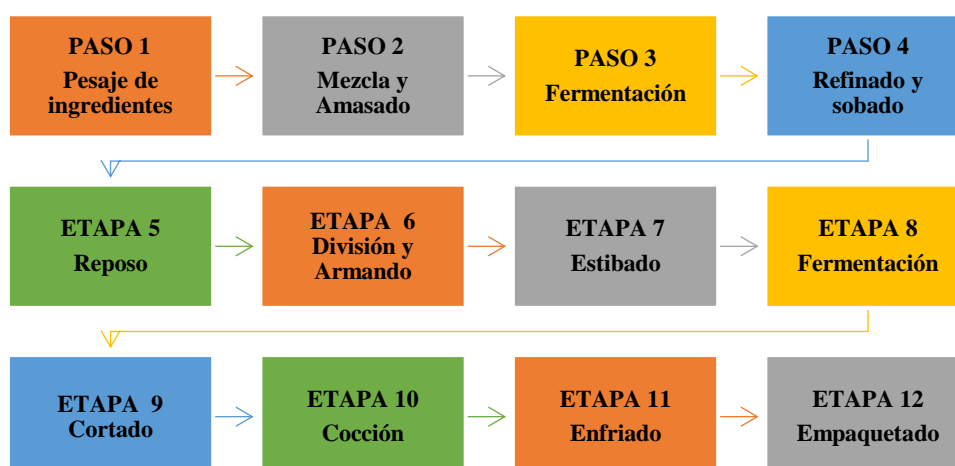


Imagen 24. Proceso de producción de panificados con cocción

Fuente: Elaboración propia



4.3.1. Descripción del proceso de producción de panificados con cocción.

Para iniciar la descripción del proceso de producción cabe mencionar los términos a utilizar para tener en cuenta en todo el proceso:

Premezcla: Conjunto de harina de arroz, almidón y fécula de maíz; conocida como harina para los Celiacos, sería la materia prima para la producción de panificados.

Insumos de producción: considerados así los demás elementos necesarios para la producción, por decir, agua, levadura, goma xántica, sal, azúcar, aceite, huevos, polvo de hornear entre otros.

Etapa 1: Pesaje de ingredientes

Se pesan todos los ingredientes sólidos y miden los líquidos utilizando balanza y recipiente con escala de medidas, respectivamente para la preparación del panificado.

Etapa 2: Mezclado y Amasado

El siguiente paso consisten en el mezclado y amasado, durante este proceso, los componentes de la pre mezcla y los insumos de producción, pierden su individualidad y forman una masa compacta.

Para lograr dicha masa se utiliza una maquina llamada mezcladora/amasadora, en la cual la mezcla se realiza en primera o baja velocidad y no debe ser demasiado larga (3 a 5 minutos). Aquí se pueden hacer correcciones, es decir, añadir agua o premezcla hasta lograr el punto deseado.

El amasado intensificado se efectúa en segunda o alta velocidad. El tiempo de amasado dependerá de las características de la mezcladora/amasadora, de los ingredientes utilizados y de la temperatura del lugar de trabajo de la premezcla y del agua. Es importante determinar la temperatura la masa. Para alcanzar la temperatura deseada (entre 24 y 26 °c en invierno y entre 20 y 22 °c en verano). Llegado a cierto punto la mezcla es sacada de la máquina para luego terminar de amasar a mano.



Etapa 3: Primera fermentación

Esta etapa del proceso es crítica para la obtención de un pan con características aromáticas óptimas, consiste en dejar reposar la masa en la cámara de fermentación o también llamada estufa.

Al final del amasado, se procede a la fermentación. El tiempo de fermentación será de unos 15 - 30 minutos en promedio, hasta que la masa leve al doble del tamaño que tenía al terminar el amasado.

Etapa 4: Refinado / sobado

Una vez que la masa leva, se vuelve a sacar de la cámara de fermentación para pasar a la máquina sobadora para obtener una miga más uniforme. Con la sobadora se obtiene un pan más compacto, de corteza más brillante y miga más clara.

Etapa 5: Reposo

Posteriormente se dejará descansar la masa durante aproximadamente 10 minutos sobre una mesa de trabajo o torno. Esto permitirá que la masa se relaje, facilitando una mejor división y armado.

Etapa 6: División / armado

Esta masa descansada se separa en bollos a los que se les da la forma y el tamaño característicos del tipo de pan que se va a producir. Esta etapa puede desarrollarse en forma manual o mecánica (utilizando maquinaria), para el caso solo para la producción de palitos se utiliza una máquina cortadora, el resto de los productos será realizado manualmente.

Etapa 7: Estibado

Una vez armados los bollos, se colocan sobre las bandejas para hornos, que deben ser previamente untadas con grasa, margarina u otro material desmoldante para que la masa no se pegue, salvo que se cuente con bandejas con recubrimiento antiadherente.



Etapa 8: Segunda fermentación

Se dejan fermentar en la cámara de fermentación, a fin de permitir que las piezas leven, que se expanda el volumen y que se defina el aroma. El tiempo de fermentación dependerá de la cantidad de levadura utilizada y de las condiciones de humedad y temperatura, que no debe ser superior a 30°C dado que la temperatura ideal para el desarrollo de la levadura es de 27°C.

Etapa 9: Cortado

A continuación, se hace un corte sobre la superficie para que el pan termine de desarrollarse en el horno y no se fracture.

Etapa 10: Cocción

Independientemente del tipo de horno la cocción se realizará siempre entre 180 y 260°C, en una atmósfera rica en vapor de agua. Las características de tiempo y temperatura de cocción dependerán del profesional panadero y del tipo de pan, ya que es la experiencia la que demuestra la mejor forma de cocción. Generalmente los panificados secos (galleta seca, coquito) tienen más tiempo de cocción que es de aproximadamente 40 minutos y los panes blandos (galletas, pancitos, pan trinchita) un aproximado de 30 minutos.

Etapa 11: Enfriado

En esta etapa se deja enfriar los productos para su posterior empaque.

Etapa 12: Empaquetado

Aquí se empaquetan los productos teniendo en cuenta el tipo y el kilaje que debe tener cada uno para su posterior comercialización.



4.4. Proceso de producción de panificados sin cocción.

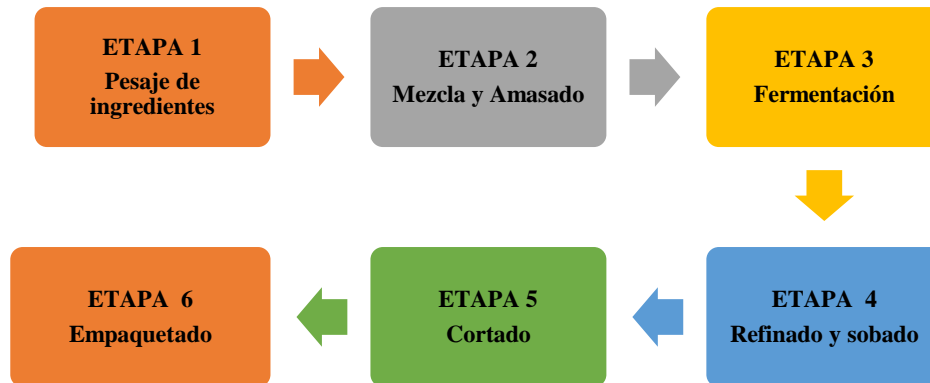


Imagen 25. Proceso de producción de panificados sin cocción

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Descripción del proceso de producción de panificados sin cocción.

Etapa 1: Pesaje de ingredientes

Se pesan todos los ingredientes sólidos y miden los líquidos utilizando balanza y recipiente con escala de medidas, respectivamente para la preparación del panificado.

Etapa 2: Mezclado y Amasado

El siguiente paso consisten en el mezclado y amasado, durante este proceso, los componentes de la pre mezcla y los insumos de producción, pierden su individualidad y forman una masa compacta.

Para lograr dicha masa se utiliza una maquina llamada mezcladora/amasadora, en la cual la mezcla se realiza en primera o baja velocidad y no debe ser demasiado larga (3 a 5 minutos). Aquí se pueden hacer correcciones, es decir, añadir agua o premezcla hasta lograr el punto deseado.

El amasado intensificado se efectúa en segunda o alta velocidad. El tiempo de amasado dependerá de las características de la mezcladora/amasadora, de los ingredientes utilizados y de la temperatura del lugar de trabajo de la premezcla y del agua. Es importante determinar la temperatura



la masa. Para alcanzar la temperatura deseada (entre 24 y 26 °c en invierno y entre 20 y 22 °c en verano). Llegado a cierto punto la mezcla es sacada de la máquina para luego terminar de amasar a mano.

Etapa 3: Primera fermentación

Esta etapa del proceso es crítica para la obtención de un pan con características aromáticas óptimas, consiste en dejar reposar la masa en la cámara de fermentación o también llamada estufa.

Al final del amasado, se procede a la fermentación. El tiempo de fermentación será de unos 15 - 30 minutos en promedio, hasta que la masa leve al doble del tamaño que tenía al terminar el amasado.

Etapa 4: Refinado / sobado

Una vez que la masa leva, se vuelve a sacar de la cámara de fermentación para pasar a la máquina sobadora, con la misma se obtiene una masa más compacta y fina.

Etapa 5: Cortado

Cuando la masa esta estirada debe ser cortada con moldes, de acuerdo del producto que sea, empanada, pascualina., y empolvados con premezcla.

Etapa 6: Empaquetado

Por último, los productos son empaquetados para su posterior comercialización.



4.5. Tiempo de producción

El cálculo de tiempo de producción fue determinado, mediante la medición del tiempo de cada etapa de producción por la que debe pasar el producto, teniendo en cuenta un promedio.

Tabla 55. Tiempo de producción de cada producto en minutos

		ETAPAS													
	Descripción	Pesaje	Mezcla/ Amasado	Fermentación	Refinado	Reposo	División/ Armado	Estibado	Fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado	Total, en Min	Total, en Horas
1	Pan chip														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	20	30	15	20	20	30	30	30	290	4.83
2	Pre pizza														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	20	30	15	20	20	30	30	30	290	4.83
3	Pan de Hamburguesa														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	20	30	15	20	20	30	30	30	290	4.83
4	Pan de sándwich														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	20	30	15	20	20	30	30	30	290	4.83
5	Pan de 3 Semillas														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	20	30	15	20	20	30	30	30	290	4.83
6	Disco para empanada														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	0	0	0	0	30	0	0	30	155	2.58
7	Masa para pascualina														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	0	0	0	0	30	0	0	30	155	2.58
8	Palitos secos														
	Tiempo en minutos	20	25	30	20	20	30	15	20	0	40	30	30	280	4.67
	Total	160	200	240	160	120	180	90	120	160	190	180	240	2040	34.00
	Tiempo promedio														4.25

Fuente: Elaboración propia.



4.5.1. Cronograma producción semanal

El cronograma de producción semanal refleja los productos a producirse según los días de trabajo durante la semana.

Los productos se producirán día a día de por medio en forma semanal, lunes, miércoles y viernes se producirán cuatro (4) productos (pan chip, pan de sándwich, pre pizza y pan de hamburguesa) y los martes, jueves y sábado se producirán los cinco (5) productos restantes (pan de 3 semillas, palito seco, masa para empanada, masa para pascualina) la galleta molida se acomodará según existencia de materia prima en estos días para su producción.

Tabla 56. Cronograma de producción semanal

Tiempo por día	MINUTOS													TOTAL, TIEMPO	
	20	25	30	20	20	30	15	20	20	30	30	30	30	Min	Horas
Pan chip	Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado	Reposo	División y armado	Estibado	2da fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado		290	4.83
Pan de sándwich	Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado	Reposo	División y armado	Estibado	2da fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado		290	4.83
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)		Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado	Reposo	División y armado	Estibado	2da fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado	310	5.17
Palitos secos		Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado	Reposo	División y armado	Estibado	2da fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado	300	5.00
Pre pizza	Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado	Reposo	División y armado	Estibado	2da fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado		290	4.83
Pan de Hamburguesa	Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado	Reposo	División y armado	Estibado	2da fermentación	Cortado	Cocción	Enfriado	Empaquetado		290	4.83
Disco para empanada		Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado					Cortado			Empaquetado	155	2.58
Masa para pascualina		Pesaje de ingrediente	Mezclado y amasado	1ra fermentación	Refinado y sobado					Cortado			Empaquetado	155	2.58
Galleta molida		Pesaje de ingrediente	Molido										Empaquetado	85	1.42

Fuente: Elaboración propia.



4.6. Cantidad de operarios y sus funciones

Los operarios son los colaboradores directamente relacionados con la producción de panificados de la empresa y la especificación de sus funciones.

4.6.1. Cantidad de operarios

Tabla 57. Cantidad de operarios y sus funciones.

Producción	Cant.
Jefe de producción	1
Maestro de producción	1
Ayudante de producción	4
Encargado de control de calidad	1
TOTAL	7

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2. Funciones de los operarios

1. Jefe de producción:

- Planificación y programación de la producción.
- Control del trabajo del personal a su cargo.
- Contacto con proveedores.

2. Maestro de producción:

- Elaboración de los productos panificados.
- Ideación de nuevos productos.
- Control del trabajo del personal a su cargo.

3. Ayudante de producción:

- Elaboración de los productos panificados.
- Empaquetado de los productos.



- Limpieza de los elementos y lugar de trabajo.

4. Encargado de control de calidad

- Control de calidad de los productos elaborados.
- Control de calidad de la materia prima e insumos.
- Control de calidad de empaques de acuerdo a las reglamentaciones legales.

4.7. Plan maestro de producción

Este plan maestro contendrá la proyección de ventas, la capacidad máxima de producción, la producción real, la necesidad de materia prima, los costos variables y fijos de producción, entre otros.

4.7.1. Proyección de ventas

Aquí se podrá observar la proyección de ventas anuales en cantidades y en guaraníes.

Tabla 58. Cronograma de ventas anuales expresados en paquetes.

CRONOGRAMA DE VENTAS ANUALES

DESCRIPCION	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
	kl x paq	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	x paquetes	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Pre pizza (1 unidad)	x paquetes	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	x paquetes	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	x paquetes	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 Trincha	x paquetes	13,702	16,194	18,685	21,176	23,668
Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)	x paquetes	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
Masa para pascualina (1 unidad)	x paquetes	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	x paquetes	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Galleta molida (1 paq de 500gr)	x paquetes	6,883	8,135	9,386	10,638	11,890
TOTAL	1.85	146,648	173,311	199,975	226,638	253,301

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma de ventas esta expresado en paquetes de ventas anuales por producto y total por año.



Tabla 59. Detalle de ventas anuales, mensuales, semanales y carga por punto de venta.

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
paquetes por mes	913	1,080	1,246	1,412	1,578
paquetes por semana	228	270	311	353	394
paquetes por sucursal (57)	4	5	5	6	7
Pre pizza (1 unidad)	27,405	32,388	37,370	37,370	59,792
paquetes por mes	2,284	2,699	3,114	3,114	4,983
paquetes por semana	571	675	779	779	1,246
paquetes por sucursal (57)	10	12	14	14	22
Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
paquetes por mes	913	1,080	1,246	1,412	1,578
paquetes por semana	228	270	311	353	394
paquetes por sucursal (57)	4	5	5	6	7
Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
paquetes por mes	913	1,080	1,246	1,412	1,578
paquetes por semana	228	270	311	353	394
paquetes por sucursal (57)	4	5	5	6	7
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 TRINCHA	13,702	16,194	18,685	21,176	23,668
paquetes por mes	1,142	1,349	1,557	1,765	1,972
paquetes por semana	285	337	389	441	493
paquetes por sucursal (57)	5	6	7	8	9
Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
paquetes por mes	2,284	2,699	3,114	3,529	3,945
paquetes por semana	571	675	779	882	986
paquetes por sucursal (57)	10	12	14	15	17
Masa para pascualina (1 unidad)	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
paquetes por mes	2,284	2,699	3,114	3,529	3,945
paquetes por semana	571	675	779	882	986
paquetes por sucursal (57)	10	12	14	15	17
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
paquetes por mes	913	1,080	1,246	1,412	1,578
paquetes por semana	228	270	311	353	394
paquetes por sucursal (57)	4	5	5	6	7
Galleta molida (x kilogramo)	6,883	8,135	9,386	10,638	11,890
paquetes por mes	574	678	782	886	991
paquetes por semana	143	169	196	222	248
paquetes por sucursal (57)	3	3	3	4	4
Total, paquetes	146,648	173,311	199,975	221,655	265,758
Total, paquetes por mes	12,221	14,443	16,665	18,471	22,147
Total, paquetes por semana	3,055	3,611	4,166	4,618	5,537
Total, paquetes por sucursal (57)	54	63	73	81	97

Fuente: Elaboración propia.



En esta tabla se observa las ventas totales semanales, teniendo en cuenta la distribución de productos en los 57 puntos de ventas.

4.7.2. Capacidad Máxima

Comprende el cálculo de la capacidad máxima de producción acorde al cálculo de horas de trabajo hombre de producción de cada uno de los productos. Para lo cual se toma en cuenta el cálculo de tiempo promedio total de producción.

Para este cálculo se tuvo en cuenta las horas de trabajo hombre promedio por los 8 productos, expresadas más arriba en uno de los ítems (4.8. Tiempo de producción), además se tuvo en cuenta los días de trabajo, las horas de trabajo diario, la cantidad de semanas de un mes y la cantidad de meses en el año existentes, la multiplicación de todos estos ítems, más la capacidad promedio de producción de las maquinas nos da un resultado de 50.824 kilos de producción máxima anual.

Tabla 60. Cálculo de la capacidad máxima

Cálculo de capacidad máxima en base a horas de trabajo hombre

Cantidad Producida Por Año			4.25	Horas promedio de producción x producto
Total, De Cantidad/Año	50,824	Kilos/ Año	0	Promedio de personales en cada área
Por Día	176	Kilos/ día	8	horas de trabajo por día
Por Semana	1,058.82	Kilos/ semana	6	días de trabajo
Por Mes	4,235	Kilos/ mes	4	semanas al mes
Por Año	50,824	Kilos/ año	12	meses
			100	Kilos por cocción en el horno

Fuente: Elaboración propia.



4.7.3. Cronograma de producción anual

Aquí se puede observar la cantidad de producción expresada en kilogramos y en cantidades de paquetes anuales de cada producto. Este cronograma de producción está proyectado con un aumento del 2% anual por inventario de seguridad ante aumento de la demanda.

Tabla 61. Cronograma de producción anual según capacidad máxima de producción

Cuadro 6 - CRONOGRAMA DE PRODUCCION SEGÚN CAPACIDAD MAXIMA

Descripción	Capacidad Máxima	Expresados en Kilogramos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad total	50,824	55%	65%	75%	85%	95%
		27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pre pizza (1 unidad)	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 Trincha	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)	15%	4,193	4,955	5,718	6,480	7,242
Masa para pascualina (1 unidad)	15%	4,193	4,955	5,718	6,480	7,242
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	20%	5,591	6,607	7,624	8,640	9,656

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla no está contemplada la producción de galleta molida, considerando que la misma es producto de las mermas de un 2% de los productos vendidos y el 2% de aumento de producción. En total es un 4%, el cual esta expresado en la siguiente tabla.



Tabla 62. Cronograma de producción de galleta molida

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS						
Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
	kl x paq	Producción	Producción	Producción	Producción	Producción
Galleta molida	x paquetes	6,883	8,135	9,386	10,638	11,890
Galleta molida (x kilogramo)	0.500 kl.	3,442	4,067	4,693	5,319	5,945

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se puede contemplar la producción de galleta molida considerando el 4% de merma del total de producción por kilogramos de los demás productos, considerando que este producto se elaborará solo en caso de existencia de merma reutilizable de los productos no vendidos en los puntos de ventas. En la tabla esta expresado por kilogramos y por paquetes de 0,500 kilogramos.

Tabla 63. Cronograma de producción por paquetes.

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN						
DESCRIPCION	Kl x paquete	Año	Año	Año	Año	Año
		1	2	3	4	5
Pan chip	0.250	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
Pre pizza	0.100	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Pan de Hamburguesa	0.250	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
Pan de sándwich	0.250	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)	0.200	13,976	16,518	19,059	21,600	24,141
Disco para empanada	0.150	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Masa para pascualina	0.150	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Palitos secos	0.500	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
Galleta molida (x paq 500 gr.)	0.500	6,883	8,135	9,386	10,638	11,890
TOTAL		149,443	176,615	203,786	230,958	258,130

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 64. Cantidad de paquetes producidos por año, por mes, por semana y por día en promedio

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Pan chip	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
paquetes por mes	932	1,101	1,271	1,440	1,609
paquetes por semana	233	275	318	360	402
paquetes por diarios	78	92	106	120	134
Kilogramos x día	17.9	21.1	24.4	27.6	30.8
Pre pizza	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
paquetes por mes	2,329	2,753	3,176	3,600	4,024
paquetes por semana	582	688	794	900	1,006
paquetes por diarios	194	229	265	300	335
Kilogramos x día	44.6	52.8	60.9	69.0	77.1
Pan de Hamburguesa	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
paquetes por mes	932	1,101	1,271	1,440	1,609
paquetes por semana	233	275	318	360	402
paquetes por diarios	78	92	106	120	134
Kilogramos x día	17.9	21.1	24.4	27.6	30.8
Pan de sándwich	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
paquetes por mes	932	1,101	1,271	1,440	1,609
paquetes por semana	233	275	318	360	402
paquetes por diarios	78	92	106	120	134
Kilogramos x día	17.9	21.1	24.4	27.6	30.8
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)	13,976	16,518	19,059	21,600	24,141
paquetes por mes	1,165	1,376	1,588	1,800	2,012
paquetes por semana	291	344	397	450	503
paquetes por diarios	97	115	132	150	168
Kilogramos x día	22.3	26.4	30.4	34.5	38.6
Disco para empanada	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
paquetes por mes	2,329	2,753	3,176	3,600	4,024
paquetes por semana	582	688	794	900	1,006
paquetes por diarios	194	229	265	300	335
Kilogramos x día	44.6	52.8	60.9	69.0	77.1
Masa para pascualina	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
paquetes por mes	2,329	2,753	3,176	3,600	4,024
paquetes por semana	582	688	794	900	1,006
paquetes por diarios	194	229	265	300	335
Kilogramos x día	44.6	52.8	60.9	69.0	77.1
Palitos secos	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
paquetes por mes	932	1,101	1,271	1,440	1,609
paquetes por semana	233	275	318	360	402
paquetes por diarios	78	92	106	120	134
Kilogramos x día	17.9	21.1	24.4	27.6	30.8
Galleta molida	6,883	8,135	9,386	10,638	11,890
paquetes por mes	574	678	782	886	991



paquetes por semana	143	169	196	222	248
paquetes por diarios	48	56	65	74	83
Kilogramos x día	11.0	13.0	15.0	17.0	19.0
Total, paquetes anuales	149,443	176,615	203,786	230,958	258,130
Total, paquetes por mes	12,454	14,718	16,982	19,247	21,511
Total, paquetes por semana	3,113	3,679	4,246	4,812	5,378
Total, paquetes por diarios	1,038	1,226	1,415	1,604	1,793
Total, Kilogramos x día	238.7	282.1	325.5	368.9	412.3

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se detalla la cantidad a producirse por paquete anuales, mensuales, semanales y diarios, este total esta considerados los paquetes de galleta molida.

Se puede observar la cantidad de producción por kilo totales diarios. El cálculo está basado en la cantidad de paquetes anuales de producción, cantidad de paquetes diarios por kilos promedio de todos los productos, el cual es 0.230 kilogramos, cada uno.

Hay que aclarar que se tomará producciones en promedio de 4 productos por día en forma intercalada, ya que el tiempo de producción no permite producir los 9 productos el mismo día.

4.7.4. Cálculo de la necesidad de materia prima

Comprende la necesidad de materia prima por mes acorde a la producción. Para realizar los cálculos anuales se toman en cuenta las cantidades necesarias para producir un paquete de cada producto, según las cantidades expresadas en el ítem 4.2. de productos e ingredientes.

Tabla 65. Necesidad de materia prima e insumos en cantidad de unidades

Unidad de medida	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Litro	Leche	7,827	9,250	10,673	12,096	13,519
Litro	Vinagre	1,118	1,321	1,525	1,728	1,931
Unidades	Huevo	4,659	5,506	6,353	7,200	8,047
Kilogramos	Goma xántica	391	462	534	605	676
Litro	Aceite girasol	4,039	4,774	5,508	6,242	6,977
Kilogramos	Sal	1,132	1,338	1,544	1,750	1,955
Kilogramos	Azúcar	811	958	1,105	1,253	1,400
Kilogramos	Levadura	531	628	724	821	917
Kilogramos	Fécula de maíz	7,873	9,305	10,736	12,168	13,600
Kilogramos	Almidón	7,873	9,305	10,736	12,168	13,600
Kilogramos	Harina de arroz	7,873	9,305	10,736	12,168	13,600
Kilogramos	Polvo de hornear	218	258	297	337	377
Litro	Agua mineral	14,536	17,178	19,821	22,464	25,107
Kilogramos	Manteca	1,677	1,982	2,287	2,592	2,897
Kilogramos	Semillas	512	605	698	791	884
Unidades	Bolsas polipropileno	149,443	176,615	203,786	230,958	258,130

Fuente: Elaboración propia.



En este cuadro se detalla la cantidad necesaria de materia prima e insumos para la producción en forma anual, la misma esta expresada en las unidades de medidas especificadas al lado izquierdo.

4.7.4.1. Necesidad de materia prima por producto en cantidades

Tabla 66. Necesidad de materia prima anual para producción de pan chip en cantidades.

Pan chip (1 paq. De 10 unidades)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leche	Mililitros	2,236,235	2,642,824	3,049,412	3,456,000	3,862,588
Vinagre	Mililitros	559,059	660,706	762,353	864,000	965,647
Huevo	Unidades	22,362	26,428	30,494	34,560	38,626
Premezcla	Gramos	2,236,235	2,642,824	3,049,412	3,456,000	3,862,588
Polvo de hornear	Gramos	22,362	26,428	30,494	34,560	38,626
Sal	Gramos	111,812	132,141	152,471	172,800	193,129
Bolsas de polipropileno para pan chip	Unidades	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se detalla la cantidad necesaria de materia prima e insumos para la producción de pan chip en forma anual, la misma esta expresada en las unidades de medidas específicas.

Tabla 67. Necesidad de materia prima anual para producción de pre pizza en cantidades.

Pre pizza (1 unidad)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	Mililitros	2,795,294	3,303,529	3,811,765	4,320,000	4,828,235
Agua	Mililitros	5,590,588	6,607,059	7,623,529	8,640,000	9,656,471
Aceite	Mililitros	559,059	660,706	762,353	864,000	965,647
Sal	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Azúcar	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Levadura	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Bolsas de polipropileno para pizza	Unidades	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 68. Necesidad de materia prima anual para producción pan de hamburguesas en cantidades.

Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	Gramos	2,236,235	2,642,824	3,049,412	3,456,000	3,862,588
Manteca	Gramos	1,677,176	1,982,118	2,287,059	2,592,000	2,896,941
Leche	Mililitros	1,677,176	1,982,118	2,287,059	2,592,000	2,896,941
Levadura	Gramos	55,906	66,071	76,235	86,400	96,565
Huevo	Unidades	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
Azúcar	Gramos	559,059	660,706	762,353	864,000	965,647
Sal	Gramos	559,059	660,706	762,353	864,000	965,647
Agua	Mililitros	335,435	396,424	457,412	518,400	579,388
Sésamo	Gramos	22,362	26,428	30,494	34,560	38,626
Bolsas de polipropileno para hamburguesa	Unidades	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69. Necesidad de materia prima anual para producción pan de sándwich en cantidades.

Pan de sándwich (1 paq de 250grs)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	Mililitros	2,236,235	2,642,824	3,049,412	3,456,000	3,862,588
Leche	Mililitros	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000	1,931,294
Huevos	Unidades	22,362	26,428	30,494	34,560	38,626
Aceite	Mililitros	223,624	264,282	304,941	345,600	386,259
Premezcla	Gramos	2,236,235	2,642,824	3,049,412	3,456,000	3,862,588
Polvo para hornear	Gramos	55,906	66,071	76,235	86,400	96,565
Sal	Gramos	111,812	132,141	152,471	172,800	193,129
Levadura	Gramos	55,906	66,071	76,235	86,400	96,565
Azúcar	Gramos	111,812	132,141	152,471	172,800	193,129
Bolsas de polipropileno para pan de sándwich	Unidades	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 70. Necesidad de materia prima anual para producción pan 3 semillas en cantidades.

Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	Gramos	2,096,471	2,477,647	2,858,824	3,240,000	3,621,176
Levadura	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Sal	Gramos	69,882	82,588	95,294	108,000	120,706
Huevos	Unidades	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Aceite	Mililitros	69,882	82,588	95,294	108,000	120,706
Leche	Mililitros	2,795,294	3,303,529	3,811,765	4,320,000	4,828,235
Chía	Gramos	69,882	82,588	95,294	108,000	120,706
Lino	Gramos	69,882	82,588	95,294	108,000	120,706
Sésamo	Gramos	69,882	82,588	95,294	108,000	120,706
Bolsas de polipropileno para pan 3 semillas	Unidades	13,976	16,518	19,059	21,600	24,141

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 71. Necesidad de materia prima anual para producción disco para empanada en cantidades.

Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	Gramos	4,192,941	4,955,294	5,717,647	6,480,000	7,242,353
Goma xántica	Gramos	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Polvo de hornear	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Huevo	Unidades	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Aceite	Mililitros	1,397,647	1,651,765	1,905,882	2,160,000	2,414,118
Agua	Mililitros	2,795,294	3,303,529	3,811,765	4,320,000	4,828,235
Sal	Gramos	279,529	330,353	381,176	432,000	482,824
Bolsas de polipropileno para disco de empanadas	Unidades	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 72. Necesidad de materia prima anual para producción masa para pascualina en cantidades.

Masa para pascualina (1 unidad)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	Gramos	2,795,294	3,303,529	3,811,765	4,320,000	4,828,235
Huevo	Unidades	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Sal	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Aceite	Mililitros	1,397,647	1,651,765	1,905,882	2,160,000	2,414,118
Agua	Mililitros	2,236,235	2,642,824	3,049,412	3,456,000	3,862,588
Levadura	Gramos	139,765	165,176	190,588	216,000	241,412
Bolsas de polipropileno para pascualina	Unidades	27,953	33,035	38,118	43,200	48,282

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 73. Necesidad de materia prima anual para producción palitos en cantidades.

Palitos secos (1 paq de 500gr.)		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	Gramos	5,031,529	5,946,353	6,861,176	7,776,000	8,690,824
Semilla de sésamo	Gramos	279,529	330,353	381,176	432,000	482,824
Aceite	Mililitros	391,341	462,494	533,647	604,800	675,953
Agua	Mililitros	1,341,741	1,585,694	1,829,647	2,073,600	2,317,553
Goma xántica	Gramos	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313
Sal	Gramos	111,812	132,141	152,471	172,800	193,129
Bolsas de polipropileno para palitos	Unidades	11,181	13,214	15,247	17,280	19,313

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 74. Necesidad de materia prima anual para producción molida en cantidades.

Galleta Molida		Cantidad de materia prima				
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima (en kilogramos)	Gramos	3,442	4,067	4,693	5,319	5,945
bolsas de polipropileno para galleta molida de 500gr.	Unidades	6,883	8,135	9,386	10,638	11,890

Fuente: Elaboración propia.

Este último cuadro de cálculo de necesidad de materia prima para elaboración esta realizado en base al cálculo del 2% de las devoluciones recibidas de los puntos de ventas, de los productos no vendidos que aún están en buen estado para utilizarse para la elaboración de galleta molida después de su cocción.



4.7.5. Costos variables de producción:

Entre los costos variables están los ingredientes para la producción como: la materia prima, insumos, envases, embalajes, merma. Detallados en costos anuales en guaraníes en el siguiente cuadro.

Tabla 75. Costos variables totales de producción anual

Cuadro 8 - COSTOS TOTALES					
DESCRIPCION	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
COSTOS DE PRODUCCION	308,550,412	363,110,535	419,005,282	474,900,030	530,794,778
Materia prima (pre mezcla)	108,653,082	128,408,188	148,163,294	167,918,400	187,673,506
Insumos para producción	196,842,376	231,107,192	266,693,421	302,279,650	337,865,879
Merma (considerada un 1% sobre el costo de producción)	3,054,955	3,595,154	4,148,567	4,701,980	5,255,394

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76. Costos variables de producción por materia prima, insumos y envases.

Costos por materia prima e insumos para producción					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leche	35,220,706	41,624,471	48,028,235	54,432,000	60,835,765
Vinagre	3,354,353	3,964,235	4,574,118	5,184,000	5,793,882
Huevo	69,882,353	82,588,235	95,294,118	108,000,000	120,705,882
Goma xántica	3,522,071	4,162,447	4,802,824	5,443,200	6,083,576
Aceite girasol	43,865,712	51,841,296	59,816,880	67,792,464	75,768,048
Sal	6,471,106	6,122,965	7,096,235	8,069,506	9,042,776
Azúcar	3,891,049	4,598,513	5,305,976	6,013,440	6,720,904
Levadura	4,779,953	5,649,035	6,518,118	7,387,200	8,256,282
Fécula de maíz	29,918,965	35,358,776	40,798,588	46,238,400	51,678,212
Almidón	40,941,741	48,385,694	55,829,647	63,273,600	70,717,553
Harina de arroz	37,792,376	44,663,718	51,535,059	58,406,400	65,277,741
Polvo de hornear	4,360,659	5,153,506	5,946,353	6,739,200	7,532,047
Agua mineral	7,267,765	8,589,176	9,910,588	11,232,000	12,553,412
Manteca	10,901,647	12,883,765	14,865,882	16,848,000	18,830,118
Semillas	3,325,002	3,929,548	4,534,094	5,138,640	5,743,186
Bolsas serigrafiadas	17,408,393	76,081,609	99,533,916	126,118,874	155,836,484
Total	322,903,851	435,596,989	514,390,631	596,316,924	681,375,869

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se detallan los totales de costos anuales de producción en guaraníes por año.



4.7.6. Costos variables totales por producto.

Aquí están detallados los costos variables unitarios y anuales totales por cada producto.

Tabla 77. Costos variables de producción de pan chip en guaraníes

Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	Costo anual en guaraníes				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leche	10,063,059	11,892,706	13,722,353	15,552,000	17,381,647
Vinagre	3,354,353	3,964,235	4,574,118	5,184,000	5,793,882
Huevo	11,181,176	13,214,118	15,247,059	17,280,000	19,312,941
Premezcla	10,286,682	12,156,988	14,027,294	15,897,600	17,767,906
Polvo de hornear	447,247	528,565	609,882	691,200	772,518
Sal	2,236,235	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000
Bolsas de polipropileno para pan chip	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000	1,931,294
COSTO TOTAL	38,686,871	44,196,141	51,026,824	57,857,506	64,688,188

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se detalla el costo unitario de producción de 1 paquete de pan chip de 12 unidades, los costos unitarios están expresados guaraníes por gramos, para igualar las relaciones entre cantidades y costos. Los costos anuales están expresados en guaraníes acorde a la cantidad necesaria de cada producto. (aplica para todos los cuadros de costos variables)



Tabla 78. Costos variables de producción de prepizza en guaraníes

Pre pizza (1 unidad)	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	12,858,353	15,196,235	17,534,118	19,872,000	22,209,882
Agua	2,795,294	3,303,529	3,811,765	4,320,000	4,828,235
Aceite	6,071,379	7,175,266	8,279,153	9,383,040	10,486,927
Sal	419,294	495,529	571,765	648,000	724,235
Azúcar	670,871	792,847	914,824	1,036,800	1,158,776
Levadura	1,257,882	1,486,588	1,715,294	1,944,000	2,172,706
Bolsas de polipropileno para pizza	4,472,471	5,285,647	6,098,824	6,912,000	7,725,176
COSTO TOTAL	28,545,544	33,735,642	38,925,741	44,115,840	49,305,939

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 79 Costos variables de producción de pan de hamburguesa en guaraníes

Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	10,286,682	12,156,988	14,027,294	15,897,600	17,767,906
Manteca	10,901,647	12,883,765	14,865,882	16,848,000	18,830,118
Leche	7,547,294	8,919,529	10,291,765	11,664,000	13,036,235
Levadura	503,153	594,635	686,118	777,600	869,082
Huevo	5,590,588	6,607,059	7,623,529	8,640,000	9,656,471
Azúcar	2,683,482	3,171,388	3,659,294	4,147,200	4,635,106
Sal	1,677,176	1,982,118	2,287,059	2,592,000	2,896,941
Agua	167,718	198,212	228,706	259,200	289,694
Sésamo	145,355	171,784	198,212	224,640	251,068
Bolsas de polipropileno para hamburguesa	1,229,929	1,453,553	1,677,176	1,900,800	2,124,424
COSTO TOTAL	40,733,026	48,139,031	55,545,035	62,951,040	70,357,045

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 80. Costos variables de producción de pan de sándwich en guaraníes

Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000	1,931,294
Leche	5,031,529	5,946,353	6,861,176	7,776,000	8,690,824
Huevos	11,181,176	13,214,118	15,247,059	17,280,000	19,312,941
Aceite	2,428,552	2,870,106	3,311,661	3,753,216	4,194,771
Premezcla	10,286,682	12,156,988	14,027,294	15,897,600	17,767,906
Polvo para hornear	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000	1,931,294
Sal	335,435	396,424	457,412	518,400	579,388
Levadura	503,153	594,635	686,118	777,600	869,082
Azúcar	536,696	634,278	731,859	829,440	927,021
Bolsas de polipropileno para pan de sándwich	1,453,553	1,717,835	1,982,118	2,246,400	2,510,682
COSTO TOTAL	33,993,013	40,173,560	46,354,108	52,534,656	58,715,204

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 81. Costos variables de producción de pan 3 semillas en guaraníes

Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	9,643,765	11,397,176	13,150,588	14,904,000	16,657,412
Levadura	1,257,882	1,486,588	1,715,294	1,944,000	2,172,706
Sal	209,647	247,765	285,882	324,000	362,118
Huevos	13,976,471	16,517,647	19,058,824	21,600,000	24,141,176
Aceite	758,922	896,908	1,034,894	1,172,880	1,310,866
Leche	12,578,824	14,865,882	17,152,941	19,440,000	21,727,059
Chía	454,235	536,824	619,412	702,000	784,588
lino	454,235	536,824	619,412	702,000	784,588
Sésamo	454,235	536,824	619,412	702,000	784,588
Bolsas de polipropileno para pan	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000	1,931,294
COSTO TOTAL	40,906,334	48,343,849	55,781,365	63,218,880	70,656,395

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 82. Costos variables de producción de discos para empanada en guaraníes

Disco para empanada	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	19,287,529	22,794,353	26,301,176	29,808,000	33,314,824
Goma xántica	2,515,765	2,973,176	3,430,588	3,888,000	4,345,412
Polvo de hornear	2,795,294	3,303,529	3,811,765	4,320,000	4,828,235
Huevo	13,976,471	16,517,647	19,058,824	21,600,000	24,141,176
Aceite	15,178,447	17,938,165	20,697,882	23,457,600	26,217,318
Agua	1,397,647	1,651,765	1,905,882	2,160,000	2,414,118
Sal	838,588	991,059	1,143,529	1,296,000	1,448,471
Bolsas de polipropileno para disco de empanadas	1,677,176	1,982,118	2,287,059	2,592,000	2,896,941
COSTO TOTAL	57,666,918	68,151,812	78,636,706	89,121,600	99,606,494

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 83. Costos variables de producción de masas para pascualina en guaraníes

Masa para pascualina (1 unidad)	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	12,858,353	15,196,235	17,534,118	19,872,000	22,209,882
Huevo	13,976,471	16,517,647	19,058,824	21,600,000	24,141,176
Sal	419,294	495,529	571,765	648,000	724,235
Aceite	15,178,447	17,938,165	20,697,882	23,457,600	26,217,318
Agua	1,118,118	1,321,412	1,524,706	1,728,000	1,931,294
Levadura	1,257,882	1,486,588	1,715,294	1,944,000	2,172,706
Bolsas de polipropileno para pascualina	4,472,471	5,285,647	6,098,824	6,912,000	7,725,176
COSTO TOTAL	49,281,035	58,241,224	67,201,412	76,161,600	85,121,788

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 84. Costos variables de producción de palitos en guaraníes

Palitos secos (1 paq de 500gr.)	Costo anual en guaraníes				
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Premezcla	23,145,035	27,353,224	31,561,412	35,769,600	39,977,788
Semilla de sésamo	1,816,941	2,147,294	2,477,647	2,808,000	3,138,353
Aceite	4,249,965	5,022,686	5,795,407	6,568,128	7,340,849
Agua	670,871	792,847	914,824	1,036,800	1,158,776
Goma xántica	1,006,306	1,189,271	1,372,235	1,555,200	1,738,165
Sal	335,435	396,424	457,412	518,400	579,388
Bolsas de polipropileno para palitos	1,453,553	1,717,835	1,982,118	2,246,400	2,510,682
COSTO TOTAL	32,678,106	38,619,580	44,561,054	50,502,528	56,444,002

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 85. Costos variables de producción de galleta molida en guaraníes

GALLETA MOLIDA DESCRIPCIÓN	Costo anual en guaraníes				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	17,784,843	21,018,451	24,252,059	27,485,667	30,719,274
bolsas de polipropileno para galleta molida de 500gr.	413,005	55,996,150	76,358,386	99,853,274	126,480,814
COSTO TOTAL	18,197,848	77,014,601	100,610,445	127,338,941	157,200,088

Fuente: Elaboración propia.

4.7.7. Costos fijos de producción:

Los costos fijos que afectan la producción directamente se pueden considerar los servicios públicos anuales y salario del personal de producción anual.

Tabla 86. Costos fijos totales de producción en guaraníes

COSTOS FIJOS TOTALES					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de producción	310,009,469	310,009,469	310,009,469	310,009,469	310,009,469
Salarios de producción	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469
Servicios Públicos producción	41,280,000	41,280,000	41,280,000	41,280,000	41,280,000

Fuente: Elaboración propia

4.7.8. Costo total de producción

Tabla 87. Costo total de producción anual en guaraníes

COSTOS TOTALES					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de producción	635,968,274	749,201,612	828,548,667	911,028,373	996,640,731
Materia prima (pre mezcla)	108,653,082	128,408,188	148,163,294	167,918,400	187,673,506
Insumos para producción	196,842,376	231,107,192	266,693,421	302,279,650	337,865,879
Merma (considerada un 1% sobre el costo de producción)	3,054,955	3,595,154	4,148,567	4,701,980	5,255,394
Salarios de producción	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469
Servicios Públicos producción	41,280,000	41,280,000	41,280,000	41,280,000	41,280,000
Costo de bolsas de polipropileno	17,408,393	76,081,609	99,533,916	126,118,874	155,836,484

Fuente: Elaboración propia



4.8. Layout de producción (se encuentra en el capítulo administrativo)

4.9. Proveedores

Entre los proveedores se encuentran:

1. COPALSA S.A.:

Empresa proveedora de materia prima e insumos para la producción de panificados en general.

Dirección: Ruta 1 km 16, ciudad de Capiatá.

Teléfono: (021) 582 905 – (021) 586 017

2. IDEAL SRL: Industria de Alimentos

Empresa proveedora de materia prima e insumos para la producción de panificados en general.

Dirección: calle San Lorenzo N°1063, ciudad de San Lorenzo.

Teléfono: (021) 570216.

3. VASCOL S.A.C.I.

Empresa proveedora de materia prima e insumos para la producción de panificados en general.

Dirección: Avda. Silvio Pettrossi c/ Arroyo Ita'y - Zarate Isla, Luque - Paraguay

Teléfonos: (021) 756 000

4. CONOSUR LEVADURAS S.A.

Empresa proveedora de materia prima e insumos para la producción de panificados en general.

Dirección: Dr. Manuel Pérez 679 casi Misiones Barrio Ricardo Brugada – Asunción, Paraguay.

Teléfono: (021) 230 004.



5. CHOCLIN S.R.L.

Empresa proveedora de materia prima (harina de maíz) para la elaboración de la premezcla.

Dirección: San Lorenzo – Paraguay

Teléfono: (021) 584 122/ 585 062

6. INDEGA S.A.

Empresa proveedora de materia prima para la elaboración de la premezcla.

Dirección: Ruta Mcal. Estigarribia N° 1539 c/ Curupayty Km 8,5

Teléfono: (021) 501 011

7. MOLINOS EL PAIS S.A.

Empresa proveedora de materia prima para la elaboración de la premezcla.

Dirección: Ruta Nacional Nro. 1 Carmen del Paraná, Dpto. de Itapúa, Paraguay.

Teléfono: (0762) 260.516.

8. ALMISA

Empresa proveedora de materia prima (almidón) para la elaboración de la premezcla.

Dirección: Ruta 2 Mcal. Estigarribia Km 18, 5 - Capiatá

Teléfono: (0228) 630 129.

9. SAPROCAL – LA PRADERA

Empresa proveedora de insumos (leche) para la producción de panificados en general.

Dirección: Sucursal San Lorenzo: Gral. Caballero c/ Defensores del Chaco. Mercado Municipal de San Lorenzo.

Teléfono: (021) 573766.



4.10. Margen de contribución

4.10.1. Margen de contribución anual en guaraníes

Tabla 88. Margen de contribución anual en guaraníes

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ANUAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales	1,841,734,339	2,176,595,128	2,511,455,917	2,846,316,706	3,181,177,495
(-) Costos de Producción	635,968,274	749,201,612	828,548,667	911,028,373	996,640,731
Margen Bruto	1,205,766,065	1,427,393,516	1,682,907,250	1,935,288,333	2,184,536,763
(-) Gastos de Administración	291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979
(-) Gastos de Ventas	835,184,981	865,707,163	936,749,345	1,007,791,527	1,078,833,709
Margen Neto	79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se puede observar los márgenes de contribución anuales de los ingresos generados por ventas con relación a los costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas.

4.10.2. Margen de Contribución mensual en guaraníes

Tabla 89. Margen de contribución mensual en guaraníes

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN MENSUAL					
DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales	153,477,862	181,382,927	209,287,993	237,193,059	265,098,125
(-) Costos de Producción	52,997,356	62,433,468	69,045,722	75,919,031	83,053,394
Margen Bruto	100,480,505	118,949,460	140,242,271	161,274,028	182,044,730
(-) Gastos de Administración	24,296,082	24,296,082	24,296,082	24,296,082	24,296,082
(-) Gastos de Ventas	69,598,748	72,142,264	78,062,445	83,982,627	89,902,809
Margen Neto	6,585,675	22,511,115	37,883,744	52,995,319	67,845,840

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se puede observar los márgenes de contribuciones mensuales de los ingresos generados por ventas con relación a los costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas, considerando que todos los meses son iguales.



4.10.3. Margen de Contribución unitario

Tabla 90. Margen de contribución unitario

	Descripción	Guaraníes	Descripción	Guaraníes
1	Pan chip (1 paq. De 10 unidades)		6	Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)
	Precio de venta unitario	20,000		Precio de venta unitario
	(-) Costos de unitario	3,290		(-) Costos de unitario
	Margen bruto	16,710		Margen bruto
2	Pre pizza (1 unidad)		7	Masa para pascualina (1 unidad)
	Precio de venta unitario	12,000		Precio de venta unitario
	(-) Costos de unitario	1,021		(-) Costos de unitario
	Margen bruto	10,979		Margen bruto
3	Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)		8	Palitos secos (1 paq de 500gr.)
	Precio de venta unitario	15,000		Precio de venta unitario
	(-) Costos de unitario	3,643		(-) Costos de unitario
	Margen bruto	11,357		Margen bruto
4	Pan de sándwich (1 paq de 250grs)		9	Galleta molida (1 paq de 500gr.)
	Precio de venta unitario	15,000		Precio de venta unitario
	(-) Costos de unitario	3,040		(-) Costos de unitario
	Margen bruto	11,960		Margen bruto
5	Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 TRINCHA			
	Precio de venta unitario	12,000		
	(-) Costos de unitario	2,927		
	Margen bruto	9,073		

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se puede observar los márgenes de contribución del precio de venta unitario menos los costos de producción de cada producto.



4.11. Ilustración de productos



Imagen 26. Panificados 3 semillas.

Fuente: Elaboración propia



Imagen 27. Pan chip sin TACC

Fuente: Elaboración propia



Imagen 28. Pan para hamburguesa

Fuente: Elaboración propia



Imagen 29. Pan para sándwich

Fuente: Elaboración propia



Imagen 30. Palitos

Fuente: Elaboración propia



Imagen 31. Masa para pascualina

Fuente: Elaboración propia



Imagen 32. Masas para empanadas

Fuente: Elaboración propia



Imagen 33. Galleta molida

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO V ADMINISTRATIVO





5.1. Introducción al Capítulo Administrativo

En el capítulo administrativo se especifica la descripción de la empresa, los lineamientos estratégicos de la empresa, el análisis de las competencias del sector, organigrama, impuestos, manual de funciones, entre otros puntos referentes a la administración de la empresa

5.2. Descripción de la Empresa

CELIADICTOS S.R.L es una empresa dedicada a la Fabricación de productos sin gluten sin TACC (Trigo, Avena, Centeno, Cebada). Panificados aptos para celíacos, con 9 productos estrellas ofrecidos al mercado: (Pan chip, pre pizza, pan de hamburguesa, pan de sándwich, pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo), disco para empanada, masa para pascualina, palitos (secos), galleta molida)

La empresa busca ingresar en los canales de distribución más importantes de Asunción y Gran Asunción, como lo son las grandes cadenas de supermercados, tiendas 24hs y minimercados con varias sucursales, mediante las negociaciones de ingreso con los puntos de ventas. Llegando a la mayor cantidad de celíacos que se encuentren en Asunción y Gran Asunción.

La fábrica estará ubicada en la Ciudad de San Lorenzo en el Barrio La Encarnación sobre la calle La Encarnación casi Manuel Ortiz Guerrero.



40 m
CELIADICTOS
 La Encarnacion &, Manuel Ortiz Guerrero

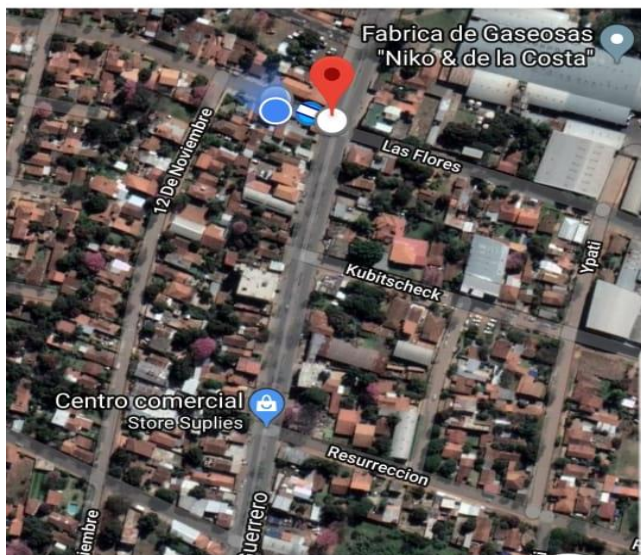


Imagen 34. Ubicación de la empresa

Fuente: Elaboración propia

5.3. Lineamiento Estratégico:

Consisten en postulados fundamentales de la empresa que plasman los principales aspectos de la estrategia de la empresa, acorde con las practicas generalmente establecidas, conjunto de fines, misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas. (Babativa, 2013)

Misión: Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general cuáles son los límites de sus actividades (Babativa, 2013)

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado. (Babativa, 2013)



5.3.1. Misión

Producimos y comercializamos panificados sin TACC, brindando una alimentación rica y saludable para celíacos, con ingredientes de la mejor calidad, aportando bienestar a las personas intolerantes al gluten.

5.3.2 Visión

Ser reconocida como una empresa altamente innovadora y líder en la producción de productos ricos y saludables en la ciudad de Asunción y Gran Asunción.

5.3.3. Valores

1. Respeto: Es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. El concepto aplica para personas, medio ambiente y todo lo relativo a la empresa.

2. Responsabilidad: Implica el compromiso que tiene el colaborador con la empresa y estos, para con los clientes.

3. Trabajo en equipo: Consiste en conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

4. Confianza: Creer en el aporte de los colaboradores manteniendo una comunicación clara, transparente.

5. Honestidad: Capacidad para reconocer y aprender de los propios errores. Enmarcar el comportamiento dentro de una filosofía ganar- ganar entre los colaboradores, la empresa y los clientes.



5.4. Localización:

Deben considerarse varios factores cuantitativos y cualitativos al elegir una localización. Algunos de estos factores son más importantes que otros, por eso los administradores deben realizar análisis de los mismos, a fin de que la toma de decisiones sea más objetiva.

La elección de un lugar para las instalaciones que favorezcan el desarrollo de las actividades, mediante un cálculo matemático, análisis en consideración tres localizaciones a modo de escoger la mejor ubicación, donde todos los recursos estén disponibles y por sobre todo nos sirva como estrategia de localización.

5.4.1. Análisis para la localización:

El método de calificación de factores consta de seis pasos:

1. Desarrollar una lista de los factores relevantes denominados factores críticos de éxito.
2. Asignar un peso a cada factor que refleje su importancia relativa en cuanto a los objetivos de la compañía.
3. Desarrollar una escala para cada factor (por ejemplo, de 0 a 1 punto).
4. Hacer que la administración califique cada factor para cada localización, usando la escala del paso 3.
5. Multiplicar la calificación por los pesos de cada factor y sumar los puntos de cada localización.
6. Hacer una recomendación basada en la calificación de mayor puntaje, considerando también los resultados de los enfoques cuantitativos.

El método de factores ponderados es un método que permite incorporar en el análisis todo



tipo de consideraciones, sean estas de carácter tangible o intangible, identificando un conjunto importante de criterios para el éxito.

5.4.2. Macro localización:

Localizaciones:

- A. San Lorenzo
- B. Luque
- C. Ñemby

Los factores a tener en cuenta son:

- 1. La proximidad a puntos de ventas,** a fin que la empresa no esté muy alejada de los mismos.
- 2. La proximidad de proveedores:** es otro punto importante para la empresa, ya que al no contar con stock importante se recurrirá a recargas periódicas.
- 3. Espacio físico:** La empresa busca un lugar que cumpla con los requerimientos de espacio físico necesario para el área de producción.
- 4. Necesidad de refacción:** La búsqueda está basada en locales que no necesiten muchos arreglos para el cumplimiento de las reglamentaciones de salubridad para producción, así como para el área administrativa.
- 5. Costo de alquiler:** se busca locales cuyo costo no sea muy elevado, sino acorde al espacio ofrecido.

**Tabla 91. Análisis de la macro localización**

Factores críticos	Peso relativo	Localizaciones					
		A		B		C	
1. Proximidad a puntos de ventas	0.25	85	21.25	80	20	70	17.5
2. Proximidad de proveedores	0.20	85	17	80	16	70	14
3. Espacio físico	0.25	90	22.5	75	18.75	85	21.25
4. Necesidad de refacción	0.15	85	12.75	65	9.75	50	7.5
5. Costo de alquiler	0.15	85	12.75	70	10.5	90	13.5
Total	1		86.25		75		73.75

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis realizado de las 3 opciones de macro localización, se llegó a la conclusión de que la ubicación más adecuada es en la ciudad de San Lorenzo debido al costo bajo de alquiler, la proximidad a los clientes y proveedores, el espacio físico adecuado y la baja necesidad de refacciones del lugar alquilado.

5.4.3. Micro localización:

Localizaciones:

- A. La Encarnación casi Manuel Ortiz Guerrero.
- B. 10 de Agosto casi Carles,
- C. Avda. defensores del chaco c/ Mcal Estigarribia

Los factores a tener en cuenta son:

1. **Espacio físico:** La empresa busca un lugar que cumpla con los requerimientos de espacio físico necesario para el área de producción.
2. **Necesidad de refacción:** La búsqueda está basada en locales que no necesiten muchos arreglos para el cumplimiento de las reglamentaciones de salubridad para producción, así



como para el área administrativa.

3. Costo de alquiler: se busca locales cuyo costo no sea muy elevado, sino acorde al espacio ofrecido.

4. Vías de acceso: El lugar debe estar asfaltado y con espacio suficiente para la entrada vehículos grandes de transporte de mercaderías.

5. Disponibilidad de varias entradas: El local debe disponer de varias entradas de ingreso a fin de separar el ingreso al área administrativa y el área de producción, con entrada lo suficientemente grande para ingresar los vehículos para la carga y descarga de mercaderías.

6. Espacio para estacionamiento de móviles: Debe tener un espacio o patio para estacionamiento interno de los móviles de la empresa.

Tabla 92. Análisis de la micro localización

Factores críticos	Peso relativo	Localizaciones					
		A		B		C	
1. Espacio físico	0.25	80	20	90	22.5	85	21.25
2. Necesidad de refacción	0.25	85	21.25	60	15	50	12.5
3. Costo de alquiler	0.25	80	20	75	18.75	85	21.25
4. Vías de acceso	0.20	70	17.5	65	13	60	12
5. Disponibilidad de varias entradas	0.15	85	21.25	70	10.5	75	11.25
6. Espacio para estacionamiento de móviles	0.15	80	12	60	9	0	0
Total	1		112		88.75		78.25

Fuente: Elaboración propia



En base al análisis de la micro localización, la localización más adecuada es La Encarnación casi Manuel Ortiz Guerrero, ya que cumple mayormente con los requerimientos de espacio, costo y baja necesidad de refacción, además de vías de acceso transitables con disponibilidad de 3 accesos y espacio de estacionamiento para los 2 móviles de la empresa.

5.5. Análisis de la Estructura Competitiva:

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia en el sector y poder desarrollar estrategias de negocios, estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

5.5.1. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

El análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter, consiste en una valoración subjetiva de los factores competitivos en los que se sumerge la empresa.

Valoración = Atractivo

1=Nada

2= Poco

3= Medio

4= Alto

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda organización son:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.



5.5.1.1. Valorización de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter

1- Rivalidad entre Competidores.

Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en el mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Tabla 93. Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores.

Factores	Descripción	Atractivo	Valoración
Crecimiento del mercado	Con posibilidad de aumentar conforme transcurre el tiempo	4	Alto
Número de competidores	Poca competencia nacional	4	Alto
Diferenciación del producto	Productos frescos y de calidad	4	Alto
Barreras de salida	Baja barrera de salida del negocio	3	Medio
TOTAL		15	
PROMEDIO 15/4		3,75	Medio- Alto

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al crecimiento del mercado existe una posibilidad de aumentar conforme transcurre el tiempo con pocos números de competidores nacionales, la empresa ofrecerá productos frescos y de calidad con una baja barrera de salida de negocio.



2- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de nuevas empresas que se dedicarán al mismo sector, cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a un sector del mercado la competencia por ende aumenta.

Tabla 94. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Factores	Descripción	Atractivo	Valoración
Necesidad de capital	Se necesita un capital promedio para la inversión en maquinaria.	3	Medio
Acceso a tecnologías	Medianamente bajo, porque son productos industrializados.	3	Medio
Reglamentos o leyes limitativas	Leyes de salubridad y control de alimentos.	3	Medio
TOTAL		9	
PROMEDIO 9/3		3	Medio

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al Capital de la empresa para la inversión se necesita en promedio una cantidad importante de dinero para la compra de maquinarias de producción, las tecnologías a utilizar son medianamente bajo porque son productos industrializados. Entre las leyes limitativas existen, leyes de control de salubridad y control de alimentos.



3- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la empresa.

Tabla 95. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos.

Factores	Descripción	Atractivo	Valoración
Acceso a productos sustitutos	Existen productos sustitutos como galletitas, mandiocas, batatas.	3	Medio
TOTAL		3	
PROMEDIO		3	Medio

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los productos sustitutos existe una valoración media, ya que existen una variedad de galletitas, mandiocas, batatas.

4- Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la empresa para aumentar sus precios, se refiere a una amenaza impuesta sobre la empresa por parte de los proveedores.

Tabla 96. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores.

Factores	Descripción	Atractivo	Valoración
Número de proveedores	Pocos proveedores en el mercado	3	Medio
Respuesta inmediata	Los pedidos realizados se entregan en 2 días	4	Alto
Costo de cambio de los proveedores	No existe un costo de cambio considerable	4	Alto
TOTAL		11	
PROMEDIO 11/3		3,67	Medio - Alto

Fuente: Elaboración propia



En cuanto a la cantidad de proveedores en el mercado nacional son pocos, pero los pedidos son entregados en 2 días. Los costos de cambios de los proveedores son bajos en relación de un proveedor u otro, ya que existe un costo similar de las materias primas.

5- Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia a una amenaza para la empresa, pues los consumidores tienen poder sobre la empresa para obtener buenos precios y condiciones. Si existe mucha competencia en el mercado, los clientes también aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidades de cambiar de proveedor.

Tabla 97. Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores.

Factores	Descripción	Atractivo	Valoración
Número de clientes	Gran cantidad de clientes potenciales insatisfechos.	4	Alto
Rentabilidad de los clientes	Regularmente buenas, es un producto de consumo diario.	4	Alto
Costo de cambio de proveedor para el cliente	Relativamente alto, respecto al producto ofrecido.	4	Alto
TOTAL		12	
PROMEDIO 12/3		4	Alto

Fuente: Elaboración propia

En el mercado existe una gran cantidad de clientes potenciales insatisfechos por la falta de productos, con una rentabilidad buena ya que es un producto de consumo diario y un alto costo de cambio de proveedor para el cliente.



6- Resumen

Tabla 98. Resumen de las 5 fuerzas de Porter

Factores	Atractivo	Valoración
Rivalidad entre competidores.	3,75	Medio- Alto
Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.	3	Medio
Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	3	Medio
Poder de negociación de los proveedores.	3,67	Medio-Alto
Poder de negociación de los compradores.	4	Alto
TOTAL	17,42	
PROMEDIO	3,48	Medio/ bajo

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, es atractivo el sector considerando que existen pocos números de competidores nacionales, la empresa ofrecerá productos frescos y de calidad con una baja barrera de salida de negocio. Existen productos sustitutos que son más bien galletitas, mandiocas, batatas, por lo cual no afectaría en demasía la demanda de los productos de la empresa.

Existe una cantidad mínima de proveedores en el mercado, pero los pedidos son entregados en 2 días, los costos de materia prima entre un proveedor y otro son similares, no hay gran diferencia.

Y, lo más importante, existe una gran cantidad de clientes potenciales que desean adquirir los productos, por lo que se espera tener una rentabilidad buena ya que es un producto de consumo diario.



5.6. Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento

También conocida como matriz producto/mercado o vector de crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957, esta herramienta sirve para identificar oportunidades de crecimiento para las empresas. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones de producto y mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Como resultado se obtiene 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o diversificación.



Imagen 35. Modelo de Matriz de Ansoff

Fuente: www.robtoespinoza.es

5.6.1. Estrategias de penetración de mercados.

Se decidió aplicar la estrategia de penetración de mercado. Para ello se realizará campañas de descuento para captación de más clientes. Esta estrategia se desarrollará con campaña en las radios nacionales, en redes sociales y promociones en los puntos de ventas.



5.7. Análisis Situacional - Matriz FODA Administrativo

5.7.1. Variables Controlables

5.7.1.1. Costos

Son aquellos costos, gastos o egresos que realizar la empresa, que tienen que ver directamente con la producción de un producto o la prestación de un servicio.

Fortalezas

- F1. Elaboración propia de mezcla base para reducir costos.
- F2. Costos relacionados a la calidad del producto terminado.

Debilidades

- D1. Costos elevados de insumos.

5.7.1.3 Recursos humanos

Comprender al personal que ayuda a la producción, venta, reparto, administración de la empresa. Se puede decir que son las personas que ayudan al funcionamiento de la empresa.

Fortalezas

- F3. Contratación de profesionales para la producción.
- F4. Personal de ventas agradables, predispuestos y con deseos de superación.

Debilidades

- D2. Costos elevados de profesionales.
- D3. Costo de capacitación del personal.



5.7.1.4 Gestión de Calidad

Es una herramienta que le permite a la empresa, planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de los objetivos. La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla; por lo tanto, la gestión de calidad asegura la calidad y el control de los procesos para obtener eficacia en sus actividades. CELIADICTOS S.R.L. contará con asistencia al cliente, de post venta, donde el vendedor como parte del procedimiento de ventas deberá comunicarse nuevamente con el cliente a fin de asegurarse de la atención recibida, calidad del producto, y si el cliente tiene alguna sugerencia. Esto hará que se cree una buena relación con los clientes y sientan el interés de la empresa por su satisfacción.

Fortalezas

F5. Paquetes serigrafiados con información del valor nutritivo.

F6. Paquetes serigrafiados con logo obligatorio de Sin T.A.C.C. (Sin trigo, sin Avena. Cebada y Centeno)

Debilidades

D4. Costos elevados de salarios.

5.7.2. Variables no controlables.

Son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar los empresarios, estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocio por ello se deben identificar estas fuerzas, prever su dirección, intensidad y ajustar o adaptar las decisiones a estos aspectos.

5.7.2.1 Proveedores.

Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios. Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir los productos que ofrecemos.



Es normal que un incremento en los costos de los proveedores podría afectar y obligar a un incremento en los precios de los productos ofrecidos, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía.

Oportunidades

- O1. Disponibilidad de pronta materia prima.
- O2. Facilidad en el pago
- O3. Entregas puntuales de materia prima.

Amenazas

- A1. Escasez o falta de variedades de proveedores en el mercado.

5.7.2.2 Negociación con los bancos.

Es conveniente recordar que el crédito significa confianza, pues para merecer un crédito, la transparencia es un requisito fundamental. Una empresa bien constituida y con todos los requisitos que el fisco solicita se cumplen a cabalidad en la empresa generaremos credibilidad a las entidades bancarias; que si estarán dispuestos a negociar con nosotros con mayor facilidad.

Oportunidades

- O4. Facilidad para acceder a créditos para microempresas.

Amenazas

- A2. Tasa de interés elevados.

5.7.2.3 Entorno Económico

Proyecciones afirman que existen expectativas de crecimiento en el ambiente económico del Paraguay, comencemos por comentar que América Latina alcanzará un crecimiento cercano a su potencial, entre el 2.5 % y el 3 % entre el año 2019 y 2020, este crecimiento potencial es significativamente positivo para el mercado en el país. Esto pone de relieve la importancia de



impulsar los negocios.

Oportunidades

O5. Perspectivas de crecimiento económico a nivel país.

Amenazas

A3. Fluctuaciones muy elevadas en el tipo de cambio.

5.7.2.4 Legal.

Constituye un organismo social en la empresa, representado por un número determinado de personas, que se reúnen para unificar esfuerzos capitalistas, metodologías de trabajo, es el primer factor para constituir el marco legal de la empresa, obedece a la necesidad de conducir el delineamiento de un proyecto de negocio, para lograr el desarrollo económico y social de la empresa.

Oportunidades

O6. Posibilidad de ampliar mercados una vez obtenidas las aprobaciones legales

Amenazas

A4. Tiempo y Costo de aprobación por INAN

5.7.2.5 Competidores.

La competencia es un factor que no podemos controlar ya que existen oportunidades en el mercado para todos, la oferta en la Ciudad de San Lorenzo y gran Asunción, está compuesta principalmente por empresas de comercialización de panificados sin gluten.

Oportunidades

O7. Poca o nula existencia de competidores nacionales en el canal de distribución.

O8. Existen pocos competidores directos en el mercado.



Amenazas

A5. Marcas importadas posicionadas en el mercado.

5.8. Listado plana FODA. Administración.

Tabla 99. Lista plana de variables controlables

5.7.1.1. Costos	Fortalezas	Debilidades
	F1. Elaboración propia de mezcla base para reducir costos.	D1. Costos elevados de insumos.
	F2. Costos relacionados a la calidad del producto terminado.	
5.7.1.3 Recursos humanos	Fortalezas	Debilidades
	F3. Contratación de profesionales para la producción.	D2. Costos elevados de profesionales.
	F4. Personal de ventas agradables, predispuestos y con deseos de superación.	D3. Costo de capacitación del personal.
5.7.1.4 Gestión de Calidad	Fortalezas	Debilidades
	F5. Paquetes serigrafiados con información del valor nutritivo.	D4. Costos elevados de salarios.
	F6. Paquetes serigrafiados con logo obligatorio de Sin T.A.C.C. (Sin trigo, sin vena. Cebada y Centeno)	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 100. Lista plana de variables no controlables

5.7.2.1 Proveedores.	Oportunidades	Amenazas
	O1. Disponibilidad de pronta materia prima.	A1. Escasez o falta de variedades de proveedores en el mercado.
	O2. Facilidad en el pago	
	O3. Entregas puntuales de materia prima.	
5.7.2.2 Negociación con los bancos.	Oportunidades	Amenazas
	O4. Facilidad para acceder a créditos para microempresas.	A2. Tasa de interés elevados.
5.7.2.3 Entorno Económico	Oportunidades	Amenazas
	O5. Perspectivas de crecimiento económico a nivel país.	A3. Fluctuaciones muy elevadas en el tipo de cambio.
5.7.2.4 Legal.	Oportunidades	Amenazas
	O6. Posibilidad de ampliar mercados una vez obtenidas las aprobaciones legales	A4. Tiempo y Costo de aprobación por INAN
5.7.2.5 Competidores.	Oportunidades	Amenazas
	O7. Poca o nula existencia de competidores nacionales en el canal de distribución.	A5. Marcas importadas posicionadas en el mercado.
	O8. Existen pocos competidores directos en el mercado.	

Fuente: Elaboración propia

5.9. Cuadro de Interacción para la Matriz FODA

Tabla 101. Combinación fortalezas y oportunidades

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
O1	X	X	O	O	O	O
O2	O	O	O	O	O	O
O3	X	X	O	O	O	O
O4	X	X	O	O	O	O
O5	O	O	O	O	O	O
O6	O	O	O	O	O	O
O7	X	X	O	O	O	O
O8	X	X	O	O	O	O

Fuente: Elaboración propia



Tabla 102. Combinación fortalezas y amenazas

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
A1	X	X	O	O	O	O
A2	O	O	O	O	O	O
A3	X	X	O	O	O	O
A4	O	O	O	O	O	O
A5	X	X	O	O	O	O

Fuente: Elaboración propia

Tabla 103. Combinación debilidades y oportunidades

	D1	D2	D3	D4
O1	O	O	O	O
O2	O	O	O	O
O3	O	O	O	O
O4	O	O	O	O
O5	O	X	X	X
O6	O	X	X	X
O7	O	O	O	O
O8	O	O	O	O

Fuente: Elaboración propia

Tabla 104. Combinación debilidades y amenazas

	D1	D2	D3	D4
A1	O	O	O	O
A2	O	O	O	O
A3	O	O	O	O
A4	O	X	X	X
A5	O	X	X	X

Fuente: Elaboración propia



5.10. Matriz FODA Administración

Tabla 105. Matriz FODA Administrativo

MATRIZ FODA ADMINISTRATIVO	Fortalezas	Debilidades
	F1. Elaboración propia de mezcla base para reducir costos.	D1. Costos elevados de insumos.
	F2. Costos relacionados a la calidad del producto terminado.	
	F3. Contratación de profesionales para la producción.	D2. Costos elevados de profesionales.
	F4. Personal de ventas agradables, predispuestos y con deseos de superación.	D3. Costo de capacitación del personal.
	F5. Paquetes serigrafiados con información del valor nutritivo.	D4. Costos elevados de salarios.
	F6. Paquetes serigrafiados con logo obligatorio de Sin T.A.C.C. (Sin trigo, sin vena. Cebada y Centeno)	
Oportunidades	Objetivos maxi- maxi	Objetivos mini- maxi
O1. Disponibilidad de pronta materia prima.	Se tendrá un stock mínimo de materia prima a fin de reducir posibilidades de merma y descomposición, asegurando la calidad de la producción. (F1, F2+ O1, O3, O4, O7, O8)	Se buscará reducir costos de personal en los primeros años, mediante el aprovechamiento al máximo de los recursos humanos disponibles. (D2, D3, D4+O5, O6)
O2. Facilidad en el pago		
O3. Entregas puntuales de materia prima.		
O4. Facilidad para acceder a créditos para microempresas.		
O5. Perspectivas de crecimiento económico a nivel país.		
O6. Posibilidad de ampliar mercados una vez obtenidas las aprobaciones legales		
O7. Pocos o nula existencia de competidores nacionales en el canal de distribución.		
O8. Existen pocos competidores directos en el mercado.		
Amenazas	Objetivos maxi- mini	Objetivos mini- mini
A1. Escasez o falta de variedades de proveedores en el mercado.	Se buscará proveedores adecuados a las necesidades de la empresa, con los que se establecerá acuerdos de compras periódicas, a fin de que mantengan en stock la materia prima (F1, F2+ A1, A3, A5)	La empresa buscará ingresar al mercado con un equipo capacitado en los productos panificados SIN TACC, por medio de la INAN y FUPACEL (D2, D3, D4+ A4, A5)
A2. Tasa de interés elevados.		
A3. Fluctuaciones muy elevadas en el tipo de cambio.		
A4. Tiempo y Costo de aprobación por INAN		
A5. Marcas importadas posicionadas en el mercado.		

Fuente: Elaboración propia



5.11. Objetivos de Administración:

OBJETIVO 1:

Se tendrá un stock mínimo de materia prima a fin de reducir posibilidades de merma y descomposición, asegurando la calidad de la producción.

Estrategias: Se definirá como política de inventario un stock mínimo, con una rotación semanal del mismo.

Recursos humanos: Maestro panadero, ayudantes, jefe administrativo, asistente administrativo

Recursos financieros: Ninguno.

Recursos de terceros: Proveedores.

Plan de acción: El jefe administrativo y el maestro panadero establecerán políticas de inventarios de un stock mínimo, con una rotación semanal del mismo.

El asistente administrativo y los ayudantes se encargarán de mantener un inventario actualizado de las materias primas e insumos a fin de que no exista problemas de descomposición o faltantes a la hora de producir.

Presupuesto: Ninguno.

**OBJETIVO 2:**

Se buscará reducir costos de personal en los primeros años, mediante el aprovechamiento al máximo de los recursos humanos disponibles.

Estrategias: Se establecerá un manual de funciones con las tareas determinadas a llevarse a cabo por cada uno de los colaboradores, en las mismas se detallará claramente sus funciones, así como también en caso que fuera necesario deberá cumplir otras actividades a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Recursos humanos: Todo el personal de la empresa

Recursos financieros: Ninguno.

Recursos de terceros: Ninguno.

Plan de acción: Al ser una empresa nueva con un producto prácticamente nuevo, el método de trabajo de los colaboradores se conformará por múltiples actividades relacionadas a la actividad principal. Ya que se considera un exceso de personal, tener un personal para una tarea específica cada uno, considerando la cantidad de ventas anuales proyectadas, además de una previa investigación del sector, específicamente la competencia que ofrecen productos similares, pero con trigo.

Por lo que el jefe administrativo con el asistente administrativo, en colaboración con todas las áreas serán responsables de elaborar un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa.

Por ejemplo: Una vez cerrado el acuerdo con el punto de ventas, la empresa tiene una cantidad de productos a proveer a este, dado el tipo de producto y su descomposición este no necesita una autorización para la reposición, a menos de que se desee aumentar la cantidad a proveer al punto de ventas, por lo cual, el vendedor además de vender hará los repartos y reposiciones de los productos, emitirá la factura por las reposiciones hechas, como también las notas de crédito en caso de retirar productos próximos a vencer.



Así este personal cumple la función de vendedor, repartidor y repositor de productos en los puntos de venta, teniendo un promedio de 1 hora de trabajo en cada punto de venta y traslado a otro en un promedio de 30 minutos, teniendo un promedio de visitas de 5 puntos de ventas por día, ya que en los primeros años la empresa solo se centrará a proveer a puntos de ventas de Asunción y Gran Asunción.

Presupuesto: Ninguno.

OBJETIVO 3:

Se buscará proveedores adecuados a las necesidades de la empresa, con los que se establecerá acuerdos de compras periódicas, a fin de que mantengan en stock la materia prima

Estrategias: La empresa establecerá un acuerdo comercial de compras periódicas, a fin de que mantengan en stock la materia prima

Recursos humanos: jefe administrativo y asistente

Recursos financieros: Ninguno.

Recursos de terceros: Ninguno.

Plan de acción: La empresa establecerá un acuerdo comercial con el mejor proveedor a fin de tener una rotación semanal del stock de materia prima.

El maestro panadero facilitará los nombres de proveedores que conozca al jefe administrativo y este último se encargará de buscar los mejores proveedores de materia prima, tanto en calidad como en precio.

Se analizarán cada una de las propuestas y se tomará en cuenta principalmente la calidad de los productos y por consiguiente el precio adecuado por los mismo.



Además de reducir costos mediante la elaboración propia de la premezcla, por lo que se buscará proveedores de la materia prima para el mismo.

Presupuesto: Ninguno.

OBJETIVO 4:

La empresa buscará ingresar al mercado con un equipo capacitado en los productos panificados SIN TACC, por medio de la INAN y FUPACEL

Estrategias: La empresa establecerá programas de capacitación para todo el personal sobre los productos SIN TACC, por medio de la INAN y FUPACEL

Recursos humanos: jefe administrativo y asistente y todo el personal

Recursos financieros: Gs. 6,600,000

Recursos de terceros: INAN y FUPACEL

Plan de acción: La empresa establecerá programas de capacitación anual en el conocimiento básico de productos sin TACC, la celiacía.

A fin de conocer a fondo los productos que tiene la empresa, y el público al cual se dirige.

El jefe administrativo buscará reunirse con los encargados de capacitación de la INAN y FUPACEL.



Presupuesto:

Tabla 106. Presupuesto de objetivo 4 administrativo

Meses	Institución	Fecha	Descripción	costo
Enero	INAN	8/1/2020	Capacitación en niveles de gluten aceptables	500,000
			Viatico	300,000
Febrero	FUPACEL	4/2/2020	Capacitación sobre la celiarquía	800,000
			Viatico	300,000
Mayo	INAN	12/5/2020	Capacitación en manejo adecuado de alimentos	500,000
			Viatico	300,000
Junio	FUPACEL	13/6/2020	Capacitación sobre el manejo de productos sin gluten	1,000,000
			Viatico	300,000
Septiembre	INAN	26/9/2020	Capacitación sobre las buenas prácticas manufactureras en alimentos	500,000
			Viatico	300,000
Octubre	FUPACEL	3/10/2020	Capacitación en elaboración de productos panificados	1,500,000
			Viatico	300,000
TOTAL				6,600,000

Fuente: Elaboración propia

5.11.1. Presupuesto total de objetivos administrativos

Tabla 107. Presupuesto total de objetivos administrativos

Descripción	Costo
Objetivos 1	-
Objetivos 2	-
Objetivos 3	-
Objetivos 4	6,600,000
TOTAL	6,600,000

Fuente: Elaboración propia



5.12. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa. (Raffino., 2019)

5.12.1. Representación Gráfica de la Estructura

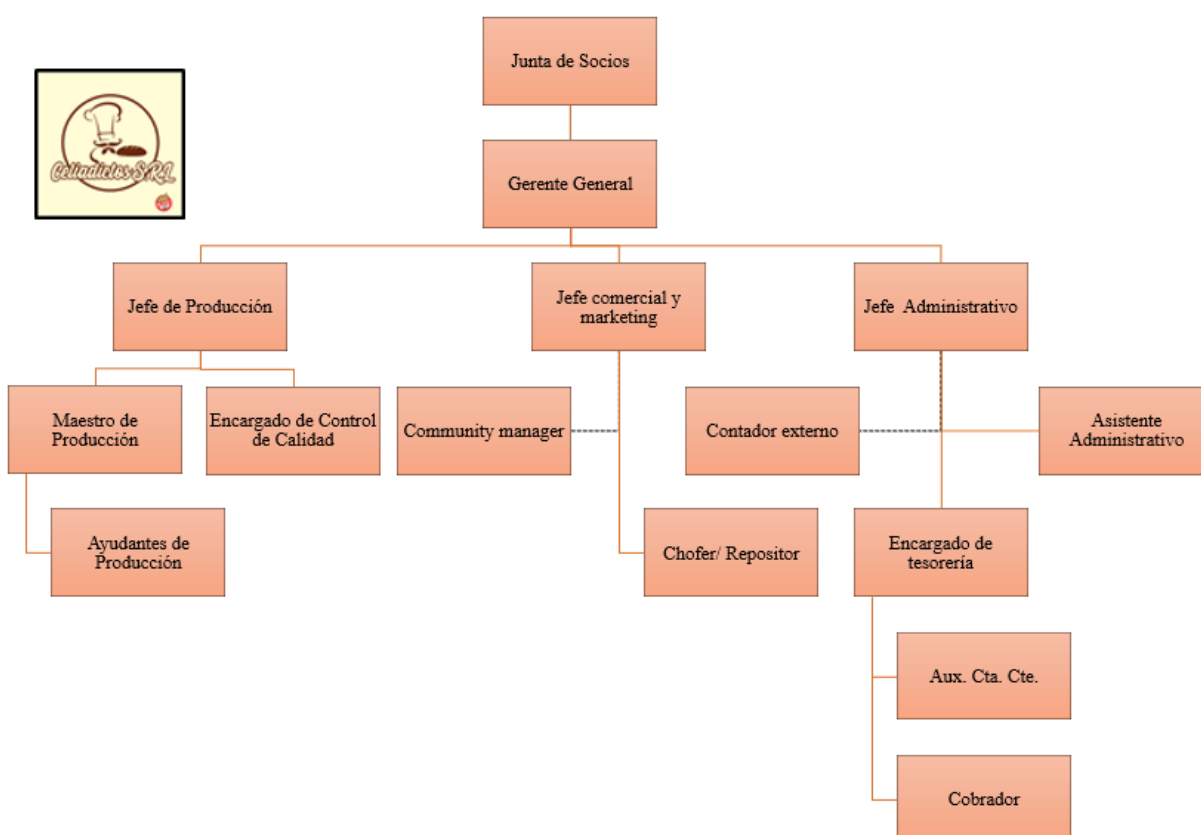


Imagen 36. Organigrama de CELIADICTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración propia



5.13. Estructura funcional de Mintzberg

La estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar, con el fin de cumplir metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Según Mintzberg, esta estructura está compuesta por 5 elementos primordiales:

1. Núcleo operativo: está compuesta por los operarios de la empresa, son aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestación de servicios de la empresa.

2. Cumbre Estratégica: Se encuentra en el extremo superior de la organización. Compuesta por las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.

3. La línea Media: Está conformada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

4. La estructura técnica o tecnoestructura: Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, son los asesores o staff, grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

5. Staff de Apoyo: Corresponde a todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, central telefónica, relaciones públicas, asesoría legal, seguridad, etc. En otras palabras, son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes



mencionados. (administrativos, 2013)

5.13.1. Representación Gráfica de la Estructura funcional de Mintzberg

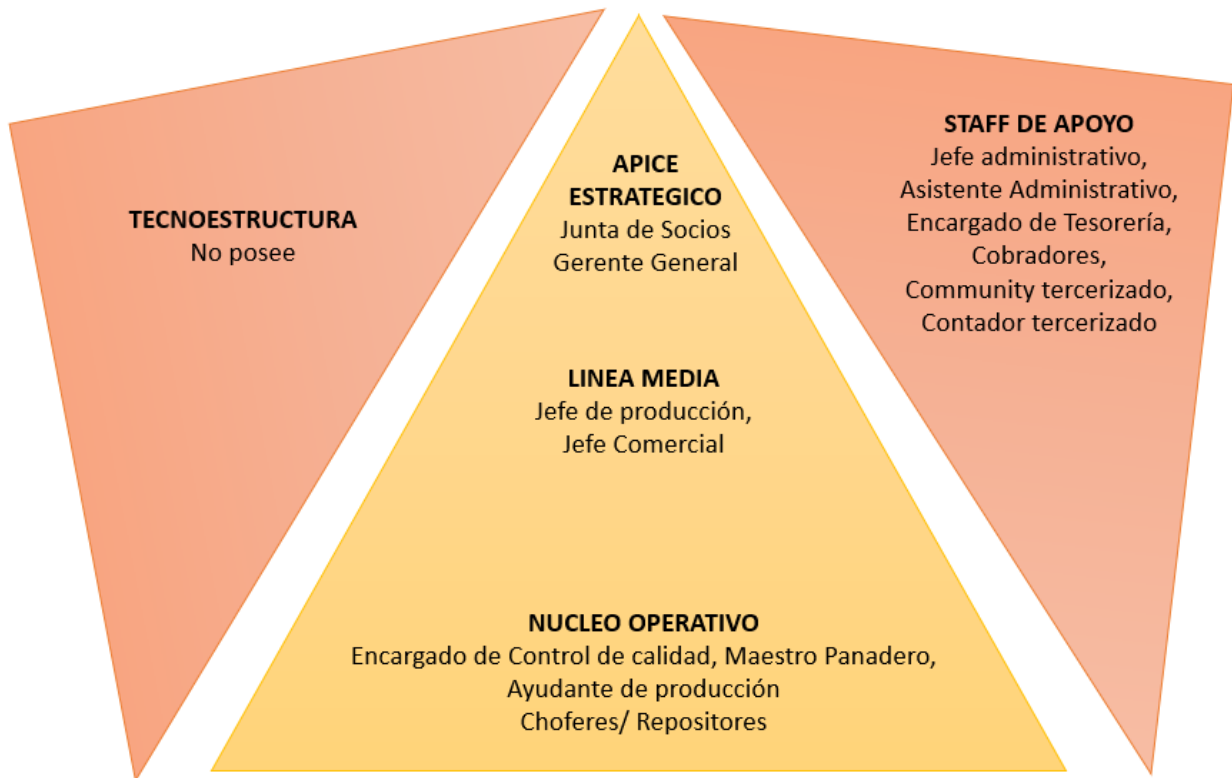


Imagen 37. Representación gráfica de la estructura de Mintzberg

Fuente: Elaboración propia



5.13.2. Organigrama funcional

1. **Ápice estratégico:** Este compuesto por la junta de socios y el gerente general.

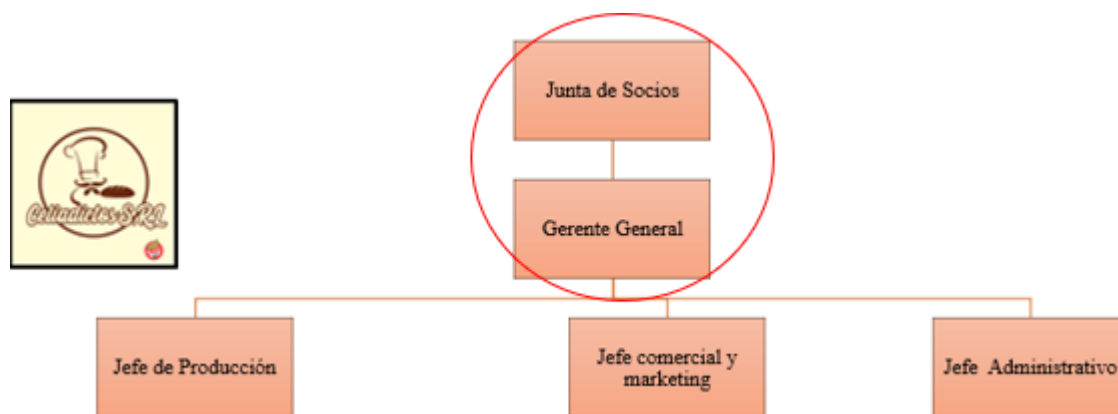


Imagen 38. Ápice estratégico

Fuente: Elaboración propia



2. Lineal media: La línea media este compuesto por los jefes de mando medio de los diferentes departamentos que interconectan con el núcleo operativo: jefe comercial y jefe de producción.

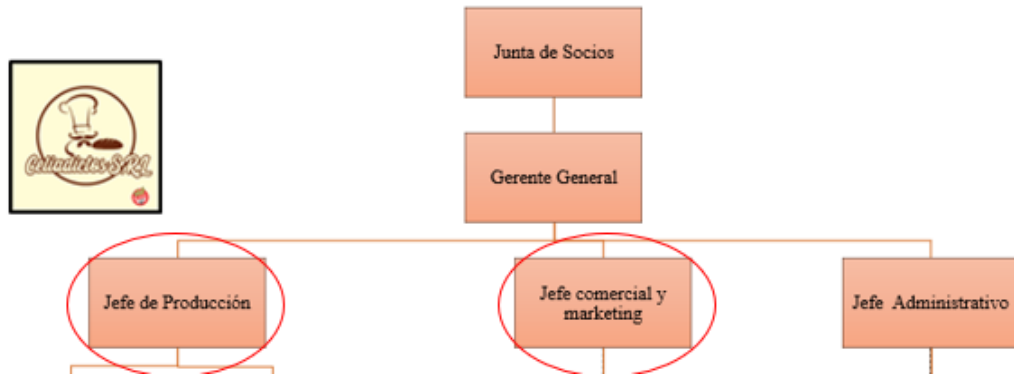


Imagen 39. Línea media

Fuente: Elaboración propia

3. Núcleo operativo: Está conformado por el encargado de control de calidad, maestro panadero, ayudantes de producción, chofer/ repositores.

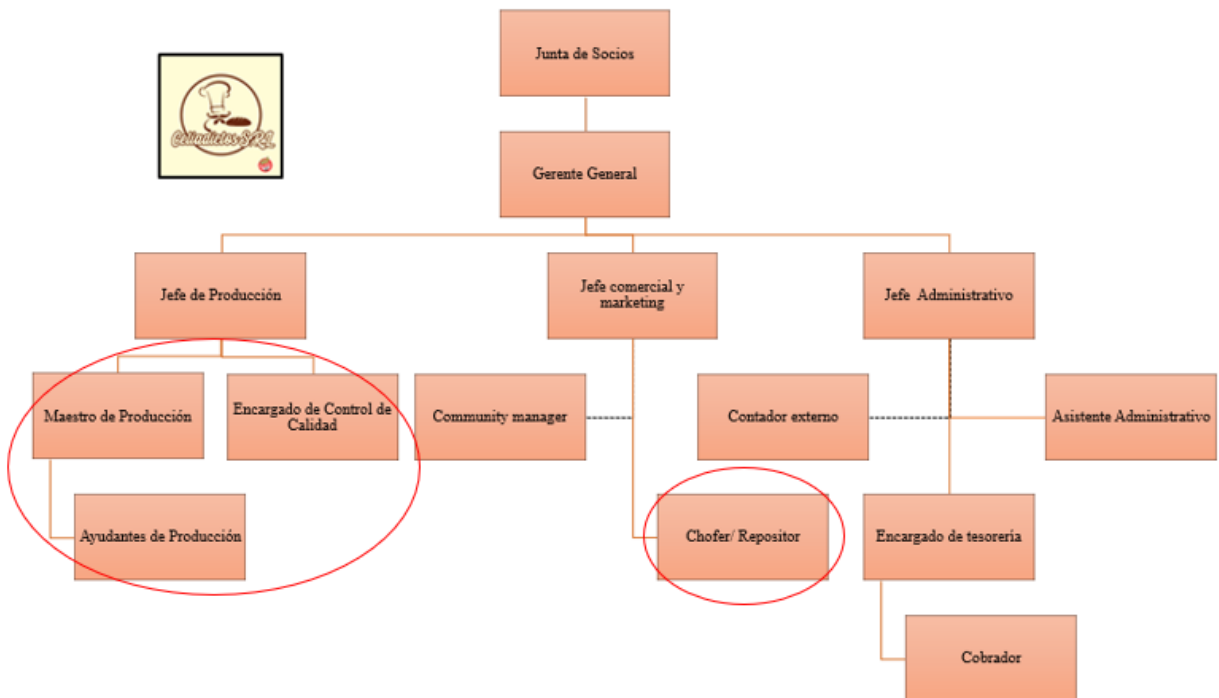


Imagen 40. Núcleo operativo

Fuente: Elaboración propia



4. Staff de apoyo: jefe administrativo, asistente administrativo, cobrador, community manager tercerizado, encargado de tesorería, contador externo.

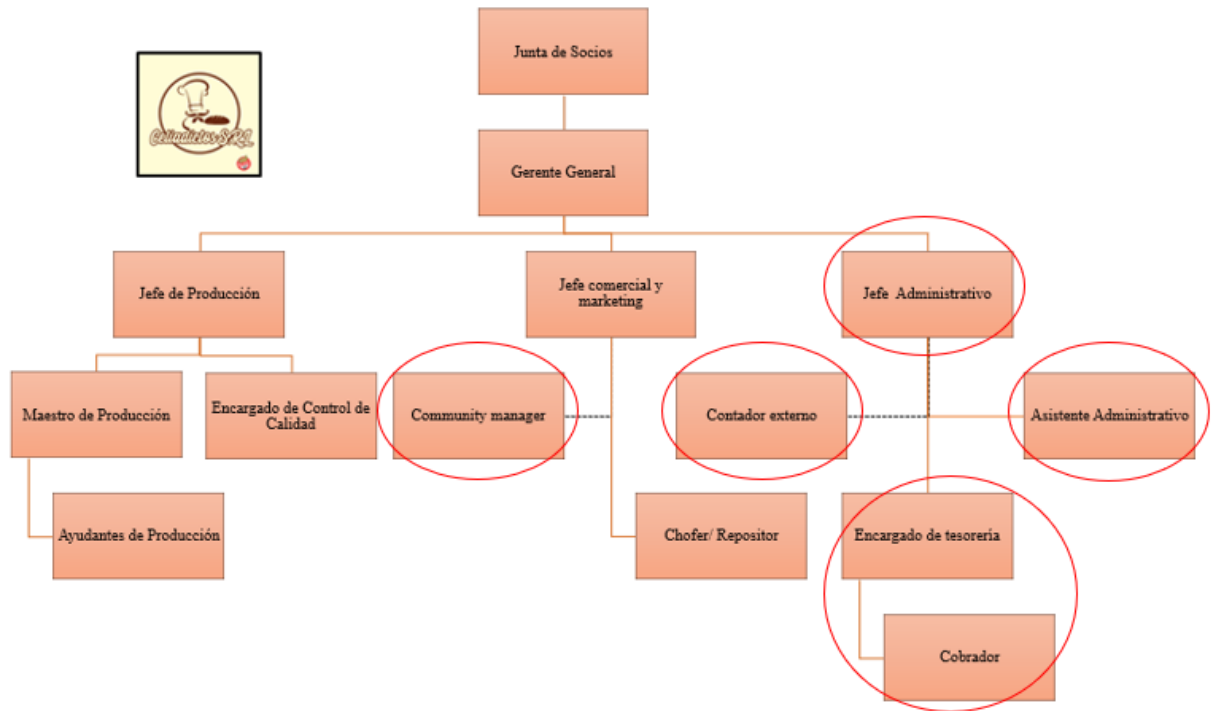


Imagen 41. Staff de apoyo.

Fuente: Elaboración propia

5. Tecno estructura:

No posee



5.14. Estructura Organizacional

Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. (Porto, 2007)

5.14.1. Estructura organizacional de CELIADICTOS S.R.L.

La estructura seleccionada para la empresa es la FUNCIONAL, esta estructura de organización está basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Busca que cada persona trabaje en lo que está especializada por lo que la empresa estará mejor organizada.

Las ventajas que posee son: la especialización contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo. Conlleva a una mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece claras líneas de responsabilidad.

Las desventajas son: crea aislamiento y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento. (Resenterra, s.f.)



5.15. Manual de Funciones


 Manual de Organización y Funciones Gerente General			
Nivel	Administración		
Denominación	Gerente general		
Objetivo	Realizar las funciones de controles generales, toma de decisiones estratégicas y conexión entre los diferentes departamentos y la junta de socios.		
Depende de	Junta de socios		
Supervisa a	Jefe administrativo, jefe de Producción y jefe Comercial/ Marketing, Maestro Panadero, Encargado de Control de Calidad, Encargado de tesorería		
Funciones		Frecuencia	
1. Fijar los objetivos generales de la empresa, como así también las normas y procedimientos.		Anualmente y en cada caso.	
2. Con los responsables de los distintos sectores, fijar los objetivos de cada área.		Mensualmente.	
3. Dirigir y controlar las actividades generales de la empresa.		En todo momento	
4. Verificar que se cumplan las reglas y políticas de la empresa.		En todo momento	
5. Atender las consultas de las distintas áreas de la empresa, como así también consultas de terceros.		En todo momento.	
6. Efectuar un seguimiento de los resultados de la empresa, y tomar medidas correctivas si no se están logrando los resultados esperados.		En cada caso.	
7. Recibir y evaluar los informes recibidos de los distintos departamentos.		Mensualmente.	
8. Analizar, evaluar y tomar la decisión pertinente para la determinación de las estrategias a seguir en la empresa.		En todo momento.	
Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Analista	Aprobado
04/07/2019	04/07/2019	Sandra Romero	Liz Duarte

Imagen 42. Manual de funciones del gerente general

Fuente: Elaboración propia



Manual de Funciones : Jefe de Producción

Nivel	Producción		
Denominación	Jefe de Producción		
Objetivo	Realizar las funciones de dirección y control del departamento de producción, tomar las decisiones convenientes, para la gestión eficaz de las actividades, buscando la consecución de los objetivos de la empresa.		
Depende de	Gerente General		
Supervisa a	Maestro panadero y Encargado de Control de Calidad		
Funciones	Frecuencia		
1. Fijar los objetivos generales de su departamento, como así también las normas y procedimientos.	Anualmente y en cada caso.		
2. Dirigir y controlar las actividades del Dpto. de Producción	En todo momento.		
3. Verificar que se cumplan las reglas y políticas de producción de la empresa.	En todo momento.		
4. Efectuar un seguimiento de los resultados del Dpto. a su cargo y tomar medidas correctivas si no se están logrando los resultados esperados.	Mensualmente		
5. Controlar y evaluar los presupuestos, para posteriormente ser elevado al jefe administrativo, para su estudio y aprobación.	Mensualmente y en cada caso.		
6. Seleccionar y negociar con los proveedores de materia prima.	Quincenalmente y en cada caso.		
7. Evaluar el desempeño de los subordinados.	En todo momento.		
8. Administrar los recursos asignados a su departamento con eficiencia y eficacia.	En todo momento.		
9. Analizar, evaluar y tomar la decisión pertinente para la determinación de las estrategias a seguir en su departamento.	Anualmente y en cada caso.		
10. Capacitar al personal sobre los controles de calidad y producción de productos sin gluten y tomar evaluaciones a fin de verificar el grado de conocimiento de los mismos de modo a tomar los recaudos necesarios.	Anualmente y cuando fuere necesario		
Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Analista	Aprobado
04/07/2019	04/07/2019	Sandra Romero	Liz Duarte

Imagen 43. Manual de funciones de jefe de producción

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Funciones : Maestro Panadero			
Nivel	Producción		
Denominación	Maestro Panadero.		
Objetivo	Es responsable directo de la producción de los diferentes productos de la empresa.		
Depende de	Jefe de Producción		
Supervisa a	Ayudantes de producción		
Funciones 1. Realizar apoyo a la parte productiva en la elaboración de los panificados bajo los procedimientos de producción 2. Tener conocimiento de las normas y políticas de la empresa y cumplir fielmente cada una de ellas. 3. Asistir al lugar de trabajo, como máximo, hasta la hora fijada como ingreso laboral y marcar la tarjeta de control correspondiente. Justificar las ausencias. 4. Administrar correctamente los recursos brindados y confiados, por parte de la empresa, para el desempeño de sus funciones. 5. Tener conocimiento sobre las normas de seguridad establecidas por la empresa. 6. Asistir a las reuniones y charlas de capacitaciones expuestas por la empresa o terceras personas. 7. Informar al Jefe directo sobre cualquier irregularidad detectada en lo referente a la utilización de los recursos. 8. Verificar el cumplimiento de las labores de sus ayudantes a cargo 9. Dirigir y controlar las actividades de área de producción.	Frecuencia En cada caso. En cada caso. Diariamente En todo momento. En todo momento. Anualmente y en cada caso. Anualmente y cuando fuere necesario Anualmente y en cada caso. En todo momento.		
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 44. Manual de funciones del maestro panadero

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Organización y Funciones: Ayudante de producción			
Nivel	Producción		
Denominación	Ayudante de producción		
Objetivo	Realizar las funciones de apoyo en la parte productiva de la empresa. Utilizando los recursos disponibles de manera eficiente y adecuada para el beneficio de la empresa.		
Depende de	Maestro Panadero.		
Supervisa a	No posee.		
Funciones 1. Realizar apoyo a la parte productiva en la elaboración de los panificados bajo los procedimientos de producción 2. Tener conocimiento de las normas y políticas de la empresa y cumplir fielmente cada una de ellas. 3. Asistir al lugar de trabajo, como máximo, hasta la hora fijada como ingreso laboral y marcar la tarjeta de control correspondiente. Justificar las ausencias. 4. Administrar correctamente los recursos brindados y confiados, por parte de la empresa, para el desempeño de sus funciones. 5. Tener conocimiento sobre las normas de seguridad establecidas por la empresa. 6. Asistir a las reuniones y charlas de capacitaciones expuestas por la empresa o terceras personas. 7. Informar al Jefe directo sobre cualquier irregularidad detectada en lo referente a la utilización de los recursos.	Frecuencia En todo momento. En todo momento. En cada caso. En todo momento. En todo momento. Cuando fuere necesario. Cuando fuere necesario.		
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 45. Manual de funciones ayudante de producción

Fuente: Elaboración propia



 Manual de Funciones : Encargado de Control de Calidad			
Nivel	Producción		
Denominación	Encargado de Control de Calidad		
Objetivo	Realizar las funciones de verificación de la calidad de los productos terminados.		
Depende de	Jefe de Producción		
Supervisa a	Ninguno		
Funciones 1. Fijar los parametros de control de productos, en base a las reglamentaciones legales. 2. Controlar las condiciones iniciales de la materia prima. 3. Efectuar un seguimiento de la producción y tomar medidas correctivas si existen fallas en los productos terminados. 3. Administrar los recursos asignados a su departamento con eficiencia y eficacia. 4. Realizar las actividades externas de trámites en la INAN o ante insituciones que así lo requieran. 5. Capacitar al personal sobre los parametros de control y tomar evaluaciones a fin de verificar el grado de conocimiento de los mismos de modo a tomar los recaudos necesarios.	Frecuencia Anualmente y en cada caso. En todo momento. En todo momento. En todo momento. En caso que fuera necesario. Periódicamente		
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 46. Manual de funciones encargado de control de calidad

Fuente: Elaboración propia



Manual de Organización y Funciones: Jefe Administrativo/ RR.HH.

Nivel	Administración
Denominación	Jefe Administrativo/ RR.HH.
Objetivo	Realizar las funciones administrativas y gestiones de recursos humanos, reclutamiento, contratación, pago de salarios, control de las demás áreas administrativas.
Depende de	Gerente general
Supervisa a	Encargado de Tesorería, Cobradores, Asistente Administrativo.
Funciones	Frecuencia
1. Con los responsables de los distintos sectores, fijar los objetivos de cada departamento a su cargo.	Mensualmente.
2. Dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa.	En todo momento
3. Verificar que se cumplan las reglas y políticas de la empresa.	En todo momento
4. Atender las consultas de las distintas áreas de la empresa, como así también consultas de terceros.	En todo momento.
5. Efectuar un seguimiento de los resultados de la empresa, e informar al gerente general.	En cada caso.
6. Controlar y evaluar los presupuestos, para su aprobación y ejecución.	Mensualmente.
7. Recibir y evaluar los informes recibidos de los distintos departamentos.	Mensualmente.
8. Administrar los recursos y asignar a los distintos sectores de la empresa.	Mensualmente.
9. Reclutar, seleccionar y contratar al personal de la empresa, si fuera necesario.	En cada caso.
10. Verificar los informes mensuales del contador	Mensualmente.
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019
Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 47. Manual de funciones de jefe administrativo y RR.HH.

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Organización y Funciones: Asistente administrativo			
Nivel	Administración		
Denominación	Asistente administrativo		
Objetivo	Realizar las funciones de soporte al jefe administrativo y será responsable de realizar los trabajos administrativos de RR.HH.		
Depende de	Jefe Administrativo/ RR.HH.		
Supervisa a	Ninguno		
Funciones 1. Será responsable de velar por el cumplimiento de los reglamentos de la empresa. 2. Mantener actualizada la base de datos de los empleados, vacaciones, ingresos, salario, documentos personales, entre otros. 3. Verificar las informaciones facilitadas por los clientes. 4. Elaborará la planilla de salarios, con los descuentos legales pertinentes. 5. Será el encargado de realizar los pagos de salarios, así como de emitir los recibos de pagos legales. 6. Será responsable de toda actividad administrativa relacionada a RR.HH. 7. Deberá llevar control de las planillas de entrada y salida del personal, así como ausencias, vacaciones y descansos obligatorios. 8. Realizar informes sobre las actividades que le corresponde.	Frecuencia En todo momento. Mensualmente. En todo momento. En todo momento. En todo momento. En todo momento. Mensualmente. Mensualmente.		
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 48. Manual de funciones de asistente administrativo

Fuente: Elaboración propia



Manual de Organización y Funciones: Jefe comercial/ Marketing

Nivel	Comercial		
Denominación	Jefe comercial/ Marketing		
Objetivo	Realizar las funciones relacionadas a la comercialización y marketing de los productos, negociación con los puntos de ventas.		
Depende de	Gerente general		
Supervisa a	Vendedores/ repositores		
Funciones	Frecuencia		
1. Fijar los objetivos generales de su Dpto. como así también las normas y procedimientos.	Anualmente y en cada caso		
2. Controlar las actividades de su Dpto. para el logro de los objetivos.	Mensualmente.		
3. Dirigir y controlar las actividades de su Dpto., tomando las medidas correctivas y mejoras en caso de ser necesario.	En todo momento.		
4. Instruir al personal subordinado a dar la mejor atención en los puntos de ventas.	En todo momento.		
5. Verificar que el personal subordinado se presente a su puesto de trabajo en tiempo y conforme a los requisitos establecidos en las normas y procedimientos. (empresa y puntos de ventas)	En todo momento.		
6. Emitir informes sobre los resultados y desempeños dentro del Dpto.	Mensualmente y cuando fuere necesario.		
7. Capacitar al personal sobre las medidas de seguridad con que cuenta la empresa y tomar evaluaciones a fin de verificar el grado de conocimiento de los mismos de modo a tomar los recaudos necesarios.	Anualmente y cuando fuere necesario.		
8. Realizar auditorías sorpresas de modo a verificar si se están cumpliendo todos los procedimientos impuestos por la empresa.	Cuando fuere necesario.		
9. Administrar los recursos, asignados a su Dpto., con eficacia y eficiencia.	En todo momento.		
10. Analizar, evaluar y tomar la decisión pertinente para la determinación de las estrategias a seguir en su Dpto.	Anualmente y en cada caso.		
Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Analista	Aprobado
04/07/2019	04/07/2019	Sandra Romero	Liz Duarte

Imagen 49. Manual de funciones de jefe comercial/ marketing

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Funciones: Chofer/Repositores	
Nivel	Comercial
Denominación	Chofer/ Repositores
Objetivo	Realizar la función distribución de los productos panificados en los puntos de ventas, en tiempo y en forma de modo a lograr el beneficio para la empresa
Depende de	Jefe Comercial
Supervisa a	No posee.
Funciones	
1. Distribuir los productos panificados en tiempo y en forma.	En todo momento.
2. Tener conocimiento de las normas y políticas de la empresa y cumplir fielmente cada una de ellas.	En todo momento.
3. Asistir al lugar de trabajo, como máximo, hasta la hora fijada como ingreso laboral y marcar la tarjeta de control correspondiente. Justificar las ausencias.	En cada caso.
4. Administrar correctamente los recursos brindados y confiados, por parte de la empresa, para el desempeño de sus funciones.	En todo momento.
5. Tener conocimiento sobre las normas de seguridad establecidas por la empresa.	En todo momento.
6. Asistir a las reuniones y charlas de capacitaciones expuestas por la empresa o terceras personas.	Cuando fuere necesario.
7. Informar al Jefe directo sobre cualquier irregularidad o inconveniente que pueda registrar por parte de los clientes o en lo referente a la utilización de los recursos.	Cuando fuere necesario.
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019
Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 50. Manual de funciones de vendedor repartidor

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Organización y Funciones: Community tercerizado			
Nivel	Comercial		
Denominación	Community tercerizado		
Objetivo	Realizar las funciones apoyo al encargado comercial y llevar las redes sociales de la empresa.		
Depende de	Encargado comercial/ Marketing		
Supervisa a	Ninguno		
Funciones	Frecuencia		
1. Gestión de contenidos en redes sociales.	Anualmente y en cada caso		
2. Planificar acciones de marketing en redes sociales.	Mensualmente.		
3. Monitorización de las estadísticas de las redes sociales.	Mensualmente.		
4. Cumplir los objetivos de marketing digital.	Mensualmente.		
5. Realizar los seguimientos de ventas.	Mensualmente.		
6. Emitir informe sobre las redes sociales	Mensualmente.		
Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Analista	Aprobado
04/07/2019	04/07/2019	Sandra Romero	Liz Duarte

Imagen 51. Manual de funciones de community manager tercerizado

Fuente: Elaboración propia




		Manual de Organización y Funciones: Encargado Tesorería	
Nivel	Administrativo.		
Denominación	Encargado Tesorería		
Objetivo	Realizar las funciones relacionadas a registro de crédito de los puntos de ventas, así como cobro de los mismo.		
Depende de	Jefe Administrativo/ RR.HH.		
Supervisa a	Cobrador		
Funciones		Frecuencia	
1. Fijar los objetivos generales de su Dpto. como así también las normas y procedimientos.		Anualmente y en cada caso	
2. Controlar las actividades de su Dpto. para el logro de los objetivos.		Mensualmente.	
3. Dirigir y controlar las actividades de su Dpto., tomando las medidas correctivas y mejoras en caso de ser necesario.		En todo momento.	
4. Instruir al personal subordinado a dar la mejor atención en cuanto a la realización del trabajo.		En todo momento.	
5. Verificar que el personal subordinado se presente a su puesto de trabajo en tiempo y conforme a los requisitos establecidos en las normas y procedimientos.		En todo momento.	
6. Emitir informes sobre los resultados y desempeños dentro del Dpto.		Mensualmente y cuando fuere necesario.	
7. Capacitar al personal sobre las medidas de seguridad con que cuenta la empresa y tomar evaluaciones a fin de verificar el grado de conocimiento de los mismos de modo a tomar los recaudos necesarios.		Anualmente y cuando fuere necesario.	
8. Realizar auditorías sorpresas de modo a verificar si se están cumpliendo todos los procedimientos y no estén realizando fraudes		Cuando fuere necesario.	
9. Administrar los recursos, asignados a su Dpto., con eficacia y eficiencia.		En todo momento.	
10. Analizar, evaluar y tomar la decisión pertinente para la determinación de las estrategias a seguir en su Dpto.		Anualmente y en cada caso.	
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 52. Manual de funciones de encargado de tesorería

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Organización y Funciones: Cobradores			
Nivel	Tesorería		
Denominación	Cobradores		
Objetivo	Realizar las funciones relacionadas al cobro de las deudas a los puntos de ventas.		
Depende de	Encargado Tesoreria		
Supervisa a	Ninguno		
Funciones <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las llamadas de reclamo a los clientes. 2. Acorde al informe facilitado por el encargado de tesoreria debe pasar saldo a los clientes. 3. Fijar fecha de cobro de las cuentas pendientes. 4. Realizar las cobranzas en situ 5. Observar buen conducta y modales en el horario de trabajo y ante los clientes. 6. Rendir las cobranzas en forma diaria o semanal, acorde al caso. 	Frecuencia <p>Anualmente y en cada caso</p> <p>Mensualmente.</p> <p>En todo momento.</p> <p>En todo momento.</p> <p>En todo momento.</p> <p>Mensualmente y cuando fuere necesario.</p>		
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 53. Manual de funciones del cobrador

Fuente: Elaboración propia




 Manual de Organización y Funciones: Contador externo			
Nivel			
Denominación	Contador externo		
Objetivo	Realizar las funciones de registro, control y verificación de la contabilidad de la empresa.		
Depende de	Jefe Administrativo/ RR.HH.		
Supervisa a	Ninguno		
Funciones 1. Llevar la contabilidad de la empresa 2. Cumplir con la presentación de las declaraciones juradas de la empresa. 3. Emitir informes contables y financieros de la empresa 4. Mantener un archivo de los documentos contables por 5 años. 5. Emitir un balance mensual para la junta de socios. 6. Emitir informe acorde a las necesidades del jefe administrativo o los socios.	Frecuencia Anualmente y en cada caso Mensualmente. En todo momento. En todo momento. En todo momento. En todo momento.		
Fecha de aprobación 04/07/2019	Fecha de vigencia 04/07/2019	Analista Sandra Romero	Aprobado Liz Duarte

Imagen 54. Manual de funciones de contador externo

Fuente: Elaboración propia



5.16. Manual de Procedimientos


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CODIGO		
		1		
TEMA: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS		CODIGO		
		MP001		
<p>OBJETIVO: Fijar las normas de procedimientos relacionados con la recepción y control de la Materia Prima e insumos.</p>				
<p>SECTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO</p> <p>Jefe de Producción Maestro panadero y ayudantes Encargado de control de calidad</p>				
<p>DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO</p> <p>Orden de Compra. Factura del Proveedor. Nota de Recepción.</p>				
<p>NORMAS INHERENTES AL PROCEDIMIENTO</p> <p>La recepción de mercaderías o productos adquiridos por la empresa se efectuará en el área de producción.</p> <p>El Jefe de Producción rechazará la recepción de las mercaderías que no reúnan las condiciones de calidad y cantidad especificadas en la Orden de Compra respectiva o que no figuren en la misma.</p> <p>El Maestro panadero y ayudantes son los responsables internos de la descarga y ubicación de la materia prima en el espacio físico designado para el efecto.</p>				
Acción	Puesto	Procedimiento		
1	Jefe de producción	Recibe la materia prima del proveedor acompañada de la factura, coteja con su nota de pedido.		
2	Jefe de producción	Si la factura está en orden, procede a autorizar que se descargue en el lugar habilitado para la zona de descarga de la materia prima e insumos.		
3	Encargado de Control de Calidad	Verifica la Calidad, peso y cantidad de la materia prima e insumos.		
4	Maestro panadero y ayudante	Procede a ordenar y ubicar la materia prima en el depósito.		
5	Jefe de producción	Realizar la registración de la M.P. recibida en la ficha de recepción, registrando las especificaciones de la M.P. recibida y el número de factura del proveedor.		
6	Jefe de producción	Realizada la registración, firma la ficha de recepción y copia factura del proveedor.		
7	Jefe de producción	Remite el original de la ficha de recepción al departamento administrativo		
8	Jefe de producción	Entrega un duplicado de la ficha de recepción y copia de la factura firmada al proveedor.		
9	Jefe de producción	Archiva una copia de la ficha de recepción y factura.		
FECHA DE APROBACIÓN		FECHA DE VIGENCIA	ANALISTA	PAG.
23/7/2019		23/7/2019	Sandra Romero	1

Imagen 55. Manual de procedimiento recepción de materia prima e insumos

Fuente: Elaboración propia




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CODIGO		
 TEMA: DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PRODUCTOS.		2		
		CODIGO		
		MP002		
<p>OBJETIVO: Fijar las normas de procedimientos relacionados con la distribución de los productos terminados.</p> <p>SECTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Encargado comercial y Repartidor Jefe de producción y Maestro panadero</p> <p>DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Nota de Remisión Factura de Venta a Crédito Hoja de Ruta. Ficha de Pedidos.</p> <p>NORMAS INHERENTES AL PROCEDIMIENTO Los productos terminados para su Distribución serán entregados a Los repartidores. El repartidor será el encargado de controlar la carga de los productos. El encargado comercial proveerá de la hoja de ruta al repartidor periódicamente. El chofer repartidor es el encargado de la distribución y entrega de los productos.</p>				
Acción	Puesto	Procedimiento		
1	Maestro panadero	Entrega los productos terminados al chofer repartidor según detalle de la Nota de Remisión.		
2	Repartidor	Recibe los productos conforme a la Nota de Remisión, verifica y procede a la estiba de los productos al vehículo de reparto.		
3	Repartidor	Procede a realizar el recorrido y entrega de los productos conforme a la hoja de ruta.		
4	Repartidor	Una vez que ha llegado a los puntos de ventas, el repartidor a verificar la disponibilidad de stock de cada producto.		
5	Repartidor	Posterior al mismo si hay faltante acorde a la cantidad acordada con la empresa, procede a la recarga de los mismo.		
6	Repartidor	Ordena el estante y limpia los productos respetando la regla de primera entrada primera salida.		
7	Repartidor	Posteriormente emite la factura para entrega al encargado del punto de ventas. Este firma la copia de factura y posteriormente se retira el repartidor del local		
8	Repartidor	Terminado el recorrido vuelve a la empresa, elabora una planilla de cantidad de productos entregados y nros de facturas utilizados, rinde todas las facturas emitidas a crédito al encargado comercial.		
9	Encargado comercial y jefe de producción	Verifican las cantidades vendidas con la planilla y nota de remisión y receptionan la diferencia.		
10	Jefe de producción	Verifica las condiciones de los productos para su recepción		
11	Repartidor	Descargan el camión de reparto, colocando los productos en el área de productos terminados.		
FECHA DE APROBACIÓN		FECHA DE VIGENCIA	ANALISTA	PAG.
23/7/2019		23/7/2019	Sandra Romero	2

Imagen 56. Manual de procedimiento de distribución y entrega de productos

Fuente: Elaboración propia



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CODIGO
			3
	TEMA: CONTROL DE CALIDAD		CODIGO
			MP003
<p>OBJETIVO: Fijar las normas de procedimientos relacionados con el control de calidad</p> <p>SECTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Jefe de Producción Maestro panadero Encargado de control de calidad</p> <p>DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Etiquetas de materia prima Informe de productos terminados Ficha de control de calidad</p> <p>NORMAS INHERENTES AL PROCEDIMIENTO Debe verificar las condiciones de la materias primas e insumos durante su recepción. Debe verificar las condiciones de la materias primas e insumos durante su pesaje para la producción Debe verificar los productos terminados esten en condiciones para la venta y que el empaquetado cumpla con las condiciones establecidas por ley.</p>			
Acción	Puesto	Procedimiento	
1	Encargado de Control de Calidad	Verifica la Calidad, peso y cantidad de la materia prima e insumos recibida del proveedor.	
2	Encargado de Control de Calidad	Verifica las condiciones de la materias primas e insumos durante su pesaje para la producción, durante el proceso de producción.	
3	Encargado de Control de Calidad	Al termino de producción, verificar el informe de productos terminados y que estos cumplan con las condiciones para la venta.	
4	Encargado de Control de Calidad	Registrar en la ficha de control de calidad, las condiciones de los productos.	
5	Encargado de Control de Calidad	Verificar las condiciones que el empaquetado cumpla con las condiciones establecidas por ley.	
6	Maestro panadero	Terminado la verificación se entrega el informe al maestro panadero y este lo firma.	
7	Maestro panadero	Si cumplen con las condiciones se colocan en el área de productos terminados y los que no cumplen son enviados para cocción y elaboración de galleta molida.	
8	Encargado de Control de Calidad	Envía una copia al jefe de producción y archiva otra copia del informe.	
FECHA DE APROBACIÓN		FECHA DE VIGENCIA	ANALISTA
23/7/2019		23/7/2019	Sandra Romero
			PAG.
			3

Imagen 57. Manual de procedimiento de control de calidad

Fuente: Elaboración propia



 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CODIGO	
		4	
TEMA: COBRANZAS		CODIGO	
		MP004	
<p>OBJETIVO: Fijar las normas de procedimientos relacionados con el cobro de las facturas a crédito.</p> <p>SECTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Encargado comercial Cobradores Repartidores- repositores</p> <p>DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Factura crédito Recibo de dinero</p> <p>NORMAS INHERENTES AL PROCEDIMIENTO El plazo de cobro con cada punto de venta esta establecido en un contrato de compra venta. El auxiliar de cuenta corriente es el responsable de contactar con cada punto de venta llegada la fecha de vto o cobro. Los cobradores o repartidores podrán realizar el cobro solo con recibo membretado de la empresa.</p>			
Acción	Puesto	Procedimiento	
1	Encargado comercial	Fija acuerdo de venta con el encargado del punto de venta por medio de contrato en el que se establece la fecha de cobro de la empresa.	
2	Encargado de tesorería	Establece un calendario de fechas de vto de los diferentes puntos de venta.	
3	Encargado de tesorería	Emite informe de cuenta corriente, facturas pendientes de cobros a la fecha del vto.	
4	Encargado de tesorería	Este informe es enviado al punto de venta consultado fecha de pago y facturas a ser canceladas.	
5	Encargado de tesorería	Una vez contestado el correo se organiza el ruteo de los cobradores para realizar los cobros pertinentes. En este ruteo los repartidores hacen de soporte si coincide con el reparto.	
6	Cobradores	Poseen su lista de empresas a cobrar e informe de cuenta corriente de cada uno.	
7	Cobradores	Llegado al punto de venta, van al área de pago a proveedores y esperan el turno de cobro.	
8	Cobradores	Emiten el recibo por el cobro declarando las facturas que comprenden y detallan la forma de pago.	
9	Cobradores	Al termino de cobranzas del día, realizan una planilla de cobranzas detallando los nros recibos emitidos, nombres de los puntos de ventas y monto de cobranza, con la forma de pago.	
10	Cobradores	Posteriormente pasan a rendir dicha planilla al encargado de tesorería	
11	Encargado de tesorería	Verifica la planilla de cobranzas, con el talonario del cobrador, además de verificar la forma de pago.	
12	Encargado de tesorería	Recepciona el dinero o valores y verifica que esten conforme a la planilla de cobranzas, sella una copia de la planilla para el cobrador y entrega el talonario.	
13	Encargado de tesorería	Registra los pagos de los recibos en el sistema por punto de venta.	
14	Encargado de tesorería	Registra la forma de pago contra cada recibo en el sistema.	
15	Encargado de tesorería	Realiza las boletas de depósitos correspondientes y la planilla de caja correspondiente.	
FECHA DE APROBACIÓN		FECHA DE VIGENCIA	ANALISTA
23/7/2019		23/7/2019	Sandra Romero
			PAG.
			4

Imagen 58. Manual de procedimiento de cobranzas

Fuente: Elaboración propia




 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CODIGO		
		5		
TEMA: PEDIDOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS		CODIGO		
		MP005		
<p>OBJETIVO: Fijar las normas de procedimientos relacionados con los pedidos de materia prima e insumos.</p> <p>SECTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Jefe de Producción Maestro panadero</p> <p>DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO Orden de Compra. Solicitud de compra Informe de inventario</p> <p>NORMAS INHERENTES AL PROCEDIMIENTO Los pedidos se deben realizar con 3 días de anticipación como mínimo. El maestro panadero es el responsable de velar por la existencia de materia prima e insumos para la producción diaria. Los pedidos deben ser autorizados por el jefe de producción.</p>				
Acción	Puesto	Procedimiento		
1	Maestro panadero	Verifica periódicamente la existencia de materia prima e insumos en el depósito con el sistema de inventario.		
2	Maestro panadero	En un periodo de 15 días realiza la solicitud de pedidos de materia prima e insumo o en caso que sea necesario.		
3	Maestro panadero	Remite la solicitud al jefe de producción		
4	Jefe de Producción	Este verifica la solicitud y remite la orden de compra al proveedor correspondiente.		
5	Jefe de Producción	Establece acuerdo de compra, verificando los precios y cantidades solicitadas con el proveedor.		
6	Jefe de Producción	Acepta la compra si cumple con las condiciones		
7	Jefe de Producción	Informa al maestro panadero la aceptación de la solicitud y la fecha de entrega de la materia prima e insumos, mediante copia de orden de compra por correo.		
8	Jefe de Producción	Archiva solicitud y orden de compra.		
9	Maestro panadero	Archiva solicitud y orden de compra.		
FECHA DE APROBACIÓN		FECHA DE VIGENCIA	ANALISTA	PAG.
23/7/2019		23/7/2019	Sandra Romero	5

Imagen 59. Manual de procedimiento de pedidos de materia prima e insumos

Fuente: Elaboración propia



5.17. Fluxograma

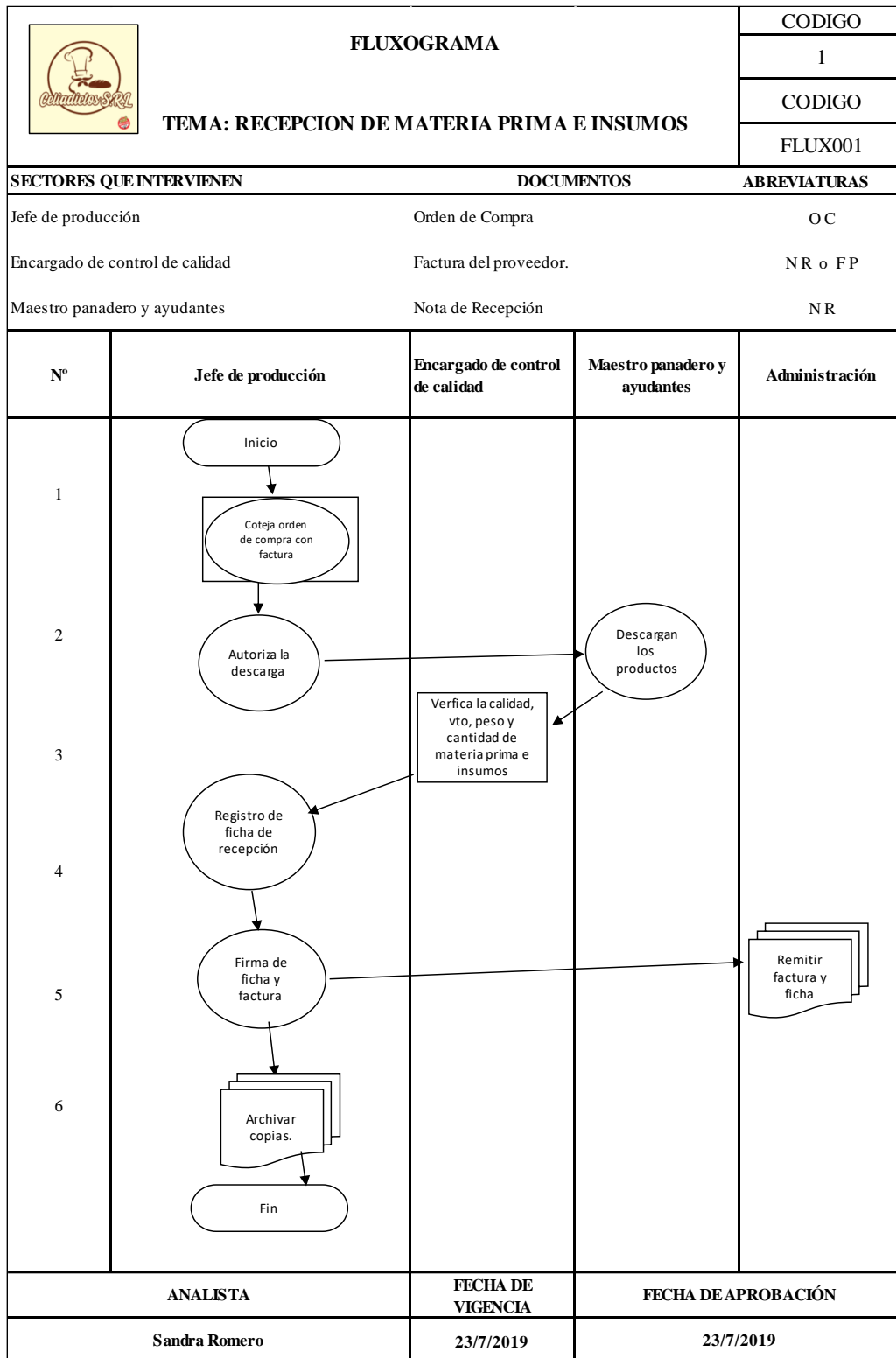


Imagen 60. Fluxograma de procedimiento recepción de materia prima e insumos

Fuente: Elaboración propia

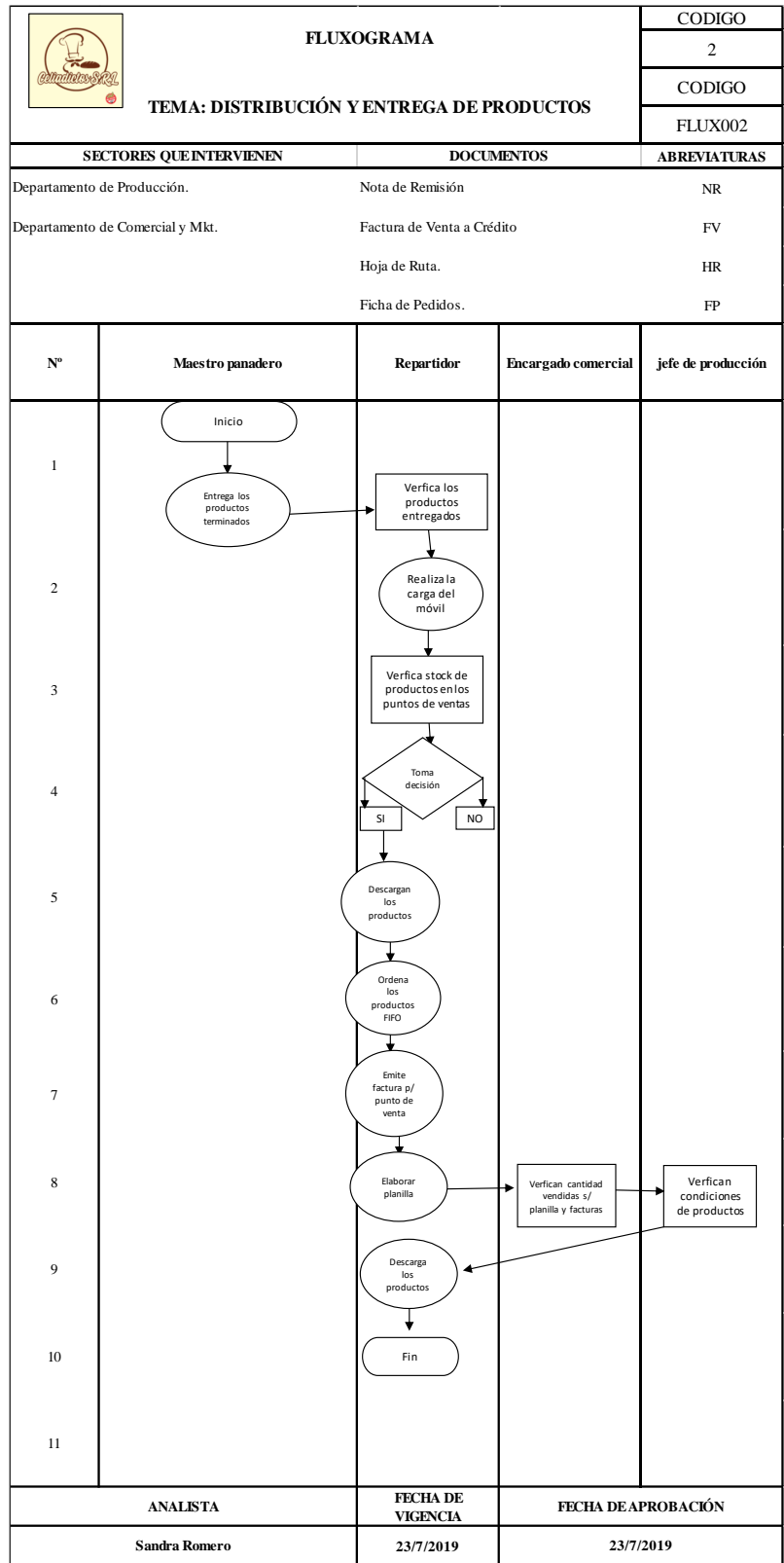


Imagen 61. Fluxograma de procedimiento de distribución y entrega de productos

Fuente: Elaboración propia

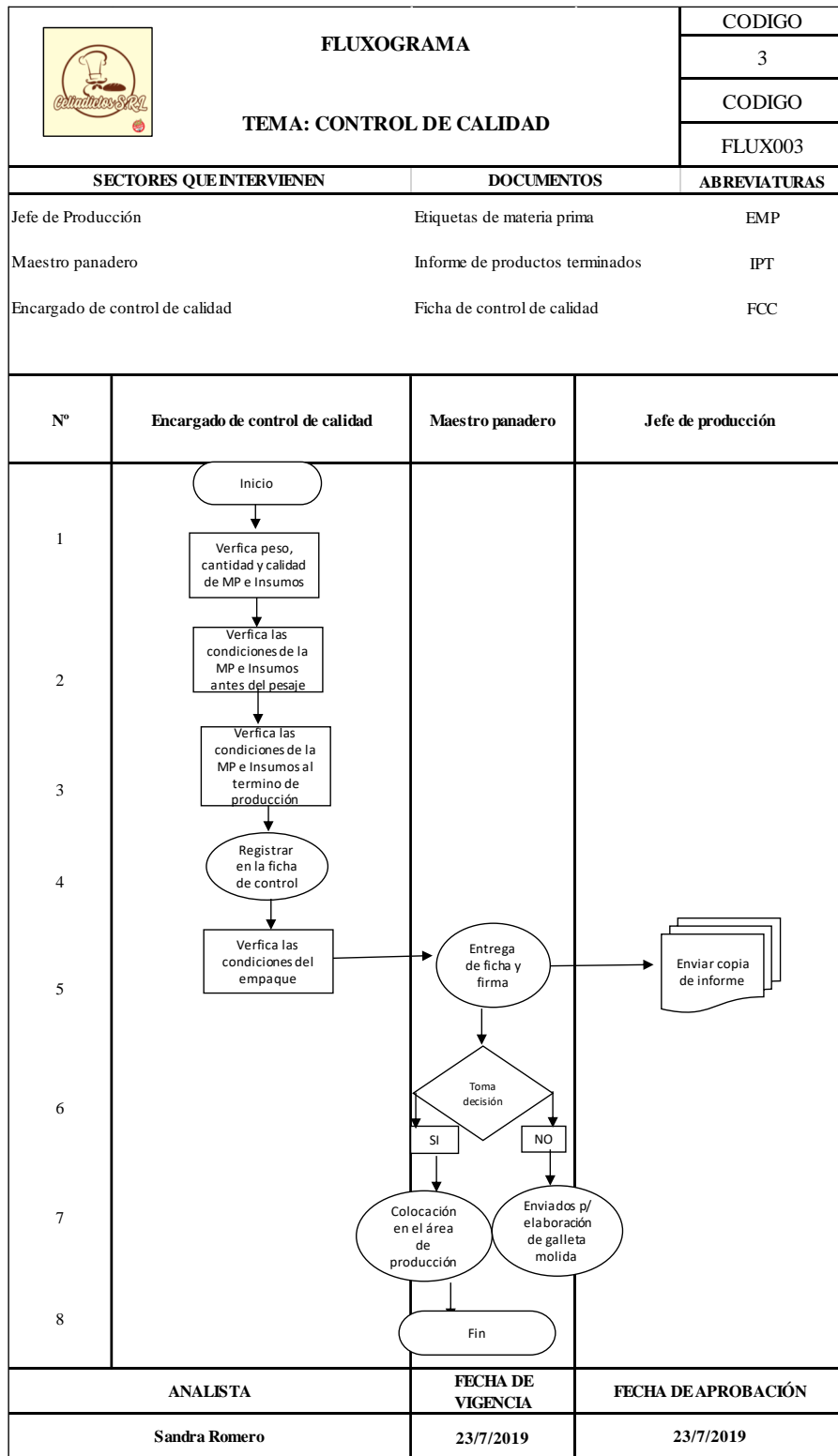


Imagen 62. Fluxograma de procedimiento de control de calidad

Fuente: Elaboración propia

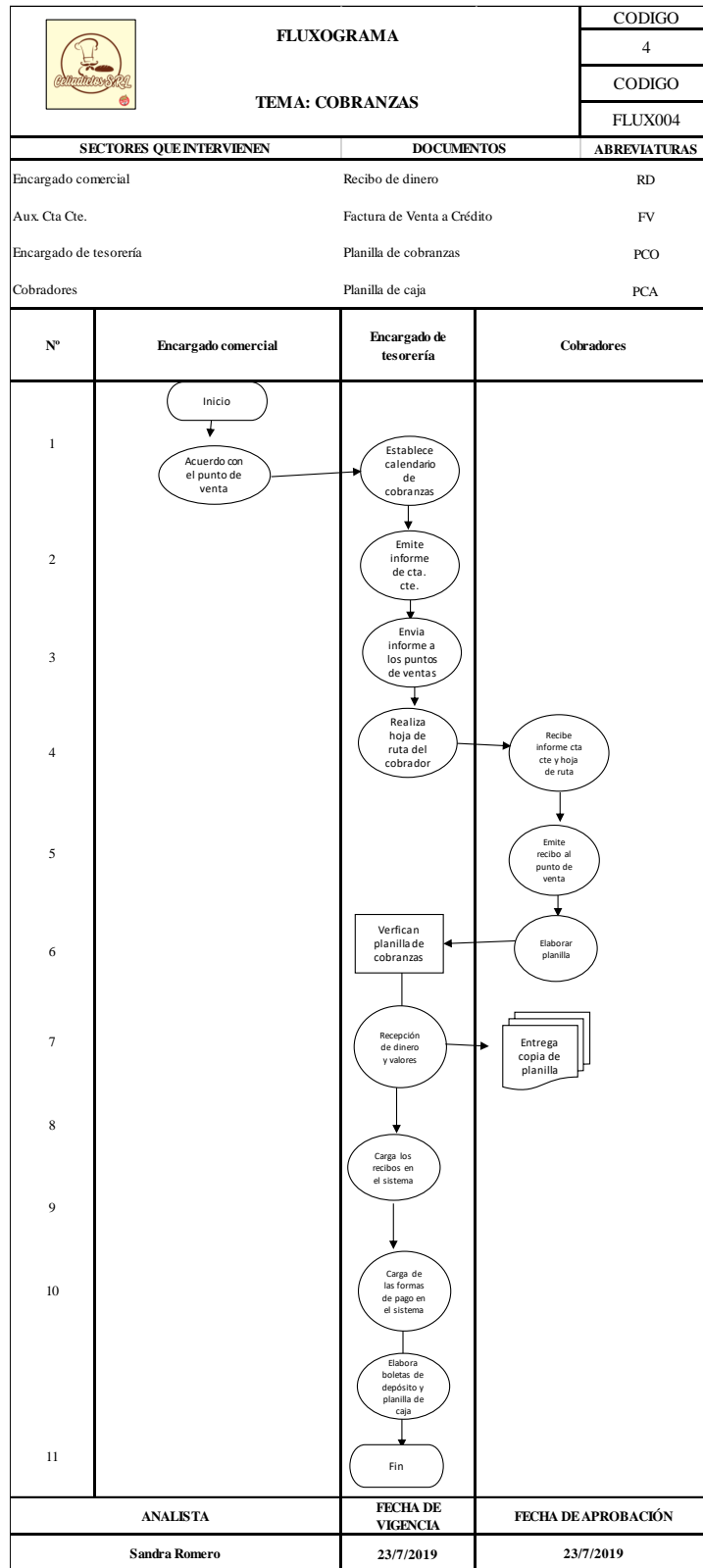


Imagen 63. Fluxograma de procedimiento de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

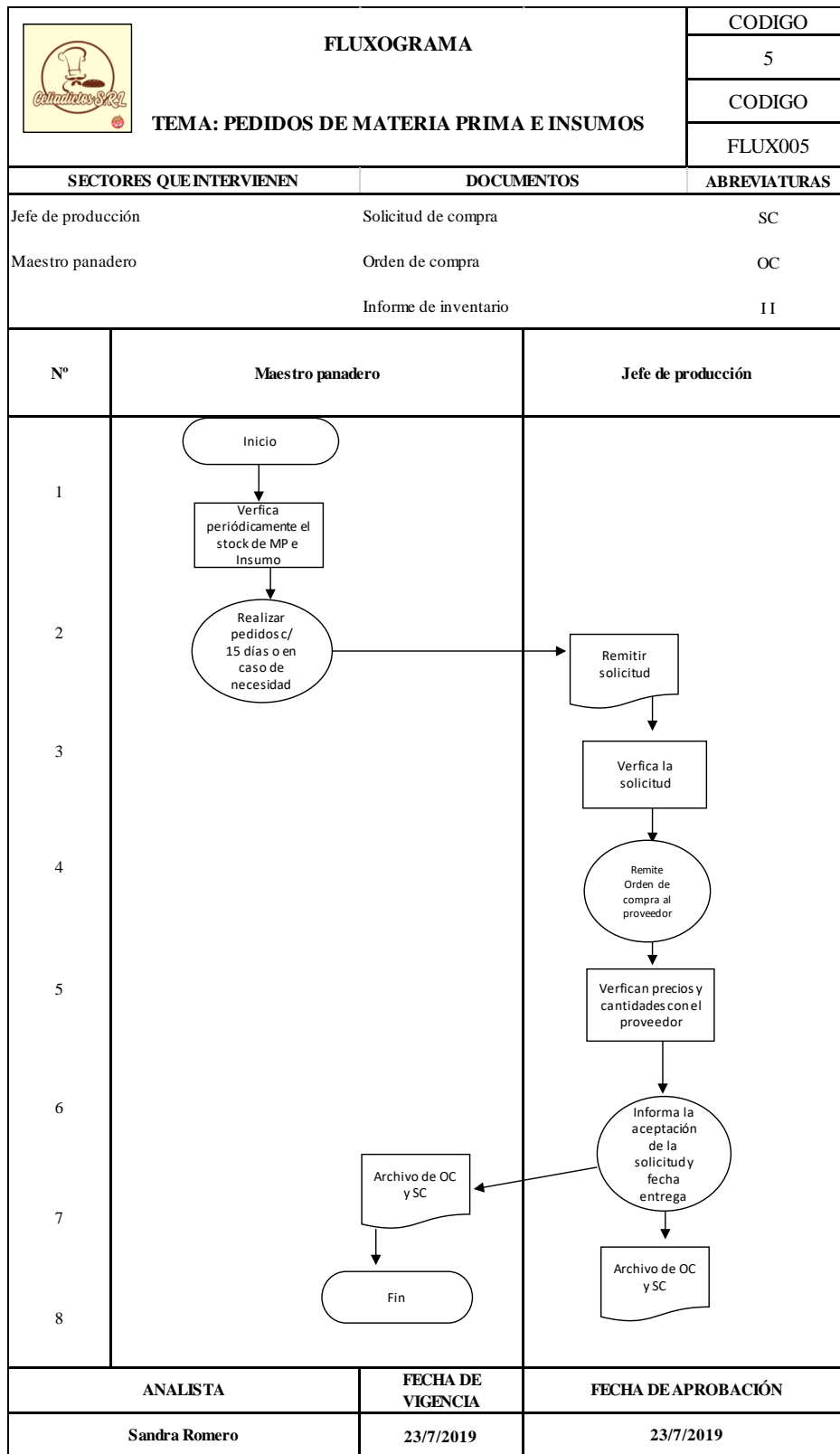


Imagen 64. Fluxograma de procedimiento de pedidos de materia prima e insumos.

Fuente: Elaboración propia



5.18. Recursos Humanos

En el ámbito laboral consiste en la gestión de seleccionar, contratar, emplear y retener a los colaboradores de una organización.

El termino Recursos Humanos es utilizado para nombrar al departamento que se encarga de realizar labores de selección, contratación, formación y el empleo de las personas que son necesarias y conseguir de esta manera los objetivos fijados. (Simple, s.f.)

Tabla 108. Cantidad total de personal

Cargos	Cantidad
Gerente general	1
Jefe administrativo	1
Asistente administrativo	1
Encargado de tesorería	1
Cobradores	1
Jefe comercial y marketing	1
Vendedor/ repositor	2
Jefe producción	1
Maestro Producción	1
Ayudantes de producción	3
Encargado de control de calidad	1
Total, de personal	14

Fuente: Elaboración propia



5.18.1. Mano de Obra

La mano de obra es el esfuerzo físico y mental que emplea una persona con la finalidad de fabricar, mantener o reparar un bien. (Concepto definicion.de, s.f.)

5.18.1.1 Mano de Obra Directa e Indirecta

Mano de obra directa: Son los colaboradores que tienen una relación directa con la realización de los servicios y el funcionamiento de la empresa.

Mano de obra indirecta: Se entiende por mano de obra indirecta a los salarios pagados a los trabajadores que realizan tareas que no contribuyen directamente con la producción de bienes o la prestación de servicios, tales como los trabajadores de apoyo. (Concepto definicion.de, s.f.)



5.18.2. Cuadro de Mano de Obra

Tabla 109. Salario mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA							
Descripción	Cantidad	Salario Mensual	Carga Social Mensual	Total Carga Social	Total Salario Mensual	Total Mes	Total Año
Producción				5,556,436	16,837,686	22,394,122	268,729,469
Jefe de producción	1	4,000,000	1,320,000	1,320,000	4,000,000	5,320,000	63,840,000
Maestro de producción (Diurno)	1	3,000,000	990,000	990,000	3,000,000	3,990,000	47,880,000
Ayudante de producción (Diurno)	3	2,112,562	697,145	2,091,436	6,337,686	8,429,122	101,149,469
Encargado de Control de Calidad	1	3,500,000	1,155,000	1,155,000	3,500,000	4,655,000	55,860,000
Ventas				3,576,436	10,837,686	14,414,122	172,969,469
Jefe Comercial y Marketing	1	4,500,000	1,485,000	1,485,000	4,500,000	5,985,000	71,820,000
Choferes/ repositores	3	2,112,562	697,145	2,091,436	6,337,686	8,429,122	101,149,469

Fuente: Elaboración propia

Tabla 110. Salario mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA							
Descripción	Cantidad	Salario Mensual	Carga Social Mensual	Total Carga Social	Total Salario Mensual	Total Mes	Total Año
Administración				4,199,291	12,725,124	16,924,415	203,092,979
Jefe Administrativo	1	5,000,000	1,650,000	1,650,000	5,000,000	6,650,000	79,800,000
Asistente Administrativo	1	2,112,562	697,145	697,145	2,112,562	2,809,707	33,716,490
Encargado de Tesorería	1	3,500,000	1,155,000	1,155,000	3,500,000	4,655,000	55,860,000
Cobrador	1	2,112,562	697,145	697,145	2,112,562	2,809,707	33,716,490

Fuente: Elaboración propia



5.18.3. Proceso de Reclutamiento del Personal:

El reclutamiento de personal comprende un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. (aiteco, s.f.)

5.18.3.1. Reclutamiento de Personal Interno

Cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). (aiteco, s.f.)

5.18.3.2. Reclutamiento de Personal Externo

En este caso, el reclutamiento se produce cuando, habiendo determinado la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos. Estos son atraídos mediante la aplicación de diversas técnicas de reclutamiento. (aiteco, s.f.)

5.18.3.3. Reclutamiento de Personal aplicado por CELIADICTOS S.R.L.

La empresa utilizará primeramente el reclutamiento externo, ya que, al ser una empresa nueva, requerirá reclutar personal con conocimiento del sector del mercado, tipo de producto y en producción.

Posteriormente cuando ya esté afianzado en el mercado, pasará a realizar el reclutamiento interno mediante promociones de los colaboradores en el caso que cumplan con el perfil requerido.



5.18.4. Reglamentos y Normas Internas

El Reglamento Interno de Trabajo, es un documento en el que se detalla las normas reguladoras de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. (Prevencionar.com, s.f.)

5.18.4.1. Reglamento interno de CELIADICTOS S.R.L.

Clausula 1: El horario de trabajo será de 07:00 hs a 17:00 hs. De lunes a viernes. Teniendo un periodo de descanso de 2 hs durante el almuerzo de 11:30 a 13:30hs. Los días sábado el horario será de 07:00 hs. a 11:30hs

Clausula 2: El personal deberá presentarse uniformado y aseado en su lugar de trabajo.

Clausula 3: Todos los trabajadores deberán presentarse puntualmente al lugar de trabajo.

Clausula 4: Deberán registrar su llegada en la planilla establecida, debiendo estampar su firma en la misma con el horario de llegada, lo mismo en el caso de horario de salida.

Clausula 5: Habrá tolerancia para llegadas tardías de 15 minutos, y en caso especiales como días de lluvias o enfermedad se considerarán un tiempo máximo de 30 minutos, con previo aviso del personal vía telefónica al jefe correspondiente.

Clausula 6: Los vendedores que tengan asignado la visita de un punto de venta deberán reportar su ubicación al llegar y salir del local, mediante el sistema de GPS.

Clausula 7: Todos los colaboradores deberán tratar a los clientes, compañeros y superiores con cortesía, amabilidad, y respeto.

Clausula 8: Toda ausencia en el lugar de trabajo deberá siempre ser justificada con reposo del personal médico de IPS en caso de enfermedad, no siendo así, se procederá a sanciones y



descuentos en sus respectivos sueldos.

Clausula 9: El personal deberá mantener su entorno limpio, mantener ordenado el lugar de trabajo, sin objetos que lo molesten o le puedan causar una lesión.

5.19. Layout

La palabra Layout sirve para hacer referencia al esquema que será utilizado y cómo están distribuidos los elementos y formas dentro de un diseño. Se dice que el layout realiza la representación de un plano sobre el cual se va a dibujar la distribución de un espacio específico. (Significados, 2015)

5.19.1. Layout CELIADICTOS S.R.L.

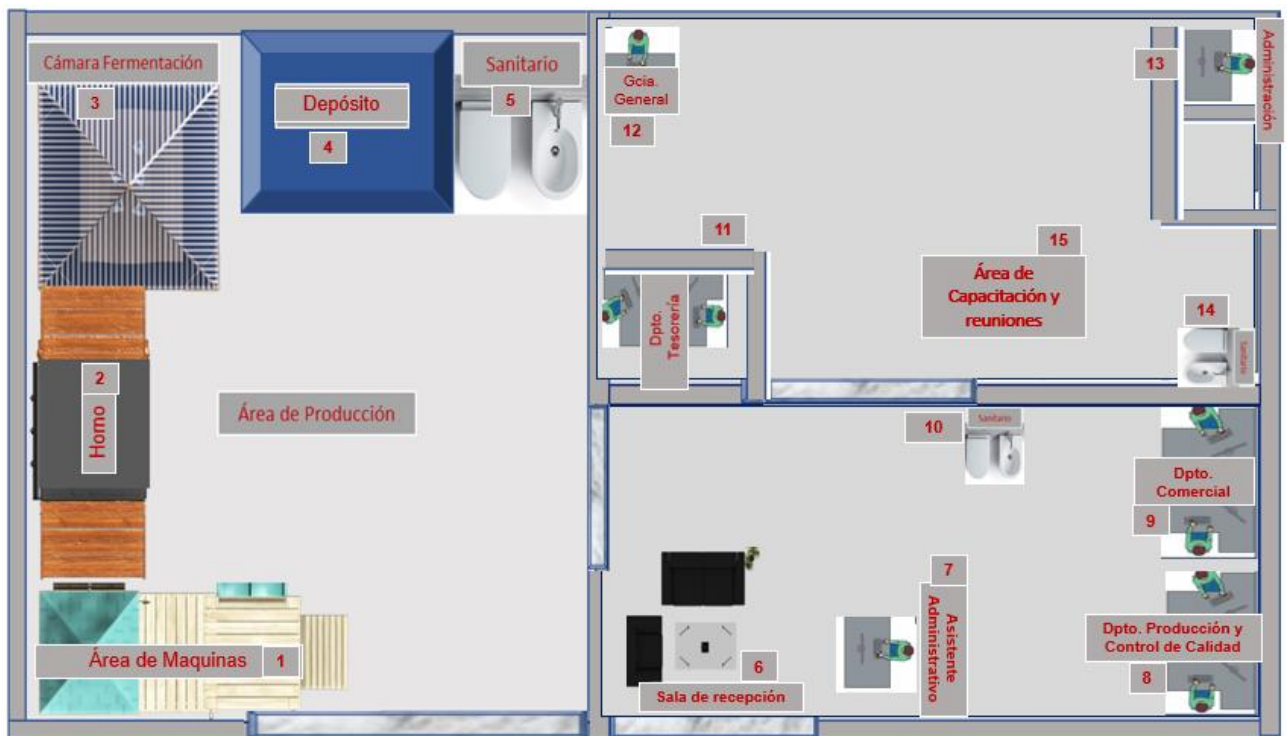


Imagen 65. Layout CELIADICTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración propia



5.19.1.1. Cálculo de adyacencia

El cálculo de adyacencia consiste en establecer las necesidades de distancia entre un área o departamento y otra. Para lo cual es necesario utilizar unos códigos y escalas que determinan las características de la necesidad de cercanía.

Estos códigos son establecidos en una matriz relacional en el cual se establecen todas las divisiones de la empresa según la distribución (lay out) que se desea tener, por lo que el primer cuadro se llama matriz de códigos de adyacencia ideal.

Posteriormente, estos códigos son reemplazados por la escala que le corresponde, en una matriz denominada matriz ideal de escalas, en la cual consiste en valorizar los códigos y sumar los códigos positivos para totalizar un número ideal en cuanto a adyacencia.

El último cuadro es el resultante de las disposiciones reales del local, en el que se reemplazan los códigos acordes a la disposición real, considerando solo los valores positivos cuando exista dicha adyacencia deseada y eliminando los negativos cuando la adyacencia no deseada no exista.

Por lo cual el resultado de este cálculo de adyacencia del local alquilado para CELIADICTOS S.R.L. dio 136 dividido 166, lo que se expresa en porcentaje de 82% de resultado positivo de relación entre la disposición real (136) y la disposición ideal (166).

Tabla 111. Descripción, códigos y escalas

Descripción	Código	Escala
Absolutamente esencial	A	10
Esencial	E	5
Importante	I	2
Cercanía ordinaria	O	1
No importante	U	0
Indeseable	X	-10

Fuente: Elaboración propia



MATRIZ IDEAL EN CÓDIGOS														
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	A	A	A	X	U	U	E	U	U	U	U	U	U	U
2		A	A	X	U	U	E	U	U	U	U	U	U	U
3			A	X	U	U	E	U	U	U	U	U	U	U
4				U	U	U	E	U	U	U	U	U	U	U
5					U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
6						A	U	I	I	I	I	I	I	I
7							I	I	I	I	I	I	I	I
8								I	I	I	I	I	I	I
9									I	I	I	I	I	I
10										U	U	U	U	U
11											I	I	I	I
12												I	I	I
13													I	I
14														I
15														

Imagen 66. Matriz de códigos de adyacencia ideal

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ IDEAL EN ESCALAS														
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	10	10	10	-10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
2		10	10	-10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
3			10	-10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
4				0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
5					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6						10	0	2	2	2	2	2	2	2
7							2	2	2	2	2	2	2	2
8								2	2	2	2	2	2	2
9									2	2	2	2	2	2
10										0	0	0	0	0
11											2	2	2	2
12												2	2	2
13													2	2
14														2
15														
	10	20	30	0	0	10	22	6	8	8	10	12	14	16

Imagen 67. Matriz ideal en escalas

Fuente: Elaboración propia



MATRIZ REAL EN ESCALAS														
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	10	10	10	-10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
2		10	10	-10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
3			10	-10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
4				0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
5					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6						10	0	2	2	2	2	2	2	2
7							2	2	2	2	2	2	2	2
8								2	2	2	2	2	2	2
9									2	2	2	2	2	2
10										0	0	0	0	0
11											2	2	2	2
12												2	2	2
13													2	2
14														2
15														
	10	20	30	-30	0	10	22	6	8	8	10	12	14	16

136

Imagen 68. Matriz real en escalas

Fuente: Elaboración propia

5.19.2. Arrendamiento del Local

CELIADICTOS S.R.L. se desarrollará en un local alquilado o arrendado, debido al elevados costos de los inmuebles actualmente, se optó por un alquiler de un tinglado adecuado a la necesidad de la empresa. El mismo estará ubicada en la Ciudad de San Lorenzo en el Barrio La Encarnación sobre la calle La Encarnación casi Manuel Ortiz Guerrero.

El costo del alquiler del tinglado es de Gs. 3.000.000, más garantía de alquiler por el mismo valor, el local debe ser adecuado a las necesidades de la empresa y a los requerimientos de salubridad, por lo que la empresa firmará un contrato de por cinco (5) años con el propietario de la misma a fin de poder realizar refacciones y adecuaciones acorde a su necesidad.



5.19.3. Infraestructura

El local cuenta con un solo ambiente en general grande totalmente cubierto hasta el techo, es una construcción nueva, cuenta con 2 salones relativamente grandes y 2 sanitario.

5.19.4. Remodelaciones

Las remodelaciones hechas en el local consisten en el revestimiento de paredes con PVC blanco para el área de producción, pisos blancos industriales, como establece los lineamientos legales, abertura de desagües para la limpieza del mismo.

En los dos salones grandes se instalará el área administrativa, para lo cual se requerirá de separadores, además de la colocación completa de pisos blancos iguales al del área de producción.

Todos estos costos están contemplados en el apartado de obras.

Tabla 112. Detalle de inversión en remodelación.

Descripción	Especificación	Cantidad	Costo Unitario (en Us\$)	Costo Unitario GS	Total GS	Porcentaje de Financiamiento
1.b. Edificios y Obras Civiles					16,080,000	5.10%
PVC del área de producción	m2	120.00		50,000	6,000,000	
Divisiones y pisos.	m2	56.00		180,000	10,080,000	

Fuente: Elaboración propia



5.20. Adquisición de Activos

Detalle la adquisición de activos de la empresa

5.20.1. Tabla de Adquisición de Activos

Tabla 113. Adquisición de activos fijos

CUADRO 1. a - RESUMEN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS						
Descripción	Esp.	Cant.	Costo	Costo Unitario	Total	% de
			Unitario (en Us\$)	GS	GS	Financiamiento
1.c. Maquinaria, Equipos e Instalaciones					132,929,000	40.40%
Horno para 50 bandejas	unidad	2		26,000,000	52,000,000	
Refinadora/ sobadora 125cm, 40kl.	unidad	2		5,386,500	10,773,000	
Amasadora para 50 kl	unidad	2		11,000,000	22,000,000	
Cortadora para palitos	unidad	1		9,500,000	9,500,000	
Balanza electrónica	unidad	2		2,500,000	5,000,000	
Cámara de fermentación para 150 bandejas	unidad	1		5,000,000	5,000,000	
Carro para 16 bandejas	unidad	7		1,808,000	12,656,000	
Instalaciones de las maquinarias	servicio	1		6,000,000	6,000,000	
Maquina selladora	unidad	1		2,000,000	2,000,000	
Molino industrial para 25 kl	unidad	1		8,000,000	8,000,000	
1.d. Rodados					100,000,000	30.40%
Camión Refrigerado Canter Mitsubishi 3500 Año: 1999	unidad	2		50,000,000	100,000,000	
1.e. Útiles y Enseres					6,587,200	2.00%
Cuchillo	unidad	6		1,200	7,200	
Espátulas de plásticos	unidad	6		5,000	30,000	
Cortadores de pan de hamburguesa	unidad	12		15,000	180,000	
cortadores de disco de empanada	unidad	12		15,000	180,000	
cortadores de pascualina	unidad	12		20,000	240,000	
Bandejas para hornos	unidad	120		35,000	4,200,000	



Paleta para horno	unidad	5		50,000	250,000	
Extintores	unidad	10		150,000	1,500,000	
1.f. Software					25,000,000	7.60%
Sistema integral	unidad	1		25,000,000	25,000,000	
1.g. Equipos Informáticos					18,500,000	5.62%
Computadora de escritorio	unidad	6		2,500,000	15,000,000	
Impresora laser	unidad	1		3,500,000	3,500,000	
1.h. Muebles y Útiles					23,905,000	7.27%
Escritorio	unidad	6		700,000	4,200,000	
Armario	unidad	3		735,000	2,205,000	
Sillas giratorias	unidad	6		280,000	1,680,000	
Mesa de reunión	unidad	1		8,000,000	8,000,000	
Sillas para visitas	unidad	12		170,000	2,040,000	
Mesa o Torno enchapado	unidad	2		400,000	800,000	
Teléfonos	unidad	6		80,000	480,000	
Teléfono programador y central telefónica	unidad	1		4,500,000	4,500,000	
TOTAL					329,001,200	100.00%

Fuente: Elaboración propia



5.21. Plan de cuentas

Tabla 114. Plan de cuentas

CODIGO	DESCRIPCION	NIVEL	ASENTABLE
1	ACTIVOS	1	
1.01	ACTIVO CORRIENTE	2	
1.01.01	DISPONIBILIDADES	3	
1.01.01.01	Caja	4	X
1.01.01.02	Bco. Continental S.A. Cta. Cte.	4	X
1.01.02	CREDITOS	3	
1.01.02.01	I.V.A. Crédito Fiscal 10%	4	X
1.01.02.02	I.V.A. Crédito Fiscal 5%	4	X
1.01.02.03	Deposito en Garantía B.N.F.	4	X
1.01.03	INVENTARIOS	3	
1.01.03.01	Productos Terminados	4	X
1.01.03.02	Productos en Proceso	4	X
1.01.03.03	Stock de Materia Prima e Insumos	4	X
1.01.04	OTROS ACTIVOS	3	
1.01.04.01	Seguros a Devengar	4	X
1.01.04.02	Cuota Capital- Paola Ojeda	4	X
1.01.04.03	Cuota Capital- Walter Cabral	4	X
1.01.04.04	Intereses a Devengar C.P.	4	X
1.01.04.05	Seguros a Devengar C.P.	4	X
1.02	ACTIVO NO CORRIENTE	2	
1.02.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3	
1.02.01.01	Instalaciones	4	X
1.02.01.02	(-)Dep. Acumulada Instalaciones	4	X
1.02.01.03	Rodados	4	X
1.02.01.04	(-) Dep. Acumulada Rodados	4	X
1.02.01.05	Maquinarias y Equipos	4	X
1.02.01.06	(-)Dep. Acumulada Maquinarias y Equipos	4	X
1.02.01.07	Muebles y Útiles	4	X
1.02.01.08	(-) Dep. Acumulada Muebles y Útiles	4	X
1.02.01.09	Equipos de Informática	4	X
1.02.01.10	(-)Dep. Acumulada Equipos de Informática	4	X
1.02.02	CARGOS DIFERIDOS	3	



1.02.02.01	Gastos de Constitución	4	X
1.02.02.02	(-) Amortización Acumulada Gtos. de Constitución	4	X
1.02.03	OTROS ACTIVOS	3	
1.02.03.01	Garantía de Alquiler	4	X
1.02.03.02	Intereses a Devengar L.P.	4	X
1.02.03.03	Seguros a Devengar L.P.	4	X
2	PASIVO	1	
2.01	PASIVO CORRIENTE	2	
2.01.01	CUENTAS POR PAGAR	3	
2.01.01.01	Proveedores Locales	4	X
2.01.01.02	Acreedores Varios	4	X
2.01.01.03	Seguros a Pagar	4	X
2.01.02	PRESTAMOS FINANCIEROS	3	
2.01.02.01	Bco. Continental S.A. Préstamo C.P.	4	X
2.01.03	PROVISIONES	3	
2.01.03.01	D.G.R. a Pagar	4	X
2.01.03.02	I.V.A. a Pagar	4	X
2.01.03.03	IPS a Pagar	4	X
2.01.03.04	I.V.A. Debito Fiscal 10%	4	X
2.01.03.05	Agua, luz y teléfono a Pagar	4	X
2.01.04	OTRAS CUENTAS A PAGAR	3	
2.01.04.01	Aguinaldos a Pagar	4	X
2.02	PASIVO NO CORRIENTE	2	
2.02.01	PRESTAMO FINANCIERO	3	
2.02.01.01	Bco. Continental S.A. Préstamo L.P.	4	X
2.03	PATRIMONIO NETO	2	
2.03.01	CAPITAL	3	
2.03.01.01	Capital Social	4	X
2.03.02	RESERVAS	3	
2.03.02.01	Reserva Legal	4	X
2.03.02.02	Reserva de Revaluó	4	X
2.03.03	RESULTADOS	3	



2.03.03.01	Resultado del Ejercicio	4	X
3	INGRESOS	1	
3.01	VENTAS NETAS	2	
3.01.01	Ventas Minoristas	3	X
3.01.02	Ventas Mayoristas	3	X
4	EGRESOS	1	
4.01	COSTOS	2	
4.01.01	Costos de Producción	3	X
4.02	GASTOS	2	
4.02.01	GASTOS OPERACIONALES	3	
4.02.01.01	Agua, luz y teléfono Producción	4	X
4.02.01.02	Sueldos y Jornales Producción	4	X
4.02.01.03	Aporte Patronal Producción	4	X
4.02.01.04	Aguinaldos Pagados Producción	4	X
4.02.01.05	Envases y Embalajes	4	X
4.02.01.06	Bonificación Familiar Producción	4	X
4.02.01.07	Depreciación de Producción	4	X
4.02.01.08	Perdida por Obsolescencia	4	X
4.02.01.09	Amortización Gastos de Constitución	4	X
4.02.02	GASTOS DE VENTAS	3	
4.02.02.01	Publicidad y Propaganda	4	X
4.02.02.02	Comisiones Pagadas	4	X
4.02.02.03	Agua, luz y teléfono Ventas	4	X
4.02.02.04	Sueldos y Jornales Ventas	4	X
4.02.02.05	Aporte Patronal Ventas	4	X
4.02.02.06	Aguinaldo Pagados Ventas	4	X
4.02.02.07	Mantenimientos rodados	4	X
4.02.02.08	Bonificación Familiar Ventas	4	X
4.02.02.09	Depreciación de Ventas	4	X

Fuente: Elaboración propia



5.22. Impuestos que afecta a la empresa

El Ministerio de Hacienda es el encargado de aplicar las disposiciones legales, (Leyes, Decretos y Resoluciones) en materia impositiva de regularlas y cobrar los impuestos a las personas que por ley están obligadas a pagar. Las reglamentaciones se dan por Decretos y Resoluciones.

Funciones de la SET: - Recaudación. - Fiscalización. - Administración de los Tributos a su cargo.

- Impuesto a la Renta de Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios (IRACIS)
- Impuesto a la Renta de Actividades Agropecuarias (IMAGRO)
- Impuesto a la Renta del Pequeño Contribuyente (IRPC)
- Impuesto a la Renta del Servicio de Carácter Personal (IRP)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)

5.22.1. Impuesto a la renta de actividades comerciales, industriales y de servicios (IRACIS)

El Impuesto a la Renta Comercial grava las rentas de fuente paraguaya que provengan de la realización de actividades comerciales, industriales o deservicios que no sean de carácter personal.

5.22.1.1. ¿Quiénes deben de inscribirse en el IRACIS?

Las empresas unipersonales, las sociedades con o sin personería jurídica, y las demás entidades privadas y públicas.

Las empresas públicas, entes descentralizados.

Las personas domiciliadas o entidades constituidas en el exterior y sus sucursales.



Las Cooperativas, con los alcances de la Ley de Cooperativas.

Este impuesto es pagado por las empresas que se han constituido como sociedades, sean estas de Responsabilidad Limitada (S.R.L) o por acciones (S.A), y las rentas que obtengan las empresas unipersonales cuyos ingresos anuales superen los Gs. 100.000.000 (Cien Millones) en el caso que rija la Renta de Pequeño Contribuyente y superen aproximadamente la suma de Gs 58.000.000 (Cincuenta y ocho millones) mientras rija el Tributo Único.

En definitiva, o se paga la Renta del Pequeño Contribuyente/ Tributo Único o separa el IRACIS, dependiendo del tipo de empresa y monto del ingreso.

5.22.1.2. Características Generales del IRACIS.

- El Impuesto es de Liquidación anual. (Presentación y Pago)
- Fecha de Vencimiento según Calendario Perpetuo es el 4to. Mes después del Nacimiento de la obligación fiscal. Abril de cada año (Si el cierre fiscal es al 31 de Dic.)
- Se presenta el Formulario N° 101 (IRACIS Régimen General)
- Se presenta el Formulario N° 108 (IRACIS Régimen Presunto)

5.22.2. Impuesto al valor agregado. (IVA)

Se encuentra en el Libro III de la Ley 125/91 y se denomina “Impuestos al Consumo” porque toma la manifestación de la capacidad contributiva revelada por el consumo.

El IVA es un impuesto que grava cada una de las fases de la comercialización del bien hasta que llegue al consumidor final, pero no grava el importe total de cada venta en forma independiente sino como su nombre lo indica, exclusivamente sobre el valor añadido en cada etapa por cada agente económico.



5.22.2.1. Características del IVA

- Incide sobre la enajenación, transferencia o cambio de titular de las mercaderías en todas las etapas, incluye la prestación de servicios.
- General a las ventas.
- Es típicamente indirecto



CAPITULO VI ECONOMICO





6.1. Introducción Capítulo Económico

Los factores económicos son que aspectos que se estudian o regulan de acuerdo a la situación de un país, estos pueden ser: la inflación, fluctuación del tipo de cambio, el producto interno Bruto (PIB), balanza comercial, comportamiento de la reserva monetaria, superávit o déficit fiscal, salario mínimo, tasa de desempleo, que veremos a continuación de que se tratan.

6.2. La Inflación

Como inflación se denomina la situación de elevación generalizada y sostenida de los precios de los bienes y servicios en una economía durante un periodo determinado de tiempo. (significados.com, 2017)

Paraguay cerró noviembre con una inflación del 0,7 %, una décima más que en octubre, debido al incremento de los precios en el transporte y los productos alimenticios, especialmente la carne vacuna, según publicó el Banco Central de Paraguay (BCP).

Con ese aumento, en el acumulado de 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se elevó en noviembre hasta el 3,2 %; en tanto que en términos interanuales se situó en el 4 %, una décima por debajo que en el mes anterior y seis menos que hace un año.

Paraguay cerró 2017 con una inflación del 4,5 %, por encima del 3,9 % registrado en 2016 y superior también al objetivo del 4 % marcado por el BCP para ese año. (Ñanduti Digital, 2018)

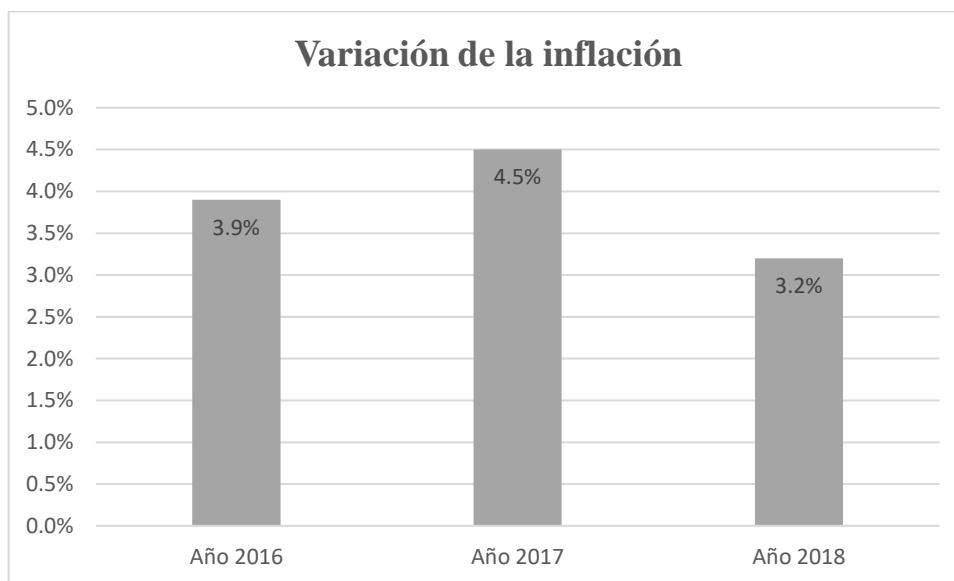


Gráfico 17. Variación de la inflación

Fuente: Elaboración propia

6.3. Fluctuación del Tipo de Cambio

A finales del 2017, y a mediados de julio, fueron los periodos en los cuales la divisa norteamericana sufrió mayor apreciación con respecto al guaraní. El techo máximo del dólar es el de 5.730 guaraníes, a pesar de que está por debajo de las proyecciones del mercado, local e internacional.

Actualmente el dólar está a la suba alto, con uno de los picos más elevado en lo que va del año.

Se resalta que durante el período 2013-2018, el Banco Central del Paraguay (BCP) jugó un papel importante para sostener una tranquilidad en el mercado de cambios, de manera a poder así sostener una inflación baja y predecible, para su buen manejo de política monetaria. También, hay que destacar que el guaraní está entre los que menos depreciaciones registraron en el último mes. (Diario La Nación, 2018)



LA EVOLUCIÓN

COMPORTAMIENTO DE LA COTIZACIÓN DEL DÓLAR 5 AÑOS

FECHA	GUARANÍES	FECHA	GUARANÍES	FECHA	GUARANÍES
14 agosto 2013	4.460	30 agosto 2014	4.325	31 diciembre 2016	5.730
30 agosto 2013	5.510	31 diciembre 2014	4.730	14 agosto 2017	5.550
31 diciembre 2013	4.650	14 agosto 2015	5.250	24 agosto 2017	5.650
14 agosto 2014	4.335	26 agosto 2015	5.420	31 diciembre 2017	5.570
30 agosto 2014	4.325	31 diciembre 2015	5.800	30 mayo 2018	5.730
31 diciembre 2014	4.730	14 agosto 2016	5.490	19 julio 2018	5.710
14 agosto 2014	4.335	17 agosto 2016	5.530	14 agosto	5.730

Fuente: Casas de Cambio.

Imagen 69. Evolución del dólar

Fuente: internet

LOS DATOS

TIPO DE CAMBIOS EN LA REGIÓN – PROYECCIÓN 2018 - 2019

(MONEDA LOCAL VS DÓLAR FINAL DEL PERÍODO)

País	2017	2018*	2019*
Argentina	17,7	28,9	32,9
Brasil	3,30	3,65	3,60
Chile	637	640	650
Colombia	2991	2880	2900
México	18,7	18,8	18,0
Paraguay	5.515	5.700	5.811
Perú	3,25	3,26	3,30
Uruguay	28,8	28,9	34,8

(*) Proyecciones

Fuente: Previsiones BBVA Research.

Fuente: internet



6.4. Producto Interno Bruto (PIB)

Se conoce como PIB a las siglas de “Producto Interno Bruto” es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en una determinada región, durante un período determinado, normalmente un año.

El PIB es uno de los indicadores más utilizados en la macroeconomía ya que tiene como objetivo principal medir la actividad económica, tomando en cuenta únicamente los bienes y servicios producidos dentro de la economía formal de un determinado territorio sin importar el origen de las empresas, excluyendo todo aquello que se produce en el marco de la economía informal, o de negocios ilícitos. (Significados.com, 2018)

El Banco Central del Paraguay (BCP) redujo su expectativa de crecimiento del PIB de 3,2% se espera igual cifra para el 2019. La desaceleración ocurre por el bajón comercial y menor rendimiento del segmento agro. (ABC Color, 2018)

En el 2018, el PIB tuvo un porcentaje del 3,7%, este porcentaje fue afectado principalmente por las condiciones económicas menos favorables del contexto regional más complejo y con vientos externos en contra, que ya se reflejan en los datos locales a corto plazo. (Nación, La Nación, 2019)

En el año 2017 en cambio tuvo un porcentaje del 5%, teniendo en cuenta que las principales influencias fueron el comercio, la industria manufacturera y la agricultura. (Nación, La Nación, 2019)

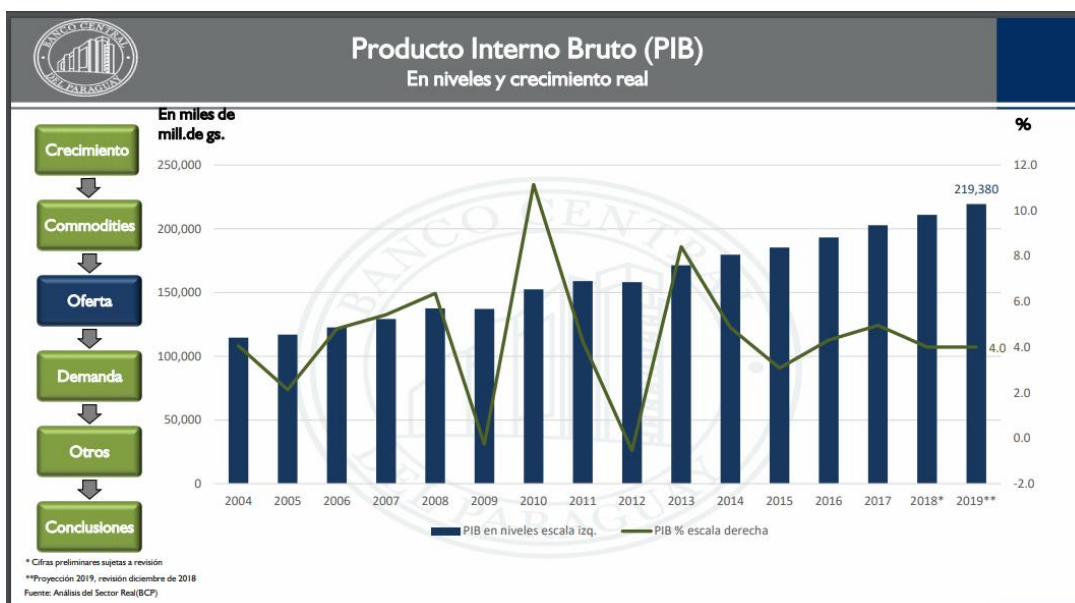


Imagen 70. PIB en niveles y crecimiento real

Fuente: informe preliminar BCP. Proyecciones 2019

Crecimiento del PIB En términos reales

Crecimiento	Sector	Estruc. 2018	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	2019**
			Commodities	Sector Primario	11,4	5,5	-28,1	43,6	4,2	-0,4	3,3
Oferta	Sector Secundario	33,7	5,2	3,2	6,1	4,0	3,9	6,8	3,5	3,4	3,8
Demanda	Terciario	47,2	3,2	4,2	3,9	4,7	3,7	2,8	5,3	4,8	4,7
Otros	Impuestos a los productos	7,6	4,9	-0,1	5,5	11,2	1,4	4,5	8,1	4,1	5,5
Conclusiones	PIB a precio de mercado	100,0	4,2	-0,5	8,4	4,9	3,1	4,3	5,0	4,0	4,0
	PIB sin agr.nci binacionales	83,6	3,4	3,1	5,4	6,5	3,5	3,8	5,5	4,3	4,5

* Cifras preliminares sujetas a revisión
**Proyección 2019, diciembre de 2018
Fuente: Análisis del Sector Real(BCP)

Imagen 71. Crecimiento del PIB

Fuente: informe preliminar BCP. Proyecciones 2019



6.5. Balanza Comercial (Importación/Exportaciones)

I. Exportaciones

Las exportaciones totales del año 2018 han alcanzado un valor de USD 13.821,6 millones, 3,2% mayor a los USD 13.396,4 millones acumulados en el año anterior (2017). Las exportaciones registradas han representado el 65,4% del total y han alcanzado USD 9.045,0 millones, superior en 4,2% al registrado en el año 2017. Las reexportaciones han constituido el 23,5% del total y han registrado un valor de USD 3.250,8 millones al cierre del 2018, con una reducción acumulada de -3,5%. El 11,1% de participación restante ha correspondido a otras exportaciones, que han alcanzado USD 1.525,8 millones, 13,3% superior al registrado en el año 2017.

II. Importaciones

Al cierre del año 2018, las importaciones totales han alcanzado USD 12.917,5 millones, registrando un aumento de 12,1% respecto al año anterior. Las importaciones registradas han representaron el 96,3% del total, alcanzando un valor de USD 12.433,9 millones, que constituye un 12,8% de incremento con respecto al año 2017, mientras que las otras importaciones han representado el 3,7% restante, por un valor de USD 483,6 millones.

III. Balanza comercial

La balanza comercial en el año 2018 ha registrado un superávit de USD 904,1 millones, representando una reducción acumulada del 51,7% con respecto al año anterior



III. Balanza comercial

La balanza comercial en el año 2018 ha registrado un superávit de USD 904,1 millones, representando una reducción acumulada del 51,7% con respecto al año anterior (Tabla 7).

Tabla 7
Balanza Comercial
Millones de USD

	Exportaciones registradas	Reexportaciones	Otras exportaciones	Total exportaciones	Importaciones registradas	Otras importaciones	Total importaciones	Saldo
Año 2016	8.501,9	2.281,6	1.200,7	11.984,1	9.042,5	746,5	9.789,0	2.195,1
Año 2017	8.679,8	3.370,0	1.346,6	13.396,4	11.027,4	496,8	11.524,2	1.872,2
Año 2018	9.045,0	3.250,8	1.525,8	13.821,6	12.433,9	483,6	12.917,5	904,1
Dif. Nominal								
Año 2018/2017	365,2	-119,2	179,2	425,1	1.406,5	-13,2	1.393,3	-968,2
Var. %								
Año 2018/2017	4,2	-3,5	13,3	3,2	12,8	-2,7	12,1	-51,7
Participación sobre el total	65,4	23,5	11,1	100	96,3	3,7	100	

((BCP), 2019)

6.6. Comportamiento de la Reserva Monetaria

Paraguay presenta un buen nivel de reservas internacionales netas (RIN) a principios del 2018, pues cerró al 12 de enero con un total de US\$ 8.076,6 millones, lo que representa aproximadamente el 28% del Producto Interno Bruto (PIB), estimado al cierre del 2017. Hay que recordar que el nivel récord de reservas, en los últimos 10 años, fue en julio del año pasado, cuando se alcanzó los US\$ 8.006,8 millones, de acuerdo a los datos del Banco Central del Paraguay (BCP).



En la actualidad, el nivel de los US\$ 8.076,6 millones es el mayor registro del 2018 y de los últimos años, luego de que en julio del año pasado cerrara en US\$ 8.004,5 millones. Ese monto estaba entre los más elevados de los últimos años, mientras que ya llegaron a niveles históricos al cierre del primer semestre del 2017, donde alcanzó la suma de US\$ 8.006,8 millones. En tanto, al 14 de julio cerró en US\$ 8.026,6 millones, de acuerdo a los datos del Banco Central del Paraguay.

Esta disponibilidad monetaria que tiene la banca matriz funciona como un "colchón" financiero, con el cual se puede respaldar el impacto de volatilidades que se pueden presentar en el mercado nacional, aclaró el economista Carlos Carvalho, miembro del Directorio del BCP al diario La Nación. (La Nación, 2018)

6.7. Superávit o Déficit Fiscal

El Paraguay se mantuvo como el país con menor déficit fiscal anualizado (últimos 12 meses) al cierre del quinto mes del 2018 en comparación a Uruguay, Argentina y Brasil. Según el informe de la Subsecretaría de Estado de Economía, dependiente del Ministerio de Hacienda, el país cerró mayo con un déficit fiscal de 1,3% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que el desequilibrio de Uruguay llegó a 3,4%; el de Argentina a 5,2% y el de Brasil a 6,2%.

En cuanto al resultado global acumulado desde enero a mayo del 2018, la administración central registró un déficit fiscal de G. 671.000 millones. Este resultado representa el 0,4% del PIB del



país. Tanto este como el anualizado aún se encuentran dentro del parámetro permitido por la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF), que es del 1,5% del PIB en un año. En tanto, lo que respecta al resultado mensual, el fisco observó un superávit fiscal de G. 125.000 millones en el mes de mayo del 2018. Este resultado fue producto de un mayor ingreso al gasto realizado durante ese período.

En comparación al mismo mes del 2017, el superávit observado en mayo de este año es inferior en un 29,3%. Esto debido a que durante el quinto mes del 2017 la administración central llegó a experimentar un resultado positivo de G. 177.000 millones, señala el reporte.

El superávit de mayo viene a ser el tercer resultado superavitario observado por el fisco en lo que va del 2018. El primero fue en enero del 2018, por G. 371.000 millones, y el segundo en abril pasado por G. 96.000 millones. En tanto, en los meses de febrero y marzo se detectaron déficits fiscales de G. 788.000 millones y G. 477.000 millones, respectivamente. (La Nación, 2018)

6.8. Salario Mínimo

Salarios mínimos en Paraguay a partir del 01-07-2018 fue de Gs. 2.112.562. El Poder Ejecutivo formalizó el reajuste del salario mínimo para trabajadores, según Decreto N° 9088/18, con fecha 22 de junio del corriente 2018. La decisión entró a regir desde el 1 de julio de 2018.

Salarios mínimos en Paraguay a partir del 01-07-2017 fue de Gs. 2.041.123.

Salarios mínimos en Paraguay a partir del 01-12-2016 fue de Gs. 1.964.507.



6.9. Conclusión

Entre los factores que pueden afectar directamente a la empresa CELIADICTOS S.R.L. se encuentran la variación del dólar, variación del salario mínimo y el PIB (producto interno bruto).

Teniendo en cuenta que la empresa se dedica a la producción de productos panificados sin TACC o sin gluten, productos considerados del sector delicatessen por su costo monetario en el mercado y sus características específicas de “productos especiales”, la afectación directa está dada por la fluctuación del dólar, debido a que gran parte de sus insumos son importados. Por lo que la suba del dólar de manera constante afectaría los costos de producción.

Otro de los factores económicos que influye en la producción es la variación del salario mínimo, considerando que gran parte de los costos y gastos que afectan a la empresa, tanto en la producción como administrativamente, comprende los salario y beneficios de los colaboradores, cualquier variación en el salario mínimo va relacionado directamente al costo del producto y este finalmente se descarga en el precio que debe pagar el consumidor.

Por otro lado, uno de los factores que afecta generalmente en forma positiva a un proyecto es la variación del PIB, ya que el aumento refleja que existe una mayor fluctuación de dinero dentro del país, por lo que quiere decir que las personas tendrán un mayor poder adquisitivo para comprar los productos que la empresa ofrece y generará fluctuación de efectivo en el mercado en general.

Fuera de estos análisis específicos se tiene que tener en cuenta que siendo un producto de consumo básico para los celíacos y a un precio accesible en comparación a la competencia, el nivel de demanda del producto podría variar en muy bajo nivel, siendo afectado por las variaciones del dólar o el salario mínimo los costos del mismo.



CAPÍTULO VII PLAN FINANCIERO





7.1. Introducción al Plan Financiero

En este capítulo contiene los análisis y cálculos referentes a la necesidad de inversión, financiamiento necesario, proyección de ingreso y egresos como cálculos de rentabilidad de la empresa.

7.2. Plan Financiero

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc.

7.3. Información Relevante Plan Financiero

7.3.1. Inversiones

Hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias. (López, 2018)

7.3.2. Cronograma de Inversión y Financiamiento

El cronograma de inversión y financiamiento es la presentación de las inversiones en activos fijos en función del tiempo en que se van a integrar al capital de la empresa, teniendo en cuenta el tiempo del análisis del proyecto, en este caso 5 años. (Oriente, 2014)

7.3.3. Depreciaciones y Amortizaciones

La depreciación consiste en asignar el coste de las inversiones en activos fijos a los diferentes ejercicios en los que se produce su uso o disfrute en la actividad empresarial. Estos activos se deprecian basándose en criterios económicos, considerando el plazo de tiempo en que se hace uso en la actividad productiva, y su utilización efectiva en dicha actividad. Una deducción anual de una porción del valor de la propiedad y/o equipamiento. (reviso, s.f.)



La amortización es un término económico y contable, referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero, mediante el cual se extingue gradualmente una deuda, repartiendo el valor entre todos los periodos en los que permanece. En el caso contable no debe superar 5 años. (gerencie, 2013)

7.3.4. Servicio de Deuda

El servicio de la deuda hace referencia al flujo de pagos de intereses y devolución de capital a los acreedores como consecuencia de una deuda adquirida por la empresa. Los pagos se realizan en forma periódica (mensual, semestral, anual, etc.). El servicio de la deuda se compone por el monto que disminuye el capital, e intereses, que se calculan sobre el capital. (wolterskluwer, s.f.)

7.3.5. Mano de Obra

En el cuadro de mano de obra se observa la proyección de los salarios y las cargas sociales de todos los colaboradores por un periodo de 5 años.

El salario es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo. (Raffino, 2019)

7.3.6. Cronograma de Producción y Ventas

Cronograma de producción: Es la proyección en el cual se señala las cantidades totales de productos a fabricarse por la empresa en cada período. Consiste en el programa maestro de producción, teniendo en cuenta la capacidad máxima de producción mano de obra y máquina, evitando sobre cargas y faltantes de productos. Para la realizar este cronograma primeramente se debe tener en cuenta la proyección o cronograma de ventas de la empresa. (Corvo, 2018)

Cronograma de ventas: Consiste en la proyección de ventas, en donde acorde a la



investigación de mercado se planifican las ventas periódicamente que se estiman realizar en los siguientes ejercicios, en el caso del proyecto por 5 años. (Guerrero, 2013)

7.3.7. Ingresos por ventas

Se entiende por ingresos por ventas es el resultado de las operaciones de la empresa. Estas operaciones incluyen la venta de bienes y servicios a clientes. (pyme, s.f.)

En el cuadro de ingreso por ventas, se muestra el resultado total de las proyecciones de ventas en cantidades por el precio unitario de cada producto, lo que da el total en guaraníes que percibiría la empresa cumpliendo con dicha proyección.

7.3.8. Costos Totales

Costos Variables: son aquellos costos que fluctúa en razón directa y proporcionalmente a los cambios registrados en los volúmenes de producción o venta. (Perez, 2018)

Costos fijos: Son aquellos costos que permanecen constantes independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta. Se consideran costos fijos los alquileres, pago de servicio públicos, entre otros. (Porto, Definición, 2018)

7.3.9. Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde). Por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos, al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo. (Merino, 2009)



7.3.10. Capital de trabajo

Consiste en la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. (Merino, definicion, 2012)

7.3.11. Estados de Resultados

Los estados financieros son una herramienta de gestión que ayuda a tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la rentabilidad generada, entre otros aspectos de gran relevancia para la operación y administración de la organización. (Jauregui, 2017)

7.3.12. Flujos de Caja Proyectados

El flujo de caja proyectado es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tener una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos) (R, 2019)

Los flujos de caja son muy utilizados para analizar la viabilidad de proyectos. Son la base para el cálculo de los ratios Valor actual Neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR).

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Donde el valor actual del flujo de caja, el cual es actualizado a través de una



tasa de descuento. Por lo que, para hallar el VAN, es necesario: tamaño de la inversión, flujo de caja neto proyectado y la tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa corte u oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el VAN (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el VAN es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el VAN es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

La TIR hace referencia al tipo de interés en el que el número de VAN es cero. Su función es señalar la tasa a la cual recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio trascurrido cierto tiempo.

Lo anterior significa que cuanto mayor sea el TIR, más rentable será un proyecto. Por el contrario, si su valor es menor del esperado, querrá decir que se trata de un proyecto poco rentable y vulnerable ante las tasas de interés de cada momento (School, s.f.)

7.3.13. Balances Proyectados

Es el estado financiero en donde se muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado. El balance general proyectado se utiliza para mostrar la estructura económica estimada del proyecto en los futuros años. (Gálvez, 2016)



7.3.14. Indicadores Financieros

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista específico. (Perez, enciclopedia financiera, 2018)

Los ratios más utilizados son:

- De liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
- De apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- De rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios. (holded., s.f.)

7.4. Cuadros financieros

7.4.1. Cuadro 1 - Inversiones

Cuadro 1 - INVERSIONES							
DESCRIPCION	Años de Vida Útil	FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO					
		INVERSIÓN TOTAL		Aporte Propio		BANCO	
		Unidades Monetarias	%	Unidades Monetarias	%	Unidades Monetarias	%
1. ACTIVOS FIJOS		329,001,200	48.81%	155,009,000	23.00%	173,992,200	25.82%
1.a. Inmuebles		0		0	0.00%	0	0.00%
1.b. Edificios y Obras Civiles. <i>Si es nuestro se deprecia</i>	5	22,080,000	3.28%	22,080,000	3.28%	0	0.00%
1.c. Maquinaria, Equipos e Instalaciones	10	132,929,000	19.72%	132,929,000	19.72%	0	0.00%
1.d. Rodados	5	100,000,000	14.84%	0	0.00%	100,000,000	14.84%
1.e. Útiles y Enseres	4	6,587,200	0.98%	0	0.00%	6,587,200	0.98%
1.f. Software	4	25,000,000	3.71%	0	0.00%	25,000,000	3.71%
1.g. Equipos Informáticos	4	18,500,000	2.74%	0	0.00%	18,500,000	2.74%
1.h. Muebles y Útiles	10	23,905,000	3.55%	0	0.00%	23,905,000	3.55%
2. GASTOS DE PREINVERSION	5	55,960,746	8.30%	55,960,746	8.30%		0.00%
3. CAPITAL DE TRABAJO NETO (+ Imprevistos) - AÑO 1		289,030,254	42.88%	289,030,254	42.88%		0.00%
TOTAL		673,992,200		500,000,000		173,992,200	
Participación Porcentual		100.00%		74.18%		25.82%	

Imagen 72. Cuadro de inversión total

Fuente: Elaboración propia



CUADRO 1.a - RESUMEN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS						
Descripción	Especificación	Cantidad	Costo Unitario (en Us\$)	Costo Unitario GS	Total GS	Porcentaje de Financiamiento
1.a. Inmuebles					-	-
1.b. Edificios y Obras Civiles					22,080,000	6.71%
PVC área de producción	m2	240.00		50,000	12,000,000	
Divisiones y pisos	m2	56.00		180,000	10,080,000	
1.c. Maquinaria, Equipos e Instalaciones					132,929,000	40.40%
Horno para 50 bandejas	unidad	2.00		26,000,000	52,000,000	
Refinadora/ sobadora 125cm, 40kl.	unidad	2.00		5,386,500	10,773,000	
Amasadora para 50 kl	unidad	2.00		11,000,000	22,000,000	
Cortadora para palitos	unidad	1.00		9,500,000	9,500,000	
Balanza electrónica	unidad	2.00		2,500,000	5,000,000	
Cámara de fermentación para 150 bandejas	unidad	1.00		5,000,000	5,000,000	
Carro para 16 bandejas	unidad	7.00		1,808,000	12,656,000	
Instalaciones de las maquinarias	servicio	1.00		6,000,000	6,000,000	
Maquina selladora	unidad	1.00		2,000,000	2,000,000	
Molino industrial para 25 kl	unidad	1.00		8,000,000	8,000,000	
1.d. Rodados					100,000,000	30.40%
Camión Refrigerado Canter Mitsubishi 3500 Año: 1999	unidad	2.00		50,000,000	100,000,000	
1.e. Utiles y Enseres					6,587,200	2.00%
Cuchillo	unidad	6.00		1,200	7,200	
Espatulas de plásticos	unidad	6.00		5,000	30,000	
Cortadores de pan de hamburguesa	unidad	12.00		15,000	180,000	
cortadores de disco de empanada	unidad	12.00		15,000	180,000	
cortadores de pascualina	unidad	12.00		20,000	240,000	
Bandejas para hornos	unidad	120.00		35,000	4,200,000	
Paleta para horno	unidad	5.00		50,000	250,000	
Extintores	unidad	10.00		150,000	1,500,000	
1.f. Software					25,000,000	7.60%
Sistema integral	unidad	1.00		25,000,000	25,000,000	
1.g. Equipos Informáticos					18,500,000	5.62%
Computadora de escritorio	unidad	6.00		2,500,000	15,000,000	
Impresora laser	unidad	1.00		3,500,000	3,500,000	
1.h. Muebles y Utiles					23,905,000	7.27%
Escritorio	unidad	6.00		700,000	4,200,000	
Armario	unidad	3.00		735,000	2,205,000	
Sillas giratorias	unidad	6.00		280,000	1,680,000	
Mesa de reunión	unidad	1.00		8,000,000	8,000,000	
Sillas para visitas	unidad	12.00		170,000	2,040,000	
Mesa o Torno enchapado	unidad	2.00		400,000	800,000	
Teléfonos	unidad	6.00		80,000	480,000	
Teléfono programador y central telefónica	unidad	1.00		4,500,000	4,500,000	
TOTAL					329,001,200	100.00%

Imagen 73. Detalle de inversión en activos fijos

Fuente: Elaboración propia



CUADRO 1 .b - RESUMEN DE LOS GASTOS DE PREINVERSION					
Descripción	Especificación	Cantidad	Costo Unitario	Total	Porcentaje de Financiamiento
2.a. Estudio de Factibilidad	Unidad	1		15,000,000	26.80%
2.b. Gastos de Constitución	Unidad	1		37,960,746	67.83%
2.d. Garantías de Alquiler	Mes	1		3,000,000	5.36%
Total				55,960,746	100.00%

Imagen 74. Resumen de gastos de constitución

Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Cuadro 2 - Cronograma de Inversión y Financiamiento

Cuadro 2 - CRONOGRAMA DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO							
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
2.1. Implementación de Activos Fijos (%)							
2.1.a. Inmuebles	0%						100%
2.1.b. Edificios y Obras Civiles	100%						100%
2.1.c. Maquinaria, Equipos e Instalaciones	100%						100%
2.1.d. Rodados	100%						100%
2.1.e. Utiles y Enseres	100%						100%
2.1.f. Software	100%						100%
2.1.g. Equipos Informáticos	100%						100%
2.1.h. Muebles y Utiles	100%						100%
Gastos de pre inversion	100%						100%

Imagen 75. Cronograma de inversión y financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.3. Cuadro 3 - Depreciaciones y Amortizaciones

Cuadro 3 - DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
DESCRIPCION	SALDO INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Terrenos	-						-
Edificios y Obras Civiles							
Saldo	22,080,000	17,664,000	13,248,000	8,832,000	4,416,000	-	-
Depreciación	5	4,416,000	4,416,000	4,416,000	4,416,000	4,416,000	
Maquinarias, Equipos e Instalaciones							
Saldo	132,929,000	119,636,100	106,343,200	93,050,300	79,757,400	66,464,500	66,464,500
Depreciación	10	13,292,900	13,292,900	13,292,900	13,292,900	13,292,900	
Rodados							
Saldo	100,000,000	80,000,000	60,000,000	40,000,000	20,000,000	0	0
Depreciación	5	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	
Utiles y Enseres							
Saldo	6,587,200	4,940,400	3,293,600	1,646,800	0	0	0
Depreciación	4	1,646,800	1,646,800	1,646,800	1,646,800	0	
Software							
Saldo	25,000,000	18,750,000	12,500,000	6,250,000	0	0	0
Depreciación	4	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	0	
Equipos informáticos							
Saldo	18,500,000	13,875,000	9,250,000	4,625,000	0	0	0
Depreciación	4	4,625,000	4,625,000	4,625,000	4,625,000	0	
Muebles y Utiles							
Saldo	23,905,000	21,514,500	19,124,000	16,733,500	14,343,000	11,952,500	11,952,500
Depreciación	10	2,390,500	2,390,500	2,390,500	2,390,500	2,390,500	
Gastos de Pre Inversión							
Saldo	55,960,746	44,768,597	33,576,448	22,384,298	11,192,149	0	0
Amortización	5	11,192,149	11,192,149	11,192,149	11,192,149	11,192,149	
Total Depreciaciones		52,621,200.00	52,621,200.00	52,621,200.00	52,621,200.00	40,099,400.00	78,417,000.00
Total Amortizaciones		11,192,149.20	11,192,149.20	11,192,149.20	11,192,149.20	11,192,149.20	

Imagen 76. Cuadro de depreciación y amortización

Fuente: Elaboración propia



7.4.4. Cuadro 4 - Servicio De Deuda A Largo Plazo y A Corto Plazo

Cuadro 4 - SERVICIO DE DEUDA LARGO PLAZO							
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CREDITO 1							
Amortización del Capital							
Interés							
CREDITO 2							
Amortización del Capital							
Interés							
CREDITO 3	173,992,200	139,193,760	104,395,320	69,596,880	34,798,440		0
Amortización del Capital		34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440		34,798,440
Interés		19,835,111	15,659,298	11,483,485	7,307,672		3,131,860
CREDITO 4							
Amortización del Capital							
Interés							
TOTAL		54,633,551	50,457,738	46,281,925	42,106,112		37,930,300
Amortización del Capital		34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440		34,798,440
Interés		19,835,111	15,659,298	11,483,485	7,307,672		3,131,860
Monto	Monto	Monto	Monto	173,992,200.00	Monto		
Interés	Interés	Interés	Interés	12.00	Interés		
Gracia (meses)	Gracia (trimestres)	Gracia (semestres)	Gracia (semestres)	0	Periodo de Gracia (anual)		
Plazo (meses)	Plazo (trimestres)	Plazo (semestres)	Plazo (semestres)	10	Plazo (anual)		
Pago MENS (Aleman)	M	Pago TRIM (Aleman)	T	Pago SEM (Aleman)	S	Pago ANUAL (Alema)	A

Imagen 77. Cuadro de servicio de deuda a largo plazo

Fuente: Elaboración propia

CORTO PLAZO							
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CREDITO C.P - Acreedores Bancarios							
Amortización del Capital		67,932,752	68,953,121	76,881,438	75,438,660		74,331,428
Interés		10,189,913	10,342,968	11,532,216	11,315,799		11,149,714
CREDITO C.P - Acreedores Comerciales							
Amortización del Capital		158,509,754	160,890,615	179,390,022	176,023,541		173,439,998
Interés		7,925,488	8,044,531	8,969,501	8,801,177		8,672,000
CREDITO C.P - Otros Acreedores							
Amortización del Capital		0	0	0	0		0
Interés		0	0	0	0		0
TOTAL AMORTIZACION DE CAPITAL C.P		226,442,505	229,843,736	256,271,461	251,462,201		247,771,426
TOTAL GASTOS FINANCIEROS C.P		18,115,400	18,387,499	20,501,717	20,116,976		19,821,714

Imagen 78. Cuadro de servicio de deuda a corto plazo

Fuente: Elaboración propia



AÑO	SEMESTRE	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	SALDO DE CAPITAL	INTERESES	CUOTA A PAGAR
0			173,992,200		
	1	17,399,220	156,592,980	10,439,532	27,838,752
1	2	17,399,220	139,193,760	9,395,579	26,794,799
	3	17,399,220	121,794,540	8,351,626	25,750,846
2	4	17,399,220	104,395,320	7,307,672	24,706,892
	5	17,399,220	86,996,100	6,263,719	23,662,939
3	6	17,399,220	69,596,880	5,219,766	22,618,986
	7	17,399,220	52,197,660	4,175,813	21,575,033
4	8	17,399,220	34,798,440	3,131,860	20,531,080
	9	17,399,220	17,399,220	2,087,906	19,487,126
5	10	17,399,220	0	1,043,953	18,443,173

Imagen 79. Cálculo de deuda a largo plazo

Fuente: Elaboración propia



7.4.5. Cuadro 5 - Mano de Obra

Cuadro 5 - MANO DE OBRA							
Descripción	Cantidad	Salario Mensual	Carga Social Mensual	Total Carga Social	Total Salario Mensual	Total Mes	Total Año
Producción				5,556,436	16,837,686	22,394,122	268,729,469
Jefe de producción	1	4,000,000	1,320,000	1,320,000	4,000,000	5,320,000	63,840,000
Maestro de producción (Diurno)	1	3,000,000	990,000	990,000	3,000,000	3,990,000	47,880,000
Ayudante de producción (Diurno)	3	2,112,562	697,145	2,091,436	6,337,686	8,429,122	101,149,469
Encargado de Control de Calidad	1	3,500,000	1,155,000	1,155,000	3,500,000	4,655,000	55,860,000
Administración				4,199,291	12,725,124	16,924,415	203,092,979
Jefe Administrativo	1	5,000,000	1,650,000	1,650,000	5,000,000	6,650,000	79,800,000
Asistente Administrativo	1	2,112,562	697,145	697,145	2,112,562	2,809,707	33,716,490
Encargado de Tesorería	1	3,500,000	1,155,000	1,155,000	3,500,000	4,655,000	55,860,000
Cobrador	1	2,112,562	697,145	697,145	2,112,562	2,809,707	33,716,490
Ventas				2,879,291	8,725,124	11,604,415	139,252,979
Jefe Comercial y Marketing	1	4,500,000	1,485,000	1,485,000	4,500,000	5,985,000	71,820,000
Choferes/ repositores	2	2,112,562	697,145	1,394,291	4,225,124	5,619,415	67,432,979
DESCRIPCION		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción			268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469
Administración			203,092,979	203,092,979	203,092,979	203,092,979	203,092,979
Ventas			139,252,979	139,252,979	139,252,979	139,252,979	139,252,979
Total			611,075,427	611,075,427	611,075,427	611,075,427	611,075,427
DESCRIPCION		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carga Social			151,620,219	151,620,219	151,620,219	151,620,219	151,620,219
DESCRIPCION	Honorarios Mes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión ventas	2.5%		46,043,358	54,414,878	62,786,398	71,157,918	79,529,437
Contador externo	1,200,000		14,400,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000
Community manager	800,000		9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000
CARGA SOCIAL							
IPS Patronal	16.50%						
Aguinaldo	8.33%						
Bonificación Familiar	5.00%						
Otros	3.17%						
Carga Social	33.00%						

Imagen 80. Cuadro de salario de personal

Fuente: Elaboración propia



7.4.6. Cuadro 6 - Cronograma de Producción y Ventas

Cuadro 6 - CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN SEGÚN CAPACIDAD MÁXIMA							
DESCRIPCION	CAPACIDAD MÁXIMA	Expresados en Kilogramos					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPACIDAD TOTAL	50,824		55%	65%	75%	85%	95%
			27,953	33,035	38,118	43,200	48,282
Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	10%	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pre pizza (1 unidad)	10%	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	10%	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	10%	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 Trincha	10%	10%	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)	15%	15%	4,193	4,955	5,718	6,480	7,242
Masa para pascualina (1 unidad)	15%	15%	4,193	4,955	5,718	6,480	7,242
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	20%	20%	5,591	6,607	7,624	8,640	9,656

Imagen 81. Cronograma de producción según capacidad máxima

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS												
DESCRIPCION	Año		Año		Año		Año		Año		Año	
	0		1		2		3		4		5	
	kl x paq	Ventas	Producción	Ventas	Producción	Ventas	Producción	Ventas	Producción	Ventas	Producción	
Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	x paquetes	10,962	11,181	12,955	13,214	14,948	15,247	16,941	17,280	18,934	19,313	
Pre pizza (1 unidad)	x paquetes	27,405	27,953	32,388	33,035	37,370	38,118	42,353	43,200	47,336	48,282	
Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	x paquetes	10,962	11,181	12,955	13,214	14,948	15,247	16,941	17,280	18,934	19,313	
Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	x paquetes	10,962	11,181	12,955	13,214	14,948	15,247	16,941	17,280	18,934	19,313	
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 TRINCHA	x paquetes	13,702	13,976	16,194	16,518	18,685	19,059	21,176	21,600	23,668	24,141	
Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)	x paquetes	27,405	27,953	32,388	33,035	37,370	38,118	42,353	43,200	47,336	48,282	
Masa para pascualina (1 unidad)	x paquetes	27,405	27,953	32,388	33,035	37,370	38,118	42,353	43,200	47,336	48,282	
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	x paquetes	10,962	11,181	12,955	13,214	14,948	15,247	16,941	17,280	18,934	19,313	
Galleta molida	x paquetes	6,883	6,883	8,135	8,135	9,386	9,386	10,638	10,638	11,890	11,890	
TOTAL		1.85	146,648	149,443	173,311	176,615	199,975	203,786	226,638	230,958	253,301	258,130

Imagen 82. Cronograma de producción y ventas por paquete

Fuente: Elaboración propia



CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS						
DESCRIPCION	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
	kl x paq	Producción	Producción	Producción	Producción	Producción
Pan chip (1 paq. De 10 unidades) x kilogramos	0.250	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pre pizza (1 unidad) x kilogramos	0.100	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de Hamburguesa x kilogramos	0.250	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de sándwich x kilogramos	0.250	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)x kilogramos	0.200	2,795	3,304	3,812	4,320	4,828
Disco para empanada x kilogramos	0.150	4,193	4,955	5,718	6,480	7,242
Masa para pascualina x kilogramos	0.150	4,193	4,955	5,718	6,480	7,242
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	0.500	5,591	6,607	7,624	8,640	9,656
Galleta molida (x kilogramo)	0.500	3,442	4,067	4,693	5,319	5,945
TOTAL	1.85	149,443	176,615	203,786	230,958	258,130

Imagen 83. Cronograma de producción por gramos.

Fuente: Elaboración propia

Calculo de capacidad maxima en base a horas de trabajo hombre			
CANTIDAD PRODUCIDA POR AÑO		4.25	
Total de CANTIDAD/año	50,824	0	
Por Día	176	8	
Por Semana	1,059	6	
Por Mes	4,235	4	
Por Año	50,823.53	12	
		100	

Imagen 84. Cálculo de capacidad máxima en kilogramos.

Fuente: Elaboración propia



7.4.7. Cuadro 7 - Ingresos por Ventas

DESCRIPCION	Cuadro 7 - INGRESOS POR VENTAS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pan chip (1 paq. De 10 unidades)	219,238,754	259,100,346	298,961,938	338,823,529	378,685,121
Unidades	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Precio	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Pre pizza (1 unidad)	328,858,131	388,650,519	448,442,907	508,235,294	568,027,682
Unidades	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
Precio	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Pan de Hamburguesa (1 paq de 6 unidades)	164,429,066	194,325,260	224,221,453	254,117,647	284,013,841
Unidades	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Precio	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Pan de sándwich (1 paq de 250grs)	164,429,066	194,325,260	224,221,453	254,117,647	284,013,841
Unidades	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Precio	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)- 1 TRINCHA	164,429,066	194,325,260	224,221,453	254,117,647	284,013,841
Unidades	13,702	16,194	18,685	21,176	23,668
Precio	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Disco para empanada (1 paq. de 12 unidad)	274,048,443	323,875,433	373,702,422	423,529,412	473,356,401
Unidades	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
Precio	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Masa para pascualina (1 unidad)	301,453,287	356,262,976	411,072,664	465,882,353	520,692,042
Unidades	27,405	32,388	37,370	42,353	47,336
Precio	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Palitos secos (1 paq de 500gr.)	197,314,879	233,190,311	269,065,744	304,941,176	340,816,609
Unidades	10,962	12,955	14,948	16,941	18,934
Precio	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Galleta molida (x kilogramo)	27,533,647	32,539,765	37,545,882	42,552,000	47,558,118
Unidades	3,442	4,067	4,693	5,319	5,945
Precio	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
TOTAL	1,841,734,339	2,176,595,128	2,511,455,917	2,846,316,706	3,181,177,495

Imagen 85. Cuadro de ingresos por ventas

Fuente: Elaboración propia



7.4.8. Cuadro 8 - Costos totales

Cuadro 8 - COSTOS TOTALES						
DESCRIPCION	Año	Año	Año	Año	Año	Costo
	1	2	3	4	5	
COSTOS DE PRODUCCION	635,968,274	749,201,612	828,548,667	911,028,373	996,640,731	
Materia prima (pre mezcla)	108,653,082	128,408,188	148,163,294	167,918,400	187,673,506	V
Insumos para producción	196,842,376	231,107,192	266,693,421	302,279,650	337,865,879	V
Merma (considerada un 1% sobre el costo de producción)	3,054,955	3,595,154	4,148,567	4,701,980	5,255,394	V
Salarios de producción	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469	268,729,469	F
Servicios Públicos producción	41,280,000	41,280,000	41,280,000	41,280,000	41,280,000	F
Costo de bolsas de polipropileno	17,408,393	76,081,609	99,533,916	126,118,874	155,836,484	v
GASTOS DE ADMINISTRACION	291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979	
Salarios	203,092,979	203,092,979	203,092,979	203,092,979	203,092,979	F
Servicios Públicos Administración	10,320,000	10,320,000	10,320,000	10,320,000	10,320,000	F
Seguros local administración	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	F
Palerías e insumos	10,740,000	10,740,000	10,740,000	10,740,000	10,740,000	F
Alquiler del local	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	36,000,000	F
Seguro del local	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	F
Recarga de extintores	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	F
Objetivos administrativos	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	6,600,000	F
Contador externo	14,400,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000	F
GASTOS DE VENTAS	835,184,981	865,707,163	936,749,345	1,007,791,527	1,078,833,709	
Salarios	139,252,979	139,252,979	139,252,979	139,252,979	139,252,979	F
Comisiones	46,043,358	54,414,878	62,786,398	71,157,918	79,529,437	V
Carga Social s/comisiones	15,194,308	17,956,910	20,719,511	23,482,113	26,244,714	V
Combustibles y Lubricantes	175,680,000	175,680,000	175,680,000	175,680,000	175,680,000	V
Mantenimiento y Reparaciones	24,800,000	24,800,000	24,800,000	24,800,000	24,800,000	F
Seguros móviles	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	F
Objetivos de marketing y manual corporativo	415,014,335	434,402,396	494,310,457	554,218,518	614,126,579	V
Community manager	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	F
GASTOS FINANCIEROS	37,950,511	34,046,797	31,985,202	27,424,648	22,953,574	
Intereses - Corto Plazo	18,115,400	18,387,499	20,501,717	20,116,976	19,821,714	F
Intereses - Largo Plazo	19,835,111	15,659,298	11,483,485	7,307,672	3,131,860	F
GASTOS NO DESEMBOLSADOS	63,813,349	63,813,349	63,813,349	63,813,349	51,291,549	
Depreciaciones	52,621,200	52,621,200	52,621,200	52,621,200	40,099,400	F
Amortizaciones	11,192,149	11,192,149	11,192,149	11,192,149	11,192,149	F
IMPUESTOS CON FINANCIAMIENTO	-	17,227,323	35,880,638	54,470,583	73,990,495	
Impuesto a la Renta (con financiamiento)	-	17,227,323	35,880,638	54,470,583	73,990,495	F
COSTOS TOTALES	1,864,470,094	2,021,549,223	2,188,530,179	2,356,081,460	2,515,263,038	
RESUMEN DE COSTOS						
DESCRIPCION	Costo	Año	Año	Año	Año	Año
		1	2	3	4	5
Costos Fijos		886,579,287	899,902,896	916,494,615	930,524,007	933,051,045
Costos Variables		977,890,807	1,121,646,327	1,272,035,564	1,425,557,453	1,582,211,993
COSTOS TOTALES		1,864,470,094	2,021,549,223	2,188,530,179	2,356,081,460	2,515,263,038

Imagen 86. Costos totales

Fuente: Elaboración propia



7.4.9. Cuadro 9 - Punto de Equilibrio

Cuadro 9 - PUNTO DE EQUILIBRIO					
DESCRIPCION	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE (No incluye los gastos financieros)					
P.E - En porcentaje = $CF - GF / VTAS - CV$	98.24%	82.08%	71.36%	63.56%	56.92%
P.E - En unidades monetarias = $CF-GF / (1-(CV/VTAS))$	1,809,296,128	1,786,454,626	1,792,294,595	1,809,248,672	1,810,659,198
PUNTO DE EQUILIBRIO DESPUES DE CREDITO (No incluye los gastos no desembolsados)					
P.E - En porcentaje = $CF - GND / VTAS - CV$	95.24%	79.25%	68.80%	61.00%	55.15%
P.E - En unidades monetarias = $CF-GND / (1-(CV/VTAS))$	1,754,155,961	1,725,039,577	1,727,800,747	1,736,348,378	1,754,280,164
PUNTO DE EQUILIBRIO DESPUES DE CREDITO Y OPERATIVO					
P.E - En porcentaje = $CF/ VTAS - CV$	102.63%	85.30%	73.95%	65.49%	58.35%
P.E - En unidades monetarias = $CF/ (1-(CV/VTAS))$	1,890,207,493	1,856,700,777	1,857,106,686	1,864,190,587	1,856,325,844

Imagen 87. Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia



7.4.10. Cuadro 10 - Capital de Trabajo

Cuadro 10 - CAPITAL DE TRABAJO					
DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NECESIDADES TOTALES	317,019,508	367,749,978	410,034,337	452,631,961	495,542,851
Disponibilidades	121,434,231	139,612,880	149,179,797	159,007,769	169,096,795
Créditos por ventas	153,477,862	181,382,927	209,287,993	237,193,059	265,098,125
Inventarios	42,107,415	46,754,170	51,566,546	56,431,133	61,347,931
Materia prima e Insumos	12,728,977	14,979,808	17,285,696	19,591,585	21,897,474
Mercaderías	29,378,437	31,774,363	34,280,850	36,839,548	39,450,457
RECURSOS TOTALES	317,019,508	367,749,978	410,034,337	452,631,961	495,542,851
Recursos de terceros	226,442,505	229,843,736	256,271,461	251,462,201	247,771,426
Acreeedores Bancarios	67,932,752	68,953,121	76,881,438	75,438,660	74,331,428
Acreeedores Comerciales - Proveedores	158,509,754	160,890,615	179,390,022	176,023,541	173,439,998
Otros acreedores	0	0	0	0	0
Capital de trabajo neto	90,577,002	137,906,242	153,762,876	201,169,761	247,771,426
Imprevisto	198,453,252				
Capital de Trabajo Neto + Imprevisto	289,030,254				
COEFICIENTE (Necesidades Totales / Recursos de Terceros) (Mayor a 1)	1.40	1.60	1.60	1.80	2.00
TASA PROMEDIO DE INTERES A CORTO PLAZO	(% anual)				
Acreeedores Bancarios	15%				
Acreeedores Comerciales	5%				
Otros Acreeedores					
COEFICIENTE PONDERACION (días de cobertura / 360)					
Disponibilidades	0.0833	Días de Cobertu	30	DIAS	
Créditos por ventas	0.0833	Días de Cobertu	30	DIAS	
Insumos	0.0417	Días de Cobertu	15	DIAS	
Mercaderías	0.0167	Días de Cobertu	6	DIAS	
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO					
Acreeedores Bancarios	30%				
Acreeedores Comerciales	70%				
Otros Acreeedores					

Imagen 88. Capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia



7.4.11. Cuadro 11 - Estado de resultados Projectados con Financiamiento

Cuadro 11 - ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS TOTALES		1,841,734,339	2,176,595,128	2,511,455,917	2,846,316,706	3,181,177,495
(-) Costos de Producción		635,968,274	749,201,612	828,548,667	911,028,373	996,640,731
(-) Gastos de Administración		291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979
(-) Gastos de Ventas		835,184,981	865,707,163	936,749,345	1,007,791,527	1,078,833,709
FONDOS GENERADOS EN OPERACIONES		79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
(-) Depreciaciones y Amortizaciones		63,813,349	63,813,349	63,813,349	63,813,349	51,291,549
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		15,214,756	206,320,025	390,791,577	572,130,477	762,858,526
(-) Costos Financieros - LP		19,835,111	15,659,298	11,483,485	7,307,672	3,131,860
(-) Costos Financieros - CP		18,115,400	18,387,499	20,501,717	20,116,976	19,821,714
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-22,735,755	172,273,228	358,806,375	544,705,829	739,904,952
Impuesto a la Renta	10%	0	17,227,323	35,880,638	54,470,583	73,990,495
UTILIDAD NETA		-22,735,755	155,045,905	322,925,738	490,235,246	665,914,457
Reserva Legal	5%	0	7,752,295	16,146,287	24,511,762	33,295,723
UTILIDAD A DISTRIBUIR		-22,735,755	147,293,610	306,779,451	465,723,484	632,618,734
CAPITAL SOCIAL	500,000,000	0	7,752,295	16,146,287	24,511,762	33,295,723
Reserva Legal del Ejercicio	100,000,000	0	7,752,295	23,898,582	48,410,344	81,706,067
Reserva Legal Acumulada		100,000,000	92,247,705	76,101,418	51,589,656	18,293,933

Imagen 89. Estado de resultado con financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.12. Cuadro 12 - Estado de resultados Projectados sin Financiamiento

Cuadro 12 - ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTOS SIN FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS TOTALES		1,841,734,339	2,176,595,128	2,511,455,917	2,846,316,706	3,181,177,495
(-) Costos de Producción		635,968,274	749,201,612	828,548,667	911,028,373	996,640,731
(-) Gastos de Administración		291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979	291,552,979
(-) Gastos de Ventas		835,184,981	865,707,163	936,749,345	1,007,791,527	1,078,833,709
FONDOS GENERADOS EN OPERACIONES		79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
(-) Depreciaciones y Amortizaciones		63,813,349	63,813,349	63,813,349	63,813,349	51,291,549
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		15,214,756	206,320,025	390,791,577	572,130,477	762,858,526
Impuesto a la Renta	10%	1,521,476	20,632,003	39,079,158	57,213,048	76,285,853
UTILIDAD NETA		13,693,281	185,688,023	351,712,419	514,917,430	686,572,673
Reserva Legal	5%	684,664	9,284,401	17,585,621	25,745,871	34,328,634
UTILIDAD A DISTRIBUIR		13,008,616	176,403,622	334,126,798	489,171,558	652,244,040
CAPITAL SOCIAL	673,992,200	684,664	9,284,401	17,585,621	25,745,871	34,328,634
Reserva Legal del Ejercicio	134,798,440	684,664	9,969,065	27,554,686	53,300,558	87,629,191
Reserva Legal Acumulada		134,113,776	124,829,375	107,243,754	81,497,882	47,169,249

Imagen 90. Estado de resultado sin financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.13. Cuadro 13 - Flujo de Caja Projectado con Financiamiento

Cuadro 13 - FLUJOS DE CAJA PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	173,992,200	305,470,611	499,977,110	710,876,387	887,406,027	1,388,109,926
Fondos Generados en Operaciones		79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
Préstamos - Corto Plazo		226,442,505	229,843,736	256,271,461	251,462,201	247,771,426
Préstamos - Largo Plazo	173,992,200					
Recuperación del Capital de Trabajo						247,771,426
Valor Residual						78,417,000
EGRESOS	673,992,200	588,221,711	164,792,283	374,792,375	415,562,756	426,115,599
Inversión Total	673,992,200					
Amortización de Capital - LP		34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440
Gastos Financieros - LP		19,835,111	15,659,298	11,483,485	7,307,672	3,131,860
Amortización de Capital - CP		226,442,505	229,843,736	256,271,461	251,462,201	247,771,426
Gastos Financieros - CP		18,115,400	18,387,499	20,501,717	20,116,976	19,821,714
Formalización del Capital de Trabajo Neto		289,030,254	-151,124,013	15,856,635	47,406,884	46,601,665
Impuesto a la Renta		0	17,227,323	35,880,638	54,470,583	73,990,495
FLUJO DE CAJA NETO	-500,000,000	-282,751,100	335,184,827	336,084,012	471,843,271	961,994,327
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-500,000,000	-782,751,100	-447,566,273	-111,482,261	360,361,010	1,322,355,337
Valor Actual Neto	778,457,141					
Tasa Interna de Retorno	33.10%					
Relación Beneficio/Costo	1.56 veces					
Tiempo de Recuperación del Capital	3 años		2 meses		26 días	
Aporte Propio	74.18%					
Aporte Banco	25.82%					
Tasa CDA	7.00%					
Tasa Préstamo	12.00%					
Tasa de Decuento Ponderada (Tasa de Corte)	8.29%					

Imagen 91. Flujo de caja proyectado con financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.14. Cuadro 14 - Flujo de caja proyectado sin financiamiento

Cuadro 14 - FLUJOS DE CAJA PROYECTOS SIN FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	0	79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	1,140,338,501
Fondos Generados en Operaciones		79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
Recuperación del Capital de Trabajo						247,771,426
Valor Residual						78,417,000
EGRESOS	673,992,200	290,551,730	-130,492,010	54,935,792	104,619,932	122,887,518
Inversión Total	673,992,200					
Formalización del Capital de Trabajo Neto		289,030,254	-151,124,013	15,856,635	47,406,884	46,601,665
Impuesto a la Renta		1,521,476	20,632,003	39,079,158	57,213,048	76,285,853
FLUJO DE CAJA NETO	-673,992,200	-211,523,624	400,625,384	399,669,134	531,323,895	1,017,450,983
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-673,992,200	-885,515,825	-484,890,440	-85,221,306	446,102,588	1,463,553,572
Valor Actual Neto	258,188,682					
Tasa Interna de Retorno	31.92%					
Relación Beneficio/Costo	0.38	veces				
Tiempo de Recuperación del Capital	3	años	1	meses	29	días
Tasa de Riesgo	15%					
Tasa CDA	7%					
Tasa de Decuento (Tasa de Corte)	22%					

Imagen 92. Flujo de caja proyectado sin financiamiento

Fuente: Elaboración propia

7.4.15. Cuadro 15 - Origen y Aplicación de Fondos Con Financiamiento

Cuadro 15 - ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS CON FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ORIGEN	673,992,200	305,470,611	499,977,110	710,876,387	887,406,027	1,061,921,501
Fondos Generados en Operaciones		79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
Crédito de Corto Plazo		226,442,505	229,843,736	256,271,461	251,462,201	247,771,426
Pasivo No Corriente	173,992,200					
Aporte Propio	500,000,000					
APLICACIÓN	329,001,200	588,221,711	164,792,283	374,792,375	415,562,756	426,115,599
Inversión en Activo Fijo	329,001,200					
Formalización del Capital de Trabajo		289,030,254	-151,124,013	15,856,635	47,406,884	46,601,665
Amortización del Crédito de Corto Plazo		226,442,505	229,843,736	256,271,461	251,462,201	247,771,426
Amortización del Crédito a Largo Plazo		34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440
Gastos Financieros a Corto Plazo		18,115,400	18,387,499	20,501,717	20,116,976	19,821,714
Gastos Financieros a Largo Plazo		19,835,111	15,659,298	11,483,485	7,307,672	3,131,860
Impuesto a la Renta		0	17,227,323	35,880,638	54,470,583	73,990,495
EXCEDENTES DE EFECTIVO	344,991,000	-282,751,100	335,184,827	336,084,012	471,843,271	635,805,901

Imagen 93. Origen y aplicación de fondos con financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.16. Cuadro 16 - Origen y Aplicación de Fondos Sin Financiamiento

Cuadro 16 - ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS SIN FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ORIGEN	673,992,200	79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
Fondos Generados en Operaciones		79,028,105	270,133,374	454,604,926	635,943,827	814,150,075
Aporte Propio	673,992,200					
APLICACIÓN	329,001,200	290,551,730	-130,492,010	54,935,792	104,619,932	122,887,518
Inversion en Activo Fijo	329,001,200					
Formalización del Capital de Trabajo		289,030,254	-151,124,013	15,856,635	47,406,884	46,601,665
Impuesto a la Renta		1,521,476	20,632,003	39,079,158	57,213,048	76,285,853
EXCEDENTES DE EFECTIVO	344,991,000	-211,523,624	400,625,384	399,669,134	531,323,895	691,262,558

Imagen 94. Origen y aplicación de fondos sin financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.17. Cuadro 17 - Balances proyectados Con Financiamiento

Cuadro 17 - BALANCES PROYECTADOS CON FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL ACTIVO		660,357,829	812,661,370	969,058,879	1,137,363,982	1,327,928,529
ACTIVO CORRIENTE		339,209,233	555,326,122	775,536,980	1,007,655,433	1,249,511,529
Caja		121,434,231	139,612,880	149,179,797	159,007,769	169,096,795
Bancos		22,189,725	187,576,145	365,502,643	555,023,472	753,968,678
Clientes		153,477,862	181,382,927	209,287,993	237,193,059	265,098,125
Mercaderías		29,378,437	31,774,363	34,280,850	36,839,548	39,450,457
Materias Primas e Insumos		12,728,977	14,979,808	17,285,696	19,591,585	21,897,474
ACTIVO NO CORRIENTE		321,148,597	257,335,248	193,521,898	129,708,549	78,417,000
BIENES DE USO		329,001,200	329,001,200	329,001,200	329,001,200	329,001,200
Depreciación Acumulada		52,621,200	105,242,400	157,863,600	210,484,800	250,584,200
NETO DE BIENES DE USO		276,380,000	223,758,800	171,137,600	118,516,400	78,417,000
CARGOS DIFERIDOS		55,960,746	55,960,746	55,960,746	55,960,746	55,960,746
Amortización Acumulada		11,192,149	22,384,298	33,576,448	44,768,597	55,960,746
NETO DE CARGOS DIFERIDOS		44,768,597	33,576,448	22,384,298	11,192,149	0
TOTAL PASIVO		183,093,584	149,863,169	122,234,559	98,718,392	80,308,004
PASIVO CORRIENTE		56,775,247	69,826,757	84,304,259	98,718,392	80,308,004
Acreeedores Bancarios a Largo Plazo - Porción CP		34,798,440	34,798,440	34,798,440	34,798,440	0
Intereses a Pagar a Largo Plazo - Porción CP		15,659,298	11,483,485	7,307,672	3,131,860	0
Beneficios Sociales a Pagar		6,317,509	6,317,509	6,317,509	6,317,509	6,317,509
Impuesto a la Renta a Pagar		0	17,227,323	35,880,638	54,470,583	73,990,495
PASIVO NO CORRIENTE		126,318,337	80,036,412	37,930,300	0	0
Acreeedores Bancarios a Largo Plazo		104,395,320	69,596,880	34,798,440	0	0
Intereses a Pagar a Largo Plazo		21,923,017	10,439,532	3,131,860	0	0
PATRIMONIO NETO		477,264,245	662,798,201	846,824,320	1,038,645,591	1,247,620,525
Capital		500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000
Reserva Legal Acumulada		0	7,752,295	23,898,582	48,410,344	81,706,067
Resultado del Ejercicio		-22,735,755	155,045,905	322,925,738	490,235,246	665,914,457
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		660,357,829	812,661,370	969,058,879	1,137,363,982	1,327,928,529

Imagen 95. Balance proyectado con financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.18. Cuadro 18 - Balances proyectados Sin Financiamiento

Cuadro 18 - BALANCES PROYECTADOS SIN FINANCIAMIENTO						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL ACTIVO		696,209,129	896,598,800	1,098,655,973	1,305,740,744	1,530,797,426
ACTIVO CORRIENTE		375,060,533	639,263,552	905,134,074	1,176,032,195	1,452,380,426
Caja		121,434,231	139,612,880	149,179,797	159,007,769	169,096,795
Bancos		58,041,025	271,513,575	495,099,737	723,400,234	956,837,575
Clientes		153,477,862	181,382,927	209,287,993	237,193,059	265,098,125
Mercaderías		29,378,437	31,774,363	34,280,850	36,839,548	39,450,457
Materias Primas e Insumos		12,728,977	14,979,808	17,285,696	19,591,585	21,897,474
ACTIVO NO CORRIENTE		321,148,597	257,335,248	193,521,898	129,708,549	78,417,000
BIENES DE USO		329,001,200	329,001,200	329,001,200	329,001,200	329,001,200
Depreciación Acumulada		52,621,200	105,242,400	157,863,600	210,484,800	250,584,200
NETO DE BIENES DE USO		276,380,000	223,758,800	171,137,600	118,516,400	78,417,000
CARGOS DIFERIDOS		55,960,746	55,960,746	55,960,746	55,960,746	55,960,746
Amortización Acumulada		11,192,149	22,384,298	33,576,448	44,768,597	55,960,746
NETO DE CARGOS DIFERIDOS		44,768,597	33,576,448	22,384,298	11,192,149	0
TOTAL PASIVO		7,838,985	26,949,512	45,396,667	63,530,557	82,603,362
PASIVO CORRIENTE		7,838,985	26,949,512	45,396,667	63,530,557	82,603,362
Beneficios Sociales a Pagar		6,317,509	6,317,509	6,317,509	6,317,509	6,317,509
Impuesto a la Renta a Pagar		1,521,476	20,632,003	39,079,158	57,213,048	76,285,853
PATRIMONIO NETO		688,370,145	869,649,288	1,053,259,306	1,242,210,187	1,448,194,065
Capital		673,992,200	673,992,200	673,992,200	673,992,200	673,992,200
Reserva Legal Acumulada		684,664	9,969,065	27,554,686	53,300,558	87,629,191
Resultado del Ejercicio		13,693,281	185,688,023	351,712,419	514,917,430	686,572,673
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		696,209,129	896,598,800	1,098,655,973	1,305,740,744	1,530,797,426

Imagen 96. Balance proyectado sin financiamiento

Fuente: Elaboración propia



7.4.19. Cuadro 19 - Indicadores Financieros

Cuadro 19 -INDICADORES FINANCIEROS					
DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1) INDICE DE LIQUIDEZ	5.97	7.95	9.20	10.21	15.56
<u>Activo Corriente</u>					
Pasivo Corriente					
2) PRUEBA ACIDA	5.75	7.74	8.99	10.01	15.29
<u>Activo Corriente - Existencia</u>					
Pasivo Corriente					
3) PRUEBA ACIDA MENOR	2.53	4.69	6.11	7.23	11.49
<u>Caja y Bancos</u>					
Pasivo Corriente					
4) ENDEUDAMIENTO SOBRE PATRIMONIO	38.4%	22.6%	14.4%	9.5%	6.4%
<u>Pasivo</u>					
Patrimonio Neto					
5) ENDEUDAMIENTO SOBRE LA INVERSION TOTAL	27.7%	18.4%	12.6%	8.7%	6.0%
<u>Pasivo</u>					
Activo Total					
6) RENTABILIDAD SOBRE UTILIDAD NETA	-1.2%	7.1%	12.9%	17.2%	20.9%
<u>Utilidad Neta</u>					
Ingresos por Ventas					
7) RENTABILIDAD SOBRE MARGEN BRUTO	65.5%	65.6%	67.0%	68.0%	68.7%
<u>Margen Bruto</u>					
Ingresos por Ventas					
8) RENTABILIDAD SOBRE U.A.I.I.	0.8%	9.5%	15.6%	20.1%	24.0%
<u>U.A.I.I.</u>					
Ingresos por Ventas					
9) RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-4.8%	23.4%	38.1%	47.2%	53.4%
<u>Utilidad Neta</u>					
Patrimonio Neto					
10) RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION TOTAL	-3.4%	23.0%	47.9%	72.7%	98.8%
<u>Utilidad Neta</u>					
Inversión Total					

Imagen 97. Indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIÓN

Después de la realización de todos los estudios correspondientes, con la finalidad de determinar la viabilidad de una empresa, se puede concluir lo siguiente:

Entre los aspectos más relevantes a ser resaltados de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones:

En cuanto a los requerimientos jurídicos, la empresa optó por ser constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada por ser considerada la más óptima en cuanto a los intereses de los socios, ya que responden ante las obligaciones sociales solamente hasta el valor de sus aportes, por lo tanto, permite separar los bienes personales de los bienes patrimoniales.

La investigación de mercado aportó gran información acerca del tipo de manejo del sector en cuanto a la entrada de productos a los puntos de ventas, y el interés latente de vender productos para celiacos. Por lo cual se puede concluir que existe una aceptación de los productos por parte de los puntos de ventas.

Elaborando un adecuado plan de marketing se proyecta ingresar a 57 puntos de ventas inicialmente para posteriormente ir expandiendo a otros puntos de ventas alrededor de Asunción y Gran Asunción. El ingreso proyecta ser difícil, mediante negociaciones y ofreciendo descuentos y promociones no solo al punto de venta sino a los consumidores. Por lo que implica un costo elevado en plan de marketing.

Fuera de los costos mediante el plan de ventas se pretende abarcar 57 puntos de ventas con una proyección de ventas anuales de Gs. 1.841.734.339 el cual ira incrementándose gradualmente en forma anual en un promedio de 14% en relación al año anterior.

El flujo de caja obtenido con financiamiento tuvo un resultado de VAN de Gs. 778.457.141, lo cual nos da una tasa interna de retorno de 33,10% que representa un beneficio de 1,56 veces a la inversión con un recuperó de 3 años, 2 meses y 26 días.



Con relación al flujo de caja obtenido sin financiamiento tuvo un resultado de VAN de Gs. 258.188.682, lo cual nos da una tasa interna de retorno de 31.92% que representa un beneficio de 0,38 veces a la inversión con un recuperado de 3 años, 1 mes y 29 días en promedio.

Para llevar a cabo el proyecto es necesaria una inversión para compra de activos fijos y gastos de constitución de Gs. 500.000.000, en total que puede ser financiado en un 25.82% por medio de bancos o entidades financieras locales.



BIBLIOGRAFIA

- (BCP), B. C. (10 de Enero de 2019). *Banco Central Del Paraguay*. Obtenido de <https://www.bcp.gov.py/noticias?categoria=monetaria>
- ABC Color. (23 de Diciembre de 2018). *Abc Color*. Obtenido de .abc.wwwcom.py/edicion-impresa/economia/desacelera-el-pib-y-crecera-4-en-2018-1771805.html
- Administrativos, C. (15 de julio de 2013). *Conocimientos administrativos*. Obtenido de Conocimientos administrativos: <http://datos-administrativos.blogspot.com/2013/07/modelos-organizacionales-de-mintzberg.html>
- Aiteco. (s.f.). *aiteco*. Obtenido de aiteco: <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Alonso, L. (6 de agosto de 2018). *marketing4ecommerce.net*. Obtenido de marketing4ecommerce.net: <https://marketing4ecommerce.net/manual-de-identidad-corporativa-para-tu-marca/>
- Babativa, H. (16 de mayo de 2013). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/fdiavrql4bqz/lineamientos-estrategicos/>
- Conceptodefinicion.de. (s.f.). *Conceptodefinicion.de*. Obtenido de Conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/mano-de-obra/>
- Corvo, H. S. (2018). *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/programa-de-produccion/>
- Cuellar, C. H. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>



- Datosmacro.com. ((S./F.)). *Datosmacro.com*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/paraguay>
- Diario La Nación. (15 de Agosto de 2018). Cotización del dólar subió en el Paraguay 28,5% durante 5 años. *Diario La Nación*.
- Galán, J. S. (s.f.). *economipedia*. Obtenido de *economipedia*: <https://economipedia.com/definiciones/identidad-corporativa.html>
- Gálvez, J. B. (19 de abril de 2016). *scribd*. Obtenido de *scribd*: <https://es.scribd.com/doc/309754131/Balance-General-Proyectado>
- Gerencie. (13 de junio de 2013). *gerencie*. Obtenido de *gerencie*: <https://www.gerencie.com/amortizacion-de-activos-intangibles.html>
- Guerrero, A. (3 de marzo de 2013). *slideshare*. Obtenido de *slideshare*: <https://es.slideshare.net/guzadis/planeacin-de-ventas>
- Hauzateng, C. A. (24 de abril de 2014). *Scribd*. Obtenido de *Scribd*: <https://es.scribd.com/document/221051894/Calculo-Del-Mercado-Potencial>
- Holded. (s.f.). *holded*. Obtenido de *holded*: <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas/>
- Jauregui, M. (23 de marzo de 2017). *aprendiendo administración*. Obtenido de *aprendiendo administración*: <https://aprendiendoadministracion.com/estado-de-resultados/>
- La Nación. (20 de Enero de 2018). *La Nación*. Obtenido de https://www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2018/01/20/nivel-de-reservas-del-pais-representa-el-28-del-pib/



- La Nación. (30 de Junio de 2018). *La Nación*. Obtenido de https://www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2018/06/30/paraguay-sigue-con-el-menor-deficit-fiscal/
- López, J. F. (julio de 2018). *economipedia*. Obtenido de [economipedia.:](https://economipedia.com/definiciones/inversion.html) <https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>
- Merino, J. P. (2009). *definicion*. Obtenido de [definicion:](https://definicion.de/punto-de-equilibrio/) <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
- Merino, J. P. (2012). *definicion*. Obtenido de [definicion:](https://definicion.de/capital-de-trabajo/) <https://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Ñanduti Digital. (3 de Diciembre de 2018). Paraguay cierra noviembre con 0,7 % más de inflación.
- Oriente, U. (4 de abril de 2014). *slideshare*. Obtenido de [slideshare:](https://es.slideshare.net/pecproyecto/cronograma-de-inversiones) <https://es.slideshare.net/pecproyecto/cronograma-de-inversiones>
- Perez, A. B. (27 de junio de 2018). *enciclopedia financiera*. Obtenido de [enciclopedia financiera:](https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-costos-variables.html) <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-costos-variables.html>
- Perez, A. B. (18 de julio de 2018). *enciclopedia financiera*. Obtenido de [enciclopedia financiera:](https://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm) <https://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Porto, J. P. (2007). *Definición*. Obtenido de [Definición:](https://definicion.de/estructura-organizacional/) <https://definicion.de/estructura-organizacional/>
- Porto, J. P. (2018). *Definición*. Obtenido de [Definición:](https://definicion.de/isotipo/) <https://definicion.de/isotipo/>
- Prevencionar.com. (s.f.). *Prevencionar.com*. Obtenido de [Prevencionar.com:](https://www.prevencionar.com/)



<http://prevencionar.com.co/2016/05/23/empleadores-obligados-reglamento-interno-del-trabajo/>

- Pyme. (s.f.). *pyme*. Obtenido de pyme: <https://pyme.lavoztx.com/cmo-calcular-los-ingresos-por-ventas-en-contabilidad-5731.html>
- R, A. (9 de junio de 2019). *crece negocios*. Obtenido de crece negocios: <https://www.crecenegocios.com/flujo-de-caja/>
- Raffino, M. E. (17 de enero de 2019). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/salario/>
- Raffino., M. E. (13 de febrero de 2019). *concepto.de*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/organigrama/#ixzz5skG4SdFx>
- Resenterra, A. U. (s.f.). *Pymerang*. Obtenido de Pymerang: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores>
- Reviso. (s.f.). *reviso*. Obtenido de reviso: <https://www.reviso.com/es/que-es-depreciacion>
- School, O. B. (s.f.). *OBS Bunisses School*. Obtenido de OBS Bunisses School: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>
- Significados. (07 de julio de 2015). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/layout/>
- Significados.com. (24 de Julio de 2017). *Significados.com*. Recuperado el 14 de Enero de 2019, de <https://www.significados.com/inflacion/>



- Significados.com. (09 de Octubre de 2018). *Significados.com*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de <https://www.significados.com/pib/>
- Simple, E. (s.f.). *Economía Simple*. Obtenido de Economía Simple : <https://www.economiasimple.net/glosario/recursos-humanos>
- Thompson, I. (s.f.). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
- Wolterskluwer. (s.f.). *wolterskluwer*. Obtenido de wolterskluwer: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params>



ANEXOS

CONSTITUCION DE SOCIEDAD DENOMINADA "CELLADICTOS S.R.L." SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.- SOLICITADO POR LOS SEÑORES PATRICIA VERA Y SANDRA ROMERO.- ESCRITURA NUMERO: 54875.- En la Ciudad de SAN LORENZO del Departamento Central, República del Paraguay, a los 25 días del mes de JULIO del año DOS MIL DIEZ Y NUEVE (2.019), ante mí PABLITA AGUILERA VERON, la Notaria y Escribana Pública Titular del Registro Nº:308.780, comparecen las siguientes personas la señora SANDRA ROMERO, quién acredita su identidad Personal con Cédula de Identidad Civil Nº 5.042.071, de estado civil SOLTERA, y la Señora PATRICIA VERA, de estado civil SOLTERA, quién acredita su Identidad Personal con la Cédula de Identidad Civil Nº 3.714.854, domiciliados ambos a los efectos de este acto jurídico en la casa ubicada sobre la calle AVENIDA LA VICTORIA CASI LA ESPERANZA de la ciudad de SAN LORENZO- REDUCTO, los comparecientes son mayores de edad, de nacionalidad paraguaya, quienes cumplieron con los requisitos legales para actos de esta naturaleza, hábiles, doy fe.- Y las Señoras PATRICIA VERA y SANDRA ROMERO, dicen que de común acuerdo han resuelto formalizar la constitución de una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se registrá conforme a las disposiciones de este Estatuto, las del Código Civil vigente y las demás Leyes que rigen la materia.- PRIMERA: DENOMINACIÓN: La SOCIEDAD girara con la denominación de "CELLADICTOS S.R.L." SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.- SEGUNDA: DURACION: La SOCIEDAD tendrá una duración de 50 (CINCUENTA) AÑOS a contar a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Publico de Comercio y Registro de Personas Jurídicas y Asociaciones, pudiendo sus socios ampliar dicho plazo o bien anticipar la disolución de la misma. TERCERA: DOMICILIO: El domicilio social y asiento principal de sus operaciones se fija en la casa ubicada sobre la CALLE LA ENCARNACIÓN CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO de CIUDAD SAN

Imagen 98. Escritura de constitución (1)

Fuente: Elaboración propia



LORENZO pudiendo establecer filiales, agencias y sucursales en cualquier otro punto del país o del exterior. **CUARTA:** La entidad tiene por OBJETO PRINCIPAL LA PRODUCCION DE PANIFICADOS SIN GLUTEN Y SIMILARES. Podrá asimismo realizar compra y venta de todo tipo de mercaderías, explotación de toda clase de servicio, fundar otras sociedades y/o asociarse a entidades y/o personas existentes de carácter comercial e industrial. Podrá fabricar y elaborar cualquier tipo de artículos y objetos. El antecedente en numeración es meramente enunciativa y no limitativa, pudiendo la sociedad realizar todos los actos de comercio lícito, con excepción de aquellas específicamente establecidas en las Leyes vigentes. - **QUINTA: CAPITAL SOCIAL:** El capital social de la entidad se fija en la suma de guaraníes 500.000.000 (GUARANIES QUINIENTOS MILLONES), divididas en 500 (QUINIENTAS) CUOTAS de CAPITAL DE GUARANIES UN MILLON (Gs. 1.000.000), cada una, totalmente suscripta por los socios como se indica: La Socio Señora PATRICIA VERA, suscribe e integra (250) DOSCIENTOS CINCUENTA CUOTAS por un valor total de (Gs. 250.000.000) GUARANIES DOSCIENTOS CINCUENTA MILLONES; y la Socia Señora SANDRA ROMERO, suscribe e integra DOSCIENTAS CINCUENTA CUOTAS (250) por un valor total de (Gs. 250.000.000) GUARANIES DOSCIENTOS CINCUENTA MILLONES. - Los socios integran el 100 (Cien) por ciento de sus aportes en dinero en efectivo. Además, queda establecido que el CAPITAL SOCIAL podrá ser ampliado de conformidad entre los SOCIOS. - **SEXTA: DIRECCION Y ADMINISTRACION. USO DE LA FIRMA SOCIAL.-** La dirección, administración y representación de la sociedad estará a cargo de la Señora SANDRA ROMERO, quien con la denominación de SOCIO GERENTE, obligara validamente a la sociedad para todos los negocios y operaciones que forma el objeto de la misma, con la única limitación de no comprometerla en negocios ajenos al giro social, ni en fianza, avales o garantías personales o reales a favor de terceros, o

Imagen 99. Escritura de constitución (2)

Fuente: Elaboración propia



individualmente ni en operaciones extrañas al interés social ni a presentaciones a título gratuito. Si por cualquier circunstancia el socio Gerente no pudiere desempeñarse en su cargo, podrá designar uno o mas representantes, con todas las atribuciones y facultades que el socio gerente. La firma social la integrara la firma autógrafa de los socios puesta al pie del sello social.- **SÉPTIMA: ATRIBUCIONES DEL SOCIO GERENTE.**- El Socio Gerente que tienen el uso de la firma social, podrá por entidad realizar los actos y celebrar los contratos siguientes: Comprar, Vender, Per-mutar o de cualquier otro modo negociar bienes de toda clase, fijando precio, formas de pago y demás modalidades de la operación; nombrar al personal, fijar sus atribuciones, sueldos y remuneraciones; suspenderlos y despedirlos; solicitar y obtener prestamos de los Bancos de Plaza o del Exterior, Oficiales y/o Privados, de particulares, de financieras, y de otras entidades, disponiendo sobre el monto de la operación, intereses, comisiones, y demás condiciones; dar en garantía los bienes de la empresa, grabarlos de hipoteca o de prenda; disponer la participación de la entidad en toda cuestión judicial y/o Administrativa que hicieren a sus derechos e intereses; otorgar poderes especiales y/o Generales, incluso para la promoción de denuncias o querellas criminales; disponer la absolución de posiciones, realizar con los bancos todo tipo de operaciones; abrir o clausurar cuentas corrientes, girar, descontar, avalar, negociar letras de cambio, pagares, cheques y cualquier otro documento comercial; celebrar contratos de locación, Sub-locación, de seguros, de transporte; aceptar y conceder representaciones; solicitar concepciones y privilegios para cualquiera de las actividades que emprendiera a ser cargo por daños y perjuicios; atacar de nulidad o false-dad documentos o firmas; disponer el cobro de todo lo que se debiere a la entidad o personas o entidades representadas por ella; disponer la inscripción de la entidad en todos los registros que corresponda, sean del país o del exterior; disponer los instrumentos públicos y/o privados necesarios para instrumentar las operaciones y negocios de la entidad.- La enumeración que antecedes es simplemente

Imagen 100. Escritura de constitución (3)

Fuente: Elaboración propia



ejemplificativa y no limitativa.- **OCTAVA: LIBROS DE CONTABILIDAD.** La sociedad habilitara los libros de contabilidad indispensable para el debido control de sus actividades y observar todas las normas legales pertinentes en la materia. **NOVENA: EJERCICIO SOCIAL:** Cada ejercicio se iniciará el día PRIMERO (01) de ENERO y terminará el día TREINTA y UNO (31) de DICIEMBRE de cada año en que se cerrara el ejercicio social, en cuya oportunidad se elaboraran el Inventario y Balance General de los negocios sociales. El inventario y Balance General, juntamente con los demás papeles contables se pondrán en el local social a disposición de los socios durante quince días. Transcurrido dicho plazo sin que se presenten oposiciones, el Inventario y el Balance se consideran como definitivamente aprobados. Cualquier observación que los socios quisieran formalizar, deberán hacerlo por escrito, haciendo llegar una copia del mismo a cada uno de los demás socios. A los socios les asiste el mas amplio derecho para examinar controlar las operaciones sociales, los libros, papeles y documentos de la empresa, no pudiendo adoptar ninguna determinación que limite esta facultad que le acuerda a los mismos. Cualquiera de los socios puede solicitar en cualquier momento, balances parciales de comprobación. - **DECIMA: DISTRIBUCION DE UTILIDADES. PERDIDAS.** De las utilidades liquidas de cada ejercicio, se destinará el 5% (CINCO) por ciento para la constitución del FONDO DE RESERVA LEGAL, hasta que el mismo alcance el 20 (Veinte) por ciento del capital suscrito. Hecha esta deducción el saldo se distribuirá entre los socios, en proporción a su respectivo capital suscrito e integrado. De existir perdidas, serán soportadas por los socios en la misma proporción. Los socios, de común acuerdo, dispondrán el plazo y forma de pago de las utilidades. Podrán también fijar otros fondos de previsión, fijando los límites. - **UN DECIMA: CESION DE CUOTAS.** Ninguna de las cuotas podrá transferirse a terceros, sin la conformidad de los demás socios. Cuando alguno de los socios desee retirarse de la sociedad, deberá comunicarlo por escrito a los demás socios, con una antelación de 2 (dos) meses, por lo

Imagen 101. Escritura de constitución (4)

Fuente: Elaboración propia



menos, a la fecha del retiro. - Los demás socios dispondrán de treinta días para decidir la adquisición o no adquisición de las cuotas. De existir acuerdo, fijaran el importe de las mismas y forma de pago. De darse esta situación deberá practicarse un inventario y Balance General para determinar el haber del socio que deseara negociar sus cuotas. - De oponerse cualquiera de los socios a la negociación, sin causa justificada, deberá recurrir a la instancia judicial. - Si no existiere acuerdo para seguir los negocios sociales con terceros extraños a la sociedad, se procederá a disolverla, liquidando los negocios en común. **DUODECIMA: FALLECIMIENTO O INCAPACIDAD DE CUALQUIERA DE LOS SOCIOS.**- En el supuesto de fallecimiento o incapacidad de cualquiera de los socios, se practicara el Inventario y el Balance para determinar lo que le corresponde en la sociedad al socio fallecido y/o incapacitado y se optara por una de estas soluciones; a) que la sociedad continúe el con los he-rederos del socio fallecido o incapacitado, en unificación de representación; b) Que los herederos del fallecido y/o sucesores del incapacitado negocie con los demás socios; c) Que los socios sobrevivientes autoricen la negociación de las cuotas del socio fallecido y/o incapacitado, con terceros extraños a la sociedad.- De existir oposición injustificada, queda abierta la instancia judicial; d) De no llegarse a un acuerdo entre los socios sobrevivientes y los herederos del fallecido y/o incapacitado para la negociación de las cuotas en una de las formas previstas u otras que los mismos indicaren, se procederá a disolver la sociedad y liquidar los negocios de la misma.- **DECIMA TERCERA: DISOLUCION:** En caso de DISOLUCION de la entidad, cualquiera fuere su causa, corresponderá a los socios o a las personas que ellos designe, las tareas de liquidación.- En el supuesto de desinteligencia para la designación de los liquidadores, se recurrirá a la vía judicial, correspondiendo al juez designar al liquidador.- **DECIMA CUARTA: DUDA. CONTROVERCIA.** Toda duda, divergencia o controversia sobre la interpretación o cumplimiento de este contrato, con respecto a puntos comprendidos en el

Imagen 102. Escritura de constitución (5)

Fuente: Elaboración propia



mismo, deberá ser resuelto por el juez del domicilio donde la sociedad tenga su sede.

DECIMA QUINTA: SITUACION NO PREVISTA. Cualquier situación no prevista en este estatuto, será resuelta mediante la aplicación de las normas pertinentes del código Civil Paraguayo y de las Leyes que rigen para las **SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, sin olvidar las contenida en la Ley de comerciante, aplicables al caso.-

DECIMA SEXTA: TRANSFORMACION DE LA SOCIEDAD.- Los socios podrán disponer, si así lo creyeren conveniente, la transformación de la sociedad en otra de tipo distinto de Sociedad, especialmente Sociedad Anónima.- **DECIMA SEPTIMA:**

MODIFICACION DEL ESTATUTO SOCIAL. El cambio del objeto de la sociedad, su transformación, aumento de capital social, su fusión con otra sociedad y cualquier otra modificación del Estatuto Social que implicare mayor responsabilidad de los socios, deberá resolverse con la plena conformidad de los mismos. Las demás situaciones se resolverán por mayoría de votos. Cada cuota dará derecho a un voto. En tales términos queda constituida la Firma denominada “**CELIADICTOS S.R.L.**” **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD**

LIMITADA, a todos los efectos que hubiere lugar en Derecho. - **CONSTANCIAS NOTARIALES:** La autorizante expone cuando sigue: 1.- Que ha recibido personalmente la manifestación de voluntad de los otorgantes, quienes aseguran que el contenido de la misma se ajusta a lo peticionado. 2.- Que los otorgantes han sido debida-mente advertidos del derecho que les asiste para que examinen personalmente esta escritura y si fuera precedente, efectuar las rectificaciones oportunas.- 3.- Que los comparecientes pueden disponer libremente de sus bienes, por no se registran sentencias de interdicción ni inhabilitación judicial que los afecten según el certificado expedido por la Dirección General de los registros Públicos, que para este efecto tengo a la vista.- **PREVIA LECTURA** por mí el autorizante a los otorgantes, se ratifican en el contenido de esta escritura y firman como dicen acostumbran hacerlo, todo lo cual sucede ante mí, de que **DOY PLENA FE.-**

Imagen 103. Escritura de constitución (6)

Fuente: Elaboración propia



FORM-34		DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS PÚBLICOS										0000000000	
		MINUTA DE INSCRIPCIÓN PARA PERSONAS JURÍDICAS Y ASOCIACIONES Y REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO											
Espacio reservado para el Registro de Personas Jurídicas	Inscripción N°	Folio	Serie	Sección	Entrada N°	Fecha de Entrada			Hora de Entrada			Tasa Judicial	Liquidación N°
						Día	Mes	Año	Hora	Min	Seg		
Espacio reservado para el Registro Púb. de Comercio	Inscripción N°	Folio	Serie	Sección	Entrada N°	Fecha de Entrada			Hora de Entrada			Tasa Judicial	Liquidación N°
						Día	Mes	Año	Hora	Min	Seg		
Resultado indispensable (leer los datos solicitados)	DATOS DE LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA												
	Doc. Privado	Fecha			Escribano / Juzgado						N° Registro / Secretaría	N° Hoja Seguridad / Certificación de Firmas	
	N° Escritura	54875	25	07	19	PABLITA AGUILERA VERON						308780	80794
	N° Sentencia		Día	Mes	Año								
DICTAMEN ABOGACÍA DEL TESORO O DECRETO DEL P.E. O RESOLUCIÓN JUDICIAL													
	N°	Tipo de Documento				Autoridad				Fecha			
											Día	Mes	Año
Denominación / Razón Social: CELIADICTOS S.R.L.													
Naturaleza del Acto: PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PANIFICADOS SIN GLUTEN													
ANTECEDENTE REGISTRAL													
Tipo de inscripción		Inscripción en Persona Jurídica				Inscripción en Registro de Comercio							
		N°	Folio	Serie	Año	N°	Folio	Serie	Sección	Año			
1													
2													
3													
4													
Plazo de Duración		50		años		Desde el		25		07		19	
DOMICILIO													
CALLE LA ENCARNACION CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO													
OBJETO													
CAPITAL													
Capital Social		350.000.000		Capital Suscrito				Capital Integrado		350.000.000			
Capital Emitido													
SOCIOS / ASOCIADOS / CONSTITUYENTES													
	NOMBRE Y APELLIDO			NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	PROFESIÓN			C.I.N°				
1	SANDRA ROMERO			PARAGUAYA	SOLTERA	ING. COMERCIAL			5042071				
2	PATRICIA VERA			PARAGUAYA	SOLTERA	ING. COMERCIAL			3714854				
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD													
CARGO							USO DE LA FIRMA						

Imagen 104. Inscripción en el Registro Publico de Comercio de personas jurídicas

Fuente: Elaboración propia



S E T		SUB-SECRETARÍA DE ESTADO DE TRIBUTACIÓN		NÚMERO (Una línea)			
TRIBUTACIÓN		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC		FECHA			
FORM 800		SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN - PERSONA JURÍDICA		25/07/19			
1 - DATOS GENERALES (*)							
Razón Social CELIADICTOS S.R.L.			Nombre de Fantasia CELIADICTOS				
2 - TIPO DE SOCIEDAD							
<input type="radio"/> Sociedad Anónima <input type="radio"/> Sociedad Colectiva <input type="radio"/> Entidad, en favor de la cual <input type="radio"/> Consorcio o unión temporal							
<input type="radio"/> SADECA <input type="radio"/> Cooperativa <input type="radio"/> Empresa Agrícola, empresarial, marina o pesquera <input type="radio"/> Patrimonio Autónomo (Fideicomiso)							
<input type="radio"/> Sociedad Responsabilidad Limitada <input type="radio"/> Sociedad en Comandita <input type="radio"/> Instituto Municipal <input type="radio"/> Entidad Administrativa Central							
<input type="radio"/> Sociedad Simple <input type="radio"/> Sociedad Agencia de Fianza Extranjera <input type="radio"/> Instituto Subordinado <input type="radio"/> Otro							
3 - DOMICILIO FISCAL (*)							
Departamento CENTRAL		Distrito/Ciudad SAN LORENZO		Localidad/Compañía LA ENCARNACIÓN			
Dirección LA ENCARNACIÓN CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO							
Casa N° 1254		Dpto. N°		Teléfono 1 021 870 889			
				Teléfono 2			
				Teléfono 3			
Página Web: _____ <input type="radio"/> Cuenta Corriente Cabañal <input type="radio"/> Padrón Número 150.000.25879.000							
4 - DATOS DE CONSTITUCIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (*)							
FECHA DE CONSTITUCIÓN		25 / 07 / 19		FECHA INICIO DE ACTIVIDADES			
				01 / 01 / 20			
CLASE DOCUMENTO: <input type="radio"/> Escritura Notarial <input type="radio"/> Documento Privado <input type="radio"/> Otro							
N° Registro		Página		Fecha Registro			
				25 / 07 / 19			
MES DE CIERRE: <input type="radio"/> 04 (Abril) <input type="radio"/> 06 (Junio) <input type="radio"/> 12 (Diciembre)							
5 - ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL (*)							
Código		Descripción					
		PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PANIFICADOS SIN GLUTEN					
6 - ACTIVIDADES ECONÓMICAS SECUNDARIAS							
Código		Descripción					
7 - OBLIGACIONES							
Descripción		Fecha desde		Descripción		Fecha desde	
<input type="radio"/> 111 - IVA/DI - Régimen General		___/___/___		<input type="radio"/> 151 - Retención Renta		___/___/___	
<input type="radio"/> 112 - IVA/DI - Regímenes Especiales		___/___/___		<input type="radio"/> 211 - IVA - General		___/___/___	
<input type="radio"/> 121 - Renta Personal - Régimen General		___/___/___		<input type="radio"/> 212 - IVA - Semestral		___/___/___	
<input type="radio"/> 131 - IVA/DI - Régimen General		___/___/___		<input type="radio"/> 321 - Retención IVA		___/___/___	
<input type="radio"/> 132 - IVA/DI - Regímenes Especiales		___/___/___		<input type="radio"/> 311 - ISC - General		___/___/___	
<input type="radio"/> 143 - Tributo Único Municipal		___/___/___		<input type="radio"/> 321 - ISC - Contribuibles		___/___/___	
<input type="radio"/> 144 - Renta - Régimen Simplificado		___/___/___		<input type="radio"/> 411 - Retención Actos y Documentos		___/___/___	
8 - FIRMA							
Declaro bajo fe de juramento que los datos consignados son correctos y completos.							
Firma Contribuyente o Representante Legal			Aclaración SANDRA ROMERO				
			<input type="radio"/> C.I. <input type="radio"/> Otro N° _____				
			En carácter de: <input type="radio"/> Contribuyente <input type="radio"/> Representante Legal				

Imagen 105. Solicitud de Inscripción – RUC

Fuente: Internet





DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS PÚBLICOS
MINUTA DE INSCRIPCIÓN DE MATRICULA DE COMERCIANTE

(000000000)

FORM 17

Espacio reservado para el Registro Público de Comercio

Inscripción N°	Folio	Serie	Sección	Entrada N°	Fecha de Entrada			Hora entrega			Tasa Judicial N°	Liquidación N°
					02	07	19					
					Di	Me	Año	hora	Min	Seg		

DATOS DEL COMERCIANTE INSCRIPTO

Contiene datos personales que surgen del Doc. A ser inscripto

Apellidos o Denominación / Razon Social		Nombres		Estado Civil	Nacionalidad
CELIADICTOS S.R.L.					

Marcar con una X el tipo de documento a registrar y registrar el N°

RUC	C.I.	Pasaporte	Carnet Adm. Perm.	N° del Doc. de Identidad
80071876-4				

DOMICILIO COMERCIAL

Calle	N°	Piso	N° Departamento	Ciudad	Departamento
LA ENCARNACION CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO				SAN LORENZO	CENTRAL

DOMICILIO PARTICULAR

Calle	N°	Piso	N° Departamento	Ciudad	Departamento

Ramo de negocio		Fecha de Provisión		
		Di	Me	Año

Fecha y sello

Profesional	Registrador	Jefe de Sección
-------------	-------------	-----------------

Imagen 106. Inscripción de Matricula de comerciante

Fuente: Internet



INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL Dirección de Aporte Obrero Patronal				
DECLARACIÓN JURADA DE INSCRIPCIÓN PATRONAL - PERSONAS JURÍDICAS				
Datos de la Empresa				
Nº de R.U.C. 80071876-4		Dígito verificador		
Razón Social CELADICTOS S.R.L.				
Actividad Principal PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PANIFICADOS SIN GLUTEN		Código de Actividad de CIIU		
Actividad Secundaria		Código de Actividad de CIIU		
Inicio de Actividades (PS)		Categoría de Empleados D-Fórmula En Letras		
Domicilio Comercial y/o Legal				
Calle LA ENCARNACIÓN CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO			Nº 1254	
Barrio LA ENCARNACIÓN		Localidad SAN LORENZO	Departamento CENTRAL	
Teléfono		Correoelectrónico		
Representante Legal				
Nombre				
Primer Apellido		Segundo Apellido		
Nº de R.U.C./C.I.C.		Nacionalidad	Fecha de Nacimiento _ / _ / _	
Domicilio del Representante Legal				
Calle		Nº	Barrio	
Localidad	Departamento	Código	Teléfono	Correoelectrónico
Para la presente declaro bajo juramento que toda la información suministrada precedentemente, es justísima y verídica, es correcta y completa. La misma tiene carácter de Declaración Jurada, por lo que, de ser falso, tengo conocimiento de las consecuencias legales que ello implica. (Art. 243 del Código Penal Paraguayo, pena prisión de dos (2) años)				
Firma del Representante Legal			Firma del Inscripctor	

Imagen 107. Inscripción Patronal IPS

Fuente: Internet




		DIRECCIÓN GENERAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL	
SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCAS		FORMULARIO A1 REG	
<i>(Reservado para la Administración)</i> Nro., Fecha y hora de Solicitud Recibo de Pago Nro.:		<i>(Reservado para la Administración)</i> Nro. y Fecha de Concesión Fecha de Vencimiento	
DATOS DE LA MARCA			
Denominación:			
Tipo de Marcas :			
<input type="checkbox"/> Denominativa <input type="checkbox"/> Tridimensional	<input type="checkbox"/> Figurativa <input type="checkbox"/> Olfativa	<input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/> Sonora	<input type="checkbox"/> Otros :
Clasificación de Niza:		Producto	Servicio
Productos o Servicios que distingan (si es necesario continuar en hoja complementaria)			
Reivindicaciones: NO / SI (especificar)		Dibujos (Logotipo)	
Descripción de Logotipo			
DATOS DEL SOLICITANTE			
Cantidad de Titulares : 2			
Tipo :	N° Cédula :	RUC:	
Teléfono :	Correo Electrónico:	Sexo:	
Dirección:			
País:	Departamento:	Ciudad:	
País Establecimiento:	Cod. Postal:	Tipo Persona :	
CERTIFICADO DE PRIORIDAD			
N° de Solicitud:	Fecha Prioridad:	País/Oficina:	
DATOS DEL AGENTE			
Nombre y Apellidos :			
Domicilio:			
Correo Electrónico:			
Teléfono:	Poder N°:	Matrícula N°:	
Firma del Solicitante o Apoderado		Firma del Patrocinante	



Imagen 108. Formulario de Registro de Marca

Fuente: Internet





**DE JUSTICIA
Y TRABAJO**
República de la República del Paraguay

NIT:

NIT:

NIT: 00071076-0

N.º de Formulario:

INSCRIPCIÓN PATRONAL

Datos de la Compañía/Empresa

RACION SOCIAL y APELLIDO Y NOMBRE DE LA TITULAR (en caso de tratar de una empresa unipersonal)			
COLADICTOS S.R.L.			
DIRECCIÓN Calle			Número
LA ENCARNACIÓN CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO			Piso
			Apto.
Referencia		Barrio/Localidad	
		LA ENCARNACIÓN	
Municipio/Ciudad		Departamento	
SAN LORENZO		CENTRAL	
Teléfono Localidad		Celular	
E-mail		Página y sitio web	
ACTIVIDADES			
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PANIFICADOS SIN GLUTEN			
ACTIVIDAD PRINCIPAL			
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PANIFICADOS SIN GLUTEN			

Datos de la Representante Legal

Apellido		Nombre		Cédula de Identidad	
ROMERO		SANDRA		54875	
DIRECCIÓN Calle			Número	Piso	Apto.
AVENIDA LA VICTORIA CASI LA ESPERANZA					
Referencia		Barrio/Localidad			
Municipio/Ciudad		Departamento		Cód. Postal	
Teléfono Localidad		Celular		E-mail	
Documentación adjunta					

Datos referentes al personal a cargo de la firma

Fecha de inicio de actividades con personal a cargo (Cada día, inscripción): <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <small>Día / Mes / Año</small>	Cantidad Total de Trabajadores al servicio del empleador en la fecha de inscripción: <input type="text"/>	MTSSE	Hombres	Mujeres
			Cant. de Empleados Paraguayo.....	<input type="text"/>
			Cant. de Empleados Extranjero.....	<input type="text"/>
			Cant. de Empleados Menor.....	<input type="text"/>

Observaciones

Fecha de inscripción: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <small>Día / Mes / Año</small>	Intendentes: Por MUT - Firma y sello: _____	Por la empresa (Titular o Representante Legal): Firma y Aclaración: _____
---	---	---

Para firmar el formulario en caso de empresa o comercio

Imagen 109. Inscripción en el MTSSE

Fuente: Internet



Avda. Srma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

**ANEXO III
FORMULARIO 300
REGISTRO NACIONAL DE ENVASE EN CONTACTO CON ALIMENTOS- RNE**

PARTE 1

ACTIVIDAD A REALIZAR

NUEVO REGISTRO :

MODIFICACIÓN DE COMPONENTES:

RENOVACIÓN DE REGISTRO :

1.1 ORIGEN: **NACIONAL** **IMPORTADO**
PAIS.....

1.2 IDENTIFICACION DEL TIPO DE MATERIAL DE ENVASE A REGISTRAR

PLASTICOS	
POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD	
POLIETILENO DE ALTA DENSIDAD	
POLIESTIRENO	
POLIPROPILENO	X
POLICLORURO DE VINILO (PVC)	
POLIETILENTERFTALATO (PET)	
PET POST CONSUMO	
OTROS	
PAPEL	
CARTON LISO	
CARTON CORRUGADO	
CARTULINA PARAFINADA	
PAPEL CELOFAN	
CELULOSA	
PAPEL ENCERADO	
OTROS	
ALUMINIO	
ACERO INOXIDABLE	
VIDRIO	
MATERIALES POLIAMINADOS	
OTROS	

Imagen 111. Registro de envase en la INAN (1)

Fuente: Internet



Avda. Srma. Trinidad esq. Rapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

Si marcó OTROS, especifique:

.....

.....

.....

.....

1.3 TIPOS DE ALIMENTOS A CONTENER (marque con x)

a)	Sólo alimentos acuosos no ácidos	
b)	Sólo alimentos acuosos ácidos	
c)	Sólo alimentos alcohólicos	
d)	Sólo alimentos grasos	
e)	Alimentos acuosos no ácidos y alcohólicos	
f)	Alimentos acuosos ácidos y alcohólicos	
g)	Alimentos acuosos no ácidos conteniendo grasas y aceites	
h)	Alimentos acuosos ácidos conteniendo grasas y aceites	
i)	Alimentos acuosos no ácidos, alcohólicos y grasos	
j)	Alimentos acuosos ácidos, alcohólicos y grasos	
k)	Alimentos secos no grasos	X
l)	Alimentos secos grasos	

1.4 PRESENTACION (Marque con una X)

1	BOTELLA		9	BIDON	
2	CAJA		10	FRASCO	
3	POTE		11	PAQUETE	
4	SOBRE		12	SIFON	
5	BANDEJA		13	FILM PARA SACHET	
6	BALDE		14	TARRO	
7	VASO		15	TAPAS	
8	BOLSA	X	16	OTROS	

Imagen 112. Registro de envase en la INAN (2)

Fuente: Internet



TETÁ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay
de la gente

Avda. Srna. Trinidad esq. Rapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

Si marcó OTROS, especifique:

.....

1.5 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN DEL LOTE Y/O CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN.

.....

1.6 Modelo de RÓTULO (Anexar)

**PARTE 2
DATOS DE LA EMPRESA TITULAR DEL REGISTRO**

RUC: 80071876-4

Nombre y/o Razón Social: CELIADICTOS S.R.L.

Dirección: AVENIDA LA VICTORIA CASI LA ESPERANZA

Teléfono/Fax: (021) 870 889

Correo electrónico: controlcalidad@celiadicrossrl.com.py

DATOS DEL/LOS TITULAR/ES DE LA EMPRESA

Nombre y Apellido: SANDRA ROMERO

Cedula de Identidad N°: 5.042.071

Cargo: GERENTE GENERAL

Teléfono/Fax: (021) 870 889

Correo electrónico: gerentegeneral@celiadicrossrl.com.py

DATOS DEL/LOS REPRESENTANTE/ES o APODERADO DE LA EMPRESA cuando corresponda

Nombre y Apellido: PATRICIA VERA

Cedula de Identidad N°: 3.714.854

Imagen 113. Registro de envase en la INAN (3)

Fuente: Internet



Avda. Sma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

Cargo: Encargado de control de calidad

Teléfono/Fax: (021) 870 889

Correo electrónico: controlcalidad@celiadictosr.com.py

DATOS DE LA EMPRESA ELABORADORA

Nombre y Razón Social: CELIADICTOS S.R.L.

Dirección: AVENIDA LA VICTORIA CASI LA ESPERANZA

Teléfono/Fax: (021) 870 889

Correo electrónico: controlcalidad@celiadictosr.com.py

Todas las informaciones consignadas en el formulario tienen carácter de declaración jurada y han sido confeccionados sin omitir dato alguno. -

RNE N°

No llene el cuadro Uso exclusivo del INAN

Fecha (dd/mm/aaaa): 25/07/2019

Firma y aclaración de firma del Titular/Representante Legal/Apoderado

.....

Imagen 114. Registro de envase en la INAN (4)

Fuente: Internet



Avda. Stma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

Formulario de componentes de material para envases en contacto con alimentos			
Empresa:	CELIADICTOS S.R.L.	Teléfono:	021 870 889
Dirección:	LA ENCARNACION CASI MANUAL ORTIZ GUERRERO	Localidad:	SAN LORENZO
Información sobre el material para envase			
N° de orden	Denominación comercial	Presentación	
Descripción química del material para envase – Composición cualitativa			
Componente principal			
N° de orden	Nombre químico	Nombre comercial/común	N° CAS
Sustancias de partida			
N° de orden	Nombre químico	Nombre comercial/común	N° CAS
Aditivos			
N° de orden	Nombre químico	Nombre comercial/común	N° CAS
Otros componentes (adhesivos, lacas, barnices, pigmentos, etc.)			
N° de orden	Nombre químico	Nombre comercial/común	N° CAS o C.I.

Imagen 115. Formulario de componentes de material para envases (1)

Fuente: Internet



Avda. Stma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

Descripción física del material para envase					
Dimensiones (mm) (largo/ancho/alto/espesor)	Área del envase en contacto con el alimento (mm)	Volumen del envase (litros, mililitros)	Esquema de estructura para materiales laminados.		
Uso previsto del material para envase					
Tipo de alimento a contener					
N° de orden	Tipo				
Clasificación de los alimentos					
Alimentos acuosos no ácidos (pH >4.5)	Alimentos acuosos ácidos (pH ≤ 4.5)	Alimentos grasos (que contienen grasas o aceites entre sus componentes)	Alimentos alcohólicos (especificar concentración de alcohol)	Alimentos secos no grasos	Alimentos secos grasos
Condiciones de llenado del envase					
N° de orden	Presión (PSI o kg/cm ²)	Temperatura (°C)		Tiempo (min./h)	
Condiciones de cocción del alimento envasado					
N° de orden	Temperatura (°C)			Tiempo (min./h)	
Condiciones de almacenamiento y/o conservación del alimento envasado					
N° de orden	Temperatura (°C)			Tiempo (min./h/días)	

Imagen 116. Formulario de componentes de material para envases (2)

Fuente: Internet



Avda. Stma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

N° de orden	USO ÚNICO (Descartable)	USO REPETIDO (Retornable)	Carácter de uso				USO DOMESTICO
			MICROONDAS		FREEZER		
			Temperatura (°C)	Tiempo (min./h)	Temperatura. (°C)	Tiempo (min./h)	

Bajo fe de juramento declaro que los datos contenidos en el presente formulario son verdaderos y que conozco las disposiciones referidas al Registro Nacional de Envases en Contacto con Alimentos comprometiéndome a cumplirlas.

SANDRA ROMERO	
Propietario y/o Representante Legal y/o Apoderado	Firma y sello

Imagen 117. Formulario de componentes de material para envases (3)

Fuente: Internet

Asunción, 25 de JULIO de 2019

Señor
Ing. Raimundo Sánchez Argüello, Director General
Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología
INTN
Presente

Ref.: Solicitud de verificación de aptitud sanitaria de envases en contacto con alimentos.

Tengo a bien dirigirme a Usted con el fin de solicitar la emisión del informe de ensayo sobre Aptitud Sanitaria del Envase identificado como POLIPROPILENO, de origen NACIONAL, a los efectos de proceder a su registro en el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición, INAN, para lo cual se anexan las planillas con los datos requeridos para el efecto.

Sin otro particular, me despido atentamente.

Firma y aclaración de firma
Titular/Representante Legal
SANDRA ROMERO
CELIADICTOS S.R.L.

Imagen 118. Solicitud de verificación sanitaria

Fuente: Internet



Avda. Srma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 294 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

**NOTA DE SOLICITUD
DE CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA /ALMACENAMIENTO**

Asunción, de de 2.0...

Señor/a

.....
Director/a General
Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición - I.N.A.N.
Presente,

Conforme al Artículo 159 de la Ley 836/80 "Código Sanitario" y al Artículo 2º del Decreto 16.611, que faculta al Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social a través de sus organismos técnicos y según sus respectivas áreas de competencia, a establecer las condiciones y requisitos para la Habilitación y otorgamiento de Registro a establecimientos de alimentos, bebidas y aditivos destinados al consumo humano, la empresa (nombre y razón social de la empresa), dedicada a (actividad de la empresa), ubicada en (dirección y teléfono)

Solicita:

- | | |
|--|--------------------------|
| a) CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA | <input type="checkbox"/> |
| b) CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO | <input type="checkbox"/> |
| c) INSPECCION SANITARIA | <input type="checkbox"/> |

En la actividad de (actividad de la empresa) de las categorías.....

La empresa (nombre y razón social de la empresa), declara que mantiene las Buenas Prácticas de Fabricación/Almacenamiento, establecidas en el Reglamento Técnico MERCOSUR N° 80/96, internalizado por Decreto del Poder Ejecutivo 17.056/1997, así como las reglamentaciones técnicas y legales vigentes, específicas de las actividades desarrolladas.

Observación 1: Antes de completar la presente solicitud, la empresa deberá verificar el cumplimiento de los requisitos requeridos establecidos en "REQUISITOS PARA LA SOLICITUD DE CCBPM/A"

Observación 2: Anexar copia del Certificado de Registro de Establecimiento vigente.

.....
Firma y Aclaración de Firma
Director Técnico

.....
Firma y Aclaración de Firma
Titular/ Representante Legal/Apoderado

Imagen 119. Nota de solicitud de cumplimiento de buenas practicas (1)

Fuente: Internet



Avda. Srma. Trinidad esq. Itapúa - Tel.: (595-21) 204 073 - E-mail: direccion@inan.gov.py - Página web: http://inan.gov.py - Asunción, Paraguay

REQUISITOS PARA LA SOLICITUD DE CCBPM/A

1) Requisitos para la solicitud de B.P.M. y B.P.A.

- a) Copia simple del Certificado de Registro de Establecimiento vigente otorgado por el INAN.
- b) El trámite debe ser realizado con documentación legal vigente.

2) Requisitos para la solicitud de B.P.M. (a parte de los citados arriba)

a) Es un requisito para la solicitud del Certificado de cumplimiento de BPM, que la empresa cuente con un historial de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, por lo que el inspector verificará todas las documentaciones que avale dicha implementación de un mínimo de 20 producciones (*). Tener en cuenta que lo mencionado debe corresponder a la actividad y categoría para la que solicita el Certificado de CBPM.

(*). En caso de Solicitudes de Empresas Elaboradoras de Leche Enriquecida para el Programa Alimentario Nutricional Integral – PANI se verificará la implementación de un mínimo de 5 producciones.

3) Requisitos a tener en cuenta para la inspección.

a) Es imprescindible la presencia del director técnico caso contrario la inspección no se llevará a cabo.

Observación: En caso de que el director técnico comunique que no podrá estar presente durante la inspección, el mismo debe presentar con anticipación nota de autorización del responsable de calidad interiorizado del proceso de producción.

b) Las líneas de procesos a ser inspeccionadas deben encontrarse operando al momento de la inspección por lo que todos los ítems que se detallan en la Lista de Chequeo de BPM/A deben ser evaluados, y el resultado de la inspección será satisfactorio cuando la empresa da cumplimiento a la totalidad de los ítems.

Se recuerda a la empresa que según lo declarado en la página 1, deben garantizar mediante un sistema de documentos y registros adecuados que cada lote del producto alimenticio sea fabricado, controlado y/o conservado según las Buenas Prácticas de Manufactura.
Todos los procedimientos y registros deben estar actualizados y a disposición de los inspectores sanitarios del INAN.


.....
 Firma y Aclaración de Firma
 Director Técnico

.....
 Firma y Aclaración de Firma
 Titular/ Representante Legal/Apodero

Imagen 120. Nota de solicitud de cumplimiento de buenas prácticas (2)

Fuente: Internet



 **Municipalidad de San Lorenzo**
Av. España y San Lorenzo - Teléfonos 570.000 - 570.487
Int. 1032/27/23. Dpto. de Coordinación de Ingresos
San Lorenzo - Paraguay

DECLARACIÓN JURADA DE ACTIVO DEL CONTRIBUYENTE

Nombre y Apellido o Razón Social: **CIUDADITOS S.R.L.**

Domicilio: **LA ENCARNACIÓN CASI MANUEL ORTIZ GUERRERO**

Ramo Del Negocio: **PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PANIFICADOS SIN GLUTEN**

Fecha: **26 / 02 / 19**

ACTIVO	Ejercicio Actual
DISPONIBILIDADES	
Caja.....	Gc. 500.000.000.-
Bancos.....
CREDITOS	
Obligaciones a Cobrar.....
Cuentas Personales y Ctas. Ctes.....
BIENES DE CAMBIO	
Mercaderías.....
Materias Primas.....
Productos en Proceso.....
Otros.....
BIENES DE USO	
Muebles y Útiles.....
Equipos de Oficina.....
Rodados.....
Inmuebles.....
Maquinarias y Equipos.....
Edificios e Instalaciones.....
Total de bienes de Uso.....
TOTAL ACTIVO IMPOSIBLE	Gc. 500.000.000.-

El que suscribe **SANDRA ROMERO**..... en su carácter de... **Representante legal**..... declara bajo fe de juramento que los datos y cifras consignados en el presente formulario son correctos, sin omitir ni falsear datos.
Esta declaración está sujeta a verificación

OBSERVACION:.....

Propietario: **SANDRA ROMERO**
Nombre:.....
Apellido:.....

Inspector de Comercio
Nombre:.....
Apellido:.....

Vº Bº Jefe de Liquidaciones

Imagen 121. Declaración de activos para Municipalidad de San Lorenzo

Fuente: Internet



Encuesta de investigación concluyente descriptiva

MARCA CON UNA “X” LA RESPUESTA QUE ELIJAS

1. ¿Qué tipo de negocio administra o posee?
 - Supermercado
 - Minimercado
 - Tiendas 24 hs

2. ¿Posee panificados sin TACC para la venta?
 - Si
 - No

3. ¿Cuáles son las marcas más conocidas de panificados sin TACC que conoce?

.....

4. Marcar los tipos productos panificados sin TACC más adquiridos por el consumidor
 - Pan Chip
 - Pan de hamburguesa
 - Pre pizza
 - Pan de 3 Semillas (chía, lino y sésamo)
 - Disco para empanada
 - Masa para pascualina
 - Galletitas
 - Palitos (secos)

5. Entre las siguientes marcas de panificados, seleccione las que vende en el local.
 - Azuka



- Mi Celiaquito
- Gullón
- SoNaturalglutenfree
- Raicediex
- Kellogg's
- Quaker
- Cerealitas
- Flavor food
- Schar

6. ¿Cuáles son las características que debe poseer un proveedor de panificados para ingresar sus productos al local comercial?

	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
A. Variedad					
B. Buena Presentación					
C. Precio accesible					
D. Etiqueta de información nutricional					
E. Entregas en fecha					
F. Ventas a crédito					

7. ¿Cuánto invierte en la compra de panificados sin TACC en cada recarga ¿ (Marque una sola)

- Entre 1.000.000 a 2.000.000
- Entre 2.000.001 a 3.000.000
- Entre 3.000.001 a 4.000.000



- Entre 4.000.001 a 5.000.000
- Entre 6.000.000 a 7.000.000
- Otros... especificar.

8. ¿Con qué frecuencia hacen pedidos de reposición de los productos panificados sin TACC? (marque una sola opción)

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

9. ¿Cuáles son las condiciones para ingresar como proveedor en del local comercial?

- Primera carga gratis
- Pago de espacio en góndolas
- Créditos a 30 días
- Créditos a 60 días

10. ¿Quién es el encargado de realizar los sugeridos?

11. ¿Quién decide la compra para las sucursales?

- Cada sucursal tiene un encargado para la compra
- Se centra en un solo lugar para todas las sucursales

12. ¿Dónde se realizan las entregas de pedidos?

13. ¿Estaría dispuesto a adquirir un nuevo producto panificados sin TACC? (Marque una de las opciones)

- Si
- No
- Tal vez



14. ¿Cuáles son los medios de comunicación de preferencia utilizados para informarse de la existencia de nuevos productos panificados?

- Redes sociales
- Vendedores visitadores
- Radios
- Tv
- Periódicos

15. ¿Qué tipo de promociones preferiría para la compra de panificados sin TACC?

- Descuentos por compras
- Promociones en ciertos días a cargo de la empresa
- Degustaciones
- Premios por cantidad de compras.