



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE
PANADERÍAS Y PASTELERÍAS EN EL SECTOR NORTE DE QUITO

AUTOR

Esteban David Nato Pilatuña

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE
PANADERÍAS Y PASTELERÍAS EN EL SECTOR NORTE DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas Mención Negocios

Esteban David Nato Pilatuña

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocio para la implementación de una cadena de panaderías y pastelerías en el sector norte de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Esteban David Nato Pilatuña, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Mg. Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho
C.C. 1716280563

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocio para la implementación de una cadena de panaderías y pastelerías en el sector norte de Quito”, del Sr. Esteban David Nato Pilatuña, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Mg. Janeth Coromoto Castillo de Cáceres
C.I. 1757883341

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Esteban David Nato Pilatuña
C.C. 1721404018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y la salud que me ha dado para alcanzar este sueño, a mi familia y amigos por su apoyo incondicional, sin ellos este logro no hubiese sido posible.

Esteban Nato

DEDICATORIA

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes porque Jehová tu Dios estará contigo a donde quiera que vayas

Josué 1:9

Esteban Nato

RESUMEN

El consumo de pan dentro de la dieta quiteña tiene vital presencia principalmente en el desayuno. Popularmente se dice que “sin pan no es desayuno”, lo cual evidencia una clara oportunidad de negocio.

Al ser un commodity que no requiere de una inversión de capital alta, se diferenciará con una cadena de valor sólida, se manejará utilidad neta global apropiada para el mercado objetivo y segmento al que se enfocará el proyecto. Con lo cual se asegurará que el plan de negocio sea sostenible en el tiempo. Se obtendrán VAN, TIR y periodo recuperación de la inversión (IR) optimistas tanto en el primer local comercial en Carapungo como en locales comerciales en Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador con VAN, TIR y periodo recuperación de la inversión (IR) globales que serán aceptables.

ABSTRACT

Consumption of bread within the Quito diet has a vital presence mainly at breakfast. It is popularly said that "without bread it is not breakfast", which shows a clear business opportunity.

Being a commodity that does not require a high capital investment to make difference with a solid value chain, global net income appropriate to the target market and segment to apply will be managed. It will be ensured that business plan is sustainable over time. It will be obtained an optimistic NPV, ITR and return investment period (IR) as well as Carapungo shop than Carcelén, Ponceano and Av. República de El Salvador shops with global acceptable NPV, ITR and return investment period (IR).

ÍNDICE

1. Presentación del Tema y Marco Teórico.....	2
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema.....	2
1.2. Objetivos generales y específicos.....	4
1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura	4
1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado.....	5
1.5. Conclusiones del capítulo	6
2. CAPÍTULO 2: Análisis de la industria	7
2.1. Entorno macroeconómico y político.....	7
2.2. Análisis del sector	8
2.2.1. Tamaño de la industria	9
2.2.2. Ciclos económicos.....	9
2.3. Análisis de la competencia.....	10
2.4. Análisis del mercado, investigación del mercado objetivo ..	11
2.5. Análisis FODA.....	16
2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.	18
2.7. Conclusiones del capítulo.	18
3. Mercado y Estrategias.....	19
3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	19
3.2. Misión y visión.....	19
3.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	19
3.4. Información legal	20
3.4.1. Tipo de empresa.....	20
3.4.2. Legislación vigente	21
3.5. Estructura Organizacional.....	22
3.6. Ubicación.....	24
3.7. Ventaja competitiva.....	28
3.8. Estrategias de Mercadeo.....	28
3.8.1. Producto y servicio	28
3.8.2. Estrategias de distribución	34
3.8.3. Estrategias de precios	34
3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación:	39

3.9. Presupuesto.....	41
3.10. Proyecciones de ventas.....	42
3.11. Conclusiones del capítulo	43
4. Operaciones	44
4.1. Gestión Táctica de Operaciones	44
4.2. Descripción del proceso	51
4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	52
4.4. Plan de producción	59
4.5. Plan de compras.....	61
4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica	65
4.7. Conclusiones del Capítulo.....	67
5. Plan financiero.....	68
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	68
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	69
5.2.1. Estado de resultados.....	69
5.2.2. Estado de situación o balance general.....	71
5.2.3. Estado de flujos de caja	73
5.2.4. Análisis de relaciones financieras.....	74
5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental	74
5.4. Conclusiones del capítulo	75
6. Conclusiones Generales y Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Investigación de Mercado Carapungo.	82
Anexo 2. Cotización Productos Asociados.	85
Anexo 3. CAPM	87
Anexo 4. Cálculo Muestra Finita.	87
Anexo 5. Conjuntos Residenciales y escuela primaria Filadelfia.	88
Anexo 6. Cotización Mobiliaria y Equipos de Panificación.....	91
Anexo 7. Cotización Ingredientes.	93
Anexo 8. Proyección de Ventas.....	94
Anexo 9. Necesidades Diarias y Plan de Compras.	96
Anexo 10. Especificaciones Técnicas Horno Turbo.....	99
Anexo 11. Producción Diaria de Pan.	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Barrios Carapungo, Carcelén y Ponceano.	2
Figura 2. Conjuntos Habitacionales cercanos.	3
Figura 3. Pirámide Alimenticia.	5
Figura 4. Modelo Análisis PESTEL para Sabores de Mi Tierra.	7
Figura 5. Análisis Fuerzas de Porter de los países objetivos Ecuador en relación al modelo de negocio planteado.	7
Figura 6. Guaguas de Pan.	9
Figura 7. Matriz BCG.	10
Figura 8. Tipos de pan de consumo frecuente, encuesta estudio de mercado.	11
Figura 9. División de estratos sociales.	14
Figura 10. Consumo de los hogares 2017 - 2020.	16
Figura 11. Organigrama de la empresa.	22
Figura 12. Ubicación del Mercado Objetivo, Parroquia Calderón.	24
Figura 13. Ubicación del Mercado Objetivo, Calderón - Carapungo.	25
Figura 14. Ubicación del Local Comercial Carapungo.	25
Figura 15. Ubicación del Local Comercial Carcelén.	26
Figura 16. Ubicación del Local Comercial Ponceano.	26
Figura 17. Ubicación del Local Comercial Av. República de El Salvador.	27
Figura 18. Empaque de Pan.	33
Figura 19. Servicio al Cliente Canal Directo.	33
Figura 20. Análisis del precio del producto.	38
Figura 21. Publicidad Digital Sabores de Mi Tierra.	40
Figura 22. Publicación parte del CRM.	40
Figura 23. Logo Sabores de Mi Tierra.	41
Figura 24. Punto de Equilibrio.	42
Figura 25. Presentación Pan de Miga.	44
Figura 26. Presentación Pan Croissant.	44
Figura 27. Presentación Pan Reventado.	45
Figura 28. Presentación Pan Injerto.	45
Figura 29. Presentación Pan Integral Pequeño.	46
Figura 30. Presentación Pan Gusanito.	46
Figura 31. Presentación Pan de Chocolate.	46
Figura 32. Presentación Pan Rosita.	47
Figura 33. Presentación Queso de Mesa 500g.	47
Figura 34. Presentación Bebida Gaseosa 200mL.	48
Figura 35. Presentación Bebida Gaseosa 1000mL.	48
Figura 36. Bebida Gaseosa 3000mL.	49
Figura 37. Presentación Agua Mineral 20mL.	49
Figura 38. Presentación Leche Entera 1000mL.	50
Figura 39. Presentación Leche Semidescremada 1000mL.	50
Figura 40. Cadena de Valor Sabores de Mi Tierra.	51
Figura 41. Cálculo número de paradas capacidad instalada.	52
Figura 42. Tipos de pan de consumo frecuente, encuesta estudio de mercado.	54
Figura 43. Horno Estático Turbo HorniPan.	55
Figura 44. Panera 12 Canastas HorniPan.	56
Figura 45. Exhibidor con Caja sin Frío HorniPan.	56
Figura 46. Mesa de Trabajo HorniPan.	56

Figura 47. Amasadora Rápida HorniPan.....	57
Figura 48. Coche Horno Estático Turbo de 10 Latas.	59
Figura 49. Producción Diaria.....	59
Figura 50. Cálculo número de paradas.	60
Figura 51. Cálculo tiempo de producción.	60
Figura 52. Harina para Panificación France Superior.....	62
Figura 53. Azúcar Blanco Refinada Valdez.....	62
Figura 54. Sal Refinado Crisal.....	63
Figura 55. Levadura Fresca Levapan.....	63
Figura 56. Manteca Súper.....	63
Figura 57. Cocoa en Polvo La Universal.....	64
Figura 58. Huevo Selecto.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de las Variables.....	12
Tabla 2. Ventas proyectadas locales comerciales.....	15
Tabla 3. Matriz FODA cruzado.....	16
Tabla 4. Árbol accionario.....	21
Tabla 5. Códigos y Nomenclatura.....	28
Tabla 6. Lista de productos a comercializar.....	29
Tabla 7. Descripción Pan Manito.....	29
Tabla 8. Descripción Pan Gusanito.....	30
Tabla 9. Descripción Pan Reventado.....	30
Tabla 10. Descripción Pan Rosita.....	30
Tabla 11. Descripción Pan Injerto.....	31
Tabla 12. Descripción Pan Enrollado.....	31
Tabla 13. Descripción Pan Croissant.....	31
Tabla 14. Descripción Pan Integral.....	32
Tabla 15. Descripción Pan de Chocolate.....	32
Tabla 16. Costos Pan Manito.....	35
Tabla 17. Costos Pan Gusanito.....	35
Tabla 18. Costos Pan Reventado.....	35
Tabla 19. Costos Pan Rosita.....	36
Tabla 20. Costos Pan Injerto.....	36
Tabla 21. Costos Pan Enrollado.....	36
Tabla 22. Costos Pan Croissant.....	37
Tabla 23. Costos Pan Integral.....	37
Tabla 24. Costos Pan de Chocolate.....	37
Tabla 25. Lista de Precios.....	39
Tabla 26. Presupuesto para ejecución de estrategia.....	41
Tabla 27. Punto de Equilibrio Ventas Diarias Carapungo.....	42
Tabla 28. Punto de Equilibrio Ventas Diarias Carcelén.....	42
Tabla 29. Punto de Equilibrio Ventas Diarias Ponceano.....	43
Tabla 30. Punto de Equilibrio Ventas Diarias Salvador.....	43
Tabla 31. Proyección de Ventas Objetivo.....	54
Tabla 32. Proveedores Seleccionados para Equipos.....	55
Tabla 33. Nómina Operaciones.....	57
Tabla 34. Detalle de Inversión Inicial Adquisiciones Local Carapungo.....	58
Tabla 35. Detalle de Adquisiciones Local Carcelén.....	58
Tabla 36. Detalle Inversión Adquisiciones Local Ponceano.....	58
Tabla 37. Detalle Inversión Adquisiciones Local Salvador.....	58
Tabla 38. Producción diaria global.....	61
Tabla 39. Proveedores Seleccionados para Ingredientes.....	62
Tabla 40. Necesidad de Ingredientes a Diario.....	64
Tabla 41. Plan de Compras de Ingredientes Semanal.....	65
Tabla 42. Indicadores Productivos.....	66
Tabla 43. Indicadores de cumplimiento de objetivos.....	66
Tabla 44. Supuestos Financieros.....	68
Tabla 45. Estado de Resultado Anual Proyectado Local Carapungo.....	69
Tabla 46. Estado de Resultado Anual Proyectado Global.....	70
Tabla 47. Estado de Resultados Proyectados Local Carapungo.....	71

Tabla 48. Estado de Situación Anual Proyectado Global.....	71
Tabla 49. Flujo de Caja Proyectado Local Carapungo.....	70
Tabla 50. Flujo de Caja Proyectado Global.....	70
Tabla 51. Evaluación Flujo del Accionista Local Carapungo.....	74
Tabla 52. Evaluación Flujo del Accionista Global.....	74
Tabla 53. Indicadores de Margen Anual Global.....	75

INTRODUCCIÓN

Debido a la explosión demográfica evidente en Carapungo desde el 2001 en el sector norte de Quito la aglomeración de personas en centros comerciales populares, en restaurantes los fines de semana y en tiendas de abarrotes se lo puede presenciar a diario entre los habitantes que residen en este sector por más de 20 años.

Dentro de la alimentación se nota que las tiendas de abarrotes, panaderías, restaurantes y locales comerciales de alimentos están en promedio a 15 minutos de distancia.

El plan de negocio Sabores de Mi Tierra reducirá el tiempo de movilización hacia una panadería, reduciendo también el tiempo de compra de pan y productos asociados, se ubicará cerca de los nuevos conjuntos habitaciones que se han construido a lo largo de los últimos 5 años, generando plazas de trabajo y dinamizará la economía del sector.

1. Presentación del Tema y Marco Teórico

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

En un análisis del crecimiento demográfico suburbano del sector norte de Quito, se encuentra que la población ha crecido en un 179% desde el 2001 (INEC, Censo de Población y Vivienda, 2001) hasta el 2017 (INEC, Censo de Población y de Vivienda, 2010) en la parroquia de Calderón. Siendo los barrios objetivos: Carapungo, Carcelén y Ponceano por su ubicación dentro de la parroquia Calderón.



Figura 1. Ubicación Barrios Carapungo, Carcelén y Ponceano. Tomado de (Google Maps, 2019).

Los nuevos habitantes del sector y como cultura quiteña consumen entre 38 a 40 kilos de pan al año (Jácome, 2018), siendo un mercado de 36 millones de dólares anuales en el Distrito Metropolitano de Quito.

La producción de pan y pasteles se manejará mediante proveedores de ingredientes como harina, levadura, manteca, sal y huevos. La producción será con un maestro panadero. Productos como queso, leche, huevos, gaseosas y bebidas azucaradas se manejará con marcas y versiones más conocidas. (Ver [Anexo 2. Cotización Productos Asociados](#)).

La comercialización será en horarios de “pan caliente” con abastecimiento en dos horarios durante el día a las 06:30 y 18:30.

La producción por propios medios brindará la opción de manejar un margen del 20,76%, en lo posible manteniendo el precio de venta promedio del sector. Los márgenes de los productos asociados estarán fijados según el promedio del mercado y segmento. Se toma como referencia al valor del CAPM ya que la inversión inicial viene de los accionistas y no requiere financiamiento por deuda en la empresa. (Ver Anexo 2. CAPM).

Sabores de Mi Tierra ha identificado alrededor de 45 familias que deben desplazarse entre 10 a 15 minutos hasta la panadería más cercana.

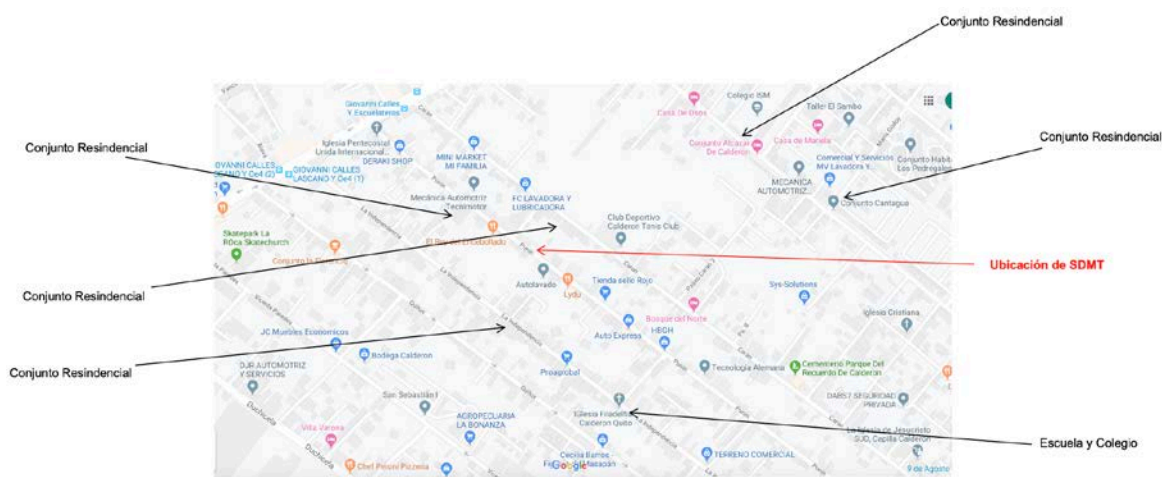


Figura 2. Conjuntos Habitacionales cercanos. Adaptado de (Google Maps, 2019).

Horarios de “pan caliente” a las 06:30 y 18:30 y disponibilidad permanente de pan fresco serán los diferenciadores de la competencia. La fortaleza será la calidad a precio promedio del mercado y con asepsia en la presentación de la infraestructura. Promociones y descuentos en redes sociales y plan de fidelización de clientes.

1.2. Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la producción y comercialización de pan y productos asociados para la clase media – baja en el sector norte de Quito

Objetivos Específicos

- Alcanzar ventas de 100 mil dólares anuales en el primer local comercial, para la clase media-baja del sector norte de Quito, en un periodo de un año.
- Recuperar la inversión total de la implementación del primer local comercial, infraestructura y mobiliaria en un 100%, un periodo de dos años.
- Alcanzar ventas de \$400 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector de Carapungo, en un periodo de un año.
- Alcanzar ventas de \$500 dólares diarios en el segundo local comercial, en el sector de Carcelén, en un periodo de un año.
- Alcanzar ventas de \$500 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector de Ponceano, en un periodo de un año.
- Alcanzar ventas de \$800 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector de Av. República de El Salvador, en un periodo de un año.

1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura

Una teoría que se aplica a este plan de negocio es el comportamiento del consumidor, para analizar las tendencias en las ventas, productos a ser ofertados, percepción de presentación del local comercial y productos, presentación de empaques, publicidad y rotulación. (Philip, 2003) Esta teoría también establece pautas para plantear la gestión de retención de clientes (Client Retention Management CRM), modelos de encuestas para el estudio de mercado, para fijar una lista de precios, promociones, descuentos y planes de fidelización.

Además, se considera al pan como un subproducto de primera necesidad por la harina de trigo que contiene como ingrediente principal. Forma parte del 40% del consumo sugerido de alimentos, perteneciente al grupo de carbohidratos en la pirámide alimenticia.



Figura 3. Pirámide Alimenticia. Tomado de (Pirámide Alimenticia, 2019)

1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado

Los proyectos similares que se destacan hablan de teorías como comportamiento del consumidor y estudio del mercado. Se destaca a (Jaramillo, 2011), en su investigación para “San Cayetano” sobre los ingresos promedio de los estratos sociales, segmenta el mercado objetivo mediante un estudio de mercado para el sector en el que comercializará el pan y los productos asociados, así como los precios promedio de mercado para fijar la lista de precios. Resultados interesantes de (Bravo, 2014) en su investigación para “Dolphin S.A.”, muestra el análisis para viabilidad del proyecto y el comportamiento del consumidor en la demanda del día a día para evitar pérdida de los productos y sobre todo fidelización del cliente. Se destaca el trabajo de (Naranjo, 2014) que en su trabajo

para “Superinter” investiga la cadena de producción de una panadería, el comportamiento del consumidor y como traducirlo en indicadores para optimizar los costos de producción.

1.5. Conclusiones del capítulo

Es considerable el crecimiento demográfico acelerado en el sector, según el análisis de crecimiento demográfico realizado se espera un aumento en el consumo de productos y servicios en el sector.

El pan es un subproducto de primera necesidad y el consumo de este producto es frecuente en los hogares quiteños, la venta de este producto no es estacional, aunque se incrementa durante el inicio del periodo escolar.

2.CAPÍTULO 2: Análisis de la industria

2.1. Entorno macroeconómico y político

Se utiliza el modelo de análisis PESTEL para tomar en cuenta los factores externos que está relacionados al negocio y que lo afectarían.

P	E	S	T	E	L
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Política de incentivo a la inversión y emprendimiento: derogar anticipo de impuesto a la renta, derogar desahucio en los emprendimientos y tasas preferenciales para capital de trabajo.	Recesión económica por austeridad del gobierno central, desencadenando en una ola de desempleo, reduciendo la liquidez y por ende la reducción del consumo de bienes y servicios.	Cultura quiteña de alto consumo de pan dentro de la dieta diaria. Consumo importante de productos asociados en una compra promedio.	Equipos especializados de panificación con un precio elevado. Equipos e infraestructura no requieren experticia compleja para manejar e instalar.	No existen residuos peligrosos o contaminantes para el medio ambiente, para el consumidor ni para los colaboradores. Limpieza convencional sin necesidad de química nociva para la salud ni el medio ambiente.	La creación de nuevos negocios al momento es ágil por medio electrónico. Al implementar una persona jurídica existe el requerimiento de cumplir con normativas fiscales.

Figura 4. Modelo Análisis PESTEL para Sabores de Mi Tierra. Adaptado de (Fahey, 2019)

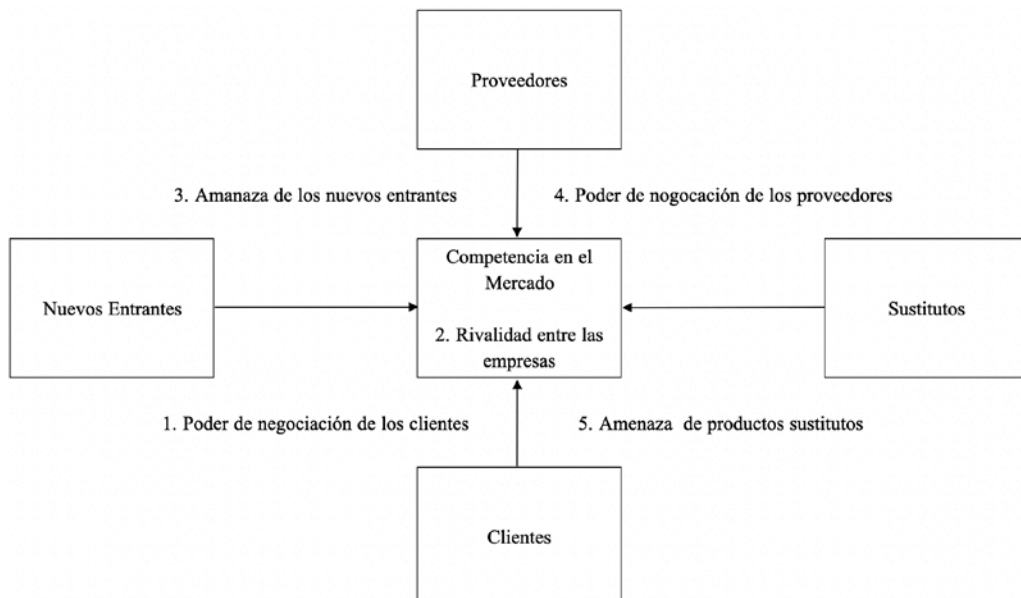


Figura 5. Análisis Fuerzas de Porter de los países objetivos Ecuador en relación al modelo de negocio planteado. Adaptado de (Porter, 1979)

1. Los clientes reconocen la marca de la panadería, precio, sabor, calidad y servicio al cliente. (fuerza débil)
2. Existen varias panaderías artesanales en el sector con precios levemente más convenientes, pero sin la acogida y porcentaje de retención de la marca planteada. (fuerza media)
3. El mercado aún sigue sin explotarse, no existen cadenas de panaderías reconocidas en el mercado objetivo, sin embargo, el nicho de mercado objetivo es la clase media-baja y se maneja en su mayoría compras en efectivo, por lo que la competencia es fuerte. (fuerza media)
4. La producción es propia, por lo que todos los ingredientes son de fácil adquisición en el mercado, el poder de negociación del proveedor es débil.
5. El pan es un commodity, la cultura del norte quiteño es consumir pan en el desayuno y en la media tarde. Por su precio conveniente y fácil comercialización, la entrada de sustitutos es baja.

2.2. Análisis del sector

Un plan de negocio de panadería y pastelería se ubica en el sector artesano de producción de alimentos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) existieron 5.467 empresas dedicadas a la producción de pan y productos asociados, con 13.529 trabajadores y ventas totales que ascienden a USD \$296,3 millones. La ciudad de Quito contaba con 1.936 establecimientos hasta el 2016 (Egas, 2018).

En el Ecuador se elaboraron 204'717.288 unidades de pan, siendo los más solicitados: pan de molde con 13'926.469, pan integral con 11'050.570, pan de dulce con 3'319.984, pan tostado y otras galletas crocantes 2'950.209, pan de yuca 747.416, pan de pascua 162.690 (INEC, Encuesta Estructural Empresarial 2016, 2016).

2.2.1. Tamaño de la industria

Para el 2018 muestra un crecimiento de entre 5% y 10%, dando como resultado por lo menos 7.957 panaderías a nivel nacional y superando los 22.000 trabajadores. El sector ha tenido un aporte total de USD \$757,4 millones, concentrándose la mayor cantidad de panaderías en Guayas con 2.297 y Pichincha 1.838 respectivamente. Los nuevos locales dedicados a la producción de pan y productos asociados están siguiendo la tendencia expandir el giro de negocio hacia la cafetería o heladería. (Cárdenas, 2018)

2.2.2. Ciclos económicos

El pan no es afectado por estacionalidad, sin embargo, existe un pico de producción en los meses de octubre a diciembre, debido a la demanda de guaguas de pan para el feriado de El Día de los Difuntos (02 de noviembre de cada año) (Tapia, 2018).



Figura 6. Guaguas de Pan. Tomado de (Laylita, 2019).

Un punto a considerar y que afecta al sector panadero es la informalidad de varias panaderías que compiten con costos de operación, costos de ventas y costos administrativos más bajos que una panadería formal. (Guerra, 2019). La regularización de los empleados en el IESS y Ministerio de Trabajo agregan costos y gastos, así como la declaración mensual del IVA y Renta no son atractivos para negocios pequeños que compiten en ventaja sobre los locales que cumplen con estas responsabilidades.

Las políticas internas afectarían al negocio cuando se incrementen impuestos a los ingredientes o se incremente el porcentaje del IVA, encareciendo el precio final de los productos. Las políticas externas que afectarían al negocio son relacionadas al precio de la materia prima importada para la manufactura de los equipos especializados de panificación resaltando en el encarecimiento del precio.

2.3. Análisis de la competencia

Se utiliza el modelo de análisis con matriz BCG como método para definir el impacto de los productos en la participación del mercado.



Figura 7. Matriz BCG. Tomado de (Estrategia Magazine, 2018)

Productos Estrella: pan reventado, pan enrollado, pan croissant, pan integral.

Productos Vaca Lechera: bebidas gaseosas, bebidas hidratantes, lácteos y huevos.

Productos Incógnita: pasteles, tortas, galletas, bizcochos y pastas.

Productos Perro: pan molde, pan de agua y pan integral en molde.

¿Cuáles tipos de pan consumes con frecuencia?

119 respuestas

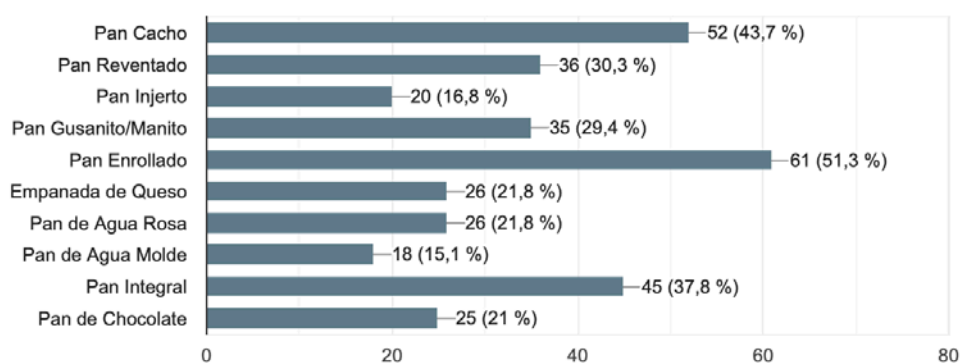


Figura 8. Tipos de pan de consumo frecuente, encuesta estudio de mercado.

Los resultados del estudio de mercado corroboran los tipos de pan que se catalogarán como productos estrella en los locales comerciales.

2.4. Análisis del mercado, investigación del mercado objetivo

En lo que respecta al mercado objetivo en Ecuador se determina a la clase media-baja del sector norte de Quito, incluyendo Carapungo, Carcelén, Ponceano y para la clase media en la Av. República del El Salvador.

Para el mercado ecuatoriano se analiza las diferentes opciones de recolección de datos del mercado efectivo:

Tabla 1.

Matriz de Operacionalización de las Variables.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
Objetivo específico	Variable	Subvariable	Indicadores	Instrumento
Alcanzar ventas de 100 mil dólares anuales en el primer local comercial, para la clase media-baja del sector norte de Quito, en un periodo de un año	*Eficiencia operativa *Gestión de manejo de clientes	*Costos de ventas *Gastos administrativos *Tasa de churn	Utilidad bruta Factor de recompra	Estado de Resultados Anual Encuesta de mercado objetivo
Recuperar la inversión total de la construcción del primer local comercial, infraestructura y mobiliaria en un 100%, un periodo de dos años	*Utilidad neta *Dividendo	*Ventas anuales *Gastos administrativos *Gastos financieros	Utilidad bruta Utilidad operativa Utilidad neta	Estado de Resultados Anual
Alcanzar ventas de \$400 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector norte de Calderón, en un periodo de un año	*Segmentación del nicho de mercado	*Estudio de mercado *Bench marking *Tamaño de mercado potencial	Cumplimiento de metas de ventas	Encuesta de mercado objetivo

Alcanzar 3% de participación de mercado potencial el primer local comercial, en el sector norte de Quito, en un periodo de un año	*Estrategia de marketing	*Cadena de valor *Taza de churn *Calidad/Precio del producto	Cumplimiento de metas de ventas	Encuesta de mercado objetivo
Crecer 5% en ventas anuales en local inicial, para el sector norte de Quito, en un periodo de dos años	*Estrategia de marketing	*Cadena de valor *Taza de churn *Calidad/Precio del producto	Cumplimiento de metas de ventas	Encuesta de mercado objetivo
Establecer el segundo local comercial y alcanzar ventas de \$500 dólares diarios, en el sector de Carcelén, en el segundo año	*Segmentación del nicho de mercado	*Estudio de mercado *Bench marking *Tamaño de mercado potencial	Cumplimiento de metas de ventas	Encuesta de mercado objetivo
Establecer el tercer local comercial y alcanzar ventas de \$500 dólares diarios, en el sector de Ponciano, en el tercer año	*Segmentación del nicho de mercado	*Estudio de mercado *Bench marking *Tamaño de mercado potencial	Cumplimiento de metas de ventas	Encuesta de mercado objetivo

Establecer el cuarto local comercial y alcanzar ventas de \$800 dólares diarios, en el sector de la Av. República de El Salvador, en el cuarto año	*Segmentación del nicho de mercado	*Estudio de mercado *Bench marking *Tamaño de mercado potencial	Cumplimiento de metas de ventas	Encuesta de mercado objetivo
--	------------------------------------	---	---------------------------------	------------------------------

Se define como mercado objetivo a la clase media-baja, siendo este nicho en conjunto el 91% de la población hasta el 2017 (Corporación Latinobarómetro, 2017) se toma en cuenta esta segmentación y se aplica a las 152.242 habitantes del sector norte de Quito (INEC, Censo de Población y de Vivienda, 2010) dando como resultado un mercado global para los 4 locales comerciales de 138.540 habitantes.

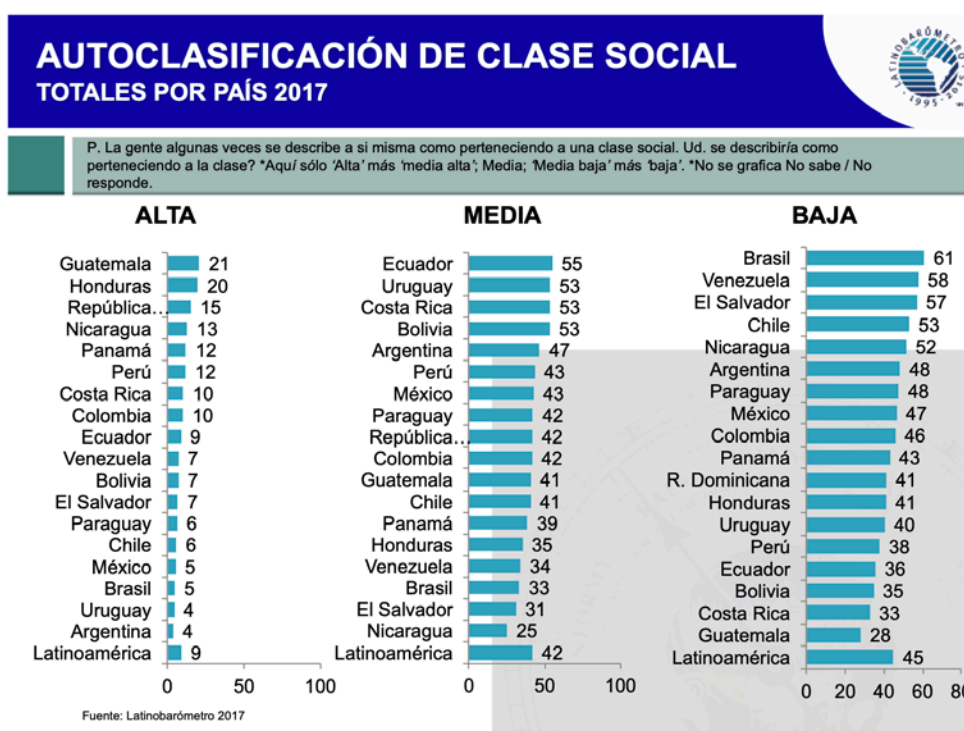


Figura 9. División de estratos sociales. Tomado de (Latinobarómetro, 2017).

Para el primer comercial en Carapungo físicamente se evalúa los habitantes del sector contabilizando 300 personas en 5 conjuntos habitacionales. (Ver Anexo 5. Conjuntos Residenciales y escuela primaria Filadelfia), (Ver Anexo 4. Cálculo Muestra Finita).

Para los locales comerciales en Carcelén, Ponceano y República de El Salvador, se aplicará la misma metodología en los años objetivos a establecer el negocio para evitar altos niveles de incertidumbre en el estudio de mercado.

Las proyecciones de ventas de cada local comercial se describen a continuación, como un análisis individual.

Tabla 2.

Ventas proyectadas locales comerciales.

Ventas Individuales por Local Comercial					
Local	Ventas Año 1	Ventas Año 2	Ventas Año 3	Ventas Año 4	Ventas Año 5
	0%	5%	5%	5%	5%
Carapungo	\$ 400.00	\$ 420.00	\$ 441.00	\$ 463.05	\$ 486.20
Carcelén	\$ 500.00	\$ 525.00	\$ 551.25	\$ 578.81	\$ 607.75
Ponceano	\$ 500.00	\$ 525.00	\$ 551.25	\$ 578.81	\$ 607.75
Salvador	\$ 800.00	\$ 840.00	\$ 882.00	\$ 926.10	\$ 972.41

El 5% de incremento anual se toma como referencia al crecimiento promedio entre el 2017 y 2020 del consumo en los hogares publicado en las previsiones del Banco Central. (INEC, Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2017 - 2020, 2017).

CONSUMO DE LOS HOGARES (millones de dólares)				
AÑOS	2017	2018	2019	2020
Consumo de los Hogares (valores corrientes)	61,490	63,532	66,265	69,465
Consumo de los Hogares (precios 2007)	42,162	42,384	43,472	44,772
Tasa de Variación del Consumo de Hogares	(0.82)	0.53	2.57	2.99

Figura 10. Consumo de los hogares 2017 - 2020. Tomado de (INEC, Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2017 - 2020, 2017).

Se detalla el análisis global de ventas incluyendo cada local comercial en el numeral 5.2.

2.5. Análisis FODA

El modelo de análisis FODA se aplica al primer local comercial en Carapungo, en caso de éxito deberá actualizarse previa a la apertura en el año objetivo.

Tabla 3.

Matriz FODA cruzado.

MATRIZ FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	F1 Ubicación estratégica en sector con explosión demográfica	D1 Producción limitada por el desempeño del personal para alcanzar la demanda
Factores Externos	F2 Demanda insatisfecha, poca oferta cercana a la ubicación	D2 Mantener constante la calidad, sabor y producción de productos destacados

	F3 Precios promedio en comparación al segmento y mercado objetivo	D3 Precios basados en promedio del segmento y mercado objetivo, alta dependencia de la oferta y demanda en el sector
Oportunidades	FO	DO
	(Maxi/Maxi)	(Mini/Maxi)
O1 Consumo de pan promedio de 35 kilos como cultura quiteña	Estrategia para maximizar F y O	Estrategia para minimizar D y maximizar O
O2 Crecimiento del 5% al 10% anual en el sector de producción de pan	Destacar calidad, precio, presentación y facilidad de pago dentro de la cadena de valor, horarios de pan caliente y presentación de empaques amigables con el medio ambiente.	Establecer procesos de buenas prácticas de manufactura, controles de inventario y dar seguimiento cercano a proceso de compras para optimizar los recursos de la empresa
O3 La harina de trigo es el segundo producto de primera necesidad más producido en el país, luego de la azúcar blanca		
Amenazas	FA	DA
	(Maxi/Mini)	(Mini/Mini)
A1 Medidas económicas pueden afectar los precios de los ingredientes principales	Estrategia para maximizar F y minimizar A	Estrategia para minimizar A y D
A2 Reformas laborales pueden afectar a la estructura organizacional	Promocionar mediante redes sociales, seguimiento a clientes frecuentes, gestión de retención de clientes, atención y enfoque al servicio al cliente.	Promocionar marca propia, implementar procesos fáciles de mantener en el tiempo, benchmarking de negocios similares en el sector
A3 Fácil reproducción del modelo de negocio		

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.

Sabores de Mi Tierra establecerá una marca propia, con sabor, calidad y cantidad distintiva. Además, la optimización de recursos, buenas prácticas de manufactura y control de calidad permitirán que los costos de producción se mantengan controlados y sea posible ofrecer precios competitivos en promedio al mercado objetivo y segmento.

2.7. Conclusiones del capítulo.

El pan no tiene estacionalidad marcada, por lo que su producción y comercialización será prácticamente continua.

El mercado objetivo cuenta con 138.540 habitantes y aunque los productos a ofrecer son commodities, son productos y subproductos de primera necesidad que podrán ser comercializados durante prácticamente todo el año.

Los productos estrella a enforcanos serán pan reventado, pan enrollado, pan croissant, pan integral al inicio de operaciones.

3. Mercado y Estrategias

3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

Sabores de mi Tierra está enfocada en brindar una experiencia de calidad y sabor en sus productos. Los clientes se sentirán parte de una marca, llena de identidad propia, saliendo de la generalidad de una panadería y pastelería estándar del segmento y mercado objetivo. El estilo corporativo de Sabores de mi Tierra busca generar valor y reconocimiento a los principales accionistas.

3.2. Misión y visión

Misión: alimentar día a día a la familia con productos de calidad, facilitando la compra pan y asociados a través de una moderna cadena de distribución e innovadores servicios, en un ambiente acogedor.

Visión: ser la cadena de tiendas especializadas en pan y asociados más reconocida del Ecuador y la mayor generadora de identidad de marca en el exterior.

3.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

- Alcanzar ventas de 100 mil dólares anuales en el primer local comercial, para la clase media-baja del sector norte de Quito, en un periodo de un año.
- Recuperar la inversión total de la construcción del primer local comercial, infraestructura y mobiliaria en un 100%, un periodo de dos años.
- Alcanzar ventas de \$400 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector norte de Calderón, en un periodo de un año.
- Alcanzar ventas de \$500 dólares diarios en el segundo local comercial, en el sector de Carcelén, en un periodo de un año.

- Alcanzar ventas de \$500 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector de Ponceano, en un periodo de un año.
- Alcanzar ventas de \$800 dólares diarios en el primer local comercial, en el sector de Av. República de El Salvador, en un periodo de un año.

3.4. Información legal

3.4.1. Tipo de empresa

Sabores de mi Tierra se manejará como persona jurídica en sociedad anónima. En la primera junta de los accionistas se acordará ejercer libre derecho sobre las acciones, siendo los tenedores de acciones responsables de su libre administración.

Los gastos de constitución serán reembolsados por la empresa cuando consiga la estabilidad financiera suficiente. La distribución de dividendos será anual, sin embargo, será decisión de la junta de accionistas recibir dividendos o mantenerlos en la cuenta bancos, pensando en aportes a futuras capitalizaciones.

El capital social será aportado por los accionistas, siendo el monto mínimo dictamina la ley de compañías (Super Intendencia de Compañías y Seguros, 2017).

Los accionistas poseerán acciones de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 4.

Árbol accionario.

N.º	Nombre accionista	Porcentaje	Equivalente USD
1	Inversionista A	52.00%	\$ 418.00
2	Inversionista B	16.00%	\$ 128.00
3	Inversionista C	16.00%	\$ 128.00
4	Inversionista D	16.00%	\$ 128.00
TOTAL		100.00%	\$ 800.00

3.4.2. Legislación vigente

La legislación vigente que regirá a Sabores de mi Tierra a corte 2019 es la ley de emprendimientos en la cual se destacan las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Modelo de contrato a cargo de confianza para personal a cargo de atender los locales comerciales.
- Preferencias arancelarias para adquisición de bienes de capital.

Desventajas:

- Pago de anticipo del impuesto a la renta anual.
- Liquidación a empleados completa en caso disolución de la empresa.
- Por decreto presidencial de austeridad (Presidencia de la República del Ecuador, 2017) los salarios de funcionarios

públicos serán reajustados, se limitará el pago de horas extras a 30 horas por mes, estas medidas afectarán el poder adquisitivo de nuestro mercado objetivo.

- Los trámites para obtener permisos adecuados al giro de negocio son costosos (LUAE, patente municipal, bomberos y ministerio de salud), requieren excesivos periodos de espera, requisitos físicos y documentales que encarecen el precio de venta al público de los productos.

3.5. Estructura Organizacional

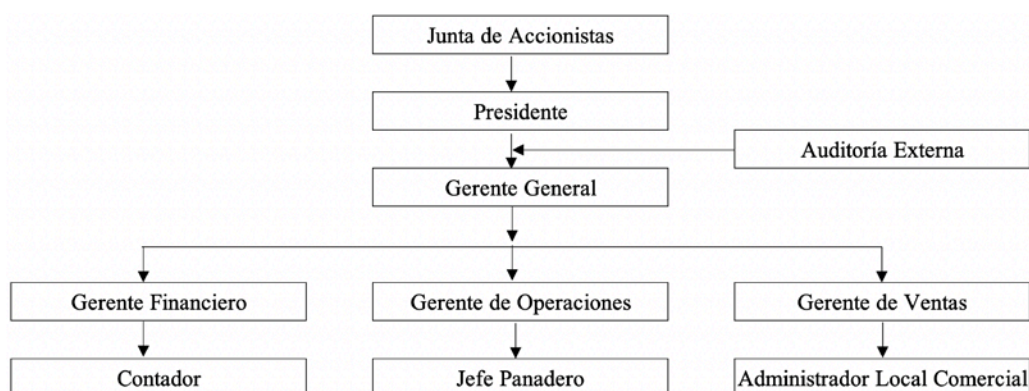


Figura 11. Organigrama de la empresa.

Presidente: ejercer la representación legal de la compañía en ausencia del gerente general, convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias de la junta accionistas y fijar el orden del día, cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la junta de accionistas, fijar directrices comerciales, operativas, financieras para cumplir la misión y visión de la compañía.

Gerente General: ejercer la representación legal de la compañía, planificar y cumplir con el objetivo general y específico de la compañía a corto y

largo plazo. Ejecutar las decisiones adoptadas por la junta de accionistas y el plan de negocio aprobado por la junta de accionistas.

Gerente de Operaciones: planificar, implementar y supervisar la óptima ejecución de las actividades diarias en el proceso de: panificación, venta de producto terminado, cadena de abastecimiento, cadena de distribución, mantenimiento y la productividad de maquinaria, equipo y colaboradores.

Gerente Financiero: administrar eficientemente el capital de trabajo manteniendo un equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad, manejar los recursos de la compañía para cumplir los objetivos de la compañía, controlar y supervisar la contabilidad de la compañía, supervisar cobros a clientes y pagos a proveedores y colaboradores.

Gerente de Ventas: desarrollar nuevos negocios y productos, cumplir con los objetivos de ventas propuestos por gerencia general y gerencia financiera. Crear, mantener y mejorar relaciones comerciales con clientes, cuentas claves y potenciales clientes. Planificar, controlar y ejecutar actividades diarias de ventas en los locales comerciales.

Contador: ejecutar directrices de contabilidad establecidos por la gerencia financiera, reportar ingresos y pagos de clientes, ejecutar pagos a proveedores y a colaboradores, manejar normativas de reportes establecidas por gerencia financiera.

Jefe Panadero: ejecutar actividades diarias de panificación planificadas por la gerencia de operaciones, reportar deficiencias en la productividad, reportar requerimientos de mantenimientos, cumplir con los objetivos de eficiencia establecidos por gerencia de operaciones.

Administrador Local Comercial: ejecutar actividades diarias planificadas por gerencia de ventas, supervisar actividades de cadena de

abastecimiento, ventas, panificación y productividad de colaboradores. Cumplir con horarios de inicio y cierre de actividades con todos los participantes relacionados a la diaria actividad del local comercial asignado.

3.6. Ubicación

Tomando en referencia el crecimiento demográfico en el sector de Carapungo se ha planteado el local comercial en la calle Punin.



Figura 12. Ubicación del Mercado Objetivo, Parroquia Calderón. Tomado de (Google Maps, 2019).

Localización del cremiento demográfico y ubicación del local comercial



Figura 13. Ubicación del Mercado Objetivo, Calderón - Carapungo. Adaptado de (Google Maps, 2019).

Esta ubicación será ideal para el tiempo de movilización de los potenciales clientes desde de los conjuntos habitaciones tales como: Independencia Plaza, Villas Vilcabamba II, Conjunto Residencial Terán, Conjunto Residencial Los Tréboles, Conjunto Residencial Mediterráneo N.º, Conjunto Residencial Rincón de Castilla y la escuela primaria Filadelfia. (Ver Anexo 5. Conjuntos Residenciales y escuela primaria Filadelfia).

Localización del cremiento demográfico y ubicación del local comercial



Figura 14. Ubicación del Local Comercial Carapungo. Adaptado de (Google Maps, 2019).

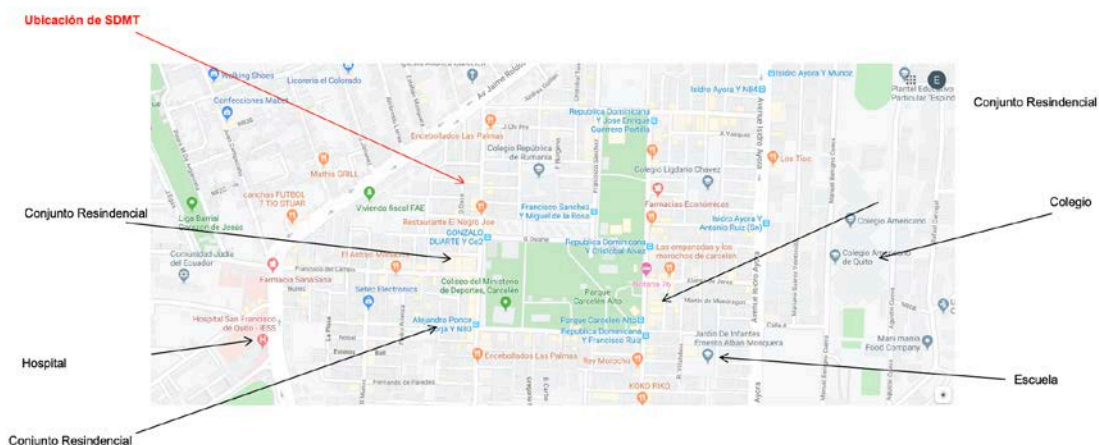


Figura 15. Ubicación del Local Comercial Carcelén. Adaptado de (Google Maps, 2019).

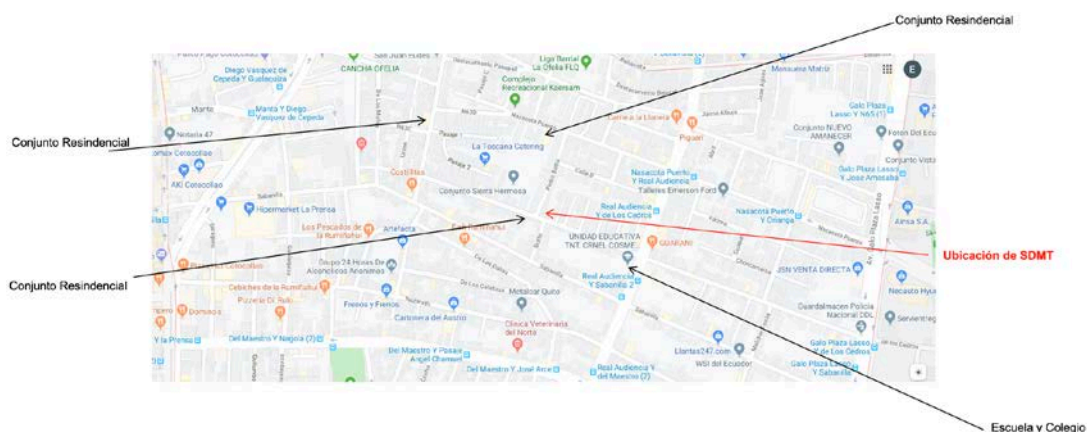


Figura 16. Ubicación del Local Comercial Ponceano. Adaptado de (Google Maps, 2019).

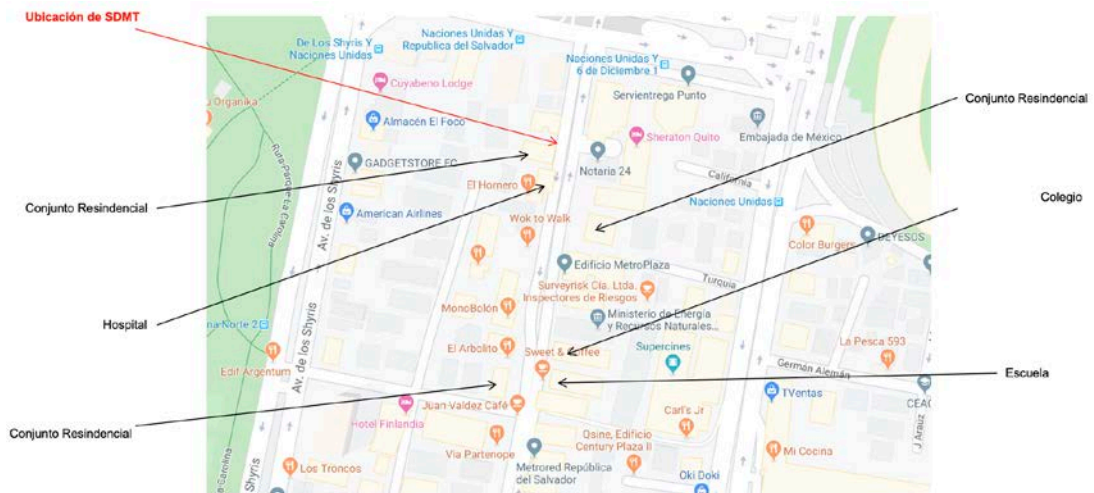


Figura 17. Ubicación del Local Comercial Av. República de El Salvador. Adaptado de (Google Maps, 2019).

3.7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Sabores de mi Tierra será el pan fresco a diario y horarios establecidos de pan caliente. El posicionamiento de la marca Sabores de mi Tierra será sostenible en el tiempo manteniendo estrictos controles de calidad, en el proceso de panificación y en la cadena de suministros, para ofrecer la misma calidad, tamaño y por el mismo precio.

3.8. Estrategias de Mercadeo

3.8.1. Producto y servicio

Sabores de mi Tierra ofrecerá productos de calidad tales como:

Tabla 5.

Códigos y Nomenclatura.

Nomenclatura	
Referencia	Descripción
PA	Pan
HV	Huevo
QS	Queso
BG	Bebida Gaseosa
BN	Bebida General
LH	Leche
CU	Cada Uno
L	Litro
lb	Libra

Tabla 6.

Lista de productos a comercializar.

Lista de Productos	
Referencia	Descripción
PA-0001	Pan de Miga
PA-0002	Pan Croissant
PA-0003	Pan Reventado
PA-0004	Pan Ingerto
PA-0007	Pan Integral Pequeño
PA-0008	Pan Gusanito
PA-0009	Pan de Chocolate
PA-0010	Pan Rosita
QS-0001	Queso Mesa 500 gr
BG-001	Bebida gaseosa 200 mL
BG-002	Bebida gaseosa 300 mL
BG-003	Bebida gaseosa 500 mL
BG-004	Bebida gaseosa 1000 mL
BG-006	Bebida gaseosa 3000 mL
BN-001	Bebida hidratante 250 mL
BN-002	Agua Mineral 250 mL
LH-001	Leche Entera 1000mL marca 1
LH-002	Leche Semidescremeda 1000mL marca 1
HV-004	Huevo Mediano

A continuación, la descripción de cada producto:

Tabla 7.

Descripción Pan Manito.

Pan Manito			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07

Tabla 8.

Descripción Pan Gusanito.

Pan Gusanito			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	gr	1,00

Tabla 9.

Descripción Pan Reventado.

Pan Reventado			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07

Tabla 10.

Descripción Pan Rosita.

Pan Rosita			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07

Tabla 11.

Descripción Pan Injerto.

Pan Injerto			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Vainilla	Esencia de vainilla	ml	0,50
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07

Tabla 12.

Descripción Pan Enrollado.

Pan Enrollado			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07
Empaste	Margarina sin sal	gr	6,67

Tabla 13.

Descripción Pan Croissant.

Pan Croissant			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07
Empaste	Margarina sin sal	gr	6,67

Tabla 14.

Descripción Pan Integral.

Pan Integral			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Salvado	Salvado integral de trigo	gr	16,67
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07

Tabla 15.

Descripción Pan de Chocolate.

Pan de Chocolate			
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07
Chocolate	Cocoa en polvo	lb	0,01
Vainilla	Esencia de vainilla	ml	1,00

El empaque de Sabores de Mi tierra será amigable con el medio ambiente, es un material económico y de fácil reciclaje.



Figura 18. Empaque de Pan.

El canal de distribución será directo Fabricante – Consumidor por lo que el servicio y la atención al cliente será en persona dentro del local comercial. En caso de requerir la entrega a domicilio se analizará costos añadidos en su momento.



Figura 19. Servicio al Cliente Canal Directo. Tomado de (Pan de Calidad, 2019)

3.8.2. Estrategias de distribución

Sabores de mi Tierra manejará una estrategia basada en un único canal de distribución al inicio de la actividad comercial para mantener completo control sobre la calidad, precio, presentación, sabor, tamaño y tiempo en percha. El canal de distribución directo nos permitirá mantener relación directa con el consumidor final y recibir retroalimentación constante y con información fidedigna que ayudarán a la mejora continua del producto.

El presupuesto aplicado a la distribución directa se considera a la mobiliaria del local que brinda las facilidades para la comercialización de pan y de los productos asociados. (Ver Anexo 6. Cotización Mobiliaria y Equipos de Panificación).

3.8.3. Estrategias de precios

3.8.3.1. Análisis de costos del producto o servicio:

Se analiza a detalle las cantidades de los ingredientes por cada unidad de pan producido. Para los productos asociados se toman los valores de las cotizaciones de los proveedores. (Ver Anexo 7. Cotización Ingredientes).

Tabla 16.

Costos Pan Manito.

Pan Manito					
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.00075920	33.33	\$ 0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.00082000	3.33	\$ 0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.00047000	0.67	\$ 0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.00516000	3.33	\$ 0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.00000033	16.67	\$ 0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.00210667	6.67	\$ 0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.12000000	0.07	\$ 0.0080
					\$ 0.0676

Tabla 17.

Costos Pan Gusanito.

Pan Gusanito					
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.00075920	33.33	\$ 0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.00082000	3.33	\$ 0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.00047000	0.67	\$ 0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.00516000	3.33	\$ 0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.00000033	16.67	\$ 0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.00210667	6.67	\$ 0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.12000000	0.07	\$ 0.0080
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	gr	\$ 0.0100	1.00	\$ 0.0100
					\$ 0.0776

Tabla 18.

Costos Pan Reventado.

Pan Reventado					
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$ 0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$ 0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$ 0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$ 0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$ 0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$ 0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$ 0.0080
					\$ 0.0676

Tabla 19.

Costos Pan Rosita.

Pan Rosita						
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total	
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$	0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$	0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$	0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$	0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$	0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$	0.0080
					\$	0.0676

Tabla 20.

Costos Pan Injerto.

Pan Injerto						
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total	
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$	0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$	0.0027
Vainilla	Escencia de vainilla	ml	\$ 0.0003	0.50	\$	0.0002
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$	0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$	0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$	0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$	0.0080
					\$	0.0678

Tabla 21.

Costos Pan Enrollado.

Pan Enrollado						
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total	
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$	0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$	0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$	0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$	0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$	0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$	0.0080
Empaste	Margarina sin sal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
					\$	0.0816

Tabla 22.

Costos Pan Croissant.

Pan Croissant						
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total	
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$	0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$	0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$	0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$	0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$	0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$	0.0080
Empaste	Margarina sin sal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
					\$	0.0816

Tabla 23.

Costos Pan Integral.

Pan Integral						
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total	
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$	0.0253
Salvado	Salvado integral de trigo	gr	\$ 0.0008	16.67	\$	0.0127
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$	0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$	0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$	0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$	0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$	0.0080
					\$	0.0803

Tabla 24.

Costos Pan de Chocolate.

Pan de Chocolate						
Ingrediente	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Cantidad	Total	
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	\$ 0.0008	33.33	\$	0.0253
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	\$ 0.0008	3.33	\$	0.0027
Sal	Sal refinada	gr	\$ 0.0005	0.67	\$	0.0003
Levadura	Levadura fresca	gr	\$ 0.0052	3.33	\$	0.0172
Agua	Agua cruda	mL	\$ 0.0000	16.67	\$	0.0000
Manteca	Manteca Vegetal	gr	\$ 0.0021	6.67	\$	0.0140
Huevo	Huevo mediano	CU	\$ 0.1200	0.07	\$	0.0080
Chocolate	Cocoa en polvo	lb	\$ 0.46	0.01	\$	0.0046
Vainilla	Escencia de vainilla	ml	\$ 0.0300	1.00	\$	0.0300
					\$	0.1022

3.8.3.2. Análisis del precio del producto o servicio.

Durante el estudio de mercado realizado y según los datos obtenidos del mercado objetivo, se toma como referencia los precios promedios del segmento y estrato al que se enfoca.



Figura 20. Análisis del precio del producto.

Con los resultados obtenidos podemos definir los precios entre USD \$0,15 y \$0,17 para los tipos de pan más comunes. Para fijar una lista de precios se toma al CAPM como método para definir el margen. (Ver [Anexo 3. CAPM](#))

Con esta información planteamos la siguiente lista de precios:

Tabla 25.

Lista de Precios.

Lista de Precios						
Referencia	Descripción	Unidad	Costo Unidad	Margen	PVP Sugerido	PVP Real
PA-0001	Pan de Miga	CJ	\$ 0,07	18,60%	\$ 0,09	\$ 0,15
PA-0002	Pan Croissant	CJ	\$ 0,08	18,60%	\$ 0,11	\$ 0,16
PA-0003	Pan Reventado	CJ	\$ 0,07	18,60%	\$ 0,09	\$ 0,15
PA-0004	Pan Ingerto	CJ	\$ 0,07	18,60%	\$ 0,09	\$ 0,15
PA-0007	Pan Integral Pequeño	CJ	\$ 0,08	18,60%	\$ 0,10	\$ 0,15
PA-0008	Pan Gusanito	CJ	\$ 0,08	18,60%	\$ 0,10	\$ 0,15
PA-0009	Pan de Chocolate	CJ	\$ 0,10	18,60%	\$ 0,13	\$ 0,30
PA-0010	Pan Rosita	CJ	\$ 0,07	18,60%	\$ 0,09	\$ 0,15
QS-0001	Queso Mesa 500 gr	CJ	\$ 1,55	18,60%	\$ 1,91	\$ 2,00
BG-001	Bebida gaseosa 200 mL	CJ	\$ 0,20	18,60%	\$ 0,25	\$ 0,25
BG-002	Bebida gaseosa 300 mL	CJ	\$ 0,30	18,60%	\$ 0,50	\$ 0,50
BG-003	Bebida gaseosa 500 mL	CJ	\$ 0,70	18,60%	\$ 0,86	\$ 0,75
BG-004	Bebida gaseosa 1000 mL	CJ	\$ 0,85	18,60%	\$ 1,05	\$ 1,50
BG-006	Bebida gaseosa 3000 mL	CJ	\$ 1,90	18,60%	\$ 2,34	\$ 2,50
BN-001	Bebida hidratante 250 mL	CJ	\$ 0,29	18,60%	\$ 0,36	\$ 0,75
BN-002	Agua Mineral 250 mL	CJ	\$ 0,21	18,60%	\$ 0,26	\$ 0,40
LH-001	Leche Entera 1000mL marca 1	CJ	\$ 0,75	18,60%	\$ 0,93	\$ 0,80
LH-002	Leche Semidescremada 1000mL ma	CJ	\$ 0,81	18,60%	\$ 1,00	\$ 0,85
HV-004	Huevo Mediano	CJ	\$ 0,11	18,60%	\$ 0,14	\$ 0,12

El CAPM calculado y aplicado a los costos, dan como resultado precios de venta al público mucho más bajos que el promedio del mercado objetivo (Figura 20), por lo que se establecen precios sugeridos. Sin embargo, se comercializará a precio de venta al público real, tomado como referencia el resultado obtenido del análisis de precios del producto.

3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación:

Se manejará promoción por canales digitales, mediante segmentación de mercado por ubicación geográfica en:

- Facebook
- Instagram
- Google Anuncios
- WhatsApp Business

Se manejará anuncios basados en la teoría del consumidor, tal como precio promedio, frescura del producto y asepsia del local comercial.



Figura 21. Publicidad Digital Sabores de Mi Tierra.

Como parte del CRM, se prestará atención a los seguidores con publicaciones continuas para mantener la interacción y retroalimentación.



Figura 22. Publicación parte del CRM.



Figura 23. Logo Sabores de Mi Tierra.

3.9. Presupuesto

Los gastos en los que se incurrirá serán los descritos a continuación para una operación con las ventas diarias proyectadas:

Tabla 26.

Presupuesto para ejecución de estrategia.

Presupuesto			
Tipo	Descripción	Mensual	Año 1 Anual
Gasto	Arrendamiento de Local Comercial	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Gasto	Suministros de Oficina	\$ 15,00	\$ 120,00
Gasto	Otros equipos de oficina		\$ 100,00
Gasto	Servicios básicos (luz, agua e internet)	\$ 70,00	\$ 840,00
Gasto	Comisiones bancarias	\$ 10,00	\$ 120,00
Gasto	Honorarios Legales		\$ 450,00
Gasto	Honorarios Finanzas	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gasto	Honorarios Servicios Generales	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Gasto	Publicidad Redes Sociales	\$ 12,00	\$ 24,00
Gasto	GLP	\$ 54,00	\$ 648,00
Gasto	Gastos de gestión		\$ 200,00
Gasto	Empaques, fundas y envolturas	\$ 20,00	\$ 240,00
Gasto	Gasto en Telefonía	\$ 12,00	\$ 144,00
		\$ 658,00	\$ 8.466,00

3.10. Proyecciones de ventas

Por el giro del negocio se establece un pronóstico de ventas diarias, al ser ventas al por menor se debe enfocar en cada producto por separado:

Se considera el punto de equilibrio en ventas diarias, debido al giro de negocio en venta al por menor y compras promedio diarias de la siguiente manera:

$$Pe = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}} \right)}$$

Figura 24. Punto de Equilibrio.

Tabla 27.

Punto de Equilibrio Ventas Diarias Carapungo.

Punto de Equilibrio Carapungo	
Datos	Monto
Ventas Totales	\$12,076.50
Costos Fijos	\$7,480.75
Costos Variables	\$3,540.00
Punto de Equilibrio Mensual	\$10,582.93
Punto de Equilibrio Diario	\$352.76

Tabla 28.

Punto de Equilibrio Ventas Diarias Carcelén.

Punto de Equilibrio Carcelén	
Datos	Monto
Ventas Totales	\$15,111.00
Costos Fijos	\$9,352.80
Costos Variables	\$2,882.00
Punto de Equilibrio Mensual	\$11,556.97
Punto de Equilibrio Diario	\$385.23

Tabla 29.
Punto de Equilibrio Ventas Diarias Ponceano.

Punto de Equilibrio Ponceano	
Datos	Monto
Ventas Totales	\$15,111.00
Costos Fijos	\$9,352.80
Costos Variables	\$2,882.00
Punto de Equilibrio Mensual	\$11,556.97
Punto de Equilibrio Diario	\$385.23

Tabla 30.

Punto de Equilibrio Ventas Diarias Salvador.

Punto de Equilibrio Salvador	
Datos	Monto
Ventas Totales	\$24,089.10
Costos Fijos	\$14,917.98
Costos Variables	\$2,882.00
Punto de Equilibrio Mensual	\$16,945.30
Punto de Equilibrio Diario	\$564.84

Los valores de puntos de equilibrio para cada local comercial representan el 100% de las ventas promedio, cabe resaltar que la venta promedio es 40% pan y 60% productos asociados como se analiza en el punto 4.3.

3.11. Conclusiones del capítulo

La plaza, precio y producto que se ha definido están en estricto enfoque al mercado objetivo, ubicación geográfica y segmento de la población para la que ha sido diseñada la idea de negocio.

Se analizó el punto de equilibrio individual de cada local comercial para tener indicadores medibles y conocer si cada local es sostenible en el tiempo por si solo y no distorsionar los resultados globales.

4. Operaciones

4.1. Gestión Táctica de Operaciones

Los productos que se ofrecerán son de presentación estándar del mercado objetivo, venta por unidades según lista de precios y promociones como 7 unidades de USD \$0,15 por un dólar.

La presentación de los bienes a entregarse será la siguiente:



Figura 25. Presentación Pan de Miga.



Figura 26. Presentación Pan Croissant.



Figura 27. Presentación Pan Reventado.



Figura 28. Presentación Pan Injerto.



Figura 29. Presentación Pan Integral Pequeño.



Figura 30. Presentación Pan Gusanito.



Figura 31. Presentación Pan de Chocolate.



Figura 32. Presentación Pan Rosita.



Figura 33. Presentación Queso de Mesa 500g.



Figura 34. Presentación Bebida Gaseosa 200mL.



Figura 35. Presentación Bebida Gaseosa 1000mL.



Figura 36. Bebida Gaseosa 3000mL.



Figura 37. Presentación Agua Mineral 20mL.



Figura 38. Presentación Leche Entera 1000mL.



Figura 39. Presentación Leche Semidescremada 1000mL.

4.2. Descripción del proceso

Dentro del proceso de producción de Sabores de Mi Tierra se mantendrá un estricto nivel de frescura y calidad en los productos, el cual se alcanzará con capacitación del personal de ventas, que asumirá la responsabilidad de controlar la fecha de producción o compra de los productos a ser ofertados en percha antes de ejecutar la venta.

Esta distinción en relación a la competencia reducirá el margen de ganancia, sin embargo, se planea establecer una marca que sea reconocida por calidad y frescura de sus productos.

Los puntos a considerar en la cadena de valor no necesariamente representarán un costo adicional para cumplirlos, son actividades que lo pueden cubrir el equipo comercial con entrenamiento básico.

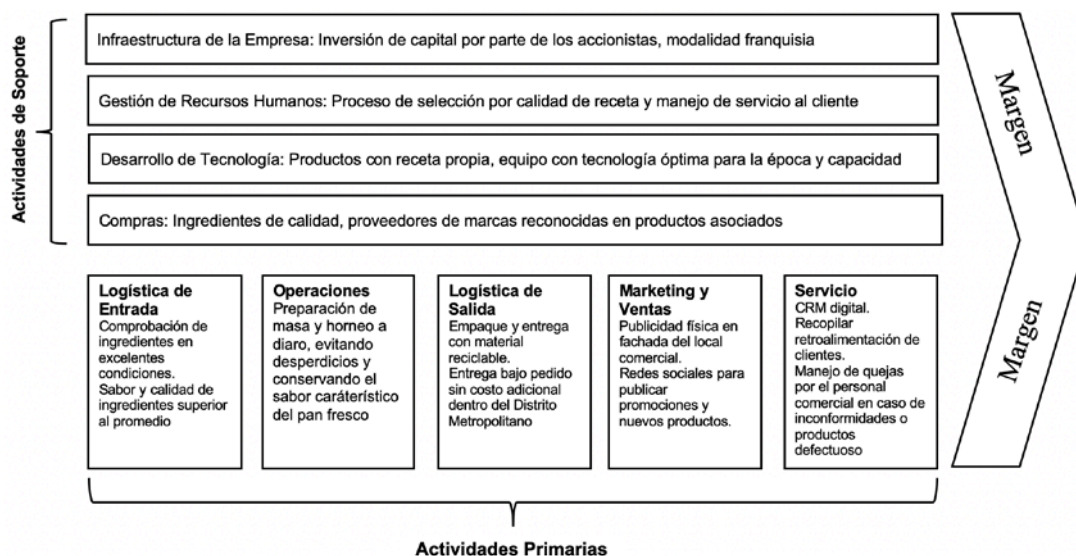


Figura 40. Cadena de Valor Sabores de Mi Tierra.

4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada:

El tiempo de horneado del pan es de 20 minutos, si contamos con un horario de atención de 06:00 a 21:00 menos una hora de almuerzo, tenemos 14 horas (840 minutos) hábiles de uso por el personal durante la jornada de trabajo utilizaremos solo el 80% del total por pérdidas durante la manipulación del pan al ingresar y salir del horno, con lo cual calculamos la capacidad máxima de producción diaria de un horno estático turbo (Figura 42) con un coche de 10 latas (Figura 47) de la siguiente manera:

$$np = \frac{\text{minutos hábiles}}{\text{tiempo de horneado}}$$

$$np = \frac{672}{20}$$

$$np = 33.6 \text{ paradas}$$

Figura 41. Cálculo número de paradas capacidad instalada.

Con un total de 34 paradas hábiles durante una jornada de trabajo calculamos la producción con ese número de paradas:

$$Pd = nb * np * q$$

$$Pd = 10 * 34 * 20$$

$$Pd = 6800$$

Figura 42. Cálculo de producción diaria con capacidad instalada.

Donde:

Pd: Producción Diaria

nb: Número de Bandejas (10 por coche)

np: Número de Paradas

q: Cantidad de Panes por Bandeja (20 en promedio)

Se podría producir 6800 panes diarios si utilizaríamos el horno en toda su capacidad durante la jornada completa de trabajo. Se opta por este tipo de horno con esta capacidad ya que es el más pequeño del mercado con capacidad de inyección de vapor para elaboración de pan enrollado de cobertura crocante. (Ver Anexo 11. Especificaciones Técnicas Horno Turbo).

La tecnología cotizada en equipo de panificación será para una producción estimada de 1302 panes diarios en el local comercial de Carapungo (Ver Anexo 10. Producción diaria de Pan), este número es la suma de ventas esperadas de pan: manito, gusanito, reventado, rosita, injerto, enrollado, croissant e integral. Se define esta cantidad en relación al objetivo en ventas diarias y las preferencias de los potenciales clientes en la encuesta realizada (Figura 34). La compra promedio en una panadería es de USD \$2,50 (Jácome, 2018). Sin embargo, dentro de la venta promedio en una panadería exclusivamente el pan corresponde a USD \$1,00 (40%). Por ende en las ventas diarias objetivo de USD \$400,00 serán solamente 40% venta de pan y en un 60% de productos asociados.

Para los locales comerciales de Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador se emplea el mismo equipo puesto que cubre la necesidad de producción de cada local como se muestra en la Tabla. 38.

¿Cuáles tipos de pan consumes con frecuencia?

119 respuestas

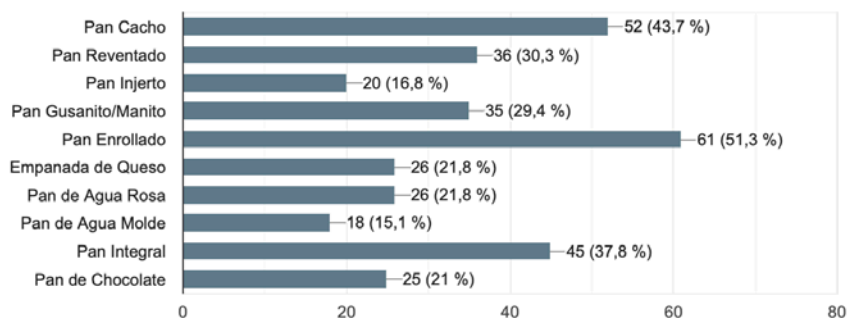


Figura 43. Tipos de pan de consumo frecuente, encuesta estudio de mercado.

En la figura 43 podemos observar los tipos de pan preferidos por los potenciales, a los cuales se dará preferencia en la producción.

Tabla 31.

Proyección de Ventas Objetivo.

Proyección de Ventas Diarias						
Referencia	Descripción	Costo	PVP Real	Unidades Vendidas Diarias	Total Monto Venta Diaria	
PA-0001	Pan de Miga	\$ 0,07	\$ 0,15	191	\$ 28,65	
PA-0002	Pan Croissant	\$ 0,08	\$ 0,16	191	\$ 30,56	
PA-0003	Pan Reventado	\$ 0,07	\$ 0,15	191	\$ 28,65	
PA-0004	Pan Injerto	\$ 0,07	\$ 0,15	191	\$ 28,65	
PA-0006	Pan Molde	\$ 0,50	\$ 1,00	12	\$ 12,00	
PA-0007	Pan Integral Pequeño	\$ 0,08	\$ 0,15	120	\$ 18,00	
PA-0008	Pan Gusano	\$ 0,08	\$ 0,15	191	\$ 28,65	
PA-0009	Pan de Chocolate	\$ 0,10	\$ 0,30	24	\$ 7,20	
PA-0010	Pan Rosita	\$ 0,07	\$ 0,15	191	\$ 28,65	
QS-0001	Queso Mesa 500 gr	\$ 1,55	\$ 2,00	24	\$ 48,00	
BG-001	Bebida gaseosa 200 mL	\$ 0,20	\$ 0,25	24	\$ 6,00	
BG-002	Bebida gaseosa 300 mL	\$ 0,30	\$ 0,50	24	\$ 12,00	
BG-003	Bebida gaseosa 500 mL	\$ 0,70	\$ 0,75	12	\$ 9,00	
BG-004	Bebida gaseosa 1000 mL	\$ 0,85	\$ 1,50	12	\$ 18,00	
BG-006	Bebida gaseosa 3000 mL	\$ 1,90	\$ 2,50	5	\$ 12,50	
BN-001	Bebida hidratante 250 mL	\$ 0,29	\$ 0,75	12	\$ 9,00	
BN-002	Agua Mineral 250 mL	\$ 0,21	\$ 0,40	24	\$ 9,60	
LH-001	Leche Entera 1000ml. marca	\$ 0,75	\$ 0,80	48	\$ 38,40	
LH-002	Leche Semidescremada 1000	\$ 0,81	\$ 0,85	24	\$ 20,40	
HV-004	Huevo Mediano	\$ 0,11	\$ 0,12	72	\$ 8,64	
				\$ 249,36	\$ 402,55	

La proyección de ventas diarias para el local comercial en Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador se detallan en el Anexo 8. Proyección de Ventas Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador.

Para el local comercial Carapungo se ha optado por la siguiente adquisición:

Tabla 32.

Proveedores Seleccionados para Equipos.

Proveedores Seleccionados Equipos			
Equipo	Descripción	Marca	Distribuidor
Horno	Horno estático turbo	HorniPan	HorniPan
Panera	Panera vertical 12 canastas	HorniPan	HorniPan
Exhibidor	Exhibidor con caja sin frio	HorniPan	HorniPan
Mesa	Mesa de trabajo	HorniPan	HorniPan
Amasadora	Amasadora rápida	HorniPan	HorniPan



Figura 44. Horno Estático Turbo HorniPan.



Figura 45. Panera 12 Canastas HorniPan.



Figura 46. Exhibidor con Caja sin Frío HorniPan.



Figura 47. Mesa de Trabajo HorniPan.



Figura 48. Amasadora Rápida HorniPan.

El personal necesario para operaciones diarias es:

Tabla 33.

Nómina Operaciones.

Nómina Operaciones	
Departamento Operaciones	
Maestro Panadero	1
Operador Comercial	2

Con el personal de nómina individual en cada local comercial, se producirá pan fresco en los horarios establecidos, manteniendo los estándares de frescura de la marca.

Se establece que el primer año de operación se elaborará el pan en el local Carapungo ya que cuenta con la infraestructura necesaria para producir suficiente producto para abastecer a los 4 locales comerciales. El tiempo promedio que el maestro panadero toma para preparar 1266 panes de la jornada diaria es de 3 horas, por esta razón se calcula sus honorarios de USD \$200,00 (tiempo parcial). Por lo cual se plantea mantener el mismo honorario para cada local comercial.

Se iniciará operaciones con el equipo estrictamente necesario, se realizó un análisis de los diferentes proveedores disponibles en Ambato, Latacunga, Quito y Riobamba. Se definió a HorniPan con los siguientes costos:

Tabla 34.

Detalle de Inversión Inicial Adquisiciones Local Carapungo.

Inversión Inicial Adquisiciones Carapungo			
Equipo	Descripción	Cantidad	Inversión
Horno	Horno estático turbo	1,00	\$4.500,00
Panera	Panera vertical 12 canastas	1,00	\$1.000,00
Exhibidor	Exhibidor con caja sin frio	1,00	\$700,00
Mesa	Mesa de trabajo	1,00	\$250,00
Amasadora	Amasadora rápida	1,00	\$1.600,00
			\$8.050,00

Tabla 35.

Detalle de Adquisiciones Local Carcelén.

Inversión Adquisiciones Carcelén			
Equipo	Descripción	Cantidad	Inversión
Horno	Horno estático turbo	1,00	\$4.500,00
Panera	Panera vertical 12 canastas	1,00	\$1.000,00
Exhibidor	Exhibidor con caja sin frio	1,00	\$700,00
			\$6.200,00

Tabla 36.

Detalle Inversión Adquisiciones Local Ponceano.

Inversión Adquisiciones Ponceano			
Equipo	Descripción	Cantidad	Inversión
Horno	Horno estático turbo	1,00	\$4.500,00
Panera	Panera vertical 12 canastas	1,00	\$1.000,00
Exhibidor	Exhibidor con caja sin frio	1,00	\$700,00
			\$6.200,00

Tabla 37.

Detalle Inversión Adquisiciones Local Salvador.

Inversión Adquisiciones Av. República de El Salvador			
Equipo	Descripción	Cantidad	Inversión
Horno	Horno estático turbo	1,00	\$4.500,00
Panera	Panera vertical 12 canastas	1,00	\$1.000,00
Exhibidor	Exhibidor con caja sin frio	1,00	\$700,00
			\$6.200,00

Ver Anexo 6. Cotización Mobiliaria y Equipos de Panificación.

4.4. Plan de producción

Al contar con un horno estático turbo para la producción diaria de pan, se fija la capacidad de producción por el tiempo de horneado de un coche completo en una parada.



Figura 49. Coche Horno Estático Turbo de 10 Latas.

Definimos la cantidad de producción:

$$Pd = nb * np * q$$

Figura 50. Producción Diaria.

Donde:

Pd: Producción Diaria

nb: Número de Bandejas (10 por coche)

np: Número de Paradas

q: Cantidad de Panes por Bandeja (20 en promedio)

Relacionando la producción diaria de pan a la proyección diaria de ventas en 1302 panes diarios para el sector de Carapungo (Ver Anexo 11. Producción Diaria de Pan), se requiere calcular el número de paradas y multiplicar por 20 minutos de tiempo que toma el horneado de cada parada de la siguiente manera:

$$np = \frac{Pd}{nb * q}$$

$$np = \frac{1266}{10 * 20}$$

$$np = 6,51$$

Figura 51. Cálculo número de paradas.

Se obtiene 7 paradas necesarias para cumplir con las ventas proyectadas. Ahora, multiplicaremos por 20 minutos para conocer el tiempo necesario:

$$t = np * tp$$

Figura 52. Cálculo tiempo de producción.

Donde:

t: Tiempo de Producción

np: Número de Paradas

tp: Tiempo de Horneado por parada

$$t = 7 * 20 \text{ minutos}$$

$$t = 140 \text{ minutos}$$

Se define que el tiempo de producción necesaria para cubrir la necesidad de producto disponible en percha en 140 minutos. Se planifican 3 paradas de 20 minutos en la mañana (05:30) una al medio día (12:00) y 3 paradas más en la tarde (17:30) de 20 minutos cada uno para alcanzar la producción requerida.

Aplicando las mismas fórmulas para cada local comercial se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 38.

Producción diaria global.

Producción Diaria				
Ubicación	Ventas Diarias	Pd (C/U)	np (paradas)	t (min)
Locala Carapungo	\$ 400.00	1302	7.00	140
Local Carcelén	\$ 500.00	1635	9.00	180
Local Ponceano	\$ 500.00	1635	9.00	180
Local Salvador	\$ 800.00	2596	15.00	300

Estos datos nos muestran la cantidad de pan a producirse, con tiempos de horneado total en el día. El número de paradas se distribuye en el transcurso del día para cubrir el plan de producción.

4.5. Plan de compras

La selección de proveedores de los ingredientes críticos influirá en la calidad y tiempo de respuesta de la producción diaria. Siguiendo estos parámetros se han seleccionado los siguientes proveedores:

Tabla 39.

Proveedores Seleccionados para Ingredientes.

Proveedores Seleccionados Ingredientes			
Ingrediente	Descripción	Marca	Distribuidor
Harina	Harina de trigo para panificación	France Superior	Dipor S.A.
Azúcar	Azúcar blanco refinada	Valdez	Dipor S.A.
Sal	Sal refinada	Crisal	Dipor S.A.
Levadura	Levadura fresca	Levapan	Dipor S.A.
Cocoa	Cocoa en polvo	La Universal	Dipor S.A.
Manteca	Manteca Vegetal	Súper	Dipor S.A.
Huevo	Huevo mediano	Selecto	Huevos Selecto

(Ver Anexo 8. Cotización Ingredientes).



Figura 53. Harina para Panificación France Superior.



Figura 54. Azúcar Blanco Refinada Valdez.



Figura 55. Sal Refinado Crisal.



Figura 56. Levadura Fresca Levapan.



Figura 57. Manteca Súper.



Figura 58. Cocoa en Polvo La Universal.



Figura 59. Huevo Selecto.

Se establece el plan de compras definiendo la necesidad diaria de ingredientes detallada a continuación:

Tabla 40.

Necesidad de Ingredientes a Diario.

Necesidad Diaria				
Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad por Unidad	Total Diario
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33	\$ 43.400,00
Azúcar	Azucar blanca refinada	gr	3,33	\$ 4.340,00
Sal	Sal refinada	gr	0,67	\$ 868,00
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33	\$ 4.340,00
Agua	Agua cruda	mL	16,67	\$ 21.700,00
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67	\$ 8.680,00
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07	\$ 87,00
Ajonjoli	Ajonjoli procesado	gr	1,00	\$ 382,00
Vainilla	Escencia de vainilla	ml	0,50	\$ 107,50
Empaste	Margarina sin sal	gr	6,67	\$ 1.273,97
Chocolate	Cocoa en polvo	lb	0,01	\$ 0,24

Conociendo la necesidad diaria de ingredientes se plantea un plan de compra semanal, dando como resultado la adecuada rotación de inventario y aplicando a descuentos por compra al por mayor. Cabe recalcar que se debe mantener liquidez en caja chica y priorizar el ingreso de nuevo efectivo proveniente de las ventas para dinamizar el flujo de caja. Por lo que se define el siguiente plan de compras:

Tabla 41.

Plan de Compras de Ingredientes Semanal.

Plan de Compras					
Ingrediente	Descripción	Unidad	Necesidad Semanal	Compra Semanal	Presentación
Harina	Harina de trigo fortificada	Kg	303,80	7,00	Bulto 50Kg
Azúcar	Azucar blanca refinada	Kg	30,38	1,00	Bulto 50Kg
Sal	Sal refinada	Kg	6,08	4,00	Funda 2Kg
Levadura	Levadura fresca	Kg	30,38	61,00	Barra 500g
Agua	Agua cruda	L	151,90	95,43	Litros
Manteca	Manteca Vegetal	Kg	60,76	5,00	Caja 15Kg
Huevo	Huevo mediano	CU	609,00	21,00	Cubeta 30u
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	Kg	2,67	6,00	Funda 500g
Vainilla	Escencia de vainilla	L	0,75	4,00	Botella 250ml
Empaste	Margarina sin sal	Kg	8,92	1,00	Caja 15Kg
Chocolate	Cocoa en polvo	Kg	1,68	2,00	Funda 1Kg

El detalle de las necesidades diarias y el plan de compras para los locales comerciales de Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador se detallan en el Anexo 9. Necesidades Diarias y Plan de Compras.

4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica

Para el proceso productivo se evaluarán los desperdicios generados a diario, por sobrante de producto en percha y óptima utilización de los ingredientes, sin embargo; se debe tener en cuenta que existen ingredientes que tienen período perecible superior a 7 días por lo que se utilizará hasta que se termine.

Para lo cual hemos preparado el siguiente cuadro:

Tabla 42.

Indicadores Productivos.

Unidades Producidas						
Referencia	Descripción	Unidades	Producidas	Vendidas	Desperdicio	Indicador
PA-0003	Pan Reventado	CU	191	182	9	4,71%
PA-0004	Pan Ingerto	CU	191	182	9	4,71%
PA-0006	Pan Molde	CU	191	182	9	4,71%
PA-0007	Pan Integral Pequeño	CU	191	182	9	4,71%
PA-0008	Pan Gusanito	CU	12	12	0	0,00%
PA-0009	Pan de Chocolate	CU	120	114	6	5,00%
PA-0010	Pan Rosita	CU	191	182	9	4,71%

Ingredientes Utilizados						
Ingrediente	Descripción	Unidades	Comprado	Utilizado	Desperdicio	Indicador
Harina	Harina de trigo fortificada	Kg	350,00	303,80	46,20	13,20%
Azúcar	Azúcar blanca refinada	Kg	50,00	30,38	19,62	39,24%
Sal	Sal refinada	Kg	8,00	6,08	1,92	24,05%
Levadura	Levadura fresca	Kg	30,50	30,38	0,12	0,39%
Agua	Agua cruda	l	151,90	151,90	0,00	0,00%
Manteca	Manteca Vegetal	Kg	75,00	60,76	14,24	18,99%
Huevo	Huevo mediano	CU	630,00	609,00	21,00	3,33%
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	Kg	6,00	2,67	3,33	55,43%
Vainilla	Escencia de vainilla	ml	4,00	0,75	3,25	81,19%
Empaste	Margarina sin sal	Kg	15,00	8,92	6,08	40,55%
Chocolate	Cocoa en polvo	Kg	2,00	1,68	0,32	16,00%

Tabla 43.

Indicadores de cumplimiento de objetivos.

Indicadores Cumplimiento de Objetivos				
Descripción	Proyectado	Alcanzado	Diferencia	Indicador
Ventas Diarias Carapungo	\$400.00	\$402.55	\$2.55	100.64%
Ventas Anuales Carapungo	\$100,000.00	\$121,179.60	\$21,179.60	121.18%
Ventas Anuales Carcelén	\$500.00	\$503.70	\$3.70	100.74%
Ventas Anuales Ponceano	\$500.00	\$503.70	\$3.70	100.74%
Ventas Anuales Av. República de El Salvador	\$800.00	\$802.97	\$2.97	100.37%
Recuperación de capital (años)	2.00	2.19	0.19	109.36%

Con los indicadores de cumplimiento podemos analizar el porcentaje de la meta alcanzada para ventas diarias, ventas anuales y periodo de recuperación de la inversión establecidos en los objetivos específicos del capítulo 1, demostrando que los objetivos son alcanzables.

4.7. Conclusiones del Capítulo

El costo de la cadena de valor es ínfimo en relación al margen que se obtiene al ofrecer un producto con un valor agregado. El mayor costo será la curva de aprendizaje de los colaboradores, para dentro de su periodo laboral normal apliquen con disciplina las instrucciones de optimización de recursos y proactiva atención a la clientela.

El propósito a largo plazo de construir una marca empezará con la atención a los detalles en cada etapa de producción y distribución para que el producto consumido sea lo más cercano a la expectativa del cliente al realizar la compra.

5. Plan financiero

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

En los supuestos detallados a continuación debemos aclarar que se manejan valores y porcentaje de acuerdo a la ley vigente a corte 2019. Se trabaja con un salario básico unificado (BSU) de USD 394,00.

Tabla 44.

Supuestos Financieros.

DATOS Y SUPUESTOS	
Factores Macroeconómicos	
Inflación	0,19%
Expectativa del Mercado	
Crecimiento de ventas anual	5,00%
Sueldos y salarios	
Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,45%
Incremento sueldo a partir año 2	3,00%
Estructura de capital	
Patrimonio	100,00%
Deuda	
Aporte a futuras capitalizaciones	12.000,00
Carga Tributaria	
Impuesta a la Renta	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Pólítica de cuentas por cobrar	
Contado:	80,00%
Crédito:	20,00%
Pólítica de cuentas por pagar	
Crédito:	30,00%
Contado	70,00%
Horarios de Atención	
De lunes a Sábado de 06:30 a 21:30	
Días de atención mensual	30

5.2. Estados Financieros Proyectados

Se inicia el análisis financiero con el primero local comercial en Carapungo a 5 años. (Tabla 39). Luego se analiza en conjunto la apertura de los 3 locales comerciales: Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador para evaluar el proyecto global.

5.2.1. Estado de resultados

Tabla 45.

Estado de Resultado Anual Proyectado Local Carapungo.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	121,179.60	127,238.58	133,600.51	140,280.53	147,294.56
(-) Costo de venta	76,933.34	80,780.00	84,819.00	89,059.95	93,512.95
(=) Utilidad Bruta	44,246.26	46,458.58	48,781.50	51,220.58	53,781.61
(-) Gastos sueldos	30,375.78	33,193.41	34,188.82	35,215.60	36,272.44
(-) Gastos generales	8,466.00	8,484.02	8,504.24	8,526.94	8,552.43
(-) Gastos de depreciación	805.00	1,610.00	2,334.50	2,898.00	3,228.05
(-) Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	4,599.49	3,171.15	3,753.94	4,580.04	5,728.69
(-) Gastos de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad antes de impuestos y participación	4,599.49	3,171.15	3,753.94	4,580.04	5,728.69
(-) 15% Participación trabajadores	689.92	475.67	563.09	687.01	859.30
(=) Utilidad antes de impuestos	3,909.56	2,695.48	3,190.85	3,893.03	4,869.38
(-) Impuesto a la renta	977.39	673.87	797.71	973.26	1,217.35
(=) Utilidad Neta	2,932.17	2,021.61	2,393.14	2,919.78	3,652.04

Se detalla ventas acumuladas para cada año con un crecimiento anual del 5% como se analizó en el numeral 2.4.

Tabla 46.

Estado de Resultado Anual Projectado Global.

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL					
Ítem	Carapungo	+Carcelén	+Ponceano	+Salvador	5 Año Todas
ACTIVOS	14,803.98	34,728.13	62,321.58	106,024.51	108,760.74
Corrientes	7,558.98	21,903.13	36,671.58	54,724.51	57,460.74
Efectivo	1,500.00	14,132.53	29,095.38	42,637.33	44,769.20
Cuentas por Cobrar	6,058.98	7,770.60	7,576.20	12,087.18	12,691.54
Inventario					
No Corrientes	7,245.00	12,825.00	25,650.00	51,300.00	51,300.00
Propiedad, Planta y Equipo*	8,050.00	14,250.00	28,500.00	57,000.00	57,000.00
Depreciación acumulada	(805.00)	(1,425.00)	(2,850.00)	(5,700.00)	(5,700.00)
Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PASIVOS	76,933.34	179,933.73	374,728.05	544,141.07	573,235.41
Corrientes	76,933.34	179,933.73	374,728.05	544,141.07	573,235.41
Cuentas por pagar proveedores	76,933.34	180,467.75	370,433.89	542,392.01	569,511.61
Sueldos por pagar					
Impuestos por pagar	0.00	(534.01)	4,294.16	1,749.06	3,723.80
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda a largo plazo					
PATRIMONIO	3,732.17	5,753.78	8,146.92	11,066.69	14,718.73
Capital	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Utilidades retenidas	2,932.17	4,953.78	7,346.92	10,266.69	13,918.73

Propiedad, Planta y Equipo* se detalla la inversión de cada local comercial para iniciar operaciones. El proyecto es financiado por los inversionistas por lo que no se refleja amortización.

5.2.2. Estado de situación o balance general

Tabla 47.

Estado de Situación Anual Proyectados Local Carapungo.

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL						
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ACTIVOS	14,803.98	14,929.10	14,934.30	14,763.44	14,805.87	
Corrientes	7,558.98	9,294.10	11,633.80	14,360.94	17,631.42	
Efectivo	1,500.00	2,932.17	4,953.78	7,346.92	10,266.69	
Cuentas por Cobrar	6,058.98	6,361.93	6,680.03	7,014.03	7,364.73	
Inventario						
No Corrientes	7,245.00	5,635.00	3,300.50	402.50	(2,825.55)	
Propiedad, Planta y Equipo	8,050.00	7,245.00	5,635.00	3,300.50	402.50	
Depreciación acumulada	(805.00)	(1,610.00)	(2,334.50)	(2,898.00)	(3,228.05)	
Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
PASIVOS	77,910.73	81,453.87	85,616.72	90,033.21	94,730.30	
Corrientes	77,910.73	81,453.87	85,616.72	90,033.21	94,730.30	
Cuentas por pagar proveedores	76,933.34	80,780.00	84,819.00	89,059.95	93,512.95	
Sueldos por pagar						
Impuestos por pagar	977.39	673.87	797.71	973.26	1,217.35	
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Deuda a largo plazo						
PATRIMONIO	3,732.17	5,753.78	8,146.92	11,066.69	14,718.73	
Capital	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	
Utilidades retenidas	2,932.17	4,953.78	7,346.92	10,266.69	13,918.73	

Se debe mantener el nivel de liquidez que se muestra en la tabla para los pagos a proveedores que soliciten pago a contra entrega.

Tabla 48.

Estado de Situación Anual Proyectado Global.

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL					
Ítem	Carapungo	+Carcelén	+Ponceano	+Salvador	5 Año Todas
ACTIVOS	14,803.98	34,728.13	62,321.58	106,024.51	108,760.74
Corrientes	7,558.98	21,903.13	36,671.58	54,724.51	57,460.74
Efectivo	1,500.00	14,132.53	29,095.38	42,637.33	44,769.20
Cuentas por Cobrar	6,058.98	7,770.60	7,576.20	12,087.18	12,691.54
Inventario					
No Corrientes	7,245.00	12,825.00	25,650.00	51,300.00	51,300.00
Propiedad, Planta y Equipo	8,050.00	14,250.00	28,500.00	57,000.00	57,000.00
Depreciación acumulada	(805.00)	(1,425.00)	(2,850.00)	(5,700.00)	(5,700.00)
Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PASIVOS	76,933.34	179,933.73	374,728.05	544,141.07	573,235.41
Corrientes	76,933.34	179,933.73	374,728.05	544,141.07	573,235.41
Cuentas por pagar proveedores	76,933.34	180,467.75	370,433.89	542,392.01	569,511.61
Sueldos por pagar					
Impuestos por pagar	0.00	(534.01)	4,294.16	1,749.06	3,723.80
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda a largo plazo					
PATRIMONIO	3,732.17	5,753.78	8,146.92	11,066.69	14,718.73
Capital	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Utilidades retenidas	2,932.17	4,953.78	7,346.92	10,266.69	13,918.73

Se observa el incremento en los activos no corrientes por la adquisición de los equipos de panificación para cada local comercial.

5.2.3. Estado de flujos de caja

Tabla 49.

Flujo de Caja Proyecto Local Carapungo.

FLUJO DE CAJA						
ítem	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participaci	0.00	4,599.49	3,171.15	3,753.94	4,580.04	5,728.69
(+) Gastos de depreciación	0.00	805.00	1,610.00	2,334.50	2,898.00	3,228.05
(+) Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) 15% Participación trabajadores	0.00	(689.92)	(475.67)	(563.09)	(687.01)	(859.30)
(-) Impuesto a la renta	0.00	(977.39)	(673.87)	(797.71)	(973.26)	(1,217.35)
(=) I. Flujo de efectivo operativo neto	0.00	3,737.17	3,631.61	4,727.64	5,817.78	6,880.09
Inversión de capital de trabajo neto						
(+) Variación de capital de trabajo neto	(8,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Recuperación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) II. Variación de capital de trabajo neto	(8,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones						
(+) Recuperación vehículos	(3,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Recuperación equipo de computación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) III. Gastos de capital (CAPEX)	(3,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja libre del proyecto	(12,000.00)	3,737.17	3,631.61	4,727.64	5,817.78	6,880.09
Flujo de caja libre del inversionista						
Flujo de caja libre del proyecto	(12,000.00)	3,737.17	3,631.61	4,727.64	5,817.78	6,880.09
(+) Préstamo						
(-) Gastos de interés						
(-) Amortización del capital						
(+) Escudo Fiscal						
(=) Flujo de caja libre del inversionista	(12,000.00)	3,737.17	3,631.61	4,727.64	5,817.78	6,880.09

Para el primer local comercial se observa la inversión inicial en los equipos.

Tabla 50.

Flujo de Caja Proyecto Global.

FLUJO DE CAJA GLOBAL						
ítem	Inicial 0	Carapungo 1	Carcelén 2	Ponceano 3	Salvador 4	5 Año Todas 5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participaci	0.00	(3,200.51)	(2,513.01)	20,207.81	8,230.86	17,523.75
(+) Gastos de depreciación	0.00	805.00	3,035.00	8,034.50	19,998.00	20,328.05
(+) Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) 15% Participación trabajadores	0.00	0.00	376.95	(3,031.17)	(1,234.63)	(2,628.56)
(-) Impuesto a la renta	0.00	0.00	534.01	(4,294.16)	(1,749.06)	(3,723.80)
(=) I. Flujo de efectivo operativo neto	0.00	(2,395.51)	1,432.96	20,916.98	25,245.18	31,499.44
Inversión de capital de trabajo neto						
(+) Variación de capital de trabajo neto	(8,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
(+) Recuperación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
(=) II. Variación de capital de trabajo neto	(8,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
Inversiones						
(+) Recuperación vehículos	(3,500.00)	(8,050.00)	(6,200.00)	(6,200.00)	(6,200.00)	0.00
(+) Recuperación equipo de computación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) III. Gastos de capital (CAPEX)	(3,500.00)	(8,050.00)	(6,200.00)	(6,200.00)	(6,200.00)	0.00
Flujo de caja libre del proyecto	(12,000.00)	(10,445.51)	(4,767.04)	14,716.98	19,045.18	31,501.44
Flujo de caja libre del inversionista						
Flujo de caja libre del proyecto	(12,000.00)	(10,445.51)	(4,767.04)	14,716.98	19,045.18	31,501.44
(+) Préstamo						
(-) Gastos de interés						
(-) Amortización del capital						
(+) Escudo Fiscal						
(=) Flujo de caja libre del inversionista	(12,000.00)	(10,445.51)	(4,767.04)	14,716.98	19,045.18	31,501.44

En el flujo global incluyendo todos los locales comerciales se observa la inversión adicional en cada año, con el inicio de operaciones de un nuevo local comercial.

5.2.4. Análisis de relaciones financieras

El análisis se basará en los flujos de caja detallado en la tabla anterior, llegamos a los índices a continuación.

Tabla 51.

Evaluación Flujo del Accionista Local Carapungo.

Evaluación Flujo del Inversionista	
Tasa libre de riesgo	3.04%
Rendimiento del Mercado	1.47%
Beta	0.88
Riesgo País	14.18%
CAPM Calculado	18.60%
CAPM Real	20.76%
VAN	\$1,683.41
IR	1.14
TIR	26.33%

Tabla 52.

Evaluación Flujo del Accionista Global.

Evaluación Flujo del Inversionista	
Tasa libre de riesgo	3.04%
Rendimiento del Mercado	1.47%
Beta	0.88
Riesgo País	14.18%
CAPM Calculado	18.60%
CAPM Real	20.76%
VAN	\$5,657.80
IR	1.47
TIR	28.33%

5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental

Sabores de Mi Tierra generará desde la ejecución de las operaciones tendrá impacto positivo en el sector:

- Generará 3 fuentes de empleo directo en el primer año en el local comercial de Carapungo y un total 12 personas al cuarto año de operación.
- Pago del 25% de impuesto a la renta en los locales comerciales (SRI, 2019).
- Dinamizará la economía de los proveedores locales.

5.4. Conclusiones del capítulo

Se considera viable el proyecto según los resultados obtenidos en los indicadores económicos, se obtendrá el margen neto en promedio de 15,4% (Tabla 47) anual, incluso con la nueva inversión de equipo y personal en cada año para iniciar operaciones en el nuevo local comercial.

Tabla 53. Indicadores de Margen Anual Global.

ítem	Indicadores Anual Global				
	Carapungo	Carcelén	Ponceano	Salvador	5 Año Todas
Margen Bruto	36.51%	36.15%	36.34%	36.39%	36.39%
Margen Operacional	-2.64%	-0.89%	3.47%	0.97%	1.96%
Margen Neto	-2.64%	-0.57%	2.21%	0.62%	1.25%

La inversión inicial se recuperará en el segundo año de operación, beneficiando a los accionistas con dividendos a partir del segundo año de operación.

La operación de Sabores de Mi Tierra en Carapungo, Carcelén, Ponceano y Av. República de El Salvador generará en al menos 12 plazas de empleo directo, dinamizará la economía local con la compra de bienes y servicios a proveedores del sector.

El tiempo de movilización del cliente promedio para comprar pan y productos asociados se reducirá por la cercanía de los locales comerciales, los precios son el promedio del mercado y segmento mejorando la calidad de vida de los habitantes del sector.

6. Conclusiones Generales y Recomendaciones

Conclusiones:

- Se reduce el tiempo de movilización para la compra de pan y productos asociados al mercado objetivo de cada local comercial con la ubicación estratégica en cada uno.
- Se alcanza ventas de 100 mil dólares anuales en el primer local comercial en Carapungo.
- Se recuperará la inversión total de la implementación del primer local comercial, infraestructura y mobiliaria en un 100%, un periodo de dos años.
- Es alcanzable la meta de ventas con \$500 dólares diarios en el local comercial de Carcelén y Ponceano.
- Es alcanzable la meta de ventas con \$800 dólares diarios en el local comercial de la República de El Salvador.
- El crecimiento del 5% en ventas anuales en local inicial es viable siendo el crecimiento demográfico promedio del 179%.
- El proyecto es rentable, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) global aceptable que es mayor que el rendimiento esperado con una inversión inicial de \$8.050,00.
- El pan no tiene estacionalidad marcada, por lo que su producción y comercialización será prácticamente continua durante todo el año.

Recomendaciones:

- Adquirir conocimiento en el primer local comercial por lo menos en un periodo de un año, reduciendo así el costo de la curva de aprendizaje para el siguiente local comercial.
- Incorporar productos relacionados en percha dentro del local comercial incrementará los ingresos, aprovechando la capacidad instalada.

- Invertir solamente en mobiliaria necesaria para los siguientes locales comerciales, optimizando los equipos de panificación e implementar cadena de frío en la distribución.
- Optimizar las actividades de los colaboradores a través de capacitaciones para que el personal comercial pueda manejar actividades básicas de panificación.

REFERENCIAS

- Bravo, B. (2014). *Plan de negocios empresa productos panificados congelados*. Mendoza.
- Cárdenas, A. (27 de Octubre de 2018). *eluniverso.com*. Obtenido de El Universo:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/10/27/nota/7018235/sector-panadero-diversifica-su-oferta>
- Corporación Latinobarómetro. (2017). *Informe 2017*. Buenos Aires.
- Egas, M. (29 de octubre de 2018). *eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/>
- Estrategia Magazine. (18 de Junio de 2018). *Estrategia Magazine*. Obtenido de estrategiamagazine.com:
<https://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-de-la-cartera-de-productos-portfolio-de-productos-estrategias-negocio-ciclo-de-vida-boston-consulting-matriz-de-crecimiento-de-la-demanda-participacion-de-mercado-matriz-bcg/>
- Fahey, L. (31 de Diciembre de 2019). *Liam Fahey*. Obtenido de Liam Fahey:
<https://liamfahey.com/services>
- Google Maps. (31 de Diciembre de 2019). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com.ec/maps/place/Quito/@-0.1859053,-78.7107455,10z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59a4002427c9f:0x44b991e158ef5572!8m2!3d-0.1806532!4d-78.4678382?hl=es>
- Guerra, S. (19 de Abril de 2019). *La informalidad afecta al sector panadero*. Obtenido de revistagestion.ec: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-informalidad-perjudica-al-sector-panadero>
- INE, I. (2017). *Padrón Continuo de Población*. Madrid.
- INEC. (2001). *Censo de Población y Vivienda*. Quito.
- INEC. (2010). *Censo de Población y de Vivienda*. Quito.
- INEC. (2016). *Encuesta Estructural Empresarial 2016*. Quito.
- INEC. (2017). *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2017 - 2020*. Quito.
- Jácome, E. (15 de Julio de 2018). *elcomercio.com*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>
- Jaramillo, A. (2011). *Plan de negocios para la comercialización de pan y derivados a domicilio en los valles de Los Chillos, Cumbayá y Tumbaco*. Quito.
- Latinobarómetro. (2017). *Informe 2017*. Buenos Aires: Corporación Latinobarómetro.
- Laylita. (31 de Diciembre de 2019). *Recetas de Laylita*. Obtenido de laylita.com:
<https://www.laylita.com/recetas/guaguas-de-pan-receta/>
- Naranjo, Á. (2014). *Diseño de una herramienta de costeo por órdenes de producción para la panadería SUPERINTER*. Cali.
- P. K. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A. de C.V.
- Pan de Calidad. (31 de Diciembre de 2019). *Pan de Calidad*. Obtenido de pandecalidad.com: <https://pandecalidad.com/ferias>
- Pirámide Alimenticia. (2019 de Diciembre de 2019). *Pirámide Alimenticia*. Obtenido de Pirámide Alimenticia: <http://piramidealimenticia.org/para-que-sirve-la-piramide-alimenticia>

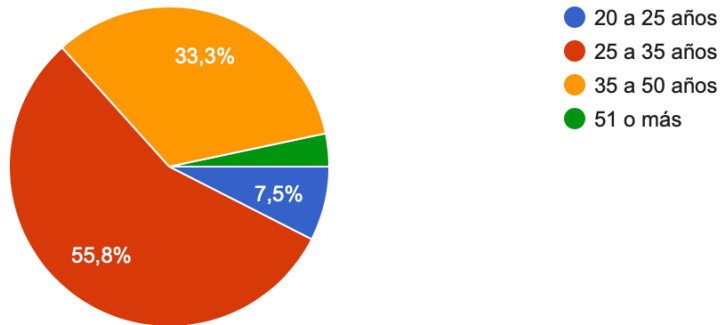
- Porter, M. (12 de Diciembre de 1979). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de 5fuerzasdeporter.com: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2017). *Decreto Ejecutivo 135 - Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público*. Quito.
- SRI. (31 de Diciembre de 2019). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas Web site: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Super Intendencia de Compañías y Seguros. (2017). *Ley de Compañías*. Quito.
- Tapia, E. (27 de Octubre de 2018). *elcomercio.com*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/panaderos-ventas-demanda-negocios-harina.html>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Investigación de Mercado Carapungo.

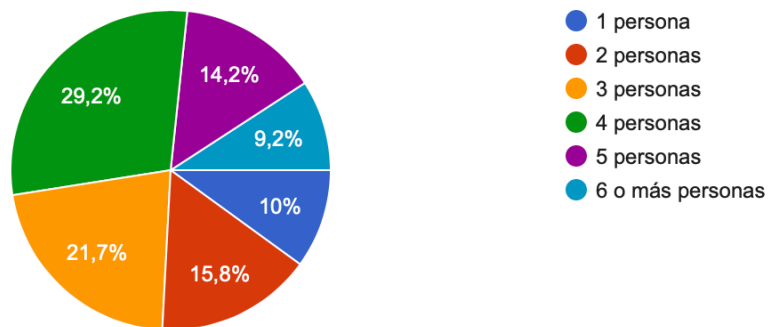
¿Cuál es tu edad?

120 respuestas



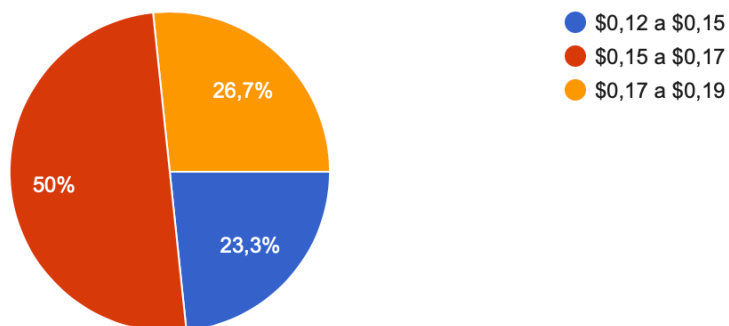
¿Cuántas personas componen tu núcleo familiar?

120 respuestas



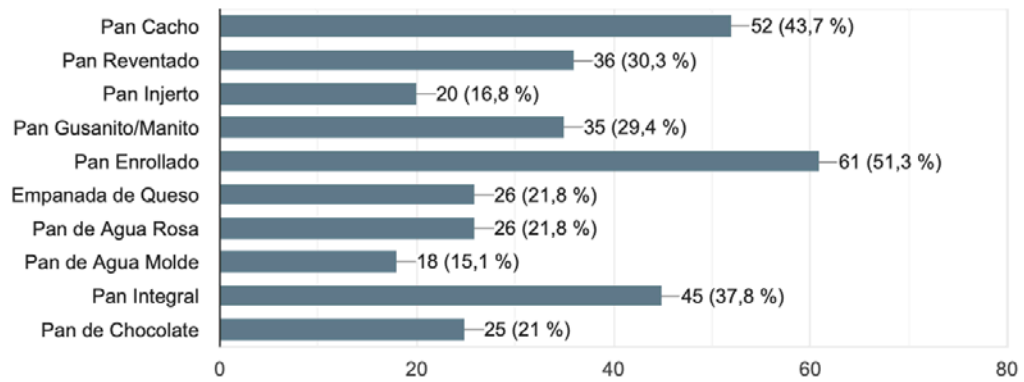
¿Cuál es un precio que estás dispuesto a pagar por un pan de calidad?

120 respuestas



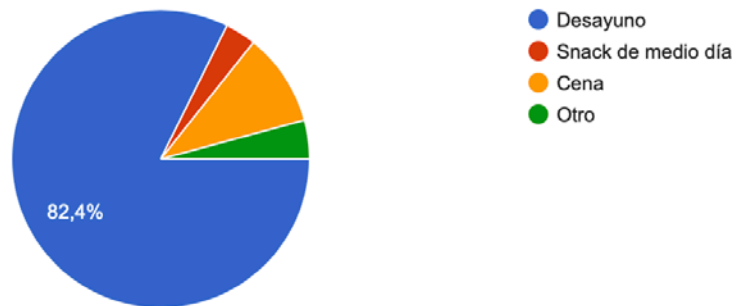
¿Cuáles tipos de pan consumes con frecuencia?

119 respuestas



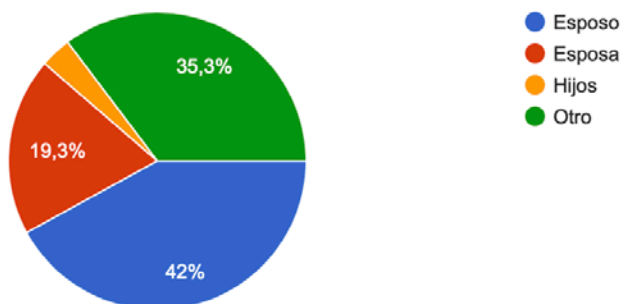
¿El pan que compras es para?

119 respuestas



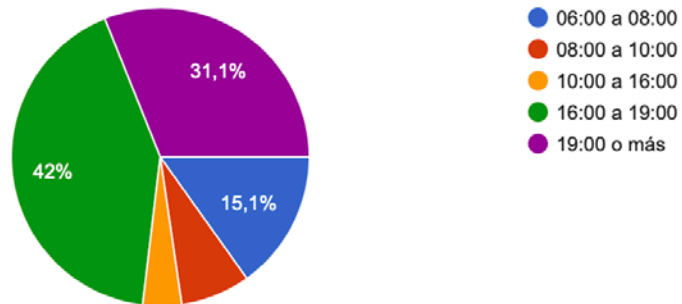
¿Qué persona compra el pan en la casa?

119 respuestas



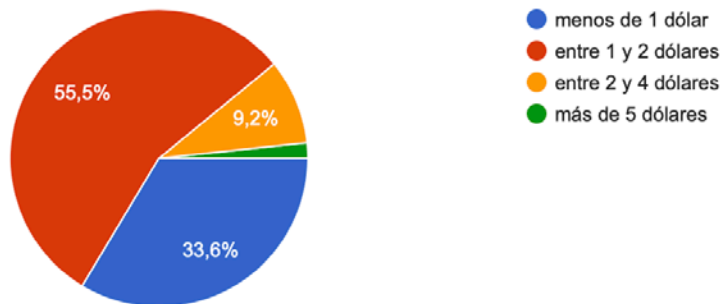
¿En que horario compran el pan?

119 respuestas



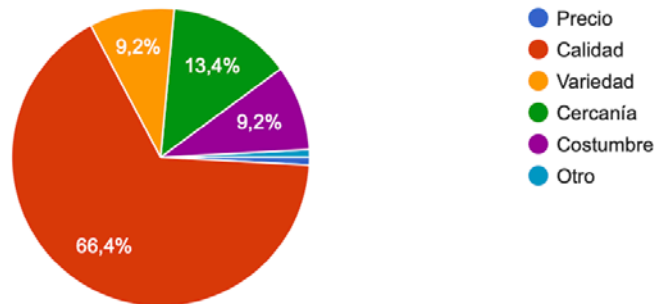
¿Cuánto gastas en promedio diariamente en pan?

119 respuestas



¿Cuáles son los motivos dominantes de compra?

119 respuestas



Anexo 2. Cotización Productos Asociados.

AC BEBIDAS, S. DE R.L. DE C.V.
 PANAMERICANA NORTE S/N KM 15 CALDERON
 TELEFONO: 01-267888
 CALDERON - PANAMA
 RUC: 1003711494001

AMIG 1800

FACTURA 110-036-002721056

NO AUTORIZACION: 14612320117911109950121100140926931280262312810
 CLIENTE: PANADERIA BATERV
 CODIGO: 1778418 CTRL INTERNO: 09-0-2721056-0 RUTA: 198
 PREVENIO: 2413 SOROSU GARCA CESAR ADONIS01 CARGA: 300-RS SEC. B: ENTRADA: 22/01/2020 VENCIMIENTO: 22/01/2020
 QUIA REMISION: 115-036-001111117 FECHA ORA DE EMISION: 22/01/2020 22:06:40
 TRANSFORMATA: 2403 CALDERON NORTE S/N KM 15 CALDERON CARGA: 300-RS SEC. B: ENTRADA: 22/01/2020 VENCIMIENTO: 22/01/2020
 PUNTO PARTIDA: PANAMERICANA NORTE S/N KM 15 CALDERON PLACA: 27000722 MOTIVO TRANS: 1001
 DESTINO: PUNTA 04_328 CALDERON FECHA TRANS: 22/01/2020 COD ESTAB DESTINO: 110
 RUTA: QUITO

CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS/BOT	CANTIDAD	P.UNITARIO	DESCUENTO	VALOR
0180	SPRITE BARRITO 1500 PBT(12)	0 / 6	0.25	9.76891	0.00	2.44
0777	FIDRA BARRY FRASA 1350 PBT(12)	0 / 3	0.25	9.58250	0.00	2.39
1272	FIDRA BARRY 800 1350 PBT(12)	0 / 3	0.25	9.75891	0.00	2.43
1454	D. VALLE BRYN 250 (12) PTK 2.0	2 / 0	2.00	2.37500	0.00	4.75

TOTAL DESCTO 14.45 BASE 0% BASE 12% SUB-TOTAL 14.45 IVA 12% COMPENS.2% A PAGAR 16.19

CLAVE ACCESO: 21012320117911109950121100140926931280262312810 CLIENTE

Alvarez Cisneros Remington Javier
 Venta al por menor de leche
 Dir: Gonzalo Martin Es-273 y Gonzalo Hidalgo
 Cels: 0983 183-147
 E-mail: remylvarez1990@hotmail.com
 Quito - Ecuador
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

R.U.C. 1003711494001
FACTURA
 001-0000001655
 AUT. SRL 1125870134
 Fecha de Autorización 03 de Diciembre de 2019
 (vigencia Laboratorio No)

Cliente: PANADERIA BATERV
 F. Emisión: 20-01-2020 Teñ
 R.U.C. 1773019846004 de Remisión:
 Dirección: CALDERON

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	V. VENTA
25	VITA Coccido	976	24400
50	Semi VITA	81	4050
5	PELLETERA	920	4600
30	Megá	970	29100
10	AVICOLA	880	8800
5	CHOCOLAT	115	575
16	7/8 LITRO Coccido	937	15000
1	700URT	200	200

Mylen Maraca Vinuesa Lescano: SOLUCIONES GRAFICAS
 R.U.C. 17090004001 No. AUT. 13800; Tel: 2041-417
 Impreso del 0001601 al 0001700 SUB-TOTAL 12 % \$ 14480
 Fecha de Caducidad 03 de Marzo de 2020 SUB-TOTAL 0% \$ 1
 ORIGINAL Cliente: COPIA CELESTE: Emisor

Forma de Pago: Efectivo Cheque Tarjeta crédito (vaga) Débito con autorización del cliente (Remisión)

DESCUENTO \$ 1
 SUB-TOTAL \$ 14479
 IVA 12 % \$ 1737
 V. TOTAL \$ 16216

Firma Autorizador: [Firma] Firma Cliente: [Firma]

AC BEBIDAS, S. DE R.L. DE C.V.
 PANAMERICANA NORTE S/N KM 15 CALDERON
 TELEFONO: 01-267888
 CALDERON - PANAMA
 RUC: 1003711494001

AMIG 1800

FACTURA 110-036-002693128

NO AUTORIZACION: 14612320117911109950121100140926931280262312810
 CLIENTE: PANADERIA BATERV
 CODIGO: 1778418 CTRL INTERNO: 09-0-2693128-1 RUTA: 198
 PREVENIO: 2413 SOROSU GARCA CESAR ADONIS01 CARGA: 300-RS SEC. B: ENTRADA: 15/01/2020 VENCIMIENTO: 15/01/2020
 QUIA REMISION: 115-036-001111117 FECHA ORA DE EMISION: 14/01/2020 22:24:03
 TRANSFORMATA: 2403 CALDERON NORTE S/N KM 15 CALDERON CARGA: 300-RS SEC. B: ENTRADA: 15/01/2020 VENCIMIENTO: 15/01/2020
 PUNTO PARTIDA: PANAMERICANA NORTE S/N KM 15 CALDERON PLACA: 27000722 MOTIVO TRANS: 1001
 DESTINO: PUNTA 04_328 CALDERON FECHA TRANS: 15/01/2020 COD ESTAB DESTINO: 110
 RUTA: QUITO

CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS/BOT	CANTIDAD	P.UNITARIO	DESCUENTO	VALOR
0134	COCA-COLA E 3000 PBT(6)	1 / 0	1.00	14.34822	0.00	14.34
0123	COCA-COLA E 2000 BPRBT(9)	0 / 6	0.66	10.75893	0.00	7.17
0776	SPRITE BARRY 2000 BPRBT(9)	0 / 2	0.22	8.36429	0.00	1.89
0773	FIDRA BARRY FRASA 2000 BPRBT(9)	0 / 1	0.11	8.36429	0.00	0.99

TOTAL DESCTO 24.10 BASE 0% BASE 12% SUB-TOTAL 24.10 IVA 12% COMPENS.2% A PAGAR 27.45

CLAVE ACCESO: 21012320117911109950121100140926931280262312810 CLIENTE

AC BERIDAS, S. DE R.L. DE C.V.
 PANAMERICANA NOROCCIDENTAL S.A. JANTO ADELCA
 CALDERON - MATIZ
 TEL. 17146693

AMIG 1/1
 1800 FOMSA
 www.1800fomsa.com

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. 0002
 NO AUTORIZACION: 1711202001179111099001211065002665433026543318
 CLIENTE: ROSARIO BERRY LIZBARRAZ
 CODIGO: 1711468 CTR. INTERNO: 03-D-2465433-9 RUTA: 102
 PREVENIO: 2411 BARRIOS CANTON CALDAS 40020702 CARNA: 10-MS SEC. 98
 GUA REMISION: 116-036-001055558
 TRANSPORTISTA: 4403 LLANOS AMBIZ INDO VICENTE CURUC: 2130210390
 PUNTO PARTIDA: PASADERO CALDAS NOROCCIDENTAL S.A. CALDERON
 DESTINO: PUNTE 04-313 CALDERON

FACTURA 110-036-002665433
 NO ORDEN: 179103984503
 IDENTIFICACION: 179103984503
 MOTIVO: 0003 36 03000 0 000000
 ENTRADA: 8/01/2020 VENCIMIENTO: 8/01/2020
 FECHA EMISION: 8/01/2020
 PLACA: 1205022 MOTIVO TRASLADO: 0003
 FECHA TRANSP.: 8/01/2020 COD. ESTAB. DESTINO: 110
 FECHA TRANSP.: 8/01/2020 RUTA: 02100

CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS/BOT	CANTIDAD	PUNTAJE	DESCUENTO	VALOR
0311	COCA-COLA 8 1850 202 (12)	1 / 0	1.00	32.43750	0.00	12.43
0074	COCA-COLA 180 1000 (12)	1 / 0	1.00	46.87500	0.00	9.37
3454	D.YALLER 1828 250 (12) TTPK 2.0	1 / 0	1.00	2.37500	0.00	2.37
3458	D.YALLER 804 250 (12) TTPK 2.0	1 / 0	1.00	2.37500	0.00	2.37

TOTAL DESCTO 26.75 **BASE 0%** 0.00 **BASE 12%** 26.75 **SUB-TOTAL** 26.75 **IVA 12%** 3.21 **COMPENS. 2%** 0.00 **A PAGAR** 29.97

CLAVE ACCESO: 011022001179111099001211065002665433026543318

PROVEEDORA DEL NORTE
 MATIZ: Genarany Caba Lora W y Gabriela
 Telf: 20206-183480 • Cel: 099 210 000 000 084 086
 E-mail: matiz@proveedora.com • Caba: Ecuador
 R. U. C.: 17114669110001
 DISTRIBUIDOR MULTIMARCA

FACTURA 5802-001-06 No 0023270
 F. APT.: 17080806
 F. APT.: 17080806
 VALOR PARA SU DEPOSITO: 30/01/2020/2020

CLIENTE: BDO SOCIAL BAKERY INC
 NOMBRE: BAKERY INC
 RUC: 1790019040001
 DIR: PUNTE 04-313 Y B. CALLES

CREDITO: 600
 TELEFONO: 2020-251
 EMISION: 15/01/2020
 FECHA: 15/01/2020

CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	UNIDADES	FRACCION	DICTO CLIENTE	BONO	VALOR TOTAL
	CUBRETE DE HORNOS S/DES/0	4.00	20	00	0.00%	U	80.00

GUÍA DE REMISION 5802-001-06 No 0001270
 PUNTO PARTIDA: LURETTE CASA SO AY-15 CALLES
 FECHA DE TERMINACION: 5/11/2020
 COMPRA: VENTA:
 TOTAL: 80.00

DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.
 TEL: 06-3700460
 QUITAGUA - MATIZ
 TEL. 17146693

AMIG 1/1
 1800 FOMSA
 www.1800fomsa.com

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. 0002
 NO AUTORIZACION: 1411202001099001211065002665433026543318
 CLIENTE: BAKERY S.A.
 CODIGO: 1711471 CTR. INTERNO: 13-0-2465523-1 RUTA: 102
 PREVENIO: 1351 CUEVA LAZARZA BYRON PAUL CARNA: 10-MS SEC. 98
 GUA REMISION: 050-001-001465433
 TRANSPORTISTA: 1459 PASADERO PALLANZOSO MITLON Y CURUC: 1711812075
 PUNTO PARTIDA: PASADERO CALDAS NOROCCIDENTAL S.A. CALDERON
 DESTINO: PUNTE 04-313 Y GBOVUAY CALDERON

FACTURA 026-003-002485629
 NO ORDEN: 179103984503
 IDENTIFICACION: 179103984503
 MOTIVO: 0003 36 03000 0 000000
 ENTRADA: 14/01/2020 VENCIMIENTO: 14/01/2020
 FECHA EMISION: 14/01/2020
 PLACA: 1205022 MOTIVO TRASLADO: 0003
 FECHA TRANSP.: 14/01/2020 COD. ESTAB. DESTINO: 006
 FECHA TRANSP.: 14/01/2020 RUTA: 02100

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PUNTAJE	DESCUENTO	VALOR
0902	ARTON 1840 MARGARITILLA 250ml	1.00	0.41229	0.00	0.41
1475	LACROS-BOT-0260-CROCO	10.00	0.62857	0.00	6.29
2028	TYXOR-BOT-0120-ROSA	3.00	0.43000	0.00	1.29
2038	TYXOR-BOT-0120-ROJO	4.00	0.43000	0.00	1.72
2032	TYXOR-BOT-0120-MORSA	3.00	0.43000	0.00	1.29
2037	TYXOR-BOT-0120-ROJO	1.00	0.44500	0.00	0.44
2394	TYXOR-BOT-0120-ROJO	1.00	0.75100	0.00	0.75
2477	LACROS-BOT-CALZADA-CHOCOLATE-135	10.00	0.43210	0.00	4.32
2444	GLAYTORI CALZADA PUNTE 0200	5.00	0.43230	0.00	2.11
2478	LACROS-BOT-0100TY-FRESA-135	10.00	0.43230	0.00	4.32

TOTAL DESCTO 23.32 **BASE 0%** 0.00 **BASE 12%** 5.66 **SUB-TOTAL** 17.65 **IVA 12%** 2.11 **COMPENS. 2%** 0.00 **A PAGAR** 25.44

CLAVE ACCESO: 1411202001099001211065002665433026543318

Anexo 3. CAPM

Evaluación Flujo del Inversionista Carapungo	
Tasa libre de riesgo	3.04%
Rendimiento del Mercado	1.47%
Beta	0.88
Riesgo País	14.18%
CAPM Calculado	18.60%
CAPM Real	20.76%
VAN	\$1,683.41
IR	1.14
TIR	26.33%

Evaluación Flujo del Inversionista Global	
Tasa libre de riesgo	3.04%
Rendimiento del Mercado	1.47%
Beta	0.88
Riesgo País	14.18%
CAPM Calculado	18.60%
CAPM Real	20.76%
VAN	\$5,657.80
IR	1.47
TIR	28.33%

Anexo 4. Cálculo Muestra Finita.

Población Finita

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

Datos:

N	300
Z	1,96
P	50,00% <i>cuando no se tiene muestra previa, P=50% y Q=50%</i>
Q	50,00%
D	5%

n= 118,787879

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Conjuntos Residenciales y escuela primaria Filadelfia.







Anexo 6. Cotización Mobiliaria y Equipos de Panificación.



CULQUI TERAN JOSE ANIBAL
 Dirección Matriz : SAN BUENAVENTURA AV. MIGUEL
 ITURRALDE

Contribuyente Especial Nro. : 284

Obligado a Llevar Contabilidad: SI

RUC.: 0600634474001

FACTURA N. 001-002-000008146

FECHA AUTORIZACIÓN : 21/10/2019

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISION: NORMAL

NUMERO DE AUTORIZACION:

2110201901050053447400120010020000081461234567818

CLAVE DE ACCESO:



2110201901050053447400120010020000081461234567818

Nombres: PANADERIA Y PASTELERIA BAKERY INCORPORATED BAKERY INC S.A.

Dirección: QUITO PUNIN N4-328 Y CAPITAN GEOVANNY CALLES, CALDERON

RUC: 1793019846001 Fecha Emisión: 21/10/2019 Vence: 21/10/2019 Telefono: --022824144

Código	Descripción	Med.	Cantidad	Precio Unitario	Desc.	Total
701054	AMASADORA RAPIDA EN ACERO MATE CON ESCURRIDOR 1.10 X 0.60X0.90	UND	1.00	1,600.00	0.00	1,600.00
326063	EXHIBIDOR C CAJA SIN FRIO EN ACERO 2MT	UND	1.00	700.00	0.00	700.00
320008	HORNO TURBO 10 LATAS ESTATICO A GAS 220V INCLUYE: 2 COCHES EN ACERO +2 PORTACOCHESES +20 BANDEJAS LISAS SERIE : T320102225TB ,	UND	1.00	4,500.00	0.00	4,500.00
701095	MESA DE TRABAJO 2X1 CON REFUERZO EL ACERO	UND	1.00	250.00	0.00	250.00

Forma Pago Empresa CREDITO 7,896.00 Forma Pago SRI OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO 7,896.00 Con Vencimiento a 0 DIAS INFORMACIÓN ADICIONAL Vendedor : NATALY Correo : esteban_nato@hotmail.com Ciudad : QUITO	Subtotal	7,050.00
	Subtotal IVA 0%	0.00
	Descuento	0.00
	SubTotal Iva 12%	7,050.00
	ICE	0.00
	IVA 12%	846.00
	Propina	0.00
VALOR TOTAL	7,896.00	

!! DECLARE A TIEMPO SU IMPUESTO A LA RENTA !!



CULQUI TERAN JOSE ANIBAL
 Dirección Matriz : SAN BUENAVENTURA AV. MIGUEL
 ITURRALDE

Contribuyente Especial Nro. : 284

Obligado a Llevar Contabilidad: SI

RUC.: 0600634474001

FACTURA N. 001-002-000008147

FECHA AUTORIZACIÓN : 21/10/2019

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISION: NORMAL

NUMERO DE AUTORIZACION:

2110201901050063447400120010020000081471234567813

CLAVE DE ACCESO:



2110201901050063447400120010020000081471234567813

Nombres: PANADERIA Y PASTELERIA BAKERY INCORPORATED BAKERYINC S.A.

Dirección: QUITO PUNIN N4-328 Y CAPITAN GEOVANNY CALLES, CALDERON

RUC: 1798019846001 Fecha Emisión: 21/10/2019 Vence: 21/10/2019 Telefono: --023824144

Codigo	Descripción	Med.	Cantidad	Precio Unitario	Desc.	Total
326011	PANERA DE 9 CANASTAS EN INOX	UND	1.00	1,000.00	0.00	1,000.00
Forma Pago Empresa				Subtotal		1,000.00
CREDITO				Subtotal IVA 0%		0.00
Forma Pago SRI				Descuento		0.00
OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO 1,112.00 Con Vencimiento a 0 DIAS				SubTotal Iva 12%		1,000.00
INFORMACIÓN ADICIONAL				ICE		0.00
Vendedor : NATALY				IVA 12%		112.00
Correo : esteban_nato@hotmail.com				Propina		0.00
Ciudad : QUITO				VALOR TOTAL		1,112.00

!! DECLARE A TIEMPO SU IMPUESTO A LA RENTA !!

Anexo 7. Cotización Ingredientes.

PULLUPAXI JAMI ANA LUCIA
 RUC: 1712478997001
 DIRECCION MATRIZ:
 Av. 9 de Agosto 0E5-127 y Duchicela
 CIUDAD: CALDERON TELF: 2824112
 DIRECCION SUCURSAL:
 Av. Geovanny Calles lote 22
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Nro. 826
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

DETALLE DE FACTURA ELECTRONICA

F A C T U R A: 002-104-000102270
 NUMERO DE AUTORIZACION:

FECHA Y HORA DE AUTORIZACION:

AMBIENTE: Producción
 EMISION: Normal
 CLAVE DE ACCESO:
 090120200117124789970012002104000102270
 1234500217

CLIENTE: Sr. Gladys
 PANADERIA Y PASTELERIA BAKERY
 IDENTIFICACION: 1793019846001
 FECHA EMISION: 09/01/2020 HORA:11:31
 DIRECCION:
 CALLE PUNIN Y GEOVANNI CALLES(CALDERON)
 TELEFONO: 2825181
 EMAIL: esteban_nato@hotmail.com

ARTICULO	CAN.	V.U	TOTAL
HARINA SUPERIOR 11	1.00	31.50	31.50
AZUCAR VALDEZ 1101	1.00	33.50	33.50
MANTECA SUPER 15 K	1.00	21.50	21.50
=====			
SUBTOTAL 0%			86.50
SUBTOTAL 12%			.00
I.V.A 12%			.00
VALOR TOTAL USD			86.50

PAGOS:
 SIN UTIL.DEL SISTEMA FINANCIERO 86.50

CAJERO(A):CAJ203 CARMEN MONTENEGRO
 ITEMS: 3
 OBS:
 SU FACTURA ELECTRONICA SERA ENVIADO AL
 EMAIL: esteban_nato@hotmail.com

PULLUPAXI JAMI ANA LUCIA
 RUC: 1712478997001
 DIRECCION MATRIZ:
 Av. 9 de Agosto 0E5-127 y Duchicela
 CIUDAD: CALDERON TELF: 2824112
 DIRECCION SUCURSAL:
 Av. Geovanny Calles lote 22
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Nro. 826
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

DETALLE DE FACTURA ELECTRONICA

F A C T U R A: 002-103-000251250
 NUMERO DE AUTORIZACION:

FECHA Y HORA DE AUTORIZACION:

AMBIENTE: Producción
 EMISION: Normal
 CLAVE DE ACCESO:
 230120200117124789970012002103000251250
 1234500214

CLIENTE:
 PANADERIA Y PASTELERIA BAKERY
 IDENTIFICACION: 1793019846001
 FECHA EMISION: 23/01/2020 HORA:12:30
 DIRECCION:
 CALLE PUNIN Y GEOVANNI CALLES(CALDERON)
 TELEFONO: 2825181
 EMAIL: esteban_nato@hotmail.com

ARTICULO	CAN.	V.U	TOTAL
KLAVA VERDE 500 gr	1.00	1.40	1.40
MANTECA SUPER 15 K	1.00	21.50	21.50
MARG INDUST 15 KL	1.00	23.50	23.50
HARINA SUPERIOR 11	1.00	31.50	31.50
=====			
SUBTOTAL 0%			76.50
SUBTOTAL 12%			1.25
I.V.A 12%			.15
VALOR TOTAL USD			77.90

PAGOS:
 SIN UTIL.DEL SISTEMA FINANCIERO 77.90

CAJERO(A):CAJ213 LUNA AMANDA
 ITEMS: 4
 OBS:
 SU FACTURA ELECTRONICA SERA ENVIADO AL
 EMAIL: esteban_nato@hotmail.com

PULLUPAXI JAMI ANA LUCIA
 RUC: 1712478997001
 DIRECCION MATRIZ:
 Av. 9 de Agosto 0E5-127 y Duchicela
 CIUDAD: CALDERON TELF: 2824112
 DIRECCION SUCURSAL:
 Av. Geovanny Calles lote 22
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Nro. 826
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

DETALLE DE FACTURA ELECTRONICA

F A C T U R A: 002-104-000103375
 NUMERO DE AUTORIZACION:

FECHA Y HORA DE AUTORIZACION:

AMBIENTE: Producción
 EMISION: Normal
 CLAVE DE ACCESO:
 170120200117124789970012002104000103375
 1234500210

CLIENTE:
 PANADERIA Y PASTELERIA BAKERY
 IDENTIFICACION: 1793019846001
 FECHA EMISION: 17/01/2020 HORA:16:43
 DIRECCION:
 CALLE PUNIN Y GEOVANNI CALLES(CALDERON)
 TELEFONO: 2825181
 EMAIL: esteban_nato@hotmail.com

ARTICULO	CAN.	V.U	TOTAL
HARINA SUPERIOR 11	2.00	31.50	63.00
AFRECHILLO SPRIOR	5.00	.20	1.02
MANTECA SUPER 15 K	1.00	21.50	21.50
JAMON AMERICANO JU	5.00	.75	3.75
MLEVADURA FRESCA LE	4.00	2.60	10.40
=====			
SUBTOTAL 0%			89.27
SUBTOTAL 12%			9.29
I.V.A 12%			1.11
VALOR TOTAL USD			99.67

PAGOS:
 SIN UTIL.DEL SISTEMA FINANCIERO 99.67

CAJERO(A):CAJ213 LUNA AMANDA
 ITEMS: 5
 OBS:
 SU FACTURA ELECTRONICA SERA ENVIADO AL
 EMAIL: esteban_nato@hotmail.com

Anexo 8. Proyección de Ventas.

Proyección de Ventas Diarias Carcelén

Referencia	Descripción	Costo	PVP Real	Unidades Vendidas Diarias	Total Monto Venta Diaria
PA-0001	Pan de Miga	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0002	Pan Croissant	\$ 0,08	\$ 0,16	240	\$ 38,40
PA-0003	Pan Reventado	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0004	Pan Ingerto	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0006	Pan Molde	\$ 0,50	\$ 1,00	15	\$ 15,00
PA-0007	Pan Integral Pequeño	\$ 0,08	\$ 0,15	150	\$ 22,50
PA-0008	Pan Gusanito	\$ 0,08	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0009	Pan de Chocolate	\$ 0,10	\$ 0,30	30	\$ 9,00
PA-0010	Pan Rosita	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
QS-0001	Queso Mesa 500 gr	\$ 1,55	\$ 2,00	30	\$ 60,00
BG-001	Bebida gaseosa 200 mL	\$ 0,20	\$ 0,25	30	\$ 7,50
BG-002	Bebida gaseosa 300 mL	\$ 0,30	\$ 0,50	30	\$ 15,00
BG-003	Bebida gaseosa 500 mL	\$ 0,70	\$ 0,75	15	\$ 11,25
BG-004	Bebida gaseosa 1000 mL	\$ 0,85	\$ 1,50	15	\$ 22,50
BG-006	Bebida gaseosa 3000 mL	\$ 1,90	\$ 2,50	6	\$ 15,00
BN-001	Bebida hidratante 250 mL	\$ 0,29	\$ 0,75	15	\$ 11,25
BN-002	Agua Mineral 250 mL	\$ 0,21	\$ 0,40	30	\$ 12,00
LH-001	Leche Entera 1000mL marca	\$ 0,75	\$ 0,80	60	\$ 48,00
LH-002	Leche Semidescremada 1000	\$ 0,81	\$ 0,85	30	\$ 25,50
HV-004	Huevo Mediano	\$ 0,11	\$ 0,12	90	\$ 10,80
				\$ 311,76	\$ 503,70

Proyección de Ventas Diarias Ponceano

Referencia	Descripción	Costo	PVP Real	Unidades Vendidas Diarias	Total Monto Venta Diaria
PA-0001	Pan de Miga	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0002	Pan Croissant	\$ 0,08	\$ 0,16	240	\$ 38,40
PA-0003	Pan Reventado	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0004	Pan Ingerto	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0006	Pan Molde	\$ 0,50	\$ 1,00	15	\$ 15,00
PA-0007	Pan Integral Pequeño	\$ 0,08	\$ 0,15	150	\$ 22,50
PA-0008	Pan Gusanito	\$ 0,08	\$ 0,15	240	\$ 36,00
PA-0009	Pan de Chocolate	\$ 0,10	\$ 0,30	30	\$ 9,00
PA-0010	Pan Rosita	\$ 0,07	\$ 0,15	240	\$ 36,00
QS-0001	Queso Mesa 500 gr	\$ 1,55	\$ 2,00	30	\$ 60,00
BG-001	Bebida gaseosa 200 mL	\$ 0,20	\$ 0,25	30	\$ 7,50
BG-002	Bebida gaseosa 300 mL	\$ 0,30	\$ 0,50	30	\$ 15,00
BG-003	Bebida gaseosa 500 mL	\$ 0,70	\$ 0,75	15	\$ 11,25
BG-004	Bebida gaseosa 1000 mL	\$ 0,85	\$ 1,50	15	\$ 22,50
BG-006	Bebida gaseosa 3000 mL	\$ 1,90	\$ 2,50	6	\$ 15,00
BN-001	Bebida hidratante 250 mL	\$ 0,29	\$ 0,75	15	\$ 11,25
BN-002	Agua Mineral 250 mL	\$ 0,21	\$ 0,40	30	\$ 12,00
LH-001	Leche Entera 1000mL marca	\$ 0,75	\$ 0,80	60	\$ 48,00
LH-002	Leche Semidescremada 1000	\$ 0,81	\$ 0,85	30	\$ 25,50
HV-004	Huevo Mediano	\$ 0,11	\$ 0,12	90	\$ 10,80
				\$ 311,76	\$ 503,70

Proyección de Ventas Diarias Salavador

Referencia	Descripción	Costo	PVP Real	Unidades Vendidas	Total Monto Venta
				Diarias	Diaria
PA-0001	Pan de Miga	\$ 0,07	\$ 0,15	381	\$ 57,15
PA-0002	Pan Croissant	\$ 0,08	\$ 0,16	381	\$ 60,96
PA-0003	Pan Reventado	\$ 0,07	\$ 0,15	381	\$ 57,15
PA-0004	Pan Ingerto	\$ 0,07	\$ 0,15	381	\$ 57,15
PA-0006	Pan Mokde	\$ 0,50	\$ 1,00	24	\$ 24,00
PA-0007	Pan Integral Pequeño	\$ 0,08	\$ 0,15	238	\$ 35,70
PA-0008	Pan Gusanito	\$ 0,08	\$ 0,15	381	\$ 57,15
PA-0009	Pan de Chocolate	\$ 0,10	\$ 0,30	48	\$ 14,40
PA-0010	Pan Rosita	\$ 0,07	\$ 0,15	381	\$ 57,15
QS-0001	Queso Mesa 500 gr	\$ 1,55	\$ 2,00	48	\$ 96,00
BG-001	Bebida gaseosa 200 mL	\$ 0,20	\$ 0,25	48	\$ 12,00
BG-002	Bebida gaseosa 300 mL	\$ 0,30	\$ 0,50	48	\$ 24,00
BG-003	Bebida gaseosa 500 mL	\$ 0,70	\$ 0,75	24	\$ 18,00
BG-004	Bebida gaseosa 1000 mL	\$ 0,85	\$ 1,50	24	\$ 36,00
BG-006	Bebida gaseosa 3000 mL	\$ 1,90	\$ 2,50	10	\$ 25,00
BN-001	Bebida hidradante 250 mL	\$ 0,29	\$ 0,75	24	\$ 18,00
BN-002	Agua Mineral 250 mL	\$ 0,21	\$ 0,40	48	\$ 19,20
LH-001	Leche Entera 1000mL marca	\$ 0,75	\$ 0,80	95	\$ 76,00
LH-002	Leche Semidescremada 1000	\$ 0,81	\$ 0,85	48	\$ 40,80
HV-004	Huevo Mediano	\$ 0,11	\$ 0,12	143	\$ 17,16
				\$ 491,71	\$ 802,97

Anexo 9. Necesidades Diarias y Plan de Compras.

Necesidad Diaria Carcelén

Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad por Unidad	Total Diario
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33	54.500,00
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33	5.450,00
Sal	Sal refinada	gr	0,67	1.090,00
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33	5.450,00
Agua	Agua cruda	mL	16,67	27.250,00
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67	10.900,00
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07	109,00
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	gr	1,00	480,00
Vainilla	Esencia de vainilla	ml	0,50	135,00
Empaste	Margarina sin sal	gr	6,67	1.600,80
Chocolate	Cocoa en polvo	lb	0,01	0,30

Plan de Compras Carcelén

Ingrediente	Descripción	Unidad	Necesidad Semanal	Compra Semanal	Presentación
Harina	Harina de trigo fortificada	Kg	381,50	8,00	Bulto 50Kg
Azúcar	Azúcar blanca refinada	Kg	38,15	1,00	Bulto 50Kg
Sal	Sal refinada	Kg	7,63	4,00	Funda 2Kg
Levadura	Levadura fresca	Kg	38,15	77,00	Barra 500g
Agua	Agua cruda	L	190,75	190,75	Litros
Manteca	Manteca Vegetal	Kg	76,30	6,00	Caja 15Kg
Huevo	Huevo mediano	CU	763,00	26,00	Cubeta 30u
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	Kg	3,36	7,00	Funda 500g
Vainilla	Esencia de vainilla	L	0,95	4,00	Botella 250ml
Empaste	Margarina sin sal	Kg	11,21	1,00	Caja 15Kg
Chocolate	Cocoa en polvo	Kg	2,10	3,00	Funda 1Kg

Necesidad Diaria Ponceano

Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad por Unidad	Total Diario
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33	54.500,00
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33	5.450,00
Sal	Sal refinada	gr	0,67	1.090,00
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33	5.450,00
Agua	Agua cruda	mL	16,67	27.250,00
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67	10.900,00
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07	109,00
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	gr	1,00	480,00
Vainilla	Esencia de vainilla	ml	0,50	135,00
Empaste	Margarina sin sal	gr	6,67	1.600,80
Chocolate	Cocoa en polvo	lb	0,01	0,30

Plan de Compras Ponceano

Ingrediente	Descripción	Unidad	Necesidad Semanal	Compra Semanal	Presentación
Harina	Harina de trigo fortificada	Kg	381,50	8,00	Bulto 50Kg
Azúcar	Azúcar blanca refinada	Kg	38,15	1,00	Bulto 50Kg
Sal	Sal refinada	Kg	7,63	4,00	Funda 2Kg
Levadura	Levadura fresca	Kg	38,15	77,00	Barra 500g
Agua	Agua cruda	L	190,75	190,75	Litros
Manteca	Manteca Vegetal	Kg	76,30	6,00	Caja 15Kg
Huevo	Huevo mediano	CU	763,00	26,00	Cubeta 30u
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	Kg	3,36	7,00	Funda 500g
Vainilla	Esencia de vainilla	L	0,95	4,00	Botella 250ml
Empaste	Margarina sin sal	Kg	11,21	1,00	Caja 15Kg
Chocolate	Cocoa en polvo	Kg	2,10	3,00	Funda 1Kg

Necesidad Diaria Salvador

Ingrediente	Descripción	Unidad	Cantidad por Unidad	Total Diario
Harina	Harina de trigo fortificada	gr	33,33	\$ 86.533,33
Azúcar	Azúcar blanca refinada	gr	3,33	8.653,33
Sal	Sal refinada	gr	0,67	1.730,67
Levadura	Levadura fresca	gr	3,33	8.653,33
Agua	Agua cruda	mL	16,67	43.266,67
Manteca	Manteca Vegetal	gr	6,67	17.306,67
Huevo	Huevo mediano	CU	0,07	174,00
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	gr	1,00	762,00
Vainilla	Esencia de vainilla	ml	0,50	214,50
Empaste	Margarina sin sal	gr	6,67	2.541,27
Chocolate	Cocoa en polvo	lb	0,01	0,48

Plan de Compras Salvador

Ingrediente	Descripción	Unidad	Necesidad Semanal	Compra Semanal	Presentación
Harina	Harina de trigo fortificada	Kg	605,73	13,00	Bulto 50Kg
Azúcar	Azúcar blanca refinada	Kg	60,57	2,00	Bulto 50Kg
Sal	Sal refinada	Kg	12,11	7,00	Funda 2Kg
Levadura	Levadura fresca	Kg	60,57	122,00	Barra 500g
Agua	Agua cruda	L	302,87	302,87	Litros
Manteca	Manteca Vegetal	Kg	121,15	9,00	Caja 15Kg
Huevo	Huevo mediano	CU	1218,00	41,00	Cubeta 30u
Ajonjolí	Ajonjolí procesado	Kg	5,33	11,00	Funda 500g
Vainilla	Esencia de vainilla	L	1,50	7,00	Botella 250ml
Empaste	Margarina sin sal	Kg	17,79	2,00	Caja 15Kg
Chocolate	Cocoa en polvo	Kg	3,36	4,00	Funda 1Kg

Anexo 10. Especificaciones Técnicas Horno Turbo.

GAVILAN G-10

 **TURBO GAS**



Características

Es un horno estático de convección a gas que proporciona versatilidad de producción gracias a la máxima variabilidad de funcionamiento y a dimensiones reducidas.

Es ideal para producciones pequeñas o medianas y para satisfacer todas las exigencias de talleres de panadería y pastelería, puntos calientes, pizzerías, cafeterías, restaurantes, tiendas y supermercados.

Construcción

Completamente construido en acero inoxidable.
Amplio visor frontal con vidrio doble templado.
Iluminación interna con comando en el panel.

Control

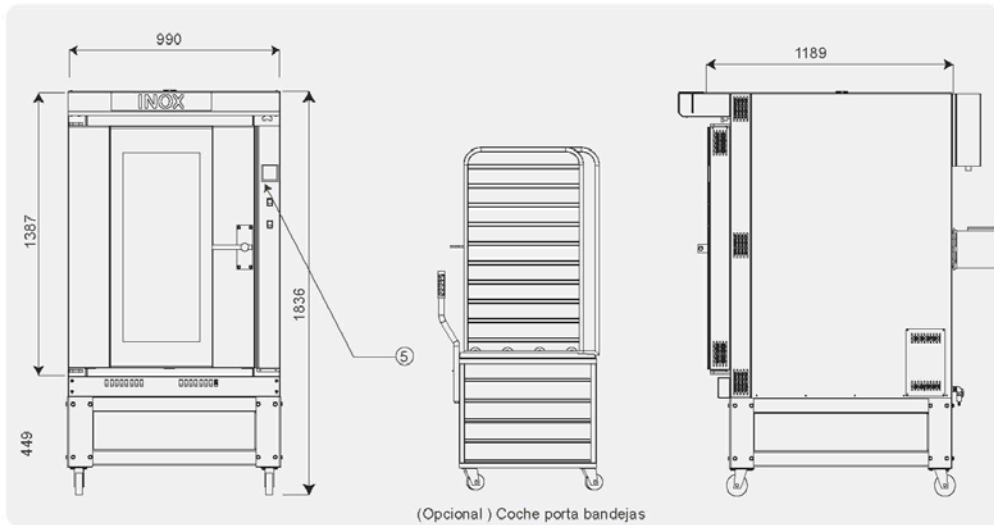
Teclado electrónico e indicador en display digital para temperatura y tiempo.

Accesorios opcionales

Coche y porta-coche extraíble

**TECNOLOGÍA
INNOVACIÓN
DURABILIDAD**

HorniPan



(Opcional) Coche porta bandejas

TEMPERATURA

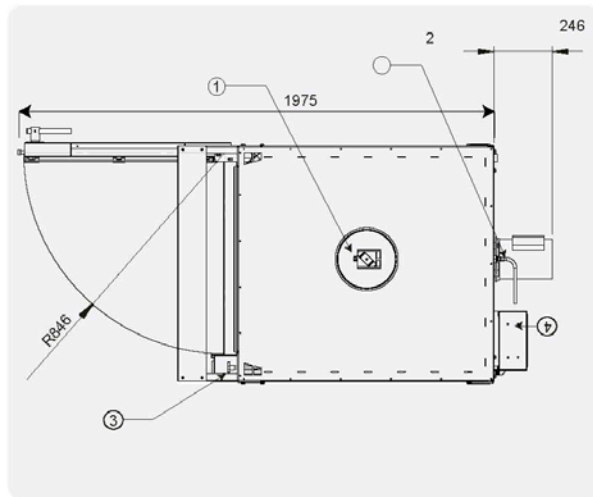
De 50 °C a 250 °C

CONSUMO DE GAS

GLP 1,8 kg/h

Puntos clave del equipo

- 1 Salida de vapores
- 2 Entrada de agua
- 3 Control para salida de vapor
- 4 Alimentación eléctrica
- 5 Panel de control



GENERACIÓN DE VAPOR

Inyección de agua

DATOS ELÉCTRICOS

Voltaje	Amperios	Frecuencia	Potencia	Disyuntor	Consumo
220 V	3,6 A	60 Hz	0,80 Kw	10 A	0,80 Kw/h

* Opcional: Voltaje 110 V

MEDIDAS

Alto	1836 mm
Ancho	990 mm
Profundidad	1492 mm
Espacio entre bandejas	93 mm
Cantidad de bandejas	10 unidades
Peso	260 Kg

telf. +593 237 8660
www.inox.com.ec
ventas@inox.com.ec

Parque Industrial Riobamba
Av. Edelberto Bonilla N. 2 entre Bogotá
y Santa Martha

HorniPan

Anexo 11. Producción Diaria de Pan.

Ventas Diarias Carapungo

Referencia	Descripción	Unidades Vendidas Diarias
PA-0001	Pan de Miga	191
PA-0002	Pan Croissant	191
PA-0003	Pan Reventado	191
PA-0004	Pan Ingerto	191
PA-0006	Pan Molde	12
PA-0007	Pan Integral Pequeño	120
PA-0008	Pan Gusanito	191
PA-0009	Pan de Chocolate	24
PA-0010	Pan Rosita	191
		1302

Ventas Diarias Carcelén

Referencia	Descripción	Unidades Vendidas Diarias
PA-0001	Pan de Miga	240
PA-0002	Pan Croissant	240
PA-0003	Pan Reventado	240
PA-0004	Pan Ingerto	240
PA-0006	Pan Molde	15
PA-0007	Pan Integral Pequeño	150
PA-0008	Pan Gusanito	240
PA-0009	Pan de Chocolate	30
PA-0010	Pan Rosita	240
		1635

Ventas Diarias Ponceano

Referencia	Descripción	Unidades Vendidas Diarias
PA-0001	Pan de Miga	240
PA-0002	Pan Croissant	240
PA-0003	Pan Reventado	240
PA-0004	Pan Ingerto	240
PA-0006	Pan Molde	15
PA-0007	Pan Integral Pequeño	150
PA-0008	Pan Gusanito	240
PA-0009	Pan de Chocolate	30
PA-0010	Pan Rosita	240
		1635

Ventas Diarias Salvador

Referencia	Descripción	Unidades Vendidas Diarias
PA-0001	Pan de Miga	381
PA-0002	Pan Croissant	381
PA-0003	Pan Reventado	381
PA-0004	Pan Ingerto	381
PA-0006	Pan Molde	24
PA-0007	Pan Integral Pequeño	238
PA-0008	Pan Gusanita	381
PA-0009	Pan de Chocolate	48
PA-0010	Pan Rosita	381
		2596

