



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE PAN Y DERIVADOS A
DOMICILIO EN LOS VALLES DE LOS CHILLOS, CUMBAYA Y TUMBACO

“SAN CAYETANO”

PROPUESTO POR:

Aldo Jaramillo Domínguez.

DIRECTOR DE TESIS:

Mauricio Anderson.

AÑO 2009 – 2011

	Páginas
<i>i</i> Tema	2
<i>ii</i> Objetivos	2
<i>iii</i> Justificación e importancia	3
<i>iv</i> Descripción general del negocio	3.4
<i>v</i> Aspectos metodológicos	4.5
<i>vi</i> Resumen Ejecutivo	5.10

Capítulo I

<i>i</i>	La Industria	11.13
<i>ii</i>	Descripción de la Empresa	14.15
<i>iii</i>	Proceso de comercialización	15.16
<i>iv</i>	Filosofía de la Empresa	16.17
<i>v</i>	Nombre y logo de la Empresa	18
<i>vi</i>	Información legal	19
<i>vii</i>	Estructura organizacional	20.25

Capítulo II

<i>i</i>	Propuesta de valor	26
<i>ii</i>	Detalle de productos	27.31
<i>iii</i>	Estructura de precios	32
<i>iv</i>	Diferenciados y estrategia de fijación de precios	33.40
<i>v</i>	Posicionamiento	41.43

Capítulo III

<i>i</i>	Segmentación de mercado	44.47
<i>ii</i>	Distribución del mercado	47.49
<i>iii</i>	Competencia	49.52
<i>iv</i>	Proyección de ventas	53.59

Capítulo IV

<i>i</i>	Análisis FODA	60.62
<i>ii</i>	Estrategia de Ventas y comercialización	62.69

Capítulo V

<i>i</i>	Variables Financieras	70.71
<i>ii</i>	CAPM / WACC	71.72
<i>iii</i>	Escenarios Financieros	73.75
<i>iv</i>	Inversión Financiera	76
<i>v</i>	Depreciación	76
<i>vi</i>	Gastos de operación	77.79
<i>vii</i>	Sueldos	80

Capítulo VI

	Conclusiones y recomendaciones	81.82
--	--------------------------------	-------

Capítulo VII

	Bibliografía	83
--	--------------	----

Capítulo VIII

	Anexos	84.89
--	--------	-------

I. TEMA:

Plan para la comercialización de pan y derivados a domicilio en los Valles de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.

II. OBJETIVOS:

OBJETIVOS GENERALES

- Desarrollar un estudio sobre la factibilidad de implementación del proyecto.
- Desarrollar la estrategia comercial y el plan de marketing
- Desarrollar el mapa de procesos / cadena de valor

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar la planeación estratégica de la Empresa
- Verificar las proyecciones de ventas y establecer la factibilidad financiera del proyecto a través del TIR y VAN.
- Realizar el estudio de mercado / inmersión del producto en el mercado objetivo
- Estructurar el modelo de operación de producción y distribución
- Realizar el plan de costos y estructurar los balances General y PyG.
- Realizar la planificación de Recursos de Inversión
- Realizar la planificación de Recursos Humanos

III. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Con el crecimiento acelerado de la tecnología y la globalización los hogares tienen cada vez mayores ocupaciones y menos tiempo para realizarlas, nuestro proyecto quiere implementar una herramienta de pedido automático y despacho a domicilio para entregar pan y derivados en su hogar. Nuestro compromiso es entregar producto fresco y recién salido del horno. Dentro de los servicios que ofrecemos tenemos crédito mensual a nuestros clientes y la instalación de buzones térmicos.

El Grupo Objetivo al cual pretendemos atacar son personas de clase media y alta, que tengan múltiples ocupaciones y que vivan en los sectores de los Valles de “LOS CHILLOS, CUMBAYA Y TUMBACO”. Para justificar la implementación del proyecto quiero poner en su consideración los siguientes datos.

Cumbayá / Tumbaco: Año 2.012 – 51.000 personas

Los Chillos: Año 2,010 – 270.000 personas

IV. DESCRIPCION GENERAL DEL NEGOCIO

Comercialización de pan y derivados a domicilio en la comodidad del hogar, para ello nos basaremos en:

- Servicio a domicilio programado y no programado
- Crédito en compras para clientes VIP

- Servicio de instalación de buzón térmico
- Acceso a compras 24 horas al día a través e nuestra WEB.
- Despachos en horario programado desde las 6:15 a.m.

Las empresas de panadería de la competencia se especializan en comercializar el producto en locales comerciales, San Cayetano ha conceptualizado un negocio moderno y en línea a fin de prestar un servicio completo e integral en la comodidad del hogar.

V. ASPECTOS METODOLOGICOS

Deseamos introducir un nuevo concepto de comercialización de pan y derivados a domicilio al mercado para lo cual necesitamos lo siguiente:

- Estudio de carácter exploratorio, orientado a determinar una oportunidad real de negocio en cada uno de los Valles.
- Estudio del mercado objetivo
- Estudio de la competencia

La primera parte estará orientada a la investigación de la industria y el nicho donde se desarrollará el consumo del producto y servicio, la competencia, el marco legal, el mercado potencial y las oportunidades de negocio.

Se diseñará el modelo de comercialización, el precio, se estudiará la marca, los recursos necesarios, planes de mercadeo y ventas para el ingreso del servicio, la proyección de ventas y resultados financieros esperados.

Se establecerá una página WEB, planes de comunicación y planes de marketing, canal a distribuir, oportunidades de negocios con distribuidores propios y externos.

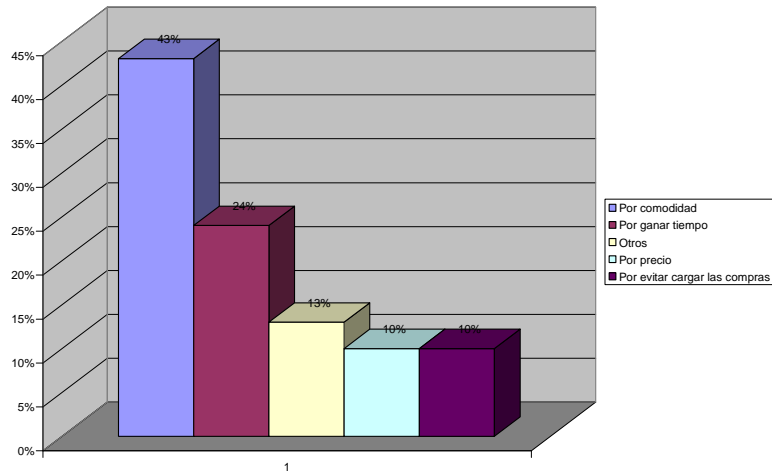
VI. RESUMEN EJECUTIVO

San Cayetano será una comercializadora de productos de panadería, pastelería y derivados lácteos enfocada en servicio a domicilio; queremos especializarnos en brindar “comodidad” a nuestros clientes.

Después de realizar un análisis de las diferentes tendencias y comportamientos del consumidor, hemos llegado a identificar el papel que están jugando en el mundo actual el “Internet” como canal de compras y la entrega de productos a domicilio.

Claramente en el Ecuador la penetración del Internet está en crecimiento y con ello los hábitos de compra van cambiando, San Cayetano pretenderá utilizar esta variable para posicionarse y generar su “plan de negocios” basado en la explotación de estos dos factores como diferenciadores. En un estudio realizado en el Ecuador por la **revista Líderes (Marzo 2.010)** podemos ver los motivadores de compra a través de Internet (servicio a domicilio) en el Ecuador.

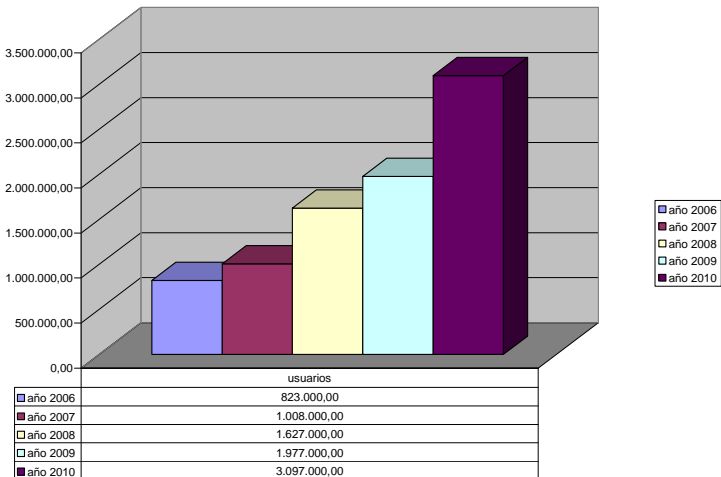
MOTIVOS DE COMPRA ON LINE Y SERVICIO A DOMILICIO EN ECUADOR



Fuente: Revista Líderes marzo 2.010

La penetración de Internet en el Ecuador de acuerdo a los datos oficiales de Supertel nos deja ver el número de usuarios de Internet en Ecuador hasta el año 2.010.

USUARIOS DE INTERNET A NIVEL NACIONAL



Fuente: Supertel 2010

De acuerdo a la revista IPSA Researchers de marzo 2.011, el Internet pasó de ser un servicio de “lujo” a ser una **herramienta de trabajo, estudio o diversión**, vemos claramente que la tasa de crecimiento entre el año 2.009 y 2.010 es del 56%. Específicamente en la provincia de **Pichincha** tenemos una penetración de Internet del 42%, lo que quiere decir que de un total de 2.570.201 habitantes en Pichincha (Censo 2.010), tenemos 1.079.484 hogares con acceso a Internet.

Fuente: Revista IPSA Researchers marzo 2.011

Fuente: Supertel

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Es por lo expuesto que nuestro modelo de negocios se está apalancando en un **sistema Web de comercialización y servicio a domicilio**; pretendiendo lograr una fuerte vinculación entre el cliente y nuestra marca, entregando productos de calidad en la comodidad del hogar de nuestros clientes.

Según el Gobierno Provincial de Pichincha en Cumbayá en el año 2.008 teníamos una población fija de 45.000 personas, y según el EMAAP tenemos un índice de crecimiento poblacional anual entre los años 2.008 y 2.009 del 3.4%, lo cual nos lleva a decir que si mantenemos el mismo índice de crecimiento y hacemos una proyección para el año 2.012, tendremos una población de 51.000 habitantes en Cumbayá para este año.

Fuente: Gobierno Provincial de Pichincha

Fuente: EMAAP-Q

En el Valle de los Chillos de acuerdo al Censo 2.001, la población fue de 65.882 personas, y de acuerdo a los datos preliminares del Censo de población 2.010 la población del Valle es de 270.000 personas, es decir que en el lapso de 10 años la población ha crecido un 300% en este sector.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Claramente vemos que la población de la ciudad de Quito está buscando salir a vivir en zonas rurales, creemos que nuestro modelo de negocios basado en Internet y servicio a domicilio puede brindar comodidad y excelente servicio para los habitantes de este sector de la ciudad. Además vemos que es comercialmente viable porque luego de haber analizado los márgenes de rentabilidad, el nivel de penetración que podemos tener en la población objetivo, la competencia específica y al tener un producto de calidad a un precio accesible, estamos en capacidad de colocar nuestro producto a través de nuestros diferenciadores, logrando tener un negocio sostenible en el tiempo.

- Servicio a domicilio programado y no programado
- Crédito en compras para clientes VIP
- Servicio de instalación de buzón térmico
- Acceso a compras 24 horas al día a través e nuestra WEB.
- Despachos en horario programado desde las 6:15 a.m.

La industria de panadería tradicional ha crecido constantemente en el mercado, basada en el crecimiento de la población y la expansión de las ciudades. Sabemos que tenemos un largo camino por recorrer, basados en la múltiple competencia que existe, pero la diferencia es que no vamos a competir estrictamente con el producto, sino que vamos a llegar a las mesas de los consumidores de una manera rápida, generando comodidad y valor agregado a nuestros clientes.

En dos años, la empresa dentro de su estrategia de expansión ofrecerá al mercado un sistema de franquicias en Quito y Guayaquil. El sistema de franquicias tendrá el respaldo de la marca, el producto y tendremos la certeza de ofrecer a los franquiciados la posibilidad de tener un negocio con alto rendimiento de acuerdo a la inversión.

San Cayetano estará compitiendo con un gran número de panaderías y cadenas de panaderías que ofrecen a los clientes la opción de tener pan de mediana y alta calidad a través de locales comerciales, además descubrimos que a partir del mes de Enero 2011 Panadería Arenas de Cumbayá arrancó con servicio a domicilio con “cobertura limitada” y sin tener una infraestructura Web de soporte.

Mientras que las empresas de panadería de la competencia se especializan en comercializar el producto en locales comerciales, San Cayetano ha conceptualizado un negocio moderno y en línea a fin de prestar un servicio completo e integral.

El equipo a cargo de la dirección de San Cayetano estará conducido por Aldo Jaramillo, Anamaria Hidalgo y Eulalia Domínguez, quienes han liderado una franquicia de panadería Arenas tradicional durante 10 años, y se han formado para emprender un negocio de alto impacto. Buscaremos asesoría internacional para establecer el modelo de franquicias y mantener innovación en los productos y servicios.

La Empresa San Cayetano está cerrando una alianza estratégica con la “Fabrica de Pan del Parque”, quienes serán los **proveedores del producto congelado** para ser comercializado a través de nuestro canal de distribución.

Fabrica de Pan del Parque es una Empresa pequeña que en sus 4 años en el mercado ha recibió el premio al mejor producto “Pan de Agua y Centeno” en el concurso realizado por la cámara de comercio de Quito – sector panadería en el año 2010.

Somos una Empresa que nacerá a finales del año 2011; cuyo factor diferenciador será el uso de Internet, redes sociales y servicio a domicilio, las mismas que serán nuestra gran fortaleza, para lograr brindar a nuestros clientes además de comodidad y ahorro de tiempo, un producto fresco, caliente y de altísima calidad.

Capítulo I: Descripción del negocio

I. La industria

El Pan es un alimento fundamental para la dieta de los seres humanos, desde las primeras civilizaciones el pan se ha convertido en un alimento base en la dieta de todas las clases sociales.¹ En el Ecuador es considerado un producto de primera necesidad y el Gobierno esta vinculado con la importación y control de la materia prima. La producción de trigo en Ecuador siempre ha sido deficitaria, es por ello que el Gobierno busca importar de EEUU, Canadá, Argentina, Chile y otros países.² En el Ecuador existen 5.000 hectáreas de trigo sembradas en la Sierra, las que según el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) pertenecen a los pequeños agricultores y se las destinan para el autoconsumo.³ El nivel de producción es insuficiente para cubrir con la demanda interna del Ecuador que se acerca a las 500.000 toneladas anuales, lo que quiere decir que solo alcanza a cubrir la capacidad de entre el 2% y 3% de los molinos locales. La producción de trigo en el Ecuador siempre ha sido deficitaria, esto es fruto de una falta de planificación política agrícola, la cual si existía hace 30 años, cuando teníamos capacidad de producir 100.000 hectáreas de cereal.⁴ Existen algunas provincias del país que han estudiando la posibilidad de reactivar su producción de trigo, sin embargo, el proyecto deberá tener soporte técnico y

¹ Informe Ecuador sobre seguridad Alimenticia

² Informe 2.010 Ecuador en Cifras

³ Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP

⁴ Ministerio de Agricultura – Planificación Agrícola

económico del estado, ya que en las tierras en dónde se producía el cereal hoy tenemos pastos para ganado, ya que esta actividad es más rentable.

Rafael Serrano, miembro del directorio de la Asociación de Molinos (Asemol) comenta que “el trigo nacional tiene características inferiores al que importamos, y los panaderos están acostumbrados a comprar harina de buena calidad”.⁵ Es por esto que hasta que no tengamos producción nacional de calidad y que cubra con la demanda, tendremos que seguir importando el grano para satisfacer la necesidad del país.

En Quito el mercado panificador esta compuesto por panaderías artesanales, micro empresas y grandes cadenas de panaderías. Las grandes cadenas de panaderías tienen varios locales y entre otras las más importantes son:

Panadería Ambato, Panadería Moderna, Panadería San Carlos, Panadería Arenas, Panadería Baguette, Panadería el Cyrano, Panadería El Pan Casero, Panadería Colombianas, etcétera.

La industria de panificación, con el fin de llegar a nuevos grupos objetivo, ha diversificado el contenido de sus productos, incluyendo entre sus ingredientes nutrientes naturales dirigidos a consumidores interesados en adquirir alimentos saludables. El grupo ecuatoriano comercial Moderna ha diversificado su producción, en marzo 2.010 lanzó su producto “**pan precocido gourmet**” empacado, producto que puede ser horneado en pocos minutos y que gracias a la

⁵ Asociación de Molineros Ecuador

tecnología empleada en su elaboración, tiene un tiempo de durabilidad de 15 días al ambiente y hasta tres meses en refrigeración. De acuerdo a la investigación que he realizado para este proyecto y después de haber mantenido reuniones con el Gerente General de Arenas, Gerente General de Cyrano, Gerente de producción de Grupo Moderna, puedo decir que la industria seguirá generando cambios que se adaptarán cada vez mas al consumidor y su estilo de vida, veremos que se crearán productos nutritivos y dietéticos, con altos componentes saludables, incluso hemos visto algunos inicios de entrega a domicilio en Cumbayá (Arenas); pero hasta ahora no tenemos en el mercado un sistema de comercialización Web que ofrezca pan fresco y sus derivados en la comodidad del hogar.

De acuerdo a mi experiencia de más de 10 años en la comercialización de pan, puedo decir que existen temporadas altas y bajas; regularmente se tiene entre el 20% y 30% menos en ventas en vacaciones de colegios, feriados nacionales, fiestas de Quito, partidos de fútbol internacionales. Del mismo modo la temporada alta para la industria está en noviembre por el día de los difuntos, esto debido a la tradición de comprar y disfrutar en familia las guaguas de pan.

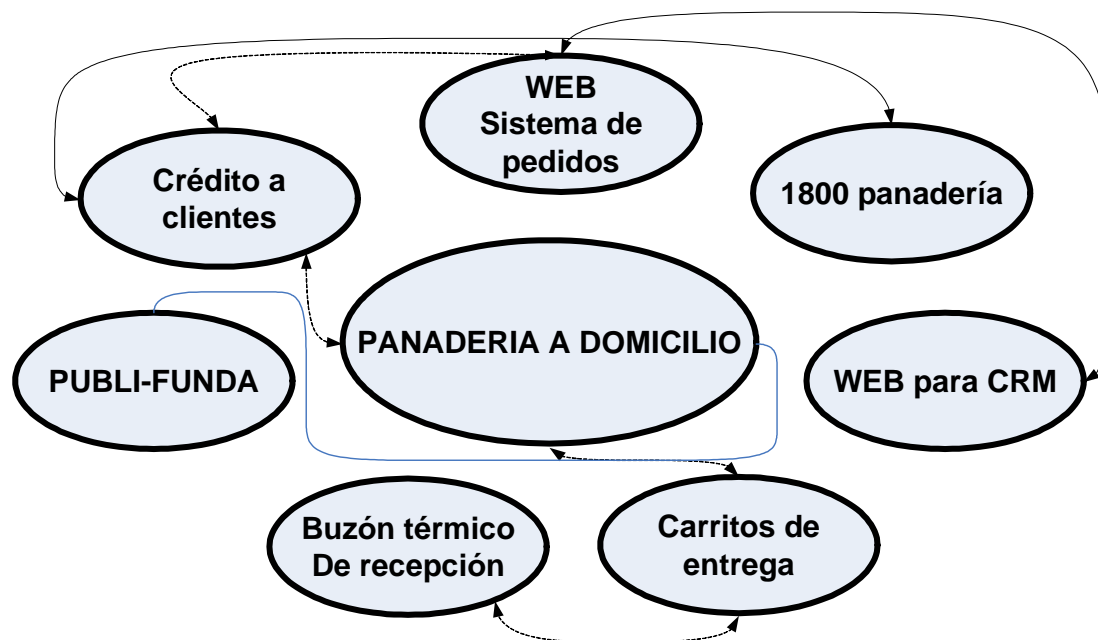
Para el mercado de los Valles vamos presentar en el estudio de mercado cuales son los principales competidores que tenemos en la industria y algunas tendencias de consumo.

II. Descripción de la Empresa

San Cayetano, “*su panadería en casa*” es una Empresa que nacerá en la Ciudad de Quito, después de haber identificado una oportunidad de negocio en los Valles de Los Chillos y Cumbayá. Queremos presentar el plan de negocios que incluye el análisis financiero y análisis de consumo basado en ofrecer a los clientes de los Valles una alternativa innovadora para tener “Pan Fresco” y sus derivados en su domicilio, cubriendo sus necesidades con los más altos estándares de calidad.

El giro de negocio consiste en la comercialización y distribución de productos de panadería, pastelería, galletería, lácteos y otros productos de consumo diario a Domicilio; soportados por una plataforma tecnológica Web para administrar relaciones con los clientes. Hemos visto la posibilidad de tener pago mensual a través de tarjetas de crédito, esto permitirá a los clientes tener el producto en casa diariamente y recibirán una factura con el voucher de la tarjeta una vez al mes; podrán realizar y visualizar el detalle de los consumos y pedidos en la página Web. Como un valor agregado adicional hemos pensado instalar buzones térmicos en los hogares de mayor consumo, a efecto de poder entregar el pan sin que los clientes estén en casa, siendo éste un medio de fidelización de alto impacto.

El modelo de negocio tiene las siguientes características:



III. Proceso de comercialización

- a) Registro del cliente en el portal a través de Internet o Teléfono.
- b) Validar los gustos del cliente y su demografía familiar.
- c) Ejecutar las órdenes a través de cualquiera de los canales: WEB – 1800 panadería.
- d) Generar los procesos en el sistema de pedidos.
- e) Se procede a facturar el pedido y emitir la orden de cocción.
- f) Se procesa el pedido en la planta de producción de acuerdo a la planificación de las órdenes.

- g) Se procesa las órdenes de despacho de acuerdo al sistema de rutas
- h) Se despacha el producto:
 - a. Motocicleta - bicicleta
 - b. Camioneta de ruta diaria
- i) Se entrega el producto al cliente – firmando una hoja de recepción del pedido.
- j) Se entrega en buzón a los clientes VIP, verificando que esté funcionando la chapa del buzón.

IV. Filosofía de la Empresa

a. MISIÓN:

Ser la Empresa líder en comercializar pan y sus derivados a domicilio a través de canales Telefónicos y WEB, brindando comodidad a nuestros clientes con beneficios y diferenciadores de alto impacto.

b. VISIÓN:

Ser un modelo de comercialización con perspectivas de expansión regional y nacional en la comercialización de productos de consumo diario a través de los canales on-line y servicio a domicilio, generando comodidad y ahorro para nuestros clientes.

c. PRINCIPIOS

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en Equipo
- Innovamos y generamos procesos con calidad
- Nos preocupamos por la satisfacción de nuestros clientes
- Pensamos en ayudar a la sociedad y al medio ambiente
- Confiamos en la Integridad de todos los colaboradores

d. RESPONSABILIDAD SOCIAL – AMBIENTAL

San Cayetano firmará convenios con los acilos de ancianos y con los orfanatos de cada sector para donar el producto que no se despacha diariamente para el desayuno de personas de bajos recursos.

Vamos a despachar el producto en fundas de papel 100% reciclable colaborando con el cuidado del medio ambiente.

V. Nombre y logo de la Empresa

SAN CAYETANO es un nombre de fácil recordación, tiene una connotación de calidez y experiencia.

Los colores de la Empresa serán Naranja, Amarillo y Negro. Esta combinación nos proyectará como una marca cálida, fresca y madura, con capacidad de modernización y adaptación a los cambios del entorno.

El logo de la Empresa será:



VI. Información Legal

La compañía tiene una estructura societaria con Capital social de 2.000 dólares con una participación de acciones con la siguiente composición.

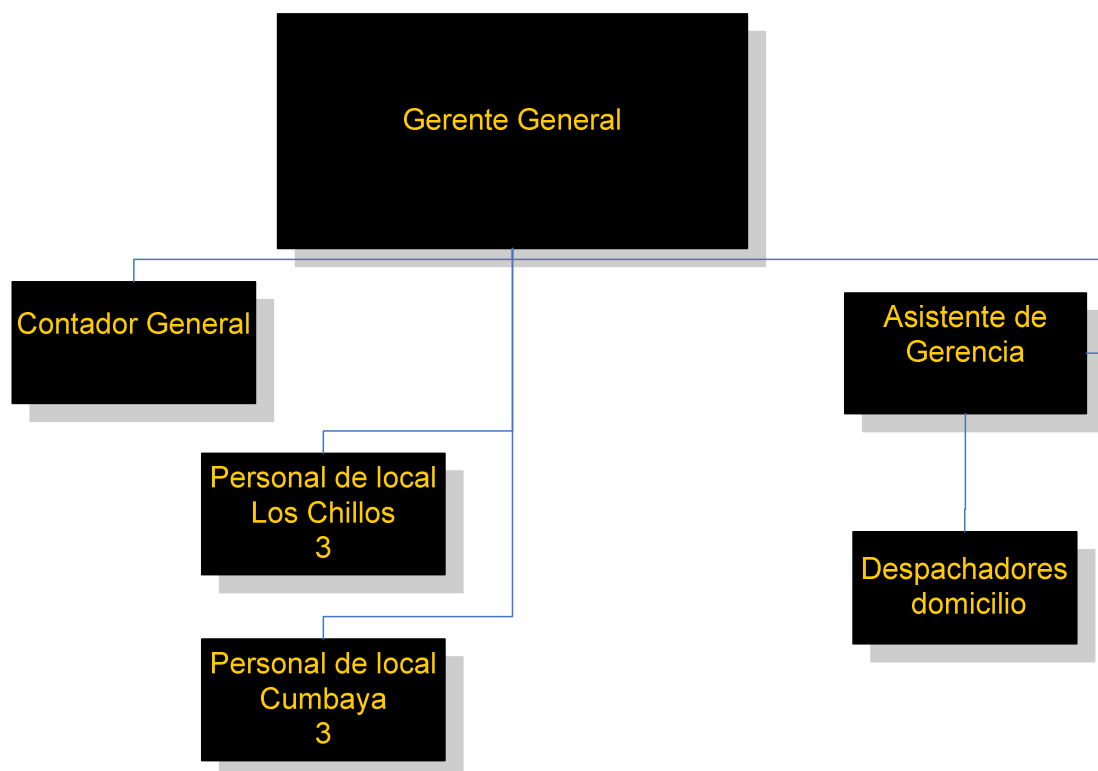
- ALDO JARAMILLO 95% de las acciones.
 - o Psicólogo Industrial, especialista en Administración de Recursos Humanos en empresas de venta en locales comerciales.
 - o MBA – Emprendedor, dueño de una franquicia de panadería Arenas por 10 años.
Aportará al desarrollo del modelo de negocio es a través de su experiencia liderando procesos de venta en locales comerciales.
- ANA MARIA HIDALGO 3% de las acciones.
 - o Administradora de Empresas Turísticas, experta en sistemas operativos.
- EULALIA DOMINGUEZ 2% de las acciones.
 - o Administradora de Panadería Arenas, experta en sistemas de caja, control de inventarios y operación de Panaderías.

La Empresa estará inscrita ante la Superintendencia de Compañías con fecha primero de Noviembre del año 2,011, reflejando el siguiente giro de negocio:

“Comercialización y distribución de productos alimenticios de primera necesidad en locales comerciales y a través de servicio a domicilio”.

VII. Estructura organizacional

- Organigrama



Manual de Funciones y Responsabilidades

Cargo Gerente General

Objetivo del cargo: Planificar y estructurar las estrategias del negocio, además de velar por el control financiero de la Empresa.

Funciones:

- (1) Establecer la estrategia del negocio

- (2) Dirigir las operaciones de producción / comercialización / Ventas / Administración / Marketing / Compras
- (3) Establecer metas de ventas y supervisar el cumplimiento
- (4) Generar estándares de calidad a través de procesos de calidad
- (5) Generar indicadores de gestión para validar la eficiencia del modelo de negocio
- (6) Establecer metas financieras y rentabilidad del negocio
- (7) Generar y asegurar líneas de crédito de proveedores para el crecimiento del negocio
- (8) Generar adecuadas líneas de crédito en bancos.
- (9) Establecer a través de buenas prácticas un adecuado clima laboral para los Empleados
- (10) Establecer planes y programas de formación y capacitación para asegurar el adecuado crecimiento del negocio.
- (11) Velar por el cumplimiento de todos los aspectos legales de la Empresa.
- (12) Establecer y hacer cumplir las políticas administrativas
- (13) Controlar el gasto y generar indicadores para la Gerencia

- (14) Garantizar los pagos de servicios básicos
- (15) Garantizar los pagos de sueldos y proveedores
- (16) Establecer políticas y normas de compras y manejo de stocks.
- (17) Establecer programas y campañas de publicidad y marketing
- (18) Administración del sistema CRM para clientes.
- (19) Generar campañas para fortalecer la marca a través de publicidad y marketing directo.

Cargo: Asistente Administrativo

Objetivo del cargo: Elaborar las políticas de producción de la Empresa / Planificar la producción de acuerdo a los pedidos de los clientes / Generar órdenes de compra de insumos para el área administrativa / Desarrollar un recetario de productos / Velar por la Calidad de los productos terminados.

Funciones:

- (1) Elaborar y hacer cumplir las políticas de producción con los estándares de calidad.
- (2) Producir los productos diariamente de acuerdo a los pedidos.
- (3) Despachar las órdenes a tiempo para ser despachadas a los puntos de entrega.

- (4) Mantener un stock mínimo de insumos para producir
- (5) Generar índices de desempeño, eficiencia y desperdicios.
- (6) Asignar tareas y supervisar al equipo de producción
- (7) Generar los indicadores de producción de cada miembro del equipo.
- (8) Administrar la agenda del Gerente General
- (9) Deberá supervisar, controlar y asegurar que las rutas de entrega estén bien diseñadas, logrando que los productos se entreguen a tiempo y que los clientes estén satisfechos.
- (10) Realizar encuestas de satisfacción
- (11) Manejar el buzón de quejas
- (12) Revisar la página WEB
- (13) Otros que la Gerencia le asigne.

Cargo: Despachadores

Objetivo del cargo: Entregar el producto terminado a domicilio de los Clientes de San Cayetano. Brindar un servicio de excelencia.

Funciones:

- (1) Entregar los productos en las rutas asignadas

- (2) Manipular el producto con estándares de calidad
- (3) Brindar un servicio de excelencia a los clientes de San Cayetano
- (4) Validar el correcto estado de los buzones térmicos instalados.

Cargo: Contador General

Objetivo del cargo: Generar la información financiera a través de la emisión de balances mensuales y anuales. Será responsable de la nómina y la liquidación de impuestos. Además pagará proveedores.

Funciones:

- (1) Ingresar las facturas, cuadrar las cajas y emitir reportes de ventas
- (2) Registrar la información en los libros de ventas diarias.
- (3) Genera reportes de ventas y gastos
- (4) Consolidar la información a través de balances
- (5) Pagar cheques a proveedores
- (6) Liquidar impuestos
- (7) Realizar la nomina del personal

Cargo: Servicios / Operativos

Objetivo del cargo: Comercializar el producto en los locales comerciales brindando el mejor servicio al cliente.

Funciones:

- (1) Cocinar el producto de acuerdo a la demanda
- (2) Perchar el producto “merchandising”
- (3) Realizar el proceso de cobro
- (4) Limpieza del local
- (5) Atención y asesoría a los clientes.

Capítulo II: Productos y Servicios

I.Propuesta de Valor

Todos nuestros productos son una conjugación de productos artesanalmente elaborados con los mejores ingredientes. El precio de venta al público está ligado al peso neto del producto antes de ingresar al horno. Siempre tendremos un listado de pesos para conocimiento del consumidor en la página Web.

En la industria de panaderías después de haber realizado algunos paneles de expertos podemos llegar a la siguiente conclusión:

- Por cada dólar de consumo de pan se tiene 30 centavos en consumo de terceros.
- Por cada dólar de consumo de pan se tiene 30 centavos en consumo de tortas y galletas.

La Empresa tiene 3 líneas de productos:

- Productos de panadería
- Productos de pastelería y galletería
- Terceros (leches, quesos, etcétera).

II. Detalle de productos

Panadería

- a. Pan a la finas hierbas
 - i. 1.5 kg. de harina panificable harina normal 500 gr. de harina integral 500 gr. de masa fermentada.
- b. Pan blanco
 - i. 2 tazas de leche 2 tazas de agua tibia 2 cucharaditas de levadura 4 cucharadas de azúcar 1 cucharada.
- c. Pan casero
 - i. 2 cucharaditas de levadura 1/4 litro de agua tibia 1 cucharada de azúcar 1 kg de harina 1 cucharada de sal 100 g de grasa.
- d. Pan de orégano
 - i. 500 grs harina 0000 25grs levadura 300 cc agua tibia 6 c aceite de oliva sal 1 cucharadita de azúcar 1 c margarina 1 papa.
- e. Pan croissant
 - i. 3 libras de harina de trigo 2 cucharadas de sal 4 onza de leche en polvo libra de azúcar libra.
- f. Pan de cebolla
 - i. 3 cucharadas de mantequilla 1/2 taza de cebolla picadita 3 tazas de harina 1 cucharada de polvo.

- g. Pan de hamburguesas
 - i. secos a los húmedos, hasta formar un bollo. coloque en una bolsa de plástico enharinada y amase.
- h. Pan de maíz
 - i. 4 tazas de harina blanca 1 cucharada de sal fina 3 tazas de harina de maíz 1 cucharada de extracto.
- i. Pan de molde
 - i. 1 bar. manteca derretida 1 tazas leche caliente 1 cch. azúcar 3/4 chta. sal 50 g. manteca norma.
- j. Pan de hotdog
 - i. 2 tazas de agua 1 1/2 cucharada de levadura 1 cucharada rasa de sal 1/4 taza de azúcar 1 cuchara.
- k. Pan de agua
 - i. 3 tazas de harina blanca, levadura seca, 1 cucharadita de sal, agua tibia.
- l. Pan de mantequilla
 - i. Huevos, harina blanca, azúcar, mantequilla, manteca, polvo de hornear.
- m. Pan centeno
 - i. 500 g de harina de centeno, agua, nueces, harina para hornear
- n. Pan integral.

- i. 500 g de harina integral súper fina, gluten puro, germen de trigo natural, aceite de oliva, levadura, semillas de girasol, sal marina gruesa, agua.

Pastelería y Galletería

- o. Tres leches
 - i. Harina de maíz, huevos, azúcar morena, leche evaporada, leche condensada y leche normal.
- p. Alfajorcitos con manjar blanco
 - i. 1 taza de harina 1 taza de maicena 6 cucharadas de azúcar molida 1 pizca de sal 3/4 taza de mantequilla.
- q. Bizcochos de almendras
 - i. 350 g de almendras desenvainadas, 400 g de azúcar, 1 sobrecito y medio de vainillina, 3 cuchar.
- r. Torta mojada de chocolate
 - i. Harina de trigo, 300 gramos de chocolate negro, azúcar, huevos, royal.
- s. pastel milkyway
 - i. una rosca de pan de chocolate, puede ser de caja o alguna de pastel de chocolate.
- t. Pastel pasión de chocolate

- i. Para la masa 225 gramos de mantequilla sin sal 240 gramos de chocolate semi dulce en trozos 8 yema.
- u. Tarta selva negra
 - i. guinda roja 2 und cobertura negra 75 gr decofruit naranja 10 gr azúcar glass 25 gr Preparar.
- v. Tarta de limón
 - i. Limón 2 und cobertura 75 gr decofruit limon 10 gr azúcar glass 25 gr Preparar.
- w. Galletas de cereal con chispas de chocolate
 - i. 1 taza de cereal, mantequilla, harina y chispas de chocolate
- x. Galletas de nuez
 - i. Harina, royal, huevos, 100g de nuez picada.

Terceros

- ii. Leche en funda, lecha en cartón, leche en polvo. De todas las marcas.
- iii. Yogurt en varias marcas y presentaciones.
- iv. Quesos frescos, quesos mozzarella en varias marcas
- v. Jamón empacado de pierna, de espalda, de sánduche.
- vi. Mantequilla
- vii. Huevos
- viii. Café instantáneo y café para pasar.
- ix. Colas de medio litro, de 1, 2 y 3 litros

- x. Cigarrillos
- xi. Cereales para el desayuno
- xii. Mermelada de varios sabores

III.Estructura de precios

código	producto	presentación	gramos	precio costo	PVP	% margen
10001	Integral	unidad	80	\$ 0,177	\$ 0,230	30%
10002	Rosas de agua	unidad	80	\$ 0,200	\$ 0,260	30%
10003	enrollados	unidad	80	\$ 0,262	\$ 0,340	30%
10004	Pan de oregano	unidad	80	\$ 0,192	\$ 0,250	30%
10005	Croissant	unidad	80	\$ 0,192	\$ 0,250	30%
10006	Pan de cebolla	unidad	80	\$ 0,192	\$ 0,250	30%
10007	Pan de hamburguesa	unidad	80	\$ 0,269	\$ 0,350	30%
10008	Pan de molde	molde	320	\$ 1,046	\$ 1,360	30%
10009	Pan de hotdog	unidad	80	\$ 0,231	\$ 0,300	30%
10010	Pan de agua	unidad	80	\$ 0,169	\$ 0,220	30%
10011	Pan baguette	molde	320	\$ 0,792	\$ 1,030	30%
10012	Pan de mantequilla	unidad	80	\$ 0,177	\$ 0,230	30%
10013	Pan centeno	unidad	80	\$ 0,192	\$ 0,250	30%
10014	Pan centeno	molde	320	\$ 0,862	\$ 1,120	30%
10015	Pan integral	molde	320	\$ 1,046	\$ 1,360	30%
10016	Cacho	unidad	80	\$ 0,254	\$ 0,330	30%
10017	Torta tres leches	torta		\$ 11,034	\$ 16,000	45%
10018	Alfajores	unidad		\$ 0,828	\$ 1,200	45%
10019	Bizcochos	unidad		\$ 0,207	\$ 0,300	45%
10020	Torta mojada de chocolate	torta		\$ 12,414	\$ 18,000	45%
10021	Pastel milkyway	torta		\$ 13,103	\$ 19,000	45%
10022	Pastel pasión chocolate	torta		\$ 13,103	\$ 19,000	45%
10023	Tarta selva negra	torta		\$ 11,034	\$ 16,000	45%
10024	Tarta de limón	torta		\$ 11,034	\$ 16,000	45%
10025	Galletas de cereal	unidad		\$ 2,069	\$ 3,000	45%
10026	Galletas de nuez	unidad		\$ 2,414	\$ 3,500	45%
10027						
10028	Leche en funda vita	unidad		\$ 0,549	\$ 0,560	2%
10029	Leche en cartón nestle	unidad		\$ 1,357	\$ 1,560	15%
10030	Leche en polvo nestle	unidad		\$ 1,738	\$ 2,120	22%
10031	Leche en funda rey	unidad		\$ 0,539	\$ 0,550	2%
10032	Leche en cartón vita	unidad		\$ 1,153	\$ 1,360	18%
10033	Leche pura crema	unidad		\$ 0,926	\$ 1,000	8%
10034	Yogurt litro nestle	unidad		\$ 2,295	\$ 2,800	22%
10035	Yogurt litro pura crema	unidad		\$ 2,434	\$ 2,970	22%
10036	Yogurt litro tony	unidad		\$ 2,279	\$ 2,780	22%
10037	Queso mozzarella gonzalez	unidad		\$ 2,705	\$ 3,300	22%
10038	Queso mozzarella dulac	unidad		\$ 2,787	\$ 3,400	22%
10039	Queso fresco dulac	unidad		\$ 2,541	\$ 3,100	22%
10040	Queso fresco gonzalez	unidad		\$ 2,541	\$ 3,100	22%
10041	Jamon empacado juris	unidad		\$ 3,279	\$ 4,000	22%
10042	Jamón empacado don diego	unidad		\$ 3,197	\$ 3,900	22%
10043	Mantequilla gonzalez	unidad		\$ 1,066	\$ 1,300	22%
10044	Mantequilla miraflores	unidad		\$ 1,066	\$ 1,300	22%
10045	Huevos	unidad		\$ 0,123	\$ 0,150	22%
10046	Café nestle	unidad		\$ 1,803	\$ 2,200	22%
10047	Café orgánico	unidad		\$ 5,738	\$ 7,000	22%
10048	Colas 1/2 litro	unidad		\$ 0,492	\$ 0,600	22%
10049	Colas 1 litro	unidad		\$ 0,820	\$ 1,000	22%
10050	Colas 2 litros	unidad		\$ 1,311	\$ 1,600	22%
10051	Colas 3 litros	unidad		\$ 1,631	\$ 1,990	22%
10052	Cigarrillos marlboro	unidad		\$ 1,967	\$ 2,400	22%
10053	Cigarrillos lark	unidad		\$ 1,967	\$ 2,400	22%
10054	Cereales grandes	unidad		\$ 3,197	\$ 3,900	22%
10055	Mermelada frasco	unidad		\$ 1,639	\$ 2,000	22%

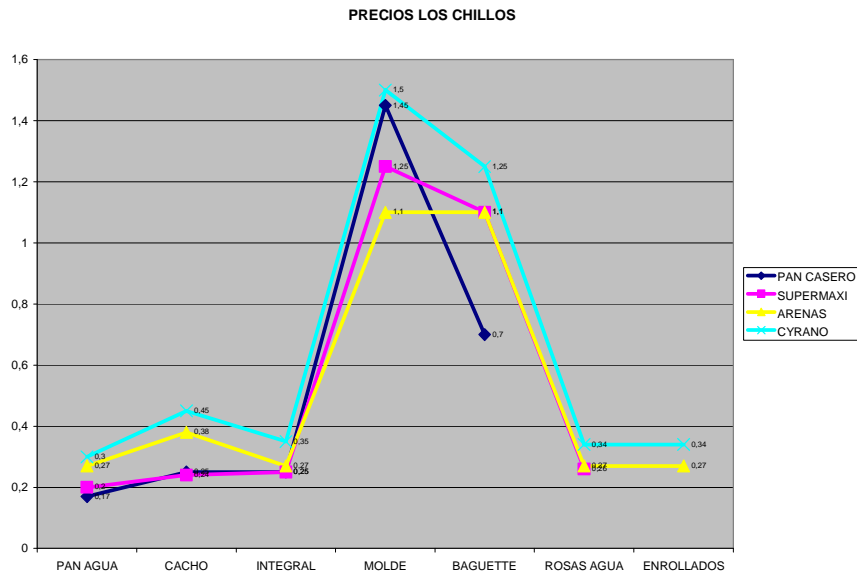
IV.Diferenciadores y estrategia de fijación de precios

El precio de venta al público que incluya los servicios que la empresa ofrecerá se ha fijado estableciendo un margen entre el precio de costo del producto y el precio de venta que en promedio será del 30%., valor que soporta la estructura de costos fijos y variables, generando utilidad al final del ejercicio.

Por otro lado, si bien es cierto que estamos abriendo un canal nuevo de “distribución de pan caliente a domicilio”, y podríamos tener un precio distinto al de la competencia tradicional, hemos establecido como política de fijación de precios que nos enmarcaremos en un promedio de los precios que tengan nuestros principales competidores en nuestro mercado objetivo.⁶ Por política de la Empresa realizaremos estudios de precios de la competencia semestralmente.

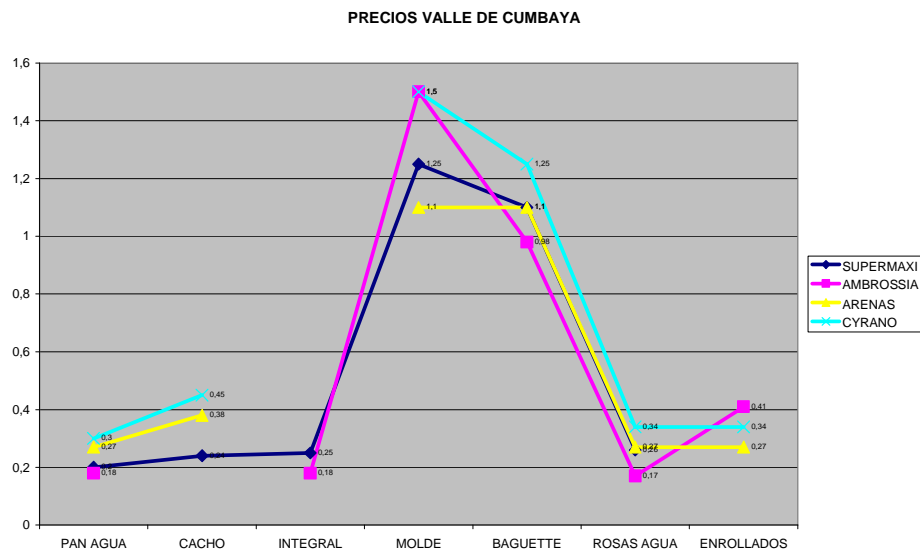
⁶ Estudio de mercado MBA UDLA. Tesis de Grado Aldo Jaramillo

Precios de panadería en el Valle de Los Chillos – Enero 2011.



Fuente: Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo

Precios de panadería en el Valle de Cumbayá / Tumbaco – Enero 2011.



Fuente: Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo

2.4.1 Comparación de precios de la competencia

PRECIOS VALLE DE LOS CHILLOS

	PAN CASERO	SUPERMAXI	ARENAS	CYRANO	Promedio
PAN AGUA	0,17	0,2	0,27	0,3	0,24
CACHO	0,25	0,24	0,38	0,45	0,33
INTEGRAL	0,25	0,25	0,27	0,35	0,28
MOLDE	1,45	1,25	1,1	1,5	1,33
BAGUETTE	0,7	1,1	1,1	1,25	1,04
ROSAS AGUA		0,26	0,27	0,34	0,29
ENROLLADOS			0,27	0,34	0,31

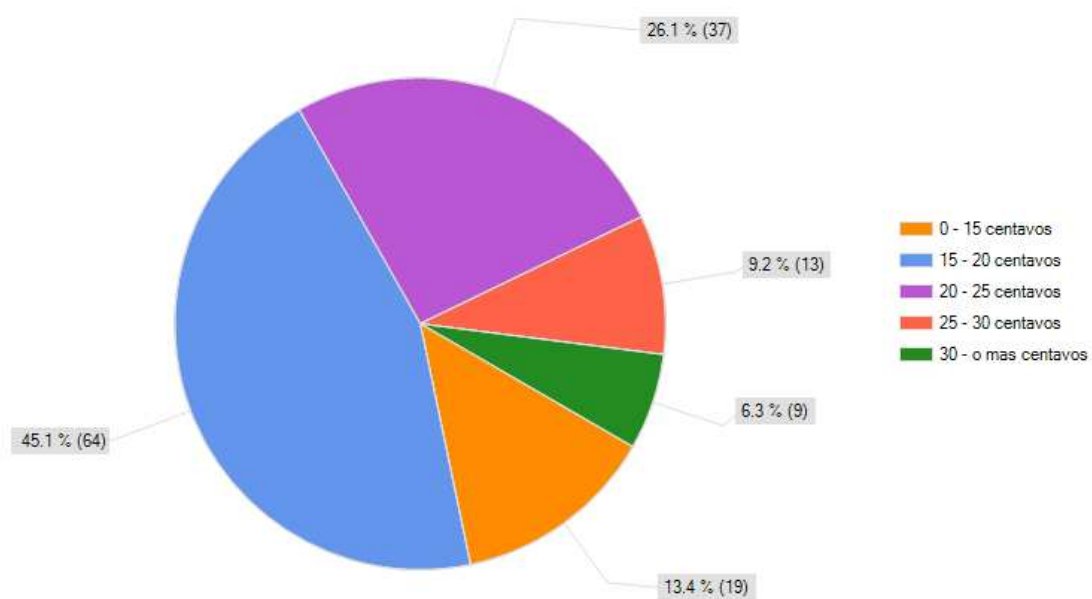
PRECIOS VALLE DE CUMBAYA

	SUPERMAXI	AMBROSSIA	ARENAS	CYRANO	Promedio
PAN AGUA	0,2	0,18	0,27	0,3	0,24
CACHO	0,24		0,38	0,45	0,36
INTEGRAL	0,25	0,18			0,22
MOLDE	1,25	1,5	1,1	1,5	1,34
BAGUETTE	1,1	0,98	1,1	1,25	1,11
ROSAS AGUA	0,26	0,17	0,27	0,34	0,26
ENROLLADOS		0,41	0,27	0,34	0,34

Fuente: Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo

Dentro de nuestro estudio de mercado, preguntamos al mercado objetivo el valor que pagarían por una unidad de pan de calidad, adjunto los resultados:

Cual es un precio racional por un pan de calidad ?



Fuente: Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo

Aspectos a considerar en la elaboración de costos.

- Relación entre el precio de costo y el precio de venta.
- San Cayetano promocionará de forma importante el canal de entrega a domicilio por lo que optimizaremos el costo fijo de arriendo de locales.
- San Cayetano tendrá puntos de operación con hornos de cocción en cada Valle.

2.4.2. Diferenciadores que se ajustan a la diferencia de precios:

2.4.2.1. Servicio a Domicilio

San Cayetano ofrece a toda su distinguida clientela la posibilidad de realizar su pedido a domicilio sin recargo adicional en compras sobre los 2 dólares, además este servicio estará disponible para clientes que estén registrados en la WEB. Ponemos a disposición la página Web www.sancayetano.com y el número 1700 panadería a través de los cuales podrán realizar su pedido y programar la semana.

El cliente deberá escoger si desea que el despacho sea realizado en uno de los siguientes rangos del día.

- Mañana de 5:50 – 7:30
- Media Mañana de 7:30 – 12:00

- Medio día de 12: 00 – 16:00
- Media tarde de 16:00 – 18:30
- Tarde noche de 18:30 – 21:00

Los despachos a domicilio se realizarán en bloques; esto quiere decir que saldremos a realizar rutas establecidas en los horarios planteados.

Si alguna persona desea cancelar su pedido, deberá hacerlo con al menos 12 horas de anticipación a través de la página Web y/o llamando al 1800- panadería.

Tenemos servicio Express a domicilio “con costo” adicional para clientes registrados, en caso de requerir nuestro servicio fuera de la ruta de despacho, necesitamos que se tenga una facturación de al menos USD 5,00 y se cargará USD 1,50 correspondiente al servicio a domicilio.

2.4.2.2. Crédito

San Cayetano pone a disposición de sus clientes VIP (frecuentes) la posibilidad de pagar sus consumos a través de su tarjeta de crédito una vez al mes. El crédito estará ligado siempre al código de usuario de la página Web, es por ello que se activará solamente para los usuarios Web. Tenemos conciencia del costo financiero que este servicio tendrá para el flujo de la Empresa, sin embargo hemos previsto tener dentro del capital de trabajo los fondos para soportar nuestra oferta. El proceso que deberán seguir los clientes para acceder al servicio de crédito consiste en presentar una solicitud y presentar su tarjeta de crédito; y luego de un análisis se abrirá la plataforma.

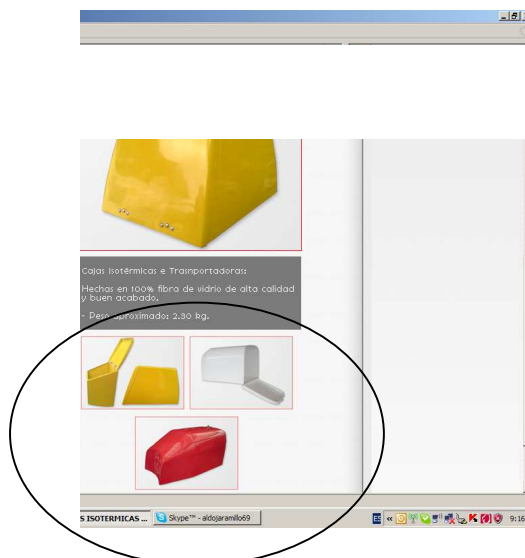
2.4.2.3. Instalación del buzón térmico

Adicionalmente, ponemos a consideración de nuestra distinguida clientela la posibilidad de instalar buzones térmicos fuera de su domicilio, servirán para realizar despachos de una forma más eficiente y sin necesidad de que alguien esté en casa para recibir el producto. El buzón está diseñado para conservar el producto caliente por alrededor de 2 horas, siendo tiempo suficiente para que el consumidor llegue a casa.

El diseño del buzón permite que se active sólo cuando se ha entregado el producto.

San Cayetano ofrece la instalación sin costo a los clientes VIP que hayan recibido el servicio regular por al menos 3 meses consecutivos y tienen el canal de crédito activo.

BUZON PANERA TÉRMICO
PARA DOMICILIO



Este servicio está de moda en Europa, puntualmente la Empresa MundoPan ⁷ en Madrid distribuye productos de panadería a través de buzones térmicos.

Ya no es necesario ir diariamente a la tienda para adquirir este tipo de productos, la Empresa los lleva hasta tu casa y los deposita en los buzones panera térmicos.

El éxito de esta cadena es que tiene dos grandes beneficios directamente para el cliente, el primero que mantiene el producto fresco y el segundo que se puede entregar el producto aún cuando la persona no esté en casa.



⁷ www.mundopan.es

V.Posicionamiento

San Cayetano desea posicionarse como la principal empresa de distribución de productos alimenticios de uso diario a domicilio en el país. Nuestra promesa al cliente es llegar con los productos a su mesa todos los días brindando comodidad y ahorro.

- Qué necesidades del cliente cubre el producto ¿?

San Cayetano cubrirá particularmente la necesidad de tener pan fresco en la mesa todos los días sin necesidad de salir de casa.

- Cómo deseo que la gente perciba mi producto y servicio ¿?

San Cayetano deberá ser el líder en la distribución de pan y sus derivados a domicilio en los valles, entregando el producto caliente y justo al momento que el cliente lo necesita.

- Cómo se posiciona la competencia ¿?

La competencia está posicionada en panaderías tradicionales (retail – local comercial) en dónde el cliente debe acercarse a comprar el producto, nuestro diferenciador está que a través de una aplicación Web y en el futuro con aplicaciones para teléfonos inteligentes los clientes puedan realizar su pedido y nosotros llevamos el producto fresco hasta su mesa todos los días.

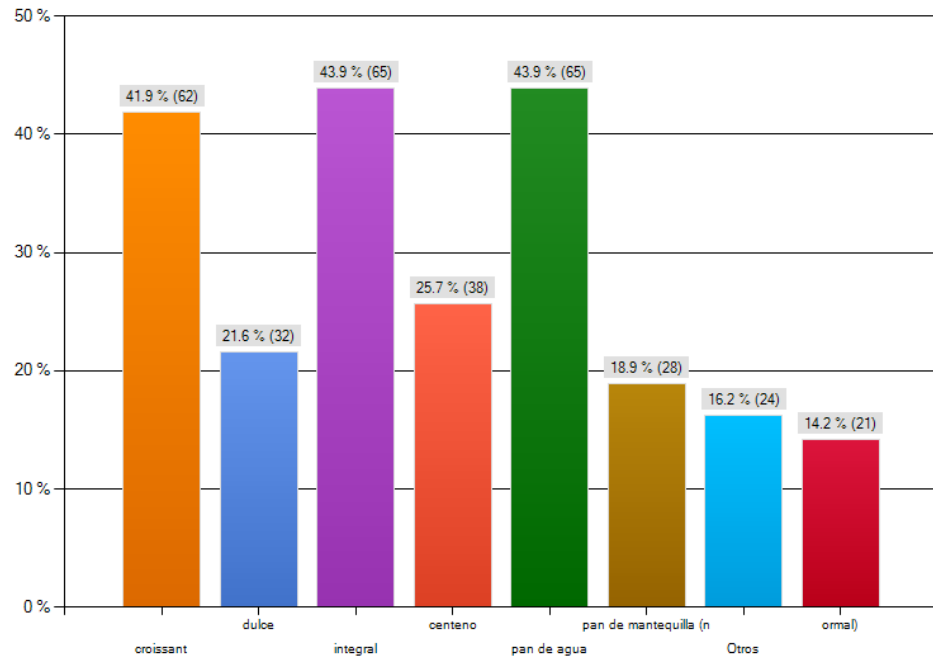
Desde el mes de Enero 2.011 Panadería Arenas de Cumbayá ofrece entregas de pan a domicilio a las personas que viven en el barrio, utilizan una llamada telefónica y despacho. Podríamos decir que es nuestra competencia, sin embargo queremos generar una operación Web – Domicilio que asegure eficiencia y servicio.

En los Valles, debido a la estructura urbana, todos nuestros clientes para comprar pan y derivados diariamente deben utilizar su propio medio de transporte (auto), las distancias entre los domicilios y el lugar de preferencia de compra conlleva a tener incomodidad, además de tener problemas de parqueo. San Cayetano dentro de su principal estrategia brindará comodidad llegando con el producto, creemos que nuestro servicio empata con las necesidades de este nicho de mercado.

Hemos realizado un estudio de precios y de consumo para los productos de alta rotación en panadería⁸. Los productos de alta demanda del mercado son: Croissant, Integral, Pan de Agua como productos estrella, además Centeno, Pan de Dulce, Pan de mantequilla como productos de segunda línea.

⁸ Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo.

Detalle el tipo de pan que consume (puede escoger varios) ?



Fuente: Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo

Capítulo III: Mercado

I.Segmentación de Mercado

Según el estudio realizado por la revista IPSA GROUP en el año 2.010 ⁹, los hogares Ecuatorianos se dividen en varios perfiles socioeconómicos, según el siguiente detalle:

	distribución	Ecuatorianos	
Perfil de hogar alto	0,50%	71.534,38	
Perfil de hogar medio alto	4,00%	572.275,04	
Perfil de hogar medio típico	11,00%	1.573.756,36	2.217.565,78
Perfil de hogar medio bajo	13,00%	1.859.893,88	
Perfil de hogar bajo superior	17,00%	2.432.168,92	
Perfil de hogar bajo medio	22,00%	3.147.512,72	
Perfil de hogar bajo inferior	32,50%	4.649.734,70	

Fuente: IPSA GROUP – Ad Hoc 2.010

Nuestro producto, nuestro servicio está dirigido a los tres primeros segmentos de la distribución presentada por la revista Ecuador OverView, es decir que tenemos acceso a llegar al 15,5% de la población. De aquí en adelante, tomaremos este porcentaje para realizar las proyecciones de mercado y de ventas, estos resultados los combinaremos con los resultados obtenidos en el estudio de mercado que hemos realizado para este proyecto.

⁹ Revista Ecuador OverView 2,010

Hemos identificado el siguiente perfil para nuestro cliente:

3.1.1. Tipo de cliente:

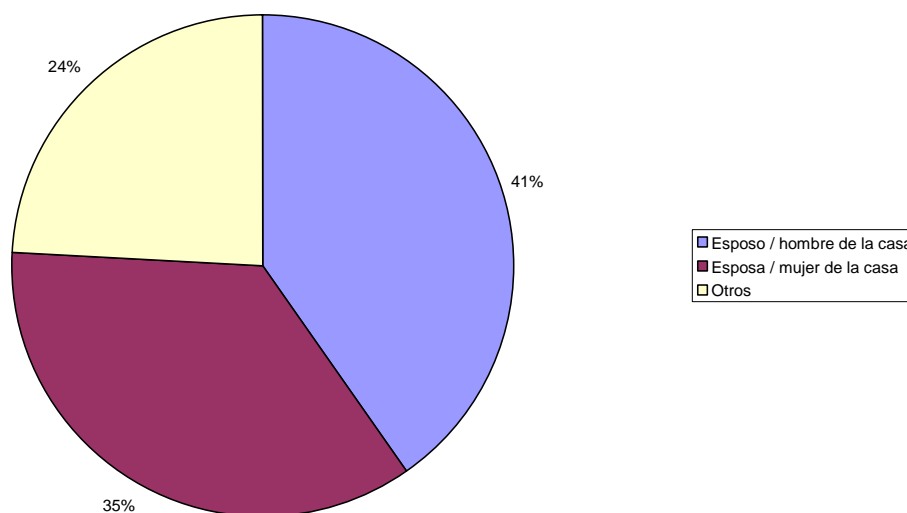
Familias de clase media y alta

- Ingresos familiares de entre 1000 y 5000 dólares
- Familias de entre 3 y 6 miembros
- Familias que consumen entre 2 y 4 dólares diarios en panadería
- Familias que tienen al menos un auto
- Familias que tienen Internet en casa
- Familias que viven en casas en urbanizaciones cerradas / departamentos / casas externas a una urbanización.

Luego de haber entrevistado a 62 personas que cumplen al 100% los requisitos planteados en "**tipo de cliente**"¹⁰, en el 41% de los casos quién compra pan para llevar a casa es el hombre "esposo". El 35% de las veces es la mujer "esposa" y el 24% restante lo hacen los hijos, empleada y otros.

¹⁰ Entrevistas realizadas para la elaboración Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA.

QUIÉN TIENE LA TAREA DE COMPRAR PAN ?



Fuente: Estudio de mercado UDLA – MBA Tesis Aldo Jaramillo

Sabemos que la población del Valle de Cumbayá estará para el año 2.012 en alrededor de 51.000 habitantes¹¹; por otro lado el Valle de los Chillos tiene 270.000 habitantes¹², con estos universos aplicaremos el 15,5% que representa a los perfiles socioeconómicos alto, medio alto y medio típico del Ecuador, presentados por el estudio realizado por la Revista OverView 2.010.¹³; entonces nuestros universos por cada valle serán de acuerdo al siguiente detalle:

¹¹ Gobierno Provincial de Pichincha / EMAAP Q

¹² INEC – Datos preliminares Censo 2.010

¹³ Estudio Grupo IPSA – Estudio perfiles socioeconómicos Ad Hoc 2.010

Valle	Población estimada	Cientes San Cayetano
Los Chillos	270.000	41.850
Cumbaya / Tumbaco	51.000	7.905

Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

II. Distribución del mercado

Para lograr realizar proyecciones más aterrizadas y más reales, vamos a aplicar a esta población de posibles clientes para San Cayetano, los índices de resultados de aceptación del producto y servicio en cada valle.

Hemos visto necesario antes de entrar a presentar los resultados propios de la encuesta de mercado, segmentar cada población en núcleos familiares, para ello dentro de la encuesta preguntamos el número de miembros de la familia, con estos resultados aplicamos a cada una de las poblaciones de los valles, así tendremos el número de familias a las cuales vamos a tener que atender dentro de nuestro esquema de mercado.

3.2.1. Distribución familiar Valle de los Chillos

población	41.850		
miembros de familia	participación	personas	familias / nucleos
familias de 1 personas	5,70%	2.385	2.385
familias de 2 personas	20%	8.370	4.185
familias de 3 personas	17,90%	7.491	2.497
familias de 4 personas	32,10%	13.434	3.358
familias de 5 personas	17,10%	7.156	1.431
familias de 6 o mas personas	7,20%	3.013	502
		41.850	14.359

3.2.2. Distribución familiar Valle de Cumbayá / Tumbaco

población	7.905		
miembros de familia	participación	personas	familias / nucleos
1	5,70%	451	451
2	20%	1.581	791
3	17,90%	1.415	472
4	32,10%	2.538	634
5	17,10%	1.352	270
6	7,10%	561	94
		7.897	2.711

Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Una vez que sabemos que tenemos 14,359 familias y 2,711 familias como posibles clientes en los Valles de los Chillos y Cumbayá respectivamente, podemos desmenuzar estos clientes basados en los resultados que obtuvimos en el estudio de mercado.

3.2.3 Resultados del Estudio de Mercado

Consumidores de Pan Fresco y dispuesto a pagar por una unidad de pan 20 centavos o más, a continuación los resultados:

El 85% de la población consume **pan fresco** todos los días, este resultado es similar en los dos Valles, por lo que la población objetivo se reduce según el siguiente cuadro:

Valle	Nucleos familiares (posibles clientes)	Nucleos familiares (consumidores pan fresco)
Los Chillos	14.359	12.205
Cumbaya / Tumbaco	2.711	2.304

Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

De los consumidores de pan fresco, los que están dispuestos a pagar 20 centavos o mas por una unidad de pan varían de acuerdo a cada valle, entonces vemos que el 55% de los consumidores de pan en los Chillos pagará este costo, y el 85% de consumidores en Cumbayá pagará este precio, entonces los posibles clientes después de este filtro, los podemos ver a continuación:

Valle	Nucleos familiares (consumidores pan fresco)	estén dispuestos a pagar 20 ctvs
Los Chillos 55%	12.205	6.713
Cumbaya / Tumbaco 85%	2.304	1.959

Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Ya sabemos que número de familias consumen pan fresco y pueden pagar un producto como el que vamos a ofrecer, ahora preguntamos si están interesados en recibir diariamente los productos de panadería en la comodidad de su hogar, así tenemos que el 87,5% de los clientes, estará gustosa de tener un servicio como este. Por lo que el número de posibles clientes se detalla a continuación:

Valle	estén dispuestos a pagar 20 ctvs	les interese servicio a domicilio
Los Chillos	6.713	5.874
Cumbaya / Tumbaco	1.959	1.714

Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

III.Competencia

Las barreras de entrada en este negocio son relativamente bajas, de hecho como se mencionó en párrafos anteriores Panadería Arenas de Cumbayá está

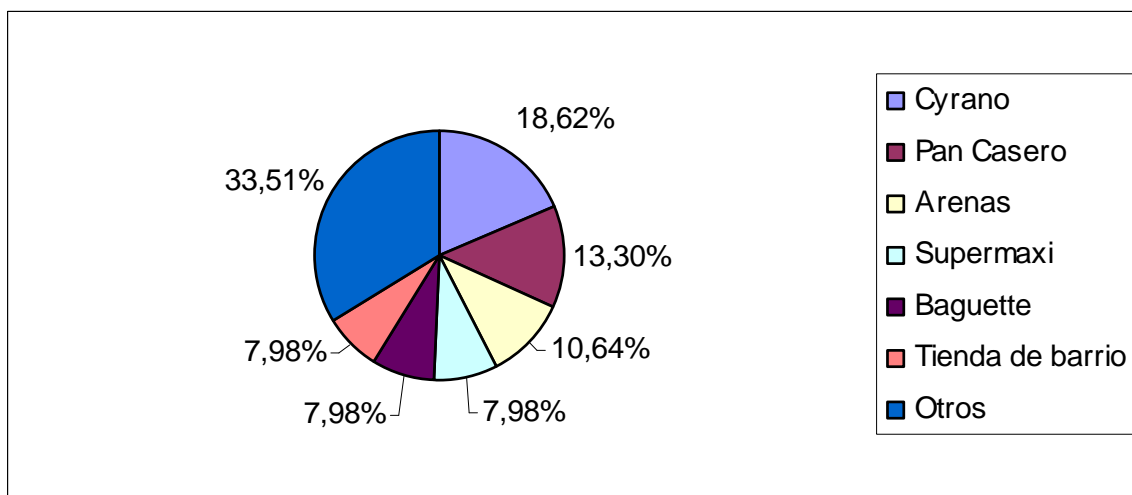
empezando a ofrecer este servicio para sus clientes del barrio. No hemos encontrado otra panadería que esté ofreciendo este servicio.

Nuestro modelo de negocio tiene pilares fundamentales que son necesarios tomar en cuenta para el éxito del mismo:

- Penetración rápida
- Excelencia en el servicio
- Pan de Calidad y Variedad

Cuándo afirmamos que relativamente tenemos poca competencia, estamos hablando del sistema de comercialización a domicilio, ya que tenemos panaderías tradicionales que se están repartiendo el mercado, dentro del estudio de mercado que realizamos, hemos tratado de identificar cuales son las panaderías que atienden estos mercados. Es importante detallar que dentro del estudio hemos considerado personas que vivan en cada Valle y que pertenezcan al target nombrado, aún así muchos de ellos realizan sus compras en panaderías de Quito antes de bajar a sus hogares, es por ello que hemos incluido algunas panaderías que Quito como nuestra competencia.

a) Competencia del mercado de “Los Chillos”

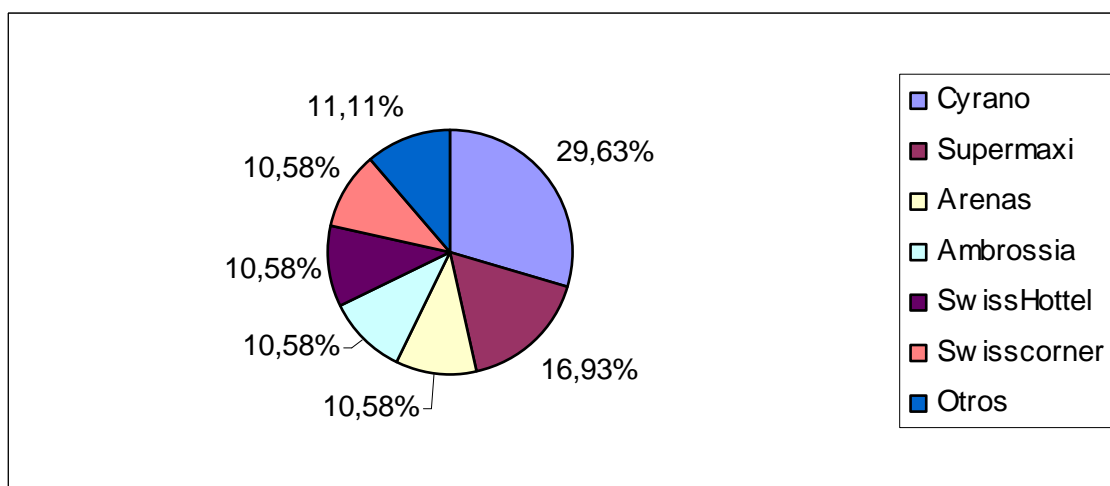


Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En el Valle de los Chillos nuestro segmento de mercado liderado por Panadería Cyrano que tiene el 18,62% del mercado y ocupa el primer lugar. El segundo competidor en este mercado es una empresa local (del Valle) que no tiene panaderías ni en Quito ni en el otro Valle, es Pan Casero, el mismo que tiene un 13,30% de este mercado. El tercer lugar lo tiene Panadería Arenas con el 10,64%. El resto del pastel lo tienen panaderías artesanales (barrios) y cadenas como Supermaxi, pan Baguette, etc. ¹⁴

¹⁴ Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

b) Cumbayá y Tumbaco



Fuente: Estudio de mercado Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En el Valle de Cumbayá y Tumbaco de igual manera está liderando el mercado Panadería el Cyrano con el 30% de participación. El segundo competidor que tenemos es Panadería Supermaxi con el 17% del mercado; y el tercer lugar esta compartido entre 4 marcas, 2 de las cuales sólo están en Quito (Swissotel, Swisscorner), cada una tiene una participación del 10,58% y sumando las cuatro tienen el 42,32% del mercado de este Valle.¹⁵

Las marcas Swissotel y Swisscorner entran dentro de nuestra competencia debido a que el mercado de este valle consume estas marcas frecuentemente.

¹⁵ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

IV. Proyección de Ventas

Las ventas estimadas en San Cayetano se basarán en la composición de dos variables:

$$V = C * P$$

$$V = \text{Ventas} = \text{Cantidad} * \text{Precio}$$

El detalle que vamos a presentar a continuación nace de la conjunción del análisis de mercado, la competencia, el consumidor y el precio promedio. En el estudio de mercado vimos que el consumidor en promedio compra y consume 2 (dos) panes diarios por miembro de la familia.¹⁶

De acuerdo a nuestra experiencia, sabemos que por cada dólar de pan en panadería se vende 30 centavos adicionales por venta de pastelería, galletería y terceros.

Hemos preparado 3 escenarios para la proyección de ventas para cada Valle.

- I. Los Chillos: Hemos pensado que podríamos tener una participación del mercado de acuerdo a los siguientes porcentajes.
 - Escenario 1: bajo – 10% de participación.
 - Escenario 2: medio – 20% de participación
 - Escenario 3: alto – 30% de participación.

¹⁶ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Partimos de la premisa de que en Valle de los Chillos el mercado total de San Cayetano es 5.874 familias y que este mercado está siendo actualmente atendido por otras marcas actualmente, entonces proponemos:

Escenario 1: 10% del mercado

escenario 1			
población		587	
miembros de familia	participación	clientes	unidades pan
1	5,70%	33	67
2	20%	117	470
3	17,90%	105	631
4	32,10%	189	1508
5	17,10%	100	1004
6	7,10%	42	500
		587	4181

venta diaria panadería	venta mensual panadería	venta mes terceros	venta anual
\$ 13,39	\$ 401,78	\$ 120,53	\$ 6.267,69
\$ 93,98	\$ 2.819,47	\$ 845,84	\$ 43.983,80
\$ 126,17	\$ 3.785,14	\$ 1.135,54	\$ 59.048,26
\$ 301,68	\$ 9.050,51	\$ 2.715,15	\$ 141.188,01
\$ 200,89	\$ 6.026,63	\$ 1.807,99	\$ 94.015,38
\$ 100,09	\$ 3.002,74	\$ 900,82	\$ 46.842,75
\$ 836,21	\$ 25.086,27	\$ 7.525,88	\$ 391.345,89

Fuente: Análisis de ventas Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En este escenario, si planteamos tener el 10% del mercado es decir atender a 587 núcleos familiares, a razón de 2 panes por día en promedio, podemos colocar 4.181 unidades de pan diariamente. Ahora bien, si sabemos que el costo promedio del pan es 20 centavos tendremos una facturación diaria de USD 836,21 en panadería, esto multiplicado por 30 días del mes, tendremos una facturación mensual de USD 25.086,27 en panadería, debemos incluir el valor de terceros de

USD. 7.525,88 mensuales. La facturación total en este escenario es de **USD. 391.345,89** al año.

Escenario 2: 20% del mercado.

escenario 2			
población		1.175	
miembros de familia	participación	clientes	unidades pan
1	5,70%	67	134
2	20%	235	940
3	17,90%	210	1262
4	32,10%	377	3017
5	17,10%	201	2009
6	7,10%	83	1001
		1174	8362

venta diaria panadería	venta mensual panadería	venta mes terceros	venta anual
\$ 26,79	\$ 803,55	\$ 241,07	\$ 12.535,38
\$ 187,96	\$ 5.638,95	\$ 1.691,68	\$ 87.967,61
\$ 252,34	\$ 7.570,29	\$ 2.271,09	\$ 118.096,51
\$ 603,37	\$ 18.101,03	\$ 5.430,31	\$ 282.376,02
\$ 401,78	\$ 12.053,25	\$ 3.615,98	\$ 188.030,76
\$ 200,18	\$ 6.005,48	\$ 1.801,64	\$ 93.685,50
\$ 1.672,42	\$ 50.172,55	\$ 15.051,76	\$ 782.691,78

Fuente: Análisis de ventas Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En este escenario planteamos tener el 20% del mercado es decir 1,175 núcleos familiares, sabemos que podemos colocar 8.362 unidades de pan diariamente, cada unidad de pan se venderá en 20 centavos, entonces en este caso la facturación diaria en panadería sería de USD 1.672,42; en el mes tenemos una facturación de USD 50.172,55 en pan. Tenemos que incluir 30 centavos por cada dólar de terceros, es decir un valor mensual de USD 15.051,76. En el año en este escenario la facturación sería de **USD. 782.691,78**

- Escenario 3: 30%

escenario 3			
población		1.762	
miembros de familia	participación	clientes	unidades pan
1	5,70%	100	201
2	20%	352	1410
3	17,90%	315	1893
4	32,10%	566	4525
5	17,10%	301	3013
6	7,10%	125	1501
		1760	12543

venta diaria panadería	venta mensual panadería	venta mes terceros	venta anual
\$ 40,18	\$ 1.205,33	\$ 361,60	\$ 18.803,08
\$ 281,95	\$ 8.458,42	\$ 2.537,53	\$ 131.951,41
\$ 378,51	\$ 11.355,43	\$ 3.406,63	\$ 177.144,77
\$ 905,05	\$ 27.151,54	\$ 8.145,46	\$ 423.564,03
\$ 602,66	\$ 18.079,88	\$ 5.423,96	\$ 282.046,14
\$ 300,27	\$ 9.008,22	\$ 2.702,47	\$ 140.528,25
\$ 2.508,63	\$ 75.258,82	\$ 22.577,65	\$ 1.174.037,67

Fuente: Análisis de ventas Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En el escenario 3, al tener el 30% del mercado de este valle, atenderíamos a 1.762 núcleos familiares, colocando diariamente 12.543 unidades de pan, facturando en panadería al día un valor de USD. 2.508,63 y al mes USD, 75.258,82. Una facturación de terceros de USD. 22.577,65; logrando una facturación anual de **USD. 1.174.037,67**

II. Cumbayá / Tumbaco

Manteniendo los escenarios en este valle, veremos la proyección de ventas

- Escenario 1: 10% del mercado.
- Escenario 2: 20% del mercado.
- Escenario 3: 30% del mercado.

De igual manera partimos de la premisa que tenemos un mercado de 1.714 núcleos familiares.

- Escenario 1 (el peor de los casos)

escenario 1			
población		171	
miembros de familia	participación	clientes	unidades pan
1	5,70%	10	\$ 19,54
2	20%	34	\$ 137,11
3	17,90%	31	\$ 184,07
4	32,10%	55	\$ 440,12
5	17,10%	29	\$ 293,07
6	7,10%	12	\$ 146,02
		171	\$ 1.219,93

venta diaria panadería	venta mensual panadería	venta mes terceros	venta anual
\$ 3,91	\$ 117,23	\$ 35,17	\$ 1.828,77
\$ 27,42	\$ 822,66	\$ 246,80	\$ 12.833,48
\$ 36,81	\$ 1.104,42	\$ 331,33	\$ 17.228,95
\$ 88,02	\$ 2.640,74	\$ 792,22	\$ 41.195,47
\$ 58,61	\$ 1.758,43	\$ 527,53	\$ 27.431,56
\$ 29,20	\$ 876,13	\$ 262,84	\$ 13.667,66
\$ 243,99	\$ 7.319,61	\$ 2.195,88	\$ 114.185,88

Fuente: Análisis de ventas Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Si planteamos tener el 10% del mercado es decir 171 núcleos familiares sabemos que podemos colocar diariamente 1.220 unidades de pan, facturando diariamente de USD 243,99 en panadería, logrando al mes tener una facturación de panadería

de USD. 7.319,61, sumando la facturación mensual de terceros de USD. 2.195,88; llegamos en este escenario a tener al año **USD. 114.185,88**.

- Escenario 2

escenario 2			
población		343	
miembros de familia	participación	clientes	unidades pan
1	5,70%	20	39
2	20%	69	274
3	17,90%	61	368
4	32,10%	110	880
5	17,10%	59	586
6	7,10%	24	292
		342	2440

venta diaria panadería	venta mensual panadería	venta mes terceros	venta anual
\$ 7,82	\$ 234,46	\$ 70,34	\$ 3.657,54
\$ 54,84	\$ 1.645,32	\$ 493,60	\$ 25.666,96
\$ 73,63	\$ 2.208,84	\$ 662,65	\$ 34.457,89
\$ 176,05	\$ 5.281,47	\$ 1.584,44	\$ 82.390,94
\$ 117,23	\$ 3.516,87	\$ 1.055,06	\$ 54.863,12
\$ 58,41	\$ 1.752,26	\$ 525,68	\$ 27.335,31
\$ 487,97	\$ 14.639,22	\$ 4.391,76	\$ 228.371,77

Fuente: Análisis de ventas Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En este escenario planteamos tener el 20% del mercado es decir 342 núcleos familiares, colocando 2.440 unidades de pan diariamente. La facturación en panadería y terceros mensual respectivamente sería de USD. 14.639,22 y USD. 4.391,76; facturando anualmente **USD. 228.371,77**.

- Escenario 3 (el mejor de los casos)

escenario 3			
población		514	
miembros de familia	participación	clientes	unidades pan
1	5,70%	29	59
2	20%	103	411
3	17,90%	92	552
4	32,10%	165	1320
5	17,10%	88	879
6	7,10%	37	438
		514	3660

venta diaria panadería	venta mensual panadería	venta mes terceros	venta anual
\$ 11,72	\$ 351,69	\$ 105,51	\$ 5.486,31
\$ 82,27	\$ 2.467,98	\$ 740,39	\$ 38.500,44
\$ 110,44	\$ 3.313,26	\$ 993,98	\$ 51.686,84
\$ 264,07	\$ 7.922,21	\$ 2.376,66	\$ 123.586,41
\$ 175,84	\$ 5.275,30	\$ 1.582,59	\$ 82.294,69
\$ 87,61	\$ 2.628,40	\$ 788,52	\$ 41.002,97
\$ 731,96	\$ 21.958,82	\$ 6.587,65	\$ 342.557,65

Fuente: Análisis de ventas Tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

En este escenario pretendemos tener el 30% del mercado, es decir 514 núcleos familiares, colocaremos 3.660 unidades de pan diariamente, facturando mensualmente en panadería y terceros USD. 28.546,47. En este escenario la facturación anual sería de **USD. 342.557,65.**

Capítulo IV: Estrategia Competitiva

I. Análisis FODA

En esta sección del plan de negocios describiremos tanto la estrategia como las tácticas que se emplearán para lograr que los clientes compren nuestro producto y servicio.

4.1.1. FODA

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					
		Producto de panadería de alta calidad	Servicio a domicilio "servicio nuevo e innovador"	Conocimiento del negocio de panadería	Buzón termico de entrega	Economías de escala	Bajo conocimiento del negocio de delivery	Poco reconocimiento de la marca	Negociación con el proveedor principal			
OPORTUNIDADES	Crecimiento de usuarios de internet	<ul style="list-style-type: none"> * Campañas de mercadeo altamente agresivas por internet * Generar alianzas con barrios cerrados. * Publicitar el producto al mismo precio que en el local comercial para algunos clientes VIP. * Colocar buzones termicos sin costo para algunos clientes VIP. * Generar promociones y descuentos por compras on line. 					<ul style="list-style-type: none"> * Contratación de Asesoría en Delivery * Desarrollo tecnológico para entregas. * Entregar muestras en la entrada de barrios cerrados. 					
	Crecimiento de necesidad de comodidad en el hogar											
	Crecimiento del número de vivienda en los valles											
	Pan como producto básico de la dieta Ecuatoriana											
AMENAZAS	Alto nivel de competidores tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de pan caliente a través de los despachadores en los horarios de consumo * Cerrar el circuito de entrega de acuerdo a los costos de operación. 					<ul style="list-style-type: none"> * Generar un programa de fidelización y reconocimiento por darnos referidos. * Permanente desarrollo e innovación del producto y servicio * Cuando la marca este desarrollada crear sucursales a través de franquicias. 					
	Situación económica Ecuatoriana											
	Dispersión geográfica extrema											

4.1.2. Estrategias Comerciales

4.1.2.1. Estrategias ofensivas

- a) Campañas de correo directo por Internet y correo normal en los hogares de los Valles. Hemos realizado una cotización para realizar mailing, accederíamos a base de correos electrónicos de personas que viven en cada uno de los Valles. Además enviaremos volantes por medio de Correos del Ecuador quienes tienen sectorizada la Ciudad.
- b) Buscaremos acercamiento con el presidente de barrios cerrados para hacer una función de títeres a los niños auspiciada por Pan San Cayetano.
- c) En los peajes de cada Valle estaremos entregando cajas con muestras e información del producto y servicio, detallando principalmente el mismo costo en local que en la comodidad de su hogar.
- d) A nuestros primeros 20 clientes Web, les colocaremos su buzón térmico. La condición es que nos refiera 10 personas a las que podamos llamar para ofrecer nuestro producto y servicio.
- e) Todos nuestros clientes a través de la WEB tendrán opción a participar en promociones que les darán descuentos y 20 días de consumo gratis de producto.

4.1.2.2. Estrategias reactivas

- f) Validaremos los horarios de consumo típico de nuestros clientes VIP y trataremos de llegar con el producto caliente a sus hogares.
- g) Estableceremos límites de entrega para atender de mejor manera a nuestros clientes.
- h) Buscaremos asesoría especialista en sistemas de delivery y entrega de productos a domicilio.
- i) Desarrollo de la plataforma basada en al asesoría de expertos.
- j) Establecimiento de un sistema de franquicias para crecimiento y expansión.

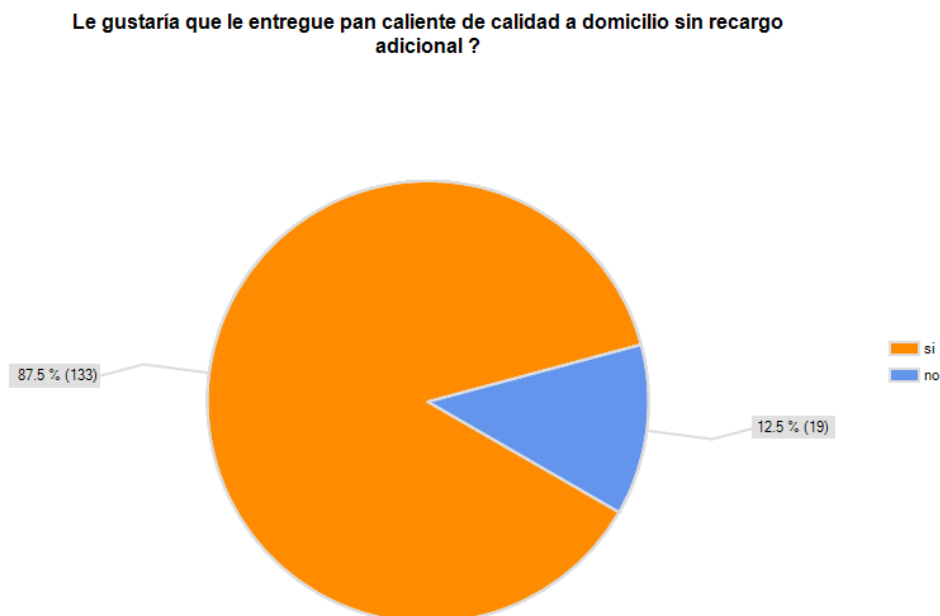
II.Estrategia de Ventas y Comercialización

4.2.1. Modelo de negocio, basado en sistema de entrega a domicilio

Para validar nuestro principal diferenciador para la comercialización de productos de panadería a domicilio, en el estudio de mercado preguntamos al grupo objetivo: **cual es su nivel de interés en tener “servicio a domicilio” para productos de panadería**, obtuvimos que el 87,5% lo ve como un valor agregado y beneficioso¹⁷.

¹⁷ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

El reto consiste en tener resultados financieros adecuados montando la plataforma de delivery con procesos optimizados.



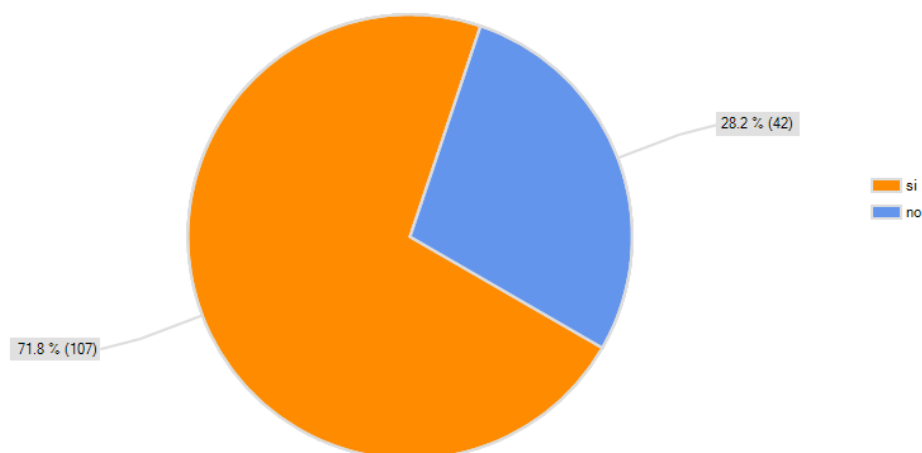
Fuente: Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

4.2.2. Pago mensual a través de tarjeta de crédito

El segundo diferenciador que nos permitirá competir en el mercado es recibir tarjetas de crédito por consumos mensuales, cada cliente tendrá la factibilidad de tener una línea de crédito soportada en su tarjeta de crédito y un pequeño análisis crediticio, al final del mes tendrán acceso a la facturación total y el detalle de la misma. El nivel de aceptación del concepto “crédito” del 71,8% lo podemos ver

el siguiente gráfico, de acuerdo a los resultados de la encuesta que realizamos a los clientes.¹⁸

Le gustaría tener crédito en la panadería a través de un sistema informático y que el consumo le cobren una sólo vez al final del mes ?



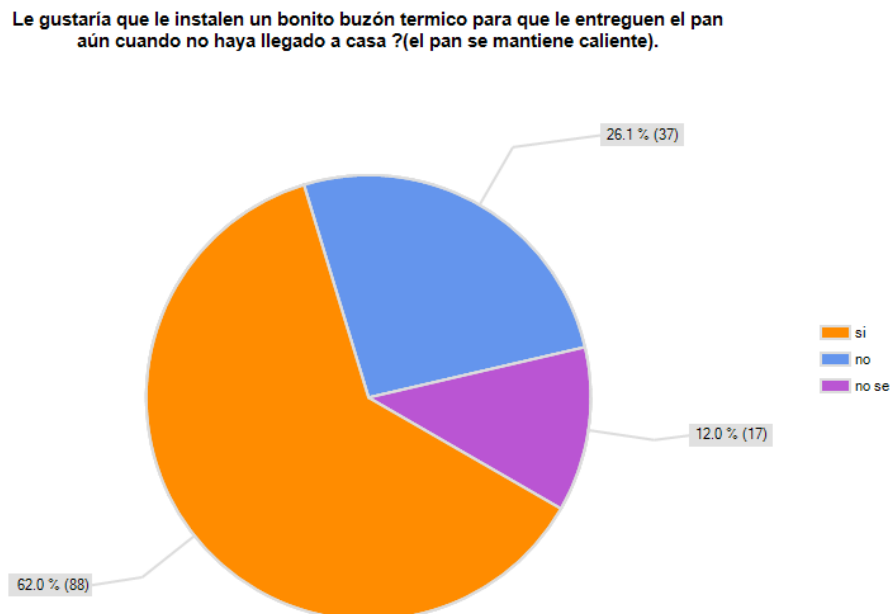
Fuente: Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

4.2.3. Buzón térmico

Dentro del estudio que realizamos, preguntamos a nuestro mercado objetivo, la factibilidad de instalar buzones térmicos para recibir el producto, de tal forma que lo mantenga en excelente estado y textura, siendo un esquema totalmente nuevo en el Ecuador, tuvimos una aceptación del 62%.

¹⁸ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Este tipo de servicios está siendo utilizado en Madrid siendo un éxito en el mercado Español.



Fuente: Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

4.2.4. Promoción

Dentro de nuestro modelo de negocio, la promoción puede ser focalizada y de fácil acceso. Además creemos que a través de referidos y/o marketing viral o “boca a boca”, nuestra estrategia de promoción será distribuir “imanes” para refrigerador, correos electrónicos dirigidos, tendremos distribución de volantes y muestras selladas en cada peaje, además de publicidad en nuestra página WEB.

La Empresa ha decidido tener una fuerte entrada gracias a tener sus diferenciadores, los mismos que son de alto impacto y vemos que la población los reconoce como tales.

4.2.4. Publicidad a través de redes sociales

- Se pautará en Facebook publicidad dirigida al target y al sector de vivienda.
- Se levantará una base de datos de los clientes para hacerles llegar promociones, información, etc., regularmente.

4.2.5. Alternativos

- Se entregarán premios “órdenes de compra mensual” (productos) para los clientes que sean fieles a la marca a través de acumulación de puntos.
- La página WEB de San Cayetano tendrá concursos para los clientes frecuentes.
- Se realizarán concursos para niños y “obras de teatro” para los niños del sector.

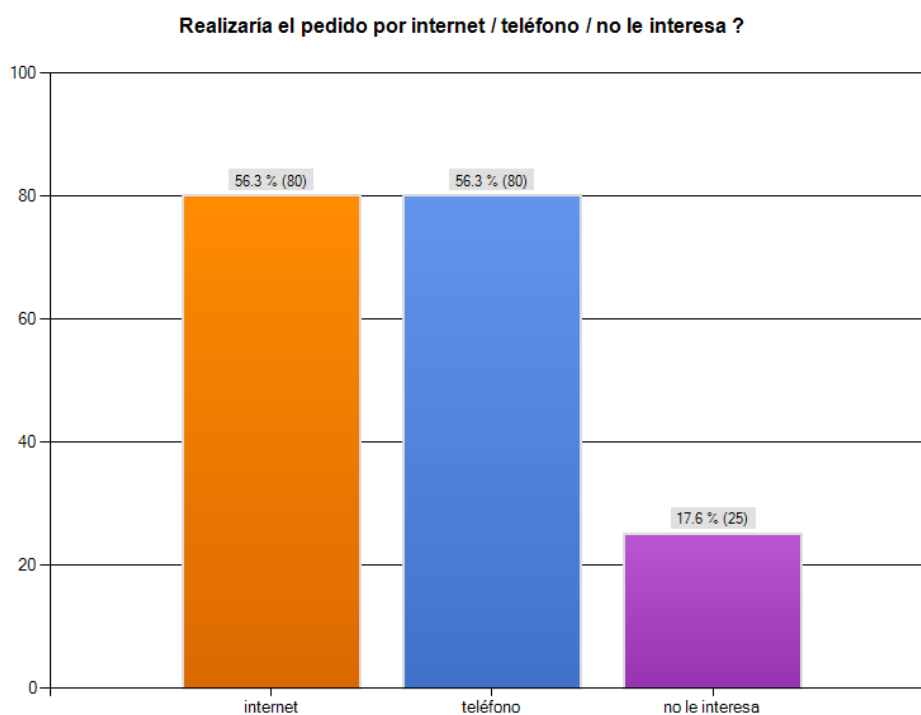
4.2.6. Canal

Dentro del estudio de mercado, preguntamos a nuestros posibles consumidores harían el pedido por Internet y/o teléfono, a continuación los resultados.¹⁹

¹⁹ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Como conclusión es que debemos tener montados los dos sistemas (Web y 1800), aún cuando el canal telefónico demanda mayores costos de operación.

Uno de nuestros principales retos al corto plazo, será tratar de educar al consumidor para reducir cada vez más el pedido por teléfono y llevarlo a índices altos de pedido por Internet. Para ello vamos a realizar promociones y publicidad por Internet para lograr con el paso del tiempo migrar los clientes.



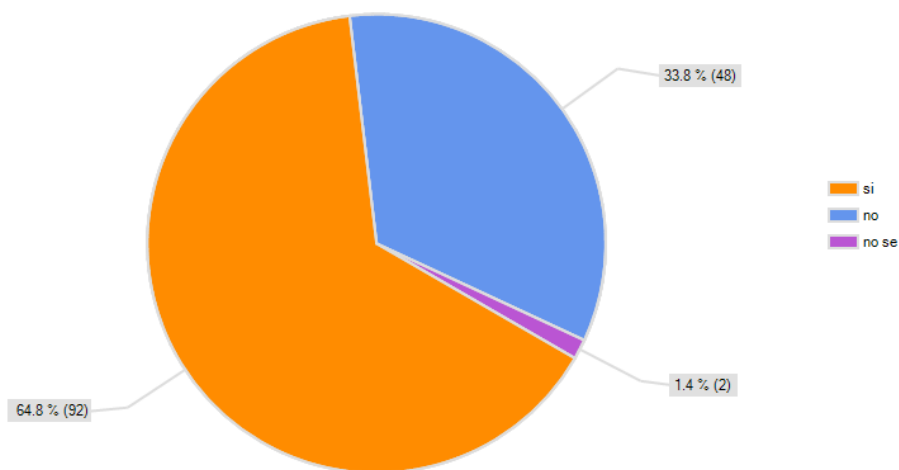
Fuente: Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Es de vital importancia saber el motivo dominante de compra de los habitantes de los Valles, es por ello que preguntamos a la muestra, si compra pan porque la panadería **“queda cerca de casa”** o **tienen otro motivo**. El 64% respondieron

que sí a esta pregunta. Un 34% de la población compra en el lugar de su preferencia por la marca.²⁰

Con este análisis y con los resultados creemos que nuestro proyecto tendrá mayor probabilidad de éxito ya que seremos nosotros los que nos acercaremos a los hogares y buscaremos a través de los 3 diferenciadores generar valor para el consumidor.

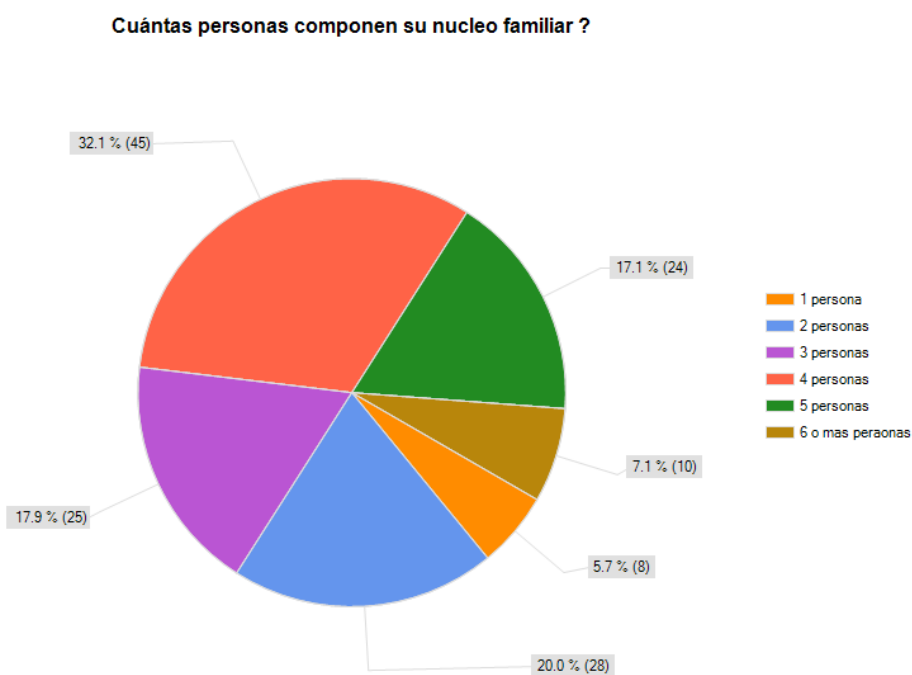
Su lugar de compra de pan preferido es porque queda cerca de casa ?



Fuente: Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

²⁰ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Siguiendo con los resultados del estudio de mercado realizado, queremos presentar la distribución (composición familiar) del segmento encuestado. Con estos datos generamos la realidad de consumo de pan para realizar las proyecciones financieras.²¹



Fuente: Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

²¹ Estudio de mercado tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

Capítulo V: Análisis Financiero

I. Variables Financieras

A continuación un detalle de las variables que se han considerado para realizar el análisis financiero del proyecto.²²

Variable	Detalle
Incremento anual de ventas	10% anual
Inflación en sueldos y gastos	3% anual
Gastos de marketing	3% de las ventas anuales
Existencia (inventario inicial)	15% de las ventas mensuales
Devolución / productos quedados	3% de las ventas mensuales
Pérdidas de productos	1% de las ventas mensuales
Diferencia Precio Costo y el Precio de Venta	30% margen
Impuestos Ecuador	36,25% (incluye participación empleados)
Interés	10%

Nota, Tenemos 3 escenarios de proyección de ventas.

Fuente: Estudio financiero tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

5.1.1. Proveedores y márgenes netos por línea de negocio

El proveedor principal de productos de panadería “Fabrica de pan del Parque de Cumbayá” ha negociado con nosotros los precios de venta, en base a esto hemos definido que en panadería tendremos un margen de 30%, en pastelería y Galletería un 45% y en Terceros un 20% (promedio). En base a nuestra experiencia en manejo de panaderías, podemos ver la participación en facturación

²² Estudio financiero tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

de cada línea de negocio es distinta, así los márgenes netos se presentar a continuación.²³

Estructuración del margen neto "Empresa San Cayetano"			
Línea de negocio	Participación de la facturación	Margen	Margen Neto
Panadería	70%	30%	21,00%
Pastelería y Galletería	15%	45%	6,75%
Terceros (leche, colas, jamones, etc)	15%	20%	3,00%
			30,75%

Fuente: Estudio financiero tesis Aldo Jaramillo / UDLA / MBA

II. CAPM / WACC

Para realizar la valoración de la Empresa se utilizó el método de flujos descontados, método que permite tomar en cuenta todas las actividades de la Empresa. Dentro de los tres escenarios que se van a plantear se desarrollo el flujo de caja basado en el estado de pérdidas y ganancias, el mismo que se realizó considerando el WACC como tasa de descuento debido a que tenemos capital propio y también deuda.

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

CAPM		
Tasa libre de Riesgo (Rf)	2,28%	(bonos del Tesoro a 5 años)
Tasa Riesgo de Mercado (Rm)	10,18%	(bonos global 2015 al 16 feb 2011)
Beta	0,66	(Beta yahoo finance panera)
Prima de Riesgo (Rm-Rf)	7,90%	
CAPM	7,49%	
Riesgo País	7,61%	(Riesgo país a Marzo 2.011)
Tasa de Descuento	15,10%	

²³ Carta de compromiso de venta de productos – Proveedor Fabrica Pan Cumbayá

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

WACC	
(CAPM) Ke	15,10%
Capital del accionista (CAA)	29.108,40
Deuda (D)	19.405,60
Costo de la Deuda (Kd)	10%
Tasa de impuestos (T)	36,25%
WACC	11,61%

III. Escenarios Financieros

a. 10% del mercado

SAN CAYETANO						
ENTRADA DE DATOS						
Ventas primer año	505.531,77					
Cuentas por Cobrar	0%					
Existencias	15%					
Devoluciones	3,00%					
Capital	41.514,00					
CMV - Margen	30%					
Gastos Explotación	125.978,63					
Tipo de interés	10%					
Tasa impositiva	36,25%					
Incremento en % ventas	10%					
BALANCE						
ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Caja	7.864,19	8.639,13	20.282,54	38.493,57	61.875,55	93.624,77
Clientes	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Existencias	3.735,81	4.423,40	4.865,74	5.352,32	5.887,55	6.476,30
Activo fijo (terreno)						
Equipos	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00
Depreciación acumulada		-6.451,33	-12.902,67	-19.354,00	-23.557,33	-27.760,67
TOTAL ACTIVO	55.514,00	50.525,20	56.159,62	68.405,88	88.119,76	116.254,41
PASIVO + PATRIMONIO						
Prestamo	19.405,60	16.256,69	12.778,05	8.935,15	4.689,84	-0,00
Utilidad		-1.839,89	7.273,17	23.362,34	47.321,52	80.146,01
Patrimonio	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40
TOTAL PASIVO	55.514,00	50.525,20	56.159,62	68.405,88	88.119,76	116.254,41
DESCUADRE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTA RESULTADOS						
Ventas		505.531,77	556.084,95	611.693,45	672.862,79	740.149,07
CMV (-)		353.872,24	389.259,47	428.185,41	471.003,95	518.104,35
devoluciones (-)		15.165,95	16.682,55	18.350,80	20.185,88	22.204,47
Margen Bruto		136.493,58	150.142,94	165.157,23	181.672,95	199.840,25
Gastos comercialización (-)		125.978,63	130.922,77	136.132,01	141.625,98	147.426,07
BAIT		10.514,95	19.220,17	29.025,23	40.046,98	52.414,18
intereses (-)		5.903,51	4.925,17	3.787,32	2.463,94	924,79
Depreciones (-)		6.451,33	6.451,33	6.451,33	4.203,33	4.203,33
BAT		-1.839,89	14.295,00	25.237,91	37.583,04	51.489,39
impuestos		0,00	5.181,94	9.148,74	13.623,85	18.664,91
BDT		-1.839,89	9.113,06	16.089,17	23.959,19	32.824,49
FLUJO DE CAJA						
BDT		-1.839,89	9.113,06	16.089,17	23.959,19	32.824,49
Amortización						
Depreciación		6.451,33	6.451,33	6.451,33	4.203,33	4.203,33
Variación NOF	-14.000,00	7.176,60	-442,34	-486,57	-535,23	-588,75
Flujo Operativo	-14.000,00	11.788,04	15.122,06	22.053,92	27.627,29	36.439,07
Inversion Activos	-41.514,00	0,00				
Flujo inversión	-41.514,00	0,00				
Variación Deuda	19.405,60	-3.148,91	-3.478,64	-3.842,90	-4.245,30	-4.689,84
Variación Capital						
Flujo Financiero	19.405,60	-3.148,91	-3.478,64	-3.842,90	-4.245,30	-4.689,84
FLUJO TOTAL	-36.108,40	8.639,13	11.643,41	18.211,02	23.381,98	31.749,22
NOF						
NOF	14.000,00	6.823,40	7.265,74	7.752,32	8.287,55	8.876,30
Vari NOF		7.176,60	-442,34	-486,57	-535,23	-588,75
Endeudamiento	34,96%	32,18%	22,75%	13,06%	5,32%	0,00%
TIR	33%					
VAN	\$ 27.473,81					
WACC	11,61%					

b. 20% del mercado

SAN CAYETANO						
ENTRADA DE DATOS						
Ventas primer año	1.011.063,55					
Cuentas por Cobrar	0%					
Existencias	15%					
Devoluciones	3,00%					
Capital	41.514,00					
CMV - Margen	30%					
Gastos Explotación	229.061,18					
Tipo de interés	10%					
Tasa impositiva	36,25%					
Incremento en % ventas	10%					
BALANCE						
ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Caja	7.864,19	26.182,22	64.668,38	116.377,69	180.698,19	261.692,91
Clientes	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Existencias	3.735,81	8.846,81	9.731,49	10.704,64	11.775,10	12.952,61
Activo fijo (terreno)						
Equipos	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00
Depreciación acumulada		-6.451,33	-12.902,67	-19.354,00	-23.557,33	-27.760,67
TOTAL ACTIVO	55.514,00	72.491,69	105.411,20	151.642,32	212.829,96	290.798,85
PASIVO + PATRIMONIO						
Prestamo	19.405,60	16.256,69	12.778,05	8.935,15	4.689,84	-0,00
Utilidad		20.126,60	56.524,75	106.598,78	172.031,71	254.690,45
Patrimonio	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40
TOTAL PASIVO	55.514,00	72.491,69	105.411,20	151.642,32	212.829,96	290.798,85
DESCUADRE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTA RESULTADOS						
Ventas	1.011.063,55	1.112.169,90	1.223.386,89	1.345.725,58	1.480.298,14	
CMV (-)	707.744,48	778.518,93	856.370,83	942.007,91	1.036.208,70	
devoluciones (-)	30.331,91	33.365,10	36.701,61	40.371,77	44.408,94	
Margen Bruto	272.987,16	300.285,87	330.314,46	363.345,91	399.680,50	
Gastos comercialización (-)	229.061,18	238.265,57	247.979,65	258.242,06	269.094,95	
BAIT	43.925,98	62.020,30	82.334,81	105.103,85	130.585,55	
Intereses (-)	5.903,51	4.925,17	3.787,32	2.463,94	924,79	
Depreciones (-)	6.451,33	6.451,33	6.451,33	4.203,33	4.203,33	
BAT	31.571,14	57.095,13	78.547,49	102.639,90	129.660,76	
Impuestos	11.444,54	20.696,99	28.473,47	37.206,97	47.002,03	
BDT	20.126,60	36.398,15	50.074,03	65.432,94	82.658,74	
FLUJO DE CAJA						
BDT		20.126,60	36.398,15	50.074,03	65.432,94	82.658,74
Amortización						
Depreciación		6.451,33	6.451,33	6.451,33	4.203,33	4.203,33
Variación NOF	-14.000,00	2.753,19	-884,68	-973,15	-1.070,46	-1.177,51
Flujo Operativo	-14.000,00	29.331,13	41.964,80	55.552,21	68.565,81	85.684,56
Inversión Activos	-41.514,00	0,00				
Flujo inversión	-41.514,00	0,00				
Variación Deuda	19.405,60	-3.148,91	-3.478,64	-3.842,90	-4.245,30	-4.689,84
Variación Capital						
Flujo Financiero	19.405,60	-3.148,91	-3.478,64	-3.842,90	-4.245,30	-4.689,84
FLUJO TOTAL	-36.108,40	26.182,22	38.486,16	51.709,31	64.320,51	80.994,72
NOF						
NOF	14.000,00	11.246,81	12.131,49	13.104,64	14.175,10	15.352,61
Vari NOF		2.753,19	-884,68	-973,15	-1.070,46	-1.177,51
Endeudamiento	34,96%	22,43%	12,12%	5,89%	2,20%	0,00%
TIR	99%					
VAN	\$ 143.644,38					
WACC	11,61%					

c. 30% del mercado

SAN CAYETANO						
ENTRADA DE DATOS						
Ventas primer año	1.516.595,32					
Cuentas por Cobrar	0%					
Existencias	15%					
Devoluciones	3,00%					
Capital	41.514,00					
CMV - Margen	30%					
Gastos Explotación	322.543,73					
Tipo de interés	10%					
Tasa impositiva	36,25%					
Incremento en % ventas	10%					
BALANCE						
ACTIVO	0	1	2	3	4	5
Caja	7.864,19	49.178,35	120.810,85	212.511,16	324.457,67	461.586,00
Clientes	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Existencias	3.735,81	13.270,21	14.597,23	16.056,95	17.662,65	19.428,91
Activo fijo (terreno)						
Equipos	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00	41.514,00
Depreciación acumulada		-6.451,33	-12.902,67	-19.354,00	-23.557,33	-27.760,67
TOTAL ACTIVO	55.514,00	99.911,22	166.419,41	253.128,11	362.476,99	497.168,24
PASIVO + PATRIMONIO						
Prestamo	19.405,60	16.256,69	12.778,05	8.935,15	4.689,84	-0,00
Utilidad		47.546,13	117.532,97	208.084,56	321.678,74	461.059,84
Patrimonio	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40	36.108,40
TOTAL PASIVO	55.514,00	99.911,22	166.419,41	253.128,11	362.476,99	497.168,24
DESCUADRE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CTA RESULTADOS						
Ventas	1.516.595,32	1.668.254,85	1.835.080,34	2.018.588,37	2.220.447,21	
CMV (-)	1.061.616,73	1.167.778,40	1.284.556,24	1.413.011,86	1.554.313,05	
devoluciones (-)	45.497,86	50.047,65	55.052,41	60.557,65	66.613,42	
Margen Bruto	409.480,74	450.428,81	495.471,69	545.018,86	599.520,75	
Gastos comercialización (-)	322.543,73	335.720,37	349.642,65	364.367,97	379.958,95	
BAIT	86.937,01	114.708,44	145.829,04	180.650,89	219.561,80	
Intereses (-)	5.903,51	4.925,17	3.787,32	2.463,94	924,79	
Depreciones (-)	6.451,33	6.451,33	6.451,33	4.203,33	4.203,33	
BAT	74.582,17	109.783,27	142.041,72	178.186,95	218.637,02	
Impuestos	27.036,04	39.796,43	51.490,12	64.592,77	79.255,92	
BDT	47.546,13	69.986,83	90.551,60	113.594,18	139.381,10	
FLUJO DE CAJA						
BDT		47.546,13	69.986,83	90.551,60	113.594,18	139.381,10
Amortización						
Depreciación		6.451,33	6.451,33	6.451,33	4.203,33	4.203,33
Variación NOF	-14.000,00	-1.670,21	-1.327,02	-1.459,72	-1.605,70	-1.766,26
Flujo Operativo	-14.000,00	52.327,26	75.111,14	95.543,21	116.191,82	141.818,17
Inversión Activos	-41.514,00	0,00				
Flujo inversión	-41.514,00	0,00				
Variación Deuda	19.405,60	-3.148,91	-3.478,64	-3.842,90	-4.245,30	-4.689,84
Variación Capital						
Flujo Financiero	19.405,60	-3.148,91	-3.478,64	-3.842,90	-4.245,30	-4.689,84
FLUJO TOTAL	-36.108,40	49.178,35	71.632,50	91.700,31	111.946,52	137.128,32
NOF						
NOF	14.000,00	15.670,21	16.997,23	18.456,95	20.062,65	21.828,91
Vari NOF		-1.670,21	-1.327,02	-1.459,72	-1.605,70	-1.766,26
Endeudamiento	34,96%	16,27%	7,68%	3,53%	1,29%	0,00%
TIR	169%					
VAN	\$ 282.716,69					
WACC	11,61%					

IV. Inversión Financiera

PRESUPUESTO DE INVERSION								
Descripción de la Inversión	Tipo	Precio	Total	Año compra	Vida útil	Valor de desecho	Total valor desecho	Dep / Amort. Anual
2 hornos a gas	equipo	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	2011	9	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 888.89
2 cámaras de leudación	equipo	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	2011	9	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,111.11
2 congeladores industriales	equipo	\$ 800.00	\$ 1,600.00	2011	10	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ 160.00
2 letreros frontales	letrero	\$ 400.00	\$ 800.00	2011	10	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 80.00
2 juegos de muebles de panadería	mueble	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	2011	7	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 428.57
2 cajas registradoras / 2 lectores	equipo oficina	\$ 800.00	\$ 1,600.00	2011	3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 533.33
2 motocicletas 100 cc	vehículo	\$ 1,300.00	\$ 2,600.00	2011	7	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 371.43
2 remoldes de despacho	vehículo	\$ 700.00	\$ 1,400.00	2011	7	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 200.00
1 computador portátil	equipo oficina	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	2011	6	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 183.33
1 sistema informático web	software	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	2011	6	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 250.00
2 teléfonos	equipo oficina	\$ 30.00	\$ 60.00	2011	6	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 10.00
1 central telefónica	equipo oficina	\$ 350.00	\$ 350.00	2011	7	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 50.00
48 canastas - pinzas - exhibidores	mueble	\$ 3.00	\$ 144.00	2011	3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 48.00
2 exhibidores de tortas	equipo	\$ 700.00	\$ 1,400.00	2011	10	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 140.00
2 refrigeradores de exhibición	equipo	\$ 800.00	\$ 1,600.00	2011	10	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 160.00
2 muebles de cobro	mueble	\$ 150.00	\$ 300.00	2011	7	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 42.86
2 alarmas	equipo	\$ 200.00	\$ 400.00	2011	7	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 57.14
2 Instalaciones electricas / telefónicas / Red	instalaciones	\$ 300.00	\$ 600.00	2011	10	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 60.00
1 Impresoras		\$ 60.00	\$ 60.00		6	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 10.00
200 buzones térmicos	otros	\$ 100.00	\$ 5,000.00	2011	3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,666.67
			\$ 41,514.00				\$ 7,000.00	\$ 6,451.33

V. Depreciación

PRESUPUESTO DE INVERSION							
Descripción de la Inversión	Tipo	Vida útil	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2 hornos a gas	equipo	9	\$ 888.89	\$ 888.89	\$ 888.89	\$ 888.89	\$ 888.89
2 cámaras de leudación	equipo	9	\$ 1,111.11	\$ 1,111.11	\$ 1,111.11	\$ 1,111.11	\$ 1,111.11
2 congeladores industriales	equipo	10	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
2 letreros frontales	letrero	10	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
2 juegos de muebles de panadería	mueble	7	\$ 428.57	\$ 428.57	\$ 428.57	\$ 428.57	\$ 428.57
2 cajas registradoras / 2 lectores	equipo oficina	3	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33		
2 motocicletas 100 cc	vehículo	7	\$ 371.43	\$ 371.43	\$ 371.43	\$ 371.43	\$ 371.43
2 remoldes de despacho	vehículo	7	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
1 computador portátil	equipo oficina	6	\$ 183.33	\$ 183.33	\$ 183.33	\$ 183.33	\$ 183.33
1 sistema informático web	software	6	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
2 teléfonos	equipo oficina	6	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
1 central telefónica	equipo oficina	7	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
48 canastas - pinzas - exhibidores	mueble	3	\$ 48.00	\$ 48.00	\$ 48.00		
2 exhibidores de tortas	equipo	10	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00
2 refrigeradores de exhibición	equipo	10	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
2 muebles de cobro	mueble	7	\$ 42.86	\$ 42.86	\$ 42.86	\$ 42.86	\$ 42.86
2 alarmas	equipo	7	\$ 57.14	\$ 57.14	\$ 57.14	\$ 57.14	\$ 57.14
2 Instalaciones electricas / telefónicas / Red	instalaciones	10	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
1 Impresoras		6	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
200 buzones térmicos	otros	3	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67		
			\$ 6,451.33	\$ 6,451.33	\$ 6,451.33	\$ 4,203.33	\$ 4,203.33

VI. Gastos de Operación

a. Escenario: 10%

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016				
Servicio a Domicilio	\$ 24.000,00	4,75%	\$ 24.720,00	4,45%	\$ 25.461,60	4,16%	\$ 26.225,45	3,90%	\$ 27.012,21	3,65%
Gastos Bancarios	\$ 120,00	0,02%	\$ 123,60	0,02%	\$ 127,31	0,02%	\$ 131,13	0,02%	\$ 135,06	0,02%
Marketing	\$ 15.165,95	3,00%	\$ 16.682,55	3,00%	\$ 18.350,80	3,00%	\$ 20.185,88	3,00%	\$ 22.204,47	3,00%
Arriendos	\$ 14.400,00	2,85%	\$ 14.832,00	2,67%	\$ 15.276,96	2,50%	\$ 15.735,27	2,34%	\$ 16.207,33	2,19%
Permisos	\$ 400,00	0,08%	\$ 412,00	0,07%	\$ 424,36	0,07%	\$ 437,09	0,06%	\$ 450,20	0,06%
Adecuaciones / pintura	\$ 500,00	0,10%	\$ 515,00	0,09%	\$ 530,45	0,09%	\$ 546,36	0,08%	\$ 562,75	0,08%
Limpieza y mantenimiento	\$ 360,00	0,07%	\$ 370,80	0,07%	\$ 381,92	0,06%	\$ 393,38	0,06%	\$ 405,18	0,05%
Insumos de hornear	\$ 240,00	0,05%	\$ 247,20	0,04%	\$ 254,62	0,04%	\$ 262,25	0,04%	\$ 270,12	0,04%
Fundas de despacho	\$ 300,00	0,06%	\$ 309,00	0,06%	\$ 318,27	0,05%	\$ 327,82	0,05%	\$ 337,65	0,05%
Perdidas en locales	\$ 1.516,60	0,30%	\$ 1.668,25	0,30%	\$ 1.835,08	0,30%	\$ 2.018,59	0,30%	\$ 2.220,45	0,30%
Servicios de asesoría										
Servicios médicos										
Movilizaciones adicionales										
Vehículos	\$ 240,00	0,05%	\$ 247,20	0,04%	\$ 254,62	0,04%	\$ 262,25	0,04%	\$ 270,12	0,04%
Atención clientes										
Abogados	\$ 100,00	0,02%	\$ 100,00	0,02%	\$ 100,00	0,02%	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%
Luz, agua y teléfono	\$ 5.400,00	1,07%	\$ 5.562,00	1,00%	\$ 5.728,86	0,94%	\$ 5.900,73	0,88%	\$ 6.077,75	0,82%
Gas	\$ 840,00	0,17%	\$ 865,20	0,16%	\$ 891,16	0,15%	\$ 917,89	0,14%	\$ 945,43	0,13%
Sueldos	\$ 58.054,08	11,48%	\$ 59.795,70	10,75%	\$ 61.589,57	10,07%	\$ 63.437,26	9,43%	\$ 65.340,38	8,83%
Capacitación al personal										
Lunch y refrigerios	\$ 1.080,00	0,21%	\$ 1.112,40	0,20%	\$ 1.145,77	0,19%	\$ 1.180,15	0,18%	\$ 1.215,55	0,16%
Agua de botellón	\$ 72,00	0,01%	\$ 74,16	0,01%	\$ 76,38	0,01%	\$ 78,68	0,01%	\$ 81,04	0,01%
Agasajos	\$ 250,00	0,05%	\$ 257,50	0,05%	\$ 265,23	0,04%	\$ 273,18	0,04%	\$ 281,38	0,04%
Seguro privado										
Seguridad / monitoreo	\$ 840,00	0,17%	\$ 865,20	0,16%	\$ 891,16	0,15%	\$ 917,89	0,14%	\$ 945,43	0,13%
Mantenimiento Web		0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Internet	\$ 720,00	0,14%	\$ 741,60	0,13%	\$ 763,85	0,12%	\$ 786,76	0,12%	\$ 810,37	0,11%
Celulares	\$ 240,00	0,05%	\$ 247,20	0,04%	\$ 254,62	0,04%	\$ 262,25	0,04%	\$ 270,12	0,04%
Mantenimiento equipos	\$ 300,00	0,06%	\$ 309,00	0,06%	\$ 318,27	0,05%	\$ 327,82	0,05%	\$ 337,65	0,05%
Suministros de caja	\$ 600,00	0,12%	\$ 618,00	0,11%	\$ 636,54	0,10%	\$ 655,64	0,10%	\$ 675,31	0,09%
Papelería y utiles de oficina	\$ 240,00	0,05%	\$ 247,20	0,04%	\$ 254,62	0,04%	\$ 262,25	0,04%	\$ 270,12	0,04%
	\$ 125.978,63	24,92%	\$ 130.922,77	23,54%	\$ 136.132,01	22,25%	\$ 141.625,98	21,05%	\$ 147.426,07	19,92%

b. Escenario: 20%

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016				
Servicio a Domicilio	\$ 110.400,00	10,92%	\$ 113.712,00	10,22%	\$ 117.123,36	9,57%	\$ 120.637,06	8,96%	\$ 124.256,17	8,39%
Gastos Bancarios	\$ 120,00	0,01%	\$ 123,60	0,01%	\$ 127,31	0,01%	\$ 131,13	0,01%	\$ 135,06	0,01%
Marketing	\$ 30.331,91	3,00%	\$ 33.365,10	3,00%	\$ 36.701,61	3,00%	\$ 40.371,77	3,00%	\$ 44.408,94	3,00%
Arriendos	\$ 14.400,00	1,42%	\$ 14.832,00	1,33%	\$ 15.276,96	1,25%	\$ 15.735,27	1,17%	\$ 16.207,33	1,09%
Permisos	\$ 400,00	0,04%	\$ 412,00	0,04%	\$ 424,36	0,03%	\$ 437,09	0,03%	\$ 450,20	0,03%
Adecuaciones / pintura	\$ 500,00	0,05%	\$ 515,00	0,05%	\$ 530,45	0,04%	\$ 546,36	0,04%	\$ 562,75	0,04%
Limpieza y mantenimiento	\$ 360,00	0,04%	\$ 370,80	0,03%	\$ 381,92	0,03%	\$ 393,38	0,03%	\$ 405,18	0,03%
Insumos de hornear	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,02%	\$ 254,62	0,02%	\$ 262,25	0,02%	\$ 270,12	0,02%
Fundas de despacho	\$ 300,00	0,03%	\$ 309,00	0,03%	\$ 318,27	0,03%	\$ 327,82	0,02%	\$ 337,65	0,02%
Perdidas en locales	\$ 3.033,19	0,30%	\$ 3.336,51	0,30%	\$ 3.670,16	0,30%	\$ 4.037,18	0,30%	\$ 4.440,89	0,30%
Servicios de asesoría										
Servicios médicos										
Movilizaciones adicionales										
Vehículos	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,02%	\$ 254,62	0,02%	\$ 262,25	0,02%	\$ 270,12	0,02%
Atención clientes										
Abogados	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%
Luz, agua y teléfono	\$ 5.400,00	0,53%	\$ 5.562,00	0,50%	\$ 5.728,86	0,47%	\$ 5.900,73	0,44%	\$ 6.077,75	0,41%
Gas	\$ 840,00	0,08%	\$ 865,20	0,08%	\$ 891,16	0,07%	\$ 917,89	0,07%	\$ 945,43	0,06%
Sueldos	\$ 58.054,08	5,74%	\$ 59.795,70	5,38%	\$ 61.589,57	5,03%	\$ 63.437,26	4,71%	\$ 65.340,38	4,41%
Capacitación al personal										
Lunch y refrigerios	\$ 1.080,00	0,11%	\$ 1.112,40	0,10%	\$ 1.145,77	0,09%	\$ 1.180,15	0,09%	\$ 1.215,55	0,08%
Agua de botellón	\$ 72,00	0,01%	\$ 74,16	0,01%	\$ 76,38	0,01%	\$ 78,68	0,01%	\$ 81,04	0,01%
Agasajos	\$ 250,00	0,02%	\$ 257,50	0,02%	\$ 265,23	0,02%	\$ 273,18	0,02%	\$ 281,38	0,02%
Seguro privado										
Seguridad / monitoreo	\$ 840,00	0,08%	\$ 865,20	0,08%	\$ 891,16	0,07%	\$ 917,89	0,07%	\$ 945,43	0,06%
Mantenimiento Web		0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Internet	\$ 720,00	0,07%	\$ 741,60	0,07%	\$ 763,85	0,06%	\$ 786,76	0,06%	\$ 810,37	0,05%
Celulares	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,02%	\$ 254,62	0,02%	\$ 262,25	0,02%	\$ 270,12	0,02%
Mantenimiento equipos	\$ 300,00	0,03%	\$ 309,00	0,03%	\$ 318,27	0,03%	\$ 327,82	0,02%	\$ 337,65	0,02%
Suministros de caja	\$ 600,00	0,06%	\$ 618,00	0,06%	\$ 636,54	0,05%	\$ 655,64	0,05%	\$ 675,31	0,05%
Papelería y utiles de oficina	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,02%	\$ 254,62	0,02%	\$ 262,25	0,02%	\$ 270,12	0,02%
	\$ 229.061,18	22,66%	\$ 238.265,57	21,42%	\$ 247.979,65	20,27%	\$ 258.242,06	19,19%	\$ 269.094,95	18,18%

c. Escenario: 30%

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016				
Servicio a Domicilio	\$ 187.200,00	12,34%	\$ 192.816,00	11,56%	\$ 198.600,48	10,82%	\$ 204.558,49	10,13%	\$ 210.695,25	9,49%
Gastos Bancarios	\$ 120,00	0,01%	\$ 123,60	0,01%	\$ 127,31	0,01%	\$ 131,13	0,01%	\$ 135,06	0,01%
Marketing	\$ 45.497,86	3,00%	\$ 50.047,65	3,00%	\$ 55.052,41	3,00%	\$ 60.557,65	3,00%	\$ 66.613,42	3,00%
Arriendos	\$ 14.400,00	0,95%	\$ 14.832,00	0,89%	\$ 15.276,96	0,83%	\$ 15.735,27	0,78%	\$ 16.207,33	0,73%
Permisos	\$ 400,00	0,03%	\$ 412,00	0,02%	\$ 424,36	0,02%	\$ 437,09	0,02%	\$ 450,20	0,02%
Adecuaciones / pintura	\$ 500,00	0,03%	\$ 515,00	0,03%	\$ 530,45	0,03%	\$ 546,36	0,03%	\$ 562,75	0,03%
Limpieza y mantenimiento	\$ 360,00	0,02%	\$ 370,80	0,02%	\$ 381,92	0,02%	\$ 393,38	0,02%	\$ 405,18	0,02%
Insumos de hornear	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,01%	\$ 254,62	0,01%	\$ 262,25	0,01%	\$ 270,12	0,01%
Fundas de despacho	\$ 300,00	0,02%	\$ 309,00	0,02%	\$ 318,27	0,02%	\$ 327,82	0,02%	\$ 337,65	0,02%
Perdidas en locales	\$ 4.549,79	0,30%	\$ 5.004,76	0,30%	\$ 5.505,24	0,30%	\$ 6.055,77	0,30%	\$ 6.661,34	0,30%
Servicios de asesoría										
Servicios médicos										
Movilizaciones adicionales										
Vehículos	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,01%	\$ 254,62	0,01%	\$ 262,25	0,01%	\$ 270,12	0,01%
Atención clientes										
Abogados	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,01%	\$ 100,00	0,00%	\$ 100,00	0,00%
Luz, agua y teléfono	\$ 5.400,00	0,36%	\$ 5.562,00	0,33%	\$ 5.728,86	0,31%	\$ 5.900,73	0,29%	\$ 6.077,75	0,27%
Gas	\$ 840,00	0,06%	\$ 865,20	0,05%	\$ 891,16	0,05%	\$ 917,89	0,05%	\$ 945,43	0,04%
Sueldos	\$ 58.054,08	3,83%	\$ 59.795,70	3,58%	\$ 61.589,57	3,36%	\$ 63.437,26	3,14%	\$ 65.340,38	2,94%
Capacitación al personal										
Lunch y refrigerios	\$ 1.080,00	0,07%	\$ 1.112,40	0,07%	\$ 1.145,77	0,06%	\$ 1.180,15	0,06%	\$ 1.215,55	0,05%
Agua de botellón	\$ 72,00	0,00%	\$ 74,16	0,00%	\$ 76,38	0,00%	\$ 78,68	0,00%	\$ 81,04	0,00%
Agasajos	\$ 250,00	0,02%	\$ 257,50	0,02%	\$ 265,23	0,01%	\$ 273,18	0,01%	\$ 281,38	0,01%
Seguro privado										
Seguridad / monitoreo	\$ 840,00	0,06%	\$ 865,20	0,05%	\$ 891,16	0,05%	\$ 917,89	0,05%	\$ 945,43	0,04%
Mantenimiento Web		0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Internet	\$ 720,00	0,05%	\$ 741,60	0,04%	\$ 763,85	0,04%	\$ 786,76	0,04%	\$ 810,37	0,04%
Celulares	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,01%	\$ 254,62	0,01%	\$ 262,25	0,01%	\$ 270,12	0,01%
Mantenimiento equipos	\$ 300,00	0,02%	\$ 309,00	0,02%	\$ 318,27	0,02%	\$ 327,82	0,02%	\$ 337,65	0,02%
Suministros de caja	\$ 600,00	0,04%	\$ 618,00	0,04%	\$ 636,54	0,03%	\$ 655,64	0,03%	\$ 675,31	0,03%
Papelería y utiles de oficina	\$ 240,00	0,02%	\$ 247,20	0,01%	\$ 254,62	0,01%	\$ 262,25	0,01%	\$ 270,12	0,01%
	\$ 322.543,73	21,27%	\$ 335.720,37	20,12%	\$ 349.642,65	19,05%	\$ 364.367,97	18,05%	\$ 379.958,95	17,11%

VII.Sueldos

	No	SB	sueldos	horas extras	fondo reserva	iess patronal	desahucio	décimo tercero	décimo cuarto	total
Gerente General	1	900,0	10.800,0		900,0	1.215,0	225,0	900,0	264,0	14.304,0
Contador General	1	264,0	3.168,0		264,0	356,4	66,0	264,0	264,0	4.382,4
Asistente Gerencia	1	400,0	4.800,0	480,0	440,0	594,0	110,0	440,0	264,0	7.128,0
Despachadores	2	264,0	6.336,0	633,6	580,8	784,1	145,2	580,8	264,0	9.324,5
Personal locales	5	264,0	15.840,0	1.584,0	1.452,0	1.960,2	363,0	1.452,0	264,0	22.915,2
										58.054,1

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

- El proyecto de comercialización de PAN y productos derivados a domicilio tiene excelentes probabilidades de éxito, basadas en una estrategia bien planteada desde el punto de vista OPERATIVO y COMERCIAL.
- Se deberá tener un sistema de contacto telefónico (1800) y una página Web (www.sancayetano.com).
- El proyecto tendrá una composición mixta de capital: capital propio y deuda.
- El WACC utilizada como tasa de descuento para los flujos de caja es del 11,61%, valor que es 1,61% mayor que la tasa con la cual tomamos la deuda.
- Financieramente el proyecto es viable, refleja indicadores positivos, los mismos que incentivarán a los inversionistas. De acuerdo a los escenarios planteados tenemos los siguientes resultados.

Escenario	Participación del mercado	TIR	VAN	Tasa de descuento
Escenario 1	10%	33%	27.473,81	11,61%
Escenario 2	20%	99%	143.644,38	11,61%
Escenario 3	30%	169%	282.716,69	11,61%

- Los resultados después de impuestos comparados con ventas y activos se reflejan a continuación.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario 1	BDT / Ventas	-0,36%	1,64%	2,63%	3,56%	4,43%
Escenario 2	BDT / Ventas	1,99%	3,27%	4,09%	4,86%	5,58%
Escenario 3	BDT / Ventas	3,14%	4,20%	4,93%	5,63%	6,28%

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario 1	BDT / Activos	-3,64%	16,23%	23,52%	27,19%	28,24%
Escenario 2	BDT / Activos	27,76%	34,53%	33,02%	30,74%	28,42%
Escenario 3	BDT / Activos	47,59%	42,05%	35,77%	31,34%	28,03%

- El primer año en el escenario 1 los resultados no serán positivos, a partir del segundo año tendremos resultados positivos.
- En el futuro, debemos pensar en lanzar una aplicación para BlackBerry y/o I-phone, de tal forma que el cliente pueda realizar su pedido desde el dispositivo móvil.
- Los buzones térmicos son un beneficio para los clientes que estén interesados y tengan volumen de compras, si bien es cierto no tenemos cultura para recibir este producto a domicilio, la encuesta refleja que tendremos acogida local.

Capítulo VII: Bibliografía

- INEC, instituto de estadísticas y censos Ecuador www.inec.gov.ec
- CALDAS MOLINA, M (2004). Preparación y Evaluación de proyectos, Manual Práctico. Ecuador. Publicaciones. Tercera Edición.
- GALARZA ALARCON, E (1998). Metodología de la investigación.
- Mundopan. España (2006). www.mundopan.com
- Plastikastudio. Perú (2.009).. www.plastikastudio.com
- KLOTTER P (2001). Dirección de Marketing. México. McGrawHill.
- LAMBIN J (1999). Marketing Estratégico. México. MCGrawHill.
- SurveyMonkey (2010). Encuestas digitales. www.surveymonkey.com
- Evaluación de proyectos Smetoolkit. Herramientas Pyme. www.smetoolkit.org.
- IPSA GROUP / Revista Ecuador Overview 2.010
- IPSA GROUP / Revista Estudio de percepciones marzo 2.011
- EMAAP Q / Estudio de crecimiento poblacional en Cumbayá. 2008
- Yahoo Finance / (2.011) www.yahoofinance.com

Capítulo VIII: Anexos

a) Encuesta de investigación de mercado

ENCUESTA DE MERCADO PANADERIA A DOMICILIO

1. Por favor señale su lugar de residencia?

Quito Norte

Valle de los Chillos

Quito Centro

Mitad del mundo

Quito Sur

Otros

Valle de Cumbayá / Tumbaco

2. Detalle la (s) panadería (s) que más le gusten ?

Arenas

Panadería San Carlos

Colombiana

Cyrano

Baguette

Deliquito

Pan Casero

Tacha

SwissCorner

Tienda de Barrio

Pan del parque

Tienda de barrio

Supermaxi

Ambrossia (San Francisco)

Otros

La unión

Hotel Colon

Panadería Ambato

Swiss Hotel

3. Detalle el tipo de pan que consume (puede escoger varios) ?

croissant

centeno

Otros

dulce

pan de agua

integral

pan de mantequilla

4. Le gustaría que le entregue pan caliente de calidad a domicilio sin recargo adicional?

si

no

5. Le gustaría tener crédito en la panadería a través de un sistema informático y que el consumo le cobren una sola vez al final del mes?

si

no

ENCUESTA DE SERVICIO A DOMICILIO P. II

6. Le gustaría que le instalen un buzón térmico de entrega ¿?

(el pan se mantiene caliente).

si

no

no se

7. Realizaría el pedido por Internet / teléfono / no le interesa?

Internet

teléfono

no le interesa

8.Cuál es un precio racional por un pan de calidad?

0 - 15 centavos

15 - 20 centavos

20 - 25 centavos

25 - 30 centavos

30 - o mas
centavos

9. Su lugar de compra de pan preferido es porque queda cerca de casa?

si

no

no se

10. Cuántas personas componen su núcleo familiar?

1 persona

4 personas

2 personas

5 personas

3 personas

6 o mas personas

b) Formato de entrevista a consumidores

FORMATO DE ENTREVISTA			
introducir en SU sector "PANADERIA DE ALTA CALIDAD con SERVICIO A DOMILICIO"			
Nombre:		estado civil	
Edad:		Casado	
sector de residencia:		Soltero	
0 - 22 años		Divorciado	
23 - 35 años		Separado	
36 - 50 años		Unión libre	
51 - mas años			
Mail:		nivel de ingresos	
Periodico:		0 - 500	
tarjeta usada		501 - 900	
Banco		901 - 1500	
tipo de cuenta		1501 - 2500	
		2501 - mas	
nivel academico		composicion de la familia	
Bachiller		1 persona	
Universitario en curso / sin terminar		2 personas	
Universitario		3 personas	
Master		4 personas	
Doctorado		5 personas	
		6 o mas personas	
vive en:		tiene internet en casa:	
departamento		si	
casa en urbanizacion		no	
casa independiente		tiene telefono fijo en casa:	
otro		si	
		no	
Consumo pan fresco diariamente		si	
		no	
El pan es para:		Quien es la persona que compra el pan en casa	
desayuno		esposo	
almuerzo		esposa	
cena		hijos	
otros		empleada	
		otros	
en que horario compra pan:		Que tipo de pan consume:	
6 - 8 am		croissant	
8 - 12 am		dulce	
12 am - 16 pm		integral	
16 pm - 20 pm		centeno	
21 - mas		pan de agua	
		pan de mantequilla	
		pan de leche	
		pan de yuca	
		pan de maiz	
cuanto gasta diariamente en pan:		Cuántas unidades de pan compra diariamente:	
menos de 1 dolar		panes individuales	
entre 1 y 2 dolares		baquette	
entre 2 y 4 dolares		moldes / otros	
mas de 5 dolares		pan cortado	

