



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PAN ARTESANAL A BASE DE UNA FRUTA LLAMADA CHONTA,
EN LA CIUDAD DE TENA.

AUTOR

CAROL MAITE FREIRE AMORES

AÑO

2020-10



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PAN ARTESANAL A BASE DE UNA FRUTA LLAMADA CHONTA, EN LA
CIUDAD DE TENA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
Establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial Mención
Administración de Empresas.

Profesor Guía

Ing. Federico Orbe Cajio MSc.

Autora

Carol Maite Freire Amores

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la elaboración y comercialización de pan artesanal a base de una fruta llamada chonta, en la ciudad de tena, a través de reuniones periódicas con la estudiante Carol Maite Freire Amores, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Federico Orbe Cajio MSc.

C.I. 170779112-3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la elaboración y comercialización de pan artesanal a base de una fruta llamada chonta, en la ciudad de tena, de la estudiante Carol Maite Freire Amores, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Roberto Hidalgo Flor

C.I. 170636961-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Carol Maite Freire Amores

C.I. 150084133-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi madre Rosa y mi hermano Isaac, que me han brindado su apoyo incondicional en todo momento difícil de la carrera.

DEDICATORIA:

A mi madre por creer en mí,
darme su amor y fuerzas para
no rendirme jamás.

RESÚMEN

La industria manufacturera es una de las más importantes en el Ecuador, así como las demás competitivas, ya que existe gran demanda de productos que también ofertan al mercado, muchas veces estos productos no contienen gran valor agregado y no se enfocan en diversificar los mismos. Es por ello que el presente plan de negocios se enfoca en brindar a los consumidores de 20 a 59 años de edad de la ciudad del Tena, un pan elaborado a base de la fruta chonta oriundo de la Amazonía, en un paquete biodegradable con funda transparente con 5 unidades de pan y un peso de 250 gramos cada paquete. En relación a los costos se pudo obtener que las personas están dispuestas a comprar el paquete a un valor de \$1,65. Para este plan de negocios se necesitará una inversión de \$18.512,67 dólares en total y al realizar la evaluación financiera del presente proyecto se evidencia la viabilidad y rentabilidad del mismo, con un (VAN) \$9.738,38 un índice de rentabilidad (IR) \$1,53, una tasa de retorno interna (TIR) de 26,49%; y por parte de los inversionistas cuentan con un VAN de \$10.208,74 un índice de rentabilidad (IR) \$1,91, una tasa de retorno (TIR) del 38,35%.

ABSTRACT

The manufacturing industry is one of the most important and competitive industries in Ecuador, since there is a great demand of products offered in the local market, many times these products do not contain great added value and do not focus on diversifying itself from others. That is why this business plan focuses on providing consumers from 20 to 59 years of age and living in the city of Tena, a bread made from the chonta, fruit from the Amazon, in a biodegradable package with transparent cover, this package with 5 units of bread weights 250 grams each package. In relation to the costs it was possible to obtain from the poll made in Tena, people are willing to buy the package for \$ 1.65. For this business plan, an investment of \$ 18.512,67 in total will be required and the financial evaluation of the present project demonstrates the feasibility and profitability of the project, with a (VAN) \$ 9.738,38 a rate of return (IR) \$ 1,53, an internal rate of return (IRR) of 26,49%; and on the part of the investors they have a NPV of \$ 10.208,74 a profitability index (IR) \$ 1,91, a return rate (IRR) of 38,35%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)3	
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	8
2.2 MATRIZ EFE.....	11
2.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE ENTORNOS	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	12
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	14
3.1.1 Investigación cualitativa.....	14
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	17
3.2 CONCLUSIONES	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.....	21
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	23
5.1.1 Estrategia genérica.....	23
5.1.2 Estrategia de crecimiento	24
5.1.3 Mercado Objetivo.....	24
5.2 PROPUESTA DE VALOR.....	24

5.3	MEZCLA DE MARKETING.....	25
5.3.1	Producto	25
5.3.2	Precio.....	29
5.3.3	Plaza.....	31
5.3.4	Promoción.....	33
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	34
6.1.1	Misión	34
6.1.2	Visión	34
6.1.3	Objetivos de la organización.....	35
6.2	PLAN DE OPERACIONES	35
6.2.1	Cadena de Valor.....	35
6.2.2	Mapa de procesos	36
6.2.3	Flujograma de procesos	37
6.2.4	Determinación de la capacidad instalada.....	39
6.2.5	Requerimiento de maquinaria.....	40
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.3.1	Estructura legal.....	41
6.3.2	Tipo de estructura.....	41
6.3.3	Puestos y funciones principales	42
6.3.4	Requerimiento del personal.....	43
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	43
7.2	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	45
7.2.1	Inversión en Activos Fijos	46

7.2.2	Inversión en Capital de Trabajo.....	47
7.2.3	Inversión en Activos Intangibles	47
7.3	PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA	48
7.3.1	Estado de Resultados Proyectado	48
7.3.2	Estado de Situación Financiera	49
7.3.3	Estado de Flujos de Efectivo	49
7.4	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	50
7.4.1	Estado de Flujo de Caja del Inversionista	50
7.4.2	Tasas de descuento y criterios de valoración.....	50
7.5	ÍNDICES FINANCIEROS	51
8.	CONCLUSIONES GENERALES	53
	REFERENCIAS	55
	ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.	3
Tabla 2. Definición de los factores.....	4
Tabla 3. Análisis de la industria PORTER.....	9
Tabla 4. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos	11
Tabla 5. Perfil de los expertos	14
Tabla 6. Tabla de contingencia.....	18
Tabla 7. Mercado objetivo	24
Tabla 8. Diseño CANVAS.....	25
Tabla 9. Diseño del logotipo	27
Tabla 10. Costo del empaque.....	28
Tabla 11. Costo del etiquetado.....	29
Tabla 12. Costo soporte	29
Tabla 13. Costos unitarios del producto	30
Tabla 14. Costos de la mezcla de la promoción.....	34
Tabla 15. Actividades del proceso de producción	39
Tabla 16. Capacidad instalada de la planta.....	40
Tabla 17. Costo de muebles y equipos de oficina	40
Tabla 18. Costo de adecuaciones	41
Tabla 19. Requerimiento de personal en el rol de pagos.....	43
Tabla 20. Ingresos del proyecto	44
Tabla 21. Gastos del proyecto.....	45
Tabla 22. Inversión del proyecto.....	46
Tabla 23. Activos Fijos.....	46
Tabla 24. Capital de Trabajo	47
Tabla 25. Activos Intangibles.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuerzas de Porter.....	8
Figura 2: Focus Group.....	17
Figura 3. Infografía, Resultados cuantitativos	19
Figura 4. Precios Van Westendrop.....	21
Figura 5. Modelo de empaque del producto.....	27
Figura 6. Etiqueta del producto.....	28
Figura 7. Estructura del canal de distribución.....	32
Figura 8. Localización de la empresa	33
Figura 9. Cadena de valor	36
Figura 10. Mapa de procesos	37
Figura 11: Organigrama.....	41
Figura 12. Organigrama Panadería “El Espigal”.....	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El siguiente plan de negocio está enfocado a la elaboración y comercialización de pan artesanal a base de una fruta tropical llamada chonta, en la ciudad de Tena. Este producto será elaborado con la fruta “chonta” y entrará a un proceso de elaboración, son frutos tradicionales de la Amazonía, lo cual es muy fácil encontrar en el mercado, también las personas se podrán sentir identificados al consumir el producto al ser elaborado con un fruto exótico de la localidad.

En la Amazonía, la producción de frutos tropicales es muy elevada, pero su consumo es limitado ya que no tienen el suficiente conocimiento positivo al consumir la fruta por sus altos contenidos de nutrientes que ayudan a prevenir muchas enfermedades, también su comercialización no es muy alta por empresas grandes y los que cosechan la fruta salen a venderla al centro de la ciudad.

En Ecuador, el pan es uno de los alimentos más consumidos, es decir, es una tendencia que se mantiene al menos desde el 2007. El pan, el arroz blanco y las gaseosas son los productos alimenticios que más consumen los hogares ecuatorianos. En el 2012 los hogares ecuatorianos gastaron USD 34,3 millones en pan corriente, 33,7 millones en arroz blanco y 20,6 millones en colas y/o bebidas gaseosas. Además, indica que el canal más utilizado para adquirir estos y otros productos alimenticios son las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. (Ecuador willana, 2017)

Muchos nutrientes entre los cuales se destacan: vitaminas especialmente las del grupo B: “En concreto, en el pan están presentes la vitamina B1 o Tiamina, B2 o Riboflavina, B3 o Niacina, B6 o Piridoxina y B9 o ácido fólico” que en general aportan grandes beneficios al cuerpo, como participantes en el correcto funcionamiento del sistema nervioso, pasando por el sistema circulatorio hasta a que se forme el tubo neural de manera correcta. También aporta hidratos de carbono que hacen parte de la fuente de energía. (Salamanca, 2018).

La chonta tiene importantes valores nutritivos y medicinales. El fruto contiene cantidades importantes de carbohidratos, compitiendo con productos como papa, arroz y yuca. Aunque contiene bajas concentraciones de proteínas y minerales, se ha reportado la presencia de varios aminoácidos esenciales y de potasio, selenio y cromo como los minerales más abundantes. Es rico además en antioxidantes como la vitamina E, importantes para la prevención de tumores y enfermedades. (Balslev, 2016)

1.1.1 **Objetivo General del trabajo**

El objetivo de este plan de negocios es la elaboración y comercialización de un pan artesanal que represente a la Amazonía, a un precio atractivo para el consumidor.

1.1.2 **Objetivos Específicos del trabajo**

- Entender la realidad de la industria y así poder ver las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que pueden afectar al negocio.
- Realizar una investigación de mercado para definir el mercado meta, identificar gustos y preferencias de los posibles clientes.
- Desarrollar un plan de marketing para poder definir la estrategia principal, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.
- Elaborar un esquema financiero del emprendimiento para definir la rentabilidad del negocio.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

En el Ecuador para clasificar las actividades económicas de los empresarios de una manera más precisa y para que exista un análisis de la industria se debe primero identificar el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), lo cual lo realiza el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.

NIVEL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Sección	C	Industrias manufactureras.
División	C10	Elaboración de productos alimenticios.
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
Clase	C1071	Elaboración de productos de panadería.
Subclase	C1071.0	Elaboración de productos de panadería.
Actividad	C1071.01	Elaboración de pan, y otros productos de panaderías secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, tostadas, galletas, etc.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por ende, el código CIIU es C1071.01 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012) cuyo numeral corresponde a la industria de elaboración de pan, y otros productos de panaderías secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, tostadas, galletas, etc.

Se lo ha clasificado dentro de esta industria porque es un producto que es de consumo diario por la mayoría de Ecuatorianos, como el pan, los postres y sus derivados.

2.1 Análisis del entorno externo





Dentro de todas las variables que debemos considerar al momento que queremos plantear el plan de negocios, debemos tener en cuenta los factores que no dependen de la empresa, ya que son sobreentendidos en el mercado y estos factores deben ser tomados en cuenta ya que dependerá mucho para el proyecto.


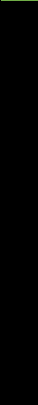

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

El análisis PEST corresponde al análisis de diversos factores entre los se destacan los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, siendo

necesario identificando un color de acuerdo a su nivel de impacto ya sea amenaza u oportunidad.

Tabla 2. Definición de los factores

FACTOR	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
IMPACTO (I)	Muy Positivo 	Positivo 	Muy Negativo 	Negativo 

Factor	Variable	I
POLÍTICO	<p><u>Apoyo del Gobierno:</u> Mediante el Acuerdo Plan Nacional de Desarrollo, objetivo 5. “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”. El Gobierno Ecuatoriano ofrece créditos para la creación de nuevos emprendimientos y así contribuir a un mejor posicionamiento de los sectores productivos y de servicio de acuerdo como se señala en el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida (Secretaría Técnica de Planificación, 2017). Existe un periodo de gracia de hasta 3 años y a un plazo de hasta 10 años en los créditos. (BANECUADOR, 2019)</p> <p>Se considera una OPORTUNIDAD pues, existe mayor apoyo del gobierno para nuevos emprendedores a una tasa baja de interés para los nuevos emprendedores.</p>	
	<p><u>Riesgo Político:</u> Según control risks, Ecuador se encuentra en un nivel alto de riesgo político (Anexo 1) debido a los altos índices de corrupción y la estabilidad actual es incierta, el riesgo político puede variar considerablemente entre todos los sectores y las nacionalidades de los inversores. (Control Risks, 2019)</p> <p>Se considera un impacto NEGATIVO, ya que Ecuador tiene una estabilidad económica incierta.</p>	
	<p><u>Reglamento Sanitario:</u> El Ministerio de Salud Pública emitió un Reglamento Sanitario para el consumo humano, así poder</p>	

	<p>controlar y regular los productos que están en el mercado y también garantizar al consumidor la información antes de que el producto sea consumido. (Control Sanitario, pág. 5 Art. 24)</p>	
	<p><u>Registro Sanitario:</u> En la elaboración de productos para el consumo humano, se debe adquirir el registro sanitario que otorga la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia; (Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, 2018)</p>	
<p>ECONÓMICO</p>	<p><u>Crecimiento de la industria:</u> La industria manufacturera como lo indica el (Anexo 2) en el tercer trimestre del 2019, ha registrado una tasa de variación interanual de 1.7%, y una tasa de crecimiento del 0.8%, en relación al segundo trimestre. (Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas, 2019)</p> <p>Se considera una OPORTUNIDAD para las empresas dedicadas a esta industria, ya que existe un crecimiento constante y va de la mano con el crecimiento del país.</p>	
	<p><u>Desempleo:</u> El desempleo ha tenido variaciones negativas en el último año (Anexo 3) en septiembre del año anterior el desempleo nacional ha tenido un aumento del 0,9%, el desempleo urbano también ha aumentado un 0,7% y por último el desempleo urbano un 1% cuyos datos corresponden al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019)</p> <p>Es un impacto NEGATIVO, ya que las personas no cuentan con un trabajo estable y por ende no cuentan con el dinero suficiente para adquirir los productos de primera necesidad.</p>	

	<p><u>La inflación anual:</u> En el año 2019 ha tenido un crecimiento la inflación (Anexo 4), es decir los productos en general se encarecen, la variación negativa se debe a alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, muebles y artículos del hogar, transporte, alojamiento y servicios básicos. (INEC, 2019)</p> <p>Esto significa un impacto NEGATIVO, ya que cuando sube los precios de las materias primas de los alimentos, también se tiene que subir los precios del producto.</p>	
SOCIAL	<p><u>Actividad Emprendedora:</u> Ecuador tiene la tasa de actividad emprendedora más alta de América Latina con un 33,6%. De ese porcentaje, el 25,9% correspondió a negocios nacientes y un 9,8% a negocios nuevos. (Revista Ekos, 2017)</p> <p>Se considera un impacto NEGATIVO pues, existe mayor porcentaje de negocios nacientes en el país, lo que significa que tienen la idea de un negocio, pero no cuentan con el dinero suficiente para emprender.</p>	
	<p><u>Consumo de pan:</u> Los ecuatorianos a diario comen 240 gramos de panes y cereales entre todas las edades, pero los hombres son los que comen más este producto. Los hogares ecuatorianos gastan al mes \$ 34 millones en pan corriente de trigo. (Flores, 2017)</p> <p>Lo que significa una OPORTUNIDAD pues, los ecuatorianos consumen todos los días pan y gastan significativamente en la compra del producto.</p>	
	<p>El sector manufacturero del Ecuador, es la tercera industria que más aporta en la generación de empleo a la población, posee el 10,7% hasta el año 2018 (Anexo 5). En Ecuador ofrece un aproximado 2,2 millones de plazas de trabajo, lo que representa el 32,3% sobre el total de personas ocupadas. (INEC, 2018)</p>	

	<p>Lo que significa un impacto POSITIVO para la población ya que se requiere contratar de expertos para el proceso de la elaboración del producto.</p>	
TECNOLÓGICO	<p><u>Redes Sociales:</u> El 90% de los hogares ecuatorianos tiene al menos un teléfono móvil, el 80% de la población son usuarios de internet móvil y el 66% de la población son usuarios activos de las redes sociales. (Hootsuite, 2018)</p> <p>Representa una OPORTUNIDAD para las empresas ya que las personas tienen mayor acceso al internet, y así empresas pueden llegar al cliente de manera más rápida.</p>	
	<p><u>Capacitaciones a Agricultores:</u> El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, capacita a los agricultores dedicados al cultivo de frutas sobre temas relacionadas a la plantación correcta de los frutales, proceso de desarrollo – nutrición, manejo de podas y poda de producción. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)</p> <p>Esto representa una OPORTUNIDAD para el sector alimenticio, ya que cuentan con capacitaciones para un mejor proceso de la fruta y tengan mayor cuidado en la cosecha de la misma.</p>	
	<p>Durante muchos años los hornos de ladrillo se han mantenido, pero hoy en día ya existen diferentes tipos de hornos eléctricos con sistema de ahorro de energía y cámara de cocción de acero inoxidable para un mejor leudamiento y horneado de pan. (Europan, 2019)</p> <p>Se considera una OPORTUNIDAD pues, hoy en día existe maquinaria de punta para un mejor proceso de elaboración de pan.</p>	

En Ecuador el consumo de pan es alto, ya que contiene propiedades nutricionales para el ser humano. Contribuyendo de esta manera al crecimiento de la industria manufacturera. Un factor clave que debemos tomar en cuenta en la elaboración de pan, es tener materia prima de calidad, así como equipos y maquinaria que ayuden a generar un valor agregado al producto, los cuales pueden ser conseguidos en Ecuador por la nueva tecnología que ya existe y contando con el financiamiento de bajo interés con instituciones financieras públicas como BanEcuador. Otro factor importante que debemos tomar en cuenta, es el cumplimiento y normativas para la elaboración de alimentos, ya que de ello también depende el acceso al financiamiento y beneficios que otorga al gobierno a los nuevos emprendedores.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter son muy importantes para hacer un análisis de profundidad de la industria que nos vamos a enfocar, con la finalidad de entender de mejor manera los nuevos mercados, proveedores, clientes, productos sustitutos y la facilidad de ingreso a la industria para nuevos competidores.

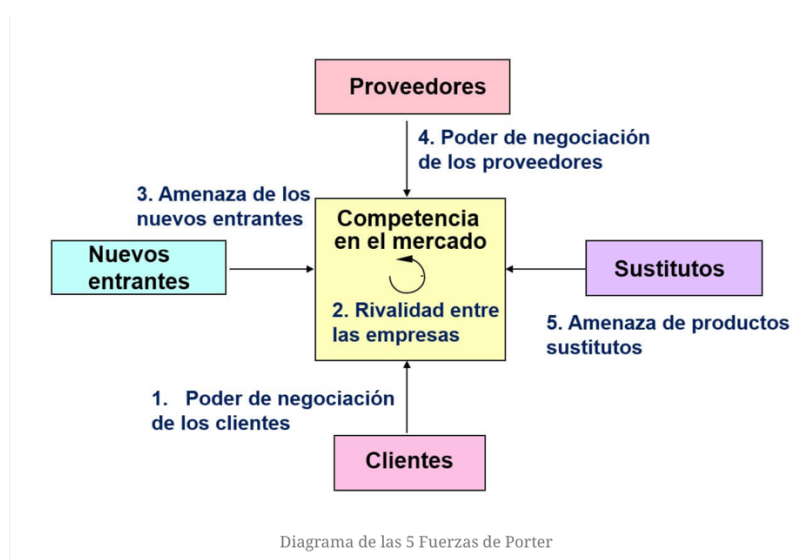


Figura 1. Fuerzas de Porter
Tomado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
IMPACTO (I)			

Tabla 3. Análisis de la industria PORTER

Poder de negociación con los clientes	<u>Importancia de los clientes:</u> La tendencia en Ecuador a la compra de pan ha aumentado entre el 2012 y el 2015, el monto de ventas pasó de USD 276 millones a 301 millones. (Revista Líderes, 2017).	
	<u>Importancia de la calidad de los productos:</u> Debido a una gran cantidad de productos los clientes pueden encontrar en Panaderías, Tiendas, Supermercados y El Tía, el poder de negociación con los clientes es media, ya que existen varios competidores en el mercado y pueden escoger en donde comprar y ver hasta cuanto están dispuestos a pagar.	
Rivalidad entre empresas	<u>Competidores:</u> En la actualidad, en la ciudad del Tena se encuentran 33 establecimientos de la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería.	
	<u>Tasa de crecimiento del Sector Industrial:</u> Para mediados del año 2019 la industria manufacturera registró un crecimiento de 0,9% en relación al mismo período del año 2018, lo que muestra que ha tenido un desempeño positivo. (Banco Central del Ecuador, 2019)	
Amenaza de nuevos competidores, barreras de entrada	<u>Barreras gubernamentales:</u> No existen barreras gubernamentales para ingresar a la industria, para obtener los permisos y patentes se puede realizar personalmente o vía internet.	
	<u>Elaboración del producto:</u> En el Ecuador los productores tienden más a la elaboración del pan de molde y seguido por el pan de dulce (Gestión Digital, 2019).	

Poder de negociación con los proveedores	<u>Número de proveedores importantes:</u> Existen varios proveedores en la industria que nos puedan vender la materia prima como es la Harina Superior, la 29 de octubre, La Moderna, entre otras. También para los otros insumos existen varios proveedores que expenden el producto durante todo el año y en todas las ciudades. En el caso de la fruta existen varios cultivos en la Amazonía de fácil acceso para adquirir sin ningún problema.	
	<u>Rentabilidad de proveedor:</u> En el mercado con respecto al precio de la chonta es estable, su precio va desde 1,00 a 1,50 la funda en donde vienen aproximadamente 15 frutos.	
	<u>Amenaza de proveedores:</u> Tena, es una ciudad donde se cosecha la chonta en gran cantidad, lo cual significa que, si uno de los proveedores no oferta el producto y decide aumentar el precio de mercado, es rápidamente remplazado.	
Amenaza por productos sustitutos	<u>Relación precio/calidad:</u> En el mercado existe gran cantidad de productos a un precio tan bajo que muchas veces nos hace dudar de su calidad. Podemos encontrar pan de hasta 10 centavos, pero su tiempo de duración es muy corta.	
	<u>Productos Sustitutos:</u> Hoy en día existen muchos productos al alcance de todos como son: las galletas, tostadas, arepas, muchines, empanadas, bolones. También pueden encontrar productos saludables con el fin de brindar un mejor estilo de vida para los consumidores.	

2.2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, política, cultural, demográfica, legal, gubernamental, competitiva y tecnológica. También de las 5 fuerzas competitivas.

Tabla 4. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos

Factores Determinantes	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Apoyo por parte del gobierno para nuevos emprendedores.	0,11	3	0,33
Constante crecimiento en la industria manufacturera.	0,06	3	0,18
Constante generación de empleo en el sector de manufacturas.	0,1	3	0,3
No existe competencia directa.	0,12	4	0,48
Altos índices de uso de internet para promocionar el producto.	0,05	3	0,15
Consumo de pan en el país.	0,14	4	0,56
AMENAZAS			
La tasa de desempleo aumentó.	0,1	2	0,2
Gran cantidad de regulaciones para el sector alimenticio.	0,08	1	0,08
Existen sustitutos actualmente en el mercado como galletas, snack, pan tostado.	0,1	2	0,2
Creciente de la inflación anual.	0,06	1	0,06
Gran cantidad de panaderías en la ciudad.	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,70

En la calificación final de la matriz EFE se obtuvo una puntuación de 2,70, que según la teoría del libro de Fred de administración estratégica nos dice que existe más oportunidades para ingresar a la industria que amenazas.

Con la calificación que se obtuvo con el cálculo de la matriz, podemos evidenciar que son más fuertes las oportunidades que las amenazas y debemos tratar de eludir las amenazas, para poder entrar con mejor condición al mercado con el producto innovador.

El pan artesanal a base de chonta es un producto nuevo en el mercado, ya que no existe ninguna empresa que comercialice este producto, dándole al producto una ventaja competitiva para entrar al mercado.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

- Los emprendedores se sienten incentivados a realizar nuevos proyectos, ya que existe gran apoyo del gobierno en nuevas líneas de crédito a un periodo de gracia de hasta 3 años y un plazo de 10 años.
- El sector manufacturero es uno de los que más aporta a la industria ecuatoriana, en este último semestre ha tenido un crecimiento positivo de 0,9% a relación del año anterior.
- El mercado ecuatoriano es uno de los mayores consumidores de pan, además las familias gastan una atractiva cantidad de dinero en los alimentos de la canasta básica.
- Ecuador ha demostrado que puede salir de una crisis a pesar de que la economía se encuentra inestable, el gobierno actual se encuentra realizando mejoras que ayuden a las empresas a generar mayor ingreso, que exista más producción, mayor consumo, a pesar que existe un porcentaje elevado en el desempleo.
- Se destaca una gran cantidad de proveedores con los que se puede negociar y tener mayores beneficios al momento de hacer la compra de la materia prima.
- Debido a la gran cantidad de competidores indirectos que existe en el mercado como Panadería El Espigal, Panadería Mil Espigas, Supermercado Lupita y Supermercado Tres Hermanos, que son negocios que ya se encuentran posicionados. Se debe establecer un precio acorde al mercado y si la competencia decide aumentar o reducir el precio se debe ajustar al cambio.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Con este análisis se desea determinar cuáles son los deseos y necesidades de los clientes, también obtener características que el cliente percibe de un producto; este análisis incluye la investigación en cuánto al producto, precio, plaza, promoción y cuál va a hacer nuestro mercado objetivo.

Problema de la investigación

¿Cuáles son las características que debería tener el producto para ser aceptado por los clientes que consumen otro tipo de pan con el fin de tener una buena alimentación?

Preguntas de investigación:

1. ¿Qué nivel de aceptación tiene la comercialización de pan artesanal a base de una fruta llamada chonta en el mercado objetivo?
 H0: Se espera una aceptación de al menos 70% del pan artesanal a base de una fruta llamada chonta.
 H1: El 30% de los consumidores del mercado no acepta el del pan artesanal a base de una fruta llamada chonta.
2. ¿Qué canal de distribución vamos a utilizar?
 H0: El 68% de las personas que compran pan es en tiendas grandes y micro mercados.
 H1: El 32% de las personas no acuden a comprar en dichos establecimientos.
3. ¿Que medios de comunicación utilizaremos para promocionar el producto?
 H0: El 35% de las personas observan las promociones en medios tradicionales como la televisión, e-mail, radio, entre otros.
 H1: El 65% de las personas observan las promociones por otros medios como son las redes sociales.
4. ¿Qué precio se considera atractivo para el cliente?
 H0: El 67% del segmento de mercado está dispuesto a pagar un precio de 1,65 ctvs. por 5 unidades de pan.
 H1: El 33% del segmento de mercado considera un precio alto de 1,65 ctvs. por 5 unidades de pan.

Objetivo

Determinar las características y atributos que debe cumplir un producto para satisfacer las necesidades de los consumidores de Tena.

Objetivo Específico

- Determinar las características esperadas por el consumidor en el pan artesanal a base de una fruta llamada chonta.
- Identificar los medios de comunicación apropiados para promocionar el producto.
- Establecer la manera efectiva para llegar con el producto hacia los clientes.
- Fijar un precio justo para que el consumidor esté dispuesto a pagar por el pan artesanal a base de una fruta llamada chonta.
- Conocer el lugar adecuado en donde los consumidores prefieren comprar pan artesanal a base de una fruta llamada chonta.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Es definida por Bernal (2014) como la recolección de información mediante la opinión y apreciación de los participantes de la investigación, para clasificar los datos no se utiliza técnicas numéricas o estadísticas.

3.1.1.1 Entrevista a expertos

Perfil de los expertos en la entrevista.

Tabla 5. Perfil de los expertos

	Experto 1	Experto 2
Nombre y Apellido	Ciria Fiallos	Jorge Gallegos
Edad	70 años	60 años
Profesión	Artesana Calificada	Panadero y Pastelero
Lugar de trabajo	Panadería Pan de Casa	Docente parcial, Udla
Experiencia	45 años	46 años
Duración de la entrevista	18 minutos	13 minutos
Tipo de entrevista (telefónica, presencial)	Presencial	Presencial

Resultado del experto 1

La opinión de la experta se centra en la elaboración y comercialización de pan, y la perspectiva de los clientes al momento de comprar pan. Nos comenta que ha sido un trabajo muy sacrificado porque ya son muchos años que llevan en el mercado y que muchas veces a ellos mismos les ha tocado trabajar a la madrugada porque los empleados no asisten al área de trabajo, también por la falta de trabajadores porque tratan de salir a la ciudad en busca de mejores futuros, esto hace que se dificulte la mano de obra. Nos comenta que a pesar de las dificultades han podido salir adelante, ya que es un producto de primera necesidad y que los clientes siempre tratan de comprar pan todos los días. La competencia que ha tenido ha sido bien grande porque vienen panaderías pequeñas de otras ciudades a ofertar el producto a un menor costo. Con el pasar del tiempo se les ha hecho más fácil la elaboración de pan porque antes trabajan con hornos de gavetas y que hoy en día existen hornos a diésel lo que se les toma menos tiempo en el leudamiento y horneado del pan. También nos cuenta de antes se elaboraba el pan a mano y que hoy en día ya tienen amasadoras y su tiempo de batido es más rápido.

En la comercialización reparten más de 10 tiendas todos los días para que la mayoría de personas que habitan en la ciudad del Tena, puedan degustar del producto que ellos elaboran. Venden a un precio cómodo para que las tiendas también tengan su ganancia del producto.

La mayoría de los clientes son muy exigentes a la hora de comprar pan, piden que sea de calidad y que este fresco, no les importa pagar un poco más; ha tenido muy buena aceptación de los clientes y venden más el pan injerto y de yema que solo de ese tipo de pan elaboran unos dos mil panes diarios.

Resultado del experto 2

A través de la entrevista nos pudo informar que existe una buena rentabilidad en la industria manufacturera, pero el retorno de la inversión si es un poco lento. Mencionó que existe mucha competencia, pero si nos vamos a la calidad del pan

existe mucha deficiencia por parte de los productores, y que deberíamos enfocarnos que el cliente siempre va a querer comprar productos que sean de buena calidad. Debemos hacer investigaciones para saber que es lo que el cliente desea porque siempre el cliente va a comprar pan al panadero, no el panadero vende pan. También nos dijo que la idea del pan artesanal a base de chonta, es una idea muy innovadora, pero que debemos tomar en cuenta que al principio se tiene dificultades al entrar al mercado como todo producto; y que se debe trabajar con productos de buena calidad para que tenga una buena consistencia y que el cliente sepa saborear el pan y así se volverán nuestros clientes.

3.1.1.2 **Grupo focal**

En este análisis cualitativo es para entender de mejor manera al mercado y se realiza un grupo focal para entender lo que los consumidores buscan. Dicho esto, el grupo focal, se realizó el sábado 12 de octubre 20 del 2019, en la ciudad del Tena. Asistieron 8 personas consumidores de pan con el fin de evidenciar si el mercado de Tena es apto para la comercialización de pan artesanal a base de una fruta llamada chonta. Para esto se realizó una ronda de preguntas para entender de mejor manera como son los hábitos de consumo de pan. A continuación, se presenta la sistematización del grupo focal, mientras que el (Anexo 6), se encuentra el cuadro de preguntas y respuestas realizadas a cada uno de los participantes.

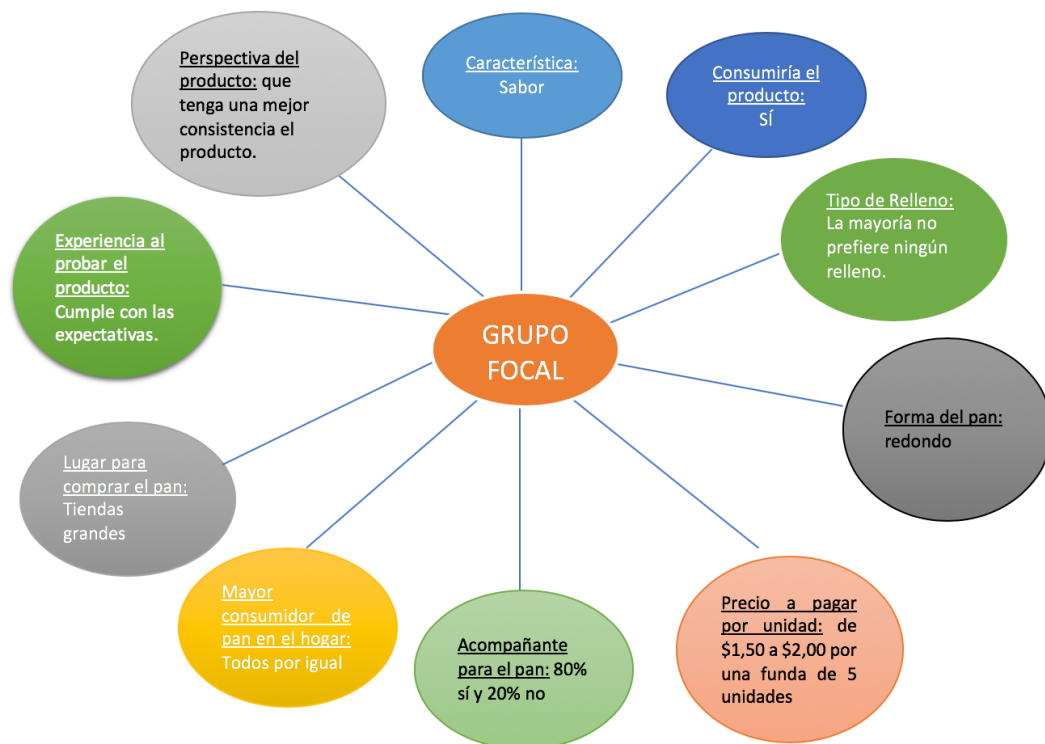


Figura 2: Focus Group

3.1.2 Investigación cuantitativa

Este modelo de investigación nos ayuda a determinar parámetros numéricos, mediante estos análisis estadísticos podemos identificar la aceptación del producto por parte de los consumidores.

3.1.2.1 Encuestas

Se realizó de manera virtual a 50 personas entre ellas 26 hombres y 24 mujeres con edades de rango de 20 a 59 años. Este número de encuestas no tiene representatividad estadística, por lo que los resultados son solamente una primera exploración de carácter académico. A continuación, se presentan los resultados más importantes de la encuesta en la siguiente infografía. En el (Anexo 7) se puede evidenciar el modelo de encuesta que se empleó.

A través de las encuestas se pudo realizar las correlaciones (Anexo 8) con sus puntos máximo que están detallados en color amarillo y los puntos mínimos en

color rojo. Además, se adjunta las tablas de contingencia que se realizaron con los datos de correlación.

Tabla 6. Tabla de contingencia

Cuenta de 1. Del siguiente listado, ¿qué tipo de pan es de su preferencia?				
Variable	Desayuno	Almuerzo	Merienda	Total general
Sal	42%	0%	2%	44%
Dulce	20%	2%	0%	22%
Integral	14%	0%	2%	16%
Baguette	4%	4%	10%	18%
Total general	80%	6%	14%	100%

Cuenta de 2. ¿Con qué frecuencia consume pan?				
Variable	Desayuno	Almuerzo	Merienda	Total general
Diariamente	24%	0%	0%	24%
Entre 1 a 2 veces a la semana	26%	0%	2%	28%
Entre 3 a 4 veces a la semana	22%	0%	10%	32%
Entre 5 a 6 veces a la semana	8%	6%	2%	16%
Total general	80%	6%	14%	100%

Cuenta de 4. ¿Conoce o ha escuchado sobre la chonta?					
Variable	Precio	Calidad	Sabor	Cantidad	Total general
Si	8%	34%	38%	16%	96%
No	2%	2%	0%	0%	4%
Total general	10%	36%	38%	16%	100%

Cuenta de 20. ¿Con qué tipo de promoción le gustaría conocer este producto?					
Variable	18 a 25 años	26 a 32 años	33 a 40 años	40 años en adelante	Total general
Muestras gratis	16,00%	16,00%	4,00%	2,00%	38,00%
Exhibición en ferias	6,00%	12,00%	14,00%	2,00%	34,00%
Degustaciones	2,00%	4,00%	18,00%	4,00%	28,00%
Total general	24,00%	32,00%	36,00%	8,00%	100,00%

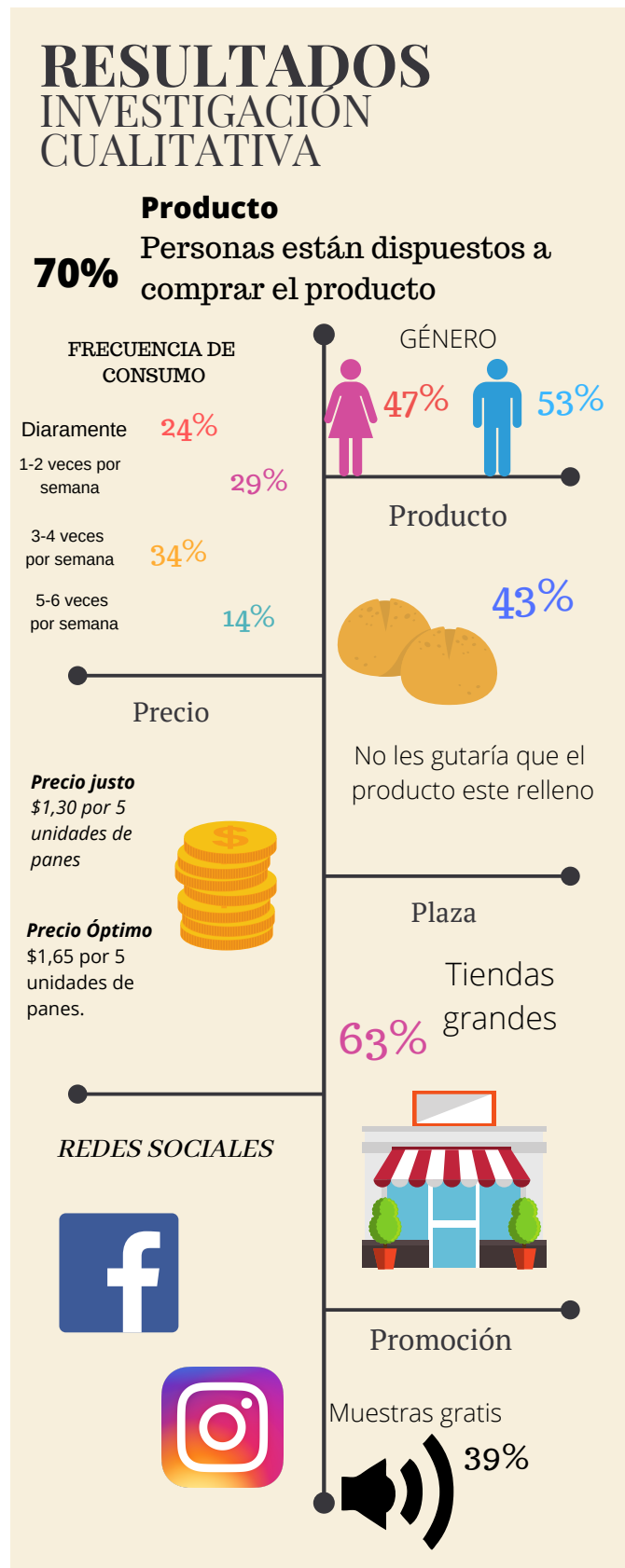


Figura 3. Infografía, Resultados cuantitativos

3.2 Conclusiones

- Luego de la investigación cualitativa y cuantitativa se puede evidenciar el interés de las personas de probar un producto innovador con una fruta exótica de la Amazonía, siguiendo con estándares de calidad.
- Según los expertos, es muy importante crear un valor constante a nuestro producto, ya que existe muchos productos sustitutos en el mercado e incluso competencia.
- Las personas que están interesadas en consumir el producto prefieren que el pan no lleve ningún relleno, también que la forma de pan sea redonda y que tenga una buena presentación.
- El pan artesanal a base de una fruta llamada chonta, tiene una gran aceptación por el mercado objetivo, debe haber una gran publicidad vía redes sociales. Para llegar a los clientes se debería promocionar a través de muestras gratis, degustaciones y exhibición en ferias para que se promocióne el producto y brinde la opción de compra. El precio óptimo para la introducción al mercado no debe ser mayor al tipo de mercado que tenemos.
- Las personas de 20 a 32 años prefieren muestras gratis para conocer el producto y saborear, y ahí tomar una decisión de compra. En ese target de consumidores se debería manejar una óptima publicidad.
- El precio se lo ha determinado mediante el modelo Van Westendorp, siendo el precio óptimo \$1,65 (un dólar con sesenta y cinco centavos americanos) y el precio justo \$1,30 (un dólar con treinta centavos americanos).

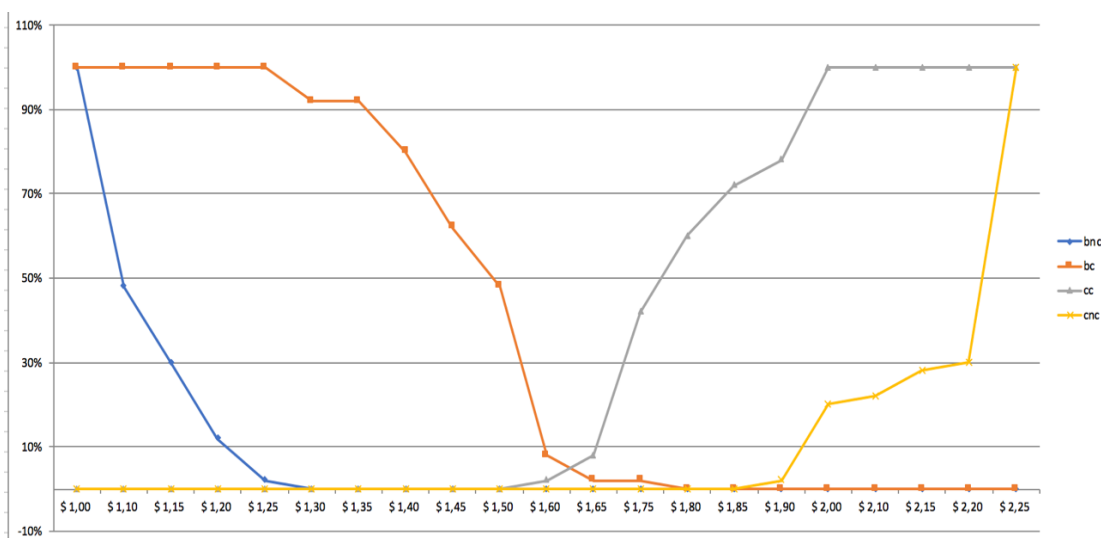


Figura 4. Precios Van Westendrop

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

La oportunidad de negocio se establece por medio de la información que se sustrajo en el análisis externo y de la industria a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y las cinco fuerzas de Michael Porter. También con la información obtenida en el análisis del cliente con la información de la investigación cualitativa y cuantitativa.

En Ecuador ha ido aumentando el apoyo a los emprendimientos productivos por parte del Estado Ecuatoriano, se puede acceder a préstamos a través de BanEcuador, lo que proporciona tasas de interés ajustables a los flujos de caja en cada proyecto, esto se ha dado para que exista más productividad nacional y tratar de evitar que exista importación de maquinaria o productos de los que podemos encontrar dentro del territorio nacional.

Para la elaboración de pan artesanal a base de chonta, sus competidores son las panaderías que elaboran panes tradicionales y no diversifican los productos,

tienen poco valor agregado que ofrecer a los clientes, lo que nos deja la oportunidad de crear un nuevo producto con materia prima propia de la zona, rica en nutrientes que fortalecerá la alimentación de nuestra ciudadanía.

Se puede observar que los clientes de pan han ido aumentando con el paso del tiempo y su consumo puede variar y de igual manera la preferencia del pan; los consumidores toman en cuenta tres factores muy importantes que es el sabor, la calidad y el precio, al momento de comprar el producto.

Lo que se debe hacer es elaborar un producto que tenga equilibrio entre las cualidades principales que busca cada consumidor y así se obtiene una gran oportunidad con ellos y aumente las ventas significativamente. Para lograr fidelizarlos, es importante satisfacer al consumidor, es decir, brindarle productos que estén elaborados con todos los ingredientes y que tengan un buen aspecto al momento de venderlo.

Desde el punto de vista profesional obtenida por los expertos en la industria, el pan que se propone en este plan de negocio, sería aceptado por el público general, ya que es la primera vez que se estaría elaborando un pan con materia propia de la región, rico en sabor y elegante en su contextura.

Entre las ventajas del consumo de pan principalmente es la energía que te brinda, ya que está elaborado con harina de trigo, lo que le caracteriza por contener gran cantidad de hidratos de carbono que ayuda para que el organismo trabaje más rápido. Además, regula la digestión y evita enfermedades, por su gran contenido de fibra insoluble que te ayuda a regular la digestión al evitar el estreñimiento, y la fibra soluble que ayuda a controlar los niveles de azúcar y colesterol de la sangre.

Se debe perder lo que siempre decimos que el pan engorda, porque no es así, si consumimos dos rebanadas de pan estaríamos aportando como máximo 11% de kilocalorías recomendadas por los especialistas; lo malo para nuestra dieta

equilibrada sería si comemos es cantidades mayores a lo recomendable. El gusto de comer pan se puede utilizar todos los días como en el desayuno, lunch, postre o merienda acompañada con algún tipo de bebida.

Además, nuestro tamaño objetivo que es de 8.644 personas va acorde con la población de la ciudad de Tena y el producto sería aceptado por ellos, ya que siguen sus tradiciones y culturas, y al ser elaborado con un ingrediente de dicha ciudad le da un realce al producto final.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es formular las estrategias generales que más se ajusten al proyecto, lo cual debemos definir el mercado objetivo, establecer la propuesta de valor que genera el producto que se pretende vender y elaborar un correcto mix de marketing que se detalle de manera adecuada el precio, plaza, producto y promoción.

5.1 Estrategia general de marketing

Se utilizará en este plan de negocio es la diferenciación y crecimiento. Estas estrategias permitirán dar a conocer al cliente un producto nuevo, es decir, con mejores atributos que la competencia.

5.1.1 Estrategia genérica

Será la diferenciación, ya que se busca brindar un producto que sea visto por el cliente, como único y exclusivo, y mostrar atributos y características diferentes o adicionales a los de la competencia. Por esta razón, el pan artesanal a base de la fruta llamada chonta, se va a destacar en los ingredientes que se va a utilizar para la elaboración del producto, ya que son oriundos de la ciudad de Tena. En cuanto al empaque que se va a utilizar será amigable con el medio ambiente.

5.1.2 Estrategia de crecimiento

El pan artesanal a base de la fruta llamada chonta, será elaborado por personas de la ciudad de Tena, aprovechando que ellos conocen de mejor manera el fruto llamado chonta con el que se va a elaborar el pan, ya que la materia prima proveniente es de la ciudad en donde nos vamos a enfocar. El objetivo principal es enfatizar los aspectos culturales de la ciudad, por lo cual se buscará realizar alianzas con los agricultores que cosechan la fruta.

5.1.3 Mercado Objetivo

A continuación, se detalla el segmento de mercado para el plan de negocio, calculado por el último censo que se realizó en el año 2010 en el Ecuador por el instituto nacional de estadísticas y censos. Los resultados obtenidos de la ciudad son los siguientes:

Tabla 7. Mercado objetivo

TIPO	CARACTERÍSTICAS	%	CANTIDAD
Segmentación Geográfica	Provincia: Napo	100,0%	103.697
	Cantón: Tena	58,7%	60.880
Segmentación Demográfica	PEA: Población económicamente activa en Tena (78,8%)	46,3%	47.973
	Edad: 20- 59 años	19,7%	20.431
Segmentación Psicográfica	Intereses: Personas que se interesen por su cultura y tradiciones	14,2%	8.644

Tomada de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) 2010

Por lo tanto, el mercado objetivo es de 8.644 personas las cuales se caracterizan por ser hombres y mujeres de la ciudad del Tena, cuya edad se encuentre entre los 20 a 59 años de edad y se interesen por el desarrollo de las tradiciones de su provincia.

5.2 Propuesta de valor

Mediante el modelo Canvas se describe el modelo de negocio, desde nueve áreas consideradas fundamentales que son: procesos, recursos, alianzas,

relacionamiento, canales de distribución, segmento de clientes, costos, ingresos y la propuesta de valor, siendo esta última que brinde el o los factores diferenciadores al producto, que le harán destacar del resto.

Tabla 8. Diseño CANVAS

Alianzas	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relacionamiento	Segmento de clientes
Micro-mercados y tiendas grandes el centro de la ciudad de Tena.	Control de calidad de la materia prima.	Pan artesanal a base de chonta con sabores únicos de la Amazonía, que cumple con los requisitos exigentes de los clientes, pero a un precio más elevado.	Se interactuará con los clientes mediante las redes sociales, creando una Fan page en Facebook, donde los clientes podrán encontrar información del producto. También, podrán dar opiniones y conocer más de la empresa.	Personas mayores de 20 a 59 años, de clase media, media alta, en la ciudad del Tena.
	Producción.			
Distribuidor de insumos.	Distribución.	Recursos	Canales de distribución	
	Gestión de punto de venta.			
	Instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas adecuadas.	El producto se comercializará en los principales micro mercados (60%) y tiendas grandes (40%) de la ciudad de Tena.		
	Personal capacitado.			
	Recursos monetarios para la compra de materia prima			
Costos			Ingresos	
<p><i>Costos fijos:</i> servicios básicos, sueldo de empleados, arriendo y publicidad.</p> <p><i>Costos variables:</i> materia prima e insumos para la elaboración del producto.</p>			<p>Venta del producto a través de intermediarios (pan artesanal a base de una fruta llamada chonta).</p>	

5.3 Mezcla de Marketing

5.3.1 Producto

El producto que se desea introducir al mercado del Tena, es un pan artesanal a base de la fruta llamada chonta, la iniciativa surge debido al gran consumo de pan que existe en la ciudad y la fuerte demanda de la fruta, ya que es un fruto tropical de la Amazonía y a cualquier hora del día se puede comer, la chonta es

una esta fruta con importantes propiedades nutricionales al momento de su consumo.

5.3.1.1 **Atributos**

El producto será elaborado de forma artesanal, siguiendo las normas sanitarias de higiene. Es un producto que aporta con mucha energía debido a su alto contenido de hidratos de carbono, es así como 60 gramos de pan aportan alrededor de 125 calorías para el cuerpo. El consumo de pan no es malo para la salud, si no excede lo recomendado por día. La materia prima e insumos que serán utilizados para la elaboración de pan artesanal a base de chonta será de calidad, este es un requisito principal para la adquisición para los proveedores y así tener como resultado un producto de buena contextura, sabor y tamaño.

5.3.1.2 **Branding**

Nombre del producto: “Chunta Bread”, el nombre viene porque el producto es el fruto de la chonta originario de la Amazonía y en su idioma tradicional se lo reconoce como Chunta y la palabra Bread que del inglés significa pan; en definición Chunta bread es pan de chonta.

Logotipo: El logo del producto lleva su nombre en letras cursivas para llamar la atención del cliente con una fusión de estilo vintage y pop art, el colocar el pan como objeto principal y a su alrededor los componentes sirven para captar la observación directa hacia lo que es el producto, pan hecho con fruta, los colores que se utiliza es de acuerdo a la psicología del color, sabemos que los tonos derivados de los naranja y rojo son los que atraen o provocan el deseo de comer, y más si estos se acoplan a un apetitoso producto. Otra de las ventajas de los colores que utilizamos es lo que determina la tonalidad de la chonta como tal, sabemos que es un color rojizo anaranjado y que su fruto internamente tiene un amarillo, entonces la fusión de esa gama de colores es la representación en los objetos que determina la imagen de Chunta Bread.

Tabla 9. Diseño del logotipo

Descripción	Detalle
Logotipo	
Diseño del logotipo	\$100

Slogan: “de lo exótico, hecho pan” no referimos exótico, porque se reconoce a la chonta como un fruto exótico de la amazonia y la elaboración del pan de dicho fruto es el complemento del slogan.

5.3.1.3 Empaque

“Chunta Bread” tiene 5 panes de tamaño estándar, con un peso 50 gramos cada pan con un color amarillizo, con envoltura amigable al medio ambiente y su respectiva etiqueta del producto.



Figura 5. Modelo de empaque del producto

Tabla 10. Costo del empaque

Descripción	Costo
Empaque biodegradable	0,15

5.3.1.4 Etiquetado

La etiqueta del producto contendrá un diseño llamativo para los clientes con la siguiente información: marca del producto, fecha de fabricación y expiración, ingredientes del pan y semaforización, junto al registro sanitario y el PVP.



Figura 6. Etiqueta del producto

Tabla 11. Costo del etiquetado

Descripción	Costo
Etiqueta del producto	0,05

5.3.1.5 Soporte

Para la atención de los clientes la empresa establecerá dos opciones como medios de comunicación.

- Medios digitales: se creará un fan page en Facebook e Instagram, donde los clientes podrán conocer sobre la empresa, el producto y otros servicios como promociones, también nos servirá para receptar sugerencias y reclamos, todo esto con el respaldo de una landing page de la empresa que servirá para acercarnos más a nuestros clientes.
- Telefonía móvil y fija: donde los clientes pueden contactarse directamente con la empresa y recibir información del producto y sus promociones.

Tabla 12. Costo soporte

Descripción	Costo
Landing page (dominio y diseño)	\$420
Facebook e Instagram	\$300
Celular móvil (Huawei)	\$200
Línea telefónica	\$60

5.3.2 Precio

Para la fijación del precio del producto se empleó el modelo Van Westendorp, que dio como resultado para la comercialización de pan artesanal a base de chonta el precio óptimo de \$1.65, el precio justo de \$1.30. En los precios incurre los costos fijos y variables.

Tabla 13. Costos unitarios del producto

RUBROS	VALOR POR FUNDA
MATERIA PRIMA DIRECTA	0,290
Harina de chonta	0,113
Harina de trigo	0,025
Sal	0,002
Azúcar	0,013
Mantepan	0,053
Huevos	0,033
Mejorador 5 - 500	0,008
Esencia de vainilla	0,008
Levadura	0,033
MANO DE OBRA DIRECTA	0,227
Servicios Profesionales Operativos	0,227
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	0,248
Fundas de papel	0,150
Uniformes operativos	0,029
Reparación y mantenimiento equipos operativos	0,048
Depreciación de equipos operativos	0,021
COSTO TOTAL UNITARIO	0,764
GASTOS DE VENTA	0,053
Gasto Publicidad y Promoción	0,053
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0,651
GASTOS UTILES DE OFICINA	0,005
GASTOS UTILES DE ASEO	0,008
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	0,494
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	0,053
GASTO ARRIENDO	0,060
GASTOS SEGUROS	0,016
AMORT. GASTO ORGANIZ. Y LEGALIZACIÓN	0,014
TOTAL COSTOS Y GASTOS UNITARIOS	1,468
UTILIDAD DEL NEGOCIO(%)	12,4%
UTILIDAD (EN DOLARES)	0,182
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	1,650

El precio a los intermediarios es de \$ 1,40 dólares y el precio al consumidor final es de \$ 1,65 dólares.

5.3.2.1 **Estrategia de precios**

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utilizará será la fijación de precios basada por el buen valor, “Ofrecer la combinación exacta de calidad y buen servicio a un precio justo” (Armstrong K. , 2017, pág. 265). El objetivo es crear un valor importante para el producto, que tenga características diferentes al del mercado debido que en la ciudad del Tena no se encuentra un producto similar.

Estrategia de ajuste

La estrategia de precios que se utilizará es la fijación de precios dinámica “Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones específicas” (Armstrong K. , 2017, pág. 280). Esta estrategia permite que el producto “Chunta Bread” incremente el precio de venta anualmente a un precio aceptable para el cliente.

5.3.3 **Plaza**

5.3.3.1 **Canal de distribución**

Para comercializar de mejor manera el producto la estructura de distribución es por medio de tiendas grandes y micro mercados, ubicadas en el centro de la ciudad de Tena. Por eso la estructura del canal de distribución del proyecto será indirecto, ya que será entregado a las diferentes tiendas que hacen el papel de intermediarios para poder ofrecer el producto a los consumidores finales.

A continuación, se presenta la estructura del canal de distribución:

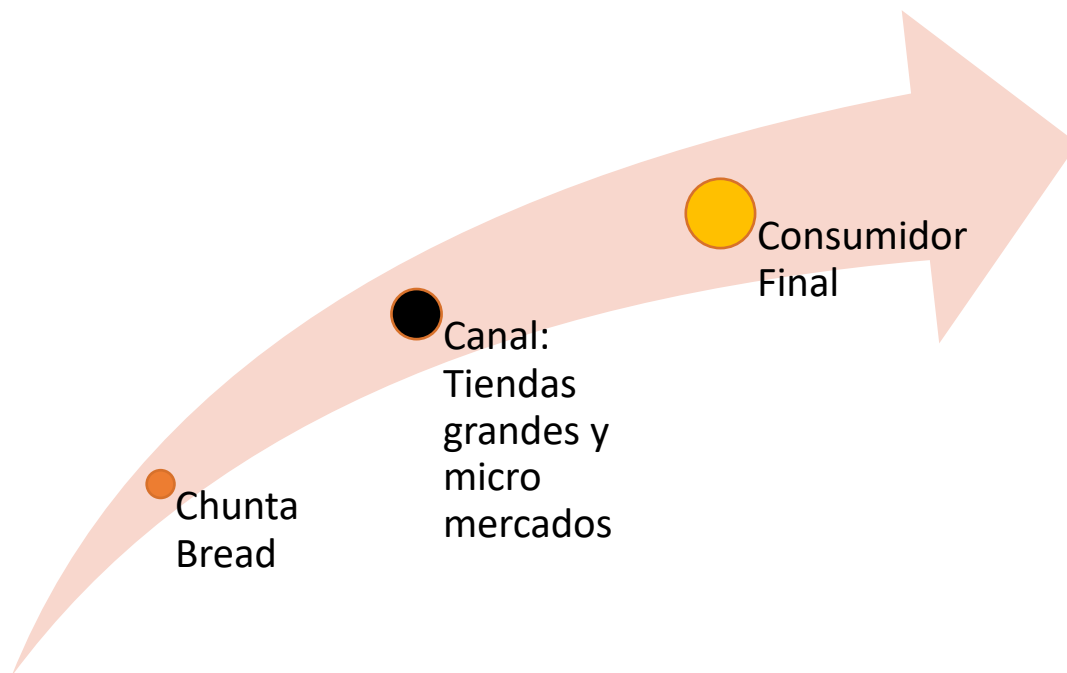


Figura 7. Estructura del canal de distribución

5.3.3.2 Estrategia de Distribución

Se elige una estrategia de distribución intensiva, para alcanzar una mayor cobertura de consumidores finales, ya que se colocará el producto en la mayor cantidad de micro-mercados y tiendas grandes de la ciudad del Tena, a fin que el pan a base de chonta pueda ser encontrada fácilmente por el público objetivo.

La empresa se ubicará en la zona céntrica de la ciudad de Tena, en la avenida 15 de noviembre y 9 de octubre, arrendando un local y cancelando \$300 dólares mensuales, de este modo se puede realizar la elaboración tecnificada del producto.



Figura 8. Localización de la empresa
Tomado de: Google maps

5.3.4 Promoción

5.3.4.1 Estrategia de promoción

Como se trata de un producto nuevo en el mercado se utilizará la estrategia Push o empuje, lo cual nos permite dirigirnos a las fuerzas de venta y promociones comerciales mediante diferentes canales.

5.3.4.2 Promociones de venta

Las promociones se realizarán mediante las redes sociales donde el cliente puede conocer más acerca del producto. También se participará en ferias donde participan los nuevos emprendedores de Napo, con el auspicio de la Prefectura de la misma y se darán muestras gratis, en donde se encontrará en bandejas con pequeñas presentaciones de pan artesanal a base de chonta, para que el cliente final pueda degustarlo.

5.3.4.3 Relaciones públicas

Se realizará por medio de la landing page de la empresa y los medios digitales, resaltando las relaciones positivas que existe con los proveedores de materia prima, proceso de elaboración, beneficios del producto, entre otros factores.

5.3.4.4 Fuerza de venta

Como fuerza de venta existirá un personal capacitado para que aumenten las ventas, también se mantendrá un control logístico hasta que se entregue el producto, así ayudará para que la empresa cuente con buenos procesos y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Tabla 14. Costos de la mezcla de la promoción

MEDIO	NOMBRE COMERCIAL	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEZCLA DE PROMOCIÓN							
Promoción			480,00	436,40	396,76	360,72	327,95
Redes sociales	Facebook	Pago por 100 clicks \$ 40,00 dólares al mes	480,00	436,40	396,76	360,72	327,95
Fuerza de Ventas			300,00	303,05	306,14	309,26	312,40
Venta en locales	Distribución externa	Distribuidores ofrece producto a tiendas	300,00	303,05	306,14	309,26	312,40
Relaciones públicas			650,00	-	-	-	-
Evento	Las delicias de la chonta	Evento de proveedores 3 días	650,00	-	-	-	-
SUBTOTAL			1.430,00	739,45	702,90	669,97	640,35
IMPREVISTOS			71,50	36,97	35,14	33,50	32,02
TOTAL			1.501,50	776,42	738,04	703,47	672,37

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa con amplia experiencia en la fabricación de pan artesanal elaborado a base de chonta, con ingredientes de alta calidad y comprometida en el cuidado del medio ambiente, satisfaciendo así el buen gusto y paladar de nuestros clientes.

6.1.2 Visión

Al año 2025, ser una empresa con un amplio posicionamiento en el mercado local ofreciendo alimentos artesanales elaborados a base de chonta cumpliendo

con estándares de calidad nacional e internacional satisfaciendo los gustos y preferencias de nuestros clientes.

6.1.3 **Objetivos de la organización**

Para poder cumplir con la misión y visión, se han estipulado los siguientes objetivos.

6.1.3.1 **Objetivos Estratégicos**

Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar un 6,0% de incremento de las ventas en el tercer año de funcionamiento del negocio.
- Obtener un 7,0% de fidelización de consumidores potenciales de la marca en el tercer año de creada la entidad.
- Obtener un 10,0% de eficiencia laboral en el segundo año de funcionamiento de la entidad.

Objetivos a largo plazo

- Obtener un 8,0% de margen de utilidad anual al finalizar el quinto año de funcionamiento de la empresa.
- Alcanzar un 7,0% de posicionamiento de mercado al llegar el quinto año de haber iniciado el negocio.
- Lograr un 8,0% en la mejora de la productividad del área operativa de la empresa al llegar el quinto año de creación de la compañía.

6.2 **Plan de Operaciones**

6.2.1 **Cadena de Valor**

Para tener una clara descripción del plan de operaciones se ha elaborado de la siguiente manera la cadena de valor, en la cual se detalla las actividades primarias, lo que ayuda a desarrollar y la sostenibilidad de la empresa, incluso las actividades de soporte que ayudan a dar soporte a los objetivos corporativos.

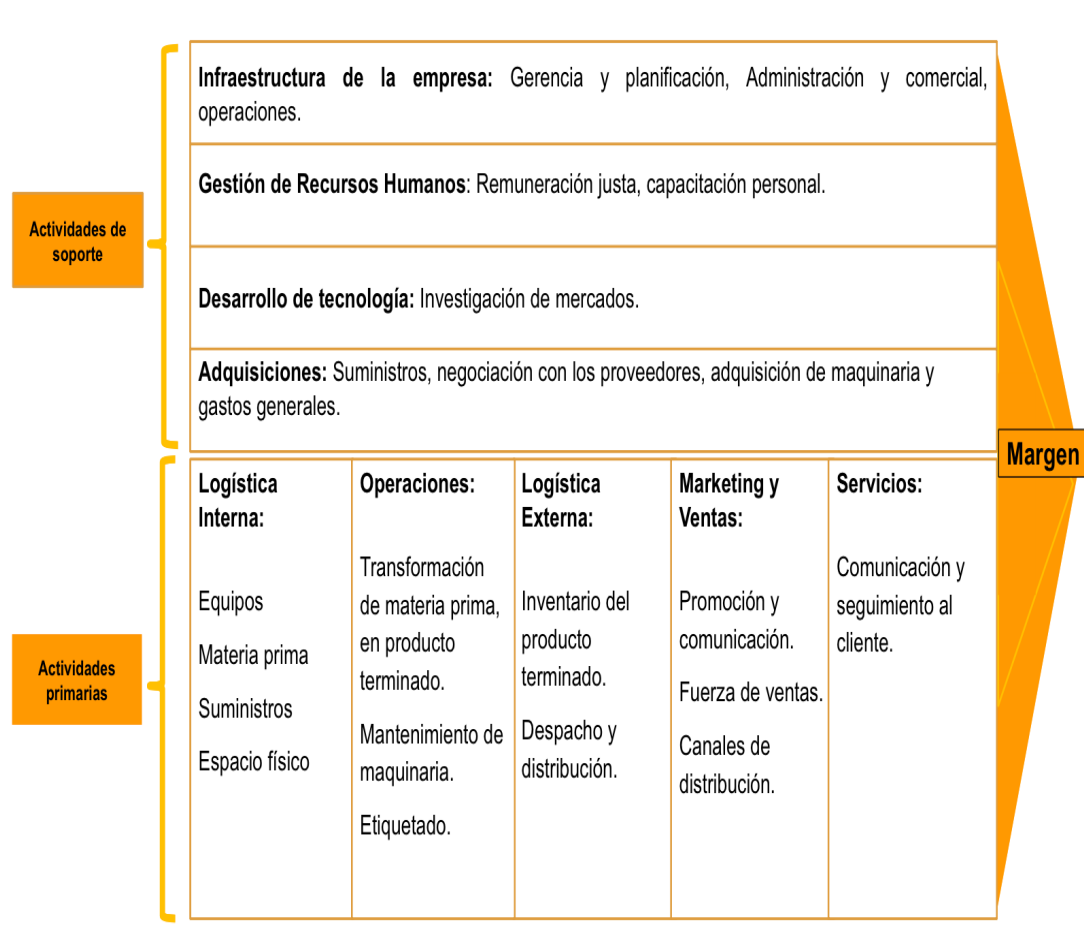


Figura 9. Cadena de valor

6.2.2 Mapa de procesos

En la siguiente figura se visualizan los procesos requeridos para que exista un mejor funcionamiento dentro de la organización, los cuales son: estratégicos, claves y de apoyo.

Mapa de Procesos "CHUNTA BREAD"

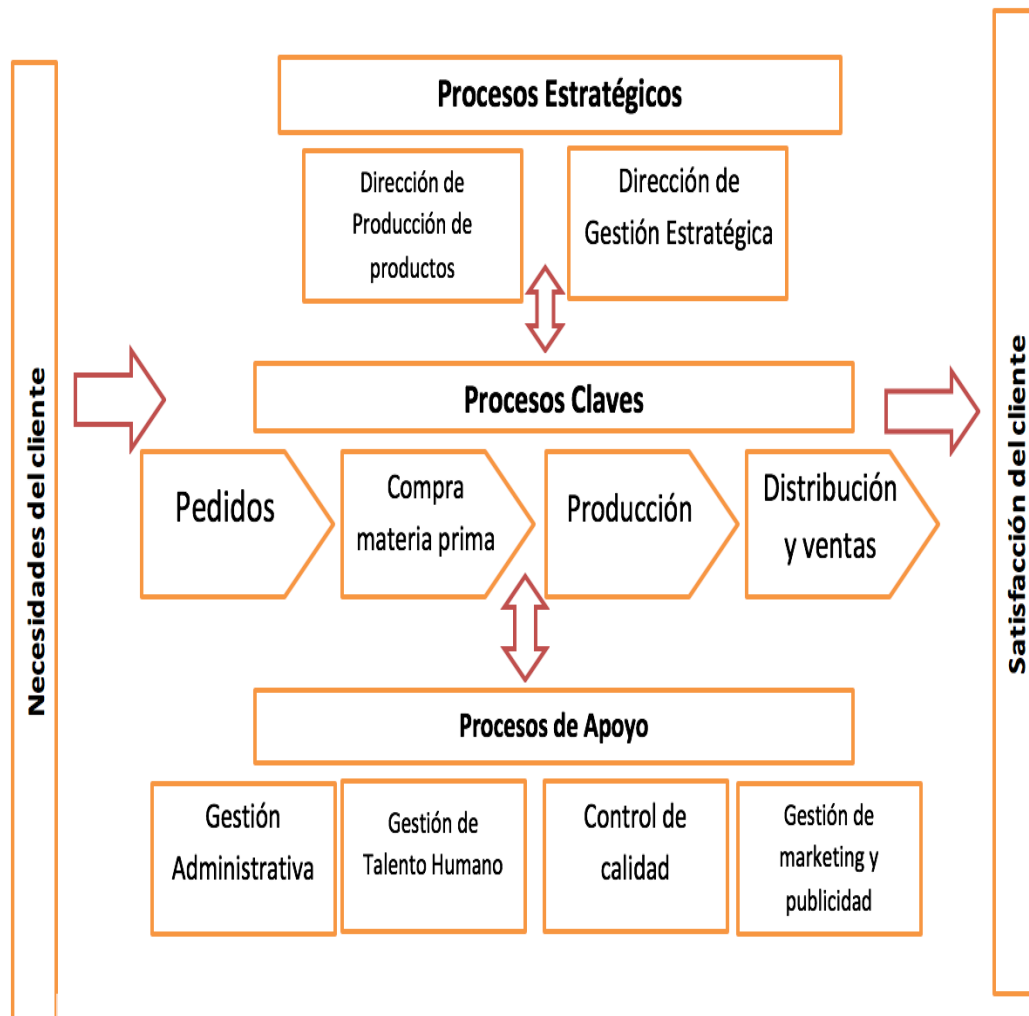
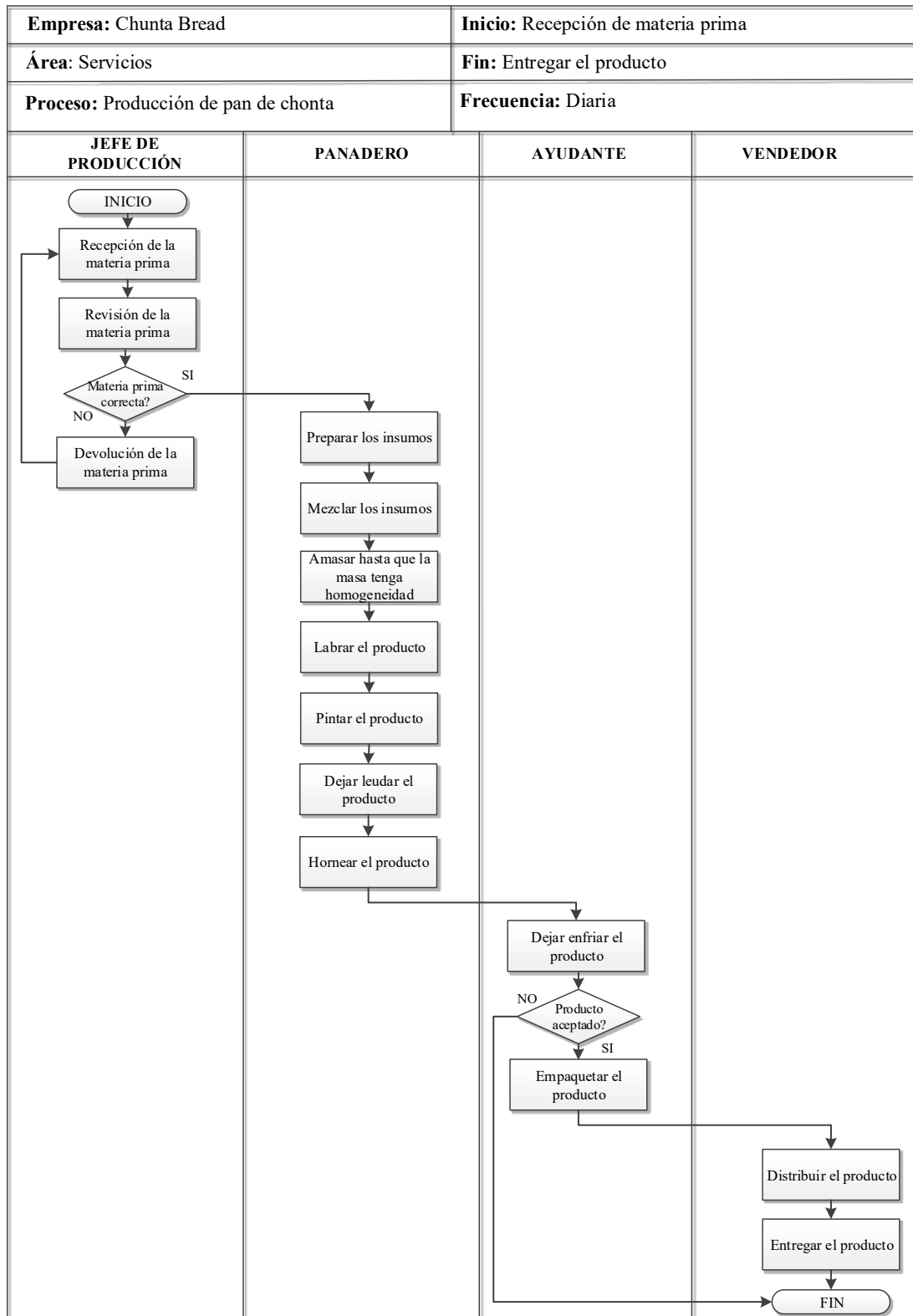


Figura 10. Mapa de procesos

6.2.3 Flujograma de procesos

Los procesos sustantivos o macro de procesos se detallan a continuación gráficamente, las actividades se encuentran definidas, con su respectivo responsable en cada etapa según la necesidad requerida y poseen una secuencia ordenada para obtener excelentes resultados en todo el proceso.



6.2.4 Determinación de la capacidad instalada

El tiempo promedio para la elaboración de pan de chonta es de 5 horas, empezando por la recepción de materia prima hasta que el producto se encuentre listo para la entrega a los intermediarios. La capacidad de producción es de 760 panes diarios.

Tabla 15. Actividades del proceso de producción

ACTIVIDADES	PERSONA	TIEMPO	INFRAESTRUCTURA
Recepción de la materia prima	Administrador	15 min	Bodega de la empresa
Revisión de la materia prima	Administrador, Panadero	5 min	Bodega de la empresa
Devolución de la materia prima	Administrador	10 min	Bodega de la empresa
Preparar los insumos	Panadero	10 min	Área de trabajo
Mezclar de los insumos	Panadero	10 min	Área de trabajo
Amasar hasta que la masa tenga homogeneidad	Panadero	55min	Área de trabajo
Labrar el producto con un peso de 50 gramos	Panadero	30 min	Área de trabajo
Pintar el producto	Panadero	15 min	Área de trabajo
Dejar leudar el producto	Panadero	50 min	Área de trabajo
Hornear el producto	Panadero	25 min	Horno
Dejar enfriar el producto para ser empaquetado	Ayudante	25 min	Área de trabajo
Empaquetar el producto con su respectiva etiqueta	Ayudante	30 min	Área de trabajo
Proceder a la distribución del producto	Administrador	20 min	Área de trabajo
Distribuir el producto	Vendedor	30 min	Transporte de motocicleta
Entregar el producto a los clientes	Vendedor	20 min	Transporte de motocicleta

Tabla 16. Capacidad instalada de la planta

PRODUCCIÓN OBJETIVO				
Número de panes artesanales por día	Horas diarias destinadas a producción	Días de trabajos mensuales	Producción mensual	Total de producción por trabajador anual
760	5	26	19.760	237.120

Con la maquinaria adquirida se obtiene la capacidad de producir 760 panes diarios en un tiempo estimado de 5 horas. En un horario de 3am hasta 8 am, se estableció estas horas de trabajo debido que los clientes buscan que el producto este fresco y así tenemos el tiempo suficiente para elaborar en la mañana y llevar un producto de calidad.

6.2.5 Requerimiento de maquinaria

La maquinaria, equipos mobiliarios e infraestructura se detallarán de la siguiente manera:

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Total
Horno	1	6.000	6.000
Gradillero	1	100.00	100,00
Latas	10	15.00	150,00
Mesa de trabajo	1	450.00	450,00
Rasquetas	2	5.00	10,00
Total			6.710,00

Tabla 17. Costo de muebles y equipos de oficina

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Total
Escritorio	1	100.00	100,00
Sillas	4	30.00	120,00
Archivador tipo biblioteca	2	25.00	50,00
Total			270,00

Tabla 18. Costo de adecuaciones

Ítem	Total
Instalación eléctrica	900,00
Instalación de internet y teléfono	250,00
Adecuaciones de luces	250,00
Total	1.400,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La estructura legal óptima para formar Chunta bread dado su tamaño y ciclo de negocios, es una compañía limitada, esta es una compañía conformada de 2 hasta 15 socios y un capital cerrado. Este tipo de empresas es ideal para empresas pequeñas y medianas, no existe limite del aporte de socios, y así Chunta bread tendrá un aporte del 50% capital socios conformado por 2, que aporten 25% cada uno.

6.3.2 Tipo de estructura

Chunta Bread al contar con un personal de colaboradores, establece un organigrama vertical, debido a que este permite dividir los departamentos según las funciones que se desempeñan y tener jerarquías dentro de la empresa en forma organizada.

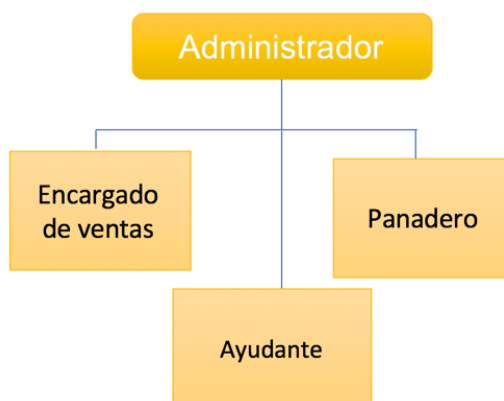


Figura 11: Organigrama

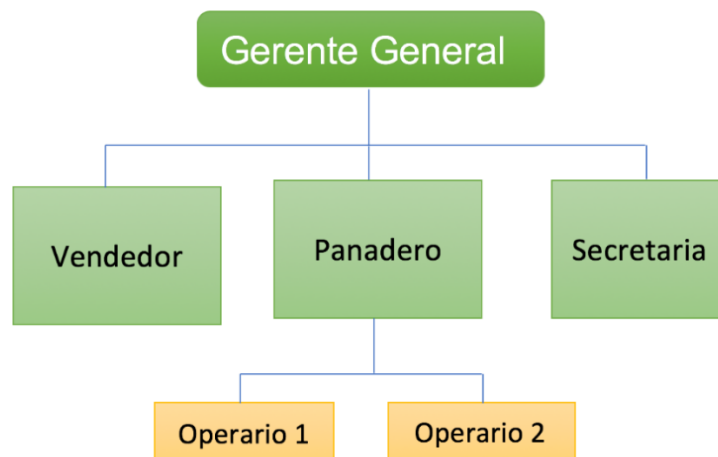


Figura 12. Organigrama Panadería “El Espigal”

El organigrama de la panadería “El Espigal” es un organigrama funcional, lo cual implica que las decisiones tomadas dentro de la empresa estarán a cargo del gerente general.

6.3.3 Puestos y funciones principales

Para el funcionamiento de la empresa, el personal óptimo será de 4 personas.

Administrador

- Contratar el personal.
- Dirigir las operaciones comerciales y administrativas.
- Promueve estrategias para el negocio.
- Verificar y controlar las ventas.
- Recibe la materia prima y material de empaque.
- Coordina labores del personal.
- Verifica los procesos de calidad del producto.
- Controla la higiene y limpieza del área de trabajo.

Panadero

- Elabora el producto según los estándares establecidos.
- Mantenimiento de las máquinas, como del uso de las mismas.
- Responsable de la limpieza del área de trabajo.

Personal de ventas

- Analiza y controla los precios en el mercado.
- Supervisa diariamente la calidad del producto.
- Ofrece y controla las ventas al por mayor o menor.
- Distribuye el producto.

Ayudante

- Apoya en el empaquetado del producto con su respectiva etiqueta.
- Verifica que los empaques se encuentren en buen estado.
- Apoya en la distribución y entrega del producto.
- Mensajería.
- Recepción de cobros.

6.3.4 **Requerimiento del personal**

El personal que se necesita para el funcionamiento del negocio se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 19. Requerimiento de personal en el rol de pagos

DETALLE	No. TRABAJADORES	SUELDO BASE 1er AÑO
Administrador	1	480,00
Vendedor	1	400,00
Panadero	1	450,00
Auxiliar de Panadería	1	400,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Resulta fundamental efectuar las proyecciones de ingresos, costos y gastos para los cinco años de funcionamiento desde el inicio del negocio, por lo que cada uno de estos rubros y valores obtenidos deben explicarse de una manera más detallada.

Los ingresos que se calculan para cada año proyectado se realizan tanto en cantidades como en precio de venta, en el primer caso las cantidades se estiman en función de la capacidad instalada y utilizada de la planta que corresponden a los 312 días laborables en el año, así como además la maquinaria que se utilizará para la producción de panes elaborados en base a chonta. Por otra parte, los precios de venta se calculan de acuerdo a la tasa de inflación promedio de los últimos cinco años cuyos datos se otorgan por parte del Banco Central del Ecuador obteniendo así una tasa del 1,02% anual. Las formas de cobro a los clientes será el 70% en efectivo mientras que el 30% restante se otorgará un crédito personal a 60 días plazo.

Tabla 20. Ingresos del proyecto

TIPO DE PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pan artesanal de chonta (fundas)	35.822	37.935	40.173	42.543	45.053
Precio	1,65	1,67	1,68	1,70	1,72
Valor	59.100,89	63.224,16	67.635,70	72.355,01	77.403,58

En los costos de producción (Anexo 9) se agregan los valores de Materias Primas, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación por lo que también se realizan las proyecciones para los cinco años consecutivos según la tasa inflacionario promedio que es del 1,02% anual. La Mano de Obra se incluye tanto al Panadero como el Auxiliar de Panadería cuyos cálculos se realizan tomando como base cinco horas diarias de trabajo de modo que anualmente se obtendrían las 1560 horas trabajadas. La Materia Prima y los Costos Indirectos de Fabricación se obtienen en relación al número de unidades producidas, agregando también que las formas de pago con los proveedores estarán dadas en un 70% en efectivo y el 30% restante a crédito pagaderos dentro de los 60 días siguientes de haberse realizado la compra de materiales.

Por otra parte, en el proyecto actual los gastos se clasifican en Gastos de Ventas y Gastos Administrativos cuyos rubros y valores se especifican a detalle en la tabla siguiente:

Tabla 21. Gastos del proyecto

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) GASTOS DE VENTAS	2.217,94	1.542,85	1.557,94	1.580,58	1.610,68
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	1.501,50	776,42	738,04	703,47	672,37
GASTO TRANSPORTE DE VENTAS	716,44	766,42	819,90	877,11	938,31
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	21.522,59	22.201,27	22.587,39	22.995,75	23.404,76
GASTOS UTILES DE OFICINA	154,35	155,92	157,51	159,11	160,73
GASTOS UTILES DE ASEO	223,65	225,93	228,23	230,55	232,90
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	13.963,04	15.209,33	15.532,43	15.877,12	16.221,81
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	1.512,00	1.527,39	1.542,94	1.558,65	1.574,52
GASTO ARRIENDO	4.410,00	3.818,48	3.857,35	3.896,62	3.936,29
GASTOS SEGUROS	458,82	463,49	468,21	472,97	477,79
DEPRE. ACTIVOS FIJOS ADMINIST.	401,73	401,73	401,73	401,73	401,73
AMORT. GASTO ORGANIZ. Y LEGALIZACIÓN	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00
TOTAL GASTOS	23.740,53	23.744,12	24.145,33	24.576,33	25.015,44

Los Gastos de Ventas y Administrativos no tienen una relación directa con el proceso de producción, es por ello que las proyecciones de estos valores se efectúan solamente considerando el 1,02% que significa la tasa inflacionaria promedio.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto se estima de acuerdo a los valores que se otorguen en Activos Fijos, Capital de Trabajo y Activos Intangibles, estos rubros

son indispensables para establecer el inicio del negocio, cuyo valor a invertir se realizará mediante capital propio y préstamos de una entidad financiera:

Tabla 22. Inversión del proyecto

DETALLE	VALORES	%
Activos fijos	7.282,80	39,3%
Capital de trabajo	9.234,87	49,9%
Activos Intangibles	1.995,00	10,8%
TOTAL INVERSIÓN	18.512,67	100,0%

7.2.1 Inversión en Activos Fijos

Los Activos Fijos se conforman por los muebles, equipos y maquinaria que se utilizarán desde el funcionamiento de la empresa, por lo que es necesario realizar una clasificación de estos rubros tanto en administrativos como operativos determinando así sus valores de inversión:

Tabla 23. Activos Fijos

DETALLE	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	VALORES
Muebles y enseres	162,75	0,00	162,75
Equipos de oficina	74,55	10,50	85,05
Equipos de computación	1134,00	0,00	1.134,00
Equipos y maquinaria		5901,00	5.901,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.371,30	5.911,50	7.282,80

Las cifras que se reflejan como Activos Fijos al iniciar el negocio, una parte de ellas se transforman como Gastos de Depreciación al finalizar el año cuyos rubros se registran en el Estado de Resultados Proyectado y su depreciación acumulada en el Balance General.

7.2.2 Inversión en Capital de Trabajo

En términos de inversión, el Capital de Trabajo se refiere a la sumatoria de todos los costos y gastos que se estiman al iniciar las actividades de la empresa tomando en cuenta un número de días de desfase, estas cantidades se observan en la tabla siguiente:

Tabla 24. Capital de Trabajo

CONCEPTO	VALOR
Bancos	820,85
Materia prima directa	259,29
Materia prima indirecta	880,50
Útiles de oficina	25,73
Útiles de aseo	37,28
Seguros prepagados	76,47
Servicios básicos	252,00
Reparación y mantenimiento	224,20
Publicidad prepagada	819,00
Arriendo prepagado	1.260,00
Sueldos y salarios	4.579,56
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	9.234,87

Por ende, en el presente proyecto se ha considerado como inversión inicial en Capital de Trabajo \$ 9.234,87 dólares, para lo cual se estima de acuerdo a las necesidades de la empresa que se pretende implementar.

7.2.3 Inversión en Activos Intangibles

Los Activos Intangibles del proyecto corresponden a los Gastos de Legalización y de Instalación del negocio, estos rubros no son muy elevados pero resulta fundamental tomarlos en cuenta puesto que son egresos de efectivo:

Tabla 25. Activos Intangibles

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Gastos de Legalización	525,00
Gastos de Instalación	1470,00
TOTAL	1.995,00

Los Activos Intangibles se amortizan a cinco años plazo, cuyas cantidades se transforman como gastos y se añaden también en el Estado de Resultados Proyectado y en el Balance General al finalizar cada periodo contable.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de Resultados Proyectado

Al planificar el Estado de Resultados (Anexo 10) el mismo que se proyectado para los cinco años, se determina que los valores de ingresos se encuentran en constante crecimiento por lo que además su Utilidad Bruta es positiva desde el primer año de haberse iniciado el negocio, pues si bien es cierto los costos de ventas en los que se incluyen las Materias Primas, Mano de Obra y los Costos Indirectos de Fabricación aumentan conforme los niveles de producción, estas cifras son inferiores a los ingresos obtenidos, considerando que en el primer año se comercializará 35.822 fundas con cinco unidades de pan de chonta lo que representa el 76% de la capacidad instalada de la planta.

Por otra parte, los Gastos de Publicidad tienden a disminuir puesto que solamente en los primeros años de funcionamiento de la empresa es necesario mayores rubros, puesto que los valores devengados por el pago de redes sociales como Facebook tienden a reducirse conforme se enmarque un mayor posicionamiento del producto en el mercado.

Los Gastos Administrativos mantienen una alta representatividad en el pago de los sueldos del Gerente del negocio, aunque su pago mensual no será superior a los 480,00 dólares más los beneficios sociales que la ley le confiere, añadiendo además que los servicios básicos y el arriendo son los rubros más representativos como gastos pero que no es posible reducirlos pues se están efectuando los cálculos con tarifas básicas garantizando el normal funcionamiento de la organización.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

En el Estado de Situación Financiera o Balance General (Anexo 11) se incluyen las cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio las mismas que se proyectan al igual que el resto de Estados Financieros.

Dentro de los Activos Corrientes se agregan las Cuentas por Cobrar a los clientes de la empresa puesto que las formas de cobro están dadas dentro de un 70% en efectivo y la diferencia restante a 60 días plazo. De la misma forma, los Pasivos Corrientes se incluyen el pago a los proveedores que se establecen el 70% en efectivo y el 30% restante a 60 días luego de haber realizado la adquisición de insumos y materias primas.

El Capital Social no se altera durante los cinco años que se han planificado, pues no es necesario realizar aportaciones adicionales dentro de este tiempo establecido ya que se proyectan las suficientes utilidades retenidas con las que se pueden solventar los niveles de liquidez del negocio.

7.3.3 Estado de Flujos de Efectivo

El Estado de Flujos Netos de Efectivo (Anexo 12) se caracteriza por presentar las actividades de inversión, financiamiento y de operación proyectados a cinco años plazo, lo que se evidencia que para cada periodo anual se refleja un aumento en los valores de efectivo hasta llegar el quinto año, esto se debe a que conforme se incrementan los niveles de ingresos del negocio, se obtiene una

mayor liquidez, cuyas cifras forman parte del Estado de Situación Financiera o Balance General de la futura empresa. Nótese que la inversión total se conforma por el crédito solicitado y por las aportaciones de los socios que se denomina como el Capital Social del negocio, recalcando que no se solicitarán nuevos recursos a los inversionistas durante el transcurso de los cinco años.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Estado de Flujo de Caja del Inversionista

En el Estado de Flujos (Anexo 13) se registran solamente las entradas y salidas de efectivo, por lo que se excluyen los rubros por concepto de depreciación de Activos Fijos y amortización de intangibles puesto que se catalogan como gastos pero no se consideran dentro de los egresos de efectivo.

Nótese que desde el primer año de haberse implementado el proyecto, sus flujos netos son positivos lo que se demuestra que se obtiene la suficiente liquidez como para determina la factibilidad del proyecto de inversión de acuerdo a lo planificado.

7.4.2 Tasas de descuento y criterios de valoración

Las tasas de descuento (Anexo 14) corresponden al porcentaje mínimo con el cual se deberá aceptar la inversión, las cuales pueden ser CAPM y WACC que se encuentran en 13,41% y 11,10% respectivamente ya sea para los flujos del inversionista y del proyecto, de manera que con estos porcentajes se permiten calcular y evaluar los indicadores de evaluación financiera (Anexo 15) entre los que se encuentran el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión):

- **Valor Actual Neto (VAN).** En el Flujo del Inversionista el VAN es de \$ 10.208,74 dólares, mientras que en el Flujo del Proyecto este valor se reduce a \$ 9.738,38, dólares, sin embargo, en ambos casos el resultado es positivo lo cual se demuestra que la inversión es factible de realizarse dentro de un largo plazo.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).** Si se toma en consideración el Flujo del Inversionista la TIR es de 38,35%, cuyo porcentaje es mayor al CAPM que es del 13,41%, sin embargo, en el Flujo del Proyecto la TIR disminuye al 26,49% y el WACC es del 11,10%. Nótese que en ambas comparaciones la TIR se encuentra por encima de la tasa de descuento, demostrando nuevamente la factibilidad del proyecto que se pretende implementar.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).** Al realizar el Flujo del Inversionista y del Proyecto, la inversión se pretende recuperar en el cuarto año luego de haberse iniciado el negocio, estos resultados se obtienen luego de realizar la actualización de flujos de efectivo con el CAPM y con el WACC respectivamente que representan a la tasa de descuento del negocio que se busca implementar.

7.5 Índices financieros

Los índices o razones financieras (Anexo 16) se determinan para establecer los niveles de liquidez, apalancamiento, actividad y de rentabilidad los mismos que se proyectan para los cinco años y se comparan con las cifras obtenidas de la industria:

Tipo	Clasif.	Explicación
Razones de liquidez	Razón circulante	En el primer año, si se relaciona los Activos Corrientes con los Pasivos Corrientes el resultado es de 5,06 veces, mientras que al finalizar el quinto año se reduce a 3,06 veces, no obstante, en ambos casos el resultado se encuentra cerca del promedio de la industria que es de 3,96 veces lo que se refleja que la empresa tendrá suficiente liquidez para el pago de préstamos a corto plazo y desarrollo de futuros proyectos.
Razones de apalancamiento	Razón de deuda a capital	Si se divide entre el Pasivo Total con el Patrimonio se refleja un resultado de 0,62 veces, el cual se reduce a 0,46 veces en el quinto año, considerando que la razón de industria es de 2,78 veces, lo que se demuestra que las deudas a largo plazo se están reduciendo compensando aún más el incremento del patrimonio debido al aumento de las utilidades retenidas.
Razones de actividad	Período de Cuentas por Cobrar	El Periodo de Cuentas por Cobrar es de 18,59 días lo cual es favorable si se compara con el promedio de la industria que es de 34 días, es decir, que la empresa podría incrementar los niveles de efectivo más rápido que las empresas competidoras.
Razones de rentabilidad	Margen de Utilidad	El margen de utilidad en el primer año es de 7% el mismo que se incrementa a 15,0% en el quinto año, lo que significa que se han obtenido los suficientes beneficios en comparación con el sector manufacturero cuyo margen se ubica en 8,0%
	Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	El ROA es de 16% durante el primer año de funcionamiento del negocio, por lo que al llegar al quinto año se mantiene en el mismo porcentaje, no obstante, estos resultados son inferiores al 42,0% de la industria, por lo que es recomendable obtener utilidades mediante la implementación de nuevos proyectos a través de una adecuada distribución de la liquidez disponible de negocio.
	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	Se observa que el ROE es de 27% en el primer año del negocio, el cual disminuye a 24% al llegar el quinto año, ambos valores son inferiores al 44,0% de la industria. Esto corresponde a que las utilidades retenidas posibilitan el incremento del Patrimonio pues no se pretenden realizar aún la distribución de dividendos a los inversionistas pues podría ocasionar problemas de liquidez.

8. Conclusiones generales

En conclusión, luego de los análisis como económicos y estratégicos el presente proyecto denominado “Chunta Bread” es factiblemente viable en la ciudad de Tena. A continuación, se detallan los puntos más importantes que demuestran lo dicho.

- Para la implementación de la empresa, será necesario disponer de una inversión total de \$ 18.512,67 dólares, de los 60,7% será financiado con recursos propios y la diferencia del 39,3% a través de la Corporación Financiera Nacional. El VAN (Valor Actual Neto) en base al flujo del inversionista es de \$ 10.208,74 dólares y para el flujo del proyecto este valor corresponde a \$ 9.738,38 dólares demostrando que ambos valores son positivos. La TIR (Tasa Interna de Retorno) en el flujo del inversionista es de 38,35% y en el flujo del proyecto se ubica en 26,49%, nótese que ambos porcentajes superiores al CAMP en 13,41% y al WACC en 11,10%. Por ende, tanto el VAN como la TIR demuestra que el proyecto ese viable de realizarse.
- La ciudad del Tena se encuentra en estado de crecimiento a nivel turístico debido a lugares turísticos como “Misahuallí” y empresas privadas, las personas que habitan en la ciudad cuentan con un trabajo fijo y el nivel socioeconómico es medio y medio alto, es decir, tienen un gran poder adquisitivo y pueden realizar sus gastos personales y nuestro objetivo de mercado será 8,644 personas que están interesadas en sus costumbres y tradiciones.
- El pan es uno de los principales productos alimenticios que se consumen en el Ecuador el cual forma parte de la canasta básica de los hogares del país, por lo que al elaborar el pan de chonta posibilita a un mayor consumo puesto que posee valores nutritivos como proteínas y minerales.
- Los alimentos procesados están regulados mediante el Ministerio de Salud Pública, entidad que busca regular las condiciones sanitarias en que se fabrican los productos para el consumo humano, estableciendo además la intervención de la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

- Mediante un análisis cualitativo, se identificó que la demanda de pan ha sido constante durante los últimos años, aunque el contratar trabajadores que permanezcan en esta actividad durante mucho tiempo ha sido realmente complejo. En la actualidad se utilizan hornos a diésel lo que se reduce el tiempo de elaboración del producto.
- Se conoce que no existe pan de chonta que se comercialice en el mercado local y las panaderías existentes solamente laboran un producto tradicional sin que se efectúe algún tipo de innovación. Por ende, se determina como una oportunidad de negocio el fabricar pan de chonta posibilitando así la fidelización de los clientes potenciales desde el corto y mediano plazo.
- El producto a comercializar se denominará como Chunta Bread, el mismo que será almacenado en fundas de papel de cinco unidades cada uno señalando que en el propio empaque constará la información nutricional del producto. Posteriormente, se entregará a las tiendas y supermercados de la ciudad del Tena.
- La empresa se constituirá como compañía limitada sujetándose de acuerdo a la regulación de la Superintendencia de Compañías. El negocio estará conformado por el Administrador, Vendedor, Panadero y Auxiliar de Panadería cuyos sueldos se cancelarán dentro del rol de pago incluyendo los beneficios de ley por derecho le corresponden al trabajador.

REFERENCIAS

- 5 fuerzas de porter* . (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>
- Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria. (18 de Octubre de 2018). Recuperado el Septiembre de 2019, de Permisos de Funcionamiento: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento_ARCSA-DE-018-2018-JCGO-Exp%C3%ADdase-Normativa-Técnica-Sanitaria-Sustitutiva-para-obtención-de-Notificación-Sanitaria-y-control-productos-higiénicos-uso-industrial-establecimientos-donde
- Armstrong, K. (2017). *Fundamentos de marketing* (Vol. XIII). México: Pearson.
- Armstrong, K. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Balslev. (25 de Julio de 2016). *MINISTERIO DE LA CULTURA Y PATRIMONIO*. Recuperado el Abril de 2019, de Sitio web de MINISTERIO DE LA CULTURA Y PATRIMONIO: http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Chonta_Amazon%C3%ADa
- Banco Central del Ecuador. (02 de Julio de 2019). Recuperado el Octubre de 2019, de Producto Interno Bruto: Oferta y utilización de bienes y servicios: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creció-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Septiembre de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de Producto Interno Bruto: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creció-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- BANECUADOR. (23 de Julio de 2019). *BANECUADOR*. Recuperado el Octubre de 2019, de Sitio web de BANECUADOR:

<https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>

BCE, 2019. (s.f.). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

Control Risks. (10 de septiembre de 2019). *Bienvenido a Control Risks*. Recuperado el Octubre de 2019, de Riesgos principales para 2020: <https://www.controlrisks.com/riskmap/interactive-riskmap>

Control Sanitario. (2013). (Ministra de Salud Pública) Recuperado el Enero de 2020, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador resultados de las variables macroeconómicas, 2. (21 de Diciembre de 2019). *Banco central del Ecuador*. Recuperado el Enero de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Ecuador willana. (17 de Abril de 2017). *Ecuador willana*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de INEC: «Los alimentos más consumidos en Ecuador son pan, arroz y gaseosas»: <https://ecuadorwillana.com/2017/04/17/los-alimentos-mas-consumidos-ecuador-pan-arroz-gaseosas/>

ecuador, C. M. (29 de Marzo de 2019). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Recuperado el Abril de 2019, de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

Europán. (12 de Febrero de 2019). *Compañía Europán S.A.* Recuperado el 18 de Abril de 2019, de Tipos de hornos para panadería: <https://blog.europán.mx/diferentes-tipos-de-hornos-para-pan>

Flores, C. (28 de Marzo de 2017). *Diario Expreso*. Recuperado el Abril de 2019, de El consumo de pan en el país alcanza los \$ 34 millones de dólares al

mes: <https://www.expreso.ec/vivir/asi-comemos-un-vistazo-al-plato-de-los-ecuatorianos-ML1195482>

Gestión Digital. (19 de Abril de 2019). Recuperado el Octubre de 2019, de La informalidad perjudica al sector panadero:
<https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/la-informalidad-perjudica-al-sector-panadero>

humano, R. s. (2013). *Control Sanitario*. Obtenido de
<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

INEC. (13 de octubre de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: Ecuador en cifras*. Recuperado el Abril de 2019, de Sitio web de Ecuador en cifras:
https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1071.01&ciiu=12

INEC. (25 de agosto de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Ecuador en cifras: Panorama Laboral: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>

INEC. (30 de septiembre de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Octubre de 2019, de Ecuador en Cifras: Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin_tecnico_de_empleo_sep19.pdf

INEC. (06 de Febrero de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Octubre de 2019, de Ecuador en cifras: Inflación:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf

Levapán. (18 de Septiembre de 2019). *Levapán*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de La industria panadera aún puede vender más

pan?: <http://www.levapan.com.ec/2018/09/18/la-industria-panadera-aun-puede-vender-mas-pan/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (17 de noviembre de 2018). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el Octubre de 2019, de Agricultores dedicados al cultivo de flores reciben capacitación: <https://www.agricultura.gob.ec/agricultores-dedicados-al-cultivo-de-frutales-reciben-capacitacion/>

Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. (13 de marzo de 2013). Recuperado el Septiembre de 2019, de Ministerio de Salud Pública: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Revista Ekos. (6 de Enero de 2017). *Revista Ekos*. Recuperado el Abril de 2019, de Ecuador tiene la tasa de actividad emprendedora más alta de América Latina: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ecuador-tiene-la-tasa-de-actividad-emprendedora-mas-alta-de-america-latina>

Revista Líderes. (17 de Abril de 2017). Recuperado el Septiembre de 2019, de Los alimentos que más gasto generan son pan, arroz y gaseosas: <https://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>

Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago Chile, Santiago , Chile.

Salamanca, N. G. (18 de Septiembre de 2018). *LEVAPAN*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de LEVAPAN: <http://www.levapan.com.ec/2018/09/18/la-industria-panadera-aun-puede-vender-mas-pan/>

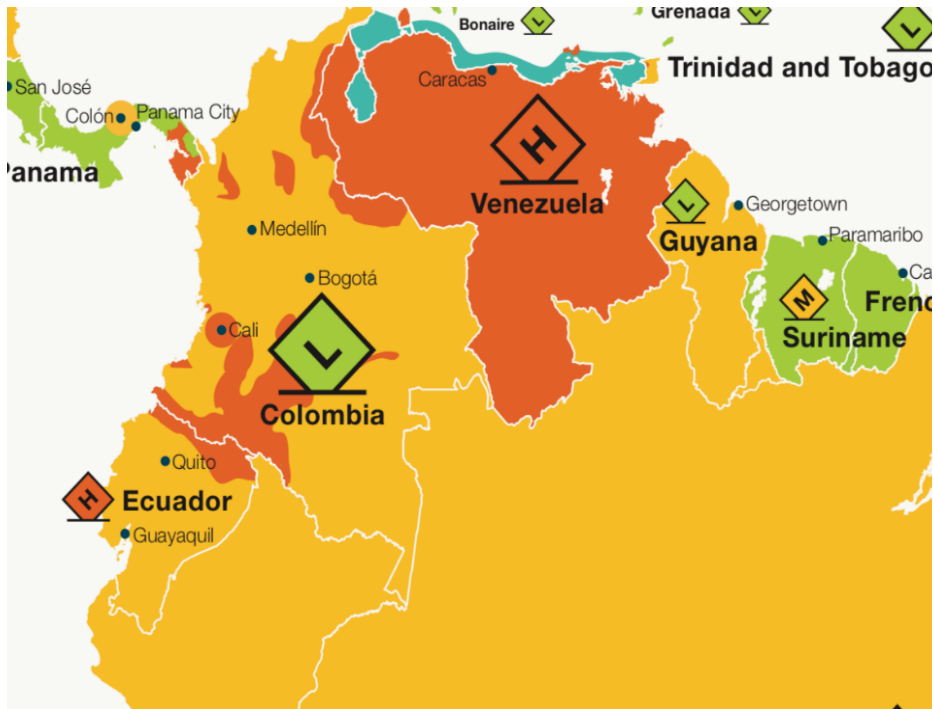
Secretaría Técnica de Planificación. (22 de Septiembre de 2017). *Secretaría Técnica de Planificación*. Recuperado el Septiembre de 2019, de PPlan Nacional de Desarrollo 2017-2021: <http://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-
FINAL_0K.compressed1.pdf

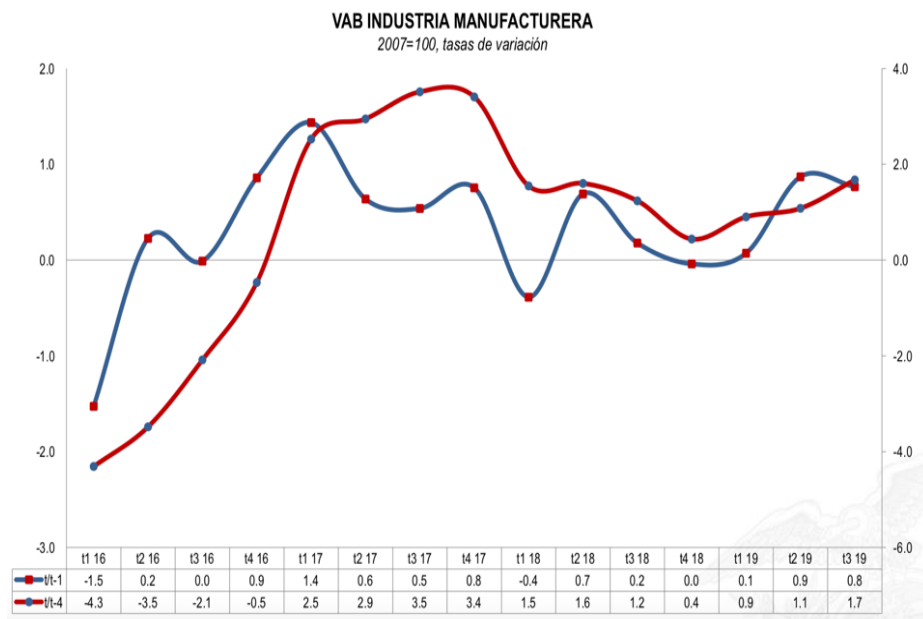
SUPERCIAS. (2019). Recuperado el Octubre de 2019, de
[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-
bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon
tent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4
0name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Co
mpañías%20por%20Actividad%20Econ](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Compañías%20por%20Actividad%20Econ)

ANEXOS

Anexo 1

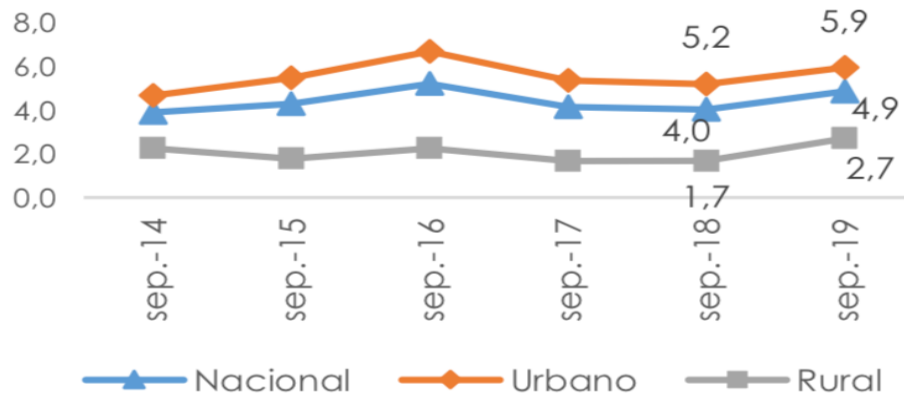


Anexo 2



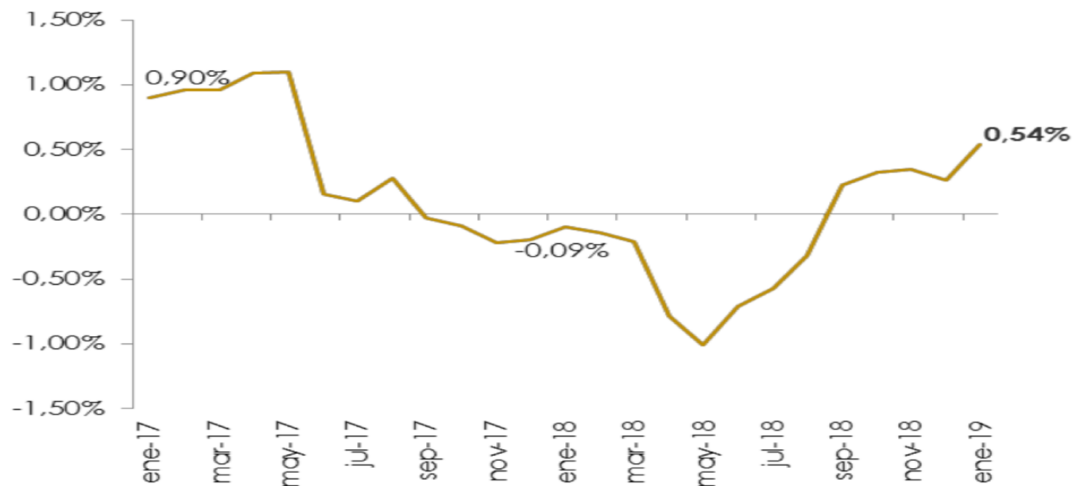
Anexo 3

Figura 3. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2014-2019 (En porcentaje respecto a la PEA)



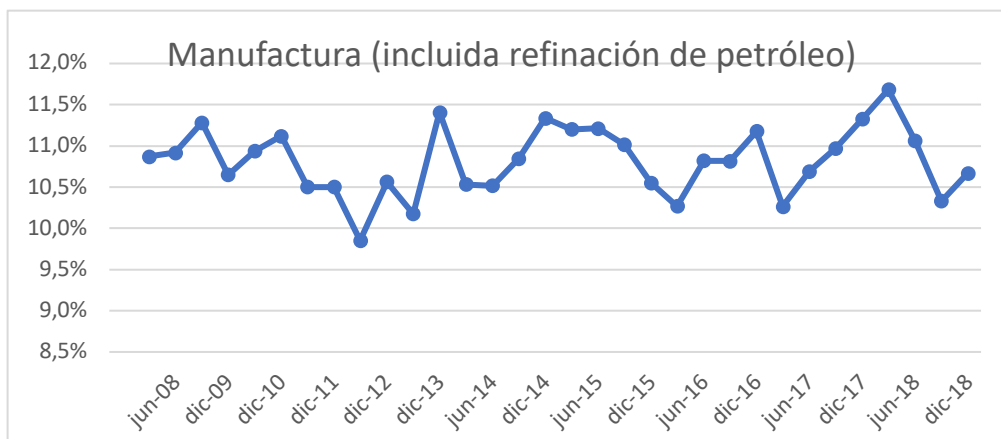
Anexo 4

Gráfico 2. Evolución de la **inflación anual**



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Anexo 5



Anexo 6

Gustos y Preferencias	
1. ¿Cuál es la característica más importante al comprar un pan?	Consideran como característica importante el sabor del producto, también la calidad y el contenido nutricional.
2. ¿Consumiría usted un pan artesanal a base de chonta?	Después de dar los ingredientes del producto los participantes dijeron que sí consumirían porque es algo que es de la Amazonía y en sí la fruta tiene propiedades nutricionales.
3. ¿Qué molde de pan considera el apropiado para el pan?	La mayoría de participantes estaban de acuerdo que el pan sea en forma de redondo y que tenga un buen aspecto en la funda, que no esté muy maltratado.
Precio	
4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el pan?	Los participantes dijeron que estarían dispuestos a pagar desde \$1,50 hasta \$2,00 por una funda de 5 unidades.
Producto	
5. ¿Le gustaría que este relleno de algo el producto?	En esta pregunta la mitad de los participantes dijeron que les gustaría que el pan no este relleno de nada, así puede durar un poco más el producto en la funda.
6. ¿Les gustaría el pan con algún acompañante?	Manifestaron que consumen el pan en el desayuno y saben hacerlo con un café o jugo.
7. ¿Quién consume más pan en su hogar?	Todos los participantes respondieron que consumen por igual, una vez que hay pan en la casa comen todos.
Plaza	
8. ¿En qué lugar le gustaría comprar este producto?	Gran parte de los participantes prefieren encontrar este producto en las tiendas de barrio ya que siempre prefieren encontrar cerca de donde uno vive.
Degustación	
9. ¿Cómo fue su experiencia con el sabor y la contextura del producto?	Todos los participantes dijeron que fue una impresión porque nunca habían probado un pan de chonta y que era algo innovador. De igual forma les gustó la contextura que tenía porque se parecía al pan de leche y algunos se confundieron.
10. ¿Qué tal le pareció el sabor que tiene el producto?	De todos los participantes, únicamente dos personas dijeron que no se sentía mucho el sabor a chonta, el resto dijo que estaba en su punto.

Anexo 7

ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN ARTESANAL A BASE DE CHONTA

1. **Del siguiente listado, ¿qué tipo de pan es de su preferencia?**
 - Sal
 - Dulce
 - Integral/Centeno
 - Baguette
2. **¿Con qué frecuencia consume pan?**
 - Diariamente
 - Entre 1 a 2 veces a la semana
 - Entre 3 a 4 veces a la semana
 - Entre 5 a 6 veces a la semana
3. **¿Con qué comida suele acompañar el pan?**
 - Desayuno
 - Almuerzo
 - Merienda
4. **¿Conoce o ha escuchado sobre la fruta chonta?**
 - Si
 - No
5. **¿Sabía usted que se puede elaborar panes artesanales a base de la fruta chonta?**
 - Si
 - No
6. **¿Consumiría usted un pan artesanal a base de chonta? Si su respuesta es NO, dirijase a la pregunta 21.**
 - Si
 - No
7. **¿A qué precio dentro del rango \$1,00 a \$2,25 consideraría que un paquete de 5 unidades de panes es muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?**
8. **¿A qué precio dentro del rango \$1,00 a \$2,25 consideraría que un paquete de 5 unidades de panes como barato y lo compraría?**
9. **¿A qué precio dentro del rango \$1,00 a \$2,25 consideraría que un paquete de 5 unidades de panes como muy caro y no lo compraría?**
10. **¿A qué precio dentro del rango \$1,00 a \$2,25 consideraría que un paquete de 5 unidades de panes como caro y lo compraría?**
11. **¿A qué precio dentro del rango \$1,00 a \$2,25 considera que un paquete de 5 unidades de panes es un precio justo para comprar este producto?**
12. **De los siguientes atributos, ¿Cuál es la más importante al comprar este producto?**
 - Precio
 - Calidad

- Sabor
- Cantidad
- 13. De las siguientes opciones, ¿Con qué le gustaría que esté relleno este producto?**
 - Queso
 - Chocolate
 - Sin relleno (Nada)
- 14. Dónde le gustaría adquirir este producto?**
 - Tiendas de barrio
 - Supermercados
 - Calles (ventas ambulantes)
- 15. ¿En qué sector le gustaría encontrar este producto?**
 - Malecón
 - Av. 15 de noviembre
 - Parque central
- 16. ¿Usted prefiere ir a comprar sus productos o que se los entreguen en su casa?**
 - Comprar directamente
 - Entrega a domicilio
- 17. De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál es el que más utiliza para informarse de productos similares?**
 - Internet
 - Televisión
 - Radio
- 18. ¿Usted se fija en los anuncios publicitarios de los diferentes medios de comunicación?**
 - Si
 - No
- 19. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información relacionada con el pan artesanal a base de chonta?**
 - SMS
 - Redes Sociales
 - E-mail
- 20. ¿Con qué tipo de promoción le gustaría conocer este producto?**
 - Muestras gratis
 - Exhibición en ferias
 - Degustaciones
- 21. ¿Qué edad tiene usted?**
 - 18 - 25 años
 - 26 - 32 años
 - 33 - 40 años
 - 40 en adelante
- 22. ¿A qué género pertenece?**
 - Femenino
 - Masculino
- 23. ¿En qué sector del Tena vive?**
 - Norte
 - Centro
 - Sur

Anexo 8

	Del siguiente listado, ¿qué tipo de pan es de su preferencia?	¿Con qué frecuencia consume pan?	¿Con qué comida suele acompañar el pan?	¿Conoce o ha escuchado sobre la chonta?	¿Sabe usted que se puede elaborar panes artesanales a base de chonta?	De los siguientes atributos, ¿Cuál es la más importante al comprar este producto?	De las siguientes opciones, ¿Con qué le gustaría que esté relleno este producto?	De las siguientes lugares, ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?	¿En qué sector le gustaría encontrar este producto?	¿Usted prefiere ir a comprar sus productos o que se los entreguen en su casa?	De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál es el que más utiliza para informarse de productos similares?	¿Usted se fija en los anuncios publicitarios de los diferentes medios de comunicación?	¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información relacionada con el pan artesanal a base de chonta?	¿Con qué tipo de promoción le gustaría conocer este producto?	¿Qué edad tiene usted?	¿A qué género pertenece?	¿En qué sector del Tema vive?
Del siguiente listado, ¿qué tipo de pan es de su preferencia?																	
¿Con qué frecuencia consume pan?	0,297735763																
¿Con qué comida suele acompañar el pan?	0,55627214	0,364501834															
¿Conoce o ha escuchado sobre la chonta?	-0,014247964	-0,080064077	-0,097720517														
¿Sabe usted que se puede elaborar panes artesanales a base de chonta?	-0,106621996	0,128388148	-0,055306391	0,133630621													
De los siguientes atributos, ¿Cuál es la más importante al comprar este producto?	0,232193265	0,134976381	0,025841972	-0,257501098	-0,150187852												
De las siguientes opciones, ¿Con qué le gustaría que esté relleno este producto?	0,149064904	0,156529732	0,202287237	0,224567212	0,061194938	0,183107746											
De los siguientes lugares, ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?	0,134496461	0,083460438	-0,017976331	0,091694399	0,0154777	0,119327546	-0,168812506										
¿En qué sector le gustaría encontrar este producto?	-0,13969485	-0,109384149	-0,034185058	0,093759344	0,093073458	0,165591494	-0,043172159	0,278471928									
¿Usted prefiere ir a comprar sus productos o que se los entreguen en su casa?	0,073065273	0,323221158	0,015052493	-0,127293769	-0,077761579	0,081751912	-0,013452239	0,122162398	-0,005845705								
De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál es el que más utiliza para informarse de productos similares?	-0,016152259	-0,125674547	0,177450498	0,043602072	-0,17868154	-0,016334833	0,100603847	0,177598291	0,164692095	-0,104662274							
¿Usted se fija en los anuncios publicitarios de los diferentes medios de comunicación?	0,114672219	-0,056033181	-0,068390116	-0,029160592	-0,21821789	0,065547353	-0,157164309	-0,104702845	-0,051556899	-0,089087081	-0,09663113						
¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información relacionada con el pan artesanal a base de chonta?	-0,341951128	-0,120096115	-0,477106055	0,041666667	0,311804782	-0,210731808	-0,215760655	-0,091694399	0,093759344	0,127293769	-0,225277372	0,029160592					
¿Con qué tipo de promoción le gustaría conocer este producto?	0,268388209	0,194601702	0,129237189	0,025318484	-0,027066598	0,056911039	0,029431866	0,178882554	0,004069448	0,187848171	0,083899316	-0,15947323	-0,025318484				
¿Qué edad tiene usted?	0,130868161	0,051306419	0,099456828	0,048951296	0,152236035	0,015004502	0,20504322	0,085561827	-0,181678273	0,100993914	0,259229903	-0,199323758	-0,048951296	0,470510914			
¿A qué género pertenece?	0,067062133	-0,094211144	-0,047347762	-0,008171506	-0,279542623	0,202047549	0,193436095	0,136290325	-0,112953138	-0,024964362	0,151068901	0,137252703	-0,196116135	0,129099445	0,118692628		
¿En qué sector del Tema vive?	-0,040452848	-0,072328485	-0,073442197	0,384995668	0,063234057	0,024174149	0,058531146	0,026781278	-0,144336651	0,107954455	0,2410253	-0,17687556	-0,01613183	0,088221634	0,138882624	0,187713591	

Anexo 9

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA DIRECTA					
INV. INICIAL MPD	287,76	344,36	375,04	390,86	405,64
COMPRAS NETAS	6.320,09	6.965,84	7.525,02	7.844,83	8.133,00
MPD DISPONIBLE	6.607,85	7.310,20	7.900,07	8.235,68	8.538,64
INV. FINAL MPD	314,66	348,10	376,19	392,18	406,60
MPD UTILIZADA	6.293,19	6.962,10	7.523,87	7.843,51	8.132,04
MANO DE OBRA DIRECTA					
SERVICIOS PROFESIONALES OPERATIVOS	-	-	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA	13.514,30	14.730,59	15.053,69	15.398,38	15.743,07
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
INV. INICIAL MATERIA PRIMA INDIRECTA	246,23	286,30	306,27	327,54	350,31
COMPRAS NETAS	5.404,88	5.759,62	6.161,22	6.588,96	7.048,27
MATERIA PRIMA INDIRECTA DISPONIBLE	5.651,10	6.045,93	6.467,49	6.916,50	7.398,58
INV. FINAL MATERIA PRIMA INDIRECTA	269,10	287,90	307,98	329,36	352,31
MATERIA PRIMA INDIRECTA UTILIZADA	5.382,00	5.758,03	6.159,52	6.587,14	7.046,27
UNIFORMES OPERATIVOS	819,00	827,34	835,76	844,27	852,86
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	1.345,23	1.358,92	1.372,75	1.386,73	1.400,85
DEPRE. Equipos de oficina	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
DEPRE. Equipos y maquinaria	590,10	590,10	590,10	590,10	590,10
COSTOS DE PRODUCCIÓN	27.944,87	30.228,12	31.536,74	32.651,18	33.766,24
INV. INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	1.344,34	1.579,33	1.655,10	1.713,36	1.772,23
COSTO TOTAL PROD. EN PROCESO	29.289,21	31.807,45	33.191,85	34.364,53	35.538,47
INV. FINAL PROD. EN PROCESO	1.464,46	1.590,37	1.659,59	1.718,23	1.776,92
COSTO TOTAL PROD. TERMINADOS	27.824,75	30.217,08	31.532,25	32.646,30	33.761,55
INV. INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	1.338,06	1.578,72	1.654,86	1.713,10	1.771,99
COSTO TOTAL PROD. DISPONIBLES VENTA	29.162,81	31.795,79	33.187,12	34.359,40	35.533,54
INV. FINAL PROD. TERMINADOS	1.458,14	1.589,79	1.659,36	1.717,97	1.776,68
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	27.704,67	30.206,00	31.527,76	32.641,43	33.756,86

Anexo 10

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	59.100,89	63.224,16	67.635,70	72.355,01	77.403,58
Pan artesanal de chonta	59.100,89	63.224,16	67.635,70	72.355,01	77.403,58
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	27.704,67	30.206,00	31.527,76	32.641,43	33.756,86
(=) MARGEN BRUTO	31.396,22	33.018,16	36.107,94	39.713,58	43.646,72
(-) GASTOS DE VENTAS	2.217,94	1.542,85	1.557,94	1.580,58	1.610,68
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	1.501,50	776,42	738,04	703,47	672,37
GASTO TRANSPORTE DE VENTAS	716,44	766,42	819,90	877,11	938,31
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	21.522,59	22.201,27	22.587,39	22.995,75	23.404,76
GASTOS UTILES DE OFICINA	154,35	155,92	157,51	159,11	160,73
GASTOS UTILES DE ASEO	223,65	225,93	228,23	230,55	232,90
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	13.963,04	15.209,33	15.532,43	15.877,12	16.221,81
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	1.512,00	1.527,39	1.542,94	1.558,65	1.574,52
GASTO ARRIENDO	4.410,00	3.818,48	3.857,35	3.896,62	3.936,29
GASTOS SEGUROS	458,82	463,49	468,21	472,97	477,79
DEPRE. ACTIVOS FIJOS ADMINIST.	401,73	401,73	401,73	401,73	401,73
AMORT. GASTO ORGANIZ. Y LEGALIZACIÓN	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00
TOTAL GASTOS	23.740,53	23.744,12	24.145,33	24.576,33	25.015,44
(=) MARGEN OPERATIVO	7.655,70	9.274,04	11.962,61	15.137,25	18.631,28
(-) GASTOS FINANCIEROS	828,74	689,61	533,54	358,45	162,04
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN	6.826,95	8.584,43	11.429,08	14.778,80	18.469,24
- 15% de Participación Trabajadores	1.136,48	1.287,66	1.714,36	2.216,82	2.770,39
(=) UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	5.690,48	7.296,76	9.714,71	12.561,98	15.698,85
- 25% Impuesto a la Renta	1.610,01	1.824,19	2.428,68	3.140,49	3.924,71
(=) UTILIDAD NETA	4.080,47	5.472,57	7.286,04	9.421,48	11.774,14

Anexo 11

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS CORRIENTES	9.234,87	16.904,20	25.666,49	37.084,86	51.680,53	69.767,75
EFFECTIVO Y SU EQUIVALENCIA DE EFFECTIVO	8.032,08	13.603,02	22.127,86	33.309,73	47.652,19	65.469,96
CUENTAS POR COBRAR	-	3.009,64	3.219,61	3.444,27	3.684,59	3.941,68
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	259,29	26,90	30,64	31,79	33,11	34,07
INV. MATERIA PRIMA INDIRECTA	880,50	22,88	24,47	26,17	27,99	29,99
INV. ÚTILES DE OFICINA	25,73	0,64	0,65	0,66	0,66	0,67
INV. ÚTILES DE ASEO	37,28	0,93	0,94	0,95	0,96	0,97
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	-	120,12	131,16	135,65	140,52	145,21
INV. PRODUCTOS TERMINADOS	-	120,08	131,15	135,64	140,52	145,20
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	7.282,80	6.289,92	5.297,04	4.304,16	3.311,28	2.318,40
MUEBLES Y ENSERES	162,75	162,75	162,75	162,75	162,75	162,75
EQUIPOS DE OFICINA	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05	85,05
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.134,00	1.134,00	1.134,00	1.134,00	1.134,00	1.134,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.901,00	5.901,00	5.901,00	5.901,00	5.901,00	5.901,00
DEPRE. ACUM. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	992,88	1.985,76	2.978,64	3.971,52	4.964,40
OTROS ACTIVOS	1.995,00	1.596,00	1.197,00	798,00	399,00	-
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00
AMORT. ACUM. GASTOS DE ORGAN. Y LEGALIZACIÓN	-	399,00	798,00	1.197,00	1.596,00	1.995,00
TOTAL ACTIVOS	18.512,67	24.790,12	32.160,53	42.187,02	55.390,81	72.086,15
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES	-	3.339,28	6.518,54	10.696,49	16.091,39	22.821,58
PROVEEDORES	-	592,79	660,20	695,11	732,69	767,79
PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES	-	1.136,48	2.424,14	4.138,50	6.355,32	9.125,71
IMPUESTO A LA RENTA	-	1.610,01	3.434,20	5.862,88	9.003,37	12.928,09
PASIVOS NO CORRIENTES	7.282,80	6.140,51	4.859,08	3.421,58	1.809,00	0,00
PRESTAMO POR PAGAR	7.282,80	6.140,51	4.859,08	3.421,58	1.809,00	0,00
TOTAL PASIVO	7.282,80	9.479,79	11.377,62	14.118,07	17.900,38	22.821,58
PATRIMONIO	-	-	-	-	-	-
CAPITAL SOCIAL	11.229,87	11.229,87	11.229,87	11.229,87	11.229,87	11.229,87
UTILIDAD O PERDIDA DEL NEGOCIO	-	4.080,47	5.472,57	7.286,04	9.421,48	11.774,14
UTILIDADES RETENIDAS	-	-	4.080,47	9.553,04	16.839,07	26.260,56
TOTAL PATRIMONIO	11.229,87	15.310,34	20.782,91	28.068,94	37.490,43	49.264,57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18.512,67	24.790,12	32.160,53	42.187,02	55.390,81	72.086,15

Anexo 12

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES	583,26	682,83	1.018,61	1.380,08	1.783,96
UTILIDAD NETA	303,17	368,21	582,73	814,00	1.071,92
DEPRECIACION	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74
AMORTIZACION	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25
CUENTAS POR COBRAR	-10,99	-11,76	-12,58	-13,46	-14,40
INVENTARIOS	-2,20	-0,56	-0,25	-0,24	-0,47
CUENTAS POR PAGAR	4,90	1,58	1,37	0,93	1,41
IMPUESTO A LA RENTA	101,06	122,74	194,24	271,33	357,31
PARTICIPACION TRABAJADORES	71,33	86,64	137,11	191,53	252,22
ACTIVIDADES DE INVERSION	-	-	-	-	-
ADQUISICIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO + OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-587,55	-659,12	-739,40	-829,45	-930,48
DEUDA A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL	-587,55	-659,12	-739,40	-829,45	-930,48
CAPITAL SOCIAL	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-4,29	23,71	279,22	550,63	853,48
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	13.607,31	22.104,15	33.030,51	47.101,56	64.616,47
TOTAL DE EFECTIVO FINAL DE PERIODO	13.603,02	22.127,86	33.309,73	47.652,19	65.469,96

Anexo 13

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EFECTIVO	-	56.091,25	63.014,19	67.411,05	72.114,69	77.146,49
VENTAS DEL PRODUCTO	-	56.091,25	63.014,19	67.411,05	72.114,69	77.146,49
(-) EGRESOS DE EFECTIVO	-	51.681,15	54.572,33	56.171,72	57.538,63	58.899,25
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	-	27.111,88	30.138,60	31.492,85	32.603,85	33.721,77
GASTOS DE VENTAS	-	2.217,94	1.542,85	1.557,94	1.580,58	1.610,68
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	21.522,59	22.201,27	22.587,39	22.995,75	23.404,76
GASTOS FINANCIEROS	-	828,74	689,61	533,54	358,45	162,04
(=) UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS	-	4.410,11	8.441,86	11.239,33	14.576,06	18.247,24
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.136,48	1.287,66	1.714,36	2.216,82	2.770,39
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.610,01	1.824,19	2.428,68	3.140,49	3.924,71
(=) UTILIDAD NETA	-	1.663,62	5.330,00	7.096,29	9.218,74	11.552,14
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	-	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88
ACTIVOS FIJOS	-7.282,80	-	-	-	-1.134,00	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-1.995,00	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	-9.234,87	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-18.512,67	3.055,50	6.721,88	8.488,17	9.476,62	12.944,02
PRESTAMO	7.282,80	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO	-	-1.142,29	-1.281,42	-1.437,50	-1.612,59	-1.809,00
VALOR RESIDUAL	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-11.229,87	1.913,21	5.440,46	7.050,67	7.864,04	11.135,03

Anexo 14

DETALLE	CIFRAS
Tasa libre de riesgo	1,79%
Rendimiento del Mercado	2,97%
Beta	0,99
Beta Apalancada	1,04
Riesgo País	8,53%
Tasa de Impuesto a la Renta	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Valor de la deuda	7.282,80
Valor del capital aportado	11.229,87
Razón Deuda/Capital	0,65
Tasa de interés	11,83%

DETALLE	%
WACC	11,10%
CAPM	13,41%

Anexo 15

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	-18.512,67	3.055,50	6.721,88	8.488,17	9.476,62	12.944,02
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-11.229,87	1.913,21	5.440,46	7.050,67	7.864,04	11.135,03

INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	9.738,38	VAN	10.208,74
IR	1,53	IR	1,91
TIR	26,49%	TIR	38,35%

AÑOS	PRI PARA FLUJO PROYECTO				PRI FLUJOS DEL INVERSIONISTA			
	FLUJOS DEL PROYECTO	(1+i) ⁿ	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO	FLUJOS DEL PROYECTO	(1+i) ⁿ	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
AÑO 0	-18.512,67		-18.512,67	-18.512,67	-11.229,87		-11.229,87	-11.229,87
AÑO 1	3.055,50	1,11	2.750,17	(15.762,50)	1.913,21	1,13	1.686,96	(9.542,91)
AÑO 2	6.721,88	1,23	5.445,59	(10.316,91)	5.440,46	1,29	4.229,82	(5.313,09)
AÑO 3	8.488,17	1,37	6.189,35	(4.127,56)	7.050,67	1,46	4.833,48	(479,61)
AÑO 4	9.476,62	1,52	6.219,58	2.092,03	7.864,04	1,65	4.753,55	4.273,94
AÑO 5	12.944,02	1,69	7.646,35	9.738,38	11.135,03	1,88	5.934,80	10.208,74
			WACC	11,10%			CAPM	13,41%

Anexo 16

DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	5,06	3,94	3,47	3,21	3,06	3,96
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0,62	0,55	0,50	0,48	0,46	2,78
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	18,59	18,59	18,59	18,59	18,59	34,00
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	7%	9%	11%	13%	15%	8%
ROA	%	16%	17%	17%	17%	16%	42%
ROE	%	27%	26%	26%	25%	24%	44%

