



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PANADERÍA-PASTELERÍA, TIPO  
BOUTIQUE, UBICADA EN LA PARROQUIA LA ECUATORIANA, CIUDAD  
QUITO, ECUADOR.

AUTOR

Sandra Viviana Montes Paguay

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PANADERÍA-PASTELERÍA, TIPO BOUTIQUE,  
UBICADA EN LA PARROQUIA LA ECUATORIANA, CIUDAD QUITO, ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención  
Gerencia Organizacional.

Profesor Guía

José Luis Blanco Jiménez

Autor

Sandra Viviana Montes Paguay

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para una Panadería-Pastelería, tipo boutique, ubicada en la parroquia la Ecuatoriana, ciudad Quito, Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante Sandra Viviana Montes Paguay, en el semestre 201900, 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".

---

José Luis Blanco Jiménez

Maestría En Administración de Calidad en la Gestión Pública Local

CI: 1727224972

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para una Panadería-Pastelería, tipo boutique, ubicada en la parroquia la Ecuatoriana, ciudad Quito, Ecuador, de la estudiante Sandra Viviana Montes Paguay, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Daniel Andres Cordero Espinosa

Master in Business Administration

CI: 0703320945

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Sandra Viviana Montes Paguay

CI: 1725515611

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme salud y sabiduría para culminar una etapa más de mi vida profesional.

A mis padres Luis y Carmen que con su sacrificio y tenacidad me han guiado e impulsado mis sueños y metas.

A mis hermanos Luis, William, Wilson y Alexander, que con su cuidado y amor han apoyado.

A todas aquellas personas que me dieron un empujón.

A mi Universidad por los conocimientos brindados.

A mi docente guía José Luis, por su paciencia y ayuda.

## DEDICATORIA

A mis amados padre y hermanos, pilares fundamentales de mi vida, y aquellas personas que me han brindado su amistad y apoyo.

A mi madre que cada día me ha enseñado a luchar por mis sueños, que me ha animado a superarme, que ha cuidado de mí, amándome incondicionalmente, cada día me has enseñado a encontrar esperanza y empuje en cada decisión.

Te amo mami.

## RESUMEN

La industria de servicios de alimentos y bebidas en Quito está compuesta por PYMES, que han evolucionado y se han ajustado a los hábitos de los consumidores, sin embargo algunos sectores de la ciudad no cuentan con espacios acorde a las necesidades. El presente trabajo de titulación desarrolló un modelo de negocios, para una Panadería – Pastelería, ubicada en el sur de la ciudad de Quito.

La propuesta pretende ajustarse a las tendencias actuales que apuntan a consumidores que buscan obtener productos de calidad con precios ajustables al mercado, con gran surtido y que entregue una experiencia diferente de servicio.

Para lo cual se realizó la recopilación de la información en la Parroquia de la Ecuatoriana, para conocer las preferencias de consumo y desarrollar una marca amigable con las necesidades de la población.

Posteriormente se determinó las estrategias de posicionamiento de la idea de negocio, mediante la estandarización de los procesos, la cual determinó los factores claves de éxitos en la puesta en marcha del proyecto

Finalmente se realizó los análisis financieros que permitió determinar una TIR positiva de 10%, con un VAN de 30577,28.

## **ABSTRACT**

The food and beverage services industry in Quito is made for PYMES, which have evolved and adjusted to the habits of consumers, however some sectors of the city do not have spaces according to the needs. The present titling work developed a business model for a bakery - pastry shop, located in the south of the city of Quito.

The proposal aims to adjust to current trends that target consumers seeking quality products with adjustable prices to the market, with a wide range and that deliver a different service experience.

For this purpose, the information was collected in the "Parroquia la Ecuatoriana", to know consumption preferences and develop a friendly brand with the needs of the population.

Afterwards, the positioning strategies of the business idea were determined, through the standardization of the processes, which determined the key success factors in the start-up of the project.

Finally, the financial analysis was carried out, which allowed to determine a positive IRR of 10%, with an NPV of 30577.28.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PERTINENCIA DEL TEMA.....	1
1.3. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	2
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	5
2.1. ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO.....	5
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	6
2.2.1. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA.....	6
2.2.2. CICLOS ECONÓMICOS.....	6
2.2.3. ANÁLISIS PORTER.....	9
2.3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	11
2.3.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	11
2.3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	13
2.4. ANÁLISIS FODA.....	15
2.4.1. MATRIZ FODA.....	15
2.4.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....	16
2.4.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....	18
2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	20

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENERICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO .....	21
3.1. ESTRATEGIA GENÉRICA DE INGRESO AL MERCADO .....	21
3.2. NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO .....	23
3.3. ESTILO CORPORATIVO.....	24
3.4. ENFOQUE SOCIAL, IMPACTO EN LA COMUNIDAD .....	25
3.5. MISIÓN Y VISIÓN.....	28
3.5.1. MISIÓN.....	28
3.5.2. VISIÓN .....	28
3.6. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS .....	28
3.7. INFORMACIÓN LEGAL.....	30
3.7.1. TIPO DE EMPRESA.....	30
3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
3.8.1. GOBIERNO CORPORATIVO.....	34
3.9.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	36
3.10. VENTAJA COMPETITIVA .....	37
3.10.1. CADENA DE VALOR .....	37
3.11. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	39
3.11.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO .....	39
3.11.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	41
3.11.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	41
3.11.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION.....	42
3.11.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	42
3.11.6. ESTRATEGIA DE SERVICIO .....	43

3.12.	PRESUPUESTO .....	43
3.12.1.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	43
3.13.	CONCLUSIONES .....	45
CAPÍTULO 4: OPERACIONES .....		46
4.1.	ESTADO DE DESARROLLO .....	46
4.1.1.	ESTRATEGIA OPERATIVA .....	46
4.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	47
4.4.	PLAN DE PRODUCCION: .....	52
4.5.	PLAN DE COMPRAS.....	54
4.6.	KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	56
4.7.	CONCLUSIONES DEL CAPITULO.....	58
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO .....		59
5.1.	SUPUESTOS DEL PLAN FINANCIERO.....	59
5.2.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	60
5.2.1.	ESTADOS DE RESULTADOS .....	60
5.2.3.	ESTADO DE FLUJOS DE CAJA.....	62
5.2.5.	MACRO IMPACTOS .....	65
REFERENCIAS.....		67
ANEXO .....		71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	3
Tabla 2 .....	9
Tabla 3 .....	11
Tabla 4 .....	13
Tabla 5 .....	15
Tabla 6 .....	16
Tabla 7 .....	17
Tabla 8 .....	17
Tabla 9 .....	18
Tabla 10 .....	18
Tabla 11 .....	19
Tabla 12 .....	19
Tabla 13 .....	20
Tabla 14 .....	22
Tabla 15 .....	25
Tabla 16 .....	32
Tabla 17 .....	33
Tabla 18 .....	37
Tabla 19 .....	43
Tabla 20 .....	44
Tabla 21 .....	49
Tabla 22 .....	52
Tabla 23 .....	54

Tabla 24 .....	56
Tabla 25 .....	59
Tabla 26 .....	59
Tabla 27 .....	60
Tabla 28 .....	61
Tabla 29 .....	62
Tabla 30 .....	63
Tabla 31 .....	64
Tabla 32 .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Datos históricos del PIB .....	6
<i>Figura 2.</i> Tasa de Empleo Global.....	7
<i>Figura 3.</i> Tasa de desempleo .....	8
<i>Figura 4.</i> Esquema 4 acciones .....	21
<i>Figura 5.</i> Filosofía Mon Cherie .....	23
<i>Figura 6.</i> Logo .....	24
<i>Figura 7.</i> Modelo Corporativo .....	34
<i>Figura 8.</i> Organigrama Estructural .....	34
<i>Figura 9.</i> Organigrama Funcional.....	35
<i>Figura 10.</i> Fotografía Satelital. Tomado de Google Maps .....	36
<i>Figura 11.</i> Modelos de pasteles .....	39
<i>Figura 12.</i> Modelos de Uniformes .....	40
<i>Figura 13.</i> Canal de distribución.....	41
<i>Figura 14.</i> Flujograma de Recepción de materia prima.....	47
<i>Figura 15.</i> Flujograma de procesos.....	48
<i>Figura 16.</i> Género .....	72
<i>Figura 17.</i> Rango de Edad .....	72
<i>Figura 18.</i> Consumo de productos .....	73
<i>Figura 19.</i> Frecuencia de Consumo .....	73
<i>Figura 20.</i> Preferencia de Consumo.....	74
<i>Figura 21.</i> Preferencias del Local.....	74
<i>Figura 22.</i> Factores de visita .....	75

<i>Figura 23. Factores de servicio</i> .....	75
<i>Figura 24. Servicios Adicionales</i> .....	76
<i>Figura 25. Consumo Promedio</i> .....	76
<i>Figura 26. Métodos de pago</i> .....	77
<i>Figura 27. Servicios Personalizados</i> .....	77
<i>Figura 28. Competencia</i> .....	78

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. ANTECEDENTES**

El origen del oficio panadero y pastelero data de los antiguos egipcios y de la Antigua Grecia, sin embargo en el siglo XVII Francia, empezó a fabricar panes de lujo y desarrolló las técnicas que le permitió mejorar la calidad de los productos, con el tiempo países como Italia, Alemania, Bélgica y Suiza, fueron desarrollando productos y procedimientos, que han permitido el crecimiento de la Industria Mundialmente, en los años 90 la "Revolución Gourmet" cobró fuerza de la mano de una tendencia a nivel mundial que revalorizó los placeres de la buena mesa, tomando más fuerza en la participación económica de los países. (Buendia & Berrocal, 2016; Delgado, 2017)

La panadería y pastelería es una industria en crecimiento, en el 2018, tuvo una participación 7.5% en la matriz productiva del sector de Actividades de alojamiento y comida. En el Censo del 2010 se evidencio que a nivel nacional existen 8.214 establecimientos, generando 22 000 plazas de trabajo y aportando 757.4 millones de dólares. (INEC, 2019; El Universo, 2018).

Debido al crecimiento cada año, en el Ecuador se realiza la Expo Sweet, donde los productores y proveedores, buscan mejorar los productos y servicios, mediante charlas magistrales de nuevas técnicas y tendencias gastronómicas. (Expo Sweet, 2018)

## **1.2. PERTINENCIA DEL TEMA**

El desarrollo económico de la ciudad de Quito, avanzado sin estrategias específicas, las PYMES se han movido en las oportunidades de crecimiento, sin embargo no tienen objetivos establecidos, que ha provocado efectos negativos sobre el territorio, por ejemplo, contaminación auditiva, visual y ambiental, congestión, y ocupación inadecuada del suelo, no permite que la ciudad aproveche su alta diversidad productiva en sectores servicios dónde existe un gran potencial para que la ciudad

se inserte en forma inteligente en un cambio de matriz productiva con visión nacional e internacional; sin dejar de lado sus industrias primarias y secundarias, pero aprovechando el alto valor agregado del sector terciario. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017)

El sector del sur de la ciudad alcanza aproximadamente el 40% del área de la ciudad y cerca del 50% de la población con un proceso de consolidación urbana, la Administración zonal Quitumbe tienen 346 224, con un crecimiento poblacional del 2% anual, cubriendo el 12.9% de la población de la Ciudad de Quito, sin embargo las cadenas de panificadoras no se localizan en ciertos sectores del sur, ya que su presencia es en los centros comerciales como el Recreo y Quicentro Sur, desabasteciendo a los demás sectores. (MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2011)

Debido al incremento de la población de las diferentes parroquias de Quitumbe, pasó de ser una zona de crecimiento en vivienda de interés público, donde se estableció la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social, la inauguración de la estación del Metro y el Distritito de Educación ubicada en la parroquia la Ecuatoriana, el sector tiene un importante crecimiento económico y social, permitiendo la oportunidad de desarrollar nuevas empresas, que se ajuste a las a necesidades de los consumidores.

### **1.3. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

La Administración Zonal Quitumbe con una población total de 346 224 habitantes (INEC, 2019), está conformado por las parroquias de Chillogallo, Guamaní, Quitumbe, Turubamba y La Ecuatoriana, donde existen 10 956 de establecimientos (el 11% del total de establecimientos DMQ), en el cual la Micro Empresa 96.1%, Empresas Pequeñas 3.1%, Empresas Medianas 0.5%, y Grandes 0.4%, generando 29 398 empleos (30.9% micro empresa y el 17.7% a la gran empresa) con ingresos de 4.819 millones de dólares (el 7,3% del total ventas DMQ), el 2,7% generado por

la microempresa, el 1,7% por la pequeña empresa, el 2,8% por la mediana, y el 92,8% por la gran empresa. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2017)

El desconocimiento de los modelos de negocio ha provocado que varias empresas cierren, a pesar de las propuestas del gobierno para que el sector para que genere un 50% del Producto Interno Bruto, 7000 empresas ecuatorianas y 15 entidades públicas cerraron sus puertas en el 2016, debido a circunstancias económicas, mala planificación y falta de objetivos. (Ministerios de Comercio Exterior e Inversiones, 2018)

La inaccesibilidad de establecimientos en el sector que brinden un servicio y producto acorde a las necesidades de la población causa la regular calidad, baja rotación de productos panaderos y pasteleros, debido al mal manejo de los procesos de producción y falta de estrategias de posicionamiento.

Tabla 1.

*Matriz causa - efecto*

<b>EFEECTO</b>	<b>CAUSA</b>
Mal servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación al personal</li> </ul>
Baja calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de hojas de ruta y estandarización de recetas</li> <li>▪ Manejo empírico</li> <li>▪ Rotación del producto</li> </ul>
Nulo crecimiento de los establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura organizacional deficiente</li> <li>▪ Mal manejo de indicadores financieros</li> <li>▪ Mala cultura financiera</li> </ul>
Falta de establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desvalorización del mercado</li> </ul>

## **OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios que permita la creación de una panadería y pastelería, ubicada en el sector sur de Quito, parroquia la Ecuatoriana.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar estrategias que permitan posesionar al negocio.
- Desarrollar un modelo de negocio, acorde a las necesidades del sector.
- Realizar la estandarización de procesos.
- Realizar una investigación que permita determinar los factores claves de éxito, en los establecimientos panaderos y pasteleros.

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1. ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO**

El PIB estimado es de 0,7 para el 2019, el país muestra buenas predicciones, ya que a pesar de la recesión del 2018 se pretende que para el 2021 el PIB subirá a 1.2, según el Banco Mundial, el crecimiento económico es de 0.9%, el INEC según los estudios realizados, la inflación del país es de 0.54% y para marzo de 2018 la tasa de desempleo es de 3.7, esto debido a la reestructuración de la base económica, la iniciativa de la empresa privada, quienes son los que tienen una mayor captación de empleados, esto también se ve reflejado en la disminución de la pobreza extrema de 8.4%. (Cielos cubiertos, 2019)

La mayor captación de ingresos en el país es debido al petróleo, sin embargo se ha descuidado industrias minero-energéticas, descubriendo así también el excesivo gasto público, las cifras que presento el actual presidente Lenin Moreno, existe una incertidumbre sobre las políticas económicas, que puedan reapertura o quebrar los diferentes sectores, sin embargo se toma medidas, para retomar la confianza en el estado y la reconciliación con las empresas privadas, al realizar la Remisión de Impuestos, impulsada por el SRI, recaudando así 123 millones de dólares. (IDE Business School, 2018)

Las alianzas de la empresa pública y privada, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 94% del tejido empresarial, se está apoyado por el acceso a créditos en las “Bancas de desarrollo”, en las entidades financieras, que pretende mejorar la matriz productiva. (Ministerios de Comercio Exterior e Inversiones, 2018)

## 2.2. ANALISIS DEL SECTOR

### 2.2.1. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

La industria alimenticia Panadera y Pastelera tiene un crecimiento del 4.1% a nivel Latinoamericano, la Organización Mundial de la Salud indica que se consume 37 kilos de pan por persona anualmente, sin embargo Levapan en un informe indica que solamente se consume 28 kilos por persona en el país. (Levapan, 2018; Industria Alimenticia, 2018)

### 2.2.2. CICLOS ECONÓMICOS

Los ciclos económicos definen la capacidad de un país para recuperarse de la crisis, son los factores que determinan la capacidad de mejorar.

El PIB ha tenido un incremento paulatinamente, a pesar de la recesión, sin embargo se están tomando varias iniciativas para mejor y tener un mejor flujo de efectivo, se debe buscar más ingresos, para no depender económicamente del petróleo.

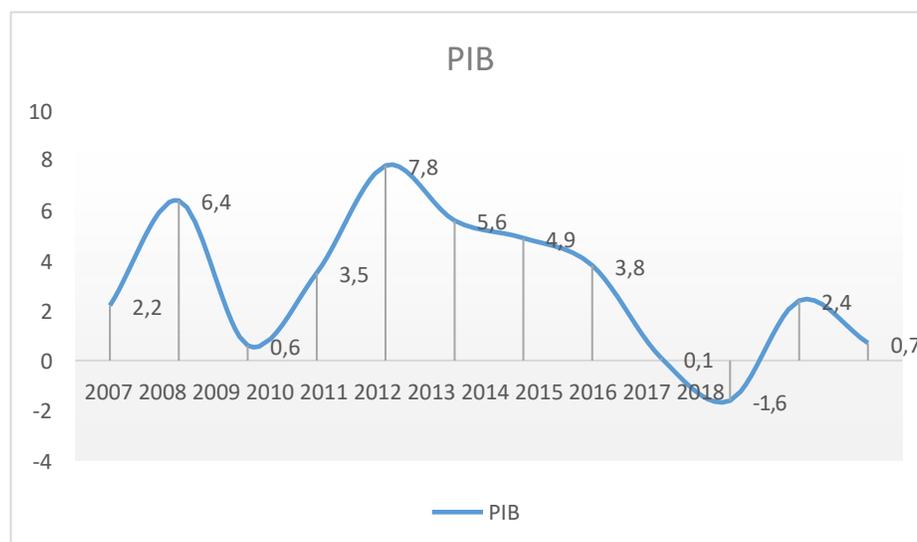


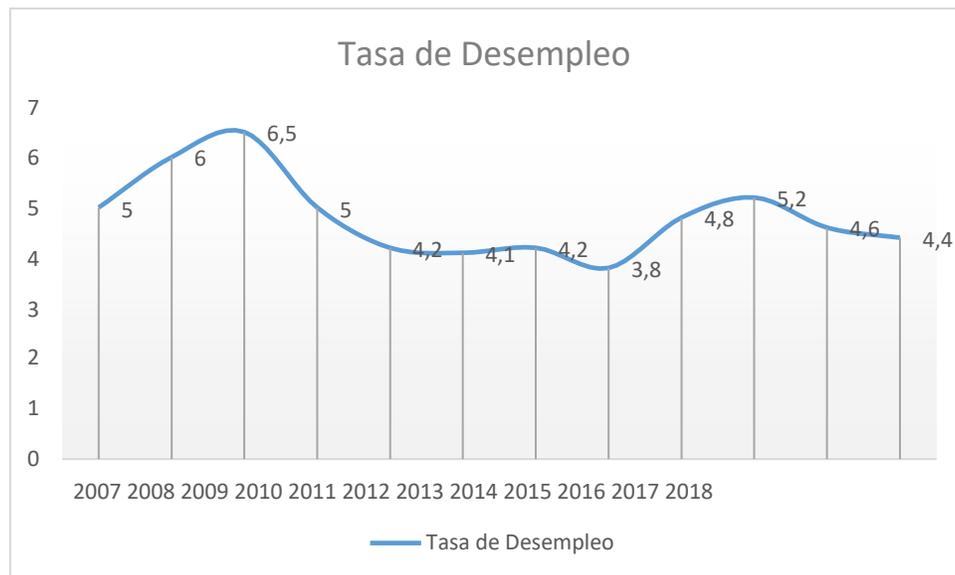
Figura 1. Datos históricos del PIB. Tomado de (INEC 2017, Panorama laboral y empresarial del Ecuador)

Tomando en consideración el PIB entre el año 2008 y 2018, tenemos un crecimiento porcentual de la economía del país de (8.14%9), en consecuencia las variables que influyen al ciclo, según los datos del Banco Central del Ecuador, el crecimiento (1.4%), en consecuencia por el mayor gasto de consumo final del Gobierno General (2.9%), el gasto de consumo de los hogares (2.7 %), una mayor formación bruta de capital fijo (FBKF) (2,1 %) y por el aumento del 0,9 % de las exportaciones de bienes y servicios, los ajustes fiscales que realiza el Fondo Monetario, puede desacelerar el pronóstico que la economía iba a decrecer el (0.5%), sin embargo en el 2018 las exportaciones de bienes y servicios presentaron un incremento del 0,9 % respecto al año pasado, dando así ratios positivos para la economía del país. (Zumba, 2019)

La tasa de desempleo no ha presentado, sesgos importantes, en el Programa de acción 2018-2019, en el Ecuador 338 577 personas desempleadas de las cuales el 38.9% tienen entre 15 y 24 años y el 1.6 millones de subempleados el 20.9% tienen entre 15 y 24 años de edad, es importante promover el emprendimiento innovador para lograr el desarrollo que ofrezca oportunidades y el crecimiento de las PYMES. Para ello se deben eliminar las restricciones del entorno de negocios que limitan el crecimiento de la actividad económica, promover un empleo digno y condiciones adecuadas para que la industria crezca y genere nuevas fuentes de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2018)



*Figura 2.* Tasa de Empleo Global. Tomado de (INEC 2017, Panorama laboral y empresarial del Ecuador)



*Figura 3.* Tasa de desempleo. Tomado de INEC 2017, Panorama laboral y empresarial del Ecuador

### 2.2.3. ANÁLISIS PORTER

Tabla 2.

*Análisis de las Fuerzas de Porter*

FACTOR	ANÁLISIS	PODER
Rivalidad entre los competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe 3 locales panadero ubicados a 500m, 1km y 800m respectivamente, del sector seleccionado, las cadenas de panificadoras se encuentran localizadas en el sur centro (Villaflora, Turubamba), Norte y Valles de la ciudad de Quito.</li> <li>• Los locales, del Sur se localizan en los centros comerciales del Quicentro Sur ubicado en la Moran Valverde y el C.C. El Recreo ubicado en la Av. Maldonado, solamente como Islas.</li> </ul>	MEDIA
Amenaza de nuevos Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panaderías y Pastelerías empíricas, pueden realizar una asociación para entrar con más fuerza al mercado</li> <li>• Las marcas fuertes en el Mercado como Panificadora Ambato o Panadería La Unión pueden abrir sucursales, dado que manejan precios populares y se localizan en diferentes puntos de la ciudad y tienen sucursales en el sector Sur-Centro de Quito.</li> <li>• Las pastelerías tendrían una menor fuerza de negociación, debido que existe establecimiento que se</li> </ul>	MEDIA

	especializan en el producto ubicados en el sector de Solanda, al tomar en cuenta un lugar que este más exequible a la población del sector Sur-Sur de la ciudad.	
Amenazas de Ingreso de productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productos sustitutos, serian empacados, avena o snacks.</li> </ul>	BAJA
Poder de negociación de los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a las marcas y variedad de proveedores del mercado, su poder de negociación es bajo ya que, al ser una empresa nueva, puede fijar alianzas estratégicas y formas de pago según el volumen de sus ventas.</li> <li>Los grandes proveedores de harina de trigo La Industria Harinera S.A. (Santa Lucía), Harina Maestro, Levapan, Royal, PRODICEREAL, pero ellos también se encuentran sujetos a las políticas de la industria que puede afectarlos y variar los precios.</li> </ul>	BAJA
Poder de negociación de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los compradores<sup>1</sup> en esta industria tienen poder de negociación, porque la venta es directa. Los consumidores<sup>2</sup> tienen poder medio de negociación.</li> </ul>	MEDIO

<sup>1</sup> Compradores: Persona que realiza el acto de compra y que puede ser o no el consumidor del producto o servicio adquirido.

<sup>2</sup> Consumidores: Que consume bienes y productos en una sociedad de mercado.

## 2.3. ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.3.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se realiza un análisis VRIO. (Naranjo & Castillo, 2017)

Tabla 3.

*Análisis VRIO*

RATIO	VALIOSO	RAROS	INIMITABLES	ORGANIZADOS	VENTAJA COMPETITIVA
Ubicación	X	X	X	X	Largo Plazo
Variedad de Producto	X	X		X	Temporal
Calidad de Producto	X		X	X	Paridad
Características del producto	X	X	X	X	Largo Plazo
Complementos	X			X	Paridad/Temporal
Experiencia / Conocimiento	X	X	X	X	Largo Plazo
Capacidad de Innovación	X	X	X	X	Largo Plazo
Canales de comunicación	X	X	X	X	Largo Plazo

Según el análisis realizado, es importante tomar las ventajas competitivas a largo plazo para poder explotar los recursos y posesionarnos en el mercado.

En cuanto a las ventajas competitivas Temporales y de Variedad se tomará medidas en cuanto a la fidelización de los clientes, para no estar en desventaja con la competencia, al igual que es un estudio nuevo, hay cierto grado de incertidumbre.

Dentro de la competencia identificada se tomará en cuenta, a los siguientes establecimientos, aunque no cuenten con locales en el sur de Quito, es de gran ayuda tener un modelo de comparación para crear estrategias que nos permita posesionarnos.

**PANADERÍA Y PASTERÍA LA UNIÓN:** Es un establecimiento que empezó en Chaguarquingo en 1988, con la dirección de Ing. Joselito Cobo, al momento dicho local se ha expandido, cuenta 5 sucursales en la ciudad, al norte en la Colón, Plaza

de Toros, y Amazonas, al centro el de Chaguarquingo y Marín, y al sur el de la Villaflores.

La mayoría de las sucursales cuenta con servicio de cafetería, heladería y realiza pasteles personalizados bajo pedido, además cuenta con una amplia gama de postres y bocados de sal y dulce. (La Unión, 2019)

**PANIFICADORA AMBATO:** La empresa nació en 1978, en la elaboración de productos de panadería y pastelería, cuentan también con servicio de cafetería, cuenta con 42 locales, ubicados en el centro norte de la ciudad, centro histórico y Valles.

La empresa se encuentra en la renovación de los locales comerciales, cambiando su infraestructura, acogiéndose a las necesidades de los clientes, de contar con un espacio que les permita ofertar mejor sus productos. (Panificadora Ambato, 2019)

**CORFÚ (CYRANO):** En 1988, se inauguran realizando helados artesanales, sin embargo han ido creciendo en cuanto a los servicios y productos que ofertan helados artesanales, batidos de frutas y de helados, desayunos, crepes y cafés, también tienen una línea de panadería y postres, con innovación constante, cuenta con 9 sucursales, la mayoría se encuentran en los principales centros comerciales del norte y valles de la ciudad de Quito. (Corfu, 2019)

**CYRIL:** Es una pastelería boutique, inaugurado el 2011, ofreciendo una gran variedad de productos nuevos de alta calidad, frescos, más equilibrados y sanos, elaborados con técnicas francesas, bajo la dirección del Chef francés Cyril Prudhomme, tiene 3 sucursales ubicados en el norte de Quito y Cumbayá. (CYRIL, 2019)

**SWEET & COFFEE:** Es una empresa ecuatoriana, fundada en 1997 inaugurándose en la ciudad de Guayaquil, en el año 2000 empezaron a expandirse, ofertan productos artesanales, apoyan la producción y compra de los productos ecuatorianos, hasta septiembre del 2017, cuenta con 80 locales a nivel nacional,

ofertan café elaborado, otras bebidas calientes y frías, dulces y postres, así como su propia marca de café para elaborar. (Sweet & Coffee, 2019)

### 2.3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### a) Segmentación de Mercado

El proyecto se desarrollará en la parroquia de la Ecuatoriana, con 65 065 habitantes, (Villalobos, 2013), con crecimiento anual 1.0033% (INEC, 2019)

Debido a la ubicación del establecimiento, por ser un lugar residencial, se realiza el estudio a hombre y mujeres de 15 años en adelante, debido a que el consumo de productos panaderos y pasteleros es de consumo masivo.

#### b) Cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra finita de la Parroquia de la Ecuatoriana, con una población de 65 065, proyectado al 2018.

Tabla 4.

*Datos de la Muestra*

<b>Simbología</b>	<b>Ratio</b>	<b>Valor</b>
<i>R</i>	Tamaño de la Muestra	
<i>Z</i>	Niel de confiabilidad	1.96
<i>P</i>	Probabilidad de ocurrencia	0.5
<i>Q</i>	Probabilidad de no ocurrencia	0.5
<i>N</i>	Población	65 065
<i>E</i>	Margen de Error	0.05

$$r = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{(N - 1)(e^2) + (Z^2)(P)(Q)}$$

$$r = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)(65\ 065)}{(66\ 669 - 1)(0,05^2) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$$

$$r = \frac{6\ 4028,9076}{167,6304}$$

$$r = 382$$

### c) Análisis

Se aplicó la encuesta en la parroquia de la Ecuatoriana donde los consumidores de pan, aceptaron que el 99% consume productos pasteleros y panaderos, se consume el 52.2% todos los días, el 31.6% 2 a 3 veces por semana, 14.7% 1 vez a la semana y solamente el 1.5% 1 vez al mes, esto evidencia que el consumo es frecuente se tiene un buen consumo de pan al igual que el consumo promedio de \$1 a \$5 dólares equivale al 87.5%, el 11.8% consume de \$5 a \$10 y el 0.7% de \$10 a \$20.

El consumo de productos pasteleros indica que el 55.9% consume 1 vez a la semana, el 20.6% 1 vez al mes, el 15.4% de 2 a 3 veces por semana, el 7.4% 2 a 3 veces al mes y 0.7% todos los días con un consumo de 39.7% de \$5 a \$10, el 31.6% de \$1 a \$5, el 25% de \$10 a \$20 y el 3.7% de \$20 en adelante.

Estos datos reflejan que hay un consumo constante de productos panaderos y pasteleros, pero no tienen un lugar en específico de compra.

Es importante contar con servicios adicionales como lo reflejan en la investigación realizada, con mayor porcentaje la implementación de Red Wi-Fi y Música que son los dos indicadores que más aceptación, acotando que los encuestados realizan sus compras en efectivo el 85%, es importante considerar agregar el pago mediante tarjeta de débito y crédito.

Implementar el servicio de cafetería y promociones, tienen una gran aceptación, al momento de realizar la compra, la buena presentación del producto y la calidad de los ingredientes influye en la toma de decisión, el servicio al cliente, el precio y el ambiente del local puede hacer sentir al cliente más atraído.

## 2.4. ANÁLISIS FODA

### 2.4.1. MATRIZ FODA

Tabla 5.

*Análisis FODA*

	<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variedad del portafolio de productos.</li> <li>▪ Estrategias de fidelización de sus clientes.</li> <li>▪ Estandarización de productos</li> <li>▪ Ambientación innovadora en el sector.</li> <li>▪ Capacitación a los empleados en técnicas de venta y servicio al cliente.</li> <li>▪ Cadena de suministros.</li> <li>▪ Desarrollo de estrategias de ventas y producción.</li> <li>▪ Estándares de manejo del equipo de producción y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevos en el mercado.</li> <li>▪ Mentalidad de sobrevivencia y conformismo de los trabajadores.</li> <li>▪ Personal que no se ajuste con la meta de la organización</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de la empresa brindado productos de excelente calidad, con una temática y servicio diferenciador.</li> <li>▪ Posesionar a la empresa en el mercado.</li> <li>▪ Acceso fácil obtención de productos de calidad.</li> <li>▪ Gran avance en tecnologías de equipos de cocina.</li> <li>▪ Posibilidad de crecimiento de sucursales.</li> <li>▪ Servicio único en el sector.</li> <li>▪ Alianzas estratégicas</li> <li>▪ Ubicación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de la competencia en el mercado.</li> <li>▪ Incremento en los precios de los equipos e implementos.</li> <li>▪ Variaciones del costo de la materia prima.</li> <li>▪ Crecimiento en los costos de producción.</li> </ul>

En esta matriz se ha proyectado a cinco años, considerando que es una empresa nueva se requiere apreciar las cuatro variables antes mencionadas, como elemento fundamental para conocer el escenario interno y externo del establecimiento en el cual se desarrollará. Para poder crear un mecanismo de control hacia las amenazas y debilidades, crear un plan de contingencia para mitigar los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de la empresa.

#### **2.4.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

La matriz de impacto se realiza para determinar el grado de impacto o intervención de los factores analizados tanto en el ámbito externo como interno, ubicándolos en orden descendente de acuerdo a su incidencia y ponderación. Esta matriz permite seleccionar los factores claves de éxito de la empresa, para ello se analizó el impacto de cada elemento FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de acuerdo a los criterios propios de la investigación:

*Tabla 6.*

Valoración de Impacto

<b>VALOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	BAJO IMPACTO	Fortaleza Menor
2	MEDIANO IMPACTO	Fortaleza Parietal
3	ALTO IMPACTO	Fortaleza Mayor

Tabla 7.

*Matriz de Fortalezas*

<b>MATRIZ</b>				
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RESULTADO</b>
Variedad del portafolio de productos.	3			3
Estrategias de fidelización de sus clientes.		2		2
Estandarización de productos	3			3
Ambientación innovadora en el sector.		2		2
Capacitación permanente de los empleados en técnicas de venta y servicio al cliente.		2		2
Cadena de suministros.		2		2
Desarrollo de estrategias de ventas y producción.			1	1
Estándares de manejo del equipo de producción y ventas.		2		2

Tabla 8.

*Valoración de Impacto*

<b>VALOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	BAJO IMPACTO	Debilidad Menor
2	MEDIANO IMPACTO	Debilidad Parietal
3	ALTO IMPACTO	Debilidad Mayor

Tabla 9.

*Matriz de Debilidades*

<b>MATRIZ</b>				
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RESULTADO</b>
Nuevos en el mercado.		2		2
Mentalidad de sobrevivencia y conformismo de los trabajadores.			1	1
Personal que no se ajuste con la meta de la organización	3			3

**2.4.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

Tabla 10.

*Valoración de Impacto*

<b>VALOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	BAJO IMPACTO	Oportunidad Menor
2	MEDIANO IMPACTO	Oportunidad Parietal
3	ALTO IMPACTO	Oportunidad Mayor

Tabla 11.

*Matriz de Oportunidades*

<b>MATRIZ</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RESULTADO</b>
Crecimiento de la empresa brindado productos de excelente calidad, con una temática y servicio diferenciador.	3			3
Posesionar a la empresa en el mercado.	3			3
Acceso fácil obtención de productos de calidad.		2		2
Gran avance en tecnologías de equipos de cocina.		2		2
Posibilidad de crecimiento de sucursales.	3			3
Servicio único en el sector.			1	1
Alianzas estratégicas			1	1
Ubicación estratégica	3			3

Tabla 12.

*Valoración de Impacto*

<b>VALOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	BAJO IMPACTO	Amenaza Menor
2	MEDIANO IMPACTO	Amenaza Parietal
3	ALTO IMPACTO	Amenaza Mayor

Tabla 13.

*Matriz de Amenazas*

<b>MATRIZ</b>				
<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>RESULTADO</b>
Crecimiento de la competencia en el mercado.	3			3
Incremento en los precios de los equipos e implementos.			1	1
Variaciones del costo de la materia prima.	3			3
Crecimiento en los costos de producción.		2		2

## 2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Los establecimientos de la parroquia de la Ecuatoriana se ven reflejados en la calidad del producto y abre una brecha que permite el ingreso de nuevos establecimientos, que brinde servicios adicionales, con productos de calidad.
- Se debe desarrollar estrategias y establecer procedimientos, para que la calidad y características de los productos sean estándares, para mantener el sabor y textura adecuadas.
- En el sur el movimiento financiero, es en efectivo, siendo muy positivo para la vida económica y financiera de la empresa.

## CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENERICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 3.1. ESTRATEGIA GENÉRICA DE INGRESO AL MERCADO

Diferenciación del Producto

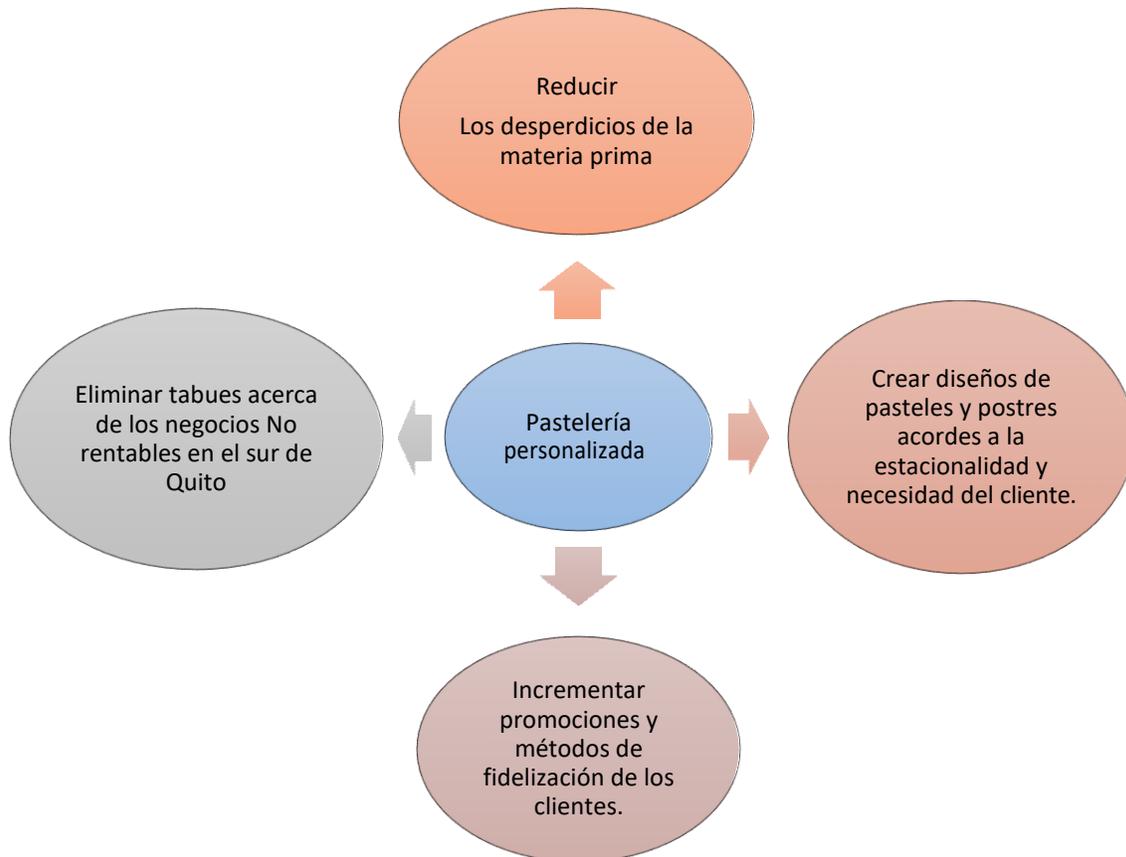


Figura 4. Esquema 4 acciones

Tabla 14.

*Matriz de Ventajas competitivas*

<b>MECANISMO</b>	<b>HECHO</b>	<b>VENTAJA ESTRATÉGICA</b>
<b>Novedad del producto</b>	Existen establecimientos tradicionales, como mala rotación de productos y venta de productos rancios.	Desarrollar la cartera de productos acorde a la temporada y pedido de los clientes, para mejorar la rotación del producto.
<b>Novedad del proceso</b>	Técnicas y procesos tradicionales, en la venta y comercialización de productos panaderos y pasteleros.	Realizar fichas técnicas para mejorar la productividad de los procesos, análisis de tiempo y elaboración
<b>Complejidad</b>	Calidad no constante	Estandarizar los procesos y servicio, mantener o mejorar la calidad de los productos e imagen.
<b>Protección de la propiedad intelectual</b>	Propiedad sobre marcas, no sobre productos.	El logo y slogan registrar en el IEPI
<b>Solidez del diseño</b>	Los establecimientos a un km a la redonda no cuentan con diseños de logos, solo con tipografía de letras.	Posesionar la marca.
<b>Redefinir las reglas</b>	Guía de estándares de licencias municipales.	Definir estándares de calidad, servicio y producto.

### 3.2. NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO

La empresa se desarrolla en la idealización de un proyecto, que nace a raíz de búsqueda constante de productos de calidad, en el Sur de Quito, con productos personalizados y acordes a las necesidades del cliente, con servicio de calidad, que haga sentir el verdadero arte de la buen pan y deliciosos postres, que deleiten a la población, debido al alto potencial de consumo y agrado de los sureños, la empresa busca desarrollar la idea en un mercado poco explotada y segregado de la ciudad.

Dados el caso se desarrolla la marca Mon Cherie, con la siguiente filosofía, que se pretende expandir tanto con clientes internos y externos.



Figura 5. Filosofía Mon Cherie

### 3.3. ESTILO CORPORATIVO



Figura 6. Logo

El logo fue construido para comunicar, de manera sencilla y directa, la filosofía que sostiene al negocio y sobre todo, el valor agregado que se va a entregar en cada producto.

Para lograrlo alineamos todos los elementos que son parte del proceso de transformación:

- Mon Cheri es una frase francesa, que se utiliza en el dialecto familiar, que significa mi querido o mi amado, las técnicas que se utilizan son técnicas francesas, se busca transmitir pasión por la elaboración de los productos.
- El Slogan “El ARTE hecho PAN”, se enfoca, en la naturaleza del negocio, al ser una boutique<sup>3</sup>, se enfoca en el arte y la habilidad que se requiere para producir un trabajo de calidad, caracterización de los productos y servicios ofertados.

---

<sup>3</sup> *Boutique: Establecimiento en el que se vende cualquier tipo de producto selecto o exclusivo.*

### 3.4. ENFOQUE SOCIAL, IMPACTO EN LA COMUNIDAD

Tabla 15.

*Matriz de Impactos Sociales*

<b>CAMPO</b>	<b>TIPO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Impacto social</b>	Participación Pública	Bajo	La interacción con el público y cliente, son parte de las estrategias, pero no influyen en la toma de decisiones de la empresa, para el manejo de los recursos.
	Compromisos Éticos y valores sociales.	Bajo	La empresa no representa un riesgo para los compromisos éticos, ya que se manejará los procesos y constitución con los requisitos requeridos, y al ser un establecimiento de alimentos y bebidas no afecta, ni compromete la ética del entorno interno ni externo. Se cumplirá con los valores organizacionales.

<b>Impacto Empleo</b>	Generación de empleo	Alto	Los códigos orgánicos del MIES <sup>4</sup> , el Municipio de Quito, la Administración Zonal Quitumbe, el patronato San José y otras entidades, han estado en el desarrollo y fomento de proyectos que permitan la inserción de grupos vulnerables en empleos en el sector formal, se pretende la implementación de estas reglas en la contratación de personas que perteneces a dicho sector, para crear un cambio positivo y aportar a la matriz productiva del País.
	Inclusión	Alto	La inclusión de la matriz productiva, ya que se buscará la alianza con pequeñas y grandes empresas ecuatorianas, para el abastecimiento de la materia prima.

---

<sup>4</sup> Ministerio de Inclusión Social

	Seguridad y Salud Ocupacional	Alto	El manejo adecuado de normas, que permita que los colaboradores, se desarrollen en un ambiente de trabajo sano, cumpliendo con los requisitos, para crear una cultura organizacional fuerte, que permita el desarrollo de los involucrados en el proyecto.
	Creación de empresas	Alto	La creación de la empresa permite mejorar la economía de los colaboradores y la matriz productiva <sup>5</sup> .
	Creación/destrucción de puestos de trabajo	Bajo	No se eliminará puestos o fuentes de trabajo, al contrario se pretende crear.
	Pérdida de puestos de trabajo	Bajo	Con el correcto manejo administrativo y operativo del establecimiento, se pretende enfoca en el crecimiento empresarial.
	Nuevas habilidades y competencias	Alto	Desarrollar habilidades y competencias, para que los conocimientos de productos y servicios sean los mejores.

<sup>5</sup> Según Economía en Bicicleta: “La matriz productiva se refiere a la forma en que se organiza la sociedad en términos de producción de bienes y servicios, así como al conjunto de relaciones entre los diferentes actores sociales que utilizan los recursos con los que cuentan para llevar a cabo cualquier actividad productiva”

### **3.5. MISIÓN Y VISIÓN.**

#### **3.5.1. MISIÓN**

Ofrecer productos diferenciadores una repostería con un servicio y ambientación acogedora, con postres del más alto nivel de calidad e innovación, proporcionando al cliente una atención y servicio de calidad y cordialidad.

#### **3.5.2. VISIÓN**

Al 2022, ser una empresa posesionada en el Sur de la ciudad de Quito, reconocida y preferida por su excelente servicio y productos de alta calidad, con el crecimiento del 20% en las ventas anuales.

### **3.6. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS.**

- Optimizar el manejo financiero del establecimiento, creciente para nuevas oportunidades de negocio.
- Realizar alianzas estratégicas, que permita obtener beneficios entre los involucrados.
- Reinventar el modelo de negocio, con el propósito de añadir características, sabores y un ambiente único.
- Mantener un talento humano capacitado e idóneo que aporte a la gestión empresarial, se identifique y se sienta motivado en el establecimiento, a fin de establecer un estándar de servicio con alta calidad.
- Obtener un 20% de incremento anual en el flujo neto de fondos, para el plazo de 5 años.
- Lograr un incremento anual en los ingresos por ventas del 5% en los primeros meses de actividad.
- Captar el 30% de nuestro segmento meta en el plazo de los 5 primeros años.

- Lograr un aumento semestral del 5% en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En el corto plazo definido de dos años, se aspira a lograr la permanencia por ser el lanzamiento de una nueva propuesta, una vez cumplido este objetivo se entrará en una segunda etapa en la cual se pretende lograr el crecimiento del negocio en el mediano plazo definido de tres años y para los años restantes, es decir para el largo plazo la aspiración a obtener es la rentabilidad. Más allá de definir y ubicar los objetivos durante todo el horizonte de planeamiento, se considera que los tres son importantes para el logro de la visión y misión, por lo cual se tendrá una evaluación y seguimiento constantes.

## **3.7. INFORMACIÓN LEGAL**

### **3.7.1. TIPO DE EMPRESA**

#### **3.7.1.1. SOCIEDAD CIVIL**

La empresa se constituirá como Sociedad Civil, este se da entre dos o más personas, debido a que admite diversas formas de administración y representación, representadas por las normas de derecho Mercantil.

Los documentos que deberá presentar el usuario para solicitar la inscripción son:

- Tres copias certificadas de la escritura pública de constitución o reforma de estatutos de la sociedad civil;
- Proceso original, a falta de este se aceptará la copia certificada del proceso acompañada de un oficio emitido por el juzgado de lo civil correspondiente notificando la sentencia al Registro Mercantil del respectivo cantón. En todo caso, el proceso deberá contener:
  - Sentencia aprobatoria del juez de lo civil.
  - Notificación al señor Registrador Mercantil
  - Copia Certificada del Proceso;
  - Razón notarial ante el cual se celebró la escritura de constitución al margen de la correspondiente matriz indicando de la aprobación de la sociedad (Exclusivamente en el caso de constituciones); y,
  - Razón notarial ante el cual se celebró la escritura del acto societario al margen de la correspondiente matriz indicando de la aprobación de la sociedad. (Resgistro Mercantil Quito, 2019)

### **3.7.1.2. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

La agencia Nacional de Regulación, control y vigilancia Sanitaria, en el 2014 publico la Guía de requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, en la cual los establecimientos de expendes productos de panadería, pastelería, decorado y patillaje, deben cumplir con los siguientes requisitos. (ARCSA, 2019)

#### **REQUISITOS ESPECIFICOS DEL ESTABLECIMIENTO:**

- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos: o LUAE en el caso de establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Título del Técnico responsable del establecimiento
- Categorización otorgada por el MIPRO
- Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto Terminado.
- Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración, técnico, operarios
- Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso
- Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas información referente al edificio
- Detalle de los productos a fabricarse
- Comprobante de pago cuando corresponda después de haber completado la solicitud y adjuntar los requisitos solicitados. (Quito Turismo, 2019)

### 3.7.1.3. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Tabla 16.

*Gastos de constitución*

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>Registro Mercantil</b>	
Constitución de la Sociedad Civil	1500,00
<b>Municipio de Quito</b>	
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	150,00
Licencia Metropolitana de Funcionamiento	0,00
Patente Municipal	50,00
<b>Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual</b>	
Búsqueda de Marca	16,00
Solicitud de Marca Comercial	208,00
Inscripción de Contrato	72,00
<b>Insumos y Viáticos</b>	100,00
<b>SAYCE</b>	95,58
<b>TOTAL</b>	<b>2.191,58</b>

Tomado de Registro Mercantil 2019

### DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

Las utilidades estarán divididas de la siguiente manera, tomando en consideración que se obtendrá un Crédito de BanEcuador, para emprendimientos de producción, con una tasa del 11.02%. (BanEcuador, 2019)

Tabla 17.

*Financiamiento*

<b>FINANCIAMIENTO</b>	
CAPITAL SOCIAL (30%)	10.770,58
PRESTAMO A LARGO PLAZO (70%)	25.131,35
TASA DE INTERES ANUAL	11,02%
INTERES A PAGAR	7.668,68
PLAZO (AÑOS)	5,00
CUOTA FIJA	546,67

### 3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.8.1. GOBIERNO CORPORATIVO

Es la estructura que deben seguir todas las partes involucradas de la organización, basados en la comunicación, cada área debe cumplir para tener una cultura organizacional, coherente a las acciones y estrategias que se deben desarrollar en la empresa.



Figura 7. Modelo Corporativo

#### 3.8.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

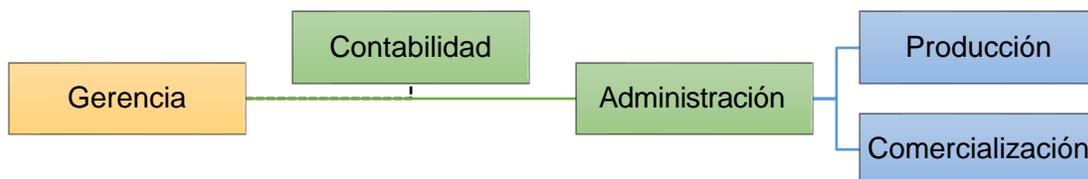


Figura 8. Organigrama Estructural

### 3.8.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

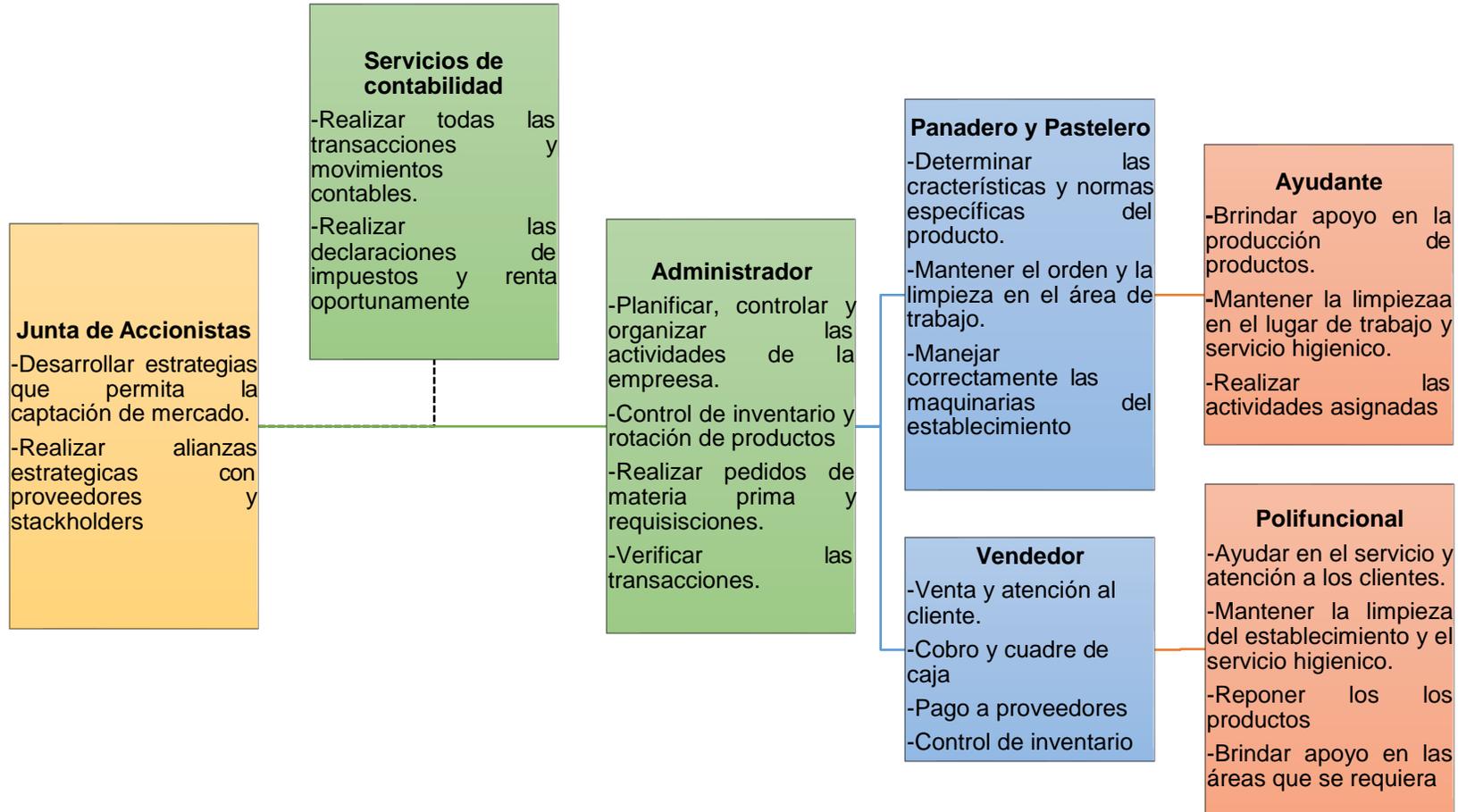


Figura 9. Organigrama Funcional

### 3.9. UBICACIÓN

#### 3.9.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La panadería se ubica en la calle 17 de Mayo y Martha Bucaram de Roldós, en el barrio Cooperativa 17 de Mayo, Parroquia la Ecuatoriana.



Figura 10. Fotografía Satelital. Tomado de (Google Maps)

- ← Acceso barrios Cóndores, Manuelita Sáenz, San Marcelo y San Francisco
- ← Acceso a barrios San Francisco y Martha Bucaram
- ← Acceso a barrios La Ecuatoriana y Manuelita Sáenz
- ← Acceso a barrio La Ecuatoriana

La avenida Martha Bucaram es vital para la movilización del sector ya que une a varios barrios, en la cual transitan 4 líneas de transporte público y 3 de ellas atraviesan por la ubicación y específicamente el R12 del Corredor Sur Occidental la parada final está a 5 metros.

### 3.10. VENTAJA COMPETITIVA

#### 3.10.1. CADENA DE VALOR

Tabla 18.

##### Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA	<b>Gestión Financiera.</b> Planeación financiera, presupuestos, proyección de ventas. <b>Gestión Operativa.</b> Análisis de los servicios y operaciones. <b>Gestión Tesorería.</b> Pago de proveedores, flujo de caja, control de inventario, pagos a colaboradores.			
RECURSO	Salud ocupacional Convocatoria, selección y contratación de los colaboradores. Comunicación Organizacional. Capacitación y desarrollo de los colaboradores.			
TECNOLOGÍA	Implementación de software para las diferentes áreas contables y de control. Mantenimiento de equipos. Manejo de redes sociales			
ABASTECIMIENTO	Compra de materia prima Gestión de proveedores Contratación de servicios Planificación de compras			
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	COMERCIAL Y MERCADEO	SERVICIOS
Recepción de materia prima.	Producción	Ejecución de órdenes de compra	Gestión de clientes	Capacitación a los colaboradores.
Control de inventario	Decoración	Control de calidad.	Gestión de quejas y sugerencias	Limpieza programada.
Toma de órdenes de compra.		Entrega de productos.	Gestión de pedidos Posicionamiento de la marca	Servicios postventa. Uso de redes sociales.

Margen

### **3.10.2.VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO**

#### **Diferenciación**

Producir con estándares de calidad y hojas de ruta, para que no varíe el sabor ni la textura de los productos. (Iglesias, 2016)

#### **Creación de valor a través del servicio**

Servicio de calidad, los colaboradores conozcan los detalles de los productos, para brindar una asesoría de los productos, al igual que tengan la información, para que los pedidos realizados por los clientes puedan ajustarse a sus requerimientos.

#### **Creación de valor a través de los recursos humanos**

Capacitar y desarrollar las habilidades de los colaboradores, para brindar un servicio excelente a los clientes, al igual que los colaboradores tengan un ambiente de trabajo adecuado.

#### **Creación de valor a través de las instalaciones**

El ambiente del establecimiento, al igual que la decoración e iluminación, son elementos distintivos e importantes.

### 3.11. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

#### 3.11.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO

La panadería pastelería, se enfocará en la producción y comercialización de productos caracterizados, ya que estos puedan ser escogidos de vitrina o si es bajo pedido, los precios se incrementan si el modelo solicitado demanda mayor utilización de recursos.

Es por ello por lo que los productos de panadería serán para llamar la atención del cliente y que mediante ello, visualice la oferta de postres y pasteles que se ofertan, al igual se contará con un espacio, para brindar el servicio de cafetería, para que los comensales puedan disfrutar de los productos en el establecimiento.

Los pasteles serán planos en su mayoría, se trabajará con la técnica de sucre glasé<sup>7</sup>, para la decoración, debido que es fácil de manejar y si el cliente lo solicita se hará en fondant, pero eso serán pedidos adicionales.



Figura 11. Modelos de pasteles

<sup>7</sup> Es una técnica culinaria francesa, es azúcar pulverizada que se utiliza en confitería y repostería.

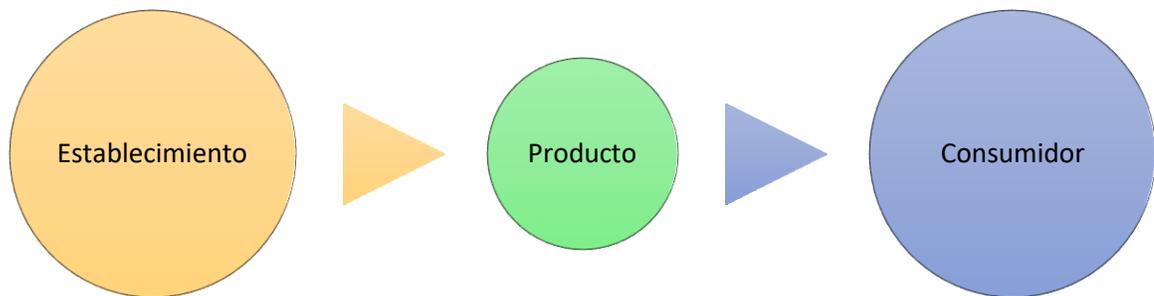


Figura 12. Modelos de Uniformes

### 3.11.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Los 3 primeros meses de funcionamiento, la distribución será directa en el punto de venta, al igual que los contenedores, cajas u demás suministros tendrán el logotipo de la empresa, para la diferenciación, posterior se pretende ingresar el producto en UBER EATS y GLOVO, con un costo adicional por la entrega a domicilio.

Se desarrollará Marketing Digital, mediante la página de Facebook, los clientes podrán conocer los modelos de los productos.



*Figura 13.* Canal de distribución

### 3.11.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

#### ESTRATEGIAS DE PRECIOS DE PENETRACIÓN Y COSTOS

Consiste en fijar un precio inicial bajo, debido a los descuentos de apertura del local, para conseguir una penetración al mercado y que los consumidores conozcan los productos del establecimiento. Además se debe considerar que entre mayor producción, se reducen los costos de fabricación. Se utilizará un descuento al inaugurar el establecimiento, que no afecte los costos de producción, teniendo una ganancia mínima, por los primeros 15 días, se establecerá como precios de inauguración, y estarán marcado los precios reales, y se les comunicará a los clientes.

## **ESTRATEGIA DE PRECIOS PARA LÍNEA DE PRODUCTO**

Los precios entre productos panaderos y pasteleros, serán dos líneas de producción, para la percepción de calidad y estatus.

## **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA PAQUETES DE PRODUCTOS**

Este se utilizará en los combos que ofrezca la cafetería, al igual que se puede utilizar en paquetes para fechas especiales, como san Valentín, Día de la madre, día del padre y Navidad.

## **ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA PRODUCTOS OPCIONALES O COMPLEMENTARIOS**

Son los precios para pedidos adicionales o productos que se elaboren por temporada gastronómicas, al igual productos por temporadas.

### **3.11.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION**

Manejar páginas oficiales en redes sociales y blog, donde estará descrito el establecimientos, filosofía y productos.

Realizar concursos en redes sociales, para promocionar nuestros productos, al igual que descuentos por trivias o juegos realizados en las redes sociales.

### **3.11.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Realizar estrategias de lanzamiento, este se podría hacer en la semana del día de la madre, al ser una fecha donde hay una alta compra de postres y pasteles, la ocasión puede hacer a los consumidores conocer nuestros productos.

Estrategia de visibilidad, la localización se encuentra en un sitio con alta visibilidad por las 4 calles de acceso, es decir se puede utilizar como un recurso para que se conozca la marca.

Estrategia de posicionamiento, los productos tendrán atributos y valores a los que asociarse los colores de la marca, y los empaques de los productos tendrán el logo, para ser reconocida.

### 3.11.6. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Formar y preparar a los colaboradores, para poder evaluar la disposición y habilidades de atención al cliente, al igual que el manejo de quejas y sugerencias.

Fomentar metas y objetivos de servicio, para fortalecer la cultura de servicio.

Comunicación bidireccional, que las necesidades del cliente interno y externo sean escuchadas, cuidar nuestro talento humano, también ayuda a los objetivos de la organización, porque tendremos menos rotación de personal.

### 3.12. PRESUPUESTO

#### 3.12.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para la proyección de ventas se tomó en consideración las respuestas de la pregunta 8, 13, 15, 16 y 17 de la encuesta realizada al muestreo de la población de 65 065 habitantes en la parroquia La Ecuatoriana.

Tabla 19.

*Datos Estimación de Ventas*

PRODUCTO	PARTICIPACION
PASTELEROS	0,70%
PANADEROS	52,20%
CAFETERÍA	29,00%
PRODUCTOS BAJO PEDIDO	0,37%
PRODUCTOS VARIOS	15,00%
POBLACION	65065
COMPRA PRODUCTOS SECTOR	26%
LOCAL PERSONALIZADO	51%
CAPTACIÓN DE LA POBLACIÓN	55%
<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>	5,00%

La cartera de Productos fue tomada un 26% de la población y del cual solamente el 51%, fue considerado para la proyección mensual de productos.

Tabla 20.

*Cartera de productos*

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PVP</b>	<b>COSTO MP</b>
Pastel Pequeño	24	8,00	25%
Pastel Mediano	24	10,00	25%
Pastel Grande	8	12,00	25%
Selva Negra grande	8	15,00	25%
Tartaleta Grande	8	15,00	25%
Tres Leches	8	15,00	25%
Pastas Varias	5	1,50	25%
Tartaletas	5	1,50	25%
Tiramisú	5	1,50	25%
Tres leches	5	1,50	25%
Chescake	4	1,50	25%
Bocaditos varios	4	0,50	25%
Galletería	4	0,50	25%
Empanadas de Carne	4	1,50	25%
Empanadas de Pollo	4	1,50	25%
Moldes de Agua	594	1,25	12%
Moldes Integrales	594	1,50	12%
Moldes de Queso	594	2,00	12%
Molde Brioche	594	2,00	12%
Pan redondo	706	0,12	12%
Pan gusano	706	0,12	12%
Croissant	706	0,15	12%
Enrollados	706	0,12	12%
Pan de Queso	706	0,15	12%
Pan de Cebolla	706	0,15	12%
Cholitas	594	0,25	12%
Pan variado	706	0,12	12%
Empanadas	883	0,45	12%
Cappuccino	294	2,00	20%
Macacino	343	2,00	20%
Cappuccino Esencia	245	2,00	20%
Frapuccino	245	2,00	20%

Café en agua	392	1,00	20%
Café cortado	442	1,00	20%
Café en leche	392	1,00	20%
Expreso	49	1,00	20%
Té	49	0,75	20%
Chocolate	491	1,00	20%
Té especial	491	1,00	20%
Varios (Bolón, Humitas, Empanada Verde)	981	0,50	20%
Desayunos	491	2,50	20%
Bocaditos de Sal (50 piezas)	9	20,00	25%
Bocaditos de Sal (100 piezas)	9	40,00	25%
Bocaditos de Dulce (50 piezas)	9	20,00	25%
Bocaditos de Dulce (100 piezas)	9	40,00	25%
Patel para 30	13	40,00	25%
Patel para 50	6	60,00	25%
Patel para 70	6	80,00	25%
Leche	1446	0,80	75%
Yogurt	203	0,50	75%
Queso	228	2,50	75%
Gaseosa Grande	203	3,00	75%
Gaseosa Mediana	203	2,50	75%
Gaseosas Personales	203	0,25	75%
Mantequilla	25	1,00	75%
Mermelada	25	1,00	75%
Embutidos	25	2,00	75%

### 3.13. CONCLUSIONES

- Del universo seleccionado solo el 16% de las encuestas consumen productos en las panificadoras del sector, el cual es el mercado objetivo, las proyecciones de ventas se muestran positivas, el 26% de la población compra productos diarios, de esta manera nos permite realizar estrategias acordes a las necesidades de la empresa.
- La toma de decisiones financieras y estrategias a desarrollarse es primordial en la vida de la empresa y la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 4: OPERACIONES**

### **4.1. ESTADO DE DESARROLLO**

#### **4.1.1. ESTRATEGIA OPERATIVA**

##### **POLÍTICAS INTERNAS**

Los colaboradores deben cumplir normas internas, y deben cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura.

- Cabello totalmente recogido.
- Tener las uñas cortas y limpias, sin esmalte.
- Mantener la Higiene personal
- Cuidar los insumos y equipos de trabajo.

## 4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

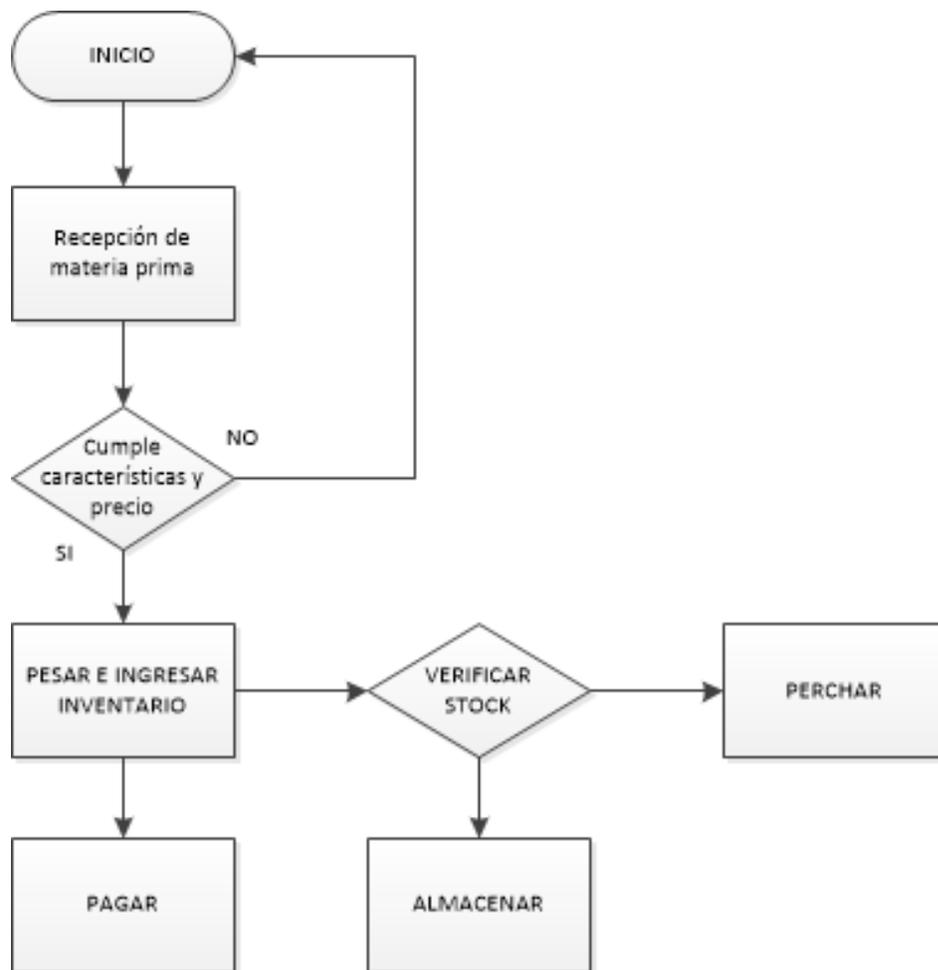


Figura 14. Flujograma de Recepción de materia prima

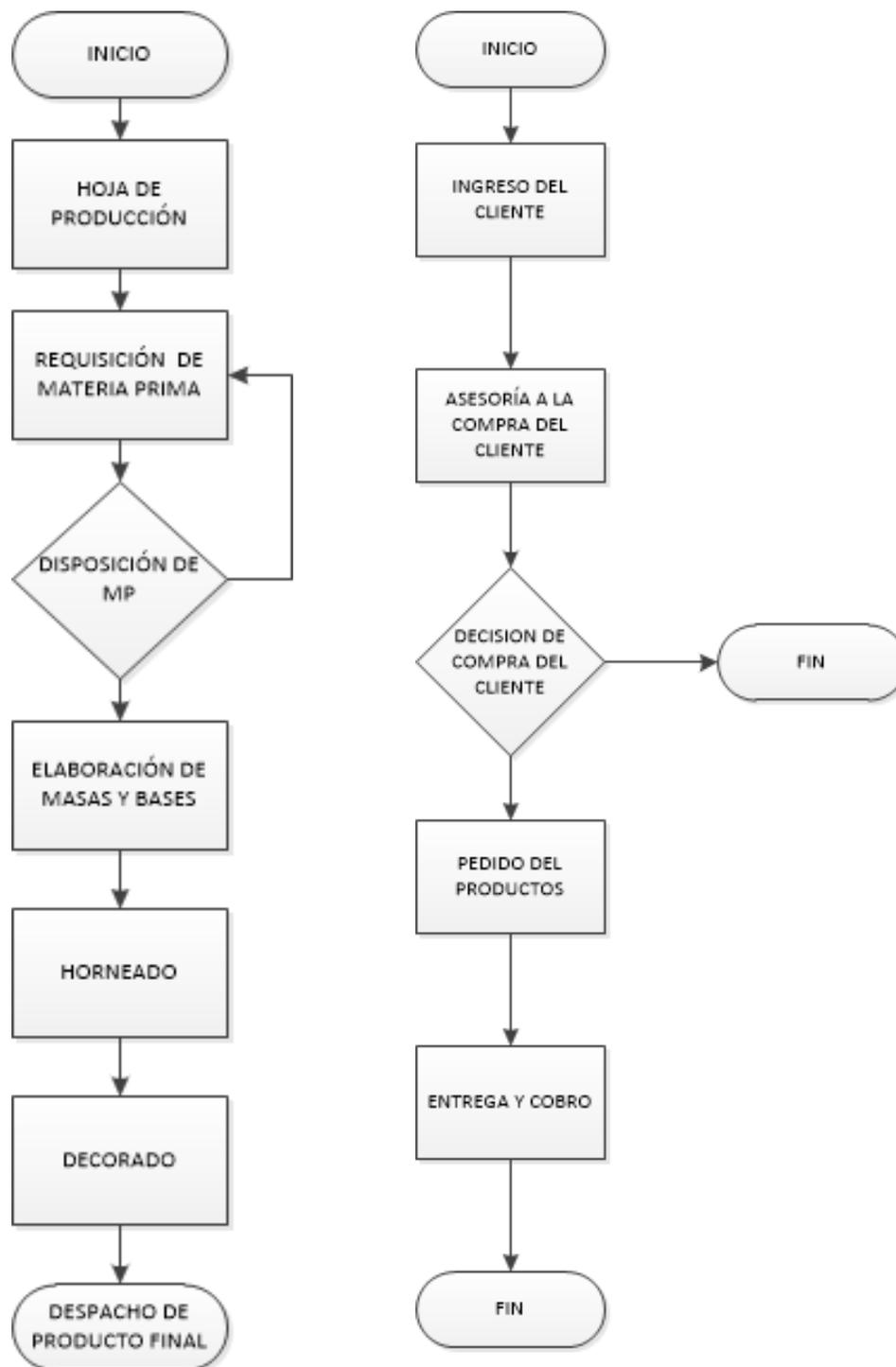


Figura 15. Flujograma de procesos

### 4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Tabla 21.

*Insumos*

<b>Equipo de Cocina</b>			
<b>Detalle de Maquinaria y Equipo</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PVP</b>	<b>TOTAL</b>
CAFETERA	1	2.600,00	<b>2.600,00</b>
CAMPANA DE EXTRANCION	1	450,00	<b>450,00</b>
COCINA INDUSTRIAL	1	400,00	<b>400,00</b>
CONGELADOR MIXTO INDUSTRIAL	1	1.700,00	<b>1.700,00</b>
AMASADORA	1	895,00	<b>895,00</b>
HORNO	1	6.500,00	<b>6.500,00</b>
KITCHEN AID	2	549,00	<b>1.098,00</b>
LICUADORA	2	135,00	<b>270,00</b>
MESAS DE ACERO INOXIDABLE	4	350,00	<b>1.400,00</b>
MICROONDAS	1	120,00	<b>120,00</b>
BATIDORA SEMI INDUSTRIAL	1	550,00	<b>550,00</b>
HORNO CONVECCION	1	890,00	<b>890,00</b>
LAMINADORA	1	1.850,00	<b>1.850,00</b>
PLANCHA DE PAN	2	200,00	<b>400,00</b>
ESTANTERIAS DE METAL	4	165,00	<b>660,00</b>
<b>E. Gastos de Instalación</b>			
INSTALACIÓN		950,00	
<b>Detalle de Mobiliario</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PVP</b>	<b>TOTAL</b>
ABRELATAS	2	12,78	<b>25,56</b>

BALANZA MECANICA	2	104,70	<b>209,40</b>
LATAS	20	9,00	<b>180,00</b>
BANDEJAS DE ALIMENTOS (35X32X15)	8	12,00	<b>96,00</b>
BATIDORAS DE MANO	4	15,00	<b>60,00</b>
BOWLS	20	6,80	<b>136,00</b>
BROCHAS DE ALTA TEMPERATURA	4	15,72	<b>62,88</b>
CHAIRA	2	12,23	<b>24,46</b>
COLGADOR MAGNETICO DE CUCHILLOS	1	7,84	<b>7,84</b>
CONTENEDORES DE CUBIERTOS	2	25,00	<b>50,00</b>
CUCHARA DE CAFÉ	50	0,55	<b>27,50</b>
CUCHARONES	10	8,95	<b>89,50</b>
CUCHILLO TIPO SIERRA	2	7,86	<b>15,72</b>
CUCHILLOS DE COCINA	4	10,69	<b>42,76</b>
ESPATULA PERFORADA	10	6,70	<b>67,00</b>
ESPATULAS	4	7,61	<b>30,44</b>
ESPATULAS DE ALTA TEMPERATURA	2	23,00	<b>46,00</b>
ESPATULAS DE GOMA	4	1,80	<b>7,20</b>
GUANTE DE ALGODÓN	2	4,15	<b>8,30</b>
HACHUELA TRAMONTINA	2	25,38	<b>50,76</b>
JARRAS	12	10,80	<b>129,60</b>
OLLA ANCHA CON TAPA	4	98,14	<b>392,56</b>
PLATOS DE POSTRE	100	3,03	<b>303,00</b>
POZUELO PARA SALSAS	20	2,24	<b>44,80</b>
RECIPIENTE WESTAMARK (AZUCAR)	20	14,73	<b>294,60</b>

SALEROS	12	2,15	<b>25,80</b>
SERVILLETOS	12	7,90	<b>94,80</b>
TABLAS DE PICAR	4	12,00	<b>48,00</b>
TASAS	100	1,20	<b>120,00</b>
TRINCHE ARROCERO 32CM	6	3,75	<b>22,50</b>
<b>Petit Menaje</b>			
RECIPIENTE WESTAMARK (AZUCAR)	20	14,73	<b>294,60</b>
SALEROS	12	2,15	<b>25,80</b>
<b>Materiales de Uso de Mitigación de Impactos Ambientales</b>			
Depósitos de basura	2	120,00	<b>240,00</b>
Atrapa grasas	1	170,00	<b>170,00</b>
Extintor de Incendios Multifuncional (A, B, C)	2	60,00	<b>120,00</b>
<b>Equipo de Limpieza y Aseo</b>			
Basureros de Salón	3	3,84	<b>11,52</b>
Escobas	4	2,75	<b>11,00</b>
Palas	3	0,80	<b>2,40</b>
Trapeador	2	2,75	<b>5,50</b>
<b>G. Equipo de computación</b>	<b>475,00</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>
<b>Detalle de Equipos de Computación</b>			
COMPUTADORA	1	400	<b>400,00</b>
IMPRESORA	1	75	<b>75,00</b>
CAJA REGISTRADORA	1	580	<b>580,00</b>

#### 4.4. PLAN DE PRODUCCION:

El plan de producción es mensual, el objetivo de la empresa es crecer el 1% en ventas, mensualmente.

Tabla 22.

*Plan de Producción*

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Pastel Pequeño	7	7	7	8	8
Pastel Mediano	7	7	7	8	8
Pastel Grande	2	2	2	2	3
Selva Negra grande	2	2	2	2	3
Tartaleta Grande	2	2	2	2	3
Tres Leches	2	2	2	2	3
Pastas Varias	1	1	1	2	2
Tartaletas	1	1	1	2	2
Tiramisú	1	1	1	2	2
Tres leches	1	1	1	2	2
Chescake	1	1	1	1	1
Bocaditos varios	1	1	1	1	1
Galletería	1	1	1	1	1
Empanadas de Carne	1	1	1	1	1
Empanadas de Pollo	1	1	1	1	1
Moldes de Agua	167	175	184	193	203
Moldes Integrales	167	175	184	193	203
Moldes de Queso	167	175	184	193	203
Molde Brioche	167	175	184	193	203
Pan redondo	198	208	218	229	241
Pan gusado	198	208	218	229	241
Croissant	198	208	218	229	241
Enrollados	198	208	218	229	241
Pan de Queso	198	208	218	229	241
Pan de Cebolla	198	208	218	229	241
Cholitas	167	175	184	193	203
Pan variado	198	208	218	229	241
Empanadas	248	260	273	287	301
Cappuccino	83	87	91	96	100
Mocaccino	96	101	106	112	117
Capuccino Esencia	69	72	76	80	84
Frapuccino	69	72	76	80	84

Café en agua	110	116	121	127	134
Café cortado	124	130	137	143	151
Café en leche	110	116	121	127	134
Expreso	14	14	15	16	17
Té	14	14	15	16	17
Chocolate	138	144	152	159	167
Té especial	138	144	152	159	167
Varios (Bolón, Humitas, Empanada Verde)	275	289	303	319	335
Desayunos	138	144	152	159	167
Bocaditos de Sal (50 piezas)	3	3	3	3	3
Bocaditos de Sal (100 piezas)	3	3	3	3	3
Bocaditos de Dulce (50 piezas)	3	3	3	3	3
Bocaditos de Dulce (100 piezas)	3	3	3	3	3
Patel para 30	4	4	4	4	4
Patel para 50	2	2	2	2	2
Patel para 70	2	2	2	2	2
Leche	406	426	447	470	493
Yogurt	57	60	63	66	69
Queso	64	67	71	74	78
Gaseosa Grande	57	60	63	66	69
Gaseosa Mediana	57	60	63	66	69
Gaseosas Personales	57	60	63	66	69
Mantequilla	7	7	8	8	9
Mermelada	7	7	8	8	9
Embutidos	7	7	8	8	9

## 4.5. PLAN DE COMPRAS

Las compras se realizarán de acuerdo al requerimiento del mercado, sin embargo se ha tomado en consideración la proyección de estas.

Tabla 23.

### *Proyección Compras*

PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE	COSTO
Pastel Pequeño	5	25%	9,90
Pastel Mediano	5	25%	12,38
Pastel Grande	2	25%	4,83
Selva Negra grande	2	25%	6,04
Tartaleta Grande	2	25%	6,04
Tres Leches	2	25%	6,04
Pastas Varias	1	25%	0,37
Tartaletas	1	25%	0,37
Tiramisú	1	25%	0,37
Tres leches	1	25%	0,37
Chescake	1	25%	0,32
Bocaditos varios	1	25%	0,11
Galletería	1	25%	0,11
Empanadas de Carne	1	25%	0,32
Empanadas de Pollo	1	25%	0,32
Moldes de Agua	124	12%	18,64
Moldes Integrales	124	12%	22,37
Moldes de Queso	124	12%	29,82
Molde Brioche	124	12%	29,82
Pan redondo	148	12%	2,13
Pan gusado	148	12%	2,13
Croissant	148	12%	2,66
Enrollados	148	12%	2,13
Pan de Queso	148	12%	2,66
Pan de Cebolla	148	12%	2,66
Cholitas	124	12%	3,73
Pan variado	148	12%	2,13
Empanadas	185	12%	9,97
Capuccino	62	20%	24,62
Mocaccino	72	20%	28,72
Capuccino escancia	51	20%	20,52
Frapuccino	51	20%	20,52

Café en agua	82	20%	16,41
Café cortado	92	20%	18,46
Café en leche	82	20%	16,41
Expreso	10	20%	2,05
Té	10	20%	1,54
Chocolate	103	20%	20,52
Té especial	103	20%	20,52
Varios (Bolón, Humitas, Empanada Verde)	205	20%	20,52
Desayunos	103	20%	51,29
Bocaditos de Sal (50 piezas)	2	25%	9,82
Bocaditos de Sal (100 piezas)	2	25%	19,63
Bocaditos de Dulce (50 piezas)	2	25%	9,82
Bocaditos de Dulce (100 piezas)	2	25%	19,63
Patel para 30	3	25%	26,18
Patel para 50	1	25%	19,63
Patel para 70	1	25%	26,18
Leche	302	75%	181,46
Yogurt	42	75%	15,92
Queso	48	75%	89,54
Gaseosa Grande	42	75%	95,51
Gaseosa Mediana	42	75%	79,59
Gaseosas Personales	42	75%	7,96
Mantequilla	5	75%	3,98
Mermelada	5	75%	3,98
Embutidos	5	75%	7,96

## 4.6. KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

Tabla 24.

Indicadores

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
Rotación del personal	$\frac{\# \text{ Contratados} - \# \text{ Renuncias}}{\# \text{ Empleados}} \times 100$	Medir la rotación del personal, en un periodo de tiempo específico.	Permite determinar la frecuencia, reclutamiento y entrenamiento para la rotación detectada.
Porcentaje de cumplimiento cronograma de capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones evaluadas}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$	Evaluar la efectividad de la capacitación	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación realizada
Productividad	$\frac{\text{Cantidad Producida}}{\text{Trabajadores Operativos}}$	Medir la productividad	Cantidad de unidades producidas por persona en un periodo t.
Ahorro	$\text{Utilidad Bruta} - \text{Costo de capacitación}$	Contrastar el costo de inversión en capacitación respecto a la utilidad en ventas consecuente	Obtener el Ahorro entre la utilidad ganada por el incremento en las ventas por capacitar al personal

#### 4.6.1. KPI'S DEL PROCESO

- Costo medio de orden de compra. Coste total de aprovisionamiento entre el número de órdenes de compra.
- Porcentaje de cumplimiento de plazos. Número de pedidos recibidos dentro del plazo estimado entre el total de pedidos recibidos por 100.
- Porcentaje de envíos urgentes o no planificados. Se refiere a la cantidad de envíos urgentes entre el total de envíos por 100.
- Rotura de Stock de materias primas no planificadas. Se trata del tiempo de paradas de producción no planificadas a causa de roturas de stock de materias primas.
- Stock medio de materias primas. Para realizar este cálculo se suma el inventario inicial y el final y se divide entre 2.
- Rotación de Inventario de producto terminado. Coste de productos vendidos entre el stock medio de producto terminado.
- Rotación de Inventario de Materias Primas. Es la división entre el coste de productos vendidos entre el Stock medio de materias prima.
- Errores de previsión de demanda. Se calcula restando la demanda real a la previsión de la demanda, dividido entre la demanda real.
- Costo medio de gestión de pedidos. Coste total del dpto. de gestión de pedidos entre el total de pedidos emitidos.
- Plazo de aprovisionamiento o llamado también Lead Time. Se trata de la fecha de recepción del pedido menos la fecha de emisión del pedido.
- Porcentaje de materias primas sobre el total de ventas. Gasto en materias primas, entre el total de las ventas, por 100.

#### **4.7. CONCLUSIONES DEL CAPITULO**

- Definir las operaciones, es vital en la organización, ya que permite tener un panorama real de la producción al igual que los indicadores que miden el desempeño.
- La descripción del procedimiento técnico utilizado en el proyecto para poder obtener los bienes finales que en este caso corresponde a la realización de panes y pasteles, a través del proceso de transformación de los insumos y materias primas, utilizando hojas de ruta, para poder lograr estándares de producción y de calidad que caracterizan el desarrollo de este proyecto integrador.
- Los productos que oferta, describen costos que reflejan la calidad, ya que se puede reducir dichos costos pero disminuyendo calidad, lo cual no es la prioridad, sino más bien la de ofrecer productos de calidad.

## CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

### 5.1. SUPUESTOS DEL PLAN FINANCIERO

Para el desarrollo del proyecto se tomará en consideración, la siguiente información, que permitirá identificar, la viabilidad de la propuesta

Tabla 25.

*Inversión inicial*

<b>FINANCIAMIENTO INVERSION FIJA</b>	<b>34.121,84</b>
Capital Social (Porcentaje)	30%
Préstamo a Largo Plazo (Porcentaje)	70%
Tasa de interés anual	15,00%
Plazo (años)	5
Fecha de inicio del préstamo	1-oct-15
Cuota Fija	568,23

Tabla 26.

*Financiamiento*

<b>Inversión Fija Total =</b>	<b>34121,84</b>
<b>Financiamiento =</b>	<b>70%</b>
<b>Monto del Préstamo =</b>	<b>23885,29</b>
<b>Tasa de Interés mensual =</b>	<b>1%</b>
<b>Plazo =</b>	<b>60</b>
<b>Cuota Fija =</b>	<b>568,23</b>

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>		
<b>TOTAL PRINCIPAL</b>	<b>23885,29</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL INTERESES</b>	<b>10208,47</b>	<b>34093,76</b>

## 5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 5.2.1. ESTADOS DE RESULTADOS.

Tabla 27.

*Estado de resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>Año 1</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>VENTAS</b>		
Ventas contado		80.365,86
Ventas a crédito		
<b>(-) COSTO DE VENTAS (1+2-3)</b>		3.278,69
1. Inventario Inicial	0,00	
2. Producción del año	3.576,75	
3. Inventario Final	298,06	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		77.087,17
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>		60.171,27
Gastos de Venta	5.353,67	
Gastos Administrativos	9.600,00	
Gastos Producción	42.921,01	
Depreciación y Amortización	2.296,59	
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		16.915,90
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>		3.387,40
Intereses préstamo a largo plazo	3.387,40	
<b>(+/-) OTROS INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS</b>		
(+) Intereses recibidos		
(-) Intereses pagados		
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		13.528,50
<b>(-) 15% DE PARTICIPACION A TRABAJADORES</b>		2.029,27
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		11.499,22
<b>(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>		2.874,81
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		8.624,42
<b>(+) Depreciación y Amortización</b>		2.296,59
<b>(-) Principal</b>		3.505,86
<b>(=) FLUJO FINAL DE EFECTIVO</b>		<b>7.993,36</b>

## 5.2.2. BALANCE GENERAL

Tabla 28.

Balance General 2019

BALANCE GENERAL				
Valores Negociables		0,00	Cuentas por pagar	
Cuentas por Cobrar (Clientes)		0,00	Part. Trabajadores por pagar	2.029,27
Intereses por cobrar			Intereses por pagar	
Inventario		6.418,10	Impuestos por pagar	0,00
<i>Inventario Materia Prima</i>	6.120,04		Préstamo bancario a Corto Plazo	-3.845,09
<i>Inventario Producto en Proceso</i>			Porción corriente Préstamo Largo Plazo	4.069,45
<i>Inventario Producto Terminado</i>	298,06		Otros	
Otros			<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>2.253,63</b>
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>-1.170,72</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>			Préstamo Bancario a largo plazo	4.108,81
Terrenos	0,00	0,00	<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>4.108,81</b>
Edificios	4.576,25	4.381,76	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.362,44</b>
(-) Depreciación Acumulada	194,49			
Vehículos	0,00	0,00		
(-) Depreciación Acumulada	0,00			
Maquinaria y equipo	19.783,00	18.101,45	<b>PATRIMONIO</b>	
(-) Depreciación Acumulada	1.681,56		Capital Social	10.348,42
Mobiliario	3.593,80	3.288,33	Utilidad retenida	
(-) Depreciación Acumulada	305,47		Utilidad del ejercicio	8.624,42
Equipo de computación	475,00	440,68	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>18.972,83</b>
(-) Depreciación Acumulada	34,32			
Activo intangible	0,00	0,00		
(-) Amortización Acumulada	0,00			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>		<b>26.212,21</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Imprevistos	293,78	293,78		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>25.335,27</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>25.335,27</b>

### 5.2.3. ESTADO DE FLUJOS DE CAJA

Tabla 29.

#### Flujo de Caja

DETALLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>1. ENTRADAS DE EFECTIVO</b>												
Ventas Presupuestadas												
Ventas al contado	5.049,02	5.301,47	5.566,54	5.844,87	6.137,11	6.443,97	6.766,17	7.104,48	7.459,70	7.832,68	8.224,32	8.635,53
Ventas a crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas a crédito 30 días		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas a crédito 60 días		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ventas a crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>5.049,02</b>	<b>5.301,47</b>	<b>5.566,54</b>	<b>5.844,87</b>	<b>6.137,11</b>	<b>6.443,97</b>	<b>6.766,17</b>	<b>7.104,48</b>	<b>7.459,70</b>	<b>7.832,68</b>	<b>8.224,32</b>	<b>8.635,53</b>
<b>2. SALIDAS EN EFECTIVO</b>												
2.a Compras presupuestadas	1.418,75	1.489,69	1.564,17	1.642,38	1.724,50	1.810,73	1.901,26	1.996,32	2.096,14	2.200,95	2.311,00	2.426,54
2.b Mano de obra directa	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00
2.c Costos indirectos de fabricación	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
2.d Gastos de Ventas	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14	446,14
2.e Gastos de Administración	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
2.f Préstamo a Largo Plazo												
Principal	272,61	276,02	279,47	282,96	286,50	290,08	293,71	297,38	301,09	304,86	308,67	312,53
Interés	301,83	298,42	294,97	291,48	287,94	284,36	280,73	277,06	273,34	269,58	265,77	261,91
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>5.369,33</b>	<b>5.440,27</b>	<b>5.514,75</b>	<b>5.592,96</b>	<b>5.675,08</b>	<b>5.761,30</b>	<b>5.851,84</b>	<b>5.946,90</b>	<b>6.046,72</b>	<b>6.151,53</b>	<b>6.261,57</b>	<b>6.377,12</b>
<b>3. FLUJO NETO DE FONDOS (1 - 2)</b>	<b>-320,31</b>	<b>-138,80</b>	51,79	251,91	462,03	682,67	914,33	1.157,57	1.412,98	1.681,16	1.962,74	2.258,41
(+) SALDO INICIAL DE CAJA		-320,31	3.548,75	3.600,54	3.852,45	4.314,49	4.997,15	5.911,48	7.069,05	8.482,03	10.163,19	12.125,94
<b>4. SALDO DE CAJA</b>	<b>-320,31</b>	<b>-459,11</b>	<b>3.600,54</b>	<b>3.852,45</b>	<b>4.314,49</b>	<b>4.997,15</b>	<b>5.911,48</b>	<b>7.069,05</b>	<b>8.482,03</b>	<b>10.163,19</b>	<b>12.125,94</b>	<b>14.384,35</b>
<b>5. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO</b>												
5.a Préstamos contratados												
Principal												
Interés												
5.b Colocación en Valores Negoc.	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78	293,78
Recuperación de Valores Negoc.												
Interés por colocación												
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>-614,09</b>	<b>-752,89</b>	<b>3.306,76</b>	<b>3.558,67</b>	<b>4.020,71</b>	<b>4.703,37</b>	<b>5.617,70</b>	<b>6.775,27</b>	<b>8.188,25</b>	<b>9.869,41</b>	<b>11.832,15</b>	<b>14.090,57</b>

### 5.2.3.1. ESTADOS DE RESULTADO PROYECTADOS

Tabla 30.

Proyecciones

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>-34.494,72</b>					
<b>VENTAS</b>						
Ventas contado		80.365,86	84.384,15	88.603,36	93.033,52	97.685,20
Ventas a crédito						
<b>(-) COSTO DE VENTAS (1+2-3)</b>		3.278,69	3.442,62	3.614,75	3.795,49	3.985,27
1. Inventario Inicial	0,00					
2. Producción del año	3.576,75					
3. Inventario Final	298,06					
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		77.087,17	80.941,53	84.988,60	89.238,03	93.699,94
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>		60.171,27	63.179,83	66.338,82	69.655,76	73.138,55
Gastos de Venta	5.353,67					
Gastos Administrativos	9.600,00					
Gastos Producción	42.921,01					
Depreciación y Amortización	2.296,59					
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		16.915,90	17.761,70	18.649,78	19.582,27	20.561,38
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>		3.387,40	2.823,82	2.169,64	1.410,29	528,88
Intereses préstamo alargo plazo	3.387,40					
<b>(+/-) OTROS INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
(+) Intereses recibidos						
(-) Intereses pagados						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		13.528,50	14.937,88	16.480,14	18.171,98	20.032,50
<b>(-) 15% DE PARTICIPACION A TRABAJADORES</b>		2.029,27	2.240,68	2.472,02	2.725,80	3.004,88
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		11.499,22	12.697,20	14.008,12	15.446,18	17.027,63
<b>(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>		2.874,81	3.174,30	3.502,03	3.861,55	4.256,91
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		8.624,42	9.522,90	10.506,09	11.584,64	12.770,72
<b>(+) Depreciación y Amortización</b>		2.296,59	2.330,91	2.330,91	2.330,91	2.330,91
<b>(-) Principal</b>		3.505,86	4.069,45	4.723,63	5.482,97	6.364,39
<b>(=) FLUJO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>-34.494,72</b>	<b>7.993,36</b>	<b>8.627,75</b>	<b>9.284,49</b>	<b>9.963,21</b>	<b>10.663,24</b>

## 5.2.4. ANALÍISIS

Tabla 31.

*VAN y TIR*

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	
Inversion Inicial Neta	-34.494,72
Flujo de Efectivo Incremental 1	7.993,36
Flujo de Efectivo Incremental 2	8.627,75
Flujo de Efectivo Incremental 3	9.284,49
Flujo de Efectivo Incremental 4	9.963,21
Flujo de Efectivo Incremental 5	10.663,24
Costo del Capital Promedio Ponderado	15,00%
CALCULOS	
VAN	30.577,28
TIR	10%
RELACIÓN COSTO / BENEFICIO	4,75

Tabla 32.

*Punto de Equilibrio*

DETALLE		VARIABLE				
		CAFETERÍA	PANADEROS	PASTELEROS	PRODUCTOS BAJO PEDIDO	PRODUCTOS VARIOS
Número de unidades producidas y vendidas	Q	21.903,64	39.288,56	526,07	279,46	11.442,76
Precio de venta	P	1,37	0,64	5,77	42,86	1,51
Ventas Totales (US)	V	29.906,89	25.326,01	3.033,64	11.976,87	17.227,72
Participación en el volumen de ventas	%	0,34	0,29	0,03	0,14	0,20
COSTOS DE PRODUCCION						
Costos Variables totales	CV	1.335,53	1.130,97	135,47	534,84	769,33
Costo Variable Unitario	Cvu	0,27	0,08	1,44	10,71	1,13
Costos Fijos Totales	CF	6.511,99	6.511,99	6.511,99	6.511,99	6.511,99
Costo Fijo Unitario	Cfu	0,10	0,05	0,43	3,19	0,11
Costo Unitario por producto	Cu	0,37	0,13	1,87	13,90	1,24
MARGEN DE CONTRIBUCION	MC	1,09	0,57	4,33	32,14	0,38
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO MCP		0,37	0,16	0,15	4,40	0,07
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES =		5.961,68	11.479,70	1.505,66	202,60	17.301,24
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES =		8.139,99	7.399,99	8.682,66	8.682,66	26.047,97

## **5.2.5. MACRO IMPACTOS**

### **5.2.5.1. IMPACTO AMBIENTAL**

El Certificado de Registro Ambiental, se lo realizará con el fin de cumplir la normativa legal ambiental vigente, considerando que las actividades a ejercer en la pastelería son de impacto ambiental no significativas sobre el medio físico, biótico y social.

Dentro de los procesos productivos, los efectos que provocaría la implementación del proyecto son: la contaminación del agua y suelo debido a la generación de desechos líquidos y sólidos.

Para eliminar y minimizar los impactos ambientales sobre los recursos físicos, se propondrá en el Registro Ambiental un Plan de Manejo Ambiental con actividades orientadas al uso y manejo de residuos como: separación de desechos en la fuente, utilizando recipientes que faciliten su identificación, para posterior separación, acopio, aprovechamiento (reciclaje, recuperación, reutilización) o disposición final adecuada.

### **5.2.5.2. FACTORES ECONÓMICOS**

La economía actual del Ecuador es un gran avance para las ideas emprendedoras que se desarrollan en el país, al igual que las entidades del estado promueven la participación de los ciudadanos en generar empleo.

El Ecuador está atravesando por una situación difícil a nivel económico, pues se encuentra con una deuda externa alta y tiende a continuar. Es por ello por lo que las entidades de estados han apostado a la participación de los ciudadanos mediante el emprendimiento para generar empleo.

La Microempresa es la herramienta para generar fuentes de ingreso, al igual que se puede apoyar las políticas de inclusión de grupos vulnerables, a la nómina

Una Microempresa es una de las herramientas que ayudan al fortalecimiento a nivel económico y que haya mayor oferta y demanda. Además, como empresa que

piensa en la inclusión al apoyar las políticas de Gobierno estará dispuesta a trabajar con grupos vulnerables con el objetivo de crear condiciones adecuadas para tener una sociedad más próspera.

Estudios realizados tanto en el ámbito oficial como privado desde hace más de quince años, todos han reconocido y reconocen la influencia que tienen las MIPYMES en el desarrollo de la actividad económica mundial,

Por lo tanto, el proyecto que se desarrollará ayudará al fortalecimiento de la economía de la población a nivel país.

La economía actual del Ecuador es un gran avance para las ideas emprendedoras que se desarrollan en el país, al igual que las entidades del estado promueven la participación de los ciudadanos en generar empleo.

El Ecuador está atravesando por una situación difícil a nivel económico, pues se encuentra con una deuda externa alta y tiende a continuar. Es por lo que las entidades de estados han apostado a la participación de los ciudadanos mediante el emprendimiento para generar empleo.

La Microempresa es la herramienta para generar fuentes de ingreso, al igual que se puede apoyar las políticas de inclusión de grupos vulnerables, a la nómina

Una Microempresa es una de las herramientas que ayudan al fortalecimiento a nivel económico y que haya mayor oferta y demanda. Además, como empresa que piensa en la inclusión al apoyar las políticas de Gobierno estará dispuesta a trabajar con grupos vulnerables con el objetivo de crear condiciones adecuadas para tener una sociedad más próspera.

Estudios realizados tanto en el ámbito oficial como privado desde hace más de quince años, todos han reconocido y reconocen la influencia que tienen las MIPYMES en el desarrollo de la actividad económica mundial,

Por lo tanto, el proyecto que se desarrollará ayudará al fortalecimiento de la economía de la población a nivel país.

## REFERENCIAS

ARCOSA. (Abril de 2019). Obtenido de <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>

BanEcuador. (3 de Junio de 2019). *Conocemos tu interés por innovar y proponer ideas de negocios, por eso financiamos tus emprendimientos*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>

Buendia, M., & Berrocal, N. (2016). *PANADERÍA Y PASTELERÍA COMERCIAL*. Lima: Empresa Editora Macro EIRL. Obtenido de <http://www.tartamiel.com/nuestra-historia/historia-de-la-pasteleria-francesa/>

Cielos cubiertos. (Enero de 2019). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://pubdocs.worldbank.org/en/520871542818442113/Global-Economic-Prospects-Jan-2019-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>

Corfu. (Abril de 2019). Obtenido de <https://corfuecuador.com/>

CYRIL. (Abril de 2019). Obtenido de <https://corfuecuador.com/>

Delgado, O. (12 de Junio de 2017). *REVOLUCIÓN GOURMET EN LA COCINA*. Obtenido de OPULIX: <http://www.opulix.com/oscardelgado/revolucion-gourmet-en-la-cocina/>

El Universo. (27 de Octubre de 2018). *El sector panadero diversifica su oferta*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/10/27/nota/7018235/sector-panadero-diversifica-su-oferta>

Expo Sweet. (2018). Obtenido de [http://www.exposweet.com.ec/ficha\\_tecnica.html](http://www.exposweet.com.ec/ficha_tecnica.html)

IDE Business School. (26 de Octubre de 2018). *Ecuador y los últimos avances económicos*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2018/10/26/ecuador-y-los-ultimos-avances-economicos/>

Industria Alimenticia. (2018). *Informe anual de snacks y panificación 2018*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>

INEC. (6 de Abril de 2019). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSO*. Obtenido de [http://inec.gob.ec/inec/index.php?lang=es&option=com\\_xmap&Itemid=](http://inec.gob.ec/inec/index.php?lang=es&option=com_xmap&Itemid=)

La Unión. (Abril de 2019). Obtenido de <http://www.launionpanaderia.com/>

Levapan. (2018). *¿LA INDUSTRIA PANADERA AÚN PUEDE VENDER MÁS PAN?* Obtenido de <http://www.levapan.com.ec/2018/09/18/la-industria-panadera-aun-puede-vender-mas-pan/>

Lomeli, A. (23 de septiembre de 2013). *Relación entre Cliente y Empresa*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://www.slideshare.net/AlvaLomeli/relacin-entre-el-cliente-y-la-empresa>

Ministerios de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). *95% de empresas en Ecuador son MiPymes*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/95-de-empresas-en-ecuador-son-mypimes/>

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (Diciembre de 2011). *PLAN DE DESARROLLO 2012 – 2022*. Obtenido de [http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip\\_2012/s/plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2014.pdf](http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf)

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017). *Situación económica y productiva del DMQ*. Obtenido de Diagnóstico Estratégico - Eje Económico: <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>

Naranjo, L., & Castillo, V. (2017). Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=77130>

Organización Internacional del Trabajo. (Agosto de 2018). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Ecuador Programa de acción 2018 - 2019: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_644921.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_644921.pdf)

Panificadora Ambato. (2019). Obtenido de <http://www.panambato.com/>

Quito Turismo. (Abril de 2019). Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/obtenga-la-luae>

Registro Mercantil Quito. (Abril de 2019). Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/quito.html>

Sweet & Coffee. (Abril de 2019). Obtenido de <http://www.sweetandcoffee.com.ec/>

Villalobos, F. (2013). *Quito : Instituto de la Ciudad*. Obtenido de Características económicas de las manufacturas localizadas en Quitumbe: estudio con especial referencia al Parque Industrial Turubamba: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/6450/R-EXTN-QUR4-05-Villalobos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zumba, L. (30 de Marzo de 2019). *Diario el Expreso*. Obtenido de [expreso.ec: https://www.expreso.ec/economia/economia-gastofiscal-consumo-hogares-finanzas-ecuador-AX2725075](https://www.expreso.ec/economia/economia-gastofiscal-consumo-hogares-finanzas-ecuador-AX2725075)

## **ANEXO**

## Tabulación de encuestas

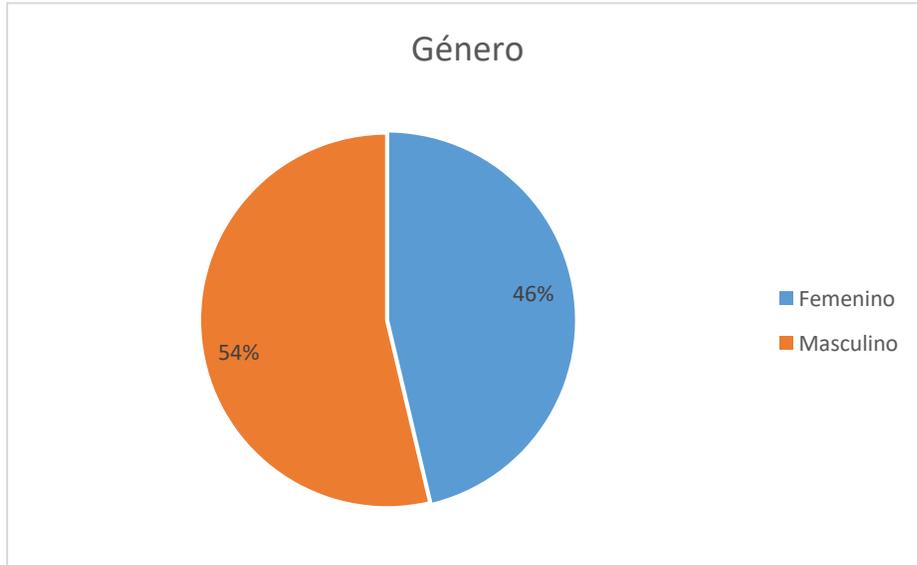


Figura 16. Género

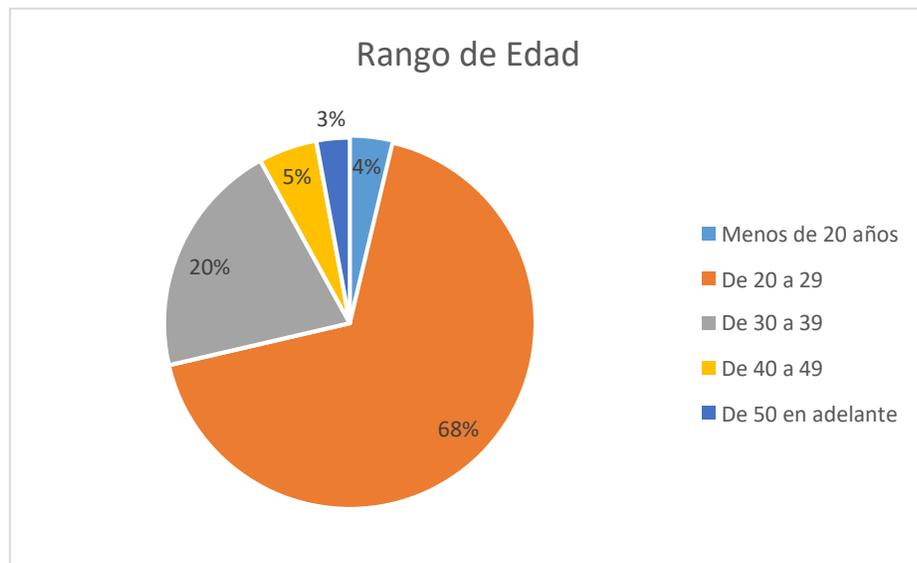


Figura 17. Rango de Edad

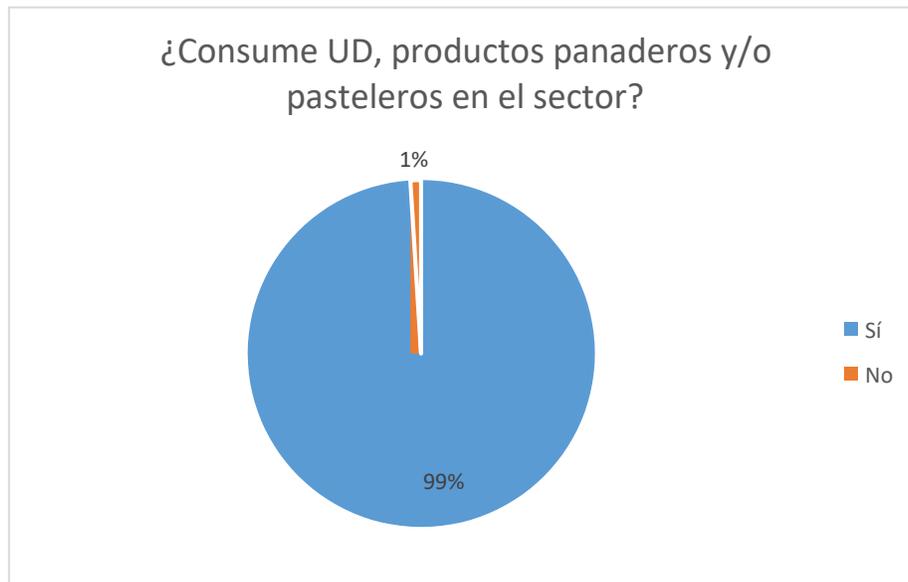


Figura 18. Consumo de productos

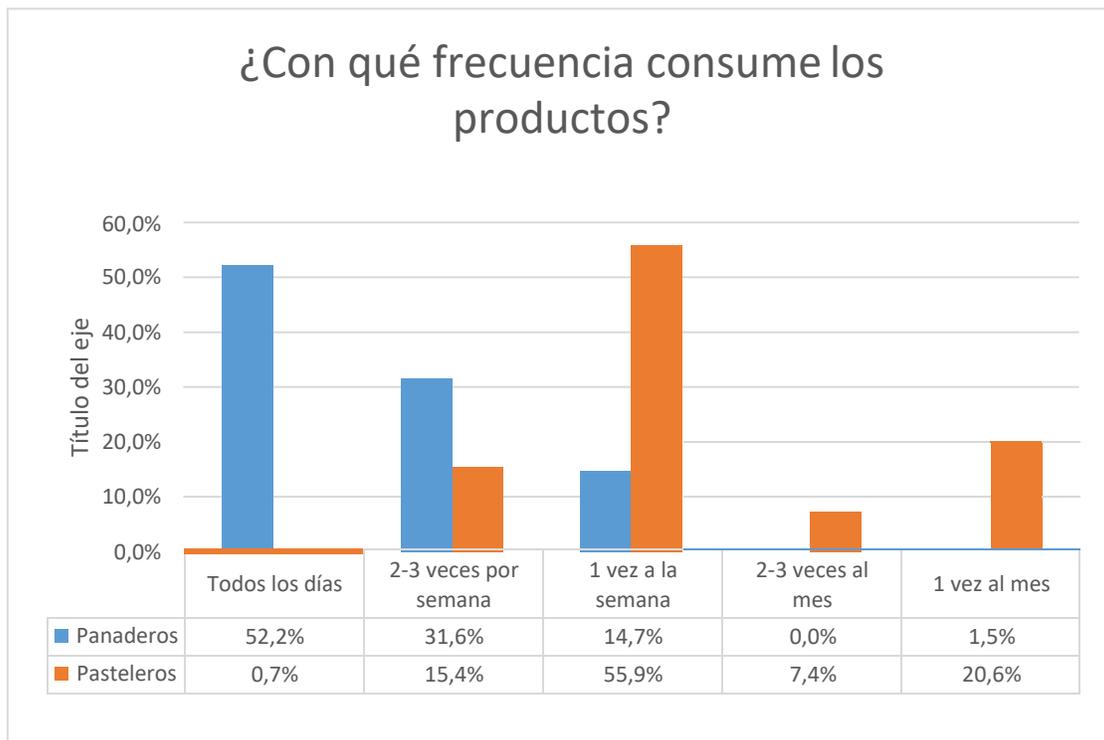


Figura 19. Frecuencia de Consumo

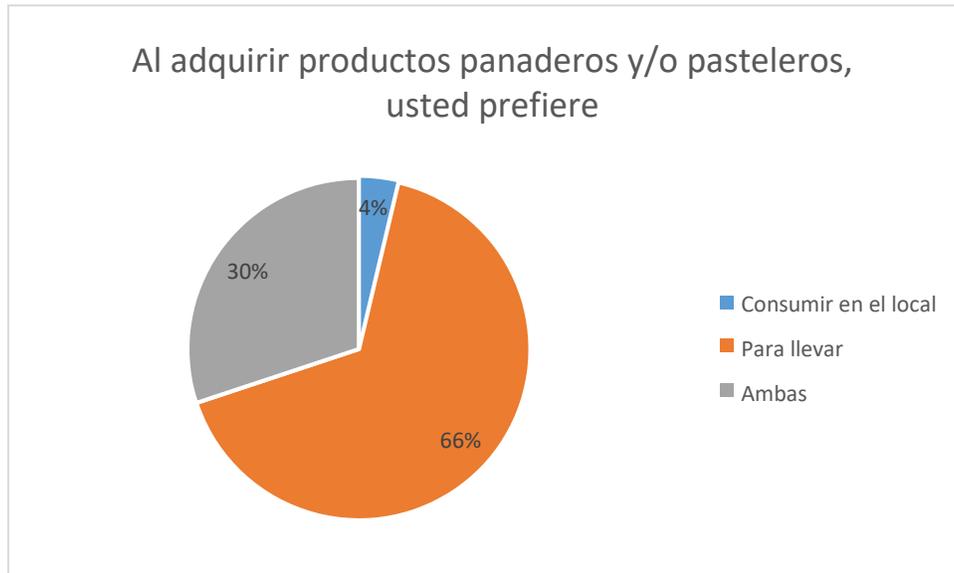


Figura 20. Preferencia de Consumo

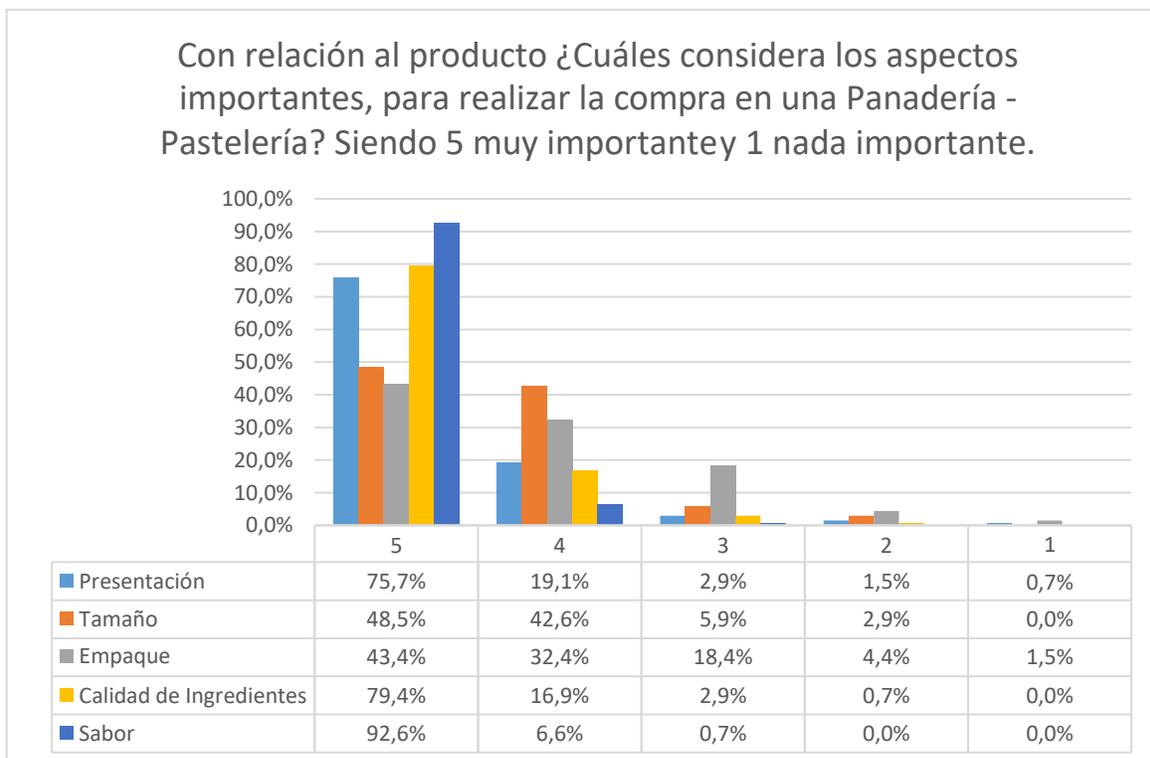
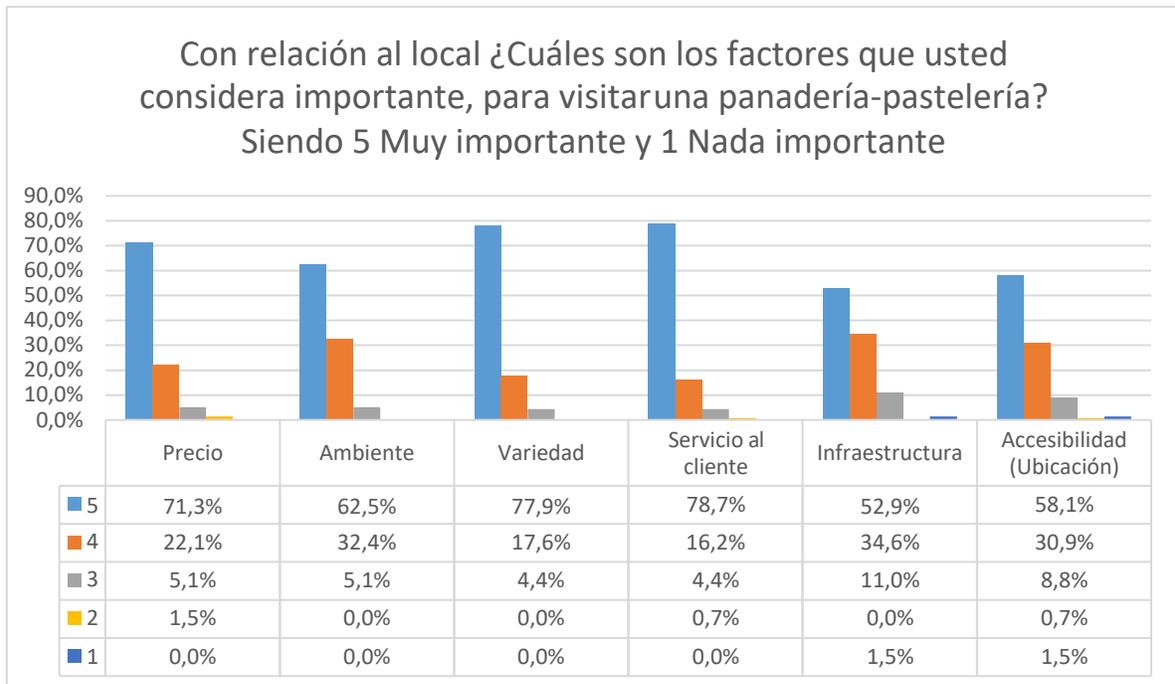
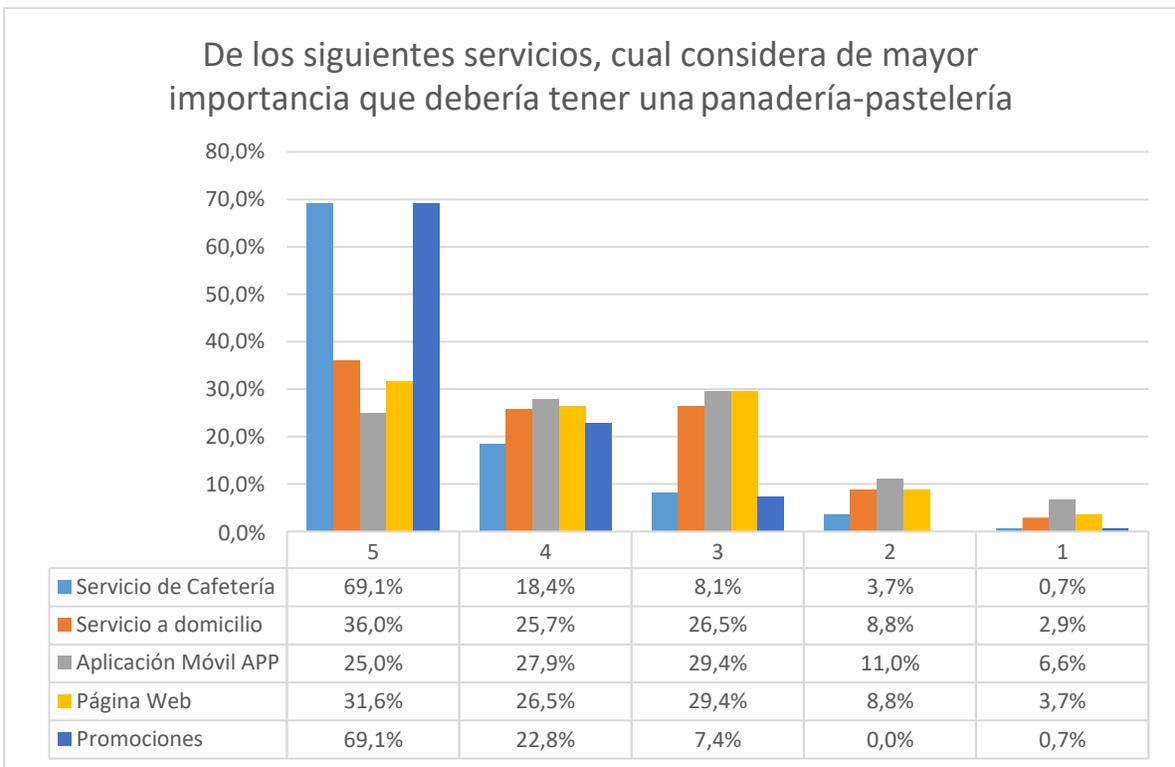


Figura 21. Preferencias del Local



**Figura 22. Factores de visita**



**Figura 23. Factores de servicio**

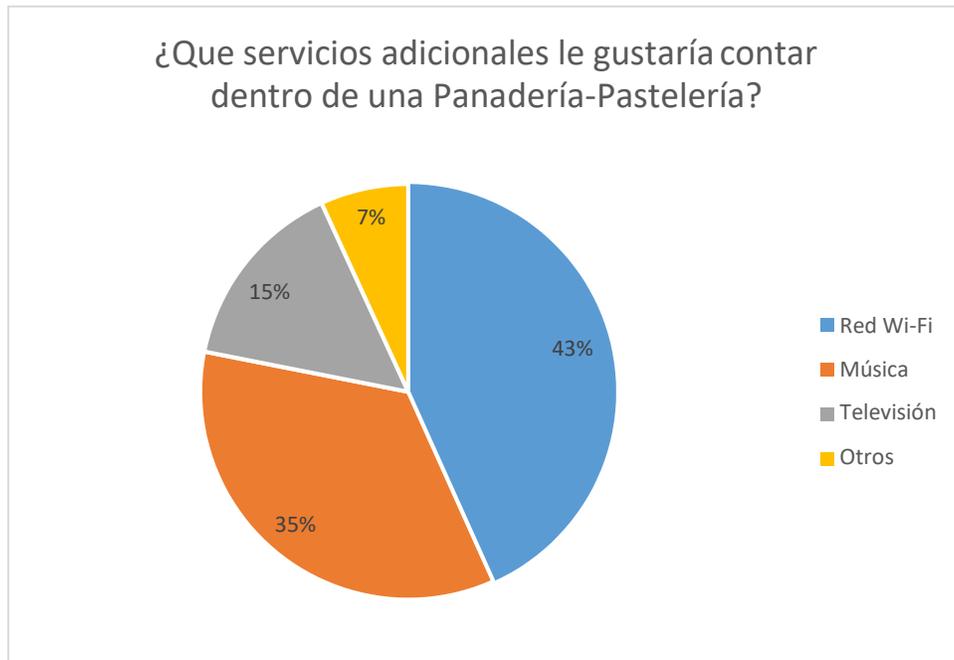


Figura 24. Servicios Adicionales

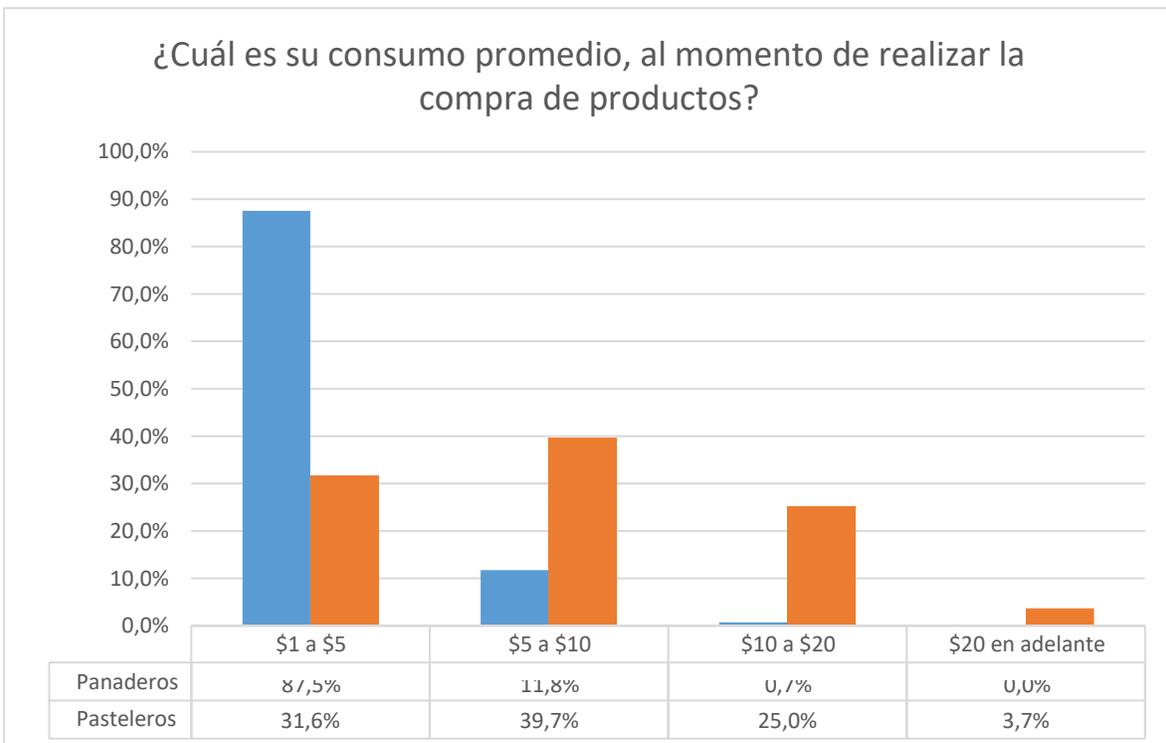


Figura 25. Consumo Promedio

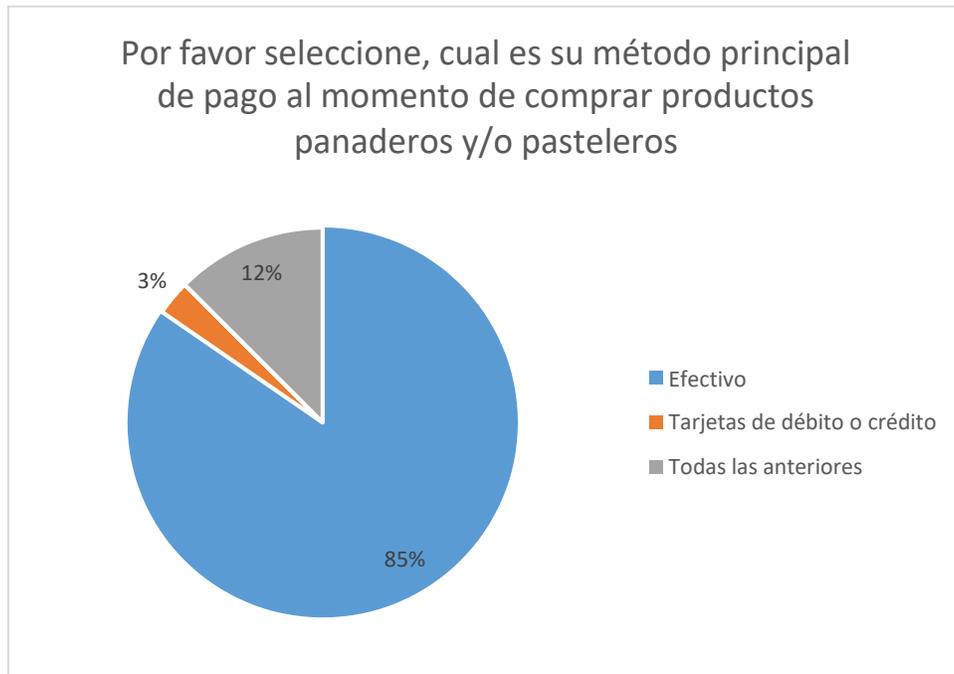


Figura 26. Métodos de pago

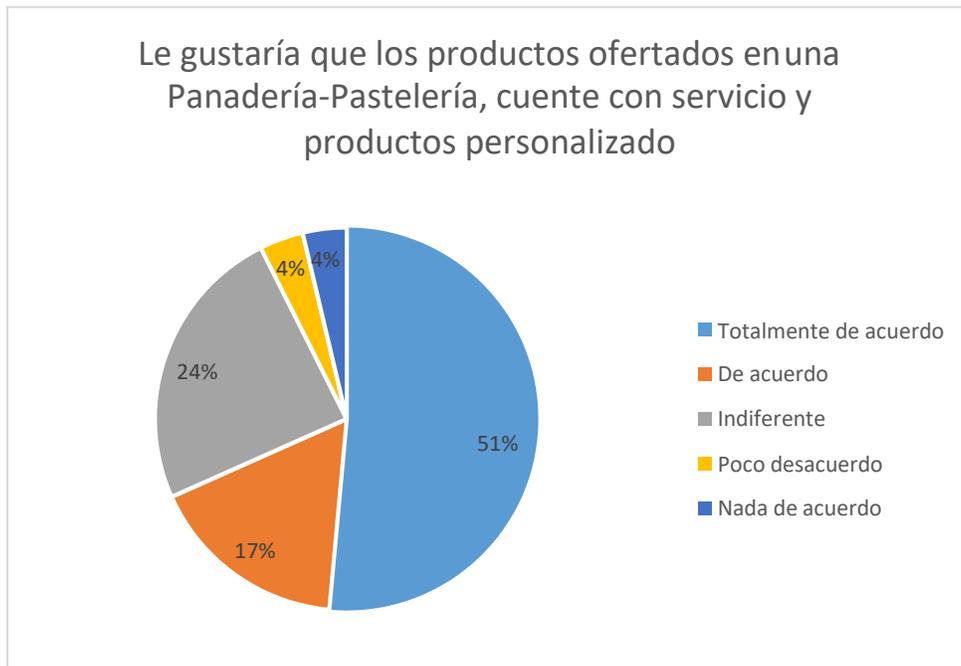


Figura 27. Servicios Personalizados

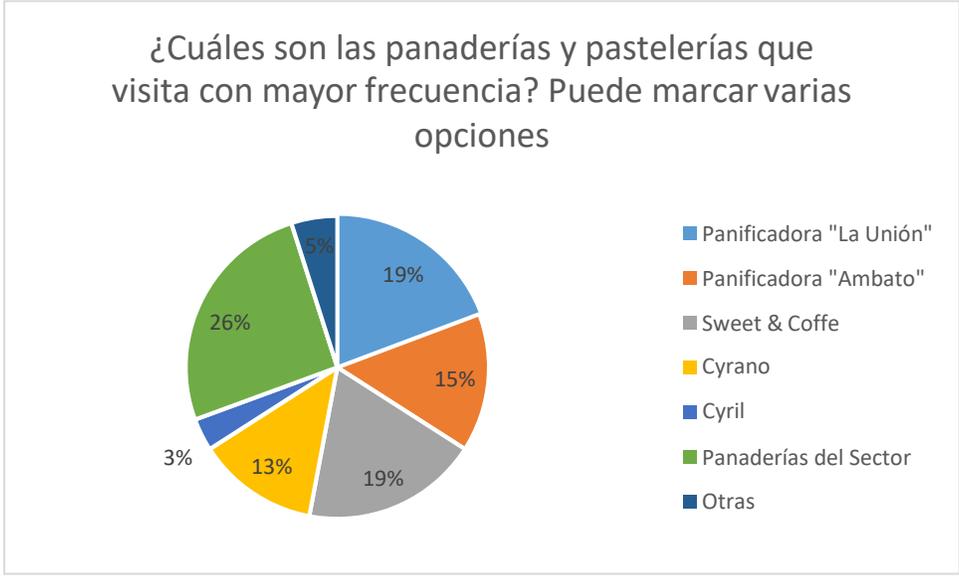


Figura 28. Competencia

