



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Plan de negocios para implementar una panadería y cafetería  
en el norte de Quito, sector la Mexterior, en la calle Vicente Pajuelo,  
con decoración Feng Shui**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero Comercial, Mención Administración de Empresas

Profesor Guía:  
Mst. Juan Carlos Torres

**AUTOR:  
MOISÉS ANDRÉS VELÁSTEGUÍ ESTRELLA**

Año  
2011

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Juan Carlos Torres  
Máster en Administración de Empresas  
C.I.: 180336917-0

### **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”.

---

Moisés Andrés Velástegui Estrella

C.I.: 171682396-6

## **AGRADECIMIENTO**

Al terminar una etapa de la vida, es muy importante mencionar a todas las personas que me han ayudado y han estado conmigo en buenos y malos momentos, para que este objetivo personal se cumpla, es por eso que en primer lugar, quiero agradecerle a “Dios” por haberme dado las posibilidades mentales, físicas y económicas para que esta meta sea realizada, en segundo lugar a mis queridos padres que con mucho esfuerzo, cariño, comprensión y apoyo supieron guiarme por el mejor camino para cumplir todas las metas en cada etapa de mi vida; a mi hermano, porque con su apoyo y comprensión, no solo en el plano académico, siempre me hizo ver mas allá de mis ojos.

También a todos quienes conforman la universidad de las Américas Profesores docentes y alumnos los cuales de una u otra manera ayudaron a que se cumpla esta meta.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo que me ha costado mucha tiempo y esfuerzo, en primer lugar a Dios, y a mis padres y hermano los cuales siempre me han apoyado incondicionalmente, en buenas y malas, las cuales siempre me hicieron ver que no es importante que tan duro sea el golpe que da la vida si no que tan rápido se levanta después de ese golpe.

## RESUMEN

El siguiente proyecto trata de un concepto de negocio el cual es una panadería con cafetería con decoración estilo Feng Shui, la cual es un concepto innovador. El proyecto tiene un estudio de macro entorno y de tendencias dentro de la industria y del sector, mediante ese estudio se realiza una investigación de mercados la cual arrojo una aceptación del negocio, para su futura implementación se tomo en cuenta la elaboración de un plan de marketing, el cual no debe de seguir las tendencias tradicionales y ser innovador, se ha tomado en cuenta los mejores proveedores, el plan de negocio cuenta con un cronograma de operaciones y de actividades, pasos a seguir para la elaboración del producto, contenido nutricional del pan, elaboración de cronograma de proveedores, los cuales están enfocados en optimizar recursos para que el negocio a empezar optimice costos y recursos.

El plan cuenta con un plan de operaciones y producción, un cronograma general, un estudio de posibles riesgos y soluciones a los mismos los cuales se han enfocado tanto como riesgos internos como externos.

El plan cuenta con una elaboración sobre el equipo gerencial el recurso humano que se va a necesitar para la elaboración del proyecto, y costos de la manutención de los empleados en la empresa, tomando en cuenta las leyes vigentes el en país.

El plan cuenta con un plan financiero el cual preve 3 escenarios y posibles riegos, tomando todo lo anterior plasmado en números, para ver su viabilidad financiera la cual resulto positiva, se conto con 2 escenarios apalancado y desapalancado los cuales tienen escenarios optimista, pesimista y normal.

Y al final podemos encontrar recomendaciones y conclusiones al proyecto, los cuales son muy concretos y pasos a seguir para el éxito del negocio.

## ABSTRACT

The next project is a business concept of a bakery cafe decor Feng Shui, This is an innovative concept. The project is a study of macro environment and industry trends within the sector and, through this study is conducted market research, I throw an acceptance of the business for future implementation the business will take into account the development of a plan marketing, that should not follow the traditional trends and be innovative, The business have taken into account the best providers, the business plan with a schedule of operations and activities, steps for developing the product's nutritional content bread, preparing schedule of suppliers, This are focused on optimizing the business resources to start optimizing costs and resources.

The plan of operations and production, a general schedule, a study of potential risks and solutions to them which have focused as well as internal and external risks.

The plan has an elaboration about the human resource management team that will be needed for project development, and maintenance costs of employees in the company, taking into account existing laws in the country.

The financial plan which sees three possible scenarios and risks, taking all this translated into numbers, to see their financial viability which is excellent, with 2 stages were counted and deleveraging leveraged scenarios which are optimistic, pessimistic and normal.

Finally, the business can find the draft recommendations and conclusions, which are very specific and steps for business success.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 OBJETIVOS .....	1
1.1.1 General .....	1
1.1.2 Específicos .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.3 MISIÓN Y VISIÓN .....	3
1.3.1 Misión .....	3
1.3.2 Visión .....	3
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>2 MACRO ENTORNO</b> .....	<b>4</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	4
2.2 OBJETIVOS .....	4
2.3 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (CIU).....	5
2.4 SECTOR DEL NEGOCIO.....	6
2.4.1 Antecedentes .....	6
2.4.2 Situación Actual .....	6
2.4.3 Situación Futura.....	7
2.5 INDUSTRIA .....	8
2.5.1 Antecedentes .....	8
2.5.2 Situación Actual .....	9
2.5.3 Situación Futura.....	13
2.6 NEGOCIO .....	14
2.6.1 Potencial de Clientes .....	14
2.6.2 Variables que afectan el Negocio .....	14
2.6.2.1 Calidad o Estilo de Vida .....	14
2.6.2.2 Grado de Formación .....	15
2.6.2.3 Estabilidad Política .....	15
2.6.2.4 Variable Legal .....	17
2.6.2.5 Variable Económica .....	19
2.7 PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA .....	22
2.8 LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	22
2.8.1 Barreras de Entrada.....	22
2.8.2 Amenaza de los Productos y Complementos .....	23
2.8.3 El Poder Negociador de los Compradores.....	23
2.8.4 El Poder Negociador de los Proveedores .....	24
2.8.5 Rivalidad existente dentro de los distintos Competidores del Sector .....	24



4.3.5.3	Posicionamiento del Producto .....	65
4.4	PRODUCTO .....	66
4.4.1	Historia del Producto.....	66
4.4.1.1	Ciclo de Vida y Estrategia de Marketing.....	66
4.4.1.2	Características .....	67
4.5	VENTAS .....	71
4.5.1	Estrategia.....	71
4.5.2	Previsión de Ventas .....	72
4.6	PRECIO.....	73
4.6.1	Objetivo.....	73
4.6.2	Estrategia.....	73
4.6.3	Condiciones de Pago.....	74
4.7	PROMOCIÓN .....	74
4.7.1	Publicidad .....	74
4.7.2	Degustaciones .....	75
4.7.3	Valor Agregado.....	75
4.7.4	Contactos Comerciales.....	75
4.7.5	Marketing Directo.....	75
4.8	EQUIPO DE VENTAS .....	76

## **CAPÍTULO V .....** 77

### **5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....** 77

5.1	PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN.....	77
5.1.1	El Ciclo Operativo .....	77
5.1.1.1	Periodos Estimados Promedios .....	77
5.2	ESTRATEGIA POSTERIOR.....	78
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....	78
5.4	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y VENTA.....	80
5.4.1	Inversión para el Local.....	81
5.4.1.1	Local.....	81
5.4.1.2	Superficie .....	82
5.4.2	Determinación del Tamaño de la Planta .....	83
5.4.2.1	Costos de Montar la Panadería y Cafetería .....	84
5.5	FACILIDADES Y MEJORAS .....	84
5.6	PROVEEDORES DE INSUMOS .....	85
5.7	PROVEEDORES DE MAQUINAS Y EQUIPOS .....	85
5.8	PROVEEDORES DE SERVICIOS .....	86
5.9	MANO DE OBRA PARA EL NEGOCIO.....	86
5.10	RECURSOS FINANCIEROS.....	87
5.11	CONTROL MEDIO AMBIENTAL.....	87
5.12	PLANES Y ESTRATEGIAS.....	88

<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>89</b>
<b>6 EQUIPO GERENCIAL</b> .....	<b>89</b>
6.1 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	89
6.1.1 Área de Producción .....	89
6.1.2 Área de Marketing y Ventas.....	89
6.1.3 Área Financiera.....	90
6.1.4 Área Administrativa.....	91
6.1.5 Área de Recursos Humanos .....	91
6.2 ¿QUÉ SE VENDE? .....	92
6.3 ¿A QUIÉN SE VENDE? .....	92
6.4 ¿CÓMO SE VENDE? .....	92
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	92
6.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	93
6.7 ORGANIGRAMA GENERAL .....	95
6.7.1 Nómina Empleados de la Planta.....	96
6.7.1.1 Descripción de Funciones .....	96
6.8 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	99
6.9 REMUNERACIÓN MENSUAL EMPLEADOS DE LA PLANTA .....	99
6.10 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	99
6.11 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE INVERSIONISTAS .....	100
6.12 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	100
 <b>CAPÍTULO VII</b> .....	 <b>102</b>
<b>7 CRONOGRAMA GENERAL</b> .....	<b>102</b>
7.1 CADENA DE VALOR .....	102
7.2 ESCALA ESTRATÉGICA .....	103
7.3 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	104
7.3.1 Adquisición del Local para la Planta, el Área de Ventas y Maquinaria .....	104
7.3.1.1 Actividades en el Área de Producción.....	104
7.3.1.2 Actividades en la Planta Procesadora.....	107
7.4 RIESGOS E IMPREVISTOS .....	109
7.4.1 Riesgos Climáticos .....	109
7.4.2 Riesgos Sociales y Políticos .....	110
7.4.3 Imprevistos.....	110

**CAPÍTULO VIII ..... 112**

**8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES ..... 112**

8.1	INTRODUCCIÓN.....	112
8.2	RIESGOS .....	112
8.2.1	Riesgos Logísticos.....	112
8.2.2	Riesgos Financieros .....	113
8.2.3	Riesgo Político.....	113
8.2.4	Riesgo País.....	114
8.3	POSIBLES PROBLEMAS .....	115
8.3.1	Problema 1 .....	115
8.3.1.1	Posible Solución.....	115
8.3.2	Problema 2 .....	115
8.3.2.1	Posible Solución.....	115
8.3.3	Problema 3 .....	115
8.3.3.1	Posible Solución.....	116
8.3.4	Problema 4 .....	116
8.3.4.1	Posible Solución.....	116
8.3.5	Problema 5 .....	116
8.3.5.1	Posible Solución.....	116
8.3.6	Problema 6 .....	117
8.3.6.1	Posible Solución.....	117
8.4	SUPUESTOS SOBRE LOS QUE SE CALCULARON LAS VENTAS PROYECTADAS .....	117
8.4.1	Tamaño del Mercado.....	117
8.4.2	Cálculo de Ventas.....	117
8.4.3	Crecimiento Esperado de las Ventas.....	117

**CAPÍTULO IX..... 118**

**9 ANÁLISIS FINANCIERO ..... 118**

9.1	INTRODUCCIÓN.....	118
9.2	SUPUESTOS .....	118
9.2.1	Generales .....	118
9.2.2	Plan de Producción.....	118
9.2.3	Tasas de Interés .....	119
9.2.4	Activos .....	119
9.2.5	Gastos Operacionales y Plan de Compras .....	119
9.2.6	Patrimonio.....	120
9.2.7	Capital de trabajo.....	120
9.2.8	Nómina de personal.....	120
9.2.9	Estructura de capital .....	121
9.2.10	Depreciación y Amortizaciones.....	121
9.2.11	Proyección de Ventas .....	121

9.2.12 Costos de la Materia Prima.....	122
9.2.13 Costos Unitarios (Fijos y Variables de Producción) .....	122
9.2.14 Costo de Oportunidad.....	122
9.2.15 Estado de Resultados.....	123
9.2.16 Flujo de Caja Apalancado.....	123
9.2.17 Flujo de Caja Desapalancado .....	124
9.2.18 Balance General .....	125
9.2.19 Evaluación del Proyecto .....	125
9.2.20 Punto de Equilibrio.....	126
9.2.21 Ratios.....	126
9.2.22 Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) .....	126
<b>CAPÍTULO X .....</b>	<b>127</b>
<b>10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
10.1 CONCLUSIONES.....	127
10.2 RECOMENDACIONES .....	129
<b>Bibliografía.....</b>	<b>131</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>132</b>

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUCCIÓN

Tema: Plan de negocios para implantar una panadería y cafetería en el norte de Quito, sector la Mexterior, en la calle Vicente Pajuelo.

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 General

Realizar un plan de negocio para implantar una panadería y cafetería en el norte de Quito.

#### 1.1.2 Específicos

- Investigar el entorno en el cual se desarrollara la empresa.
- Investigar los gustos y preferencias de las personas, la competencia y el entorno con respecto a la industria panificadora.
- Elaborar un plan de marketing.
- Realizar un innovador plan de operaciones y producción.
- Elaborar un plan gerencial y administrativo.
- Elaborar un cronograma.
- Elaborar un plan financiero para analizar la viabilidad del plan de negocio.

### 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Lo que se ha tomado en cuenta para que el plan de negocio tome fuerza ha sido, el mercado no es saturado,<sup>1</sup> además no hay competencia intensa puesto

---

<sup>1</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/panaderos-viven-su-drama-277224-277224.html>

que hay 2 panaderías a 3 km a la redonda,<sup>2</sup> también que el mercado es grande por que según el INEN la población Quiteña tiende a crecer en un 3% al año,<sup>3</sup> además la población de Quito es de 2, 007,767,<sup>4</sup> y en el sector de influencia de la empresa que es la Mexterior, la Florida y la calle Marcos Jofre hay aproximadamente 71,792 personas,<sup>5</sup> también tomar en cuenta que la capacidad de compra de los Quiteños va en aumento,<sup>6</sup> y se conoce la industria ya que se ha realizado investigaciones en otras materias de la universidad en este campo.

Los productos van a ser los siguientes, panes de: Cacho, Injerto, Centeno, Rosa de agua, Palanqueta, Chocolate, Reventado, Económico y pasteles en pedazos serian Mil hojas y torta de chocolate por que son los básicos en una panadería y para iniciar el negocio hay que empezar con productos que más llegan a las personas.

El segmento es la clase media, media-alta, alta entre las edades de 18 años a 65 años dividido en 3 estratos, el cual se conforma por personas que viven en el segmento del norte de Quito que están entre las calles Marcos Jofre y Florida.

El potencial a futuro es abrir una sucursal en el mediano plazo (un año y medio), ya que para tener mayor mercado se debe de expandir, diversificar a pan de yuca, palanqueta de centeno, de mantequilla, de chocolate con manjar de leche, Pan de manjar, pan de pascua, injerto, de dulce, de avena, de crema, de vainilla, de leche, pasteles en pedazos y enteros de chocolate, naranja, vainilla, de caramelo.

---

<sup>2</sup> Barrido de comercio por Moisés Velástegui

<sup>3</sup> [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> Investigación de campo por Moisés Velástegui

<sup>6</sup> [http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45](http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&task=view&id=45)

El valor agregado es dar un estilo de vida a los clientes que la Empresa, sea un lugar de reunión y de desastres para pasar un momento agradable y salir de la monotonía.

### **1.3 MISIÓN Y VISIÓN**

#### **1.3.1 Misión**

Ser una empresa de producción y venta de productos de panadería que brinde una excelente experiencia al cliente por medio del producto y el servicio.

#### **1.3.2 Visión**

Llegar a ser una empresa líder y estar entre las 10 primera en venta de productos de panadería en 6 años.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MACRO ENTORNO**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo expone y define el sector y la industria de las panaderías en Quito, en donde se encuentra el negocio. De igual manera, se examinan las variables externas, tanto macro como micro, las cuales podrían afectar o beneficiar el negocio.

También se analizarán los antecedentes de la industria, la situación actual en la cual se encuentra la producción, tendencias, estacionalidad y también se hará un breve análisis de la situación futura de la industria.

Cabe recalcar, que es importante determinar los potenciales clientes del negocio, ya que el futuro y rendimientos de la inversión, dependerán directamente de los clientes con los cuales se vaya a trabajar.

#### **2.2 OBJETIVOS**

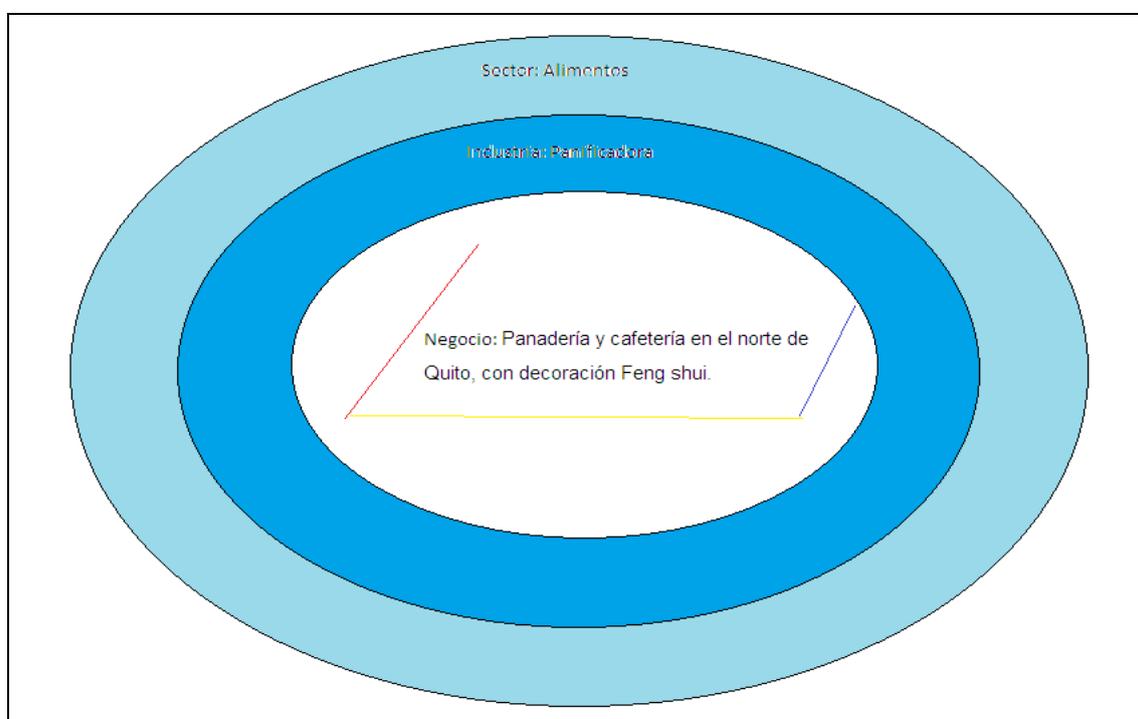
- Investigar la industria, los competidores y los actores que están involucrados en la misma.
- Investigar el rango de precios de la industria.
- Investigar los factores regulatorios a los que se someten los actores de la industria.
- Investigar las tendencias de la industria.
- Investigar los tipos de negocios existentes en el mercado.

- Conocer la clasificación en la cual se encuentra la situación macro y micro entorno.
- Determinar el punto de equilibrio del negocio.
- Investigar acerca de la estacionalidad del negocio.

### 2.3 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (CIIU)

Dentro del CIIU, en la estructura esquemática por secciones, se encuentra en la clasificación D, que es la clasificación de alimentos elaborados, pero en la última codificación completa del CIIU, la industria Panificadora pertenece a la codificación: D 1544.0<sup>7</sup> que corresponde a la elaboración de pan y otros productos de panadería frescos. El cual sirve para diferenciar los productos según la codificación que maneja la superintendencia de compañías.

Gráfico 2.1



**Fuente:** Banco Central  
**Elaborado por:** Autor

<sup>7</sup> Según información oficial de la superintendencia de compañías: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

El entorno del negocio es el norte de Quito, se tomarán en cuenta los factores del entorno, factores que afectan y benefician al negocio directamente, ya sea internos o externos.

## **2.4 SECTOR DEL NEGOCIO**

El sector del negocio, es netamente de alimentos, ya que el plan va a desarrollarse en base a la elaboración de pan y otros productos de panadería.

### **2.4.1 Antecedentes**

Se va a tomar datos de los últimos años para obtener mayor exactitud en el análisis. En el 2007 el valor agregado de la industria manufacturera sin incluir la refinación de petróleo representó el 13,99% del Producto Interno Bruto (PIB) siendo la industria de alimentos y bebidas la de mayor aporte (7,83% del PIB)<sup>8</sup>. Esto nos indica que aproximadamente la mitad de la industria manufacturera es de alimentos y bebidas según el INEC, lo cual indica que estar en el sector de alimentos es un buen negocio.

### **2.4.2 Situación Actual**

Se observa en la siguiente tabla que en el 2007 las personas destinaron el 28%<sup>9</sup> de sus ingresos en alimentos y bebidas no alcohólicas, lo cual nos da a conocer que todo lo que tiene que ver con alimentos tiene gran potencial de mercado, y comparado con bienes y servicios que son de gran frecuencia de consumo, se considera un porcentaje alto. Según el INEC la comparación va de ventaja los alimentos con 8 puntos con respecto a servicios y bienes de igual consumo.

---

<sup>8</sup> INEC [http://www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?folderId](http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId)

<sup>9</sup> Ibídem.

A continuación unos datos del año 2007, del Ecuador los cuales están en millones de dólares.<sup>10</sup>

**Tabla 2.1 Ventas del sector alimenticio**

	Valor	Porcentaje
ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	1.729,2	100%
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** El autor

Se observa que los productos de panadería mueven alrededor de 90,4 millones de dólares al año, lo cual es una cifra alta y se considera entre los principales productos para el consumo de las personas, debemos de tomar en cuenta que este dato es de consumo principalmente interno y esta comparado con productos que tienen mayor frecuencia de demanda y en algunos casos se exportan.

### **2.4.3 Situación Futura**

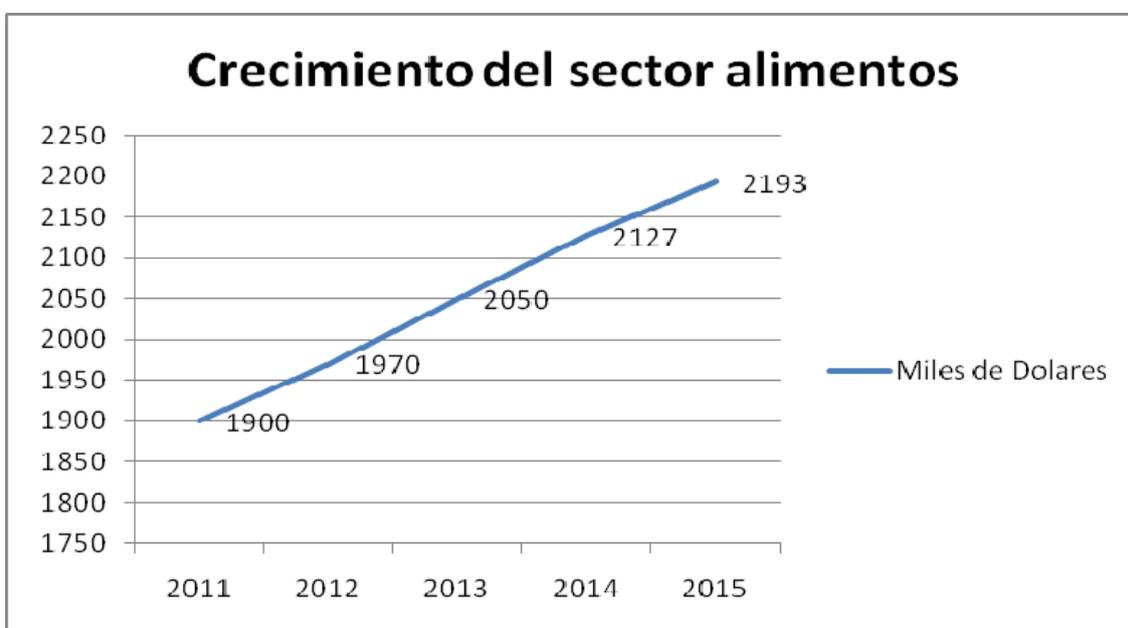
No existen fuentes que respalden datos futuros acerca de la industria de los alimentos a nivel nacional, pero realizando una proyección lineal, podemos ver que el crecimiento anual promedio a partir del año 2000, es de cerca del 4%

<sup>10</sup> Ibídem.

anual, por lo cual se puede proyectar un crecimiento paulatino uniforme tomando como año base el año 2011 hasta el año 2015, ya que el Ecuador es un país que dedica gran parte de sus recursos a la industria de los alimentos, incluso industrias que antes no se consideraban de alimentos ahora ya se las considera. Por ejemplo las flores ahora sirven de alimentos para extravagantes postres.

A continuación un gráfico en proyección de crecimiento lineal del sector de los alimentos, entre los periodos 2011 hasta el 2015.

**Gráfico 2.2 Crecimiento del sector de alimentos**



**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Autor

## 2.5 INDUSTRIA

Dentro de la clasificación del CIU La industria es panificadora.

### 2.5.1 Antecedentes

La industria panificadora es madura, ya que es una industria que tiene gran cantidad de ofertantes pero no es saturada, y el producto que es el pan esta

posicionado en la mente de los consumidores que consideran al pan mas que un alimento, ya que lo ven como una necesidad para satisfacer el hambre. La industria se encuentra en un periodo de alza de precios desde el 2008 aunque ha sido mínimo gracias a que las panaderías de orden artesanal reciben un subsidio.<sup>11</sup> La clasificación del subsidio es de protección a los pequeños productores, es decir a panaderías de orden artesanal que recién empiezan o elaboran alrededor de 1 a 4 quintales diarios de harina, Sin embargo para poder recibir este subsidio, los panaderos, deben de estar afiliados a la cámara de panaderos artesanales, además este subsidio es una manera de mantener los precios para panes populares, a un precio de 12 centavos, lo cual es una ley decretada por el gobierno a partir del 2008. La mayoría de panaderías no cumplen esta ley puesto que no existe un control riguroso y efectivo.

### **2.5.2 Situación Actual**

Las panaderías actualmente se dividen en 3 sectores: los de orden artesanal, las pequeñas industrias que son de orden mediano, y las industrias panificadoras que son las grandes.<sup>12</sup> Según información de expertos en la materia y la cámara de panaderos artesanales de Pichincha, las de orden artesanal son las que producen de 1 a 7 quintales de harina diarios y tienen por lo regular un solo punto de venta. Los de orden medio procesan de 7 a 12 quintales de harina diarios y tienen diferentes puntos de venta propios y además distribuyen a otros puntos de venta particulares los cuales revenden el producto con un margen de ganancia. Las grandes son las cuales procesan más de 12 quintales de harina diarios y tienen varios puntos de venta propios al igual que reparten en varios puntos de venta particulares, que comercializan el pan con un margen de utilidad como revendedores. Estas plantas son grandes industrias que ocupan galpones enteros como son: la Baguette en la avenida Eloy Alfaro y La moderna que se localiza cerca del hospital metropolitano en el norte de Quito. Las de orden artesanal reciben subsidio de manera indefinida,

---

<sup>11</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/panaderos-critican-decreto-299019-299019.html>

<sup>12</sup> Cámara de comercio de Quito.

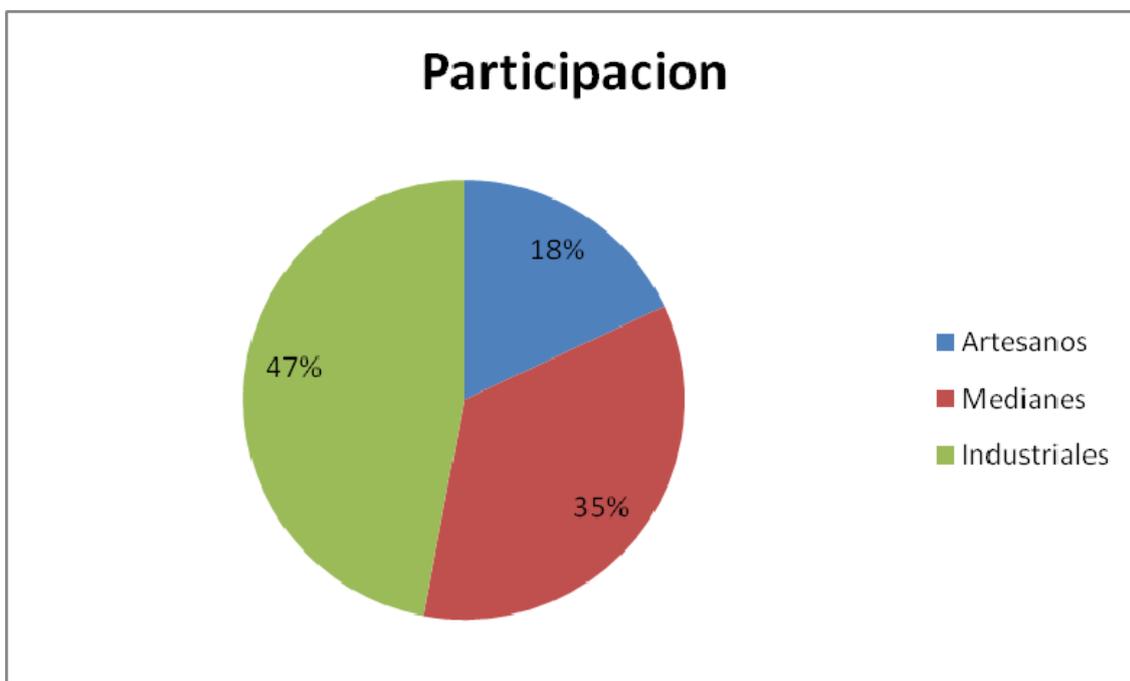
para que de esta forma existan panes populares.<sup>13</sup> Las panaderías de orden artesanal reciben un subsidio de 7 quintales como máximo y deben de estar inscritos como panaderías de orden artesanal en la asociación de panaderos artesanales y en la cámara de comercio de Quito.<sup>14</sup>

En los últimos años la industria panificadora ha tenido gran evolución por lo cual es una industria que es de consumo masivo para los quiteños.

El quiteño tiene costumbre de consumir el pan en las mañanas para el desayuno; antes del medio día, tipo lunch sobre todo en las oficinas, y en la tarde para tomar el tradicional café alrededor de las 18H00.

A continuación un gráfico de los participantes de la industria:

**Gráfico 2.3 Participación en la industria**



**Fuente:** Asociación de panaderos artesanales

**Elaborado por:** Autor

<sup>13</sup> Entrevista a varios expertos del sector y dueños de negocios.

<sup>14</sup> Entrevista a Cecilia Ortiz Panadería El pan Real

Debemos de tomar en cuenta que el mayor error que pueden tener los nuevos negocios de la industria, es no aplicar economías de escala, esto ha ocasionado el cierre de muchas panaderías productoras de orden artesanal pero aun así no han dejado de vender pan ya que han pasado de ser productoras a solo comercializadoras, esto quiere decir que las panaderías medianas o industriales venden sus productos para que las panaderías comercializadoras solo vendan el pan.

La industria a futuro tiende a evolucionar y diversificar su negocio ya que deben de ganar mercado y fidelidad. Las panificadoras son las que más mercado abarcan ya que tiene varias sucursales y hacen economías a escala, como son: La baguette, La moderna, Panificadora Ambato, esas son las mas grandes puesto que tienen mínimo 5 sucursales en Quito<sup>15</sup> y a su vez tienen un posicionamiento en la mente del consumidor como la palanqueta del baguette, que muchas personas no la llaman así sino simplemente como baguette.<sup>16</sup>

Cabe recalcar que la panificadora La Baguette no tiene propiedad intelectual en el nombre de su producto estrella.<sup>17</sup>

A continuación una tabla de consumo a nivel nacional de los principales productos donde consta en tercer lugar el pan.

---

<sup>15</sup> Barrido de comercio por Moisés Velástegui

<sup>16</sup> Investigación de mercados por Moisés Velástegui

<sup>17</sup> Entrevista a la Dueña de La Baguette Paulina Muñoz

Consumo de productos a nivel Nacional

**Tabla 2.2 Consumo de productos a nivel nacional**

Nacional		Urbano		Rural	
Arroz	6,5%	Carne de res	6,3%	Arroz	8,8%
Carne de res	6,3%	Leche líquida	6,2%	Carne de res	6,2%
<b>Pan</b>	<b>5,8%</b>	<b>Pan</b>	<b>6,2%</b>	<b>Pan</b>	<b>4,9%</b>
Leche líquida	5,4%	Arroz	5,7%	Pescado fresco	3,7%
Pescado fresco	4,2%	Pescado fresco	4,4%	Papa	3,5%
Pollo entero	4,1%	Pollo entero	4,4%	Queso	3,5%
Presas de pollo	3,9%	Presas de pollo	4,2%	Aceite vegetal	3,5%
Queso	3,5%	Queso	3,5%	Azúcar	3,3%
Papa	2,9%	Papa	2,6%	Presas de pollo	3,2%
Aceite vegetal	2,5%	Gaseosas	2,5%	Leche líquida	3,1%
Gaseosas	2,4%	Huevos de gallina	2,2%	Pollo entero	3,1%
Azúcar	2,4%	Aceite vegetal	2,1%	Carne de chanco	2,5%
Huevos de gallina	2,1%	Azúcar	2,1%	Sardinas y Atún	2,4%
Carne de chanco	1,9%	Yogurt	1,9%	Gaseosas	2,2%
Sardinas y Atún	1,9%	Carne de chanco	1,7%	Fideos	2%
Yogurt	1,6%	Sardina y Atún	1,7%	Tomate riñón	1,8%
Tomate riñón	1,6%	Tomate riñón	1,5%	Huevos de gallina	1,8%
Manzana	1,3%	Agua sin gas	1,4%	Cebolla paiteña	1,6%
Cebolla paiteña	1,3%	Manzana	1,4%	Avena	1,3%
Fideos	1,3%	Plátano	1,2%	Plátano verde	1,2%
Resto de productos	37,1%	Resto de productos	36,7%	Resto de productos	36,4%
Total gasto	100%	Total Gasto	100%	Total gasto	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

Se observa que a nivel nacional los 2 primeros lugares ocupan carbohidratos y una proteína al igual que en la zona rural, en la zona urbana el tercer lugar lo ocupa el pan y esto es porque la mayoría de ecuatorianos promedio consumen más carbohidratos que proteínas ya que es un producto más barato; en la zona

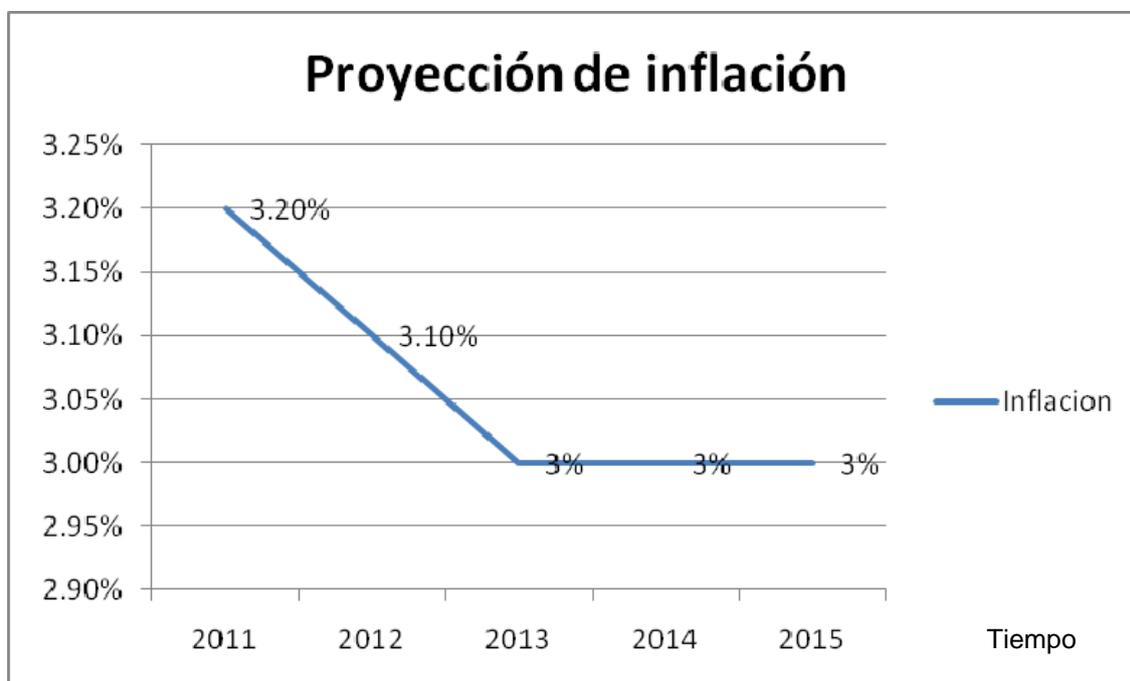
urbana el segundo lugar lo ocupa un complemento del pan puesto que la leche líquida se consume bastante en el desayuno y en la tarde acompañada del pan. El ecuatoriano se alimenta más de carbohidratos por cuestión de costumbre y por cuanto de esta forma maximiza sus beneficios con un presupuesto financiero pequeño.<sup>18</sup>

### 2.5.3 Situación Futura

La industria reporta una inflación lo cual afecta directamente al precio del pan y los pequeños productores están preocupados ya que el precio de la harina está subiendo a partir del 1 de octubre del 2010<sup>19</sup>, esto es perjudicial para la estabilidad de precios de productos de panadería, lo cual perjudica directamente a las ventas.

A continuación un gráfico de inflación proyectado desde el 2011 hasta el 2015.

Gráfico 2.4 Proyección de la inflación



Fuente: Fondo Monetario Internacional <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02>

Elaborado por: El Autor

<sup>18</sup> <http://www.nowloss.com/comidas-para-perder-peso.htm>

<sup>19</sup> Noticiero 24 Horas, Telemazonas.

## **2.6 NEGOCIO**

Panadería y cafetería en el norte de Quito, con decoración Feng shui el cual es una tendencia oriental minimalista. La cual se constituiría como empresa compañía limitada, que sería una empresa familiar, por esa razón se tomaría esa figura.

### **2.6.1 Potencial de Clientes**

Inicialmente los clientes serían los habitantes del sector en el cual se encuentra la panadería, la cual se distingue por ser una clientela que gusta del buen pan y le importa mucho la calidad y el precio justo. El nicho de mercado son personas de clase socio-económica media, media-alta, alta. Por que las esta clase de personas tiene la capacidad adquisitiva de comprar un pan de esas características y tienen afinidad a el valor agregado que presenta este tipo de empresa que es una decoración no tradicional.

### **2.6.2 Variables que afectan el Negocio**

Dentro de las variables que afectan al desarrollo del negocio, constan varias de carácter social, económico, y hasta políticas entre otras, las cuales se detallan a continuación:

#### **2.6.2.1 Calidad o Estilo de Vida**

El estilo de vida de las personas a las que va dirigido este negocio es de valoración en ideas nuevas y salir de la rutina, esto significa que ya no sea un negocio más del montón sino un concepto innovador y desestresante. Esta dirigido a las personas que buscan de un servicio “el algo mas” para satisfacción completa, los cuales valoran que no solo se venda un producto, sino un servicio conjunto para pasar un buen momento y no solo una transacción de recibir un producto. Las nuevas tendencias que tiene la

industria del negocio dan a conocer que las empresas están adquiriendo sistemas de control ya sea para producción o gestión<sup>20</sup>. Y eso las personas están valorando mucho en una empresa.

### **2.6.2.2 Grado de Formación**

En esta variable debemos de saber que las personas encargadas del área de la panadería deben de tener un nivel de preparación medio y ser capacitados en un nivel necesario para operar, lo que significa la calidad, la higiene para el negocio y atención al cliente. En la parte pastelera se requiere saber qué debe de tener el encargado en el curso de repostería, y experiencia en el área.

En el área administrativa es necesario tener un nivel superior de conocimiento, para ello el administrador debe de tener un título universitario que debe ser afín al negocio, y el contador debe de ser un contador público autorizado (CPA). Los cuales no necesitan exclusivamente tener experiencia en el sector panadero, pero si experiencia laboral.

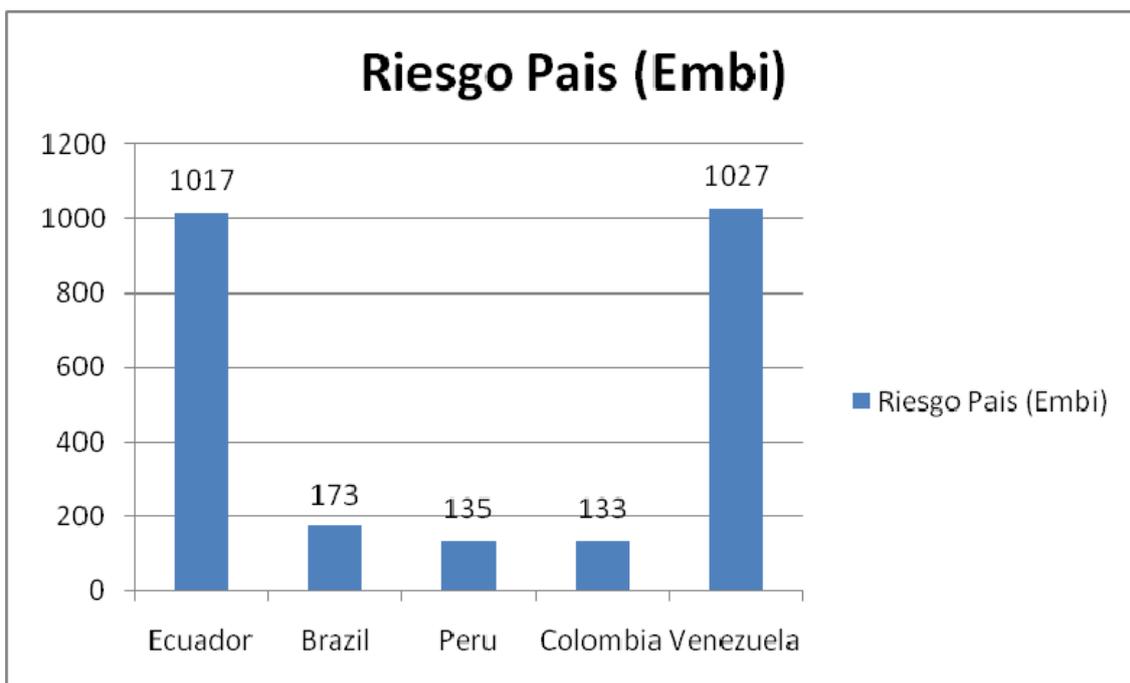
### **2.6.2.3 Estabilidad Política**

La variable política es un factor de análisis que puede preocupar en cierto grado, ya que para invertir en un negocio debemos de darnos cuenta en el riesgo país (EMBI), el cual nos indica el nivel de riesgo para invertir e iniciar un nuevo negocio en el país. Debemos de tener claro que este indicador no tiene la última palabra ya que hay otros factores los cuales dan una gran diferenciación al negocio.

---

<sup>20</sup> [http://www.fontagro.org/Projects/98\\_39\\_CalidadTrigo/Anexos](http://www.fontagro.org/Projects/98_39_CalidadTrigo/Anexos)

Gráfico 2.5 Riesgo País Tabla EMBI



Fuente: Banco Central

Elaborado por: El autor

El Ecuador se encuentra en un alto porcentaje de riesgo país, pero se debe de tomar en cuenta que no debe de ser el único indicador en fijarse si no también en como han evolucionado la industria, el sector, y negocios similares ante un gobierno el cual no se a dedicado a impulsar la inversión en el país. Los negocios se han fijado en minimizar sus costos para maximizar sus utilidades y el ultimo de los casos incrementar precios. Uno de los grandes problemas que el gobierno da a la empresa privada es que esta poniendo trabas a las empresas las cuales para sobrevivir en el mercado deben de subir precios, por ejemplo en el caso de las flores las empresas florícolas están quebrando ya que el gobierno no las apoya,<sup>21</sup> podemos ver esto cuando uno se dirige a provincias que eran florícolas, se observa que los invernaderos son menos en esas provincias. Los inconvenientes que pone el gobierno son más de cuestión de impuestos y ya que el sistema es corrupto para solo sacar los permisos se les pide coimas a los aspirantes a tener nuevos negocios.

<sup>21</sup> El Comercio <http://www4.elcomercio.com>

En los últimos años ha crecido las políticas de productividad, el gobierno se ocupa mas del trabajador,” En 2007, 68% de los trabajadores ecuatorianos no estaban cubiertos por el sistema de protecciones sociales. Al salario mínimo, en 2007, había que sumarle 35% en costos no salariales (aguinaldo, contribuciones obligatorias al seguro social, etc.). El salario del trabajador informal era en promedio 21% más bajo que aquel del sector formal y su productividad era 56% más baja. Todo esto, de acuerdo a los cálculos de los autores, generó una pérdida de entre 2,1% y 4,1% del PIB en 2007”.<sup>22</sup>

El gobierno del Ecuador puede asegurar la prosperidad a largo plazo con políticas que permitan que los individuos utilicemos de manera más eficiente los recursos disponibles. Si continúan suplantando las decisiones individuales, con decisiones colectivas nacidas en Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) u otro organismo de planificación central, nos asegurarán el estancamiento.<sup>23</sup>

#### **2.6.2.4 Variable Legal**

Dentro de esta variable, se debe de analizar las políticas del gobierno, las cuales manejan directamente los marcos legales del país, por lo cual se debe de analizar primero el factor tributario:

En cuanto al tema tributario, se debe de pagar impuestos del 25% por cuestión de impuesto a las renta, y a eso se le debe de sumar el 15% que legalmente le corresponden a los empleados como repartición de utilidades. Las declaraciones al servicio de rentas internas SRI (impuesto a la renta) son anuales y el impuesto al valor agregado (IVA) es declaración mensual. Los factores regulatorios son para toda empresa que produzca pan debe de vender un pan económico que no sobrepase los 12 centavos de dólar, lo cual genera para este negocio un riesgo por que un pan de 12 centavos de precio genera

---

<sup>22</sup> <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas>

<sup>23</sup> *Ibíd.*

un pan de mala calidad el cual es perjudicial y además, con una utilidad mínima.

Para tener en orden todos los papeles se debe de hacer lo siguiente:

Para el SRI, se debe de sacar en el SRI el registro único de contribuyentes (RUC). Es necesario presentar el certificado de votación del representante de la empresa, exigible hasta un año posterior a los comicios electorales. Además un comprobante del impuesto predial, contrato de arrendamiento o escritura de propiedad o de compra/venta del inmueble.<sup>24</sup>

El cuerpo de bomberos entrega el certificado de seguridad, para ello, si es la primera vez en sacar el certificado, se debe presentar original y copia del RUC y de la factura del extintor que debe de ser mínimo de 5 libras, que se colocará en el establecimiento comercial.<sup>25</sup>

La municipalidad entrega el registro de patente para ello hay que llenar un formulario y presentar originales y copias legibles de; cédula de ciudadanía del contribuyente y del RUC, del certificado de seguridad del cuerpo de bomberos, de las declaraciones de impuesto a la renta o las declaraciones de impuesto al valor del ejercicio económico anterior al que va a declarar.<sup>26</sup>

En el instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS), se registra la afiliación del patrono y los empleados. El patrono debe de obtener una clave a través de [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec).<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> El Comercio, (2010). Sección Negocios. Paso a paso para montar un negocio. Pág. 5.

<sup>25</sup> *Ibídem*.

<sup>26</sup> *Ibídem*.

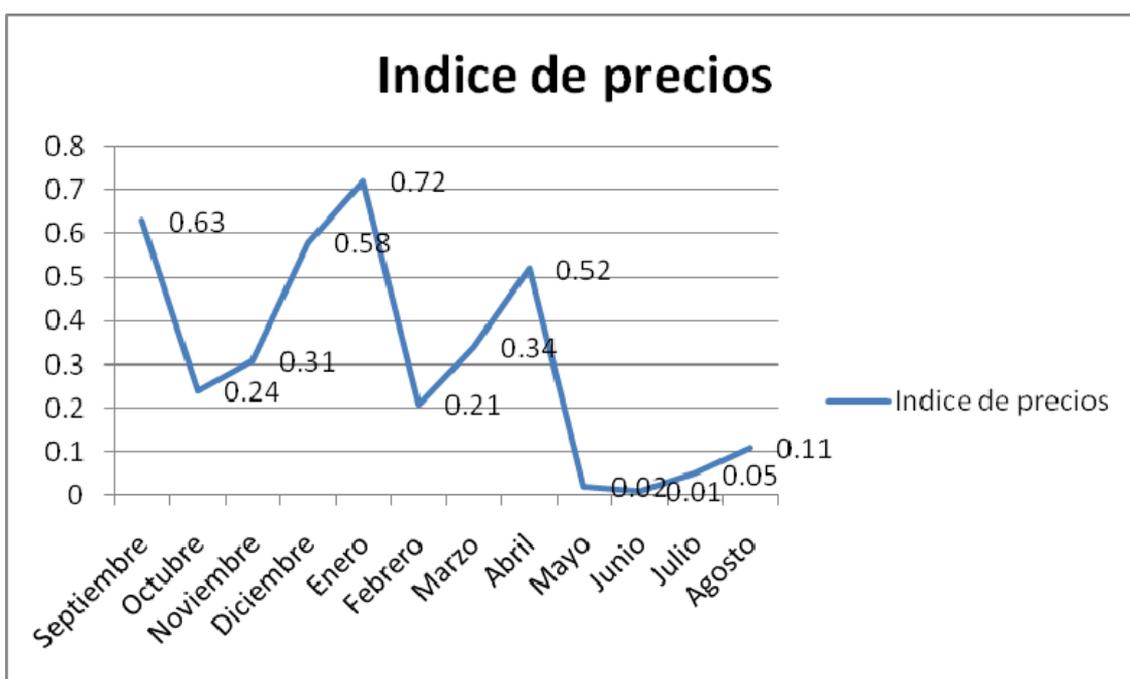
<sup>27</sup> *Ibídem*.

### 2.6.2.5 Variable Económica

Los factores económicos se ven afectados por que algunos implementos para hacer el pan están al alza, tales como la leche y el azúcar en cerca de un 10% por ciento,<sup>28</sup> por problemas que se han venido suscitando como la escases de azúcar por el tráfico de la misma hacia la frontera y el alza de la leche que se viene dando desde varios meses atrás,<sup>29</sup> además del alza de la harina que sucede desde el primero de octubre del 2010.<sup>30</sup>

A continuación una gráfica de índice de precios al consumidor, que va desde septiembre de 2009 hasta agosto de 2010 en periodos mensuales.

Gráfico 2.6 Índice de Precios



Fuente: INEC

Elaborado por: Autor

Debemos de tomar en cuenta la variable de empleo el cual nos da a conocer si se va a tener mano de obra disponible y si su precio va a ser alto o bajo.

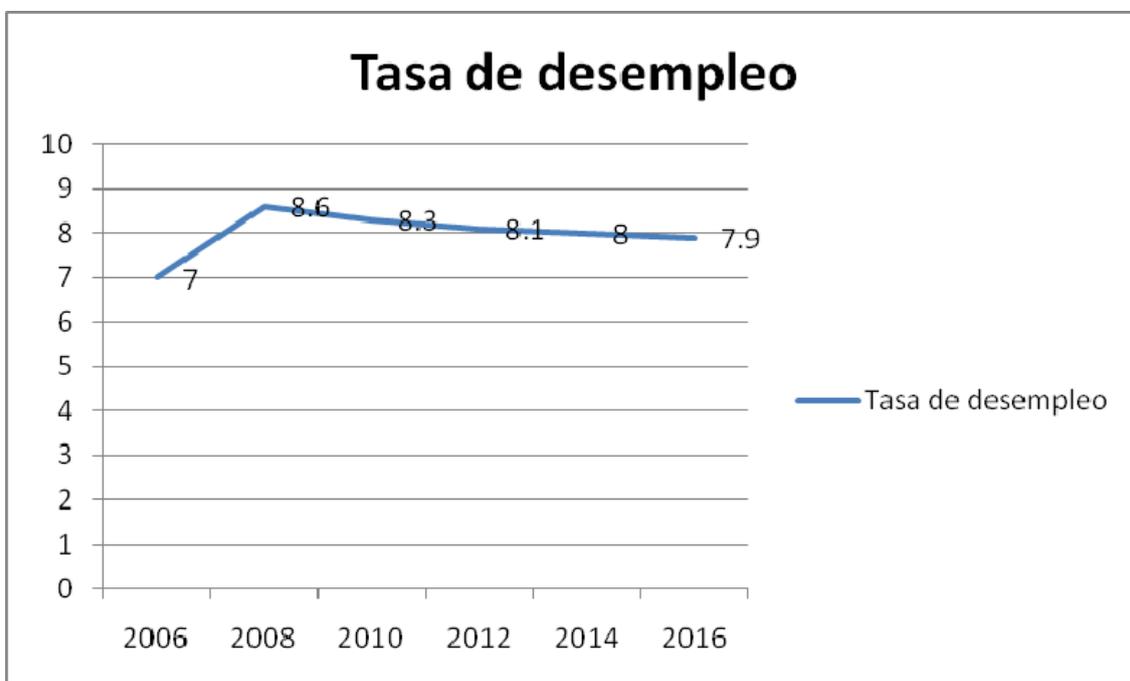
<sup>28</sup> El Comercio <http://www4.elcomercio.com>

<sup>29</sup> Noticiero Televistazo, Ecuavisa.

<sup>30</sup> El Comercio <http://www4.elcomercio.com>

A continuación un gráfico de tasa de desempleo en el Ecuador que va desde los periodos 2008 hasta el 2016.

Gráfico 2.7 Tasa de Desempleo



**Fuente:** Fondo monetario Internacional

**Elaborado por:** Autor

Se observa que la tasa de desempleo tiene tendencia a la baja después de una gran alza de empleo en el 2009, el cual nos da a conocer que el empleo esta creciendo lo cual es un indicador motivante para emprender un negocio en el Ecuador. La tasa de desempleo es de 7,4% en el tercer trimestre de 2010<sup>31</sup>, lo cual no da a conocer que el desempleo esta decayendo, comparado al 7,7% del segundo trimestre del mismo año y del 9,1% de el mismo periodo del anterior año. El Ecuador registra una población económicamente activa de 4,5 millones de personas, el sub-empleo es del 49,6% en el tercer trimestre de 2010 lo cual es inferior al 51,7 medido en el mismo periodo de 2009. Lo cual nos da a conocer que el subempleo es grande en el país, para lo cual se puede conseguir mano de obra necesaria para este negocio. La tasa de empleo es de 41,9% en el tercer trimestre de 2010, es un aumento de la tasa de 37,1

<sup>31</sup> Ibídem.

registrada en el mismo periodo de 2009.<sup>32</sup> Nos da a conocer que un porcentaje pequeño de desempleado y subempleado a encontrado trabajo fijo y la economía esta creciendo a paso lento. Las ciudades que se han visto mas afectadas con la crisis internacional en cuestión de empleo son Guayaquil y Machala, las cuales han visto grandes cierres de empresas en esas urbes.<sup>33</sup>

La producción aumenta pero a un ritmo muy lento (1.9%). Los datos indican que el PIB petrolero del segundo trimestre crece al 2% debido a una producción de hidrocarburos mayor a la del primer trimestre pero inferior a los niveles alcanzados en años anteriores. La declinación continúa con una recuperación parcial. De su parte el PIB no petrolero crece al 1.9% al medirlo frente al correspondiente al primer trimestre del 2010 que es el período inmediato anterior y no al 4% como se ha indicado en boletines oficiales.<sup>34</sup>

La canasta familiar básica, su valor se incrementó respecto al año pasado. En agosto del 2009, ésta se ubicó en USD 507,84, mientras que en este año aumentó a USD 538,73. Por su parte, el ingreso familiar creció de USD 357 a USD 448 en este año.<sup>35</sup>

A continuación una tabla de las tasa de interés:

**Tabla 2.3 Tasas de Interés**

<b>NOVIEMBRE 2010 (*)</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima</b>	<b>% anual</b>
<b>para el segmento:</b>		<b>para el segmento:</b>	
Productivo Corporativo	8.94	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.67	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.89	Consumo	16.3
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	Microcrédito Acumulación Simple	27.5
Microcrédito Minorista	28.7	Microcrédito Minorista	30,50

**Fuente:** Banco central

**Elaborado por:** El autor

<sup>32</sup> Ibídem.

<sup>33</sup> Ibídem.

<sup>34</sup> Ibídem.

<sup>35</sup> Ibídem.

## 2.7 PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA

Los productos básicos son los panes, los cuales se dividen en 2 grupos: los básicos y los más elaborados entre los básicos, a continuación una tabla de la clasificación:

Tabla 2.4 Clases de Panes

Panes			
Básicos	70%	Elaborados	30%
Reventado	9%	Yema	7%
Injerto	10%	Chocolate	4%
Palanqueta	21%	Cacho	12%
Económico	30%	Centeno	7%

**Fuente:** Pendería El pan real y Panificadora La baguette

**Elaborado por:** El autor

La tabla nos indica que los panes menos elaborados es decir los básicos son los más vendidos en las panaderías

## 2.8 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El negocio es una panadería con cafetería diferenciadora con decoración feng shui, el mismo es un estilo de lounge, para eso se va a analizar las 5 fuerzas de Porter

### 2.8.1 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son altas en este negocio ya que hay grandes empresas en la industria las cuales ya tienen posición de marca en la mente de clientes pero también tiene una debilidad el cual no son diferenciadores y no tienen fidelización, Actualmente los negocios de pan se ven truncados por la inversión que se debe hacer para ser competitivo, es por eso que los competidores pequeños fracasan y no ven a futuro sus posibles mercados lo

cual requiere una inversión de mínimo 200.000 dólares.<sup>36</sup> Actualmente no se pueden generar panaderías de orden familiar las cuales requerían poca inversión ya que el horno más barato cuesta cerca de 6000 dólares.

### **2.8.2 Amenaza de los Productos y Complementos**

El pan si posee sustitutos directos, ya que por su precio es un bien que se puede adquirir sin mucha capacidad de compra. El pan tiene sustitutos directos, que son postres o tortas heladas, arepas, tortillas, galletas, los cuales tienden a ser algunas una gran amenaza por su precio, ya que el mínimo que cuesta uno de estos es 1,30 que es la arepa y las tortillas que están por el mismo precio, el cual nos da a conocer que por el mismo precio de 1,3 dólares podemos conseguir mínimo 6 panes de más o menos un promedio de 15 centavos. En cambio las galletas son más competitivas por que un paquete de 6 galletas de dulce cuesta 0,40 dólares pero vienen cantidad y calidad que las empresas galleteras han conseguido en años en este caso se habla de Oreo. Los productos complementarios son de gran ayuda para la venta ya que se consumen con los productos de la empresa como son leche, huevos, yogurt, y productos de pastelería, los cuales son de gran ayuda y venta para el producto estrella que es el pan.<sup>37</sup> El pan se puede consumir con todo desde lo dulce como jaleas, mermeladas, dulce de leche, chocolate hasta los acompañantes de sal como queso, mantequilla.

### **2.8.3 El Poder Negociador de los Compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto ya que el precio del pan promedio es alcanzable para la gran mayoría de la población ecuatoriana, los compradores tienen la decisión de dónde comprar pan y tienen mucha capacidad de elección refiriéndose al precio pero no tanto a la calidad porque no muchas panaderías que se enfocan en el precio, se enfocan en la calidad a la vez. Los precios del pan son desde 0,10 centavos de dólar que es el pan

---

<sup>36</sup> Trabaja de Taller de emprendimiento por Moisés Velástegui

<sup>37</sup> Asociación de panaderos artesanales.

económico o conocido también de combate el cual es un pan que su segmento es las personas pobres, hasta 0,60 centavos de dólar que es el precio del pan de chocolate, esto es en caso de panes que son pequeños. En caso de panes grandes como palanqueta o brioches va desde los 0,70 centavos de dólar hasta los 2 dólares que llega a costar un brioche parisiense.

#### **2.8.4 El Poder Negociador de los Proveedores**

Los proveedores tienen poca capacidad de negociación ya que se tiene distintos oferentes los cuales nos ofrecen mucha variedad de productos, por lo cual para ganar mercado los proveedores hacen descuentos si se les compra con frecuencia y en gran cantidad, en este caso los proveedores más importantes van a ser: Pasteurizadora Quito, Ales, molino Electro moderno, Azúcar Valdez, Fleishman, Pronaca, Ecuasal. Como principales proveedores se podría decir que son molinos electro moderno el cual se considera un proveedor serio y que cumple a tiempo sus entregas, Fleishman que tiene una larga trayectoria desde 1935<sup>38</sup> y Azúcar Valdez que es una de las grandes empresas en el Ecuador en cuanto azúcar se refiere.

#### **2.8.5 Rivalidad existente dentro de los distintos Competidores del Sector**

Es alta porque hay empresas que ya tienen años y son industrializadas e inmensas para las cuales se necesitan capital alto, factores diversificadores, gran calidad y un lugar estratégico del local para contrarrestar los factores negativos que se tiene frente a esas empresas.

Además algunas empresas tienen recetas propias y posicionamiento en la mente de los consumidores.

La competencia de las grandes industrias es muy fácil de identificar, por que las grandes panificadoras tienen un sistema monótono el cual no han innovado

---

<sup>38</sup> <http://www.alofleischmann.com/ec/Empresa/Historia/tabid/707/language/es-UY/Default.aspx>

en años por que no ha existido un competidor que rompa los esquemas e innove radicalmente, por lo cual los negocios a futuro tienen la obligación de innovar.

Los grandes competidores de las panificadoras son:

Panificadora La Moderna la cual tiene una gran planta en el sector la granja, y pertenece este negocio a la Familia Correa los cuales son dueños de grupo de empresa y familiarizados con los dueños de la Coca Cola región sierra que posee un gran capital e inyecta dinero cada cierto tiempo para que la empresa siga creciendo.

Panificadora La baguette la cual posee una gran planta en donde termina la Eloy Alfaro, posee recetas propias pero no patentadas y su producto estrella es la palanqueta Baguette, pertenece a la familia Muñoz Gándara.

Panificadora Ambato es un negocio que se a posicionado muy bien en la mente de las personas solo con su nombre ya que el afamado pan de Ambato tiene una gran reputación de décadas, es una de las empresa que tiene mayor activos en la industria por que en lugar de arrendar sus sucursales las compra, y las modifica a conveniencia del negocio, se debe de tomar en cuenta que esto es muy bueno para el negocio por que cuando se arrienda el local después de unos años los dueños pueden pedirle el local sacarlo y ponerse una panadería aparentemente igual a la anterior y quedarse con los clientes es por eso que se debe de arrendar con un contrato de futura compra del local.

Tabla 2.5 Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una empresa que tiene maquinaria propia y de excelente calidad</li> <li>• Esta panadería no tiene competencia por el sector</li> <li>• Se va a tener un personal capacitado</li> <li>• Se va a tener una subdivisión de repostería</li> <li>• El sitio en el que se localiza la venta es en un sector de alto poder de compra</li> <li>• Valor agregado constante como es la decoración Feng Shui</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Economías de escala, que consiste entre mas pan produzca la unidad me costara menos.</li> <li>• El pan es uno de los productos de mayor consumo en el Ecuador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir harina subsidiada del banco de fomento</li> <li>• Crecimiento del sector alimentos</li> <li>• Mayor liquidez desde la dolarización</li> <li>• Falta de innovación de la competencia</li> <li>• Monotonía de gestión de la competencia que consiste que la mayoría de la competencia se conforma con los actuales clientes que tiene y no innova su gestión de manejo del negocio</li> <li>• Falta de capacitación de la competencia</li> <li>• Venta de productos complementarios</li> <li>• Programas de optimización de recursos tales como software contables.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reducción del tamaño pan por mantener el precio</li> <li>• La inestabilidad de los panaderos por que a los panaderos les ofrecen trabajos en otras panaderías</li> <li>• Baja en calidad por mantener el precio</li> <li>• Control no constante esto significa no llevar un control de calidad diario.</li> <li>• Falta de capacitación en cuanto a gestión productividad e higiene</li> <li>• Caer en la monotonía de gestión por ser una empresa conformista que se satisface con sus actuales clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Crecimiento del Riesgo país EMBI</li> <li>• Subida de precios de la harina</li> <li>• Inundaciones en sectores del país</li> <li>• Escases de materia Prima</li> <li>• Expansión de sucursales de las panificadoras grandes</li> <li>• Know how de empresas grandes con respecto a las nuevas</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Nuevas tendencias de gustos</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

## **CAPÍTULO III**

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 PROBLEMA DE GERENCIA**

Crear una panadería y cafetería estilo lunch con decoración feng shui que de un estilo de vida y venda un buen momento más que un producto.

##### **3.1.1 Problema de Investigación de Mercados**

Determinar los gustos, preferencias y tendencias del la industria y de las personas.

#### **Objetivos**

1. Investigar la frecuencia de compra.
2. Investigar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.
3. Investigar la acogida de una panadería lunch.
4. Ver el rango de precios que se encuentra la industria de una panadería lunch Investigar a los principales competidores de la industria.
5. Averiguar los conocimientos adquiridos por expertos que ya se encuentran en la industria.
6. Averiguar la estacionalidad de las ventas, evolución de ventas durante el año y meses de mayor venta en el año.
7. Investigar las promociones que se hacen en épocas de fechas especiales.

## Hipótesis

- Se determinó inicialmente la selección del sector de la ciudad tomando en cuenta los volúmenes de consumo del mismo y la capacidad adquisitiva inicialmente que el mercado objetivo es el norte de Quito.
- Luego de un análisis de las cifras de edades se clasifico en 3 grupos en base a sus edades.
- Al analizar las barreras de entrada se vio que se debe de ser diferenciador y ver la acogida de nuevas tendencias en la industria.
- Inicialmente se determinó que los consumidores de esos mercados, consumen entre 4 y 5 veces mínimo por semana el pan.

**Tabla 3.1 Problemas, Objetivos Hipótesis**

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis
Determinar los gustos, preferencias y tendencias del la industria y de las personas.	Investigar la frecuencia de compra	Los meses de menor venta son los meses de verano que según los expertos son los meses de salida de clases y oficina (julio, agosto)
	Investigar los gustos y preferencias de los potenciales clientes	Los potenciales clientes tiene gustos exigentes y costosos según el estudio de mercados no les importa el precio.
	Investigar la acogida de una panadería lunch	La acogida de nuevas tendencias en la industria es buena
	Investigar a los principales competidores de la industria	Los principales competidores en la industria son: La baguette, La moderna, Arenas, Ambato Según datos de expertos y la asociación de panaderos artesanales
	Ver el rango de precios que se encuentra la industria de una panadería lunch	Inicialmente se determinó que los consumidores de esos mercados, consumen para que su precio esta desde los 0,10 dólares hasta los 1,50 dólares
	Averiguar los conocimientos adquiridos por expertos que ya se encuentran en la industria	Los expertos dominan el conocimiento sobre precios, costos, competencia, industria y su entorno con los años de experiencia
	Averiguar la estacionalidad de las ventas, evolución de ventas durante el año.	Los meses altos y bajos son siempre estacionales, verano es bajo en ventas (julio, agosto)
	Investigar las promociones que se hacen en épocas de fechas especiales.	Vender productos por temporadas es un modo de acaparar nuevas tendencias de gustos.

**Fuente:** Investigación realizada

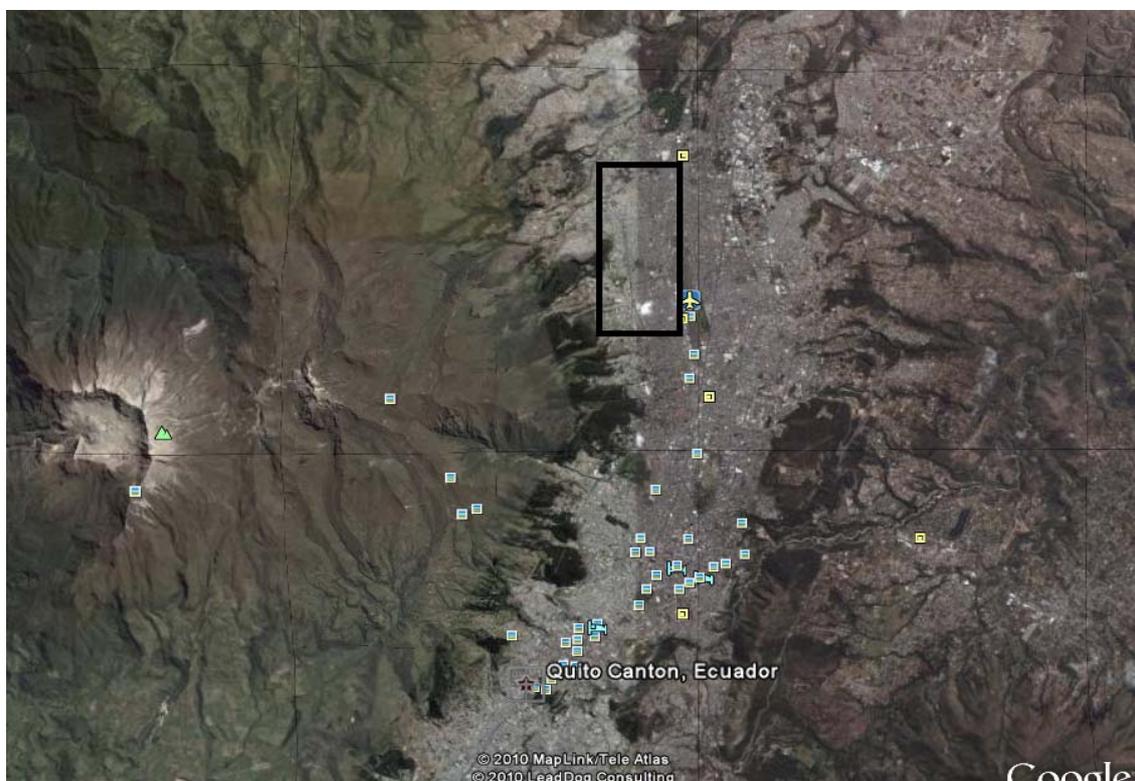
**Elaborado por:** El autor

## 3.2 MERCADO RELEVANTE

El mercado al que va dirigido el negocio es para las personas que viven en el norte de Quito, en el sector la Mexterior, entre las calles Marcos Joffre y La Florida que son de clase media, media-alta, alta.

A continuación la ubicación del mercado objetivo a través de una imagen satelital de google earth.

Gráfico 3.1 Ubicación del mercado objetivo



Fuente: Google Earth

### 3.2.1 Segmentación

El segmento va ha a incluir hombres y mujeres del norte de Quito ya que las personas del norte de la capital tienen un nivel alto de gustos y preferencias, según el INEC en el nivel de ingresos dependiendo de la zona de Quito, se excluye los suburbios del Norte de Quito como la Pisulí, la Roldós, Comité del pueblo.

El segmento se va a dividir en 3 estratos los cuales se basa en la edad y por la similitud de sus gustos y preferencia y capacidad adquisitiva, la primera es de los 18 años hasta los 25 años, la segunda de 26 años hasta los 40 años y la tercera de los 41 años hasta los 65 años.

El nivel socio-económico es medio, medio alto, alto, de cualquier ocupación, con hábitos de siempre conseguir un buen servicio por el dinero que esta pagando por el mismo

### **3.2.2 Comportamiento del Comprador**

El estrato de personas de 18 años a 25 años tiene una capacidad adquisitiva mediana ya que la mayoría de sus ingresos viene dados por terceros como sus padres y no son muy exigentes en cuanto a sus hábitos, el estrato de personas de 26 años a 40 años tiene una capacidad adquisitiva medianamente alta ya que sus ingresos son propios y gastan moderadamente con respecto a sus ingresos y tienen un nivel de gustos y hábitos relativamente altos, el estrato de personas de 41 años a 65 años tiene una capacidad alta ya que sus ingresos son altos y exigen un valor agregado en sus productos y servicios, se toma en cuenta que estos estratos están dentro de la ubicación geográfica de la Mexterior.

### **3.2.3 Tamaño del Mercado y Tendencias**

El mercado global que se va a tomar de los habitantes de El lugar de influencia del plan que es la Mexterior y sus alrededores es decir sector aeropuerto, el cual conforman 71,792 personas.<sup>39</sup>

Las tendencias de las personas de este sector son de expectativas altas, es decir que sus gustos y preferencias no son conformista y buscan la excelencia en el servicio.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Municipio de Quito <http://www.quito.gov.ec/>

<sup>40</sup> *Ibíd.*

### **3.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Se ha determinado realizar un focus group, a personas que sean hombres y mujeres que vivan en el norte de Quito, que tengan una clase socio-económica media, media-alta, alta y pueden responder a las tendencias de consumo de los mercados seleccionados.

Se realizará la investigación, tomando en cuenta la cantidad de participantes, y los resultados que se pueda obtener de este ejercicio.

Se realizaran también entrevistas con expertos los cuales serán expertos en la industria y conocedores de medio no solo de alimentos si no también de los negocios panificadores.

#### **3.3.1 Selección de Participante**

Los aspectos que se han tomado en cuenta para la realización del focus group se enumera a continuación:

- Que sean residentes en el norte de Quito.
- Que pertenezcan a la clase media, media-alta, alta.
- Que estén entre las edades de 18 a 65 años.

Se tomo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

La sesión focal se desarrollara con un moderador y los entrevistados estarán alrededor de él, se desarrollara en un ambiente de confianza para el cual se hablara primero con los entrevistados para que pierdan timidez.

La sesión focal demorará alrededor de media hora, los temas a tratar son los gustos y preferencia de los asistentes al focus group con respecto a las panadería y panificadoras, el grado de aceptación de una pendería tipo lunch

con decoración feng shui, y cuales son las empresas de la industria panificadora a las cuales frecuentan, al final se hará un tipo de debate con respecto a las opiniones de los demás, pero siempre manteniendo el orden.

### **Resultado del Focus Group 1**

Se concluyeron los siguientes gustos y preferencias de las personas.

#### Opiniones generales

Que el plan de negocio esta bien enfocado en cuanto al valor agregado que es la decoración y el estilo de vida ya que eso es novedoso y lo cual llama la atención.

#### Producto

Debe de ser de buena calidad y excelente sabor el cual los entrevistados se dan cuenta que eso es el punto que puede hacer la fidelidad en una empresa.

#### Ubicación

Lo más importante para la compra es que este cerca del lugar de residencia de las personas que van a comprar entre más cerca mejor.

#### Productos más preferidos

Son los que tiene dulce como pan de chocolate y galletas les gusta derivados de pan los cuales vengan de la harina en cuestión.

#### Marca de producto

No tiene una fidelidad concreta hacia una empresa lo cual es un punto a favor ya que se pueden basar estrategias de fidelización.

### Decoración y cafetería

Tiene acogida y que tenga un ambiente con música da una gran cantidad de satisfacción al potencial cliente.

### Competencia

Las mas grandes son las más reconocidas como Cyrano, Baguette Arenas, Ambato y Moderna.

### **Resultado del Focus group 2**

Se concluyeron los siguientes gustos y preferencias de las personas.

### Opiniones generales

La idea del plan de negocio tiene gran acogida ya que es novedoso y no tiene ningún estilo similar en el mercado.

### Producto

Debe de ser de gran calidad y sabor la presentación debe de ser muy delicada y de buena forma y textura.

### Ubicación

La ubicación de lugar de residencia incide en una gran magnitud.

### Productos más preferidos

Son mas estilo postre y panes dulces lo cual debe de estar enfocado mayor calidad en ese tipo de productos los snacks que no son derivados de una panadería no tiene acogida en este tipo de negocio.

### Marca de producto

La marca del producto no tiene fidelidad pero si importa ya que tiene años de experiencia y reconocimiento por el medio en especial las empresas grandes de la industria.

### Decoración y cafetería

Les gusta la decoración y creen que es un plus muy importante para un negocio, la cafetería se debe de manejar cuidadosamente ya que el negocio principal es la panadería.

### Competencia

Los principales son los mas grandes de la industria como Ambato, Moderna, Baguette, Cyrano, y se menciona una empresa que esta en los últimos años en gran crecimiento que son las delicias de Colombia.

Existe 2 focus group para tener un concepto y conclusiones mas amplias y opiniones diversas.

### **3.3.2 Entrevista con Expertos**

La selección de los expertos será en base a la experiencia que tiene en la industria panificadora.

El primer experto es Paulina Gándara de Muñoz Gerente general y dueña de la Panificadora Baguette.

El segundo experto es Chef César Estrella experto en costos, restaurantes y lunch.

Se entrevistaron a dos personas.

Se realizaron las siguientes preguntas para desarrollarse por los expertos.

### Preguntas

1. ¿Que tan grande es la industria de la panadería?
2. ¿Cuáles son sus principales competidores?
3. ¿Qué tan importante es la diversidad del pan en el negocio?
4. ¿Qué tan beneficioso es abrir una sucursal a largo plazo?
5. ¿Es importante la decoración en un local de panadería?
6. ¿Cuál es el mercado al que va dirigido su negocio?
7. ¿Cree usted que es importante sacar ciertos productos por temporada?
8. ¿Qué poder de negociación tiene con los proveedores?
9. ¿Cuáles son sus proveedores más importantes?
10. ¿Cuáles son las temporadas más bajas para un negocio de panadería?
11. ¿Cuál es la producción mínima para que sea rentable un negocio de panadería?
12. ¿Cuál es su producto estrella?
13. ¿Cuál es el método más efectivo para diversificar?
14. ¿Cómo ve su negocio en 5 años?
15. ¿La decisión de bajar calidad o tamaño es negativa?
16. ¿Que promociones hace en días festivos como navidad?

#### **3.3.2.1 Resultados**

##### Experto Gerente general Baguette Paulina Muñoz

La industria de la panadería es una de las más importantes en lo que se refiere a alimentos, sus principales competidores son Baguette, Moderna, Arenas, Cyrano y Ambato, la diversidad calidad y sabor son muy importantes a la hora de proveer el producto por que si es excelente esos factores hay mayor

probabilidad de retorno y satisfacción del cliente, el mercado que va dirigido el negocio depende de su localización, la decoración es un elemento importante ya que lo que se ve es lo primero que se vende.

El mercado varía según el sector donde se encuentra el local.

Se debe de sacar productos por temporada, según las costumbres de Ecuador por ejemplo en finados las guaguas de pan.

Siempre se debe de ofrecer un producto fresco según su vida útil, para fidelizar se debe de hacer degustaciones.

Bajar la cantidad del producto no es siempre malo por que se puede hacer más manejable el producto.

En fechas festivas se debe de hacer promociones con los proveedores y productos representativos de esas fechas como en navidad el paneton que su vida útil es de alrededor de un mes.

Las temporadas mas bajas son julio, agosto.

### Experto Chef Cesar Estrella

Cesar estrella trabajaba en Karma gourmet que es un local que elabora cartas y vende productos a personas de clase alta, Cesar Estrella ha realizado cursos de repostería y panadería en Argentina, Actualmente termino de asesorar para la apertura del restaurant Grasshoppers que queda en el pent-house del Corporativo Libertador.

La industria de la panadería es muy amplia y es la tercera más importante dentro de la industria de alimentos del Ecuador, El 90% de los ecuatorianos

compra pan, los competidores más importantes son Baguette, Cyrano, Arenas, La unión.

La diversidad de productos es muy importante dentro de la panadería y siempre se debe de tener un producto estrella y siempre posicionar en la mente de los clientes cada vez más productos.

Se debe de tener productos burro de carga, a mediano plazo se debe de abrir otra sucursal siempre teniendo varios producto estrella y recuperada gran parte de la inversión.

La diversidad y la presentación del producto es muy importante ya que los alimentos entran por la vista, la decoración debe de ser feng shui tatami, y tomando un lado ecológico en la decoración naturista. Los productos por temporada son muy importantes ya que son tradiciones que tiene nuestro país y va de la mano con la cultura, los proveedores son importantes cuando son serios y constantes.

Se deben de fusionar sabores como en temporadas de fruta se puede hacer pan de sabores con fruta. Los proveedores deben de ser puntuales en la entrega y así abaratar costos.

Las temporadas más altas son noviembre por finados, Diciembre por ser un mes festivo de navidad.

Las temporadas bajas de la industria son los mese de julio, agosto por que son vacaciones y la gente sale de la rutina de comer pan.

Los productos estrella son muy importantes si tienen una receta propia la cual es especial en la industria, las promociones van de la mano con los productos por ejemplo vender guaguas de pan con colada morada a precio menor de lo que aparenta costar ese combo.

Nunca se debe de bajar la calidad por que el cliente percibe la calidad de su producto inmediatamente.

Las promociones se deben de hacer conjuntamente con el proveedor para dar un valor agregado más significativo.

### **3.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Para este tipo de investigación se realizaran encuesta las cuales serán breves en tiempo para no cansar e incomodar al entrevistado, se realizaran en el sector la Mexterior y sus alrededores, los encuestados deben estar con las características ya descritas en la segmentación. Que son la descripción de estratos por la edad que es de 18 a 65 años por su nivel socio-económico, que es medio, medio-alto y alto

#### **3.4.1 Muestra**

Para la muestra se tomará la formula de muestreo aleatorio simple que es la selección de personas sin previo consentimiento mas bien al azar pero que estén dentro de las características de la segmentación, así se tiene un publico y un alcance mucho mas extenso y diverso.

La encuestas se realizaran a personas que están dentro de la segmentación con previo consentimiento si accede a ser encuestado y el lugar será el sector de la Mexterior entre las calles Edmundo Carbajal y la Florida.

$$n = (4 * p * q * N) / (E^2 * (N - 1) + 4pq)$$

Se utilizará esa formula ya que los encuestados van a ser seleccionados al azar solo con el antecedente que la encuesta se realiza en el sector de la Mexterior.

$p=0,50$

$q = 0,50$

$N= 71,792$

$E= 0,05$

Dando un total de  $n = 397,78$  tenemos que aproximar al inmediato superior dando  $n= 398$  personas

### **3.4.2 Participantes de la Encuesta**

Se seleccionaron personas que viven en la zona de la Mexterior, hombres y mujeres para los cuales se uso la metodología de encuesta de intercept la cual consiste en interceptar en la zona de la Mexterior a personas en la calle las cuales se les encuestara en un rango de 6 a 8 minutos.

Las ventajas del intercept es adquirir personas rápidamente en la calle en el sector de la Mexterior y en horas de alta afluencia de personas que es cuando las personas regresan del trabajo.

Las desventajas son que las personas no nos den parte de su tiempo para la encuesta y que mientan en la encuesta por cuestión de tiempo.

Se realizara una distribución equitativa de la muestra para disminuir el error y conocer más a fondo las tendencias y gustos.

La técnica de intercept es una técnica que a pesar de realizarla espontáneamente en la calle nos enriquece mucho en conocimientos y nos permite realizar la encuesta en el menor tiempo sin descuidar disminuir el error comenzando con una pregunta filtro en la encuesta.

Las personas escogidas en el trabajo de campo fueron según el estrato y el género que sean en cantidades iguales, escogidas al azar en la calle en el

sector de la Mexterior con una pregunta filtro la cual nos da a conocer si es perteneciente al mercado objetivo y a la segmentación requerida.

### 3.4.3 Distribución de la Muestra

A continuación un tabla de la cantidad de encuestas de cada genero y estrato.

**Tabla 3.2**

<b>Estratos</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
1	67	67	134
2	66	66	132
3	66	66	132
<b>Total</b>	199	199	398

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

Primer estrato de edades 18 años hasta los 25 años, segundo estrato de edades de 26 años hasta los 40 años y el tercer estrato de edades de los 41 años hasta los 65 años

## 3.5 ENCUESTA

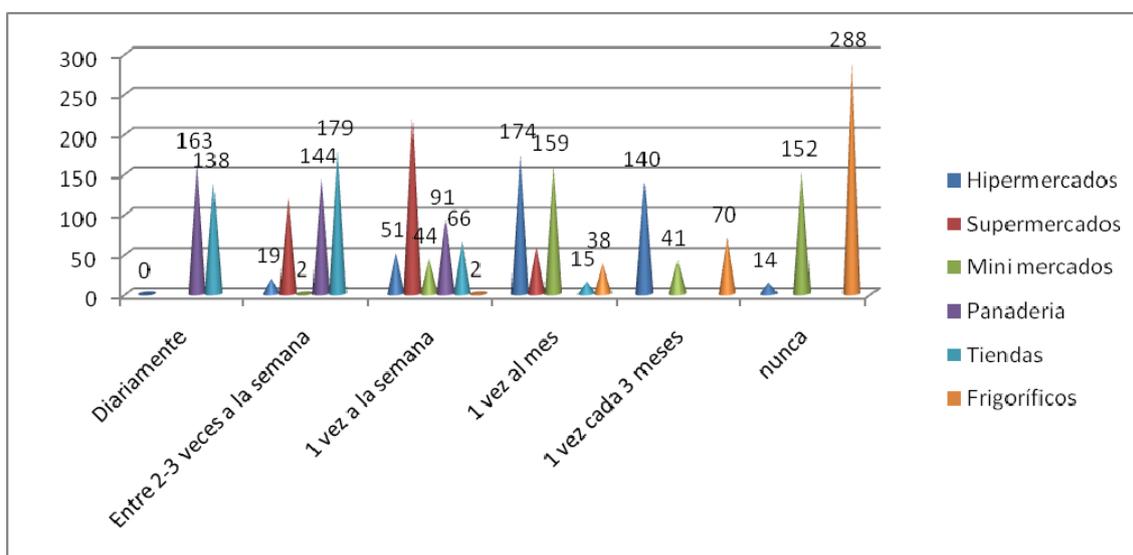
1) ¿Usted vive en la Mexterior?

<b>Si</b>	<b>No</b>
398	0

2) ¿Con qué frecuencia visita usted a los siguientes lugares? SOLO UNA RESPUESTA. MOSTRAR TARJETA

	Diariamente	Entre 2-3 veces a la semana	1 vez a la semana	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	nunca
<b>Hipermercados</b>		19	51	174	140	14
<b>Supermercados</b>		120	219	59		
<b>Mini mercados</b>		2	44	159	41	152
<b>Panadería</b>	163	144	91			
<b>Tiendas</b>	138	179	66	15		
<b>Frigoríficos</b>			2	38	70	288

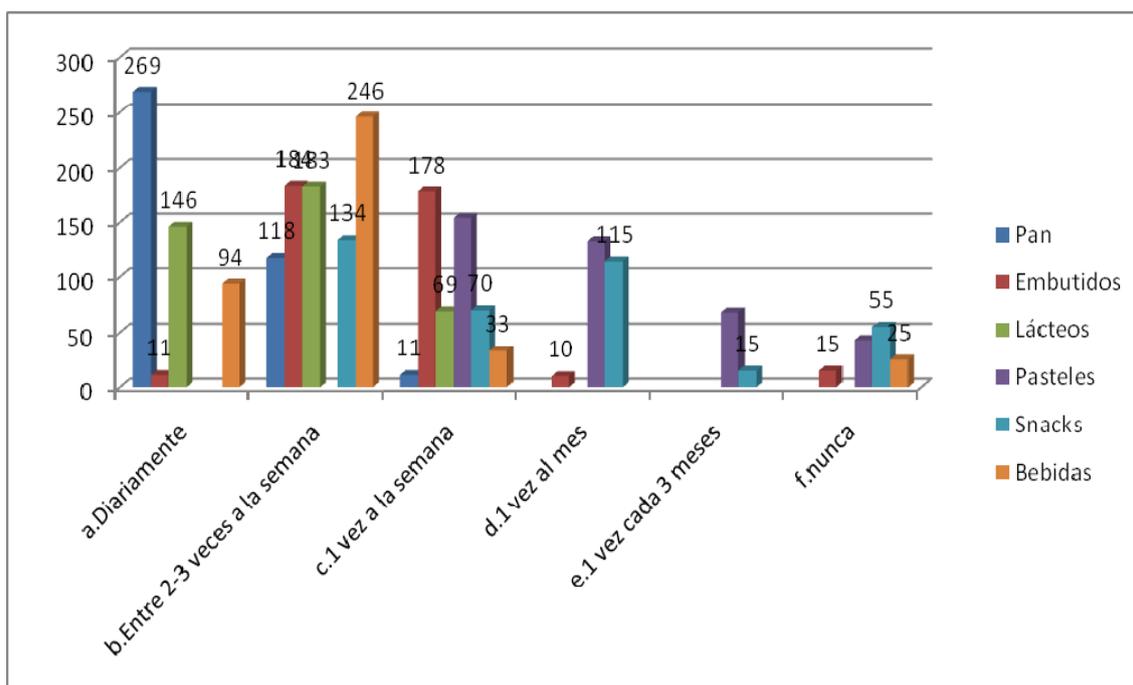
Con un 40.95% mayoría de personas visita una panaderia diariamente, o por lo menos de 2 a 3 veces semanalmente.



3) Con que frecuencia compran los siguientes productos en su casa? UNA SOLA RESPUESTA. MOSTRAR TARJETA

	Diariamente	Entre 2-3 veces a la semana	1 vez a la semana	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	nunca
<b>Pan</b>	269	118	11			
<b>Embutidos</b>	11	184	178	10		15
<b>Lácteos</b>	146	183	69			
<b>Pasteles</b>			154	133	68	43
<b>Snacks</b>		134	70	115	15	55
<b>Bebidas</b>	94	246	33			25

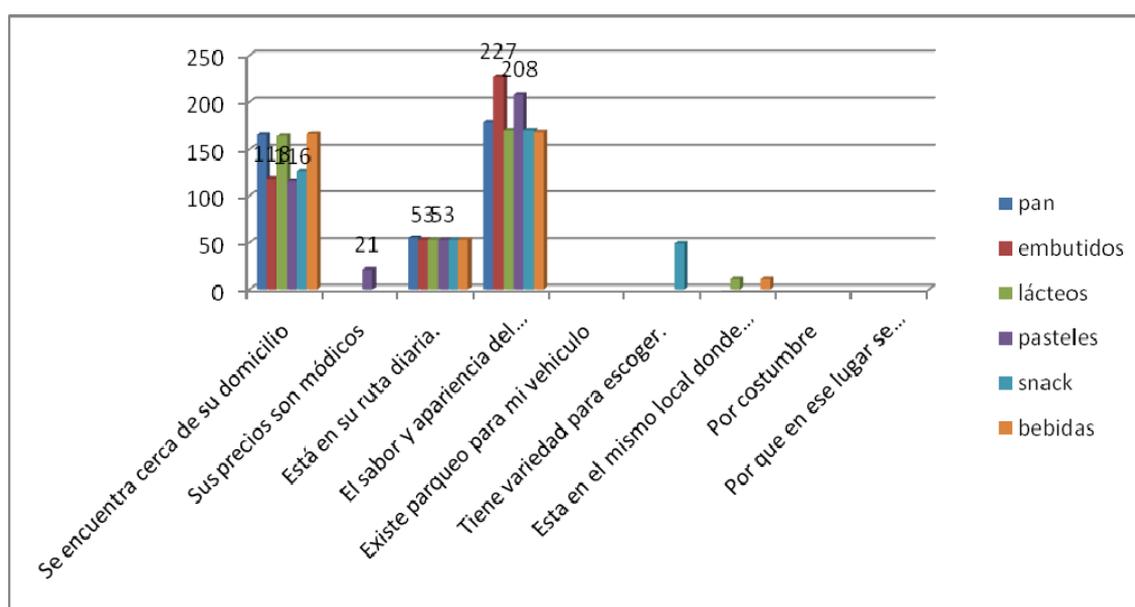
El producto que mas se compra diariamente es el pan con un 67.59%.



4) Porque prefiere adquirir los productos en esos locales? HACER REFERENCIA ANTERIOR. SOLO UNA RESPUESTA. MOSTRAR TARJETA

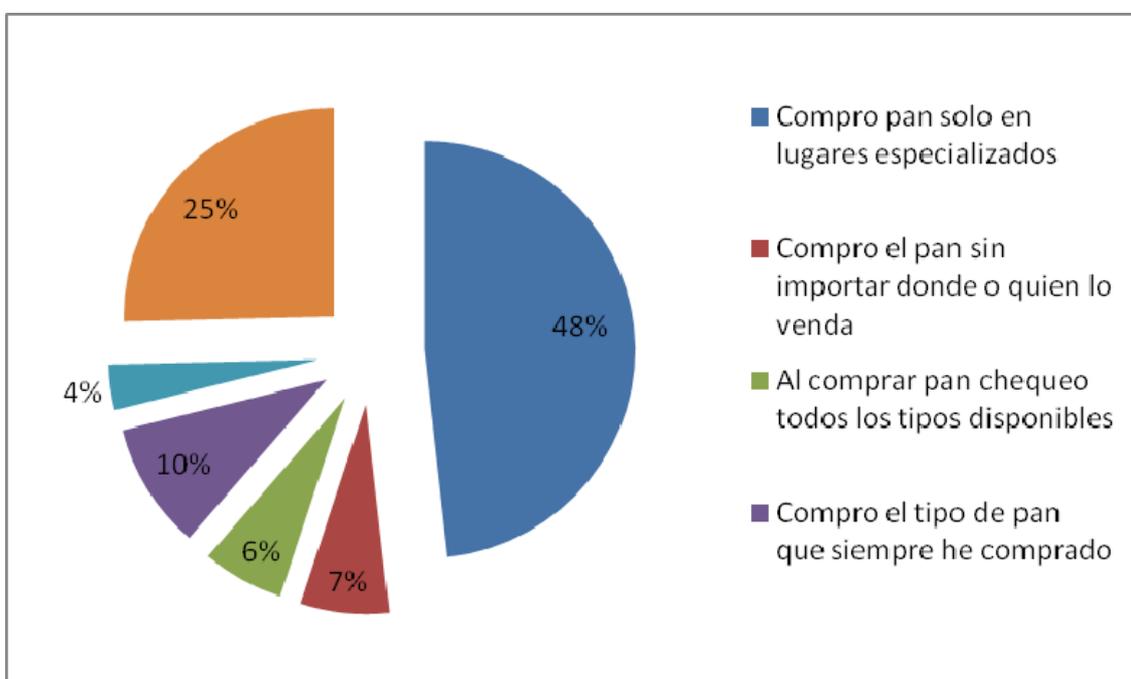
	pan	embutidos	lácteos	pasteles	snack	bebidas
Se encuentra cerca de su domicilio	165	118	164	116	126	166
Sus precios son módicos				21		
Está en su ruta diaria.	55	53	53	53	53	53
El sabor y apariencia del producto le agrada.	178	227	170	208	170	168
Existe parqueo para mi vehiculo						
Tiene variedad para escoger.					49	
Esta en el mismo local donde compro otras cosas que necesito			11			11
Por costumbre						
Por que en ese lugar se preocupan de mi salud						

El 41% le gusta comprar pan por su cercanía al su casa y el 44% compra pan por su sabor y apariencia.



5) Cual de las siguientes frases describe mejor su actitud al momento de comprar en una panadería. UNA SOLA RESPUESTA. MOSTRAR TARJETA

Compro pan solo en lugares especializados	192
Compro el pan sin importar donde o quien lo venda	27
Al comprar pan chequeo todos los tipos disponibles	25
Compro el tipo de pan que siempre he comprado	39
Cuando elijo observo el precio y las ofertas especiales	14
Adquiero el pan sin importar el precio	101

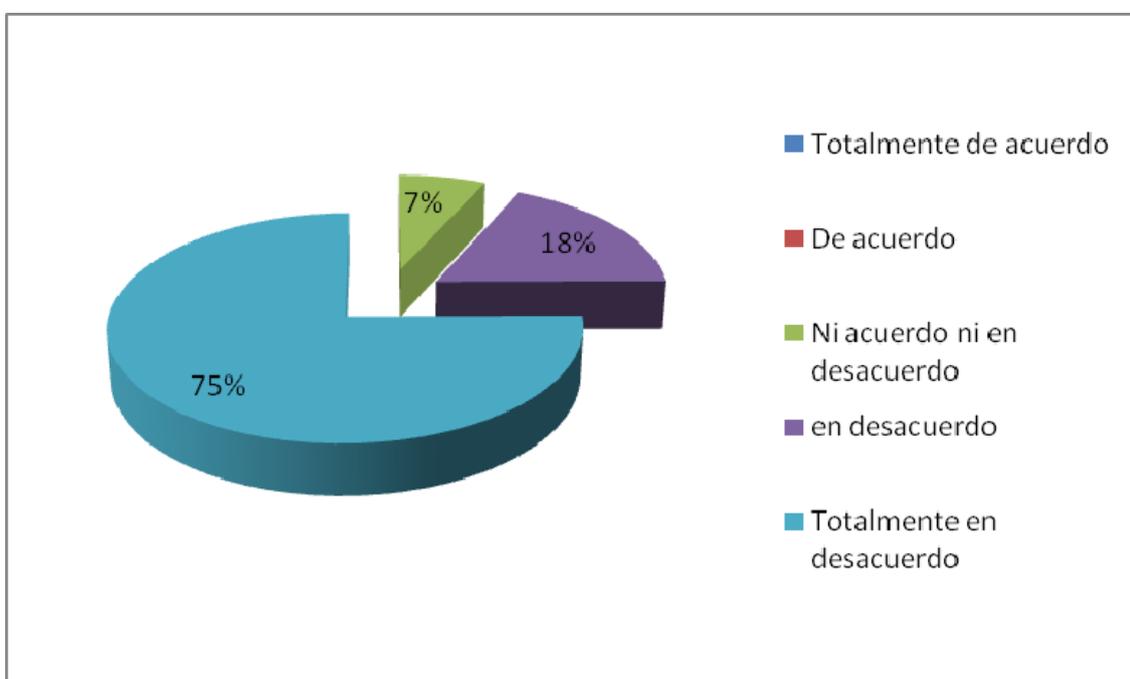


El 48% de los encuestados compra pan en lugares especializados y el 25% adquiere pan sin importar el precio

6) Le voy a leer algunas afirmaciones, responda de acuerdo a su criterio.  
 ENCUESTADOR EXPLIQUE EL CONCEPTO DE CADENA DE  
 PANIFICADORAS. MOSTRAR TARJETA

**¿El pan que compro en la tienda es más rico que el pan de una cadena de panificadoras?**

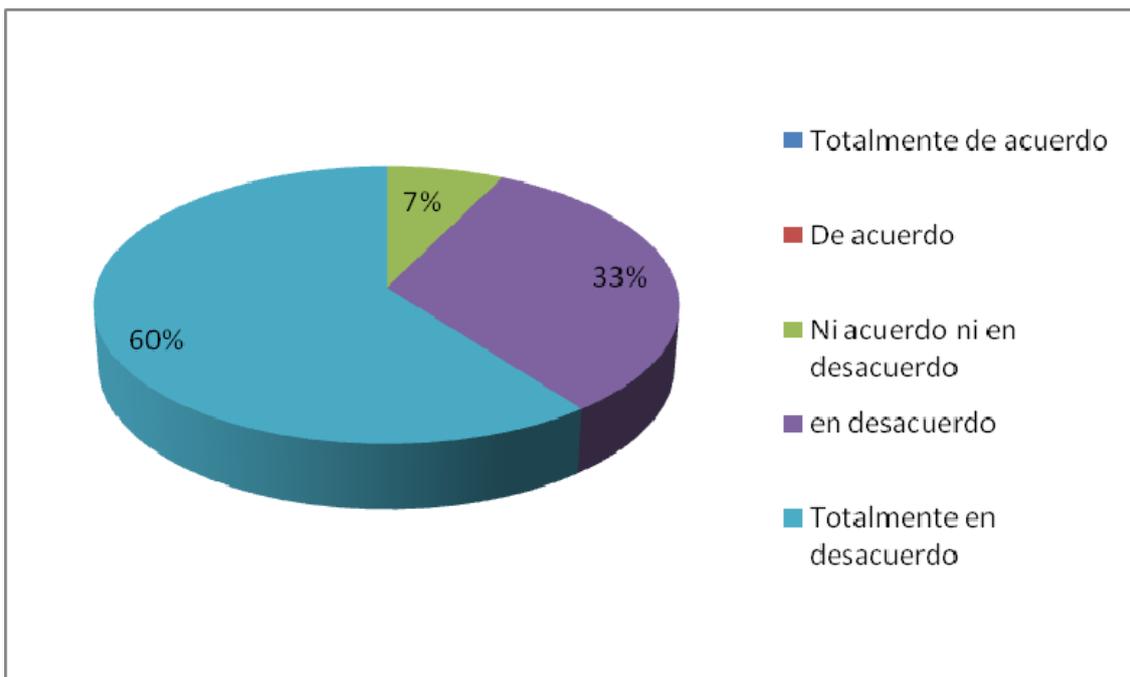
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		27	72	299



El 75% de los encuestados esta totalmente en desacuerdo

Los productos que encuentro en una panificadora son los mismos que podrían adquirirlos en cualquier otra tienda

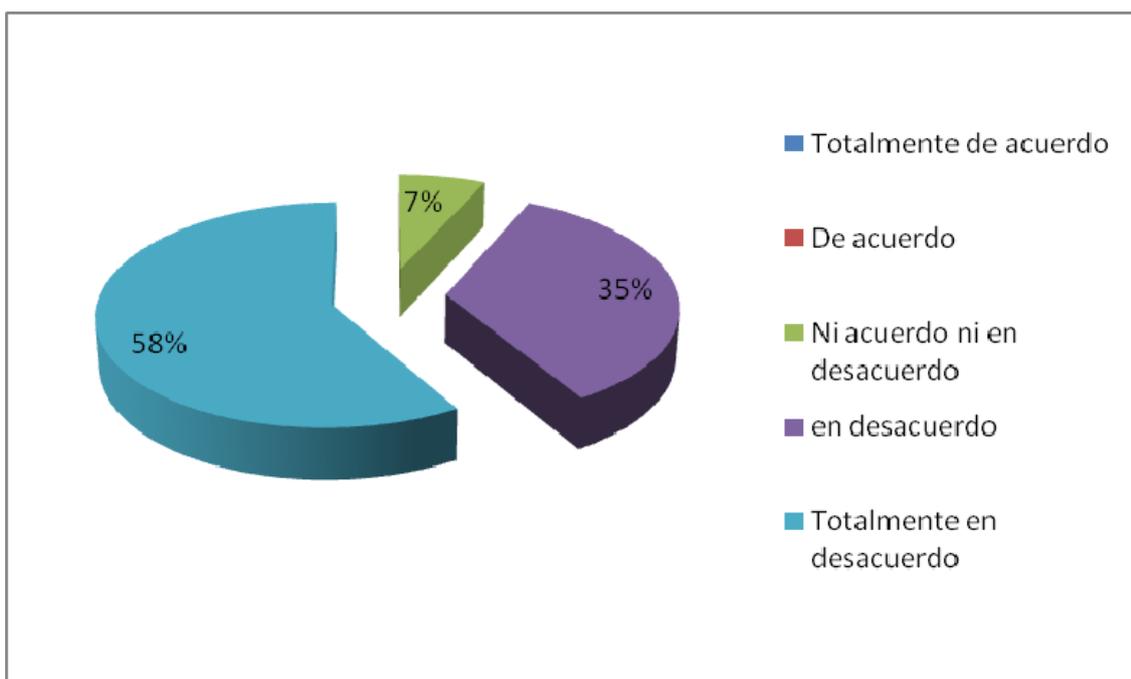
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		29	129	240



El 60% de los encuestados esta totalmente en desacuerdo.

### ¿Nunca visitaría una panificadora a menos que sea necesario?

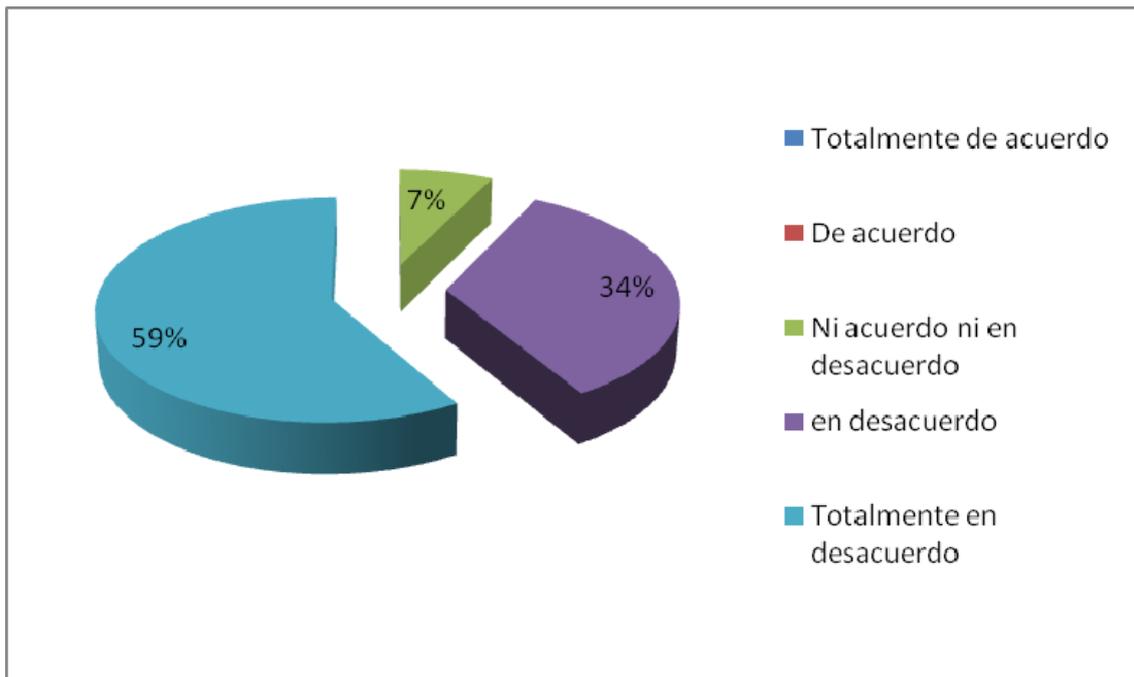
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		27	138	233



Se muestra una tendencia de desacuerdo con un 58% de los encuestados que están totalmente en desacuerdo.

¿El pan que compro en la tienda es de mas calidad que el pan de una cadena de panificadoras?

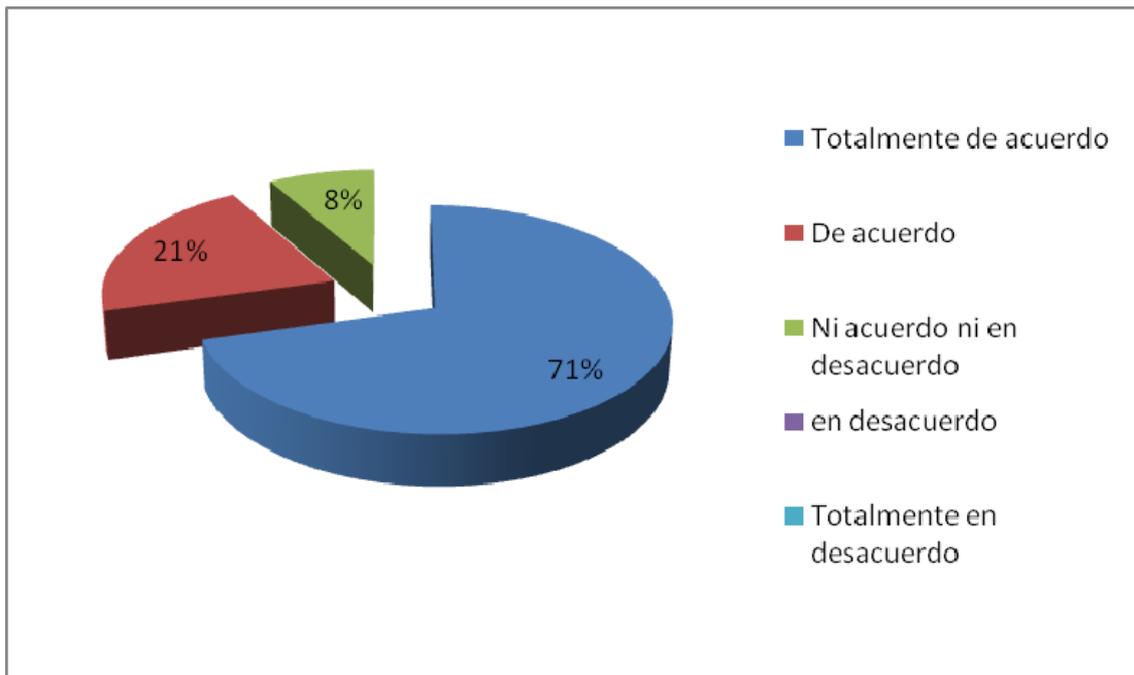
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		29	136	233



El 59% respondió que esta en total desacuerdo.

¿Esta de acuerdo con que la panadería tenga decoración y mejor aun si es feng\_shui lo cuál seria un ambiente agradable?

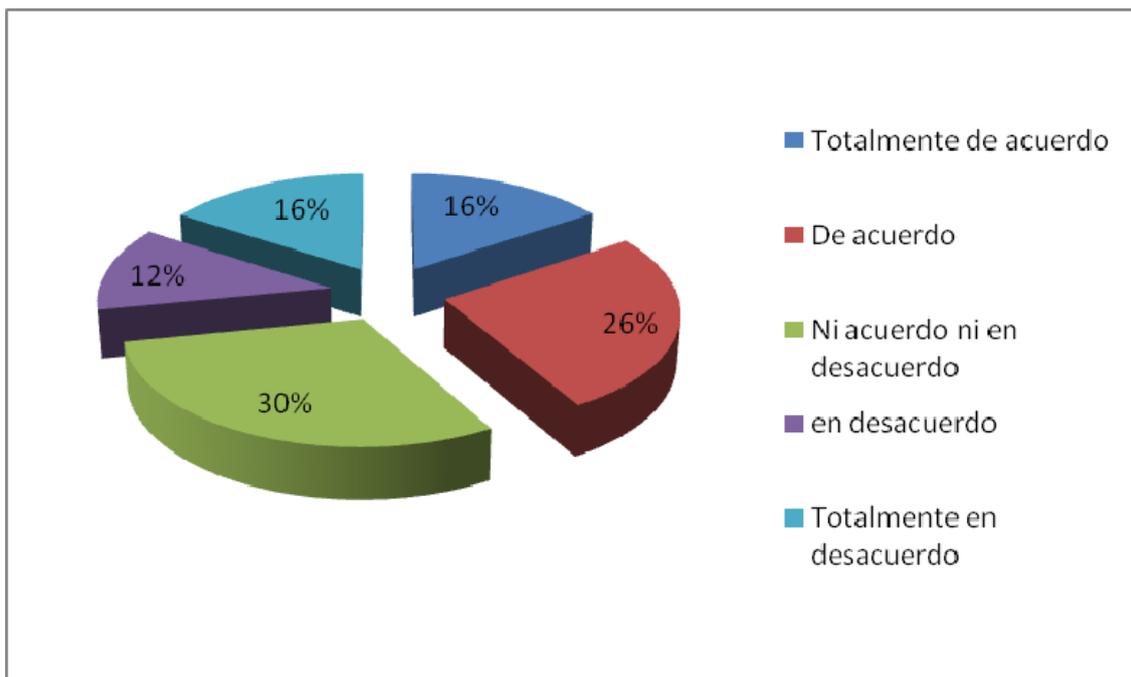
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
281	84	33		



El 71% de los encuestados esta totalmente de acuerdo con la idea de negocio.

**Generalmente como pan para sentirme satisfecho (lleno) más rápidamente**

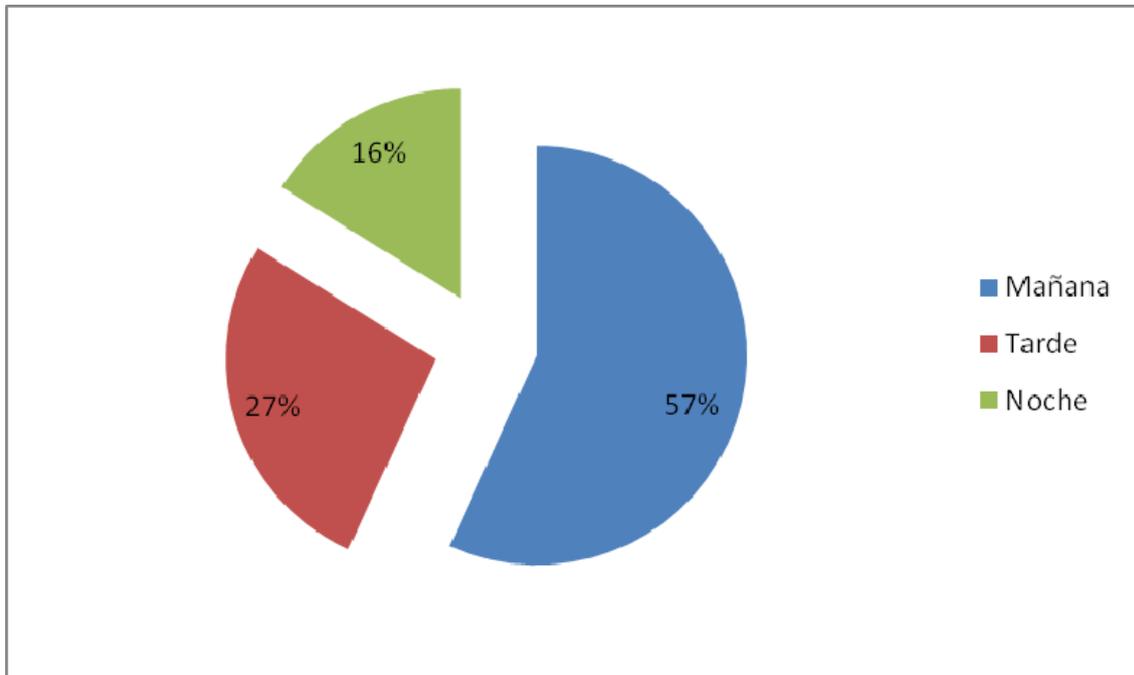
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
62	104	120	49	63



En esta pregunta tenemos decisiones divididas la cuales no da a entender que las personas consumen pan por distintas razones ya sea gusto o hambre.

¿Por lo general, en su hogar en que momentos del día se compra pan?

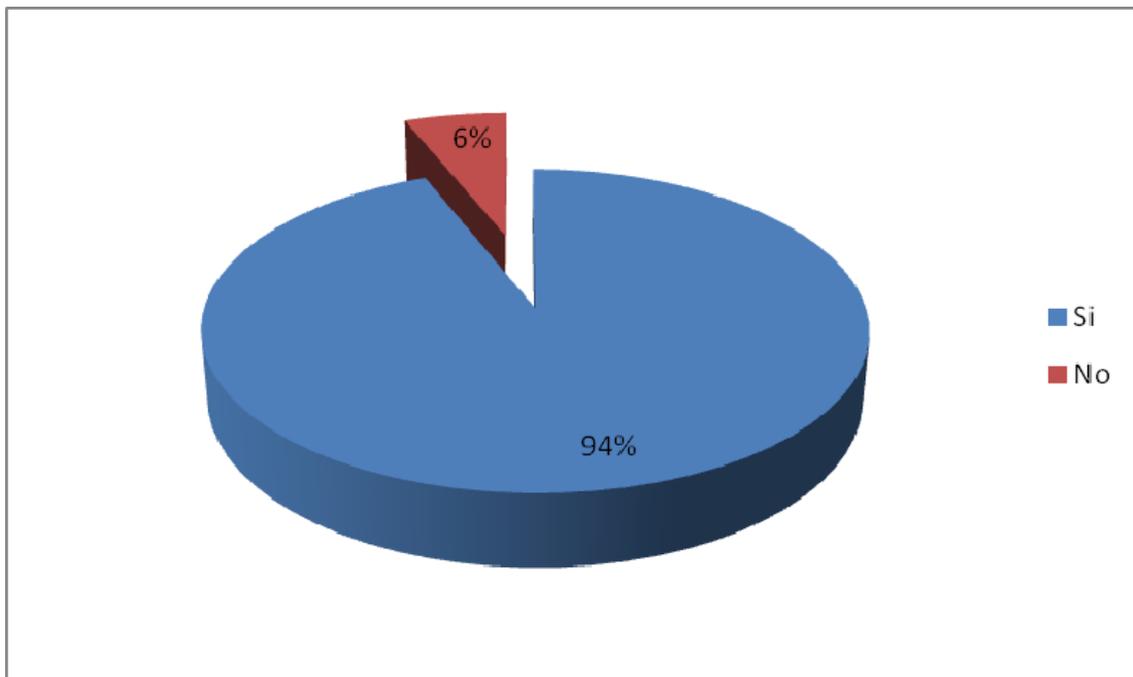
Mañana	Tarde	Noche
226	108	64



El 57% de las personas compra pan en la mañana, es el periodo del día con mayor venta.

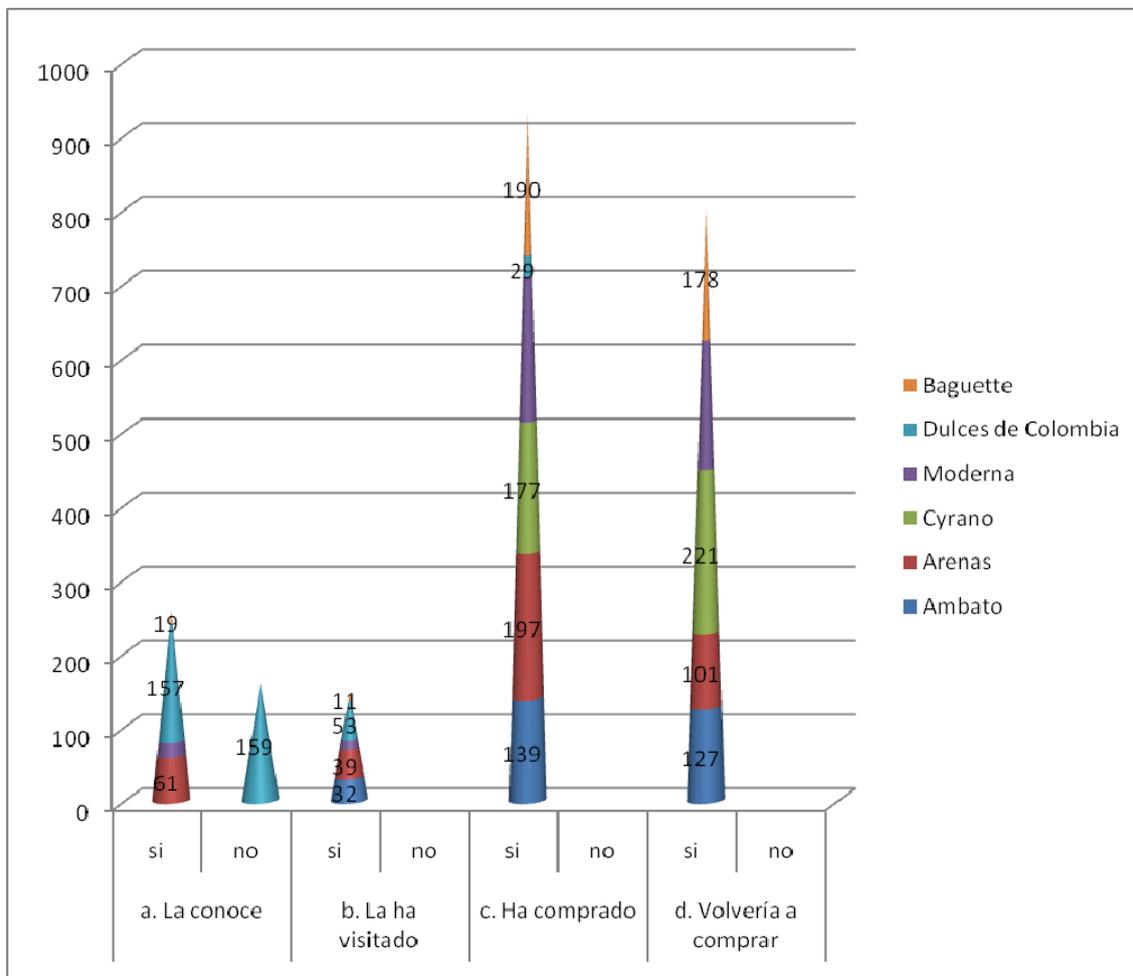
¿Le gustaría que su lugar donde compra pan sea una cafetería lunch?

Si	No
374	24



El 94% le gustaría que su panadería sea una cafetería tipo lunch.

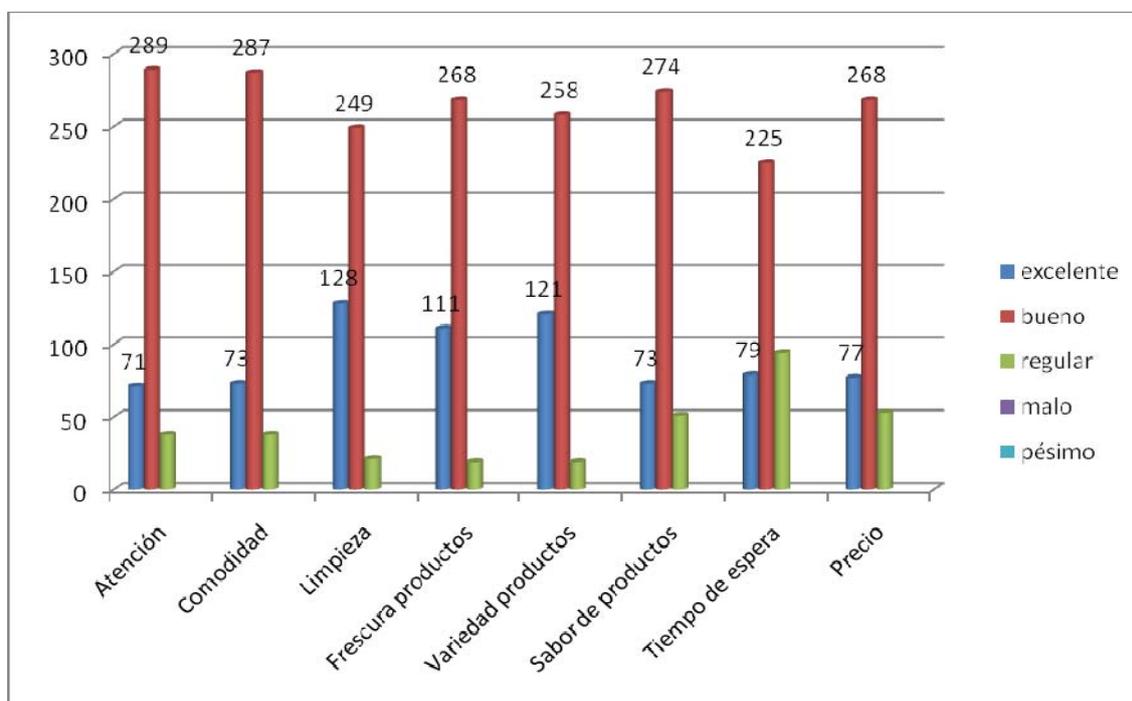
7) Evalúe las siguientes cadenas panificadoras: MOSTRAR TARJETA. MARQUE RESPUESTA DE P11 SI EXISTE, SI NO EVALÚE RECORDACIÓN DE LAS SIGUIENTES CADENAS.



Las personas volvería ha comprar mas en la panadería es el Cyrano con un 55% y la que mas ha visitado es la Panadería Arenas con un 49%

8) Por favor evalúe la última compra. MOSTRAR TARJETAS.

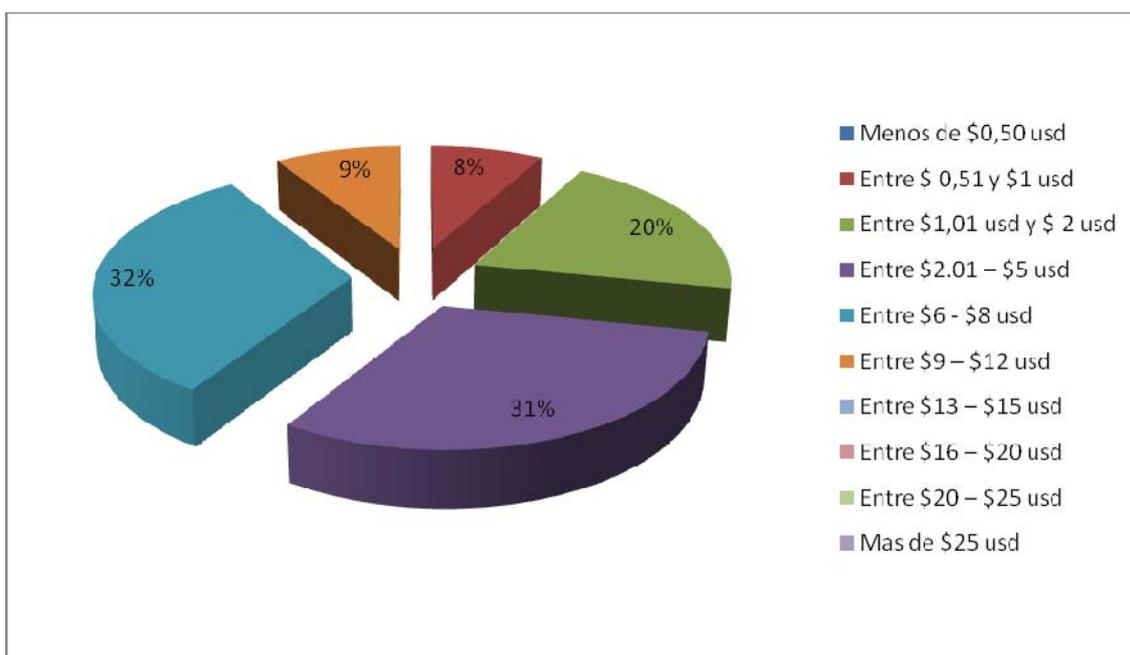
CATEGORÍAS	excelente	bueno	regular	malo	pésimo
Atención	71	289	38		
Comodidad	73	287	38		
Limpieza	128	249	21		
Frescura productos	111	268	19		
Variedad productos	121	258	19		
Sabor de productos	73	274	51		
Tiempo de espera	79	225	94		
Precio	77	268	53		



Entre el 56% y el 72% creen que reciben un servicio y un producto bueno lo cual es una oportunidad para el negocio.

9) Cuanto gastó en total en su última compra en su última compra. UNA SOLA RESPUESTA. MOSTRAR TARJETA.

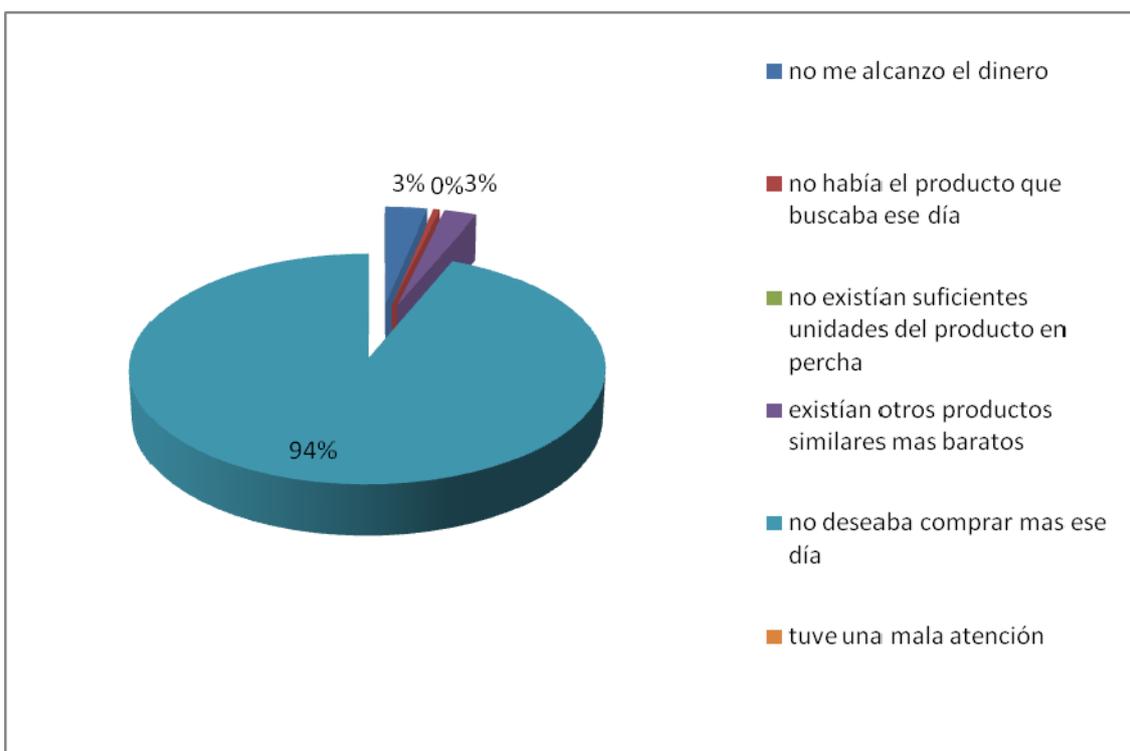
Menos de \$0,50 usd	
Entre \$ 0,51 y \$1 usd	32
Entre \$1,01 usd y \$ 2 usd	80
Entre \$2.01 – \$5 usd	123
Entre \$6 - \$8 usd	127
Entre \$9 – \$12 usd	36
Entre \$13 – \$15 usd	
Entre \$16 – \$20 usd	
Entre \$20 – \$25 usd	
Mas de \$25 usd	



El 32% gasta entre 6 a 8 dolares por compra y el 31% gasta entre 2.01 a 5 dolares por compra.

10) Porque no compro más? UNA SOLA RESPUESTA. ESPONTÁNEA-ENCAJAR EN CATEGORÍAS.

no me alcanzo el dinero	no había el producto que buscaba ese día	no existían suficientes unidades del producto en percha	existían otros productos similares mas baratos	no deseaba comprar mas ese día	tuve una mala atención
13	2		10	373	



El 94% no compro mas por que no deseaba comprar mas ese día esto significa que la mayoría de personas si satisface sus cantidades y calidades de compra.

## CAPÍTULO IV

### 4 PLAN DE MARKETING

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

##### 4.1.1 Situación

Al conformar una empresa de producción y venta de pan, es necesario realizar un plan de marketing para el lanzamiento del producto en el mercado seleccionado.

Por factores de logística y de producción y venta se tiene previsto abrir el negocio en diciembre de 2011 según el cronograma de operaciones.

Actualmente el mercado objetivo destina un gran porcentaje de sus ingresos en alimentos, la comercialización de pan, según la investigación de mercados.

En base a un análisis del tamaño de los mercados escogidos, se identifica que la oferta en la ciudad de Quito no abastece los gustos y preferencias de la gente.<sup>41</sup>

También se ha analizado las estadísticas en donde se ve claramente que la demanda en ese mercado en los últimos años ha sido creciente según el análisis del macro entorno en el capítulo 2, por ende existe una oportunidad de incursionar en ese mercado y crecer en el mismo.

Al ser un producto ya existente en el mercado antes mencionado, se pretende lograr un posicionamiento en base a la calidad, fidelidad y a la competitividad, tratando de brindar un excelente producto y anexando un excelente servicio,

---

<sup>41</sup> El comercio, [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

dentro de los parámetros de precios, llegando a un nivel de ventas que permita a la empresa el crecimiento sostenido, que a largo plazo lleve a la empresa a ubicarse entre las líderes de mercado.

#### **4.1.2 Objetivos**

##### **4.1.2.1 Objetivo General**

- Elaborar, un plan de marketing para la ejecución del plan de negocio.

##### **4.1.2.2 Objetivos en Términos de Volumen de Ventas**

- Elaborar productos de panadería, empezando con 1,5 quintales diarios el primer mes, y terminando el primer año de operaciones elaborando 6,5 quintales diarios.
- Elaborar productos de alta calidad y apetecibles a los clientes teniendo una gama de 8 productos al comenzar el primer año y al termino del segundo año tener una gama de 15 productos

##### **4.1.2.3 Objetivos en Términos de Rentabilidad**

- Alcanzar una rentabilidad promedio del sector del 32% en la producción elaborado de panadería al terminar el primer año.

##### **4.1.2.4 Objetivos en Términos de Fidelidad**

- Provocar una frecuencia de compra de los clientes potenciales de una compra diaria al finalizar el primer semestre.

##### **4.1.2.5 Objetivos en Términos de Producto**

- Tener un CRM de los clientes mas frecuentes al terminar el quinto año.

#### **4.1.2.6 Objetivos en Términos de Clientes**

- Introducir el producto al mercado escogido, por medio de los canales de distribución de los minoristas (tiendas que venden pan) que aunque no son los usuarios del producto, si son los clientes de la empresa y realizarlo a mediados del primer año.

#### **4.1.2.7 Objetivos en Términos de Satisfacción**

- Obtener un nivel alto de satisfacción de los consumidores/usuarios para el primer año en el mercado. Lo cual será medido en cuanto a frecuencia de compra.
- Alcanzar un nivel alto de satisfacción de los distribuidores/mayoristas, comprendido en calidad, servicio y puntualidad desde el primer año del funcionamiento de la empresa. Que se medirá mediante frecuencia y descuentos
- Alcanzar un nivel de utilidades cercano al 32% deseado tanto por los dueños de la empresa al finalizar el primer año.
- Adquirir los activos necesarios llámense local, maquinaria etc. de una manera que sea factible para la empresa su adquisición y posterior producción de elaborados de panadería, en el menor tiempo posible.

## **4.2 MARKETING ESTRATÉGICO**

### **4.2.1 Consumidor**

#### **4.2.1.1 Perfil del Consumidor**

El mercado al que va dirigido el negocio es para las personas que viven cerca de la panadería, personas que viven en el norte de Quito, en el sector la

Mexico, que son de clase media, media-alta, alta, divididos El segmento se va a dividir en 3 sub-segmentos las cuales se basa en la edad y por la similitud de sus gustos y preferencia y capacidad adquisitiva, la primera es de los 18 años hasta los 25 años, la segunda de 26 años hasta los 40 años y la tercera de los 41 años hasta los 65 años.

- a) La primera clase es joven de 18 años a 25 años, la cual tiene un nivel de ingresos medio-bajo.
- b) La clase adulta va desde los 26 años a 40 años y tienen un nivel de ingresos medio alto.
- c) La clase madura va desde los 41 años a 65 años y son personas que tienen un nivel de ingresos altos.

Los consumidores serán motivados por las tendencias de consumo masivo o consumo novedoso.

Se tiene la acogida de la cafetería con decoración feng shui del 94% del mercado objetivo según el estudio de mercado.

Las personas compran y consumen pan con gran frecuencia (diariamente).

Prefieren acudir a una panadería que a otro medio donde venden pan.

Las personas prefieren una panadería por que queda cerca de su domicilio y también por el sabor y la calidad.

La limpieza es un factor muy importante a la hora de adquirir pan.

La atención en cuanto a servicio debe de ser excelente para ser diferenciadores de la mayoría.

#### 4.2.1.2 Deseos y Necesidades del Consumidor

El consumo de productos de panadería es de gran estacionalidad de venta ya que el pan se consume todos los días y se compran con sus complementos como leche, mermelada, huevos, pasteles.

Las personas desean un valor agregado como una cafetería estilo lunch con una decoración temática.

La decoración feng shui tatami tiene acogida por que es innovador y sale fuera de la rutina y gustos clásicos.

Las personas necesitan una excelente atención ya que en la mayoría de lugares a los que va solo tiene una buena o regular atención.

El momento de mayor venta es en la mañana a la hora del desayuno.

Las personas prefieren comprar pan en lugares especializados y sin importar el precio.

#### 4.2.1.3 Hábitos de Uso del Consumidor

Al hacer la investigación de mercados, se pudo constatar que los hábitos principales son:

**Tabla 4.1 Hábitos de Consumo\***

<b>Hábito</b>	<b>Mexterior</b>
<b>Frecuencia aproximada</b>	Lo consumen diariamente, mínimo 2 a 3 veces a la semana
<b>Lugar donde lo prefieren comprar</b>	Lugares especializados en productos de panadería
<b>Factores de decisión (en orden)</b>	Calidad, sabor, limpieza y precio

\* Los hábitos de consumo vienen de resultados de los focus group e investigación de mercados.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

- El 40% de los encuestados visita una panadería diariamente.
- El 67% consume pan en su casa todos los días.
- El 49% prefiere comprar pan por la cercanía a su hogar.
- El 40% prefiere comprar pan en lugares especializados y el 25% adquiere pan sin importar el precio.
- El 94% esta de acuerdo con la decoración feng-shui.
- El 57% de los entrevistados compra el pan en la mañana.
- El 93% esta de acuerdo que la panadería sea cafetería tipo lunch.
- El Cyrano es la panadería que tiene mayor aceptación con el 55% que volvería a comprar.
- Alrededor del 30% adquiere entre 2 dólares y 5 dólares por compra.
- Alrededor del 31% adquiere entre 5 dólares y 8 dólares por compra

### **4.3 MERCADO O PLAZA**

#### **4.3.1 Historia del Mercado**

El mercado en el que se pretende incursionar, tiene gran capacidad adquisitiva posee gustos y preferencia bien definidos según la investigación de mercados a muchas personas no les importa el precio mientras sea un gran producto y servicio., La oferta de estos productos solo radica en un negocio que acapara el mercado y no abastece al mercado, según la investigación de mercados la mayoría de personas no son atendidas en excelente forma.

La mayoría de personas según la investigación de mercados acepta la idea de cafetería con estilo feng shui.

Las personas del mercado tiene gran preferencia por el pan y sus complementos, su consumo es este resultado lo concluimos gracias ala investigación de mercados.

#### **4.3.2 Tamaño del Mercado**

En la actualidad existen registros oficiales que determinan la población de los mercados escogidos:

- a) Según la el INEC el sector la Mexterior posee cerca de 71,792habitantes,<sup>42</sup> para los cuales debeos tomar en cuenta nuestro mercado objetivo y la aprobación de el concepto de negocio.

#### **4.3.3 Nivel de la Demanda**

Se ha analizado un factor muy importante para determinar el nivel de la demanda.

Al analizar el mercado escogido se dan los siguientes resultados, los resultados son en base a la investigación de mercados que gran parte vio los gustos y preferencias.

- a) Las personas del mercado escogido visitan una panadería mínimo 2 a 3 veces por semana, y consumen a diario el pan, alrededor del 70% consumen pan diariamente y alrededor del 30% consumen pan de 2 a 3 veces por semana.

---

<sup>42</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

- b) Según la investigación de mercados el pan es un producto de los más consumidos en el país estando en el tercer puesto.
- c) Las personas les importa la calidad y el sabor ya que solo el 68 (cree que recibe un sabor y calidad bueno.
- d) La limpieza es un factor muy importante y no solo hay que enfocarse en el área de ventas también en el área de producción.
- e) El sector de productos de panadería mueve alrededor de 90,4 millones de dólares.
- f) Alrededor del 90% de habitantes de la Mexterior estarían dispuestos a comprar en el negocio.

#### **4.3.4 Estacionalidad**

La estacionalidad es la época del año en que el producto se vuelve más fuerte por ejemplo los juguetes en navidad.

Para el pan no existe estacionalidad en cuantos a conjunto de productos pero si de productos individuales, los productos se los pueden elaborar todo el año pero dependiendo de la cantidad de harina disponible por que puede haber escasez de harina por causa de incendios en sembríos o sequías, en el mercado varían los precios por diferentes razones, inflación inestabilidad económica, manipulación de las grandes industrias de la harina, también el factor climático es importante por que según eso los sembríos genera más harina.

Pero hay productos que si tiene estacionalidad como en época de finados las guaguas de pan, las cuales en nuestra empresa tendrán sabores de frutas, o en navidad el pan de pascua o paneton el cual tendrá frutos secos como su principal ingrediente.

### **4.3.5 Aspectos Legales**

#### **4.3.5.1 Requisitos Legales para Industrialización del Producto**

Para procesar el pan ya en grandes cantidades se debe de tener el permiso de los bomberos, el permiso del municipio, el permiso del medio ambiente, y el croquis de evacuación en caso de un accidente, se debe de tomar en cuenta que para el croquis ya el negocio debe ser grande.<sup>43</sup>

En la ciudad de Quito, al igual que en todo el Ecuador hay regularizaciones de pan que deben de tener un precio mínimo de 12 centavos de dólar el pan económico. Al igual que si vendemos leche debemos de basarnos en el precio oficial.

#### **4.3.5.2 Registro de la Empresa**

La empresa será registrada en el Ecuador, y será regida por las leyes del Ecuador y del municipio metropolitano de Quito se debe de registrar en la cámara de comercio, en la cámara de panaderos artesanos, y sacar el RUC en el SRI para cuestión de impuestos.

#### **4.3.5.3 Posicionamiento del Producto**

El pan, será recordado por los consumidores por su alta calidad, que a su vez, brindará un buen sabor, sin descuidar la limpieza y el servicio en las ventas.

Será atractivo por sus stands elegantes de madera con bordes de metal y la limpieza será prioridad en el negocio.

---

<sup>43</sup> El comercio, [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

## **4.4 PRODUCTO**

### **4.4.1 Historia del Producto**

En el Ecuador el pan lleva siglos de su comercialización, han sido varias generaciones las que han disfrutado del pan, el cual en la actualidad es uno de los productos de mayor consumo en el país, y su variación de precios en los últimos años ha sufrido un gran impacto pero la variación no solo ha sido de pan sino derivados de harina de trigo y harina integral.

#### **4.4.1.1 Ciclo de Vida y Estrategia de Marketing**

El pan es un producto que tiene mas demandante que oferentes, pero lo mas importante son pocos los oferentes que se basan en la calidad, limpieza, sabor y tener una marca propia.

La estrategia principal es lograr posicionamiento del pan y productos de panadería, en el mercado escogido, por lo cual se ha pensado crear en el corto plazo, una marca propia con el cual se identifique al el pan del negocio que se va a producir y vender en el mercado escogido.

La estrategia de posicionamiento de marca absoluta es a mediano plazo por que con el día a día que se vende el pan se va adquiriendo experiencia y reconocimiento en el mercado y en la industria.

Se deberá resaltar la procedencia del producto, para proteger el origen del mismo, y con el cual los usuarios identificaran al producto por medio de la limpieza y una marca que respalda la frescura del producto.

#### 4.4.1.2 Características

##### Presentación en el Área de Venta

En el negocio se va a presentar de la siguiente manera el producto.

##### Canastillas de Madera:

(65cm x 35 cm x 15 cm). Para vender se va a tener las diferentes clases de pan en una canastilla de madera de esas característica de volumen, las cuales estarán en un stand de madera con filos de laminas de metal.

El stand de pan no va a estar detrás de de la caja como es lo habitual sino va a ubicarse a lado de las mesas de la cafetería para que cada cliente coja el pan que desee y de ahí se acerque a cancelar en la caja.

Para que el producto se conserve fresco y firme dentro de las canastillas, se debe tomar en cuenta que se deben de enfriar cerca de 20 minutos luego de salir del horno para que no se aplasten por que el pan caliente es más propenso a aplastarse al estar amontonado con otros panes.

**Gráfico 4.1 Canastilla de madera**

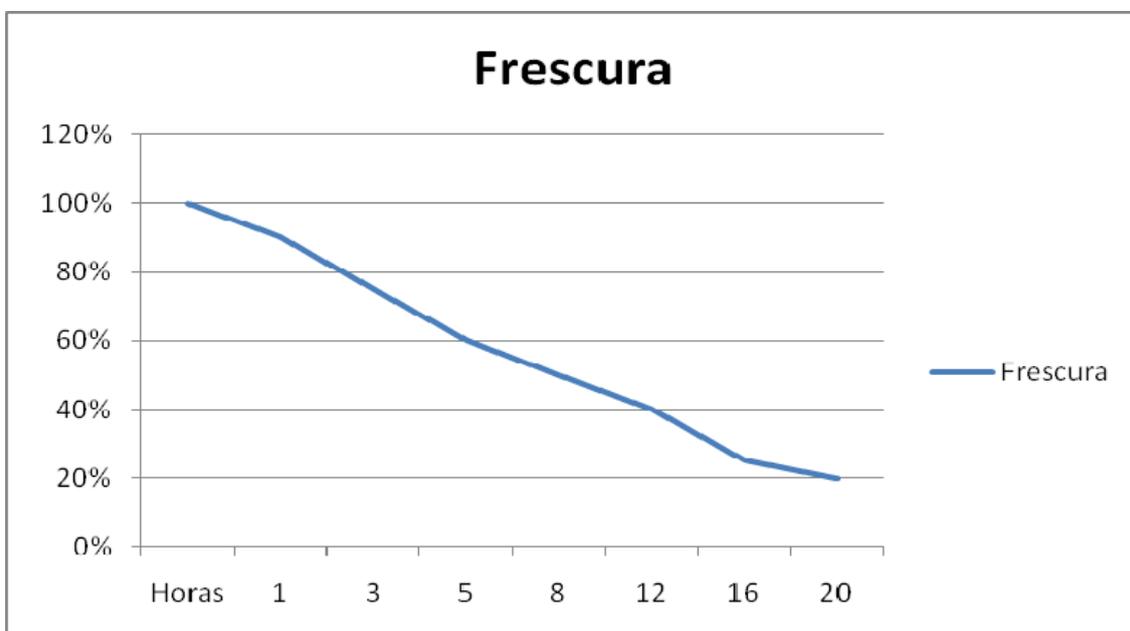


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** El autor

### Almacenamiento:

Por ser un producto el cual tiene una vida muy corta se debe de tomar en cuenta que el pan desde que sale del horno tiene una vida de un día (para que se considere fresco) y si sale del horno debe enfriarse un poco en un lapso de 10 minutos para que cobre cuerpo, los panes que tengan mas de un día de vida se donarán a asilos. Los funcionarios del asilo retiraran del negocio el pan para lleva al asilo.

Gráfico 4.2 Frescura



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

El gráfico nos dice que con el paso de la hora el pan pierde su porcentaje de frescura.

### Marca

El producto se lo comercializara bajo el nombre Zen Panadería y cafetería, que es el nombre de la empresa que se va a registrar en el Ecuador. El Logotipo del producto será compuesto por la imagen estilizada de un pan junto con un símbolo del ying yang con colores de relajación que es un color celeste.

Gráfico 4.3 Logo y Eslogan



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

## Eslogan

Como se puede observar, bajo el gráfico de la marca que tiene colores llamativos pero no muy vulgares y que van acorde al tono de un negocio de panadería, se encuentra una frase que identifica la ventaja de nuestro producto, que consiste en la relajación de salir de a rutina nuestra empresa no solo se enfoca en alimentar a sus clientes si no también satisfacer la necesidad de relajación de los clientes.

## Calidad

Al hablar de productos consumibles por el ser humano, existen regulaciones muy estrictas dentro del Ecuador como el sello de medio ambiente y más aún para el mercado seleccionado que es exigente en sus gustos de calidad y higiene, por lo que la calidad del producto debe ser del 100%, trabajando arduamente desde la fase de recolección de los proveedores, procesamiento y transformación de la harina en productos de panadera, y su venta en los stands.

La producción de productos de panadería requiere una tecnología media pero de buena procedencia y buena duración, es por eso que se comprara maquinaria italiana.

Se podrá contar con los certificados de bomberos del municipio y el certificado de ambiente.

La calidad de la producción será constante con degustaciones semanales y controles de calidad diarios, este tipo de negocio requiere controles diarios ya que sus ventas son diarias y masivas en cuanto a cantidad.

### **Higiene y Limpieza**

Los productos de panadería son productos que se deben de manipular con estricta limpieza es por eso que la maquinaria se limpiara todos los día y se lavara una ves a la semana, las superficies donde se manipula los productos se limpiaran por lo menos 4 veces al día.

Se fumigara cada 2 semanas con una fumigación no toxica que es para este tipo de negocios la cual no usa químicos si no es a base de yeso, azúcar y almidones.

Los panaderos utilizaran gorra, al igual que el pastelero, absolutamente todo el personal tendrá uniforme y las vendedoras el gorro tipo malla.

### **Composición Nutritiva del Producto**

El pan es un alimento presente en la mayoría de los hogares, y como tal existen muchas variedades, con diferentes ingredientes y propiedades nutricionales.

El pan integral, o de salvado, centeno y cualquier otro cereal integral está elaborado con harinas que no son refinadas por lo que es más nutritivo que el común, aportan más fibras y a su vez tienen mayor porcentaje de materia grasa.

Después existe una variedad de pan pseudo integral, el que está elaborado con harina refinada y tiene el agregado de fragmentos enteros de salvado, este pan tiene mayor cantidad de fibra, pero iguales nutrientes que el blanco. Los panes integrales estén recomendados para todo mundo, pero en especial para quienes padecen de diabetes, estreñimiento, colesterol, etc.

Pan blanco, se realiza con harina refinada común y del mismo hay mucha variedad.

Pan tostado, es más nutritivo que pan de barra porque posee menos agua.

Pan de molde, en cuanto al aporte nutricional es igual al de barra pero tiene más calorías por poseer mayor cantidad de materia grasa.

Pan sin sal, puede ser blanco o integral, en cualquiera de sus versiones este pan carece del agregado de sal.

Pan sin gluten, elaborado con harina de maíz, de soja, de arroz o mezclas sin gluten son aptos para celíacos.<sup>44</sup> Las personas que son celíacos son personas que son intolerantes al gluten.

## **4.5 VENTAS**

### **4.5.1 Estrategia**

Se tiene previsto en los 3 primeros meses vender solo en el local a partir del cuarto mes se piensa distribuir a tiendas que venden pan el cual nos haría aumentar la producción considerablemente en un 10 %. En los 3 primeros meses y expandirse al sexto mes otro 10%.

---

<sup>44</sup> La nutrición <http://www.nutricion.pro/29-06-2010/alimentos>

Tabla 4.2 Ventas 3 primeros meses

Detalle	Mes 1	Mes 3	Mes 6
Pasteles	1323.76	1456.13	1456.13
Panes	9266.29	10192.92	10192.92
Palanquetas	496.41	546.05	546.05

**Fuente:** Panaderías de similar capacidad de producción a la estimada.

**Elaborado por:** Autor

Los valores están en dólares

#### 4.5.2 Previsión de Ventas

Debido a que el mercado seleccionado, es mercado con demanda creciente, se ha previsto un incremento en la producción y ventas de 3.5% anual, se tomo esta conclusión de este porcentaje, analizando el crecimiento porcentual de el crecimiento de la industria alimenticia, y sus proyecciones que se encuentran en el capitulo 2.

Se concluye que el crecimiento de la industria es el 4 % y las proyecciones son de el 3 % en cualquier negocio de productos de panadería tomando en cuenta la actual situación económica del país entonces multiplicamos estos porcentajes con una ponderación que se calcula con la importancia de el sector en la industria y al final tenemos el resultado.

Ejemplo:

$$3\%*50\%+4\%*50\% = 3,5\%$$

Se ha revisado los gustos y preferencias del mercado escogido el cual nos determina hacia donde va el giro del negocio dentro de los próximos años, y sus gustos hacia nuevas tendencia en servicio y en productos, que es de carácter mucho mas exigente y en el cual siempre debe de velar la calidad, el sabor, la limpieza, y el servicio integral.

La previsión de ventas se basará en el nivel de producción de la empresa, es así que en total se venderán:

**Tabla 4.3 Ventas no operacionales**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pasteles	1468.8	1512.9	1558.2	1605.0	1653.1
Palanquetas	3672.0	3782.2	3895.6	4012.5	4132.9
Galletas	3672.0	3782.2	3895.6	4012.5	4132.9
Leche	5875.2	6051.5	6233.0	6420.0	6612.6
Queso	1468.8	1512.9	1558.2	1605.0	1653.1
Crema de leche	1028.0	1058.8	1090.6	1123.3	1157.0
Gaseosas	1321.6	1361.2	1402.1	1444.1	1487.5
Mantequilla	1762.4	1815.3	1869.7	1925.8	1983.6
Jugos	3524.8	3630.5	3739.5	3851.6	3967.2
Yogurt	3524.8	3630.5	3739.5	3851.6	3967.2

La tabla esta en dólares

**Fuente:** Panaderías de la industria

**Elaborado por:** Autor

## **4.6 PRECIO**

### **4.6.1 Objetivo**

El producto debe de trabajar con un precio estimado o fijo, para poder proyectar sus ventas y realizar toda su viabilidad financiera. Pero debe ir de acuerdo con la inflación y el alza de precios principalmente de la harina.

### **4.6.2 Estrategia**

En el mercado escogido se trabajara con el precio del mercado de las panificadoras pero va a estar por debajo del precio de las panaderías de clase alta que ofrecen cafetería.

Tabla 4.3 Precio por Clases

Pan	Dólares
Pan de chocolate	0.40
Pan rosa de agua	0.16
Pan injerto	0.14
Palanqueta	0.80
Pan centeno	0.20
Pan de yema	0.26
Pan de cacho	0.17
Pan enrollado	0.17
Pan económico	0.12
Pan de churo	0.15

**Fuente:** Diversas panaderías del norte de Quito

**Elaborado por:** Autor

#### 4.6.3 Condiciones de Pago

El pago de los clientes se realizaran en el momento de su compra no existirá crédito bajo ninguna circunstancia.

#### 4.7 PROMOCIÓN

Se ha analizado la posibilidad de trabajar en varios frentes para vender el producto, estas consisten en estrategias de venta directa por medio del local, y de manera indirecta a partir del 4 mes en tiendas que vendan pan bajo nuestra marca, esto es a través de contactos comerciales y degustaciones en el sector de venta.

##### 4.7.1 Publicidad

La publicidad directa por medios de comunicación masivos es poco utilizada debido a su alto costo y además este tipo de producto no suele promocionarse por estos medios, por lo tanto se utilizarán los siguientes métodos publicitarios, degustaciones, contactos comerciales, marketing directo, CRM.

#### **4.7.2 Degustaciones**

Se enviarán muestras sin valor comercial del producto, a los habitantes del sector la Mexterior, se realizaran degustaciones de productos en el local en la fila, mientras esperan para pagar el producto pueden degustar e interesarse en nuevos productos.

#### **4.7.3 Valor Agregado**

Se va a ofrecer una cafetería la cual la decoración será con un estilo minimalista feng shui que será anti-estrés la cual se combinaran elementos como fuego, agua, aire, tierra y colores naturales primarios.

También se venderá la idea que nuestros productos no será dentro de la rutina también se brindaran productos por temporada cuando sea época de mango se brindara pan con sabor a mango y así de distintos sabores, en navidad se vendrán pan de pascua y pan de frutos secos el cual tiene bastante acogida en todo Quito. Para la época de finados se venderá la tradicional guagua de pan rellena de distintos sabores.

#### **4.7.4 Contactos Comerciales**

Una de las estrategias para vender el producto, se basará en contactarse tiendas de barrio dispuestas a vender pan las cuales no son fieles a los actuales proveedores ya que la conveniencia es por precio y calidad. Para ampliar la venta de panes, esto es una estrategia que realizan panaderías para incrementar su producción de manera rápida.

#### **4.7.5 Marketing Directo**

Con la implementación de este método publicitario, se pretende estar en contacto con los clientes, se elaborara un CRM en el sexto año, para la cual se almacenaran los datos de los clientes la cual servirá para saber gustos y

preferencias, organizar horas pico de venta, y ahorrar tiempo en recolección de datos para facturas.

Los datos provenientes de esta modalidad, servirán incluso para abaratar el costo de la realización de investigaciones de mercado.

#### **4.8 EQUIPO DE VENTAS**

Los vendedores no solo sabrán de ventas si o de dar un servicio integral y siempre presentar una sonrisa al cliente también se les capacitara de la cultura feng shui para que sea de medio informante para los clientes.

## CAPÍTULO V

### 5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 5.1 PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN.

##### 5.1.1 El Ciclo Operativo

El proyecto está basado en un ciclo operativo que comienza desde el momento de la compra de la materia prima a los proveedores, la transformación de la materia a un producto elaborado y su posterior comercialización y venta.

El tiempo promedio de la elaboración del pan es de 3.5 horas desde la materia prima hasta que se encuentra en el stand de venta, razón por la cual el funcionamiento de la área de producción está estimada en 2 producciones diarias, debido a que las horas de mayor venta son en la mañana de 6 am a 9 am y en la tarde/noche de 5 pm a 8 pm por lo cual los panes deben de estar ya en los stands de venta en esas horas de mayor venta.

**Tabla 5.1 Ciclo Operativo**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

##### 5.1.1.1 Periodos Estimados Promedios

La primera producción de pan debe de ser mas grande porque debe de durar más tiempo para el trascurso del día y porque en la mañana se vende mayor cantidad de pan ya que es consumido en el desayuno. Esta información arrojo

la investigación de mercados, a la vez que también se estima la producción del primer mes en 1,5 quintales diarios según expertos.

Se toma en cuenta que se comercializara complementos del pan como yogurt, leche, pasteles.

## 5.2 ESTRATEGIA POSTERIOR

Los productos de panadería se va a re-vender, a comercializadoras a tiendas independientes para aumentar el volumen de ventas y de producción Estrategia de operaciones.

Alcance: todas las áreas.

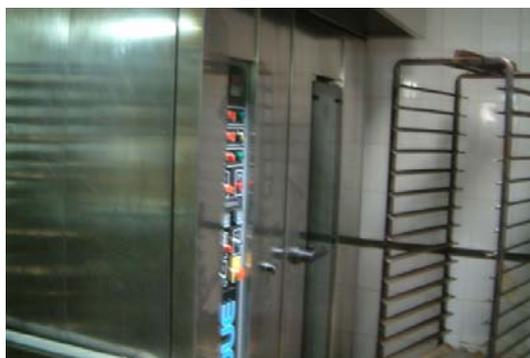
Objetivo: Establecer un sistema de gestión organizacional efectivo que de gran prioridad al proceso administrativo mediante la utilización de herramientas técnicas y apropiadas a la realidad de la panadería.

## 5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos que se van a necesitar para comenzar a operar son:

- Un horno industrial que funciona a diesel de última generación.

**Gráfico 5.1 Hornos**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** El autor

- Una mezcladora de harina

**Gráfico 5.2 Mezcladora**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** El autor

- Seis plataformas de madera para mantener en un nivel optimo la harina.
- Dos Batidoras industriales Que sirve para mesclar diferentes tipos de líquidos y sólidos.
- Dos mesas grandes de metal en las cuales se amasaran el pan.
- Una refrigeradora industrial para las leches y quesos, en la cual reposaran los productos de los proveedores.
- Refrigeradora para productos perecibles para inventario la cual sirve como bodegaje para productos que necesitan refrigeración.
- Estantería de madera de pan en la cual se colocara el pan para la venta.
- Vitrina temperada para postres, se venderán los postres en optimas condiciones.

Gráfico 5.3 Vitrina



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** El autor

- Caja registradora
- Kit computacional
- Computadora
- Calefón que sirve para manipular grasas y el agua caliente no permite que se tape la tubería.

#### **5.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y VENTA**

El local producción será a lado de el local de venta y será visible el área de producción a los clientes por medio de un vidrio el cual permitirá ver la higiene del local. Tiene un área de 120 metros cuadrados, de las cuales 43 metros cuadrados son para el área de venta y 77 metros cuadrados son para el área de producción. La producción diaria se calcula que es de 7 quintales diarios aproximadamente.

La producción anual estimada es de 2520 quintales kilos, obtenidos de la siguiente manera:

Tabla 5.2 División de Área

<b>Área:</b>	120 metros cuadrados
<b>Área para la planta productora</b>	77 metros
<b>Área de venta</b>	63 metros
<b>Producción Media:</b>	7 quintales diarios
<b>Producción por semana</b>	49 quintales
<b>Producción por año</b>	2520 quintales

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

La empresa se enfoca en la producción y comercialización del pan, razón por la cual se debe de contar con una planta productora de pan para poder procesarla, y junto a ella el local de venta entre menor sea la exposición al exterior mayor será la concentración de calor en el pan, para esto los estantes serán de madera.

Inicialmente se producirá para el consumo del local propio en pocas semanas se hará alianzas con tiendas comercializadora de productos para venderle pan a menor precio que sus proveedores actuales y así ampliar la producción de pan.

#### **5.4.1 Inversión para el Local**

Para determinar el costo del local, se ha tomado en cuenta varios factores, como son ubicación del local, infraestructura, equipos, entre otros, los cuales se detallan a continuación.

##### **5.4.1.1 Local**

Se ha determinado que el local estará ubicado en Quito, en el sector de La Mexterior, por cuanto ese sector cuenta con las condiciones óptimas para el para la venta y un mercado simpatizante de la preferencias que ofrece el negocio, tales como un excelente producto, buena atención, un buen momento

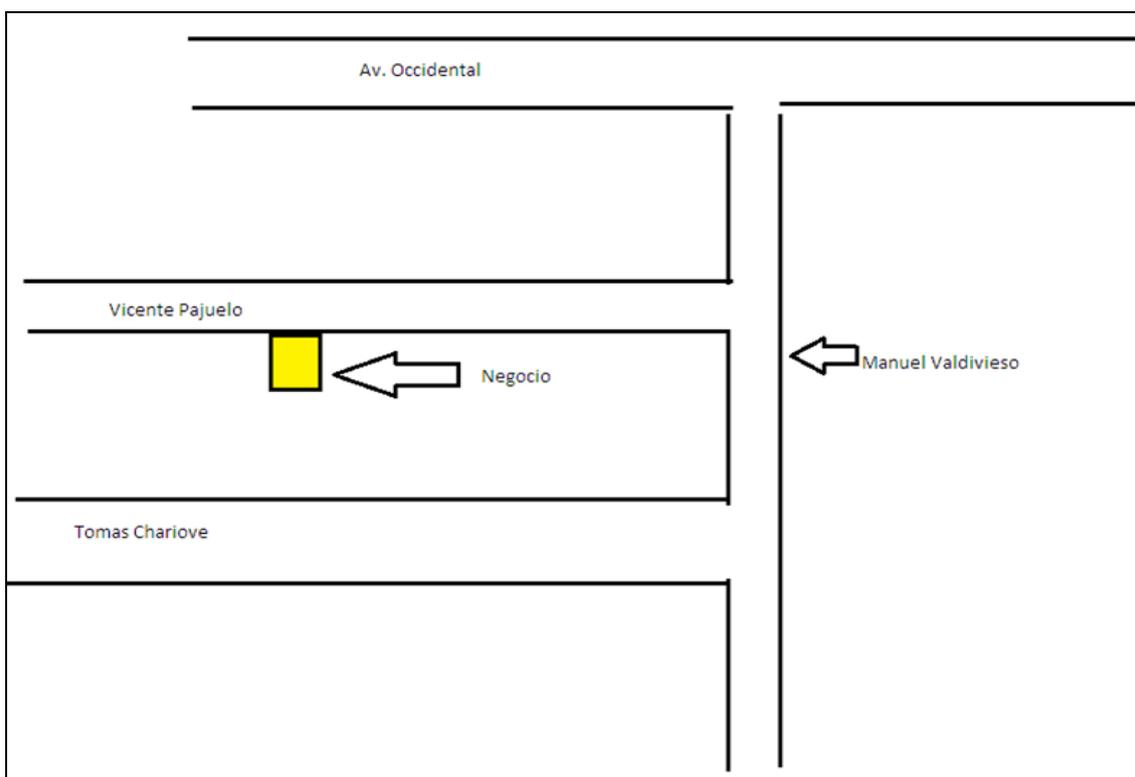
de tranquilidad, salir de la rutina y cercanía de un gran sector de viviendas de clase media-alta y alta según la investigación de mercados

#### 5.4.1.2 Superficie

La superficie que se ha determinado para el desarrollo del plan, es de 120 metros cuadrados, las cuales serán divididas en 2 partes:

- a) 77 metros cuadrados serán destinadas para la producción de pan y su almacenamiento de materia primas.
- b) 63 metros serán destinados al área de venta y en el cual estarán los estantes y la cafetería.

**Gráfico 5.4 Croquis**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

Ubicación geográfica en un croquis con un alcance claro.

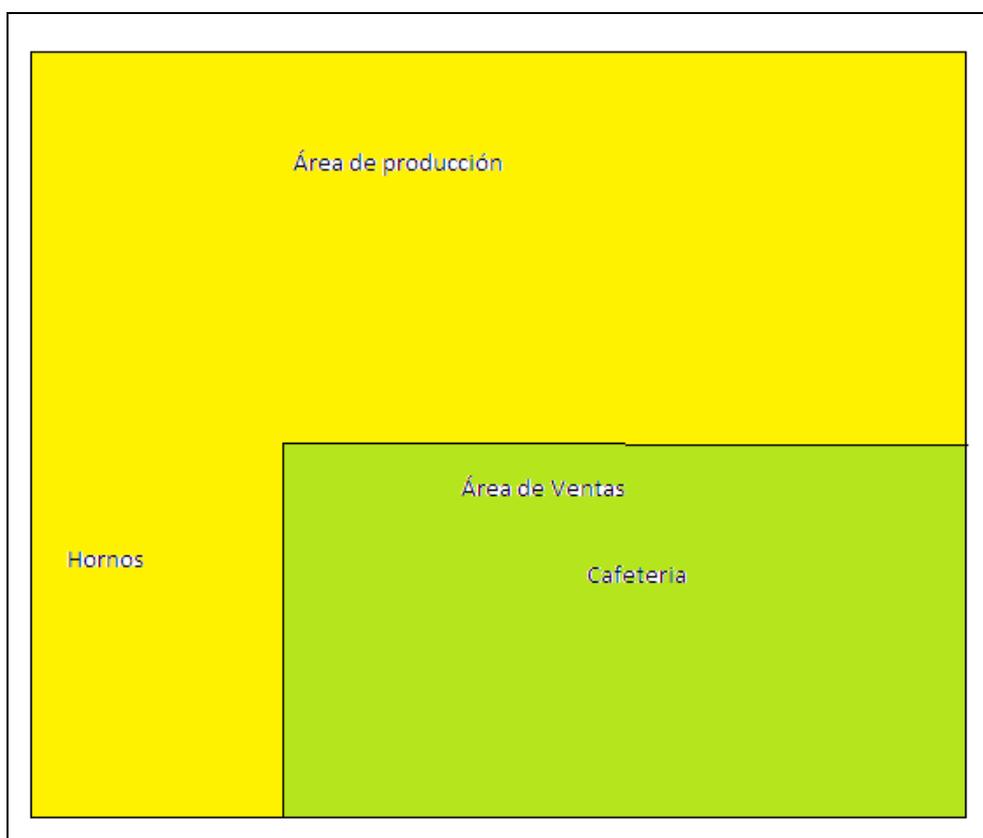
## Costo

El costo será en un principio de arriendo del local que por su extensión llega a 430 dólares los 140 metros, la maquinaria que su costo es alrededor de 55.000 dólares, y los muebles del negocio que su costo es alrededor de 8.000 dólares.

### 5.4.2 Determinación del Tamaño de la Planta

Para poder procesar la producción de la panadería se requiere un área mínima de de 65 metros según expertos lo cual nuestra área de producción es mayor a la media por que queremos a mediano plazo expandir la producción que en esa área esta en un rango de 3 a 10 quintales diarios, el área del producción será de 77 metros cuadrados, En los cuales se almacenara y procesara la materia prima para convertirla en productos de panadería.

Gráfico 5.5 División de Espacios



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

El gráfico indica el área del local, y su división según áreas.

#### **5.4.2.1 Costos de Montar la Panadería y Cafetería**

Según el criterio de los expertos, para poder procesar alrededor de los 7 quintales diarios, se requiere de una inversión de alrededor de 135.000 USD, sin contar el local el cual en un principio será arrendado. Los costos se desglosan en el costo del de los hornos y herramientas para el procesamiento del pan, adecuación de las instalaciones, muebles para el área de producción, muebles para el área de cafetería y decoración para el local, además de equipos para el área administrativa y bases de datos. Se requerirá un automóvil a partir del sexto año para las entregas a pequeños vendedores de la industria pero será a mediano plazo.

### **5.5 FACILIDADES Y MEJORAS**

La empresa se enfoca en la producción y comercialización de productos de panadería, no obstante a partir del segundo año, se establece como objetivo incrementar la capacidad de procesamiento de la planta de producción, por cuanto se prevé vender la producción a los pequeños comercializadores de productos de panadería para satisfacer la demanda de los mercados escogidos, incrementar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor en los cuales se ha proyectado un crecimiento en la demanda anual de alrededor del 4%, con esto se podrá abastecer la demanda con producto propio y con producto vendido a los pequeños y medianos productores de la zona.

En la decoración del local además de tener una decoración feng shui tatami, en épocas festivas se decorara según la ocasión sin perder el concepto principal que es el feng shui.

“El feng shui es un sistema ancestral de estética chino que pretende utilizar las leyes del Cielo (astronomía) y la Tierra (geografía) para ayudar a mejorar la

vida recibiendo qi positivo”,<sup>45</sup> el qi positivo significa la energía positiva que tenemos cada individuo dentro del alma, el cual en la decoración usa estilo minimalista el cual consiste en tener mas líneas rectas y colores neutros para el cual debe de haber los elementos como aire, agua y tierra.

## 5.6 PROVEEDORES DE INSUMOS

Los proveedores son los que abastecen con harina de trigo, levadura, leche, manteca, margarina, huevos aditivos, azúcar, sal, como los principales son Molinos Manta que produce alrededor de 2000 sacos de harina, molino Cóndor que esta ubicado en Amaguaña y produce 400 quintales diarios, Molinos Electro Moderno S.A., Ales Pasteurizadora Quito, Azúcar Valdez, Fleishman, Pronaca y Ecuasal, siendo estos reconocidos por muchos expertos como los mejores proveedores en la industria panificadora.

**Tabla 5.3 Proveedores**

Proveedor	Producto
Molinos electro Moderno	Harina
Ales	Manteca
Pasteurizadora Quito	Leche
Indaves	Huevos
Azúcar Valdés	Azúcar
Fleishman	Levadura
Ecuasal	Sal

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

## 5.7 PROVEEDORES DE MAQUINAS Y EQUIPOS

Existe una variedad de marcas y modelos de maquinaria y equipos especializados para producir productos de panadería, pero todos los equipos como hornos, batidoras, formadores y demás maquinas de panadería son

<sup>45</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Feng\\_shui](http://es.wikipedia.org/wiki/Feng_shui)

traídos desde Alemania, España, Italia y Estados Unidos de forma directa o por medio de casa comercializadoras.

Las grandes industrias cuentan con equipos que realizan 2 o 3 actividades a la vez como formadoras divisoras pero las panaderías de orden artesanal utilizan maquinaria sencilla.

Para mas detalles revisar Anexo 3

## **5.8 PROVEEDORES DE SERVICIOS**

Los proveedores de servicios son la empresa eléctrica Quito y de agua que es la empresa de agua potable Quito, esos son los servicios más destacables los cuales son necesarios en una panadería, la empresa de teléfono CNT, la de cable Tv Cable, la de gas Agip gas.

## **5.9 MANO DE OBRA PARA EL NEGOCIO**

Aparentemente la mano de obra para las panaderías y panificadoras es fácil conseguir; Sin embargo pero es difícil mantener la fidelidad de los empleados ya que cambian mucho lugar de trabajo. Por ejemplo los panaderos son los que menos duran en una panadería ya que encuentran otro trabajo y se van cambiando constantemente, se debe de fidelizar a los empleados para mantener un crecimiento contante.

Para el área de producción y ventas se necesita un titulo de bachiller, la experiencia laboral no es necesaria pero se debe de tener mucha iniciativa.

El área de recursos humanos necesita un supervisor capacitado con titulo universitario.

## **5.10 RECURSOS FINANCIEROS**

El negocio de la venta de productos de panadería requiere un monto mediano de inversión y de capital de trabajo, porque las ventas generalmente se hacen a diario y se cobra ese momento.

Se ha estimado que para proyecto se necesitará un capital de trabajo de 2 meses de operaciones, que es alrededor de \$ 22.500 USD, esto por cuanto se requiere mantener operativamente al negocio y hasta ganar mercado también se debe tomar en cuenta que la compra de insumos no se la hace diaria ni semanal sino mes a mes por eso que nos debemos de abastecer de la mejor manera y así ganar a la inflación con adquisición de materia prima e insumos con anterioridad es por eso que se proyecta el capital de trabajo a dos meses, pero no es lo que se va a gastar hasta el último día del segundo mes mas bien va a ser de una sola compra el gasto mas grande que es de insumos y el pago de servicios eso se hará mes a mes.

Cada cierto tiempo la inflación hace que suban los precios de la harina, huevos, etc. Para esto los proveedores nos avisan de estos cambios antes que se realicen para abastecernos de materia prima y así mantener los precios por un cierto tiempo, esto hacen los proveedores para fidelizarnos.

## **5.11 CONTROL MEDIO AMBIENTAL**

La empresa tendrá como política de funcionamiento regirse a disposiciones ambientales dictadas por los organismos pertinentes con el afán de proteger el medio ambiente.

El certificado de ambiente es una obligación para funcionar en el mercado de productos de panadería y las revisiones se hacen constantemente sin previo aviso.

Este permiso se demora en adquirir alrededor de 3 meses y esto es por trámites burocráticos lentos los cuales no son eficientes en el Ecuador.

## **5.12 PLANES Y ESTRATEGIAS**

La empresa tiene como uno de los objetivos organizacionales obtener la mejor elaboración de productos de panadería en o que se refiere a calidad, a través de estrategias establecidas tanto en el campo como en la administración y la producción.

La calidad es parte fundamental de la empresa, ya que para la producción de productos de panadería es necesario lograr obtener la mayor calidad posible del producto, así como producir alimentos libres de químicos que no atenten contra la salud de las personas ni con la preservación del medio ambiente.

## **CAPITULO VI**

### **6 EQUIPO GERENCIAL**

#### **6.1 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

##### **6.1.1 Área de Producción**

Para poder trabajar en el área de producción y diseño, bajo estándares elaborados por el directivo de la empresa, es necesario desarrollar ciertos procesos a cumplir y por medio de los cuales se llegará a elaborar el producto con toda su cadena de valor, con las normas establecidas para su venta y exportación, por lo cual los aspectos a seguir serán los siguientes:

- Los productos serán siempre de la mejor calidad.
- Utilizar el sistema de inventarios: Primeros en entrar, primeros en salir.
- Elaboración de pruebas de calidad diaria a los productos.
- Integrar a los empleados en el diseño del producto.
- Planificar la producción con varios meses de anticipación.
- Evitar el perecimiento del producto planificando sus ventas y despachos.
- Hacer pruebas de posibles productos nuevos, con el fin de incursionar en nuevos mercados en el futuro.

##### **6.1.2 Área de Marketing y Ventas**

En cuanto al área de marketing y ventas, es necesario trabajar con la guía del experto en esa área, por lo cual, se ha definido ciertos pasos a seguir para poder vender y colocar el producto en el mercado escogido, lógicamente después de haber realizado el estudio del entorno y la investigación de mercados.

- Se procederá a trabajar apegados a la reglamentación vigente en cuanto a los procesos de panadería.
- Nunca ofrecer más producto del que se puede hacer con la capacidad de la planta de producción.
- Formar parte de la organización de panaderos artesanales.
- Competir vendedor de alta calidad.
- Conseguir nuevos clientes manteniendo a los anteriores si descuidarlos.

### **6.1.3 Área Financiera**

Para poder establecer el marco financiero con el cual regirá y trabajará la empresa, se ha analizado ciertos parámetros a seguir en el área financiera de la empresa; se ha determinado procesos financieros con lo cual se podrá mantener un control de inventarios permanente, al igual que registrar todos las ventas, los ingresos, egresos y otras cuentas que la manejarán directamente el contador de la empresa bajo órdenes directas del Administrador, por ende, los parámetros son los siguientes:

- Se repartirán utilidades, siempre y cuando el crecimiento planificado no necesite de financiamiento externo.
- El primer pago mensual se hará a los trabajadores, sin moras ni descuentos.
- Usar créditos aunque el efectivo esté disponible (escudo fiscal).
- Los pagos se realizaran faltando 5 días laborables para la fecha límite.
- La política de crédito será basada según las ventas.

#### **6.1.4 Área Administrativa**

En cuanto al área administrativa, será manejada por el administrador, bajo la dirección del Gerente General. Para poder trabajar bajo leyes internas establecidas al constituir la empresa, se ha fijado parámetros con los cuales se mantendrá un orden permanente en la organización, al igual que reportes informativos hacia los directivos y accionistas de la empresa, por lo cual, los parámetros con los que se trabajará serán los siguientes:

- Se celebrarán juntas quincenales.
- Todos los cambios en procedimientos tendrán un período de prueba.
- Se encargará de comunicar a cada empleado cualquier cambio permanente.
- La última decisión siempre la tomará el gerente general.
- Se elaborarán reportes informativos mensuales para los directivos de la empresa y el dueño.

#### **6.1.5 Área de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos, se regirá con la reglamentación estándar que inicia al reclutar el personal con las cualidades necesarias para determinada labor o área, así como los requisitos profesionales y de experiencia de los miembros de la organización a desarrollarse en determinado sector de la empresa. De igual forma, el área de recursos humanos, fija parámetros para sancionar ciertas infracciones de los empleados a las leyes internas de la organización, así como premiará ciertas cualidades y talentos de los empleados que trabajen en función de la empresa, por ello se ha fijado los siguientes parámetros:

- Todos los empleados a contratarse, se someterán a test de personalidad.
- Todos los atrasos y faltas se penalizarán.
- Se despedirá al personal si este individuo acumula 4 penalizaciones
- Se respetara el nivel jerárquico dentro de la empresa

## **6.2 ¿QUÉ SE VENDE?**

Productos de panadería con altos estándares de calidad en un ambiente que brinda una experiencia de comodidad y relax al cliente en la cual el servicio va de la mano con el producto

## **6.3 ¿A QUIÉN SE VENDE?**

A los habitantes del sector la Mexterior como cliente inmediato, de edades de 18 años a 65 años, con buenos gustos sobre la calidad y sabor de productos de panadería, que valoren los valores agregados que se pueden dar a un producto.

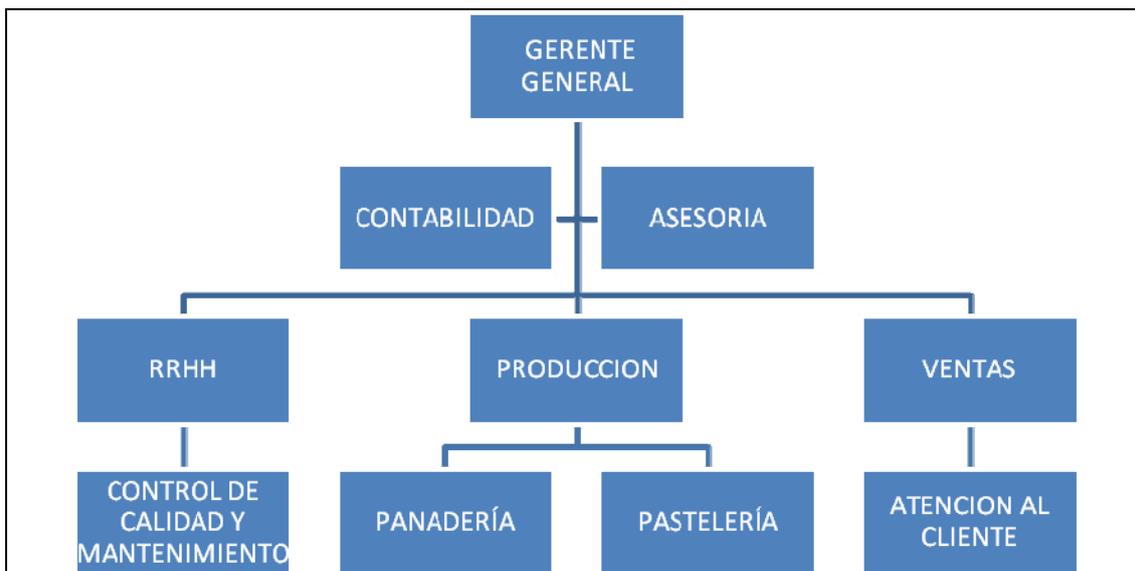
## **6.4 ¿CÓMO SE VENDE?**

Una empresa que tiene cafetería lunch con decoración temática y se fijara en el sabor, calidad, procesos y sin descuidar lo más importante: el cliente.

## **6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Sencilla por dentro, fuerte por fuera.

Gráfico 6.1 Estructura Organizacional



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

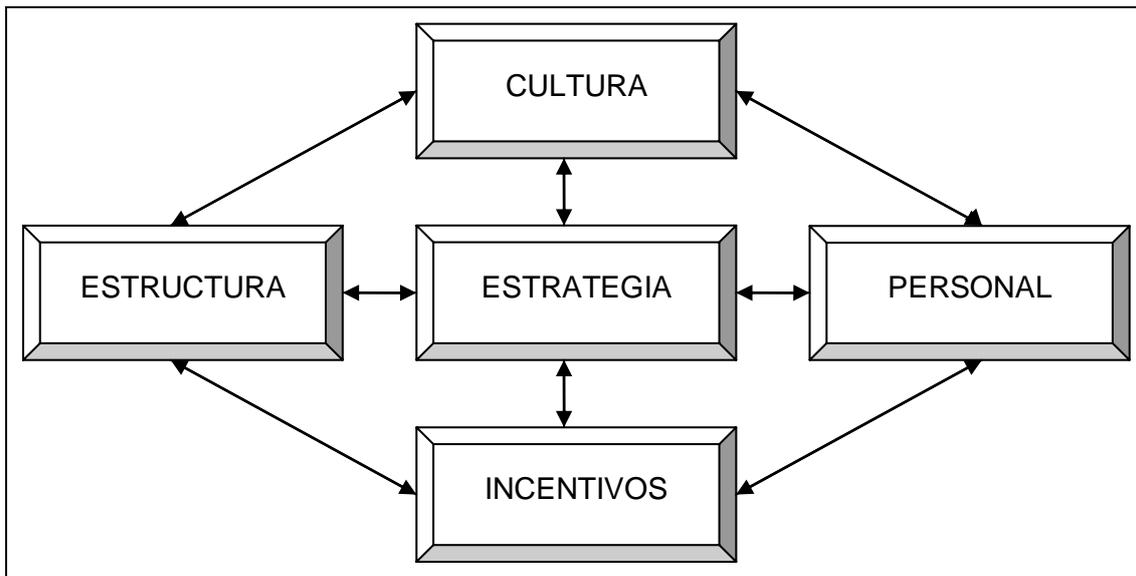
El organigrama es de nivel jerárquico e cual desde una persona que es la cabeza de la organización se dividen en áreas y sub áreas, en la cual cada individuo reporta a su inmediato superior.

## 6.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Se ha determinado que el ambiente de trabajo debe de ser el mejor, para el desenvolvimiento de todos los empleados de la empresa, por lo cual, se ha elaborado una mapa en donde están claramente relacionadas todas las áreas en función de la estructura, estrategia, personal, cultura e incentivos de a empresa.

El ambiente organizacional es un factor clave para el desarrollo de la empresa, ya que el entorno de los miembros de la empresa, tanto a empleados como jefes debe de ser el mejor para aumentar su productividad y construir relaciones firmes entre todos los miembros de la organización.

Gráfico 6.2 Ambiente Organizacional



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

La base de la organización es la estructura, por medio de la cual se sustentará todo el cronograma de trabajo de la empresa. El tener una estructura demanda desarrollar una cultura de trabajo, una estrategia, incentivos y el definir el tipo de personal que va a trabajar en la organización.

El definir una cultura de trabajo, quiere decir que se va a determinar valores, principios y guías a seguir dentro de la empresa.

Trabajar bajo una estrategia es muy importante, por cuanto basados en esa estrategia se determinarán las metas y la forma o métodos de cómo se llegará a esa meta en todas las áreas y en determinado tiempo.

Los incentivos dentro de una organización son muy importantes, ya que de esa forma, se alienta a los empleados a mejorar cada día su desempeño y a ser mejores en sus determinadas áreas. El tipo de incentivos que se ha diseñado aplicar dentro de la empresa consiste en entregar un bono que representa el 15% del sueldo de cada empleado siempre y cuando se haya cumplido con la meta establecida. Si por alguna razón no se ha podido cumplir con la meta establecida, pero el desempeño ha sido bueno y las cifras de producción se

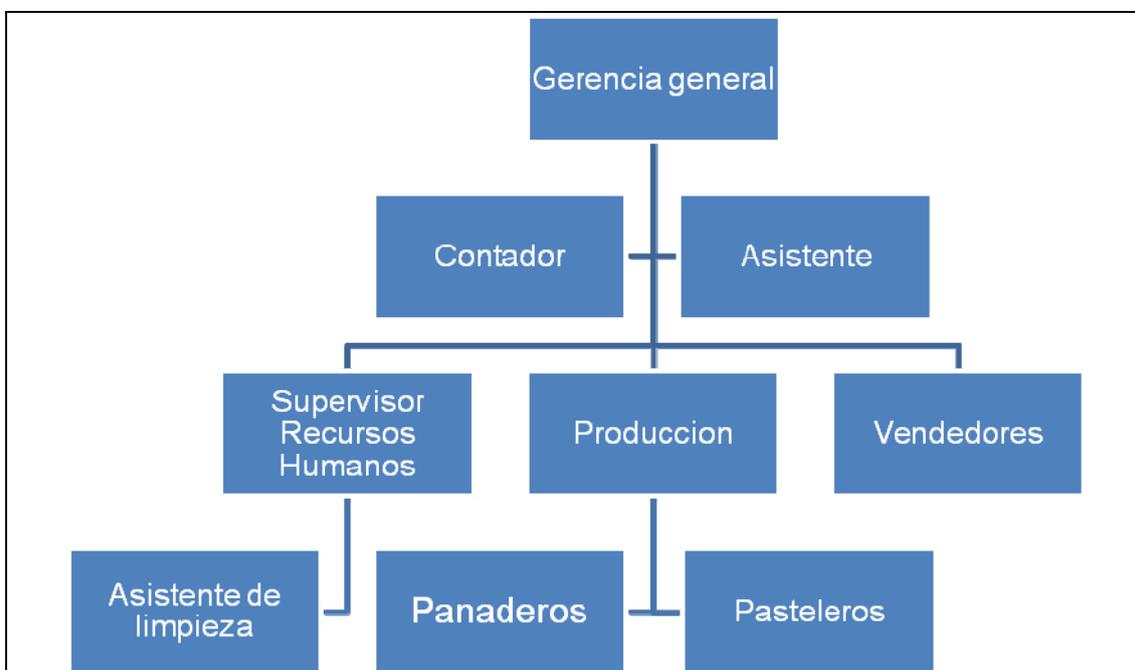
acercan a la meta, se fijará la entrega de un bono que será proporcional a la cantidad producida, de tal manera que los empleados no se sientan desmotivados si por alguna razón no alcanzaron la meta aunque efectivamente en cifras si se hayan acercado a la meta.

Los empleados son el eje de la organización, ya que de los mismos dependen de la producción de la empresa, por ello se ha determinado capacitar al personal en sus distintas áreas, además, al desarrollar incentivos en los salarios, el personal tratará de cumplir mejor sus funciones.

## 6.7 ORGANIGRAMA GENERAL

Para elaborar el organigrama general, es necesario tomar en cuenta los mandos altos de la organización, por medio de los cuales se asignará funciones que manejará determinadas áreas

**Gráfico 6.3 Organigrama General**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

### 6.7.1 Nómina Empleados de la Planta

1 Gerente General

1 Asesor (Temporal)

1 Contador

3 Panaderos

1 Pastelero

1 Asistente de limpieza (mantenimiento)

3 Cajeros (Vendedores)

1 Asistente de recursos Humanos control de calidad,

Total: 12

#### 6.7.1.1 Descripción de Funciones

- **Nombre del cargo:** Gerente general

**Misión del cargo:** Supervisar el control, el manejo y las competencias de los demás cargos

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Es el responsable legal de la empresa, tiene el deber de responder por errores cometidos en la empresa y su desempeño. El gerente general es la persona al mando de toda la organización, tiene la decisión final en todo y además, maneja todas las operaciones que se las coordina con los encargados de cada área

**A quien controla:** Controla a todos los que conforman la empresa

**Quien es su subordinado:** Sus subordinados son todos los que conforman la empresa. Contador, Panaderos, Pasteleros, Asesor, Asistente de recursos Humanos

**Perfil:** Debe tener un título universitario relacionado con los negocios, tener experiencia.

- **Nombre del cargo:** Contador

**Misión del cargo:** Llevar la contabilidad de la empresa y traducirla en cifras simples para resumir el desempeño de la empresa y hacia a donde va

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa y reporta su situación contable al administrador

**Perfil:** Debe tener un título de contador CPA,

- **Nombre del cargo:** Asesor

**Misión del cargo:** Dar el conocimiento de la experiencia que tiene y ayudar a la empresa a ser mas productiva y cumpla sus metas sus intervenciones son temporales.

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Es responsable de aumentar el desempeño del área de producción y hacer crecer la capacidad de la empresa, su desempeño responde al gerente general.

**Perfil:** Debe tener título universitario, experiencia, y ser innovador.

- **Nombre del cargo:** Supervisor de Recursos Humanos

**Misión del cargo:** Llevar el control total de la área de producción

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Este cargo tiene muchas responsabilidades ya que no solo es encargado de recursos humanos, también es encargado del control de calidad, del área de producción de solucionar problemas con el personal, y reporta directamente al gerente general de cualquier novedad.

**A quien controla:** Indirectamente esta solo debajo del gerente general

**Quien es su subordinado:** Sus subordinados es el asistente de limpieza pero mantiene control indirecto con todo el personal.

**Perfil y competencias:** Debe de ser joven tener título universitario a fin al sector de la administración.

- **Nombre del cargo:** Panadero

**Misión del cargo:** Elaborara un producto e buena calidad con estándares de higiene excelente.

**Responsabilidades y obligaciones del cargo.**

**A quien controla:** No controla a nadie

**Quien es sus subordinado:** Ninguno

**Perfil:** Bachiller con conocimientos básicos de cocina.

- **Nombre del cargo:** Pastelero

**Misión del cargo:** Elaborar pasteles y pastas con altos estándares de calidad e higiene, tomando en cuenta los mas importante en los dulces el sabor

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Elaborar pasteles y pastas, en su tiempo libre ayudar a los panaderos en la elaboración del pan, responde su desempeño al asistente de recursos humanos, maneja el inventario de la panadería.

**A quien controla:** A los panaderos y pasteleros

**Quien es sus subordinado:** Ninguno

**Perfil y competencias:** Conocimientos de repostería y con ganas de aprender cosas nuevas en el ámbito de la cocina.

- **Nombre del cargo:** Asistente de limpieza

**Misión del cargo:** Mantener limpio el negocio tanto como área e producción como la de ventas

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Responder por la limpieza del negocio, informar inmediatamente de una novedad como plagas o mal estado de los productos.

**A quien controla:** A nadie

**Quien es sus subordinado:** Ninguno

**Perfil:** Tener ganas de aprender

- **Nombre del cargo:** Vendedores (Caja)

**Misión del cargo:** Vender el producto y tener contacto con el cliente siempre manteniendo el buen estilo de vida que queremos expresar

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Estar encargado de la caja, reportar cualquier inquietud de los clientes a su superior, llevar el producto del área de producción al área de ventas.

**A quien controla:** A nadie

**Quien es sus subordinado:** Ninguno

**Perfil:** Bachiller con ganas de aprender.

## 6.8 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Los sueldos que se ha determinado, se han basado en los sueldos que rigen en el mercado y que se basan en relación a las funciones que cada miembro de la organización cumplirá.

## 6.9 REMUNERACIÓN MENSUAL EMPLEADOS DE LA PLANTA

La tabla a continuación muestra las remuneraciones como sueldos, decimos y demás beneficios de los empleados que contempla la ley.

**Tabla 6.1 Remuneraciones**

Cargo	Sueldo	IESS	Aporte patronal	Aporte colaborador	Total aporte del empleador	13°	14°	Total Anual
Gerente General	1200	246.0	133.8	112.2	1333.8	1200	274	17479.6
Contador	600	123.0	66.9	56.1	666.9	600	274	8876.8
Asistente de RRHH	600	123.0	66.9	56.1	666.9	600	274	8876.8
Panadero	350	71.8	39.025	32.7	389.0	350	274	5292.3
Pastelero	400	82.0	44.6	37.4	444.6	400	274	6009.2
Asistente Limpieza	280	57.4	31.22	26.2	311.2	280	274	4288.6
Vendedor	350	71.8	39.025	32.7	389.0	350	274	5292.3

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

## 6.10 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Tomando en cuenta los factores del país se ha determinado que todos los empleados que trabajen de manera fija y permanente, serán contratados con un contrato a ser renovado cada año, y contarán con todos los derechos de la ley como es la afiliación correspondiente al seguro social IESS, así como el

pago de beneficios salariales como décimos tercero y décimo cuarto cuando corresponda, así como otros beneficios que otorgan 15 días al año de vacación, y a partir del quinto año se aumentará un día más de vacación. También se respetará las vacaciones que la ley otorga por maternidad tanto a la madre como al padre.

### **6.11 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE INVERSIONISTAS**

Los lineamientos en relación a la toma de decisiones, se basan en la decisión final que siempre la tomará el gerente general de la empresa, en base a los informes preliminares del administrador.

No existe una política de votaciones, por cuanto la empresa pertenece a un solo dueño, por lo cual quien tomará la decisión final será el Gerente General.

La repartición de utilidades se la hará al final del año de trabajo, luego de pagar las obligaciones pertinentes, los impuestos al estado, el pago de repartición de utilidades para los empleados, entre otros.

El financiamiento se lo prevé hacer por vía de una línea de crédito dentro del país que se canalizará por medio de la Corporación Financiera Nacional (CFN)

### **6.12 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

El Gerente General y la organización contarán con la respectiva asesoría de expertos en producción y en procesos que son un chef quien asesorara en el área de procesos e inventario, así como con la asesoría un experto en marketing para el posicionamiento de la marca.

El perfil de los asesores debe de ser el siguiente:

**Nombre del cargo:** Chef asesor

**Misión del cargo:** Establecer procesos nuevos que ahorren recursos

**Responsabilidades y obligaciones del cargo:** Bajar los costos, mejorar la calidad, probar nuevos productos.

**A quien controla:** A nadie

**Quien es sus subordinado:** Ninguno

**Perfil:** Titulo universitario de gastronomía, experto en costos.

## CAPÍTULO VII

### 7 CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor tiene como objetivo identificar las actividades a realizarse desde el momento en que empieza el negocio, tomando como base las actividades operacionales en donde se toma en cuenta la compra materia prima e insumos para productos de panadería, el procesamiento de los mismos y la venta en el local con sus complementos. Dentro de la cadena de valor, se puede analizar los procesos a los cuales se somete el producto.

**Gráfico 7.1**

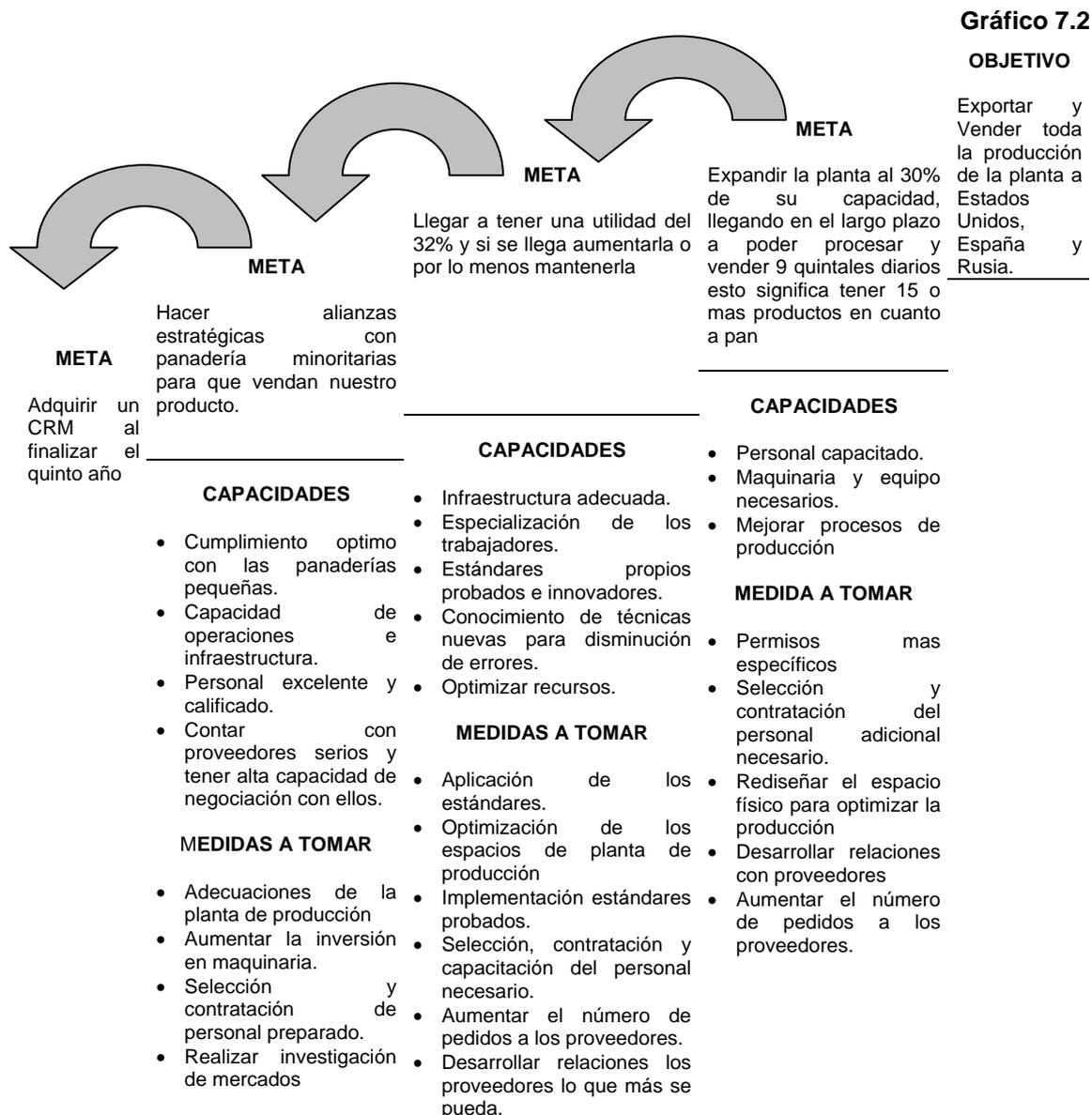
LOGÍSTICA DE PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA DE ENTRADA	PROCESAMIENTO/ OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cronograma de producción</li> <li>• Adquisición de maquinaria</li> <li>• Siembra de las semillas</li> <li>• Mantenimiento de la maquinaria y el local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir en el área de producción la materia prima e insumos</li> <li>• Recibir el producto que el un complemento de los productos a venderse</li> <li>• Seleccionar la materia optima para su elaboración</li> <li>• Se almacena el producto con un de inventario PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de tener un inventario detallado, se procesa</li> <li>• Se manipula el producto y se comienza a ordenar según su proceso y en que maquina se agrega</li> <li>• Se procesa y transforma en cada uno de los productos diversos</li> <li>• Se lo lleva a los hornos os cuales dentro de un lapso de tiempo los pondrá listos para el consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de salir de los hornos se los pone en una caja de madera el cual se lo lleva al área de ventas</li> <li>• Elaboración de controles de calidad</li> <li>• Las cajas contenedoras del producto deberán ser de diseños de acuerdo a la temática del local y deben de ser de madera.</li> </ul>
<p><b>MARKETING VENTAS:</b> El administrador luego de analizar la investigación de mercados, elaborara promociones fijara precios óptimos de acuerdo al mercado y a los gustos y preferencias</p>			
<p><b>RECURSOS HUMANOS:</b> Se contratara personal capacitado que cumpla con normas de limpieza y capacidad de realizar y vender el producto.</p>			
<p><b>ADMINISTRACIÓN GENERAL:</b> Se utilizaran sistemas de inventarios óptimo, se solucionarán inquietudes de los compradores, se llevará un sistema de ventas el cual se basara el una base de datos, que nos permita proyecciones para los siguientes años, un sistema contable eficiente, y controles de calidad y de gustos y preferencias para innovación de nuevos productos.</p>			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

## 7.2 ESCALA ESTRATÉGICA

El objetivo e importancia de graficar una escala estratégica, es el de ir trazando metas a futuro a cumplir tomando en cuenta la capacidad de la planta de producción y su maquinaria. Todo se basa en un plan operativo en donde luego de varios procesos de producción y de cierto tiempo, se llega finalmente al proceso de comercialización, en donde se ha mejorado las condiciones y escenarios tanto de trabajo como de producción.



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** El autor

## **7.3 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

### **7.3.1 Adquisición del Local para la Planta, el Área de Ventas y Maquinaria**

Luego de realizar el proyecto de factibilidad, es necesario ejecutarlo, por lo cual, el primer paso es adquirir el local y la maquinaria necesarios para iniciar el negocio.

En el área de producción se ubican los hornos, la zona de amasar el pan, la bodega, el área de descanso y enfriamiento del pan.

En el área de ventas se encuentra los stands de leche, de postres, de pan y la cafetería con sus mesas y su decoración.

La adecuación del local demorara 3 meses. Y su costo será de alrededor 30.000 dólares.

#### **7.3.1.1 Actividades en el Área de Producción**

Son las actividades que nos indican hacia donde vamos paso a paso para que la organización tenga éxito Se hará un cronograma de proveedores en función del inventario, el proceso de transformación de materia prima a producto terminado.

Se indicara el formato a trabajar en el negocio, y sobre el mantenimiento de maquinas.

#### **Cronograma de Proveedores**

En el negocio, se debe de realizar un cronograma de proveedores, que lo define el experto en esa área que es el chef asesor Este cronograma sirve para

el inventario y llegada de los productos a tiempo para no tener desperdicios en stock.

**Tabla 7.1 Cronograma de proveedores**

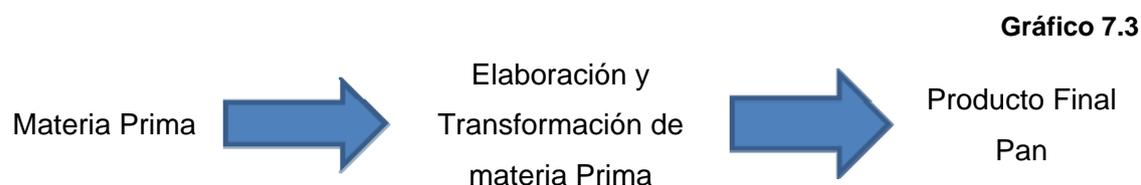
Día	Producto	Estacionalidad
Lunes	Leche	Semanal
Lunes	Huevos	Semanal
Miércoles	Harina	Quincenal
Lunes	Queso	Semanal
Lunes	Crema de leche	Semanal
Jueves	Gaseosas	Semanal
Jueves	Aguas	Semanal
Miércoles	Mantequilla	Semanal
Martes	Yogurt	Semanal
Miércoles	Levadura	Quincenal
Viernes	Sal	Semanal
Viernes	Azúcar	Semanal
Miércoles	Manteca	Semanal

**Fuente:** Investigación de mercados

**Elaborado por:** Autor

### Compra de Materia Prima

Cuando ya se tiene definidas las fechas para la de entrega de la materia prima, se debe de preparar la misma para su posterior transformación y venta en el negocio, a fin de tener todo listo para empezar a producir.



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

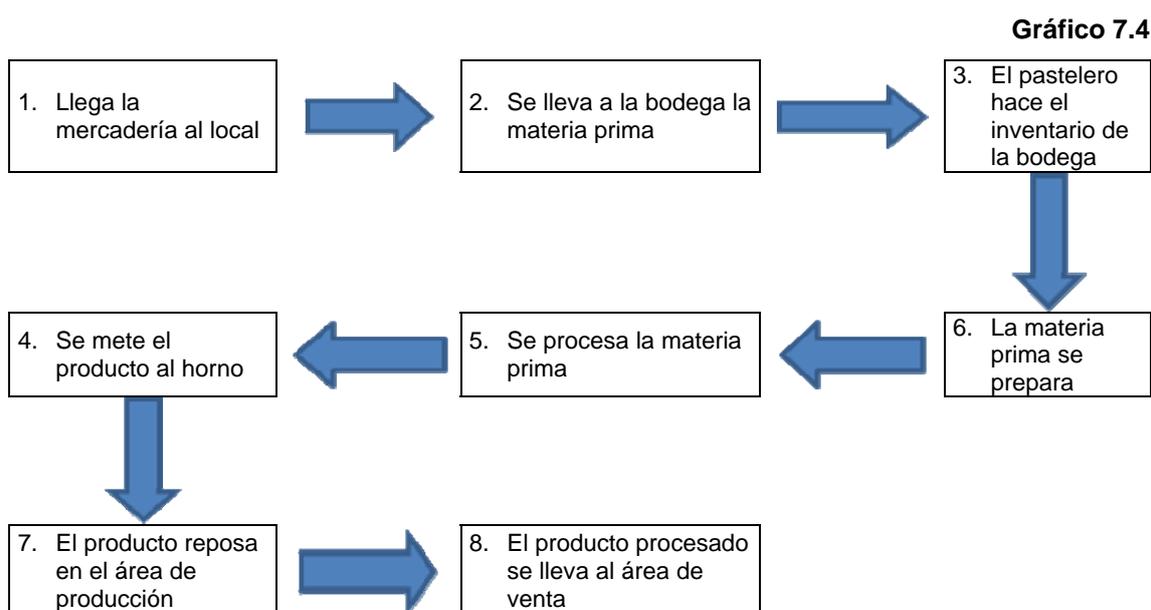
La materia prima se compra con la frecuencia indicada en la tabla anterior, los proveedores vienen a dejar al local el producto, y se debe tomar en cuenta que entre mas se compre al proveedor se tiene mayor poder sobre el mismo y se puede ser mas exigente con las entregas. Nos referimos a materia prima a harina, huevos, manteca, etc.

### Preparación de la Materia Prima

Al tener claro el cronograma de proveedores con sus respectivas fechas y una vez que ya se ha adquirido las la materia prima, se procede a preparar todo el la materia prima en lugares óptimos y fresco comenzando por un inventario.

El pastelero estará a cargo de el inventario entonces cuando los productos lleguen se pondrán en el área de almacenamiento que queda en el área de producción se tomara en cuenta la fecha de caducidad para no permitir perecer los productos y el inventario será el primero en entrar el primero en salir.

Luego de que la materia se ha preparado y procesado se llevan a los hornos y de ahí al área de ventas.



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

### **Mantenimiento de las Maquinas.**

La maquinaria se limpiara de forma semanal con agua caliente para remover las grasas, se dará mantenimiento con un técnico cada 3 meses a la maquinaria y se capacitara a los empleados que manipulan los hornos para que no dañen la maquinaria.

### **Fechas de Trabajo en el Área de Producción**

Las horas de trabajo serán en la madrugada y en la tarde para tener dos lapsos de tiempo picos para vender pan.

Para esto los panaderos deberán de comenzar sus labores a las 3 y media de la mañana. Este horario no va a hacer solo un panadero se turnaran entre todos los panaderos de la empresa completando mínimo 8 horas diarias y máximo de 10 horas diarias.

**Tabla 7.2 Jornada Laboral**

Jornada laboral de panaderos		
<b>Horas</b>	<b>Horario</b>	<b>Cargo</b>
3	3:30 a 6:30	Panadero
2	8:30 a 10:30	Panadero
3	1:00 a 4:00	Panadero

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

### **7.3.1.2 Actividades en la Planta Procesadora**

#### **Adecuación del área de producción**

Luego de realizar los estudios y los requerimientos que son necesarios para el funcionamiento optimo de un área de producción de productos de panadería, se llevaran a cabo adecuar el área de producción.

Se pondrá el tanque de diesel en un lugar fuera del alcance de los productos se adecuara la estructura para maximizar recursos del área de producción, se instalara el calefón en una área adecuada, y los tanques de gas se pondrán en áreas de gran circulación de aire.

### **Equipamiento de la planta**

El equipamiento será la maquinaria que se ubicaran en un solo lugar en fila para mayor logística en un cuarto a lado con ventilación ira el tanque de 100 galones para diesel el cual hará funcionar la maquinaria, se contara con un calefón el cual es necesario ya que en el área de producción se procesa bastante grasas el agua caliente hace que no se tape las cañería con las grasas, se contarán con 2 mesas de metal en el cual se amasaran los productos de panadería, la mezcladora y enrolladora se ubicaran a lado de los hornos.

Se incorporara ductos para la ventilación de los hornos, y se pondrá vidrio en el área de hornos para que los clientes vean la manipulación del pan.

### **Inicios de operaciones.**

Luego de que el área de producción se encuentra lista y debidamente equipada, complementada con el personal debidamente capacitado, se comienza la operación, que va desde la recepción del los productos por parte de los proveedores hasta la venta de los productos de panadería.

### **Fechas de operación de la planta**

Se tiene previsto el inicio de operaciones como alquiler de el local, apenas llegue el desembolso del crédito que financiará todo el proyecto y que además el municipio haya aprobado los permisos, al igual que el permiso de bomberos y el certificado de medio ambiente de la planta procesadora, cumpliendo con

todos los requerimientos técnicos, ambientales y de seguridad que una planta de producción de productos de panadería de este tipo demanda.

La adecuación llevaría al menos 2 meses y la instalación de la maquinaria unos 15 días.

**Tabla 7.3 Cronograma**

Concepto	2011					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Terminación del estudio de factibilidad						
Aprobación del crédito						
Arrendamiento del local						
Adecuación del local						
Compra de maquinaria						
Contratación del personal						
Funcionamiento						

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El autor

## 7.4 RIESGOS E IMPREVISTOS

### 7.4.1 Riesgos Climáticos

Dentro del desarrollo el plan se ha considerado que uno de los riesgos y problemas más grandes que puede afrontar el montar y operar el negocio es el factor clima ya que las sequias o inundaciones dañan los sembríos de trigo y hacen variar el precio de la harina y derivados.

Otra es la falta de productos de los proveedores por factores climáticos.

Estos riesgos afectan a la industria según expertos.

### 7.4.2 Riesgos Sociales y Políticos

Dentro de la coyuntura nacional, existe una homogeneidad de la industrial molinera siendo esta empresa la más grande en cuanto a harina se refiere,<sup>46</sup> la cual nos da un parámetro del precio. El factor político es muy importante ya que esto nos da a conocer la estabilidad que tiene el país y el riesgo en invertir en el Ecuador. Esto ya hemos hablado en capítulos anteriores más detalladamente.

### 7.4.3 Imprevistos

Los imprevistos contemplados en el presente plan son algunos el riesgo de capital el cual a pesar de haber hecho un estudio de mercados para el proyecto factores externos pueden hacerlos fracasar como una sequía en los campos de trigo o una catástrofe en Quito la cual haga perder las instalaciones o una medida económica la cual nos haga estar en condiciones desfavorables.

Otro riesgo es el de producción que por mala manipulación de la maquinaria suceda un incendio o derrame de diesel en las instalaciones, o la renuncia masiva de los panaderos es por eso que se ha tomado medidas preventivas para ello.

Un riesgo bastante considerable es el cambio de preferencias ya que las preferencias son como la moda y son variables según el tiempo, y puede que en unos años no agrade tanto este concepto de negocio es por eso que año a año se evolucionara según la tendencia haciendo nuevos estudios y degustaciones por que una empresa debe de avanzar con las personas y no estacionarse en el tiempo.

Un riesgo que se debe de tomar es la competencia que esta invierta mas dinero en sus empresas o que roben el concepto de negocio, para el cual

---

<sup>46</sup> <http://www.industrial-molinera.com/>

debemos de ser competitivos y prepararnos para ser mas fuertes en la industria, y cada año reinvertir una parte de las utilidades en la empresa.

## **CAPÍTULO VIII**

### **8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES**

#### **8.1 INTRODUCCIÓN**

Todos los negocios se desarrollan dentro de entornos, algunos serán entornos estables y otros en entornos inestables, pero pueden afectar al negocio positiva o negativamente.

Es así que el negocio desea prever ciertos riesgos y problemas que se pueden presentar afectando al desenvolvimiento programado de la empresa.

#### **8.2 RIESGOS**

##### **8.2.1 Riesgos Logísticos**

Se define como riesgo logístico a aquellos que pueden derivar en la pérdida o deterioro de la mercancía. En lo relativo al proveedor, si el proveedor garantiza la frescura del producto el asume la pérdida, y entrega en el local en óptimas condiciones.

Se ha contemplado como riesgo logístico una posible importación de harina de algún país extranjero y que sea de mala calidad no solo por la calidad si no por las plagas que pueden traer consigo estas harinas como por ejemplo en el año 2008 se importó harina de Argentina que trajo en su interior zancudos, los zancudos no estaban en la harina pero estaban a su alrededor algunas panaderías se demoraron seis meses en eliminar esa plaga que afectaba directamente a la limpieza y a la calidad.

### 8.2.2 Riesgos Financieros

Son los riesgos relacionados con las fuentes de recursos financieros y con la gestión de las mismas.

- Riesgo de intereses. El otro gran bloque de riesgos financieros es el riesgo de intereses. Este riesgo está muy ligado a las necesidades de pre-financiamiento. Si pedimos un préstamo o un crédito bancario, ya sea en nuestra propia moneda o en alguna divisa, una subida de los intereses, podrá tener repercusiones importantes en nuestros costes financieros.

Los riesgos financieros que se los ha tomado en cuenta, son escenarios que en un caso extremo podrían llegar a suceder como es el retraso en el pago de los productos de los proveedores, o desfinanciamiento por la subida de la harina, en pocos casos no se podría trabajar con fechas exactas ya que los retrasos financieros suelen darse y para ello se recomienda tener un colchón financiero para afrontar cualquier tipo de crisis.

### 8.2.3 Riesgo Político

El riesgo político es el riesgo derivado de las circunstancias o medidas políticas y económicas del país.<sup>47</sup>

Es algo complicado trabajar con escenarios políticos, pero dada la trascendencia del actual gobierno, existen ciertos riesgos por las tendencias políticas del mismo, por lo cual, se puede contemplar escenarios optimistas y pesimistas, dentro de los cuales cabe la inseguridad política, dada a la estabilidad de los presidentes y a su discurso. lo cual dificulta inversión dentro del país, al igual que el no tener un marco jurídico establecido a seguir, con reglas claras y firmes. La política fiscal es muy importante por que al saber los

---

<sup>47</sup> Junta de Galicia, consejería de economía e industria: fundación para el fomento de calidad industrial y desenvolvimiento técnico: [www.bygalicia.eu.es](http://www.bygalicia.eu.es)

impuestos uno sabe a que consecuencias a tenerse pero si generan impuestos varias veces esto genera malestar en los empresarios.

#### **8.2.4 Riesgo País**

El riesgo país, aunque muy similar al político, tiene más que ver con la situación socioeconómica y macroeconómica del país, que un momento concreto puede llegar a impedir el cumplimiento de un contrato o éxito de un negocio por razones ya antes expuestas en el capítulo 2. La escasez de divisas, el volumen de deuda externa o el déficit crónico de la balanza de pagos pueden afectar las relaciones comerciales con determinados países.

El riesgo país es un factor que se tiene muy en cuenta a la hora realizar un plan de negocios.

El riesgo país afecta al clima de negocios de tal forma que crea incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión que surge al negociar con las empresas o instituciones de un Estado determinado. Es decir, trata de las posibles consecuencias negativas referentes al valor de los activos situados en dicho Estado o a los derechos de los residentes en el mismo, como consecuencia de alteraciones en las estructuras políticas, económicas y sociales del país en cuestión.<sup>48</sup>

Uno de los factores a analizar antes de realizar una inversión es el riesgo país, ya que es un indicador que muestra la situación y estabilidad del país objetivo en donde se quiere invertir.

Actualmente, el Ecuador posee un riesgo país que se ubica sobre los 800 puntos.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> "El riesgo país" Juan Mascareñas; Universidad complutense de Madrid, Abril 2002

<sup>49</sup> Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## **8.3 POSIBLES PROBLEMAS**

### **8.3.1 Problema 1**

Sequías que causen la escasez y posterior subida del precio de la harina de trigo y demás.

#### **8.3.1.1 Posible Solución**

En caso que se llegue a subir los precios por causas de sequía se tendrá un convenio con el proveedor de harina que nos entregara mayor cantidad de harina a la requerida y así se podrá mantener los precios por un tiempo siempre pensando en el cliente teniendo reservas de harina en un lugar fresco para el cual se a acondicionado el área de producción una bodega con plataformas de manera para cuidar la harina de la humedad.

### **8.3.2 Problema 2**

Importación de harina contaminada en época de crisis de abastecimiento de harina

#### **8.3.2.1 Posible Solución**

Se tomara en cuenta que la empresa se fumigara con regularidad para evitar plagas y para evitar adquirir harina contaminada se hará un convenio con nuestro proveedor el cual se abrirán quintales al azar para ver que no estén contaminados con plagas.

### **8.3.3 Problema 3**

Daños de la mercadería en el transporte.

### **8.3.3.1 Posible Solución**

Los términos de negociación que utilizará con los proveedores es que se deja en la empresa solo productos en buen estado y con fecha de caducidad lo mas distante posible según el producto.

También para evitar plagas en mercadería como leches se pedirá que se entregue en canastos de plástico y sean ese mismo momento pasados a los canastos de plástico de la empresa para evitar plagas como cucarachas, por que las cucarachas normalmente viene en las cubetas de las empresas de leche y los huevos serán entregados en bandejas de cartón, para evitar su manipulación y contaminación.

### **8.3.4 Problema 4**

Reclamos por mala calidad del producto.

#### **8.3.4.1 Posible Solución**

Zen panadería se preocupara mucho de los clientes y si adquirió un producto en mal estado se repondrá con producto de buena calidad y se le pedirá disculpa por las molestias a la vez que se investigara en que fallo el producto para corregir el error de forma inmediata.

### **8.3.5 Problema 5**

Derrame de diesel en la planta

#### **8.3.5.1 Posible Solución**

Tener 2 sacas de aserrín para evitar mayor contaminación en la planta, ya que el aserrín hace de absorbente y evita la propagación del contaminante.

### **8.3.6 Problema 6**

Incremento en el costo de los combustibles, que afectaría tanto a todos medios de transporte involucrados con la idea de negocio, eso haría incrementar los precios a los proveedores.

#### **8.3.6.1 Posible Solución**

Se debe de optimizar el uso de los hornos en cuanto a los horarios de los panaderos y siempre absorber en parte la subida de los costos por cuanto los hornos funcionan con diesel, aunque el aumento de precios sería algo inevitable.

## **8.4 SUPUESTOS SOBRE LOS QUE SE CALCULARON LAS VENTAS PROYECTADAS**

### **8.4.1 Tamaño del Mercado**

Los habitantes de la Mexterior según el estudio de mercado el negocio tienen una aceptación del 90 % el cual queremos que sean nuestros clientes frecuentes al menos la décima parte en el primer semestre. Numéricamente el mercado escogido es de 71,792.

### **8.4.2 Cálculo de Ventas**

Se ha previsto captar alrededor de 10 % de los habitantes del sector la Mexterior que aprueban el concepto de negocio como clientes frecuentes para el primer semestre.

### **8.4.3 Crecimiento Esperado de las Ventas**

Se ha previsto un incremento porcentual en las ventas del 3,5% anual. Este porcentaje se lo determinó analizando el crecimiento porcentual de la demanda del mercado seleccionado

## **CAPÍTULO IX**

### **9 ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **9.1 INTRODUCCIÓN**

A continuación la empresa mostrará su funcionamiento planteado desde supuestos que van de acuerdo con las realidades de la empresa y del país en la que desarrolla sus actividades.

Este capítulo pretende demostrar la factibilidad económica que existe en este plan de negocio.

#### **9.2 SUPUESTOS**

##### **9.2.1 Generales**

- Se ha elaborado 3 escenarios, normal, optimista y pesimista que se describen a lo largo del capítulo.
- Las proyecciones fueron elaboradas a 5 años por cuanto desde el primer año habrán ventas, ya que los productos de panadería se venden todos los días.

##### **9.2.2 Plan de Producción**

Para el presente plan, se ha determinado una capacidad de producción que se incrementará cada año, empezando con una capacidad de elaboración hasta el final del primer año de 6.6 quintales diarios, fijando una tasa de crecimiento del 4% en la elaboración anual, con lo cual se podrá trabajar durante 8 años sin tener que modificar la capacidad de la planta.

### **9.2.3 Tasas de Interés**

Para el financiamiento del presente proyecto, se ha contemplado solicitar un crédito de primer piso a la CFN (Corporación Financiera Nacional), a una tasa de interés del 11% para los activos tangibles, a 5 años plazo y con 1 año de gracia solo con pago de interés, y para los activos intangibles (capital de trabajo) el interés será del 9.5% a 3 años plazo.

### **9.2.4 Activos**

Las inversiones a realizarse se presentan en esta tabla, en el que se muestra cómo se va a invertir el dinero del crédito para montar todo el negocio.

Los Activos Fijos, suman en total \$182,777.89 dólares, a eso se le debe de sumar el Capital de trabajo estipulado para dos meses de operación, lo cual es \$ \$29,667.29 dólares, sumando esos 2 rubros, el monto total requerido para montar el proyecto es de \$212,445.18 dólares.

Estos activos se encuentran detallados con precios reales. Anexo 1, así como el Capital de trabajo detallado en el anexo 3

### **9.2.5 Gastos Operacionales y Plan de Compras**

Dentro de gastos operacionales se incluyeron aquellos gastos, que solo inciden en la producción del productos de panadería, incluido su materia prima.

En el plan de compras se describen detalladamente, las materias primas necesarias para cada mes de producción. Para calcular los gastos operacionales mensuales, se estimó una producción de 187.5 quintales al mes promedio el primer año. Los detalles se pueden observar en el Anexo 2 y Anexo 3.

### **9.2.6 Patrimonio**

Para el cálculo del patrimonio, se estipularon las cuentas que constan en el Balance General. El patrimonio inicial, consta de la cuenta que corresponde al Capital de trabajo de 2 meses que se necesita para comenzar a operar. Y detalladamente esta en el anexo 3.

El Patrimonio financiará los siguientes rubros:

- Capital de trabajo para 2 meses
- Activos Intangibles.

Los detalles se pueden observar en el Anexo 3

### **9.2.7 Capital de trabajo**

Para determinar el capital de trabajo, se estipuló un monto necesario para poder operar que es de \$29,667.29 dólares, en este negocio el capital de trabajo que se requiere es de dos meses para iniciar.

El Capital de Trabajo de la empresa, se detalla en el Anexo 4.

### **9.2.8 Nómina de personal**

Siguiendo las leyes del Ecuador, se planificó contratar empleados a tiempo completo, esto último debido a la estacionalidad del negocio. El número total de empleados en el proyecto es de 11 personas, Se debe tomar en cuenta que la asesoría del chef no entra en la nómina mas bien se le toma como un gasto en el balance de resultados y su asesoría es una cada 2 años la cual cobrara alrededor de 1500 dólares, Los rubros se detallan en el Anexo 5.

### 9.2.9 Estructura de capital

Para el financiamiento del préstamo, se buscó en el mercado tasas de interés reales de bancos del Ecuador, en este caso, la mejor opción fue optar por un financiamiento de la CFN (Corporación Financiera Nacional), y se hizo una tabla de amortización de cuotas fijas pagaderas mensualmente.

En el Anexo 6 se muestra la tabla de la estructura de capital, en donde están claramente detallados los pagos de capital y de interés.

Mas detallado se encuentra en el anexo 6

### 9.2.10 Depreciación y Amortizaciones

De acuerdo a información del SRI (Servicio De Rentas Internas) el porcentaje de depreciación anual son:

**Tabla 9.1 Tabla de Depreciaciones**

<b>ACTIVOS</b>	<b>% depreciaciones anual</b>
Maquinaria y Equipo	10%
Edificios	5%
Muebles y Enseres	10%
Vehículos	20%
Equipos de computación	33,3%

**Fuente:** SRI

**Elaborado por:** El autor

En el Anexo 1, se detalla cómo están estructurados estos rubros y en el Anexo 7 se detalla cómo se deprecian.

### 9.2.11 Proyección de Ventas

La proyección de ventas se toma con un mantenimiento en los precios en los 2 primeros años, a partir del tercer año se toma la subida de precios de acuerdo

con la inflación según datos tomados en el capítulo 2. En cuanto a la producción crecerá en un 4 % anual según datos tomados de capítulo 2.

El cálculo de la proyección de ventas, se lo determinó en el Anexo 8.

### **9.2.12 Costos de la Materia Prima**

En esta tabla se señala el costo al detalle de las materias primas, por presentaciones, es decir, aquí se incluyen los costos que se necesitan para los insumos, materia prima gastos, el costo por quintal producido.

La producción mensual de la plantación la empresa es alrededor de 187 quintales mensuales promedio el primer año.

Se encuentra detallado en el Anexo 9.

### **9.2.13 Costos Unitarios (Fijos y Variables de Producción)**

Los costos unitarios están al detalle separados en fijos y variables según la producción de productos de panadería en quintales.

Esta detallado en el anexo 10

### **9.2.14 Costo de Oportunidad**

Para poder determinar el costo de oportunidad real de la empresa, se procedió a utilizar el método del libro de Finanzas Corporativas de Ross, Westerfield y Jordan que indica que el costo de oportunidad es la alternativa más valiosa que se deja por aceptar una inversión particular, además, el método del CAPM, es el método para estimar la rentabilidad mínima exigida por un accionista o inversionista de ser el caso.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Fundamentos de finanzas corporativas, 7ma edición, autor: Ross, Westerfield y Jordan, editorial, McGraw-hill, año publicación 2005, Cap. 10, pág. 296

Para visualizar los datos requeridos sobre los rendimientos se consultó las páginas Web de Bloomberg, la Bolsa de Valores de Quito y la página oficial del Banco Central del Ecuador.

El riesgo de mercado se lo obtuvo haciendo un promedio de los rendimientos de 6 empresas o industrias que cotizan en la Bolsa de Valores de Quito.

La tasa libre de riesgo se la comparó con el rendimiento de los bonos del estado Ecuatoriano.

Ver anexo 11

#### **9.2.15 Estado de Resultados**

En el anexo 15, se encuentra el estado de resultados proyectado a 5 años.

Ver anexo 12

#### **9.2.16 Flujo de Caja Apalancado**

El flujo de caja apalancado, se elaboró con todos los datos del capítulo completo, en los que se tomó en cuenta todas las variables y datos de ingresos y egresos del negocio, tomando como principal variable el hecho de que existe deuda.

Dentro del flujo de caja apalancado, se estipuló 3 escenarios, en donde se obtuvo los siguientes resultados:

- Escenario normal:  
Costo de oportunidad = 26.63%  
VAN = \$ 32,159.49 USD  
TIR = 31%

- Escenario Optimista:  
Costo de oportunidad = 26.63%  
VAN = \$181,816.72 USD  
TIR = 57%
  
- Escenario Pesimista:  
Costo de oportunidad = 26.63%  
VAN = (-\$6,141.44) USD  
TIR = 26%  
Anexo 113.

**Comentario:** al obtener un VAN negativo, el proyecto resulta inaceptable, pero la probabilidad de trabajar en ese escenario, es mínima.

### 9.2.17 Flujo de Caja Desapalancado

El flujo de caja des apalancado, se elaboró con todos los datos del capítulo completo, en los que se tomo en cuenta todas las variables y datos de ingresos al igual que egresos del negocio, se debe de tomar en cuenta que el rendimiento es alto por que no se compra un local propio mas bien se arrienda el local.

Dentro del flujo de caja des apalancado, también se estipuló 3 escenarios con los siguientes resultados:

- Escenario normal:  
Costo de oportunidad = 26.63%  
VAN = \$130,251.86 USD  
TIR = 63%

- Escenario Optimista:  
Costo de oportunidad = 26.63%  
VAN = \$296,220.23 USD  
TIR = 105%
- Escenario Pesimista:  
Costo de oportunidad = 26.63%  
VAN = \$91,950.93 USD  
TIR = 52%  
Anexo 14.

**Comentario:** al obtener un VAN negativo, el proyecto resulta inaceptable, pero la probabilidad de trabajar en ese escenario, es mínima.

### 9.2.18 Balance General

Refleja la situación de la empresa año a año, permitiendo conocer el posible crecimiento, se realizó el balance general proyectándolo a 5 años.

Dentro de la cuenta caja bancos, se estipuló el capital de trabajo para 2 meses de operaciones, garantizando así la liquidez de la empresa. Se estipuló una inflación anual del 5% (la inflación anual del Ecuador está sobre el 3%, pero se determinó utilizar una tasa del 5% de inflación, para poder tener un colchón financiero.

Detallado en Anexo 15.

### 9.2.19 Evaluación del Proyecto

La evaluación del negocio, se la realiza considerando y analizando el TIR y el VAN en los diferentes escenarios contemplados para el desarrollo del presente plan, tomando en cuenta que el escenario normal es el que mayor probabilidad

de ocurrencia tiene, pero también considerando que existe una pequeña posibilidad de trabajar dentro de los otros 2 escenarios, el optimista y el pesimista.

Ver Anexo 16.

### **9.2.20 Punto de Equilibrio**

Esta información nos permite saber cual es el punto donde la empresa sería innecesaria saber cual el en termino de quintales y dinero el mínimo a producir.

Ver anexo 17.

### **9.2.21 Ratios**

Los ratios financieros, calculan 3 parámetros, estos son: el margen de utilidad, el retorno sobre los activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE). Analizando los flujos de la empresa.

Ver anexo 18.

### **9.2.22 Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)**

El CPPC, se lo calculó gracias a la ponderación de 3 variables, como son los activos, los pasivos y el patrimonio; en este anexo, se puede observar que el 18.79% de la inversión corresponde a capital propio, y el 81.21% restante corresponde a un crédito concedido por la CFN.

Ver anexo 19.

## CAPÍTULO X

### 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 10.1 CONCLUSIONES

Al finalizar la elaboración del proyecto, se llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los expertos la experiencia que nos han transmitido debemos de acatarlas al pie de la letra por que la experiencia de ellos la han logrado dedicándole mucho tiempo y recursos.
- El negocio para ser rentable debe de vender los 6,25 quintales día promedio para tener una ganancia sustentable con beneficio para el inversionista.
- Las cifras son muy alentadoras, la demanda en el Ecuador es en crecimiento, el pan es uno de los productos mas vendidos.
- Las materias primas deben de ser entregadas a tiempo para no tener problemas en la producción
- En la investigación de mercados podemos observar que el concepto de negocio es acogido y novedoso para las personas las cuales aprueban la decoración.
- La industria alimenticia tiene un crecimiento constante el cual se debe de aprovechar ya que el alimento es un recurso de prioridad en la canasta ecuatoriana.

- La calidad es una cualidad que se debe de mejorar en el día a día, avanzar en los aspectos que interesan a los consumidores ya sea presentación, sabor, textura, frescura, el producto no debe de ser un producto caro, mas bien costoso
- Para ser competitivos debemos de tener un constante avance en ventas al finalizar el año se deberán de vender 6,5 quintales diarios.
- Después de analizar detenidamente la parte financiera del proyecto, como se concibe la idea de negocio, la empresa necesita de una inversión de \$ 148,435.00 USD, que serán invertidos en su mayoría en activos fijos como maquinaria, equipos.
- Para el análisis financiero del negocio, se elaboraron flujos de efectivo en 6 escenarios: Normal, Optimista y Pesimista, y cada uno con apalancamiento y sin apalancamiento, los cuales la mayoría arrojaron resultados positivos.

Tabla 10.1 Análisis Financiero

<b>APALANCADO</b>			
	<b>OPTIMISTA</b>	<b>NORMAL</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>VAN</b>	\$ 181,816.72	-\$ 6,141.44	\$381,891.94
<b>TIR</b>	57%	26%	31%
<b>DESAPALANCADO</b>			
	<b>OPTIMISTA</b>	<b>NORMAL</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>VAN</b>	\$ 296,220.23	\$ 91,950.93	\$ 130,251.86
<b>TIR</b>	105%	52%	63%

- Aunque al utilizar apalancamiento, el proyecto puede beneficiarse de los escudos fiscales, los flujos son mejores cuando no se utiliza deuda, pese a que es ese escenario, el riesgo es mayor.

- El plan financiero fue proyectado para 5 años, en los cuales se refleja grandes utilidades, es decir, crecimiento sostenido. El primer año se tiene una utilidad de 101859.09 dólares y el quinto año se tiene una utilidad de 386844.32 dólares.
  
- La empresa posee un proyecto muy interesante, debido a varios factores:
  1. En primer lugar, la demanda del mercado escogido ha crecido en los últimos años.
  
  2. El local no se adquirió desde el principio.
  
  3. Las tasas de interés con las cuales otorga créditos la CFN para este tipo de proyectos, son muy convenientes, sobre todo por el año de gracia en pago de capital.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

- El aseo y la presentación del local debe de ser excelente.
  
- Se debe de aprovechar las excelentes condiciones que esta el pan como producto para tener un constante crecimiento y frecuencia de compra.
  
- Se deben de fidelizar los clientes mediante degustaciones y nunca sacrificando calidad ni tamaño del producto.
  
- Utilizar las ventas como factor inmediato de aceptación o rechazo de un producto.
  
- A largo plazo utilizar un CRM como base de datos y ayuda para hacer facturas.

- Poner en práctica este proyecto, debido a que generará fuentes de trabajo y contribuirá al progreso económico, de familias involucradas en el proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMÉRICA ECONOMÍA, <http://www.americaeconomia.com>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- CHISNALL Peter, La Esencia de la Investigación de Mercados, Prentice Hall, 1996
- DAN Kennedy, El plan de mercadeo Máximo.
- DIARIO EL COMERCIO, <http://www.elcomercio.com>
- DIARIO EL HOY, <http://www.hoy.com.ec>
- INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- JUNTA GALICIA, <http://www.bygalicia.eu.es>
- KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, 1ra Edición, Prentice Hall, 2002.
- LA NUTRICIÓN, <http://www.nutricion.pro>
- MUNICIPIO DE QUITO, <http://www4.quito.gov.ec>
- NARESH, Malhotra., Investigación de mercados, Prentice Hall, México, Quinta Edición 2008
- PROMO NEGOCIOS <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>
- RENDOR, Heizer, Principios administración de operaciones.
- ROSS, Jordan, Finanzas corporativas, McGraw Hill, 7ma. Edición.
- ROSS, Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, McGraw Hill, 7ma. Edición.
- SAPAG, Nassir y Reynaldo, Preparación y evaluación de proyectos, McGraw Hill, 1996.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, <http://www.supercias.gob.ec>

# ANEXOS

# ANEXO 1

## Activos Intangibles

### CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Escrituras			\$ 1.500,00	
Publicación extracto en el diario			\$ 75,60	
Gastos notariales 3 juegos			\$ 800,00	
Inscripción compañía registro mercantil			\$ 400,00	
Inscripción nombramientos gerente general			\$ 50,00	
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria			\$ 50,00	
Pago Patente Municipal			\$ 300,00	
Honorarios profesionales a abogados			\$ 1.300,00	
Certificado ambiental			\$ 50,00	
Registro sanitario			\$ 150,00	
Obtención del RUC			\$ -	
<b>TOTAL</b>			\$ 4.675,60	

### Activos fijos

#### MAQUINARIAS, EQUIPOS

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Horno	1	\$28.000,00	\$28.000,00	10
Amasadora	1	\$100.080,00	\$100.080,00	10
Laminadora Manual	1	\$6.048,00	\$6.048,00	10
Enrolladora	1	\$12.000,00	\$12.000,00	10
<b>TOTAL</b>		<b>\$146.128,00</b>	<b>\$146.128,00</b>	

#### EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Telefono fijo	1	\$18,00	\$18,00	3
Computador	1	\$800,00	\$800,00	3
Impresora CANON (imprime, scanea, copias)	1	\$64,00	\$64,00	3
Licencias	1	\$100,00	\$100,00	3
<b>TOTAL</b>		<b>\$982,00</b>	<b>\$982,00</b>	3

#### MUEBLES Y ENSERES

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Vitrinas	2	\$150,00	\$300,00	10
Mesas	10	\$30,00	\$300,00	10
Mesas giratorias	1	\$150,00	\$150,00	10
Canastillas	15	\$5,00	\$75,00	10
Sillas	40	\$10,00	\$400,00	10
Herramientas varias	1	\$100,00	\$100,00	10
<b>TOTAL</b>		<b>\$445,00</b>	<b>\$1.325,00</b>	

#### CUADRO DE INVERSIÓN

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MAQUINARIAS, EQUIPOS			\$146.128,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$982,00
MUEBLES Y ENSERES			\$1.325,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$148.435,00</b>

#### INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO

Total Panadería			\$148.435,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$148.435,00</b>

## ANEXO 2

### Gastos operacionales

<b>Especificación</b>	<b>Costo Mensual</b>		
Suministros de Oficina	\$ 30,00		
Internet	\$ 50,00		
Servicios Basicos(a,l,t)	400		
Diesel	\$ 200,00		
Suministros de limpieza	\$ 60,00		
<b>Total</b>	<b>\$ 740,00</b>	Quintales anuales	2250

### MATERIA PRIMA (mensual)

<b>Especificación</b>	<b>Costo Mensual</b>		
Harina	\$ 6.190,40		
Manteca	\$ 4.642,80		
Azucar	\$ 152,64		
Sal	\$ 61,06		
Agua	\$ 50,88		
Levadura	\$ 1.238,08		
Leche	\$ 100,00		
Huevos	\$ 2.437,45		
<b>Total</b>	<b>\$ 14.873,31</b>	inventarios al año	<b>\$178.479,70</b>

### Mano de Obra por mes

Nómina empleados	\$ 6.945,37
<b>Total</b>	<b>\$ 6.945,37</b>

### ANEXO 3

#### Patrimonio

Financiamiento de parte del activo con recursos patrimoniales

<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Capital de trabajo 2 meses	\$ 29.667,29
Activos intangibles	\$ 4.675,60
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.342,89</b>

#### Referencia

Costo producir	79,32
Cantidad producida por mes en quintales	187,00
capital de trabajo por mes	14833,65
<b>CAPITAL DE TRABAJO PARA 2 MESES</b>	<b>\$ 29.667,29</b>

## ANEXO 4

Especificación	Valor
Capital de trabajo para 2 meses	\$ 29.667,29
<b>Total</b>	<b>\$ 29.667,29</b>

Inflación anual para capital de trabajo  
escenario normal 5%

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 178.003,75</b>	<b>\$ 186.903,94</b>	<b>\$ 196.249,13</b>	<b>\$ 206.061,59</b>	<b>\$ 216.364,67</b>

## ANEXO 5

### REMUNERACIONES

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	Remuneración primer año								
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	IESS 9.35% Incentivos	IESS 12.15%	subtotal	13º	14º	TOTAL	TOTAL ANUAL NÓMINA COMPLETA
GASTO										
Gerente General	1	\$1.200,00	14.400,00	1.346,40	1.749,60	17.496,00	\$1.200,00	240,00	18.936,00	18936,00
Contador	1	\$600,00	7.200,00	673,20	874,80	8.748,00	\$600,00	240,00	9.588,00	9588,00
Asistente de RRHH	1	\$600,00	7.200,00	673,20	874,80	8.748,00	\$600,00	240,00	9.588,00	9588,00
Panadero	3	\$350,00	4.200,00	392,70	510,30	5.103,00	\$350,00	240,00	5.693,00	17079,00
Pastelero	1	\$400,00	4.800,00	448,80	583,20	5.832,00	\$400,00	240,00	6.472,00	6472,00
Asistente de limpieza	1	\$280,00	3.360,00	314,16	408,24	4.082,40	\$280,00	240,00	4.602,40	4602,40
Vendedor	3	\$350,00	4.200,00	392,70	510,30	5.103,00	\$350,00	240,00	5.693,00	17079,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>3.780,00</b>	<b>45.360,00</b>	<b>4.241,16</b>	<b>5.511,24</b>	<b>55.112,40</b>	<b>3.780,00</b>	<b>1.680,00</b>	<b>60.572,40</b>	<b>83.344,40</b>

los sueldos se incrementan en un 5% anual

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	Remuneración segundo año								
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	IESS 9.35% Incentivos	IESS 12.15%	subtotal	13º	14º	TOTAL ANUAL	TOTAL
GASTO										
Gerente General	1	\$1.260,00	15.120,00	1.413,72	1.837,08	18.370,80	\$1.260,00	240,00	19.870,80	19870,80
Contador	1	\$630,00	7.560,00	706,86	918,54	9.185,40	\$630,00	240,00	10.055,40	10055,40
Asistente de RRHH	1	\$630,00	7.560,00	706,86	918,54	9.185,40	\$630,00	240,00	10.055,40	10055,40
Panadero	3	\$367,50	4.410,00	412,34	535,82	5.358,15	\$367,50	240,00	5.965,65	17896,95
Pastelero	1	\$420,00	5.040,00	471,24	612,36	6.123,60	\$420,00	240,00	6.783,60	6783,60
Asistente de limpieza	1	\$294,00	3.528,00	329,87	428,65	4.286,52	\$294,00	240,00	4.820,52	4820,52
Vendedor	3	\$367,50	4.410,00	412,34	535,82	5.358,15	\$367,50	240,00	5.965,65	17896,95
<b>TOTAL</b>		<b>3.969,00</b>	<b>47.628,00</b>	<b>4.453,22</b>	<b>5.786,80</b>	<b>57.868,02</b>	<b>3.969,00</b>	<b>1.680,00</b>	<b>63.517,02</b>	<b>87.379,62</b>

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	Remuneración tercer año								
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	IESS 9.35% Incentivos	IESS 12.15%	subtotal	13º	14º	TOTAL ANUAL	TOTAL
GASTO										
Gerente General	1	\$1.323,00	15.876,00	1.484,41	1.928,93	19.289,34	\$1.323,00	240,00	20.852,34	20852,34
Contador	1	\$661,50	7.938,00	742,20	964,47	9.644,67	\$661,50	240,00	10.546,17	10546,17
Asistente de RRHH	1	\$661,50	7.938,00	742,20	964,47	9.644,67	\$661,50	240,00	10.546,17	10546,17
Panadero	3	\$385,88	4.630,50	432,95	562,61	5.626,06	\$385,88	240,00	6.251,93	18755,80
Pastelero	1	\$441,00	5.292,00	494,80	642,98	6.429,78	\$441,00	240,00	7.110,78	7110,78
Asistente de limpieza	1	\$308,70	3.704,40	346,36	450,08	4.500,85	\$308,70	240,00	5.049,55	5049,55
Vendedor	3	\$385,88	4.630,50	432,95	562,61	5.626,06	\$385,88	240,00	6.251,93	18755,80
<b>TOTAL</b>		<b>4.167,45</b>	<b>50.009,40</b>	<b>4.675,88</b>	<b>6.076,14</b>	<b>60.761,42</b>	<b>4.167,45</b>	<b>1.680,00</b>	<b>66.608,87</b>	<b>91.616,60</b>

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	Remuneración cuarto año								
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	IESS 9.35% Incentivos	IESS 12.15%	subtotal	13º	14º	TOTAL ANUAL	TOTAL
GASTO										
Gerente General	1	\$1.389,15	16.669,80	1.558,63	2.025,38	20.253,81	\$1.389,15	240,00	21.882,96	21882,96
Contador	1	\$694,58	8.334,90	779,31	1.012,69	10.126,90	\$694,58	240,00	11.061,48	11061,48
Asistente de RRHH	1	\$694,58	8.334,90	779,31	1.012,69	10.126,90	\$694,58	240,00	11.061,48	11061,48
Panadero	3	\$405,17	4.862,03	454,60	590,74	5.907,36	\$405,17	240,00	6.552,53	19657,59
Pastelero	1	\$463,05	5.556,60	519,54	675,13	6.751,27	\$463,05	240,00	7.454,32	7454,32
Asistente de limpieza	1	\$324,14	3.889,62	363,68	472,59	4.725,89	\$324,14	240,00	5.290,02	5290,02
Vendedor	3	\$405,17	4.862,03	454,60	590,74	5.907,36	\$405,17	240,00	6.552,53	19657,59
<b>TOTAL</b>		<b>4.375,82</b>	<b>52.509,87</b>	<b>4.909,67</b>	<b>6.379,95</b>	<b>63.799,49</b>	<b>4.375,82</b>	<b>1.680,00</b>	<b>69.855,31</b>	<b>96.065,43</b>

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	Remuneración quinto año								
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	IESS 9.35% Incentivos	IESS 12.15%	subtotal	13º	14º	TOTAL ANUAL	TOTAL
GASTO										
Gerente General	1	\$1.458,61	17.503,29	1.636,56	2.126,65	21.266,50	\$1.458,61	240,00	22.965,10	22965,10
Contador	1	\$729,30	8.751,65	818,28	1.063,32	10.633,25	\$729,30	240,00	11.602,55	11602,55
Asistente de RRHH	1	\$729,30	8.751,65	818,28	1.063,32	10.633,25	\$729,30	240,00	11.602,55	11602,55
Panadero	3	\$425,43	5.105,13	477,33	620,27	6.202,73	\$425,43	240,00	6.868,16	20604,47
Pastelero	1	\$486,20	5.834,43	545,52	708,88	7.088,83	\$486,20	240,00	7.815,03	7815,03
Asistente de limpieza	1	\$340,34	4.084,10	381,86	496,22	4.962,18	\$340,34	240,00	5.542,52	5542,52
Vendedor	3	\$425,43	5.105,13	477,33	620,27	6.202,73	\$425,43	240,00	6.868,16	20604,47
<b>TOTAL</b>		<b>4.594,61</b>	<b>55.135,36</b>	<b>5.155,16</b>	<b>6.698,95</b>	<b>66.989,47</b>	<b>4.594,61</b>	<b>1.680,00</b>	<b>73.264,08</b>	<b>100.736,70</b>

## ANEXO 6

### Estructura de Capital

Pasivo			Patrimonio		
EMPRESA APALANCADA			EMPRESA APALANCADA		
FUENTE	VALOR	%	FUENTE	VALOR	%
Capital propio	0		Capital de trabajo propio	34.343	100%
Crédito	148.435	100%	Crédito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>148.435,00</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>34.342,89</b>	<b>100%</b>

### TABLA DE AMORTIZACIÓN SIN PERÍODO DE GRACIA PAGO DEL CAPITAL DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO

Capital	\$ 148.435,00	Interés	0,009166667	11,00%
Plazo años	5	Comisión		0,00%
Gracia años	1	Fecha del préstamo		01-ago-11
Pagos anual	12	Fecha que inicia el pago (solo de interés)		1/0/2011
Cuotas	60	Cuotas del Capital		48

### RESULTADOS

VALOR DEL DIVIDENDO \$	3.836,38			
TOTALES \$	131.258,27	\$	187.968,13	\$
			319.226,41	

No.	SALDO CON CAPITAL	PAGO INTERÉS	PAGO CAPITAL	CUOTA
0	148.435,00			
1	149.795,65	1360,65	-1360,65	0,00
2	151.168,78	1373,13	-1373,13	0,00
3	152.554,49	1385,71	-1385,71	0,00
4	153.952,91	1398,42	-1398,42	0,00
5	155.364,15	1411,24	-1411,24	0,00
6	156.788,32	1424,17	-1424,17	0,00
7	158.225,54	1437,23	-1437,23	0,00
8	159.675,94	1450,40	-1450,40	0,00
9	161.139,64	1463,70	-1463,70	0,00
10	162.616,75	1477,11	-1477,11	0,00
11	164.107,41	1490,65	-1490,65	0,00
12	165.611,73	1504,32	-1504,32	0,00
13	162.519,33	1489,76	3092,40	4.582,16
14	159.426,93	1461,41	3092,40	4.553,81
15	156.334,54	1433,07	3092,40	4.525,46
16	153.242,14	1404,72	3092,40	4.497,12
17	150.149,75	1376,37	3092,40	4.468,77
18	147.057,35	1348,03	3092,40	4.440,42
19	143.964,95	1319,68	3092,40	4.412,07
20	140.872,56	1291,33	3092,40	4.383,73
21	137.780,16	1262,98	3092,40	4.355,38
22	134.687,77	1234,64	3092,40	4.327,03
23	131.595,37	1206,29	3092,40	4.298,69
24	128.502,98	1177,94	3092,40	4.270,34
25	125.410,58	1149,60	3092,40	4.241,99
26	122.318,18	1121,25	3092,40	4.213,65
27	119.225,79	1092,90	3092,40	4.185,30
28	116.133,39	1064,56	3092,40	4.156,95
29	113.041,00	1036,21	3092,40	4.128,60
30	109.948,60	1007,86	3092,40	4.100,26
31	106.856,20	979,52	3092,40	4.071,91
32	103.763,81	951,17	3092,40	4.043,56
33	100.671,41	922,82	3092,40	4.015,22
34	97.579,02	894,47	3092,40	3.986,87
35	94.486,62	866,13	3092,40	3.958,52
36	91.394,23	837,78	3092,40	3.930,18
37	88.301,83	809,43	3092,40	3.901,83
38	85.209,43	781,09	3092,40	3.873,48
39	82.117,04	752,74	3092,40	3.845,14
40	79.024,64	724,39	3092,40	3.816,79
41	75.932,25	696,05	3092,40	3.788,44
42	72.839,85	667,70	3092,40	3.760,09
43	69.747,45	639,35	3092,40	3.731,75
44	66.655,06	611,00	3092,40	3.703,40
45	63.562,66	582,66	3092,40	3.675,05
46	60.470,27	554,31	3092,40	3.646,71
47	57.377,87	525,96	3092,40	3.618,36
48	54.285,48	497,62	3092,40	3.590,01
49	51.193,08	469,27	3092,40	3.561,67
50	48.100,68	440,92	3092,40	3.533,32
51	45.008,29	412,58	3092,40	3.504,97
52	41.915,89	384,23	3092,40	3.476,62
53	38.823,50	355,88	3092,40	3.448,28
54	35.731,10	327,54	3092,40	3.419,93
55	32.638,70	299,19	3092,40	3.391,58
56	29.546,31	270,84	3092,40	3.363,24
57	26.453,91	242,49	3092,40	3.334,89
58	23.361,52	214,15	3092,40	3.306,54
59	20.269,12	185,80	3092,40	3.278,20
60	17.176,73	157,45	3092,40	3.249,85

Interés año 1	\$ 17.176,73		
Interés año 2	\$ 16.006,23		
Interés año 3	\$ 11.924,26		
Interés año 4	\$ 7.842,30		
Interés año 5	\$ 3.760,34		
TOTAL	56.710		
Capital año 1	\$ -	Pago para balance general	\$ 17.176,73
Capital año 2	\$ 37.108,75		\$ 53.114,98
Capital año 3	\$ 37.108,75		\$ 49.033,01
Capital año 4	\$ 37.108,75		\$ 44.951,05
Capital año 5	\$ 37.108,75		\$ 40.869,09
TOTAL	\$ 148.435,00		



## ANEXO 8

### Proyección de ventas anuales

crecimiento en ventas 4%  
 variación de precios anual a partir del año 2 has 3%

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	PRECIO	Cantidad Quintales	Total												
<b>Optimista</b>	\$210,00	2574	\$540.540	\$210,00	2677	\$562.162	\$216,30	2784	\$602.188	\$222,79	2895	\$645.063	\$229,47	3011	\$690.992
<b>Normal</b>	\$210,00	2340	\$491.400	\$210,00	2434	\$511.056	\$216,30	2531	\$547.443	\$222,79	2632	\$586.421	\$229,47	2737	\$628.174
<b>Pesimista</b>	\$210,00	2127	\$446.727	\$210,00	2212	\$464.596	\$216,30	2301	\$497.676	\$222,79	2393	\$533.110	\$229,47	2489	\$571.068

2340

2106

### TOTAL VENTAS

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	PRECIO	Cantidad Quintales	Total												
<b>Optimista</b>	\$210,00	2574	\$540.540	\$210,00	2677	\$562.162	\$216,30	2784	\$602.188	\$222,79	2895	\$645.063	\$229,47	3011	\$690.992
<b>Normal</b>	\$210,00	2340	\$491.400	\$210,00	2434	\$511.056	\$216,30	2531	\$547.443	\$222,79	2632	\$586.421	\$229,47	2737	\$628.174
<b>Pesimista</b>	\$210,00	2127	\$446.727	\$210,00	2212	\$464.596	\$216,30	2301	\$497.676	\$222,79	2393	\$533.110	\$229,47	2489	\$571.068

Inflación del 3%; Dato tomado del capítulo 2

## ANEXO 9

### Costo fijo y variable

Costo fijo	
Especificación	Costo mensual
Gastos generales	\$ 740,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 740,00</b>

Costo variable	
Especificación	Costo Mensual
Harina	\$ 6.190,40
Manteca	\$ 4.642,80
Azucar	\$ 152,64
Sal	\$ 61,06
Agua	\$ 50,88
Levadura	\$ 1.238,08
Leche	\$ 100,00
Huevos	\$ 2.437,45
<b>Total</b>	<b>\$ 14.873,31</b>
<b>Total costo por Quintal</b>	<b>\$ 79,32</b>

<b>Producción mensual en quintales de harina</b>	<b>187,50</b>
--	---------------

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local	13200,00	13596,00	14003,88	14424,00	14856,72
Asesoría del chef	1500,00		1545,00		1591,35

	Costo por quintal	Costo total mensual
<b>Total costo variable</b>	<b>\$79,32</b>	\$14.873,31
<b>Nomina personal</b>		\$6.945,37
<b>Total costo fijo</b>		\$740,00
Total		\$22.558,67
Total costo anual		270704,096

<b>Total costo fijo anual</b>	\$84.084,40
<b>Total costo variable anua</b>	\$178.479,70

## ANEXO 10

### COSTO VARIABLES Y FIJOS DE PRODUCCION

Especificación	Costo por quintal	Cantidad diaria quintales	Total Mensual	Total Anual
Panadería CV	\$79,32	6,25	\$14.873,31	\$ 178.479,70

costo variable Total	<b>\$ 178.479,70</b>
----------------------	----------------------

Cocepto	Mensual	Total anual
Costos variables excluyendo nómina y gastos administrativos	\$14.873,31	\$178.479,70

<b>Total</b>	\$79,32		<b>\$14.873,31</b>	<b>\$ 178.479,70</b>
--------------	---------	--	--------------------	----------------------

Costos variable total	<b>\$178.479,70</b>
Costo fijo total	<b>\$84.084,40</b>
Total	<b>\$262.564,10</b>

Para los flujos de caja					
COSTO DE VENTAS VARIABLE (excluyendo la nómina de empleados y gastos administrativos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	\$ 90.811,15	\$ 98.076,04	\$ 105.922,13	\$ 114.395,90	\$ 123.547,57
Normal	\$178.479,70	\$187.403,68	\$196.773,86	\$206.612,56	\$216.943,19
Optimista	\$ 86.606,93	\$ 89.205,14	\$ 91.881,29	\$ 94.637,73	\$ 97.476,86

Tasa inflación anual	8%
Tasa inflación anual	5%
Tasa inflación anual	3%

COSTO DE VENTAS FIJO (excluyendo la nómina de empleados y gastos administrativos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	\$ 90.811,15	\$ 98.076,04	\$ 105.922,13	\$ 114.395,90	\$ 123.547,57
Normal	\$84.084,40	\$88.288,62	\$92.703,05	\$97.338,20	\$102.205,11
Optimista	\$ 86.606,93	\$ 89.205,14	\$ 91.881,29	\$ 94.637,73	\$ 97.476,86

Tasa inflación anual	8%
Tasa inflación anual	5%
Tasa inflación anual	3%

COSTO DE VENTAS TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Total	Total	Total	Total	Total
Pesimista	\$283.569	\$306.255	\$330.755	\$357.216	\$385.793
Normal	\$262.564	\$275.692	\$289.477	\$303.951	\$319.148
Optimista	\$270.441	\$278.554	\$286.911	\$295.518	\$304.384

total anual * 8%
total anual * 5%
total anual * 3%

## ANEXO 11

### Costo de oportunidad desapalancado CAPM

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:		
rf: tasa libre de riesgo (Bono del Estado Ecuatoriano 2015) <sup>1</sup>	11,98%	**bonos del estado ecuatoriano
B: beta desapalancada de la industria comparable <sup>4</sup>	0,72	
Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) <sup>2</sup>	6,03%	
rp: riesgo país (BCE) <sup>3</sup>	10,31%	
r: Costo oportunidad	26,63%	
Rm	24,96%	

<sup>1</sup> <a href="http://www.bolsadequito.com">http://www.bolsadequito.com</a> ; bolsa de valores de Quito, cotización y rendimientos de bonos Ecuatorianos 2010-09-15	
<sup>2</sup> MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.	
<sup>3</sup> <a href="http://www.bce.fin.ec">www.bce.fin.ec</a> , Promedio (16/07/2010 hasta 26/09/2010)	<b>1031 puntos embi</b>
<sup>4</sup> Dato tomado de: <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a> pagina oficial de damodaran en línea, undate data, total beta por sector e industria	
<sup>5</sup> Datos tomados de la página web oficial de la Bolsa de Valores de Quito, calculadora de rendimiento de acciones: <a href="http://www.bolsadequito.com">www.bolsadequito.com</a>	
<b>Fuente: DUMRAUF, Guillermo, "Finanzas Corporativas"</b>	
<b>Elaboración: el autor</b>	

Rm se lo sacó de un promedio de las principales industrias que cotizan en la Bolsa de valores de Quito.

Empresas	Rendimientos
Corporación la Favorita	25,27%
Sociedad Agroindustrial San Carlos	24,12%
Cervecería Nacional CN S.A.	44,22%
HOLCIM Ecuador S.A.	29,37%
Inversancarlos	11,5%
Cerro verde Forestal S.A. Bigforest	15,32%
<b>Promedio</b>	<b>24,96%</b>

## ANEXO 12

### ESTADO DE RESULTADOS

AÑOS ---->		0	1	2	3	4	5
<b>DATOS</b>							
<b>UNIDADES VENDIDAS Quintales</b>							
Productos de panadería	73%	2340,00	2433,60	2530,94	2632,18	2737,47	
<b>PRECIO UNITARIO POR QUINTAL EN US \$</b>							
Productos de panadería		210,00	210,00	216,30	222,79	229,47	
<b>VENTAS (US\$)</b>							
Productos de panadería		491400,00	511056,00	547443,19	586421,14	628174,33	
<b>TOTAL DE VENTAS</b>		491400,00	511056,00	547443,19	586421,14	628174,33	
<b>TASA DE INFLACION ANUAL</b>							
	5%						
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO (\$) (PR y VENTAS) POR QUINTAL</b>							
	0%						
<b>COSTOS y GASTOS FIJOS MILES \$ (AÑO)</b>							
	178479,696						
<b>GASTOS DE VENTAS VARIABLES (% DE LAS VENTAS)</b>							
	0%						
<b>TASA DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN LABORAL</b>							
	36,25%						
<b>PROYECCIONES (MILES DE US \$)</b>							
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>							
VENTAS		491400,00	511056,00	547443,19	586421,14	628174,33	
COSTOS y GASTOS OPERATIVOS		-391537,87	-347020,56	-352308,78	-356344,18	-362592,85	
COSTOS y GASTOS FIJOS		-178479,70	-187403,68	-196773,86	-206612,56	-216943,19	
COSTO DE VENTAS (VARIABLE)		-178479,70	-126208,90	-126208,90	-126208,90	-126208,90	
GASTOS DE VENTAS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
INTERES	-56710	-17176,73	-16006,23	-11924,26	-7842,30	-3760,34	
DEPRECIACIONES		-16466,63	-16466,63	-16466,63	-14745,30	-14745,30	
AMORTIZACIONES		-935,12	-935,12	-935,12	-935,12	-935,12	
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP		99862,13	164035,44	195134,40	230076,96	265581,48	
IMPUESTO A LA RENTA 25%							
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%							
<b>FCO</b>							
UT OP. ANTES DE IMP		99862,13	164035,44	195134,40	230076,96	265581,48	
IMP. DERIVADOS DE ACT. OPERATIVAS	36,25%	-36200,02	-59462,85	-70736,22	-83402,90	-96273,29	
+ DEPRECIACIONES		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30	
+ AMORTIZACIONES		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12	
UT. OPERATIVA LIQUIDA + VARIACION DE CTN		81063,86	121974,35	141799,94	162354,48	184988,61	
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		81063,86	121974,35	141799,94	162354,48	184988,61	
<b>FCI</b>							
Activos Fijos		148435,00				73726,50	
Capital de trabajo		29667,29	178003,75	186903,94	196249,13	206061,59	216364,67
Cargos Diferidos		4675,60	935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL FCI</b>		182777,89	178938,87	187839,06	197184,25	206996,71	291026,29
<b>FC DEL PROYECTO</b>		182777,89	260002,73	309813,40	338984,19	369351,19	476014,91
<b>TASA</b>							
	15%						
<b>TIR</b>							
	57,37%						
<b>VAN</b>							
	\$ 146.176,00						
<b>CPPC</b>							
	14,78%						
<b>FC DE LA DEUDA</b>							
CAPITAL		148435,00	0,00	37108,75	37108,75	37108,75	37108,75
INTERES		-56709,86	-17176,73	-16006,23	-11924,26	-7842,30	-3760,34
<b>TOTAL FCD</b>		91725,14	-17176,73	21102,52	25184,49	29266,45	33348,41
<b>FC DE LOS ACCIONISTAS</b>		274503,03	242826,01	330915,93	364168,68	398617,64	509363,32

## ANEXO 13

### FLUJO DE CAJA APALANCADO

ESCENARIO PESIMISTA

Cuadro 1

Detalle	Años					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		491400,00	511056,00	547443,19	586421,14	628174,33
Ingresos no operacionales		18505,60	19060,77	19632,59	20221,57	20828,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>491400,00</b>	<b>511056,00</b>	<b>547443,19</b>	<b>586421,14</b>	<b>628174,33</b>
Costo de ventas fijo		84084,40	88288,62	92703,05	97338,20	102205,11
Costo de ventas variable		178479,70	187403,68	196773,86	206612,56	216943,19
Costo de ventas no operacionales		13879,20	14295,58	14724,44	15166,18	15621,16
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>228835,90</b>	<b>235363,70</b>	<b>257966,27</b>	<b>282470,38</b>	<b>309026,03</b>
Gastos de Nómina y otros		98044,40	100975,62	107165,48	110489,43	117184,77
Depreciación		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30
Amortización		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>115446,15</b>	<b>118377,37</b>	<b>124567,23</b>	<b>126169,85</b>	<b>132865,19</b>
<b>BAI (Beneficio antes de interes e imp)</b>		<b>113389,75</b>	<b>116986,33</b>	<b>133399,04</b>	<b>156300,53</b>	<b>176160,84</b>
Gastos Financieros (Intereses)		17176,73	16006,23	11924,26	7842,30	3760,34
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>		<b>96213,03</b>	<b>100980,10</b>	<b>121474,77</b>	<b>148458,23</b>	<b>172400,50</b>
Impuesto a la renta (25%)		24053,26	25245,02	30368,69	37114,56	43100,12
<b>BAI (Beneficio antes de particip trabajadores)</b>		<b>72159,77</b>	<b>75735,07</b>	<b>91106,08</b>	<b>111343,67</b>	<b>129300,37</b>
Participación a los trabajadores (15%)		10823,97	11360,26	13665,91	16701,55	19395,06
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>61335,80</b>	<b>64374,81</b>	<b>77440,17</b>	<b>94642,12</b>	<b>109905,32</b>
Depreciaciones		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30
Amortizaciones		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
Inversión Inicial (prestamo)	148435,00					
Inversión de capital de trabajo	178003,75					
Valor de rescate capital de trabajo						73726,50
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>326438,75</b>	<b>78737,56</b>	<b>81776,57</b>	<b>94841,92</b>	<b>110322,54</b>	<b>377315,99</b>

<b>COSTO OPORTUNIDAD</b>	26,63%
<b>VAN</b>	-\$6.141,44
<b>TIR</b>	26%

-326.438,75  
78.737,56  
81.776,57  
94.841,92  
110.322,54  
377.315,99  
(\$ 6.141,44)

ESCENARIO OPTIMISTA  
Cuadro 2

Detalle	Años					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		540540,00	562161,60	602187,51	645063,26	690991,76
Ingresos no operacionales		18505,60	19060,77	19632,59	20221,57	20828,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>540540,00</b>	<b>562161,60</b>	<b>602187,51</b>	<b>645063,26</b>	<b>690991,76</b>
Costo de ventas fijo		86606,93	89205,14	91881,29	94637,73	97476,86
Costo de ventas variable		86606,93	89205,14	91881,29	94637,73	97476,86
Costo de ventas no operacionales		13879,20	14295,58	14724,44	15166,18	15621,16
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>367326,14</b>	<b>383751,32</b>	<b>418424,92</b>	<b>455787,79</b>	<b>496038,03</b>
Gastos de Nómina		98044,40	100975,62	107165,48	110489,43	117184,77
Depreciación		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30
Amortización		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>115446,15</b>	<b>118377,37</b>	<b>124567,23</b>	<b>126169,85</b>	<b>132865,19</b>
<b>BAI (Beneficio antes de interes e imp)</b>		<b>251879,98</b>	<b>265373,95</b>	<b>293857,68</b>	<b>329617,94</b>	<b>363172,84</b>
Gastos Financieros (Intereses)		17176,73	16006,23	11924,26	7842,30	3760,34
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>		<b>234703,26</b>	<b>249367,72</b>	<b>281933,42</b>	<b>321775,64</b>	<b>359412,50</b>
Impuesto a la Renta (25%)		58675,81	62341,93	70483,35	80443,91	89853,13
<b>BAI (Beneficio antes de participación trabajadores)</b>		<b>176027,44</b>	<b>187025,79</b>	<b>211450,06</b>	<b>241331,73</b>	<b>269559,38</b>
Participación a los trabajadores (15%)		26404,12	28053,87	31717,51	36199,76	40433,91
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>149623,33</b>	<b>158971,92</b>	<b>179732,55</b>	<b>205131,97</b>	<b>229125,47</b>
Depreciaciones		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30
Amortizaciones		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
Inversión Inicial	148435,00					
Inversión de capital de trabajo	178003,75					
Préstamo	0,00					
Valor de rescate capital de trabajo						73726,50
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>326438,75</b>	<b>167025,08</b>	<b>176373,67</b>	<b>197134,31</b>	<b>220812,39</b>	<b>496536,14</b>

-326.438,75  
167.025,08  
197.134,31  
220.812,39  
496.536,14

<b>COSTO OPORTUNIDAD</b>	26,63%
<b>VAN</b>	\$181.816,72
<b>TIR</b>	57%

ESCENARIO NORMAL  
Cuadro 3

Detalle	Años					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		446727,27	464596,36	497675,62	533110,13	571067,57
Ingresos no operacionales		18505,60	19060,77	19632,59	20221,57	20828,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>446727,27</b>	<b>464596,36</b>	<b>497675,62</b>	<b>533110,13</b>	<b>571067,57</b>
Costo de ventas fijo		90811,15	98076,04	105922,13	114395,90	123547,57
Costo de ventas variable		90811,15	98076,04	105922,13	114395,90	123547,57
Costo de ventas no operacionales		13879,20	14295,58	14724,44	15166,18	15621,16
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>265104,97</b>	<b>268444,28</b>	<b>285831,37</b>	<b>304318,33</b>	<b>323972,43</b>
Gastos de Nómina		98044,40	100975,62	107165,48	110489,43	117184,77
Depreciación		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30
Amortización		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>115446,15</b>	<b>118377,37</b>	<b>124567,23</b>	<b>126169,85</b>	<b>132865,19</b>
<b>BAII (Beneficio antes de interes e imp)</b>		<b>149658,82</b>	<b>150066,90</b>	<b>161264,14</b>	<b>178148,49</b>	<b>191107,24</b>
Gastos Financieros (Intereses)		17176,73	16006,23	11924,26	7842,30	3760,34
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>		<b>132482,09</b>	<b>134060,68</b>	<b>149339,87</b>	<b>170306,18</b>	<b>187346,90</b>
Impuesto a la Renta (25%)		33120,52	33515,17	37334,97	42576,55	46836,73
<b>BAI (Beneficio antes de participación trabajadores)</b>		<b>99361,57</b>	<b>100545,51</b>	<b>112004,90</b>	<b>127729,64</b>	<b>140510,18</b>
Participación a los trabajadores (15%)		14904,24	15081,83	16800,74	19159,45	21076,53
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>84457,33</b>	<b>85463,68</b>	<b>95204,17</b>	<b>108570,19</b>	<b>119433,65</b>
Depreciaciones		16466,63	16466,63	16466,63	14745,30	14745,30
Amortizaciones		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
Inversión Inicial	148435,00					
Inversión de capital de trabajo	178003,75					
Préstamo	0,00					
Valor de rescate capital de trabajo						73726,50
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>326438,75</b>	<b>101859,09</b>	<b>102865,43</b>	<b>112605,92</b>	<b>124250,61</b>	<b>386844,32</b>

-326.438,75  
101.859,09  
102.865,43  
112.605,92  
124.250,61  
386.844,32

<b>COSTO OPORTUNIDAD</b>	26,63%
<b>VAN</b>	\$ 32.159,49
<b>TIR</b>	31%

## ANEXO 14

### FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO

#### ESCENARIO PESIMISTA

Cuadro 1

Detalle	Años					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		491.400,00	511.056,00	547.443,19	586.421,14	628.174,33
Ingresos no operacionales		18.505,60	19.060,77	19.632,59	20.221,57	20.828,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>491.400,00</b>	<b>511.056,00</b>	<b>547.443,19</b>	<b>586.421,14</b>	<b>628.174,33</b>
Costo de ventas fijo		84.084,40	88.288,62	92.703,05	97.338,20	102.205,11
Costo de ventas variable		178.479,70	187.403,68	196.773,86	206.612,56	216.943,19
Costo no operacionales		13.879,20	14.295,58	14.724,44	15.166,18	15.621,16
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>228.835,90</b>	<b>235.363,70</b>	<b>257.966,27</b>	<b>282.470,38</b>	<b>309.026,03</b>
Gastos de Nómina		98.044,40	100.975,62	107.165,48	110.489,43	117.184,77
Depreciación		16.466,63	16.466,63	16.466,63	14.745,30	14.745,30
Amortización		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>115.446,15</b>	<b>118.377,37</b>	<b>124.567,23</b>	<b>126.169,85</b>	<b>132.865,19</b>
<b>BAII (Beneficio antes de interes e imp)</b>		<b>113.389,75</b>	<b>116.986,33</b>	<b>133.399,04</b>	<b>156.300,53</b>	<b>176.160,84</b>
Gastos Financieros (Intereses)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>		<b>113.389,75</b>	<b>116.986,33</b>	<b>133.399,04</b>	<b>156.300,53</b>	<b>176.160,84</b>
Impuesto a la Renta (25%)		28.347,44	29.246,58	33.349,76	39.075,13	44.040,21
<b>BAI (Beneficio antes de particip trabajadores)</b>		<b>85.042,31</b>	<b>87.739,74</b>	<b>100.049,28</b>	<b>117.225,40</b>	<b>132.120,63</b>
Participación a los trabajadores (15%)		12.756,35	13.160,96	15.007,39	17.583,81	19.818,09
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>72.285,97</b>	<b>74.578,78</b>	<b>85.041,89</b>	<b>99.641,59</b>	<b>112.302,53</b>
Depreciaciones		16.466,63	16.466,63	16.466,63	14.745,30	14.745,30
Amortizaciones		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
Inversión Inicial	148.435					
Inversión de capital de trabajo	29.667					
Préstamo						-178.102,29
Amortización deuda						89.687,72
Valor de rescate						91.980,54
capital de trabajo						102.443,64
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>178.102,29</b>	<b>89.687,72</b>	<b>91.980,54</b>	<b>102.443,64</b>	<b>115.322,01</b>	<b>231.376,75</b>
						115.322,01
						231.376,75

Costo de Oportunidad	26,63%
VAN	\$91.950,93
TIR	52%

ESCENARIO OPTIMISTA

Cuadro 2

Detalle	Años					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		540.540	562.162	602.188	645.063	690.992
Ingresos no operacionales		18.506	19.061	19.633	20.222	20.828
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>540.540</b>	<b>562.162</b>	<b>602.188</b>	<b>645.063</b>	<b>690.992</b>
Costo de ventas fijo		86606,932	89205,13996	91881,29416	94637,73298	97476,86497
Costo de ventas variable		86.607	89.205	91.881	94.638	97.477
Costo no opeacionales		13.879	14.296	14.724	15.166	15.621
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>367.326</b>	<b>383.751</b>	<b>418.425</b>	<b>455.788</b>	<b>496.038</b>
Gastos de Nómina		98.044,40	100.975,62	107.165,48	110.489,43	117.184,77
Depreciación		16.466,63	16.466,63	16.466,63	14.745,30	14.745,30
Amortización		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>115.446,15</b>	<b>118.377,37</b>	<b>124.567,23</b>	<b>126.169,85</b>	<b>132.865,19</b>
<b>BAI (Beneficio antes de interes e imp)</b>		<b>251.879,98</b>	<b>265.373,95</b>	<b>293.857,68</b>	<b>329.617,94</b>	<b>363.172,84</b>
Gastos Financieros (Intereses)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>		<b>251.879,98</b>	<b>265.373,95</b>	<b>293.857,68</b>	<b>329.617,94</b>	<b>363.172,84</b>
Impuesto a la Renta (25%)		62.970,00	66.343,49	73.464,42	82.404,49	90.793,21
<b>BAI (Beneficio antes de particip trabajadores)</b>		<b>188.909,99</b>	<b>199.030,46</b>	<b>220.393,26</b>	<b>247.213,46</b>	<b>272.379,63</b>
Participación a los trabajadores (15%)		28.336,50	29.854,57	33.058,99	37.082,02	40.856,94
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>160.573,49</b>	<b>169.175,89</b>	<b>187.334,27</b>	<b>210.131,44</b>	<b>231.522,69</b>
Depreciaciones		16.466,63	16.466,63	16.466,63	14.745,30	14.745,30
Amortizaciones		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
Inversión Inicial	148.435					
Inversión de capital de trabajo	29.667					
Préstamo						
Amortización deuda						
Valor de rescate capital de trabajo						73.726,50
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>178.102,29</b>	<b>177.975,24</b>	<b>186.577,64</b>	<b>204.736,03</b>	<b>225.811,86</b>	<b>350.596,90</b>

-178.102,29  
177.975,24  
186.577,64  
204.736,03  
225.811,86  
350.596,90

Costo de Oportunidad	26,63%
VAN	\$296.220,23
TIR	105%

ESCENARIO NORMAL

Cuadro 3

Detalle	Años					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		446.727	464.596	497.676	533.110	571.068
Ingresos no operacionales		18505,6	19060,768	19632,59104	20221,56877	20828,21583
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>446.727</b>	<b>464.596</b>	<b>497.676</b>	<b>533.110</b>	<b>571.068</b>
Costos de ventas fijos		90811,152	98076,04416	105922,1277	114395,8979	123547,5697
Costo de ventas variable		90.811	98.076	105.922	114.396	123.548
Costo no opeacionales		13879,2	14295,576	14724,44328	15166,17658	15621,16188
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>265.105</b>	<b>268.444</b>	<b>285.831</b>	<b>304.318</b>	<b>323.972</b>
Gastos de Nómina		98.044,40	100.975,62	107.165,48	110.489,43	117.184,77
Depreciación		16.466,63	16.466,63	16.466,63	14.745,30	14.745,30
Amortización		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>115.446,15</b>	<b>118.377,37</b>	<b>124.567,23</b>	<b>126.169,85</b>	<b>132.865,19</b>
<b>BAII (Beneficio antes de interese e imp)</b>		<b>149.658,82</b>	<b>150.066,90</b>	<b>161.264,14</b>	<b>178.148,49</b>	<b>191.107,24</b>
Gastos Financieros (Intereses)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI (Beneficio antes de impuestos)</b>		<b>149.658,82</b>	<b>150.066,90</b>	<b>161.264,14</b>	<b>178.148,49</b>	<b>191.107,24</b>
Impuesto a la Renta (25%)		37.414,70	37.516,73	40.316,03	44.537,12	47.776,81
<b>BAI (Beneficio antes de particip trabajadores)</b>		<b>112.244,11</b>	<b>112.550,18</b>	<b>120.948,10</b>	<b>133.611,36</b>	<b>143.330,43</b>
Participación a los trabajadores (15%)		16.836,62	16.882,53	18.142,22	20.041,70	21.499,56
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>95.407,49</b>	<b>95.667,65</b>	<b>102.805,89</b>	<b>113.569,66</b>	<b>121.830,87</b>
Depreciaciones		16.466,63	16.466,63	16.466,63	14.745,30	14.745,30
Amortizaciones		935,12	935,12	935,12	935,12	935,12
Inversión Inicial	148.435					
Inversión de capital de trabajo	29.667					
Préstamo						
Amortización deuda						
Valor de rescate capital de trabajo						73.726,50
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>178.102,29</b>	<b>112.809,25</b>	<b>113.069,40</b>	<b>120.207,64</b>	<b>129.250,08</b>	<b>240.905,08</b>

-178.102,29  
112.809,25  
113.069,40  
120.207,64  
129.250,08  
240.905,08

Costo de Oportunidad	26,63%
VAN	\$130.251,86
TIR	63%

## ANEXO 15

Balance General						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activos corrientes</b>	<b>34342,89</b>	<b>263.232,59</b>	<b>268.074,61</b>	<b>245.924,36</b>	<b>226.284,04</b>	<b>216.364,67</b>
Caja bancos		178.003,75	186.903,94	196.249,13	206.061,59	216.364,67
Inversiones	34342,89					
Inventarios		85.228,84	81170,67	49675,23	20222,45	
cuentas por cobrar						
<b>Activos fijos</b>	<b>148.435,00</b>	<b>(16.466,63)</b>	<b>(16.466,63)</b>	<b>(16.466,63)</b>	<b>(14.745,30)</b>	<b>(14.745,30)</b>
Muebles y enseres	1.325,00		-	-	-	
equipos-maquinaria	146128,00		-	-	-	-
Equipos de computación	982,00		-	-	-	-
Vehículos y equipos de transporte		-	-	-	-	-
(-) Depreciaciones		(16.466,63)	-16.466,63	-16.466,63	-14.745,30	-14.745,30
Obras en proceso						
<b>Activos intangibles</b>	<b>-4675,6</b>	<b>(935,12)</b>	<b>(935,12)</b>	<b>(935,12)</b>	<b>(935,12)</b>	<b>(935,12)</b>
constitución empresa	\$ (4.675,60)		-	-	-	-
(-) Amortización		(935,12)	-935,12	-935,12	-935,12	-935,12
<b>Activos totales</b>	<b>178102,29</b>	<b>245.830,84</b>	<b>250.672,85</b>	<b>228.522,61</b>	<b>210.603,62</b>	<b>200.684,25</b>
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>-4675,6</b>					
deuda a corto plazo						
<b>Pasivos a largo plazo</b>	<b>\$ 148.435,00</b>	<b>148.435,00</b>	<b>148.435,00</b>	<b>111.326,25</b>	<b>74.217,50</b>	<b>37.108,75</b>
cuentas por pagar CFN	\$ 148.435,00	148.435,00	148.435,00	111.326,25	74.217,50	37.108,75
<b>Pasivos totales</b>						
<b>Patrimonio</b>	<b>34342,89</b>	<b>97.395,84</b>	<b>102.237,85</b>	<b>117.196,36</b>	<b>136.386,12</b>	<b>163.575,50</b>
acciones ordinarias	\$ 34.342,89	36.060,04	37863,04	39756,19	41744,00	53670,18
acciones preferenciales						
subsidios						
reservas						
utilidad retenida		61.335,80	64.374,81	77.440,17	94.642,12	109.905,32
perdidas acumuladas						
perdidas año en curso						
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 178.102,29</b>	<b>245.830,84</b>	<b>250.672,85</b>	<b>228.522,61</b>	<b>210.603,62</b>	<b>200.684,25</b>
diferencia/Faltante		(0,00)	0,00	0,00	(0,00)	0,00

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja bancos	178.003,75	186903,9377	196249,1345	206061,5913	216364,6708

Inventarios inflación anual	5%
-----------------------------	----

Cuentas por pagar a CFN	
\$	17.176,73
\$	53.114,98
\$	49.033,01
\$	44.951,05
\$	40.869,09

Inflación anual	5%
-----------------	----

## ANEXO 16

### TIR Y VAN EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS

APALANCADO			
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN	\$ 181.816,72	-\$ 6.141,44	\$381.891,94
TIR	57%	26%	31%

DESAPALANCADO			
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN	\$ 296.220,23	\$ 91.950,93	\$ 130.251,86
TIR	105%	52%	63%

## ANEXO 17

### PUNTO DE EQUILIBRIO

ventas	\$262.564,10
costos variables (-)	\$178.479,70
margen de contribucion	\$84.084,40
costos fijos (-)	\$84.084,40
utilidad	\$0,00

es el valor que ayuda a cubrir los costos de estructura o costos fijos, luego de restados los costos variables, y se obtiene de las ventas menos los costos variables.

Costos fijos	\$84.084,40
costos variables	\$178.479,70
costo total	\$262.564,10

Q=	\$262.564,10
----	--------------

## ANEXO 18

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>	
Margen de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad =	$\frac{61.335,80}{491.400}$
Margen de Utilidad =	12,48%
Retorno sobre los Activos (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Retorno sobre los Activos (ROA) =	$\frac{61.335,80}{245.830,84}$
Retorno sobre los Activos (ROA) =	24,95%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{61.335,80}{97.396}$
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) =	62,98%

## ANEXO 19

### CPPC

100%	Activos 182,777.89	Pasivos 148,435.00 81,21%
		Patrimonio 34,342.89 18,79%

Tasa
CFN 11%
Bolsa valores Quito promedio 6 industrias 24.96%

Activos fijos/deuda	\$ 182.777,89	100%
Pasivos	\$ 148.435,00	
Patrimonio/capital de trabajo	\$ 34.342,89	

Tasa crédito CFN	11%
Tasa rendimiento en la Bolsa de valores Quito 6 industrias	24,96%

72.95%*11%
27.05%*24,96%

0,080245
0,0675168
0,1477618

WACC / CPPC	14,78%
-------------	--------

\$ 212.445,18

## ANEXO 20

### Ingresos No operacionales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche	5875,20	6051,46	6233,00	6419,99	6612,59
Queso	1468,80	1512,86	1558,25	1605,00	1653,15
Crema de leche	1028,00	1058,84	1090,61	1123,32	1157,02
Gaseosas	1321,60	1361,25	1402,09	1444,15	1487,47
Mantequilla	1762,40	1815,27	1869,73	1925,82	1983,60
Jugos	3524,80	3630,54	3739,46	3851,64	3967,19
Yogurt	3524,80	3630,54	3739,46	3851,64	3967,19
<b>Total</b>	<b>18505,60</b>	<b>19060,77</b>	<b>19632,59</b>	<b>20221,57</b>	<b>20828,22</b>

### Costos no operacionales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche	4406,40	4538,59	4674,75	4814,99	4959,44
Queso	1101,60	1134,65	1168,69	1203,75	1239,86
Crema de leche	771,00	794,13	817,95	842,49	867,77
Gaseosas	991,20	1020,94	1051,56	1083,11	1115,60
Mantequilla	1321,80	1361,45	1402,30	1444,37	1487,70
Jugos	2643,60	2722,91	2804,60	2888,73	2975,40
Yogurt	2643,60	2722,91	2804,60	2888,73	2975,40
<b>Total</b>	<b>13879,2</b>	<b>14295,576</b>	<b>14724,44328</b>	<b>15166,17658</b>	<b>15621,16188</b>

**ANEXO 21**

Quito, 22 de febrero del 2011

Señor  
Moisés Velastegui  
e-mail: mvelastegui80@hotmail.com  
Teléfono: 099903638  
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de Comercializadora ADEUCARPI Cía. Ltda., distribuidores exclusivos en el Ecuador de la firma POLIN, Engineering Food Machinery Equipment.

Es un agrado para Comercializadora Adeucarpi, poner a su conocimiento la siguiente cotización:

**COTIZACIÓN 1****HORNO ROTATIVO POCKET**

- El horno está equipado con:
  - Vaporizadores con alimentación automática.
  - Campana con aspiradora de vapor.
  - Puerta con doble vidrio
  - Horno eléctrico
  - Teclado digital
  - Equipo estándar de rotación con agarradores para coches con un máximo de 100Kg.
  - Diseño exclusivo para trabajo pesado (24 horas seguidas)
  - Tablero eléctrico con cables extendidos para colgar en los lados del horno
  - Medidas de seguridad, cumple con las reglas de la Comunidad Europea.
  
- Características técnicas:
  - Capacidad de un coche de 18 latas
  - Producción promedio 8-10 quintales de harina (doble en masa) en un promedio de 10 a 12 horas de trabajo.
  - Medida de las latas 46x66 cm.
  - Peso del horno 850 Kg.
  - Líneas de alimentación 220/3N/ 60Hz.

1. Código	Descripción	Precio
51120180101	1 Horno Pocket 4666. SERIE 200	US\$ 28.000.00

NOTA: Maquinaria en Stock  
Incluye un coche de 15 bandejas y quince bandejas



**COTIZACIÓN 2****AMASADORA ASM 60 E**

- Todas las amasadoras están provistas de
  - Estructura de hierro pintado
  - Brazo espiral, reja de seguridad y tazón de acero inoxidable
  - Panel de control manual
  - Normas de seguridad aprobadas por la Comunidad Europea
- Características Técnicas
- Amasadora a espiral diseñada para trabajar en masas que contienen el 50% mínimo de agua.
- Un solo motor de dos velocidades 90 y 180 giros por minuto.
- Giro del perol 9 y 18 por minuto.
- Capacidad de masa (min.-máx.): 10/60 Kg.
- Capacidad de harina (min.-máx.): 6/38 Kg.
- Peso equipo: 280 Kg.
- Potencia eléctrica: 3.0 Kw.
- Protección anti-polvo cerrada

Código	Descripción	Precio
AA0502S35 El perol ASM/S 60	Amasadora Espiral V/F sin inversión	US \$ 10.080.00

NOTA: Maquinaria actualmente en stock  
Precio incluye IVA



**COTIZACIÓN 3****LAMINADORA MANUAL "JUNIOR" 500**

Están provistas de:

- Estructura construida de acero pintado.
- Mando de inversión de las bandas, de pedal.
- 4 porta rollos y 2 rollos con ancho útil de aproximadamente 50cm.
- 4 ruedas para el desplazamiento.
- la máquina, con arreglo a las normas EN294.
- Tablero de pulsadores de mando, a 24 voltios.
- Cuadro eléctrico con interruptor de emergencia para bloquear las rejillas
- Largo de la banda 500 mm a cada lado

**1. El material de construcción de la maquinaria cumple con las normas de higiene de la Comunidad Europea**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
41310070501	Sfogliatrici Verniciata Manuale "Classic" 500	<b>US \$ 6.048.00</b>

**NOTA:** Precio incluye IVA



**COTIZACIÓN 4****ENROLLADORA FMS350 INDEPENDIENTE**

- El equipo está equipado con:
  - Estructura de acero INOX
  - Ruedas
  - Medidas de seguridad, cumple con las reglas de la Comunidad Europea.
  - Enrolla todo tipo de masa, Enrollados, Croissant, Gusanos, Ajonjolí, Moldes y Popular Francés Dando un perfecto enrollamiento dejando al producto en primera calidad.
  
- Características técnicas
  - Capacidad máxima de producción por hora: 3000 Kg.
  - Peso del equipo 450 Kg.
  - Potencia eléctrica 0.50 Kw.
  - Líneas de alimentación 220/3 / 60Hz.

Código	Descripción	Precio
43110023001	<b>ENROLLADORA FMS350 INDEPENDIENTE</b>	USD 12.000.00

Precio Incluye IVA

No incluye mesa de apoyo frontal

**FORMAS DE PAGO:**

- Se debe entregar un 50 % del valor cotizado a la firma del contrato, un 30 % adicional al estar las máquinas listas en Italia y la diferencia a la entrega de los equipos.

**IMPORTANTE:**

- Los gastos por viáticos del personal técnico por instalaciones fuera de la Provincia de Pichincha corren por cuenta del cliente, así como la movilización del equipo. (El equipo cuenta con seguro de transporte).
- Corre por cuenta del cliente las instalaciones eléctricas y de desagües.
- Corre por cuenta de Adeucarpi el montaje, calibración, primera programación y puesta en marcha del equipo.
- La entrega de los equipos es inmediato, las instalaciones, respecto a fechas, se harán previo acuerdo de las partes

Sin más por el momento, y esperando poder trabajar junto a Usted, quedo a sus gratas ordenes.

Atentamente,  
ADEUCARPI CIA. LTDA.

Christian Andrade  
ADMINISTRADOR