



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PANADERÍA-PASTELERÍA UBICADA  
EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE DURÁN, PROVINCIA DEL GUAYAS

AUTOR

ERIKA NATALIA MARQUEZ VILLARREAL

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PANADERÍA-  
PASTELERÍA UBICADA EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE DURÁN,  
PROVINCIA DEL GUAYAS

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

Profesor guía:

Carmen Patricia Gómez Bolaños

Autor:

Erika Natalia Marquez Villarreal

Año:

2020

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la implementación de una panadería-pastelería ubicada en el norte de la ciudad de Durán provincia del Guayas, a través de reuniones periódicas con la estudiante Erika Natalia Marquez Villareal, en el semestre 2020, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



---

Carmen Patricia Gómez Bolaños  
Magister en Administración de Empresas  
C.I: 1756458327

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo Plan de negocios para la implementación de una panadería-pastelería ubicada en el norte de la ciudad de Durán provincia del Guayas, de Erika Natalia Marquez Villarreal, en el semestre 2020, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Magister en Administración de Empresas

C.I: 175788334-1

## 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 los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Erika Natalia Marquez Villarreal', is written over a horizontal line.

Erika Natalia Marquez Villarreal

C.I 1717315731

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por cada día permitirme cumplir mis sueños.

A mis queridos padres Reinaldo y Andrea por su apoyo incondicional en cada proyecto de mi vida.

A mi docente guía Carmen, por su direccionamiento con este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su ilimitado amor y por ser el pilar fundamental de mi vida.

A mi hermano Fabricio y mis amados sobrinos Sebastián, Liam y Mateo, espero ser siempre su inspiración.

A mí cuñada Estefanía por hacer de sus ideas un proyecto de negocio.

Gracias familia.

## RESUMEN

El consumo de alimentos que pertenecen a la industria de panificación se ha incrementado en el país, llegando a formar parte de los productos más requeridos en la canasta básica, por tal razón ha aumentado la demanda e inclusive el cliente necesita que tenga un elemento diferenciador.

El presente plan de negocios está diseñado para incursionar en la producción de productos de panadería y pastelería en el cantón Durán, el cual no cuenta con una oferta de productos personalizados. Esta idea de negocio nace con la finalidad de explotar estos atributos y diferenciarse de la competencia.

Para establecer los objetivos generales y específicos se realizó un análisis actual de la industria, por lo que la propuesta pretende identificar y satisfacer las necesidades del cliente.

Por otra parte, para llegar al segmento objetivo con una propuesta diferente se ha implementado estrategias basadas en las P's de marketing, con los siguientes parámetros:

- Producto diferenciado con una temática personalizada de acuerdo con el requerimiento del cliente.
- Precios orientados a la competencia y fijación por líneas de productos.
- Plaza con énfasis en la entrega a domicilio.
- Promoción: En redes sociales

Respecto a las operaciones, se proponen diferentes KPI's para mantener el control y funcionamiento de la empresa.

El proyecto es viable debido a que refleja una tasa interna de retorno de 13,43% y el valor actual neto de \$2.024,96 y se requiere de una inversión inicial de \$27.183,43 la cuál será recuperada entre el año cuatro y cinco, sin embargo, se realizan recomendaciones enfocadas en la coyuntura de la crisis sanitaria.

## ABSTRACT

The consumption of food from the bakery industry has increased in the country and has become one of the most important products in the basic basket. Demand has increased and clients are even demanding a differentiated product.

This business plan is designed to produce bakery and pastry products in the canton of Duran, which does not have a customized product option. This business idea originated from a desire to exploit these attributes and differentiate itself from the competition.

An analysis of the current industry was carried out to establish general and specific objectives, and the proposal seeks to identify and satisfy the client's needs.

Strategies based on the P's of marketing were implemented to reach the target segment with a different proposal and include the following parameters:

- Differentiated product, with a personalized theme according to the client's needs.
- Prices oriented toward competition and set by product lines.
- Place, with emphasis on home delivery.
- Promotion, using social networks

Several KPIs are proposed for managing and operating the company.

The project is viable because it has an internal rate of return of 13.43%, a net present value of \$2.024,96, and it requires an initial investment of \$27.183,43, which will be recovered between year four and five. However, recommendations are made regarding the health crisis.

## ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Pertinencia del tema a desarrollar .....	1
1.3 Diagnóstico del entorno actual.....	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo general .....	3
1.4.2 Objetivos específicos .....	3
1.5 Revisión de la literatura académica del área .....	4
1.5.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente .....	4
1.5.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica .....	5
1.6 Conclusiones del Capítulo .....	5
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	7
2.1 Análisis del entorno .....	7
2.2 Análisis del sector.....	9
2.2.1 Tamaño de la industria.....	9
2.2.2 Ciclos económicos .....	10
2.2.3 Análisis Porter .....	11
2.3 Análisis del Mercado.....	15
2.3.1 Análisis de la competencia.....	15
2.3.2 Matriz de Perfil Competitivo .....	16
2.3.3 Investigación de mercados y análisis del cliente.....	18
2.4 Análisis FODA .....	21
2.4.1 Matriz FODA .....	21
2.4.2 Matriz de Impacto Interno.....	22
2.5 Conclusiones del capítulo .....	23
3. CAPÍTULO III: ESTRATEGÍA GENÉRICA Y DE MERCADEO .....	25

3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado.....	25
3.2 Naturaleza y filosofía del negocio .....	26
3.2.1 Valores .....	26
3.2.2 Principios.....	26
3.3 Imagen corporativa .....	27
3.4 Enfoque social e impacto en la comunidad.....	27
3.5 Misión y Visión.....	28
3.5.1 Misión.....	28
3.5.2 Visión .....	28
3.6 Objetivos de crecimiento y financieros.....	28
3.7 Información Legal .....	29
3.7.1 Razón Social de la empresa .....	29
3.7.2 Actividad Económica .....	29
3.7.3 Información Legal.....	29
3.7.4 Obligaciones Legales de Dulcería Pecados.....	29
3.7.5 Tipo de sociedad.....	30
3.7.6 Capital Social .....	30
3.7.7 Número de accionistas.....	30
3.7.8 Administración de Sociedad Anónima.....	30
3.7.9 Gastos de Constitución .....	30
3.8 Estructura Organizacional.....	31
3.8.1 Gobierno corporativo.....	31
3.8.2 Organigrama Funcional.....	32
3.9 Ubicación .....	33
3.10 Ventaja Competitiva.....	34
3.10.1 Cadena de Valor .....	34
3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento.....	35

3.11 Estrategias de Mercadeo .....	37
3.11.1 Concepto de Producto.....	37
3.11.2 Estrategias de Distribución.....	39
3.11.3 Estrategias de Precios .....	40
3.11.4 Estrategias de promoción.....	41
3.11.5 Estrategias de comunicación .....	41
3.11.6 Estrategia de Servicio .....	43
3.12 Presupuesto.....	43
3.12.1 Presupuesto de marketing .....	43
3.12.2 Proyección de ventas.....	43
3.13 Conclusiones del capítulo .....	45
4. CAPÍTULO IV: OPERACIONES.....	46
4.1 Estado de Desarrollo .....	46
4.1.1 Políticas Internas.....	46
4.1.2 Estrategia Operativa.....	46
Figura 19: <i>Modelo Canvas para Dulces Pk2</i> .....	46
4.2 Descripción del proceso.....	47
4.2.1 Proceso de compra .....	48
4.2.2 Proceso de Selección de Personal.....	48
4.2.3 Proceso de producción y elaboración de producto .....	49
4.3 Necesidades y requerimientos.....	51
4.4 Plan de producción .....	53
4.5 Plan de compras.....	54
4.6 Kpi's de desempeño del proceso productivo .....	56
4.7 Conclusiones del capítulo .....	58
5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO.....	59
5.1 Supuestos del plan financiero.....	59

5.2 Estados financieros .....	60
5.2.1 Estados de resultados.....	60
5.2.2 Estado de situación inicial .....	62
5.2.3 Estado de flujo de caja .....	63
5.2.4 Análisis de relaciones financieras .....	63
5.3 Conclusiones del capítulo .....	66
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
6.1 Conclusiones .....	67
6.2 Recomendaciones .....	69
REFERENCIAS.....	71

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Matriz Causa - Efecto .....	3
Tabla 2. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) .....	10
Tabla 3. Ingresos por industria y CIIU .....	10
Tabla 4. Precios de Productos Sustitutos.....	13
Tabla 5. Precios de Productos empacados .....	13
Tabla 6. Análisis VRIO .....	15
Tabla 7. Datos de la Muestra .....	18
Tabla 8. Análisis FODA .....	21
Tabla 9. Valoración de Impacto .....	22
Tabla 10. Matriz de Impactos .....	22
Tabla 11. Imagen Corporativa .....	27
Tabla 12. Gastos de Constitución .....	30
Tabla 13. Descripción de funciones.....	32
Tabla 14. Valor de la nómina.....	33
Tabla 15. Detalle de Precios al público .....	40
Tabla 16. Presupuesto de posicionamiento .....	43
Tabla 17. Datos estimación de ventas. ....	43
Tabla 18. Proyección de ventas .....	44
Tabla 19. Equipos de Cocina. ....	51
Tabla 20. Mobiliario de Cocina .....	51
Tabla 21. Equipos de aseo.....	52
Tabla 22. Equipos de computación .....	52
Tabla 23. Muebles de oficina.....	53
Tabla 24. Capacidad de producción mensual .....	53
Tabla 25. Capacidad de producción.....	54
Tabla 26. Indicadores.....	56
Tabla 27. Indicadores Económicos .....	59
Tabla 28. Inversión Inicial.....	59
Tabla 29. Proyección de Estado de Resultados.....	61
Tabla 30. Estado de Situación Inicial .....	62
Tabla 31. Flujo del proyecto .....	63
Tabla 32. Datos tasa de descuento.....	63

Tabla 33. WACC Y CAPM.....	64
Tabla 34. Cálculo de VAN y TIR.....	64
Tabla 35. Período de recuperación de la inversión para flujo del proyecto .....	65
Tabla 36. Período de recuperación de la inversión para flujo del inversionista	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento de la industria.....	7
Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter .....	11
Figura 3. Empresas del Cantón Durán de la Industria.....	12
Figura 4. Listado de Proveedores .....	14
Figura 5. Matriz de Perfil Competitivo .....	17
Figura 6: Análisis de Encuestas .....	19
Figura 7. Las cinco estrategias competitivas de Porter. ....	25
Figura 8. Esquema de cuatro acciones .....	26
Figura 9. Modelo Corporativo .....	31
Figura 10. Organigrama Funcional.....	32
Figura 11. Tomado de google maps.....	34
Figura 12. Cadena de Valor .....	34
Figura 13: Lienzo de la propuesta de Valor.....	36
Figura 14: Productos Dulces PK2 .....	37
Figura 15. Packaging Dulces Pk2 .....	38
Figura 16. Canal de Distribución Dulces PK2.....	39
Figura 17: Facebook Dulce Pk2 .....	42
Figura 18. Instagram Dulces Pk2 .....	42
Figura 19: Modelo Canvas para Dulces Pk2 .....	46
Figura 20. Mapa de Procesos .....	47
Figura 21. Proceso de Compra .....	48
Figura 22. Proceso de selección de personal.....	48
Figura 23. Proceso de producción.....	49
Figura 24. Proceso de servicio en el local.....	49
Figura 25. Proceso de entregas a domicilio .....	50
Figura 26. Flujo de proceso de producción .....	53

# 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

La panificación tiene una gran historia y riqueza culinaria que han contribuido a darle valor gastronómico al Ecuador en sus diferentes etapas. Se trata de un legado que se transmite de generación en generación, logrando así que este tipo de productos permanezcan en la cultura del consumidor ecuatoriano.

En el Ecuador, la panadería representa una tradición debido a su diversidad en cada región. Desde que el trigo llegó a América se ha transformado en variedades de consumo que forman parte de celebraciones en el país (Fierro & Herrera, 2018).

Según expresa la Federación Nacional de Panificadores (Fenepan), “existen registros de 6500 panaderías y pastelerías artesanales funcionando en el territorio nacional, generando empleo directo e indirecto, para 20 000 personas y los ingresos que mueve el sector sobrepasan los USD 300 millones al año” (Líderes, 2019).

Como lo menciona la REVISTA LÍDERES, “en los estudios de análisis sectorial realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2017, en el país funcionan 5.670 empresas y negocios dedicados a la elaboración de pan y otros productos de panadería secos” (Líderes, 2019).

Debido al crecimiento de la industria cada año, EXPO SWEET realiza una feria para generar nuevas oportunidades de negocios entre los diferentes participantes del sector, tales como proveedores, fabricantes y/o distribuidores.

Según expresa Doris Campbell, directora de la feria, “el sector de panaderías ha generado un aporte de ventas por \$757,4 millones y unas 22.000 plazas de trabajo” (Campbell Events, 2020).

## 1.2 Pertinencia del tema a desarrollar

El desarrollo de este trabajo de investigación tiene como finalidad medir la factibilidad de la implementación de una panadería – pastelería en la ciudad de Durán, de manera que sus habitantes puedan obtener nuevas y diferentes

opciones de consumo y que le permita posicionarse en el mercado creciente de esta ciudad.

Según expresa en el 2017 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a nivel país la producción por persona en la actividad económica de alojamientos y comidas creció 17,7% vs el 2016 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).

De la misma forma, “Durán es uno de los cantones con mayor crecimiento en los últimos ocho años dentro de la provincia del Guayas. El crecimiento poblacional ha pasado de 85.196 ciudadanos en el censo de 1990 a 235 769 en el 2010. Ahora, se proyectan 300 488, con un promedio de incremento del 9,02% por año, por encima del promedio de Guayas: 2,90%” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

El plan de negocios en mención pretende satisfacer la demanda creciente en este cantón, como consecuencia del crecimiento poblacional, apreciando un aumento de consumo por parte de las personas que residen en esta ciudad y que buscan otras alternativas.

### **1.3 Diagnóstico del entorno actual**

En el 2014, de las 1099 empresas investigadas a nivel nacional el 32% se dedican a la actividad de hoteles y restaurantes, de las cuales el 33% pertenecen a la Costa lo que representa el 14% de aporte al proceso productivo del país.

Respecto a los niveles de producción, “en términos regionales, se puede mencionar que se encuentran focalizados en las empresas de la Sierra y Costa con el 54% y 45% respectivamente. Las de Pichincha en la Sierra, aportan con el 96% de la producción regional, mientras que las de Guayas en la Costa contribuyen con el 98 %” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Sin embargo, el cantón Durán se encuentra compuesto por 116.401 habitantes, y representa el 2% del Guayas de los cuáles el 5% de su población se dedica a la actividad de alojamiento y comidas, dentro de los establecimientos con los que cuenta esta ciudad son 6.9 mil de los cuáles representa ingresos por ventas de 1,635 millones (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Existe carencia en la ciudad de establecimientos que brinden productos diferenciados acorde a la necesidad de la población debido a falta de estrategias de marca y posicionamiento.

Tabla 1:  
*Matriz Causa - Efecto*

<b>EFEECTO</b>	<b>CAUSA</b>
Bajo crecimiento de los locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca cultura financiera.</li> <li>• Mal manejo de indicadores.</li> </ul>
Baja calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca estandarización de procesos.</li> <li>• Inadecuada rotación de productos.</li> </ul>
Inadecuado servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacitación a los colaboradores.</li> </ul>
Marcas poco reconocidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuadas estrategias de mercadeo.</li> </ul>

Nota. Matriz que explica causas y efectos de la industria investigada.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad de implementar una panadería y pastelería en la ciudad de Durán.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar la industria, entorno y segmento en donde se desarrollará el proyecto, evaluando las condiciones relevantes del macro y microentorno, determinando las oportunidades y amenazas.
- Realizar un estudio de mercado para recolectar información acerca del segmento de clientes y sus necesidades.
- Realizar una propuesta de mercadeo, operaciones y organizacional para introducir el negocio en el mercado.
- Desarrollar un análisis financiero del proyecto, para conocer la viabilidad del posible negocio.

## **1.5 Revisión de la literatura académica del área**

### **1.5.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente**

Analizar proyectos similares que se hayan desarrollado previamente permite obtener un punto de partida para conseguir un plan de negocios bien estructurado. Sin embargo, en la actualidad el consumidor se ha convertido en el centro de atención de los negocios en donde “las empresas deben de conocer a fondo sus necesidades, deseos y expectativas, para poder diseñar una oferta que permita satisfacerlo de forma adecuada” (Valdivia, 2013).

Según (Montes, 2019) plantea un plan de negocios para “una panadería-pastelería, tipo boutique, ubicada en la parroquia La Ecuatoriana, ciudad de Quito, Ecuador” posee una propuesta que busca obtener productos de calidad y surtidos, con precios ajustables al mercado y que entreguen una experiencia diferente al cliente; este proyecto también busca la viabilidad técnica, financiera y administrativa.

Otro aspecto fundamental que menciona Lucas en el proyecto de “diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa dulces diseños” resalta la importancia de los procesos y procedimientos así como la satisfacción de los clientes más allá de las expectativas que tenga por cada producto (Lucas, 2015).

Gestionar procesos ayudará a crear un sistema de evaluación para la empresa, mejorando el uso de los recursos de los que disponga y centrando los esfuerzos en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades. También se debe establecer los indicadores de gestión para lograr el adecuado monitoreo de las actividades y de resultados óptimos para la empresa (Lucas, 2015).

En el proyecto de “Reingeniería Estratégica de Panaderías Pankey” se menciona que los emprendimientos deben de ser ordenados, planificados y detallistas en la operación del negocio para tener éxito así como incentivar y desarrollar una cultura de satisfacción al cliente enfocado en la eficiencia y creatividad (Cisneros, 2015).

### **1.5.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica**

El emprendimiento es transformar las ideas en un negocio real, para satisfacer las necesidades del cliente y generar empleo para una sociedad.

“La importancia del emprendimiento para una persona y para el país es esencial para el desarrollo de la economía solidaria. Los altos niveles de desempleo y las reducidas remuneraciones incentivan a los trabajadores a lograr su independencia y estabilidad económica” (Moreno, 2016).

Por otro lado el estudio de mercado es relevante para la empresa, debido a que determina el éxito o fracaso de producir un buen producto o servicio, evitando las decepciones comerciales. El objetivo de este estudio es suministrar información para la decisión final de invertir o no en un proyecto determinado (Pacheco & Pérez, 2016).

Analizando lo anteriormente expuesto, la investigación de mercados exitosa debe recopilar y analizar de forma clara la información proporcionada, de manera que valide las preferencias y expectativas de los consumidores hacia el producto y/o servicio.

Con respecto a la estrategia de marketing para un producto nuevo debe estar basado en la innovación. Expresa Martínez que la presencia de empresas activas en el mercado se caracteriza por la creación de nuevos productos “se traduce por parte de los usuarios en que, de alguna manera, se está pensando en ellos desde las empresas, que se siguen investigando para satisfacer mejor sus necesidades” (Martínez & Jiménez , 2001).

Finalmente, otro aspecto importante es conocer cómo realizar una inversión para lo cual el proyecto debe estar adecuadamente estructurado, de tal forma que se le asigna un monto de capital y se le proporciona diferentes insumos para producir un bien o servicio (Pacheco & Pérez, 2016).

## **1.6 Conclusiones del Capítulo**

- Es importante estudiar modelos de negocios con similares características ya que permite tener una visión amplia de los diferentes emprendimientos.
- Los conceptos de administración de un proyecto son claves para aplicarlos y tener negocios estructurados adecuadamente.

- Es importante que cada proyecto tenga objetivos medibles y cuantificables para determinar la viabilidad del negocio.

## 2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1 Análisis del entorno

#### Entorno Político

Con la emisión de la Ley de Fomento Productivo, en la cual su principal objetivo es extender amplios beneficios para el tejido empresarial se incluye las MIPYMES, dentro de los cuáles establecen una fórmula clara, previsible y simplificada para el cálculo de exoneración del Impuesto a la Renta y conformar un fondo de garantía para que la economía popular y solidaria pueda acceder a créditos beneficiando así a las empresas (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2019).

Sin embargo, el gobierno no tiene la aceptación general de la ciudadanía lo cual se evidenció en octubre del 2019 cuando el país experimentó movilizaciones que demostraron el descontento social, así como una posición crítica respecto a las políticas económicas y sociales. Dichas protestas provocaron pérdidas al país por un valor de 2.400 millones de dólares comprobando que el Ecuador se encuentra en una situación muy delicada (Barragán Manjón, y otros, 2019).

#### Entorno Económico

Según las estadísticas macroeconómicas de Banco Central del Ecuador el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en -0,1% en el tercer trimestre del 2019.

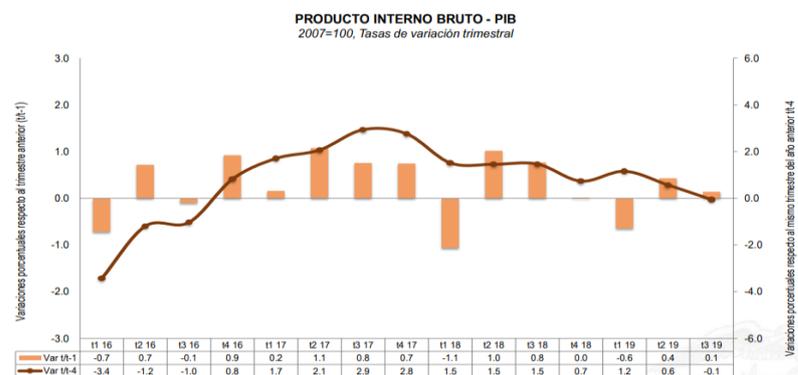


Figura 1. Crecimiento de la industria. Tomado de: (Banco Central Ecuador, 2020)

En el caso del crecimiento del PIB de la industria manufacturera en el año antes mencionado tuvo un crecimiento de 1,5% (Banco Central Ecuador, 2020). Los

datos del crecimiento es una oportunidad debido a que están encima de la economía del país.

Según expresa Ana Ivanova, Ecuador ha formulado un nuevo plan económico que tiene por objeto colocar la deuda en una firme trayectoria descendente y generar empleo, por lo que el plan de reforma se sustenta en estos pilares fundamentales que buscan impulsar la competitividad, aumentar el presupuesto en el gasto social, favorecer a la creación de empresas para hacerlas más eficiente y la estabilidad del Banco Central Ecuatoriano. Dicho plan dará el impulso necesario para restablecer un crecimiento sostenible que beneficie a todos los ecuatorianos, siendo así que uno de los factores para promover el empleo es la eliminación de obstáculos al crear y operar las empresas para incentivar la inversión privada. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Por otro lado, la crisis sanitaria originada por el COVID ha hecho que el aparato productivo tenga caídas importantes en sus niveles de producción lo que ha causado que alrededor del 70% de las empresas paren sus operaciones; en tal sentido dicha emergencia ha provocado un decrecimiento en la liquidez de las empresas, sin embargo; los sectores beneficiados por la coyuntura serían el alimenticio. En resumen, el Ecuador no tiene liquidez, ahorros ni suficiente financiamiento por lo que los ingresos del país se han venido contrayendo significativamente (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2020).

En Ecuador, se registraban más de 990 000 MiPymes. “Guayas concentraba el 23% de esas unidades productivas, mientras que Pichincha tenía el 22%. El 55% restante se distribuía en las demás provincias del país, En el segmento de MiPymes se incluyen emprendimientos que venden hasta USD 4 millones al año y cuentan con una nómina de hasta 200 trabajadores” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

En los últimos años Durán ha experimentado un desarrollo comercial. Posee empresas industriales que aumentan el comercio en el sector representando el 12% lo que significa 667 empresas. En la provincia del Guayas existen 4 millones de habitantes (Durán, 2019).

## **Entorno Social**

Con respecto al comportamiento del consumidor, el pan es uno de los productos que más se adquiere en el país: los hogares ecuatorianos gastaron USD 34,3 millones en pan corriente (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

Es importante resaltar el comportamiento del empleo, de las 8'379.355 personas que conforman la Población Económicamente Activa (PEA) en el Ecuador, solo 3'228.032 tienen un trabajo apropiado. Mientras que, 5'151.323 no tiene un empleo correcto. En total 1'649.346 de ecuatorianos realizan algún tipo de actividad sin llegar a recibir el sueldo básico (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

En los últimos dos años se han perdido más de 260 mil puestos de trabajo, aumentando el subempleo. Esta situación se ha precarizado aún más a partir de la crisis sanitaria lo que afecta al consumo de los diferentes productos (Instituto de Investigaciones Económicas, 2020).

## **Entorno Tecnológico**

Al menos el 82,3% de las MiPymes ecuatorianas usan el internet ya sea para vender productos, realizar contactos por medio de correo electrónico o redes sociales lo que da agilidad a las actividades comerciales (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019). Por lo que las empresas deben explotar adecuadamente la tecnología.

Sin embargo, con la crisis sanitaria han cambiado los procesos en las diferentes industrias tanto en la producción y la atención al cliente ya que el aforo en los locales será reducido, obligatorio el uso de guantes y mascarillas, promover el lavado de manos, así como la respectiva capacitación a los empleados para prevenir los contagios en los comercios.

## **2.2 Análisis del sector**

### **2.2.1 Tamaño de la industria**

El consumo anual de pan en Ecuador está muy por debajo de lo que la organización Mundial de la salud (OMS) recomienda. Cada individuo gasta 28 kilos aproximadamente cuando debería de consumir 80 Kilos en promedio, es

decir que aún la industria tiene para seguir creciendo 52 Kilos per cápita al año (Levapan, 2018).

En el país, la adquisición de productos horneados se incrementó a 37 kg por año, las diferencias entre cada región es el resultado de cultura y costumbres alimenticias. El consumo de pasteles y galletas ha tenido un crecimiento del 12,7% en el país, lo cual indica un potencial de negocio (PROECUADOR, 2015).

Tabla 2:  
Clasificación *Internacional Industrial Uniforme (CIIU)*

<b>Sección:</b> C Industria Manufacturera
<b>Grupo:</b> C10 Elaboración de productos Alimenticios
<b>División:</b> C107 Elaboración de otros productos Alimenticios
<b>Clase:</b> C1071.02 Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería, pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churos, buñuelos, aperitivos, (bocadillos), etcétera

Adaptado de: (*Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020*)

Tabla 3.  
*Ingresos por industria y CIIU*

<b>AÑO FISCAL</b>	<b>CIIU C107102</b>	<b>TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERA</b>	<b>CRECIMIENTO VS AÑO ANTERIOR DEL CIIU</b>
2015	\$ 15.351.051	\$ 24.465.184.805	10,67%
2016	\$ 13.958.502	\$ 22.872.095.942	-9,07%
2017	\$ 15.130.706	\$ 24.471.676.496	8,40%
2018	\$ 16.883.114	\$ 25.894.314.460	11,58%
2019	\$ 7.140	\$ 649.959.334	0,04%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 128.306.521</b>	<b>\$ 265.194.890.125</b>	

Adaptado de: (*Servicio de Rentas Internas, 2020*)

El C1071.02 detallado en la parte superior generó ingresos de \$128 millones durante los últimos cinco años. Sin embargo, en el 2018 es donde la categoría creció en un 11,58% y para el 2019 entró en una fase de decrecimiento vs el año anterior.

### 2.2.2 Ciclos económicos

Los ciclos económicos son las constantes alzas y bajas en el producto de un determinado país (Ravier, 2000).

Adicional, puntualizan como un país se puede recuperar de diferentes crisis por medio de los factores que establecen la capacidad de mejorar.

El ciclo económico de estos productos indica que aumentan los clientes en fechas especiales tales como graduaciones en los meses de febrero – marzo, día de la madre, San Valentín y festividades navideñas.

### 2.2.3 Análisis Porter

Con el fin de desarrollar estrategias dentro de la industria es importante aplicar esta herramienta que permite tomar decisiones estratégicas para agregar valor al negocio.

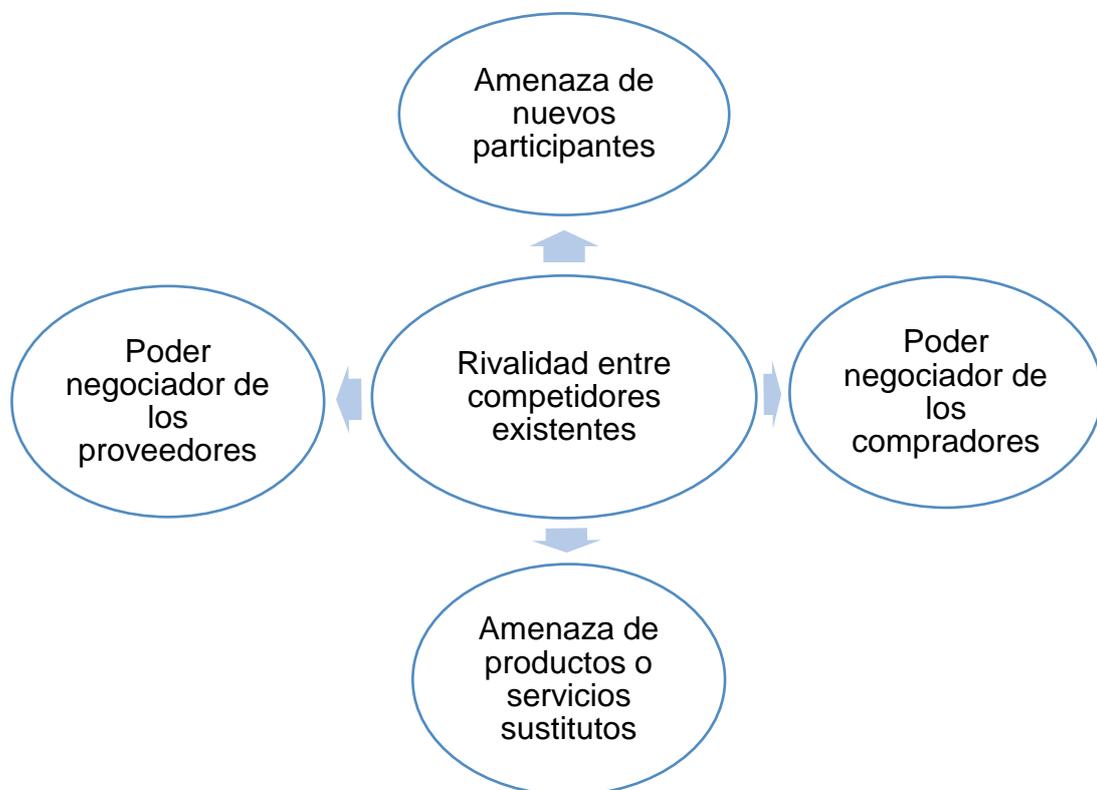


Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de: (Porter , 2008)

#### Rivalidad entre los competidores

ALTA

- **Número de competidores:** Existen tres panaderías reconocidas dentro del centro comercial Paseo Shopping tales como: Panadería y Pastelería California, Café Bombon´s y Pasteles & Compañía.

Adicional, se detalla el número de competidores en Durán bajo el código CIU C1071.02 las cuáles son cuatro.

DENOMINACIÓN	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	TOTAL ACTIVO	TOTAL GASTOS	TOTAL PASIVOS	TOTAL PATRIMONIO NETO	UTILIDAD DEL EJERCICIO	VENTAS NETAS	GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	ROA
MELIPATISSERIE S.A.	40.800	352.191	189.185	101.465	250.726	90.209	718.711	26.853	26%
WRAPDUCHES S.A.	800	48.698	45.709	44.804	3.894	5.258	183.240	1.704	11%
INCODIPROSA S. A.	800	135.902	50.796	130.048	5.855	5.947	885.125		4%
CORPORACION J&M CJM S.A.	25.000	368.707		241.629	127.077		1.292.068		0%
<b>TOTAL</b>	<b>67.400</b>	<b>905.497</b>	<b>285.691</b>	<b>517.946</b>	<b>387.552</b>	<b>101.413</b>	<b>3.079.144</b>	<b>28.557</b>	

Figura 3. Empresas del Cantón Durán de la Industria. Adaptado de: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

- **Crecimiento del sector:** En el 2018, la categoría tuvo un crecimiento del 0,08% vs total industria manufacturera (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020).

#### Amenaza de nuevos participantes

ALTA

- Panaderías y pastelerías empíricas se pueden establecer en el sector, ofreciendo precios más bajos, debido a las condiciones actuales de la economía se incrementan los negocios independientes. En el Ecuador al menos el 34% heredó este oficio y el 55% aprendió de manera empírica (Vistazo, 2016).

#### Amenaza de productos sustitutos

ALTA

Esta fuerza hace referencia a la rapidez que tiene el consumidor para cambiar el producto por una alternativa que mejore el precio o el resultado de este.

- **Disponibilidad de sustitutos:** Lo puede conformar aquellos hechos a bases de harina de arroz, maíz, lenteja, harina de quínoa, harina de amaranto (Ballber, 2017).
- **Costo de cambio:** Los diferentes sustitutos a los productos con harina de trigo tienen un precio mayor, que en promedio es de USD5,01.

A continuación, el detalle:

Tabla 4.  
*Precios de Productos Sustitutos*

<b>Tipo de Harina</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>
Harina de almendras	\$ 8,23	250 gramos
Harina de quínoa	\$ 2,51	500 gramos
Harina de amaranto	\$ 4,29	300 gramos
<b>Promedio</b>	<b>\$ 5,01</b>	

Nota. Se considera a la harina de almendra con un mayor precio y menos cantidad de producto. Adaptado de: (Aplicación Tipti, 2020)

- **Productos empacados:** Es importante mencionar los productos que vienen listos o pre mezclas para hornear tales como:

Tabla 5.  
*Precios de Productos empacados*

<b>Tipo de Harina</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>
Torta Helada	\$ 19,45	2500 mililitros
Torta Helada	\$ 10,40	1500 mililitros
Torta de Chocolate	\$ 22,06	1100 gramos
Mezcla para tortas marca YA	\$ 3,65	500 gramos
Mezcla para tortas marca Moderna	\$ 3,56	550 gramos

Adaptado de: (Aplicación Tipti, 2020)

## Poder negociador de los proveedores

### BAJO

<p><b>Harinas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos Rozzotti S. A.</li> <li>• Andinapan S.A.</li> <li>• Effeesse S.A.</li> <li>• Essedue S.A.</li> <li>• Molinera Figallo S.A. Mofis</li> <li>• Panadería Del Pacifico S.A. Panpacsa</li> <li>• Prodehasa Productos Elaborados De Harina S.A.</li> <li>• Visoral S.A.</li> </ul>	<p><b>Polvos, Colorantes y Saborizantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Byliv S.A.</li> <li>• Confitos Y Golosinas S.A. Configolsa</li> <li>• El Arabito S.A.</li> <li>• Imporclasic S.A.</li> <li>• Inlogpro S.A.</li> <li>• Italgima S.A.</li> </ul>	<p><b>Azúcar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A</li> </ul>
<p><b>Lácteos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganadería Lechera Tropical Galetrosa S.A.</li> <li>• Industria De Lácteos Andinos Ilagb C.L.</li> <li>• Industria Láctea Ilis S.A.</li> <li>• Industrias Lácteas Chimborazo Cía. Ltda. Pasteurizadora Súper De Guayaquil S.A</li> <li>• Procesadora De Alimentos Tradicionales productos lácteos Peninsular S.A. Prolape</li> <li>• Productos Lácteos Salserito S.A.</li> <li>• Yogurt Soft Solutions Ecuador Yosofecua S.A.</li> </ul>	<p><b>Leche en polvo</b> La Pasteurizadora De Lecherías Unidas C. A. Pluca</p>	

Figura 4. Listado de Proveedores Adaptado de: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020)

- **Número de Proveedores:** Los proveedores de materia prima son diversos, dentro de la provincia del Guayas se realizó una selección de 29 empresas (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020).
- **Costo del cambio de proveedor:** Debido a la variedad, el costo del cambio del proveedor es bajo por lo que el sector es atractivo (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020).

## Poder negociador de los compradores

### MEDIO

- **Número de clientes:** Sin embargo, el cantón Durán según el INEC se encuentra compuesto por 116.401 habitantes, de la misma es importante mencionar que el pan es uno de los productos de mayor consumo en los ecuatorianos ya que al menos el 84% lo adquiere diariamente (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).
- **Utilidad para los clientes:** Cubre las necesidades nutricionales fundamentales (Infosalus, 2017).

## 2.3 Análisis del Mercado

### 2.3.1 Análisis de la competencia

Para obtener un adecuado análisis de competitividad se realiza con respecto a las bases VRIO, el cual permite evaluar los recursos y capacidades de las empresas (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014).

Tabla 6:  
*Análisis VRIO*

RATIO	VALIOSO	RAROS	INIMITABLES	ORGANIZADOS	VENTAJA COMPETITIVA
Ubicación	X	X	X	X	Largo Plazo
Variedad	X			X	Temporal
Características	X		X		Temporal
Experiencia	X		X		Largo Plazo
Innovación	X		X		Largo Plazo
Posicionamiento de marca	X			X	Largo Plazo

Según la tabla detallada en la parte superior, las ventajas competitivas a largo plazo servirán para posicionarse en el mercado mientras que ventajas competitivas temporales pueden ayudar a la fidelización de los clientes.

Dentro de la competencia se tomará en cuenta los principales establecimientos de panaderías – pastelerías ubicadas en el cantón Durán, con el fin de crear estrategias que nos permita posicionarnos.

**Panadería y Pastelería California (Durán):** se dedica a “elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos)”, entre otros. Los dos locales que se encuentran ubicados en Durán son parte de las sucursales de la empresa Guayaquileña (Ekos Negocios, 2018).

**Mi Panadería:** “Mi panadería es el área de producción propia de la Corporación El Rosado y tiene 39 locales a nivel nacional. La planta panificadora surte diariamente a los supermercados con productos de primera calidad” (Grupo El Rosado, 2020).

**Panadería y Pastelería Pecosá:** “Brinda a los clientes productos como tortas, postres, semifríos, galletas, cakes, panes entre otras variedades, que forman

parte de la diversa gama de sabores, que gustan a toda la familia tanto a adultos como niños” (Bakerias, 2020).

**Pasteles y Compañía:** se dedica a la elaboración de pasteles, tortas y sándwiches. Fundada en 1984 con 14 locales solo en Guayaquil (Pasteles y Compañía, 2015).

**Café Bombon´s:** cuenta con alrededor de 25 locales que ofrecen café, desayuno, sándwich, bocaditos o tortas (Café Bombons, 2020).

Las empresas mencionadas son originarias de Guayaquil y cuentan con sucursales en el principal centro comercial del cantón.

A continuación, se detallan las empresas propias del lugar:

**Melipatisserie:** cuenta con fabricación de galletas, galletas saladas y pasta industrial. La empresa fue fundada en 24 de septiembre de 2012. Actualmente emplea a 27 (2018) personas (EMIS, 2020).

**Wrapduches:** Se dedica a la fabricación de pan y productos de panadería industrial. La empresa fue fundada en 10 de mayo de 2016. Actualmente emplea a 8 (2018) personas (EMIS, 2020).

**Corporacion j&m cjm:** Empresa con giro de negocio enfocado en la fabricación de galletas dulces, saladas y pasta industrial. La empresa fue fundada en 09 de febrero de 2015. Actualmente emplea a 20 (2016) personas (EMIS, 2020).

### **2.3.2 Matriz de Perfil Competitivo**

Con la finalidad de identificar a los principales competidores de la empresa, así como las fortalezas y debilidades se realiza la siguiente matriz para conocer los factores importantes de éxito.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO																
		Panaderia California		Mi Panadería		Pasteles y Compañía		Café Bombon´s		Melipatisserie		Pasteleros Independientes profesionales y aficionados		Panadería y Pastelería empaçados industriales (Marca Mi Comisariato)		
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Calidad del producto/servicio	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,4
2.-	Servicio al Cliente	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4	0,4
3.-	Entregas a domicilio	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4
4.-	Gestión comunicacional	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
5.-	Marketing Digital	0,10	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
6.-	Experiencia Gerencial	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1	4	0,4
7.-	Competitividad en precios	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
8.-	Lealtad de los Clientes	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
9.-	Participación en el mercado	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	4	0,4
10.-	Expansión global	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,7</b>		<b>2,7</b>		<b>3,3</b>		<b>2,7</b>		<b>2</b>		<b>1,3</b>		<b>3,1</b>

VALORES DE LA CLASIFICACIÓN		Valor	
4	FORTALEZA PRINCIPAL	0,0	Sin importancia
3	FORTALEZA MENOR	1,0	Muy importante
2	DEBILIDAD MENOR	Es una valoración para todos en el sector donde compiten	
1	DEBILIDAD PRINCIPAL		

Figura 5. Matriz de Perfil Competitivo

Análisis: Pasteles y Compañía es el primordial competidor, en el caso de esta empresa originaria de Guayaquil con una sucursal en Durán en el que su core de negocios son los sandwiches.

Sus productos de pastelería tienen diseños comunes.

### 2.3.3 Investigación de mercados y análisis del cliente

Para la investigación de mercados:

- **Modelo a utilizarse:** “Se utiliza el muestreo probabilístico discrecional en donde los elementos de la muestra son seleccionados por el encuestador de acuerdo a los criterios que él considera de aporte para el estudio” (Torres, 2006).
- **Enfoque de investigación:** Para el plan de negocios el tipo de investigación es cuantitativa ya que permitirá conocer las tendencias de la población a investigar.
- **Tipo de recolección de datos:** La recolección de datos se registrará a medida de que vayan ocurriendo.

#### Segmentación de mercado

Debido a que los productos de panadería y pastelería son de consumo masivo, se hará un estudio de hombres y mujeres mayores de 15 años en Durán.

#### Universo y tamaño de la muestra

Para identificar el universo, se empieza desde la población económicamente activa (PEA) de la provincia del Guayas identificando el crecimiento poblacional que ha tenido el cantón Durán.

Para obtener el PEA, se realiza una proyección en base al último censo aplicado en el Ecuador en el año 2010, de manera que con cifras de estudios privados permita hacer una estimación del crecimiento poblacional que ha tenido la provincia del Guayas y el cantón.

Tabla 7:  
*Datos de la Muestra*

<b>Simbología</b>	<b>Ratio</b>	<b>Valor</b>
R	Tamaño de la muestra	
Z	Nivel de Confiabilidad	1.96
P	Probabilidad de ocurrencia	0.5
Q	Probabilidad de no ocurrencia	0.5
N	Población	235.769
E	Margen de error	0.05

Fórmula para obtener la muestra (Anexo 1. Estimación de una muestra para una población finita)

$$n = \frac{p * q}{(e^2 / z^2) + (p * q / N)}$$

n= 380 **Muestra**

**Análisis:**

DATOS	CARACTERÍSTICAS					
	Mujer 59,9%			Hombres 40,1%		
<b>Género</b>	Mujer 59,9%			Hombres 40,1%		
<b>Edades</b>	15-19 años 5,2%	20-25 años 13,1%	26-30 años 22,8%	31-35 años 35,9%	40 en adelante 23%	
<b>Consumo</b>	Si 95,3%			No 5,2%		
<b>Frecuencia de Consumo</b>	Todos los días 19,2%	2-3 veces por semana 21,2%	1 vez por semana 10,2%	2-3 veces al mes 14,1%	1 vez al mes 32,2%	Casi nunca 3,8%
<b>Lugar de preferencia para consumo</b>	Dentro del local 30,6%		Para llevar 48,2%		Ambas 22%	
<b>Factores de compra</b>	Presentación 20,9%	Tamaño 6,4%	Sabor 42,1%	Calidad de los ingredientes 30,6%		
<b>Factores de visita</b>	Precio 9,4%	Servicio al cliente 19,6%	Ambiente del local 22,5%	Variedad de productos 47,4%	Ubicación 1,1%	
<b>Servicios relevantes</b>	Promociones 76,7%		Servicio a domicilio 17,8%		Aplicación móvil app 5,5%	
<b>Consumo promedio en dólares</b>	1-5 dólares 45,3%	20 dólares en adelante 35,3%	6- 10 dólares 14,7%	11-20 dólares 6,8%		
<b>Método de pago</b>	Efectivo 91,1%			Tarjeta de crédito/débito 8,9%		
<b>Decoración Personalizada</b>	Si 72%		No 8,4%		Tal vez 23,3%	
<b>Precio adicional</b>	1-5 dólares 65,2%	6-10 dólares 13,1%	11 dólares en adelante 4,2%	Ninguno 19,1%		

*Figura 6: Análisis de Encuestas*

- **Aplicación de la encuesta**

La investigación de mercado se realizó en Durán para el análisis del cliente y se usaron fuentes primarias con la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas mediante la herramienta de Google Formulario, el tamaño de la muestra son 380 personas utilizando una población finita del cantón, con el 5% de error y el 95% de confianza.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Caracterización de los encuestados**

El 35,9% de los encuestados se encuentran en una edad promedio entre 31 y 35 años, el 23% tienen de 40 años en adelante, el 22,8% tiene entre 26 y 30 años, el 13% entre 20 y 25 años y el 5% entre 15 y 19 años. En lo que respecta al género, el 60% son mujeres y el 40% son hombres.

Con respecto a los encuestados podemos concluir que el 77% son personas menores de 35 años y el 23% son mayores de 40 años, en cuanto al género existe paridad.

- **Producto:**

El 95% de las personas utilizan productos panaderos-pasteleros, lo cual refleja que existe un potencial de mercado, ya que el consumo es constante. De la misma forma, el 32,2% consumen al menos una vez al mes, el 23% 2 a 3 veces por semana, el 19% todos los días y tan solo el 3% casi nunca.

El atributo más valorado por parte de los encuestados es el sabor del producto con 42%, seguido del 31% por la presentación del mismo.

Sin embargo, hay que considerar que el 72% prefiere un producto personalizado y que estarían dispuestos a pagar entre 1 y 5 dólares el 65%.

- **Precio**

Respecto al consumo promedio que las personas destinan para estos productos, el 45% está entre 1 y 5 dólares, mientras que 35,3% está en 20 dólares en adelante.

El 91% prefiere pagar en efectivo.

- **Plaza**

Las personas consideran que uno de los factores más importantes al visitar una panadería es variedad de sabores 47%, así como el ambiente del local en un 22,5%.

Es importante mencionar que el 48% de los encuestados prefieren llevar los productos antes que consumir dentro del local.

- **Promoción**

En lo que respecta a promociones, el 72% las prefiere. Siendo las redes sociales el medio de comunicación mayormente utilizado.

## 2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es parte de la planeación estratégica el cual mide de manera cualitativa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas (Rodríguez, 2008).

### 2.4.1 Matriz FODA

Tabla 8  
*Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos en su portafolio.</li> <li>• Productos innovadores en el sector.</li> <li>• Desarrollo de estrategias de ventas y producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca nueva en el mercado.</li> <li>• Falta de promoción.</li> <li>• Manejo empírico del negocio.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENANZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado creciente.</li> <li>• Posicionar a la empresa en el cantón Durán.</li> <li>• Avance en la tecnología de maquinarias de la industria.</li> <li>• Incentivos tributarios para los emprendimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegada de nuevas franquicias al sector.</li> <li>• Incremento del precio de las maquinarias.</li> <li>• Variación en el costo de materia prima.</li> <li>• Productos sustitutos.</li> <li>• Entorno macroeconómico coyuntural.</li> </ul>

En esta matriz se ha realizado una proyección a cinco años de los factores internos y externos para conocer el escenario en el cual se desarrollará el proyecto considerando que esta es una empresa nueva por lo que es importante conocer cada una de las variables tanto internas y externas que podrían afectar el desarrollo del negocio.

Así mismo, luego de analizar la matriz FODA la cual permite investigar escenarios presentes y potenciales del plan tomando en cuenta los factores internos y externos se ha identificado que el proyecto a desarrollar debe de posicionar una marca diferente en el sector con productos personalizados para sus consumidores siendo esta una oportunidad de negocio en un mercado creciente dentro del Cantón.

#### 2.4.2 Matriz de Impacto Interno

Esta matriz busca determinar el impacto de cada uno de los factores tanto internos como externos el FODA, por medio de una ponderación. Se ubican en orden descendente de acuerdo a su grado de incidencia, permitiendo así elegir los factores claves de éxito.

Tabla 9  
*Valoración de Impacto*

VALOR	IMPACTO	CALIFICACIÓN
1	BAJO	Menor
2	MEDIANO	Parietal
3	ALTO	Mayor

Tabla 10  
*Matriz de Impactos*

	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>	Variedad de productos en su portafolio.	3			3
	Productos innovadores en el sector.	3			3
	Desarrollo de estrategias de ventas y producción.		2		2
<b>DEBILIDADES</b>	Marca nueva en el mercado.		2		2

	Falta de promoción.	3		3
	Manejo empírico del negocio.		2	2
<b>OPORTUNIDADES</b>	Mercado Creciente	3		3
	Posicionar a la empresa en el cantón Durán.	3		3
	Avance en la tecnología de maquinarias de la industria.		1	1
	Incentivos tributarios para los emprendimientos		2	2
	Llegada de nuevas franquicias al sector.		1	1
<b>AMENAZAS</b>	Incremento del precio de las maquinarias.	3		3
	Variación en el costo de materia prima	3		3
	Productos sustitutos	3		3
	Entorno macroeconómico coyuntural.	3		3

La matriz de impacto permite conocer los riesgos del proyecto con factores internos y externos mediante un análisis cualitativo para establecer prioridades sobre el mismo. Dentro de las cuáles las variables más relevantes son el entorno económico que podría afectar a la consecución del negocio así como el incremento de precio en las maquinarias. De la misma forma se puede apreciar que uno de los factores que más esperan son productos nuevos e innovadores en el sector.

## 2.5 Conclusiones del capítulo

- Las condiciones macroeconómicas en el país son desfavorables para el emprendimiento de negocios, y estas se han agudizado a partir de la crisis sanitaria.
- No obstante, se espera que se mantenga y mejore el apoyo a las pequeñas empresas, dado el papel que cumplen en la generación de puestos de trabajo en el país.
- El cantón Durán ofrece condiciones favorables, dado su crecimiento poblacional e industrial. Además, existen pocas empresas originarias del

sector y otras son franquicias, los productos ofrecidos tienen baja diferenciación.

- La investigación de mercado muestra que el sabor y un producto diferente serían los atributos más valorados. Además, la variedad es un factor clave para incrementar el flujo de clientes y el ticket promedio.

### 3. CAPÍTULO III: ESTRATEGÍA GENÉRICA Y DE MERCADEO

#### 3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado

A través de la matriz de las cinco estrategias genéricas de Porter, se identifica la necesidad de combinar diferenciación en una amplia selección de compradores.

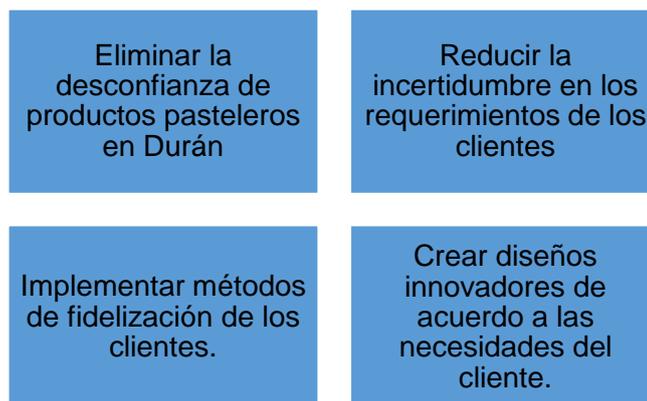


Figura 7. Las cinco estrategias competitivas de Porter. Tomado de: (Thompson , Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Para lograr posicionamiento de la marca y determinar el mercado, el proyecto se enfocará en una estrategia de diferenciación amplia debido a que en el FODA refleja que en el cantón Duran existe un mercado creciente y que las personas busca un producto diferente, la cual es un atractivo cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado, en donde la esencia es ofrecer una amplia variedad de productos para una diversidad de clientes logrando así el posicionamiento de la marca.

Adicionalmente, la empresa contaría con el talento de un panadero/pastelero especializado, con estudios culminados y de alto desempeño para lograr un producto no convencional.

Para cumplir con esta estrategia del negocio la empresa deberá efectuar las cuatro acciones que se detallan a continuación:



*Figura 8.* Esquema de cuatro acciones

## 3.2 Naturaleza y filosofía del negocio

La empresa desarrolla una idea de negocio para un mercado poco explotado para ofrecer productos personalizados y satisfacer las necesidades de los clientes en la ciudad de Durán, ofreciendo diferentes postres y pastelería para cada ocasión.

La marca desarrollará la siguiente filosofía con la finalidad de transmitir tanto a clientes internos y externos.

### 3.2.1 Valores

- **Somos Responsables:** Manejo adecuado de los recursos, así como del medio ambiente y de las personas que están involucradas con la empresa.
- **Somos comprometidos:** Nuestro equipo de trabajo cumple con los estándares de calidad para ofrecer los mejores productos a nuestros clientes mediante una correcta aplicación de los procesos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Fomentamos la Equidad:** Trato adecuado a cada uno de los miembros de la organización, así como los implicados en ella.
- **Somos cercanos:** Escuchamos permanente a nuestros clientes, colaboradores y proveedores generando un ambiente profesional de confianza.

### 3.2.2 Principios

- **Trabajo en equipo:** El aporte de cada uno de los miembros de la empresa es importante para ofrecer productos que satisfagan en su totalidad a los clientes.

- Innovación y creatividad: Es importante ofrecer un producto personalizado a cada uno de los clientes.
- Calidad: Lograr la eficacia en cada uno de los productos que se ofrecen a los clientes.

### 3.3 Imagen corporativa

“El concepto de imagen corporativa lo podemos definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización” (Minguez, 2000).

Tabla 11  
*Imagen Corporativa*

<b>Marca Dulces Pk2</b>	Nace con la idea de comunicar de manera sencilla la marca a los consumidores de allí su nombre para que sea fácil de recordar.
	Se podría decir que es un pecado no tan malo, y en nuestro caso es un pecado que nos gusta cometer por esta razón el postre simula estar pidiendo perdón, por el delicioso sabor de nuestros postres de esta manera nace la comunicación de marca de la empresa de manera que sea un logo fácil de reconocer por los clientes.

### 3.4 Enfoque social e impacto en la comunidad

La empresa alineada con los valores que han sido indicados como parte de filosofía corporativa pretende ser una fuente de empleo directo y formal para las personas que laboren en relación de dependencia en la empresa aumentando así los ingresos de cada uno de los individuos.

Además, darle el trato adecuado a cada una de los stakeholders el cuál debe ser inclusivo mejorando así la economía de cada uno de ellos.

Adicional, aspira desarrollar habilidades y destrezas en cada una de las competencias de sus colaboradores que les permita tener un adecuado conocimiento de los productos y del servicio para lograr la excelencia.

### **3.5 Misión y Visión**

#### **3.5.1 Misión**

Estamos comprometidos en entregar a nuestros clientes productos diferenciados en repostería que buscan satisfacer los paladares de todos los clientes y consumidores.

#### **3.5.2 Visión**

Ser una marca de pastelería exitosa en Durán, reconocida por sus productos de excelencia que cambié la historia de la industria y que contribuya al crecimiento económico del sector.

### **3.6 Objetivos de crecimiento y financieros**

- Alcanzar un 4% en los ingresos por venta incremental durante los primeros cinco años.
- Ofrecer un ambiente único y sabores diferentes al mercado generando una satisfacción del cliente de al menos el 90%.
- Captar clientes nuevos que permita a la empresa ampliar su cartera en los próximos dos años.
- Posicionar la marca como una de las preferidas por los consumidores del cantón Durán hasta el 2023.
- Diversificar el portafolio de productos en el segundo año de operación de la empresa.
- Cubrir con la inversión inicial en los primeros cinco años de actividad de la empresa.

En la primera etapa se pretende generar un reconocimiento de la marca debido a que es una propuesta nueva. Una vez cumplida esta fase se empezará con la segunda etapa que es el crecimiento del negocio que será medido mediante el aumento de los ingresos para luego en el quinto año obtener el retorno de la inversión.

## **3.7 Información Legal**

### **3.7.1 Razón Social de la empresa**

- RUC: 0919390773
- Razón Social: Mercedes Estefanía Manrique Zamora
- Persona Natural Obligada a llevar contabilidad

### **3.7.2 Actividad Económica**

La actividad económica es la venta de productos pasteleros, panaderos y postres para el consumo inmediato.

### **3.7.3 Información Legal**

El objetivo del plan de negocios es la creación de una empresa nueva en el mercado bajo las leyes constitucionales del país.

Nombre o razón social de la empresa según Art. 143 de la Ley de Compañías (Ley de Compañías, 2018), Sección VI de la compañía anónima “deberá contener la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas”.

El nombre o razón social por el nombre de la cual se conocerá a la empresa será Dulcería Pecados S.A, en la cual su principal ventaja es que los accionistas en sus obligaciones sociales responden solo por las aportaciones, en este modelo de empresa facilita el financiamiento y atrae con mayor facilidad a los inversionistas (Ley de Compañías, 2018).

### **3.7.4 Obligaciones Legales de Dulcería Pecados**

#### **Permisos de Funcionamiento**

- GAD Municipal y Permiso de Bomberos del cantón Durán.

#### **Obligaciones Tributarias**

- RUC activo
- Registros contables
- Declaración de impuestos tales como Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta.
- Facturación Electrónica

## Obligaciones al IESS

- Afiliación de cada uno de los colaboradores y pago de aportes.

### 3.7.5 Tipo de sociedad

Dulcería Pecados S.A. se instaurará como Sociedad Anónima tal como lo indica la Ley de Compañías y por disposición de la Superintendencia de Compañías en el Ecuador, deberá ser inscrita en el registro mercantil del cantón Durán.

### 3.7.6 Capital Social

La Sociedad Anónima es una compañía cuyo capital autorizado se establecerá en el contrato de constitución o mediante posterior reforma estatutaria, este no podrá exceder de dos veces el importe del capital suscrito. El capital pagado para la empresa deberá pagarse por lo menos una cuarta parte del mismo al momento de su constitución, así mismo la Ley determina que el capital mínimo para constituir una Sociedad Anónima actualmente es de 800 dólares. Del cual debe pagarse al menos una cuarta parte (Ley de Compañías, 2018).

### 3.7.7 Número de accionistas

De acuerdo con lo expresado en el Art.1 “será necesario la comparecencia de dos o más personas, que puedan ser naturales o jurídicas, está es la exigencia mínima para la constitución de una compañía anónima” (Ley de Compañías, 2018).

### 3.7.8 Administración de Sociedad Anónima

El estatuto social de la empresa indicará claramente quién o quiénes tendrán la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía. Dichos administradores se podrán llamar gerentes.

### 3.7.9 Gastos de Constitución

Tabla 12

*Gastos de Constitución*

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>Registro mercantil</b>	
Constitución de sociedad civil	1500,00
<b>Municipio de Durán</b>	
Registro único de contribuyentes (RUC)	150,00
Patente Municipal	10,00
<b>Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual</b>	
Búsqueda de Marca	16,00

Solicitud de Marca	208,00
Inscripción del Contrato	72,00
SAYCE	9,58
Valor Notario Incluido IVA	286,94
Tasa Fija de Registro Mercantil	25,00
Por cuantía	50,00
Nombramientos de gerente y presidente	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>2377,52</b>

Tomado de: (El Universo, 2018)

### 3.8 Estructura Organizacional

#### 3.8.1 Gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo es llevar a la empresa de la mejor manera posible, de forma eficiente, con transparencia. (Turullols, 2019).



*Figura 9.* Marco del modelo del Gobierno Corporativo. Tomado de: (Juntas Directivas - Gobierno Corporativo, 2017)

La estructura organizacional comprende la integración de todas las áreas internas de la empresa de manera formal, basada en la comunicación para dividir las tareas y responsabilidades de cada uno de los integrantes para cumplir con los objetivos.

### 3.8.2 Organigrama Funcional

La estructura que se propone para la empresa es un organigrama vertical en donde cada coordinador será responsable de su departamento y del personal que lo compone de manera que sea más formal la toma de decisiones en la empresa.

Cada coordinador debe llevar una adecuada comunicación interdepartamental, así como una correcta división de las tareas.



Figura 10. Organigrama Funcional

La descripción de funciones es la siguiente:

Tabla 13  
*Descripción de funciones*

AREA	FUNCIONES	PERFIL ACADÉMICO	SUELDO
Gerente General	Dirigir la empresa de manera adecuada y tomar decisiones acertadas para el negocio con objetivos y políticas claras que guíen la operación de la empresa.	Título en administración de empresa con experiencia mayor a 5 años.	\$ 1.000

Coordinador Administrativo	Controla las actividades de la empresa, control de inventario y rotación de producto, manejo adecuado de inventario.	Estudios culminados en administración de empresa, experiencia requerida de 3 años.	\$ 700
Panadero/Pastelero	Producto con características específicas, adecuado manejo del área de trabajo, encargado de la producción total de cada producto.	Estudios culminados en gastronomía, 2 años de experiencia.	\$ 700
Vendedor	Encargado de brindar un adecuado servicio al cliente, ofrecer la gama de productos de la empresa y un adecuado despacho de pedidos.	Cursando estudios superiores, conocimiento en negociación, experiencia de 2 años.	\$ 400
Polifuncional	Ayudante de bodega, limpieza del local, actividades varias como apoyo de las áreas requeridas	Bachiller sin experiencia requerida.	\$ 400
Motorizado	Repartidor de cada uno de los productos que sean requeridos a domicilio.	Bachiller sin experiencia requerida. Conocer el cantón.	\$ 400

La nómina será valorada en la siguiente forma:

Tabla 14  
Valor de la nómina

<b>Total Sueldos Anual</b>	58.320,00
<b>Reservas Despidos (3%)</b>	1.749,60
<b>Reservas Utilidades (15%)</b>	8.748,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	68.817,60

### 3.9 Ubicación

El local estará ubicado en la Ciudadela Primavera dos, en las calles Quito cerca del malecón de Durán. El lugar en referencia ha sido escogido debido al ser una

zona de alta afluencia de público lo que quiere decir que es una ubicación estratégica adicional que existe mucho comercio alrededor.



Figura 11. Tomado de google maps.

### 3.10 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de este negocio es la personalización de acuerdo al requerimiento de cada cliente en lo que respecta panadería pastelería y postres.

#### 3.10.1 Cadena de Valor

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>					<b>MARGEN</b>
	Dulcería Pecados S.A. trabajará dentro de un local en la ciudad de Durán que cuente con instalaciones administrativas, producción, almacenamiento de inventario y servicio a cada uno de los clientes.					
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
	Contratación de personal adecuado tanto para el área de administrativa como operarios y capacitaciones adecuada para el personal. Desarrollo de capacitaciones para todo el personal.					
<b>TECNOLOGÍA</b>						
Mantenimiento de cada una de las maquinarias. Implementación de software de control para las diferentes áreas.						
<b>ABASTECIMIENTO</b>						
Manejo adecuado de materia prima, gestión adecuado de proveedores.						
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control adecuado de inventario.</li> <li>Recepción adecuada de materia prima</li> </ul>	Procesos adecuados y estandarizados de cada uno de los productos de la empresa.	Un adecuado manejo y gestión de pedidos.	Fidelización de cada uno de los clientes. Manejo de promociones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza del local.</li> <li>Capacitación para cada uno de los colaboradores</li> <li>Manejo de quejas y sugerencias.</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>						

Figura 12. Cadena de Valor

### Actividades Primarias

- **Logística Interna**, el control de inventario es importante para:
  - Tener una adecuada rotación de producto, el mismo que debe hacerse por medio del método Kardex FIFO (primero en entrar, primero en salir).
  - Reducir el gasto en producto fuera de norma (PFN).
- **Operaciones**, tener un menú adecuado que permita una correcta producción y costos con:
  - Manejo de productos.
  - Preparación adecuada.
  - Servicio al cliente
- **Logística externa**, manejo apropiado de los procesos que permita tener procedimientos para que lleguen los productos al cliente final en óptimas condiciones.
- **Marketing y ventas**, llegar a cada cliente y generar interacciones con ellos de manera que sean fieles a la marca.
- **Servicio de Postventa**, es necesario realizar un seguimiento adecuado a los clientes y consumidores después de la compra para conocer el grado de satisfacción de estos.

### Actividades Secundarias

- **Infraestructura de la empresa**, el local será estratégico para que todos los clientes puedan acudir y generar la compra.
- **Gestión de Recursos Humanos**, tener personal capacitado para la empresa.
- **Desarrollo de Tecnología**, sistemas tecnológicos adecuados que permita tener un control del negocio.
- **Abastecimiento**, gestión adecuada de la materia prima.

### 3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

#### Diferenciación

Producir con estándares de calidad de manera que no exista variación entre cada uno de ellos, además de la personalización de acuerdo al requerimiento de cada cliente.

### Creación de valor por el servicio

Los empleados deben conocer al detalle cada uno de los productos y los requerimientos de los clientes, de manera que pueda entregar información adecuada y cada colaborador se pueda convertir en embajadores de la marca.

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

La empresa debe capacitar y desarrollar oportunamente las habilidades para que cada individuo se sienta feliz de formar parte de la empresa y de su cultura.

### Creación de valor a través de las instalaciones

Las instalaciones tendrán una adecuada decoración para que sea un ambiente acogedor para cada persona que visite, esto con la finalidad de que mientras esperan para llevar el producto puedan también hacer consumo dentro del local y que las personas se sientan en un lugar agradable.

A continuación, el lienzo de la propuesta de valor para la empresa Dulces Pk2 el cual señala en que es diferente a la competencia.

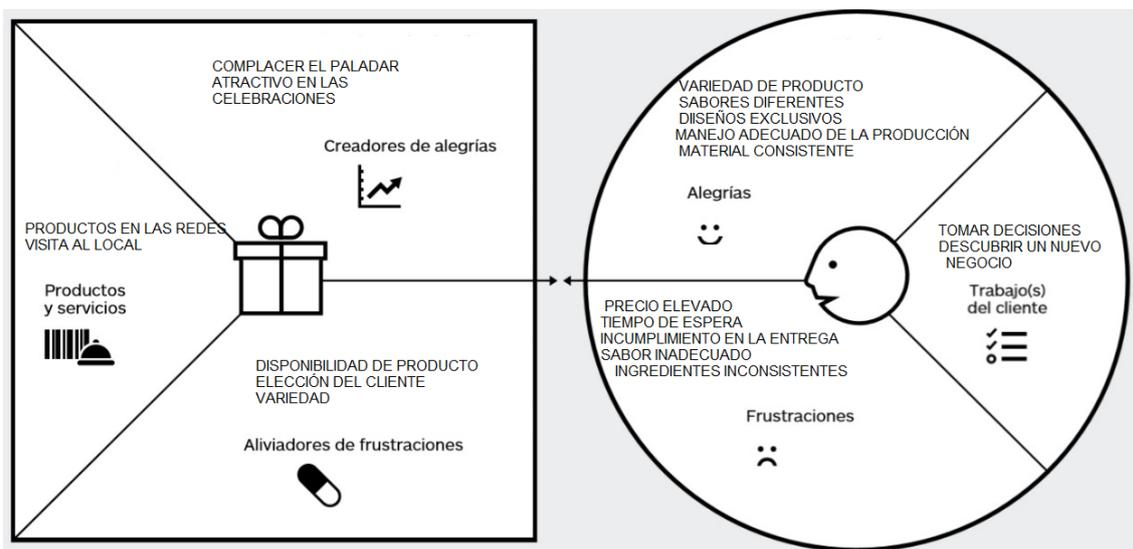


Figura 13: Lienzo de la propuesta de Valor

### 3.11 Estrategias de Mercadeo

#### 3.11.1 Concepto de Producto



Figura 14: Productos Dulces PK2 Tomado de: (Dulces pk2 bakery & sweet, 2019)

La panadería-pastelería se enfocará en realizar productos personalizados y bajo pedido en lo que respecta a pasteles de acuerdo con el requerimiento de cada cliente, si el producto requiere de mayor inversión en tiempo y recursos tendrá un incremento en precio.

Cada cliente puede escoger su pastel de acuerdo con sus gustos personales o profesión de manera que puedan ser personalizados de acuerdo con la ocasión.

Se contará con un espacio acogedor para el consumo dentro del establecimiento de productos de repostería tales como postres o cafetería, siendo este otro canal de ventas.

En lo que respecta a postres, si el cliente ya desea adquirirlo en cantidades significativas deberá hacer su pedido con al menos tres días de anticipación y también podrá escoger de acuerdo con la carta de sabores.

#### Packaging

En el packaging de cada producto será el que se detalla en la parte inferior y de esta manera ayudará en la recordación de marca para el cliente. El mismo debe de ser de un material resistente que ayude al traslado del producto.

El color blanco es para hacer referencia a lo único e irrepetible que es cada producto elaborado dentro de la empresa.



*Figura 15. Packaging Dulces Pk2*

### **Gestión de marca**

La marca es importante para generar recordación en cada uno de los clientes y esto ayudará a que el cliente pueda distinguir a la empresa de la competencia.

“La búsquedas fonéticas nos sirven para verificar si existe en el Ecuador marcas idénticas o similares a la que pretendemos registrar o que ya se encuentran registradas con anterioridad”. Después de la búsqueda fonética, es necesaria la inscripción o concesión de derecho para la marca, con una duración de diez años y renovación se debe realizar seis meses antes de la fecha de vencimiento: 1) costos para la búsqueda fonética \$16,00. 2) costo de registro de marca \$208,00 (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2018).

Según la búsqueda que se realizó en el 2019 para la marca y según el reporte de la secretaría encargada la marca bajo estos parámetros como tal no existe en el país.

## Uniformes



Es importante el uniforme de cada colaborador para que se perciba la formalidad de la empresa.

### 3.11.2 Estrategias de Distribución

Durante el horario de apertura del local, el cliente puede acudir al establecimiento para adquirir el producto, lo que se conoce como canal directo. La visita debe ser una experiencia grata para que sientan el agrado de regresar, esto enfocado en la investigación de mercados en donde refleja que el cliente quiere un servicio diferente.

También se contará con un motorizado encargado de las entregas a domicilio.

Mediante la página de Facebook e Instagram los clientes podrán observar los productos que se han realizado antes y solicitar su diseño propio.



Figura 16. Canal de Distribución Dulces PK2

### 3.11.3 Estrategias de Precios

“La estrategia de precio es uno de los factores más críticos para garantizar el éxito de una empresa, por esta razón el precio no solamente debe englobar el valor exacto de un producto o servicio, sino que debe ser capaz de comunicar ese valor al cliente. Solo así se justifica realmente lo que el consumidor paga y el posicionamiento que una marca o producto, ocupa en la percepción” (Eslava, 2015).

El precio interfiere en la decisión de compra del consumidor y en base a esto califica los atributos de la empresa, convirtiéndose en un factor clave de la estrategia.

Para determinar el PVP de cada grupo de producto, se realizó en base a los precios promedios de la competencia.

*Tabla 15.  
Detalle de Precios al público*

PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	PVP DULCES PK2
Torta 15cm	\$ 24,00	\$ 22,00
Torta 27cm	\$ 30,00	\$ 27,00
Bocaditos dulce (50und)	\$ 20,00	\$ 15,00
Bocaditos sal (50und)	\$ 20,00	\$ 12,00
Bocaditos dulce (100und)	\$ 40,00	\$ 30,00
Bocaditos sal (100und)	\$ 40,00	\$ 24,00
Shots (50und)	\$ 25,00	\$ 30,00
Shots (100und)	\$ 50,00	\$ 60,00
Postres pequeños	\$ 0,50	\$ 0,40
Sanduches pequeños (50und)	\$ 25,00	\$ 20,00
Tres Leches grande	\$ 20,00	\$ 22,00
Brazo gitano mediano	\$ 10,00	\$ 10,00
Galletería (100und)	\$ 50,00	\$ 40,00
Galletería (50und)	\$ 25,00	\$ 20,00
Cup cake	\$ 4,00	\$ 3,00
Café (diferentes variedades)	\$ 1,20	\$ 2,00

### Estrategia de entrada

Se empleará una estrategia de penetración de acuerdo con la personalización de cada producto, el cuál será estable en el primer año, luego incrementará de acuerdo al promedio del PIB.

**Estrategia de ajuste**

Se realizará a partir del segundo año de inaugurada la empresa con una evolución del precio del 0,98% incremental basado en el promedio del PIB de los últimos cinco años.

**Estrategia precios para línea de producto**

Existirá una diferencia de precio tanto para línea de pastelería como para la de repostería.

**Estrategia de precio para paquete de productos**

Se utilizarán los combos en las fechas altas según el ciclo económico, lo que incluirá precios especiales para aumentar la compra en estas fechas.

**3.11.4 Estrategias de promoción**

La empresa ofrecerá un excelente servicio y por medio de esto se generará un boca a boca eficaz, lo que será la primera herramienta de promoción para la empresa.

Sin embargo, por medio de sus redes sociales tendrá descrito los productos que ofrece la empresa, así como la filosofía del negocio.

Adicional, realizará concursos para de esta forma dirigir todos los esfuerzos de marketing directo al consumidor.

**3.11.5 Estrategias de comunicación**

Las actividades en medios que se utilizarán son los siguientes:

- **Redes sociales**

Actualmente, la empresa tiene redes sociales tales como Facebook e Instagram. Las mismas que han sido creadas debido a que en la actualidad son de mayor alcance y llega a más usuarios. En las cuales se pretende dar información constante de la empresa.

De la misma forma dichas páginas cuenta con una galería de los productos que se entregan a cada cliente y los que constan en el local para que sea de mayor atractivo para la compra.



Figura 17: Facebook Dulce Pk2 Tomado de: (Dulces PK2, s.f.)

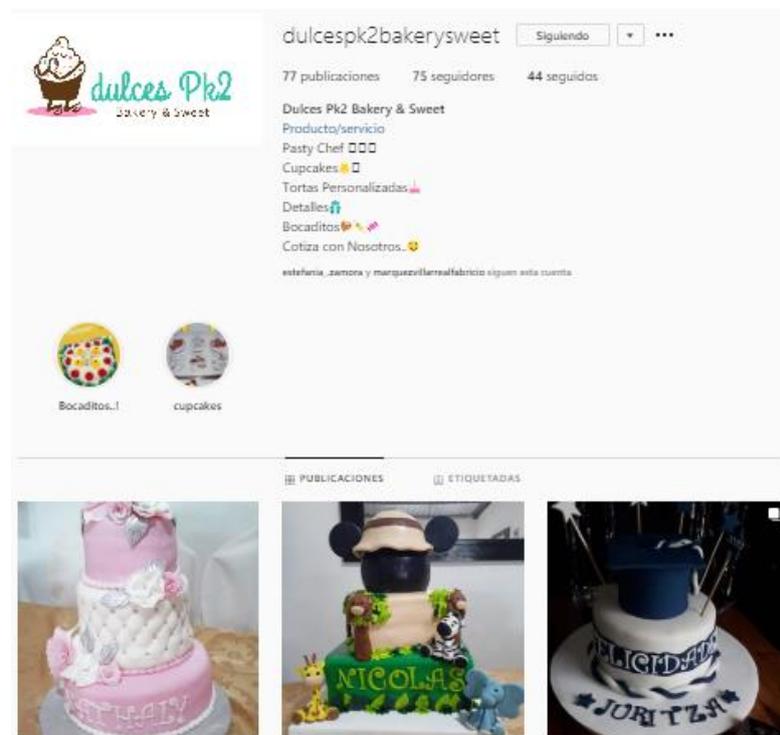


Figura 18. Instagram Dulces Pk2 Tomado de: (Dulces PK2, s.f.)

Dichas redes sociales serán manejadas por un community manager, el cual hará al menos dos publicaciones a la semana.

- **Página WEB**

La empresa tendrá una página web que contendrá información de la empresa tales como la filosofía, los valores y los productos de la empresa en galería de

fotos, así como sugerencias y contactos. El costo de la página web es de \$600 por una sola vez lo que incluye el costo del dominio y el hosting.

### **Volanteo**

En la inauguración del local se entregará volantes de manera, del cual el costo para 2500 unidades es de \$300 serán a full color y en papel cuché.

#### **3.11.6 Estrategia de Servicio**

Cada colaborador debe tener habilidad de servicio al cliente, y debe conocer del manejo de quejas y sugerencias, adicional debe tener cultura de servicio.

En las redes sociales el tiempo de respuestas no debe ser mayor a tres horas ya que es importante el contacto con los clientes.

### **3.12 Presupuesto**

#### **3.12.1 Presupuesto de marketing**

Es importante señalar que la empresa debe invertir en posicionar la marca para llegar a la población, por lo cual se ha desarrollado el siguiente presupuesto.

Tabla 16.  
*Presupuesto de posicionamiento*

<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Costo por publicación</b>	<b>IVA 12%</b>	<b>Costo Total Anual</b>
Diseño de página web	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
Volantes	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
Community manager	\$ 200,00	\$ 24,00	\$ 224,00
Fiesta de inauguración	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
<b>Total Gastos de Ventas</b>			<b>\$ 1.568,00</b>

#### **3.12.2 Proyección de ventas**

Para la proyección de ventas se considerará las respuestas a las encuestas realizadas al muestreo.

Tabla 17.  
*Datos estimación de ventas*

<b>Indicadores</b>	<b>Participación</b>
Objetivos financieros	4%
Población	235.769
Consumo productos	95,30%
Producto personalizado	72%

Las proyecciones de ventas se calculan de acuerdo con un agrupamiento de los productos y con crecimiento del 4% tal como indica su objetivo de ingreso por ventas, el mismo que se ajusta a la evolución de la industria según el CIU C107102 (Anexo 3. Desglose de proyección de ventas)

Tabla 18.  
*Proyección de ventas*

PRODUCTO	PVP	CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)	VENTA MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Torta 15cm	\$ 22,00	40	\$ 880,00	\$ 10.560,00	\$ 11.124,10	\$ 11.718,33	\$ 12.344,30	\$ 13.003,72
Torta 27cm	\$ 27,00	40	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00	\$ 13.652,30	\$ 14.381,59	\$ 15.149,83	\$ 15.959,11
Bocaditos dulce (50und)	\$ 15,00	40	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.584,61	\$ 7.989,77	\$ 8.416,57	\$ 8.866,17
Bocaditos sal (50und)	\$ 12,00	40	\$ 480,00	\$ 5.760,00	\$ 6.067,69	\$ 6.391,82	\$ 6.733,26	\$ 7.092,94
Bocaditos dulce (100und)	\$ 30,00	40	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 15.169,22	\$ 15.979,54	\$ 16.833,14	\$ 17.732,34
Bocaditos sal (100und)	\$ 24,00	40	\$ 960,00	\$ 11.520,00	\$ 12.135,38	\$ 12.783,63	\$ 13.466,51	\$ 14.185,87
Shots (50und)	\$ 30,00	40	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 15.169,22	\$ 15.979,54	\$ 16.833,14	\$ 17.732,34
Shots (100und)	\$ 60,00	40	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00	\$ 30.338,45	\$ 31.959,08	\$ 33.666,28	\$ 35.464,68
Postres pequeños	\$ 0,40	40	\$ 16,00	\$ 192,00	\$ 202,26	\$ 213,06	\$ 224,44	\$ 236,43
Sanduches pequeños (50und)	\$ 20,00	40	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 10.112,82	\$ 10.653,03	\$ 11.222,09	\$ 11.821,56
Tres Leches grande	\$ 22,00	40	\$ 880,00	\$ 10.560,00	\$ 11.124,10	\$ 11.718,33	\$ 12.344,30	\$ 13.003,72
Brazo gitano mediano	\$ 10,00	40	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.056,41	\$ 5.326,51	\$ 5.611,05	\$ 5.910,78
Gallteria (100und)	\$ 40,00	40	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 20.225,63	\$ 21.306,05	\$ 22.444,19	\$ 23.643,12
Gallteria (50und)	\$ 20,00	40	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 10.112,82	\$ 10.653,03	\$ 11.222,09	\$ 11.821,56
Cupcake	\$ 3,00	40	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.516,92	\$ 1.597,95	\$ 1.683,31	\$ 1.773,23
Café (diferentes variedades)	\$ 2,00	40	\$ 80,00	\$ 960,00	\$ 1.011,28	\$ 1.065,30	\$ 1.122,21	\$ 1.182,16
	<b>\$ 337,40</b>	<b>640</b>	<b>\$ 13.496,00</b>	<b>\$ 161.952,00</b>	<b>\$ 170.603,22</b>	<b>\$ 179.716,57</b>	<b>\$ 189.316,74</b>	<b>\$ 199.429,74</b>

### **3.13 Conclusiones del capítulo**

- La estrategia general para ingresar al mercado es diferenciación, los productos son distintos a la competencia por la personalización de acuerdo con el requerimiento del cliente. Por eso, se propone la contratación de un pastelero con estudios profesionales y experiencia.
- Dado que las necesidades de los consumidores son dinámicas, la empresa debe estar en capacidad de identificar tales necesidades permanentemente, innovando con agilidad los productos y servicios inicialmente planteados.
- La comercialización de los productos es a través de dos canales: venta en el local y entregas a domicilio.
- En lo que respecta a los objetivos financieros, la empresa espera ventas incrementales del 4% en cada año, considerando como base el crecimiento de la industria.

## 4. CAPÍTULO IV: OPERACIONES

### 4.1 Estado de Desarrollo

#### 4.1.1 Políticas Internas

Dentro de las políticas de buenas prácticas de manufactura cada colaborador debe cumplir los siguientes reglamentos:

- Cabello recogido.
- Higiene personal.
- Uñas cortas y sin esmalte.
- Uso de cofia dentro del área de producción así como en atención al cliente.
- Uso de uniforme solo dentro de las instalaciones, por lo que no se podrá utilizar en eventos personales.
- Cuidar todos los materiales de trabajo.

#### 4.1.2 Estrategia Operativa

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>Municipio de Durán</p> <p>Proveedores</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Correcto manejo de inventario.</p> <p>Limpieza del local así como correcta higiene de los colaboradores.</p> <p>Servicio adecuado a los clientes.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Pastelería y panadería con postres personalizados de acuerdo al gusto de cada cliente y que pueden ser adquiridos en un lugar estratégico del Cantón Durán.</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <p>Relación directa con los clientes (asistencia personal)</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Hombres y mujeres con poder adquisitivo que residen en el cantón Durán y que buscan un lugar diferente para consumir o comprar diferentes productos de pastelería y panadería.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>* Adquisición Materia prima</p> <p>* Pago a proveedores así como a la nómina</p> <p>* Pago de permisos de funcionamiento</p> <p>* Pago de impuestos</p>			<p><b>CANALES</b></p> <p>* Venta directa en el punto de atención</p> <p>* Venta a domicilios.</p>	<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Venta directa de cada uno de los productos</p>

Figura 19: Modelo Canvas para Dulces Pk2

## 4.2 Descripción del proceso

Se necesita de procesos estratégicos, claves y de apoyo para que las organizaciones tengan un adecuado funcionamiento, tal como se detalla en la figura posterior.



Figura 20. Mapa de Procesos

La descripción detallada de cada proceso se señala a continuación:

- **Procesos estratégicos**

Son los procesos que llevan al cumplimiento de la organización en base al afianzamiento de políticas y el desempeño de los objetivos lo que le permite direccionar a la empresa.

- **Procesos operativos**

Estos procesos se detallan en la logística, operaciones hasta el servicio post venta. Se enfocan en la operación de la empresa y su producción.

- **Procesos de apoyo**

Se refiere al soporte a las actividades operativas, como por ejemplo la actividad administrativa, financiera y recursos humanos.

A continuación, se detalla cada uno de los flujogramas.

### 4.2.1 Proceso de compra

Objetivo: Adquirir los productos que sean necesarios y con el stock adecuado.

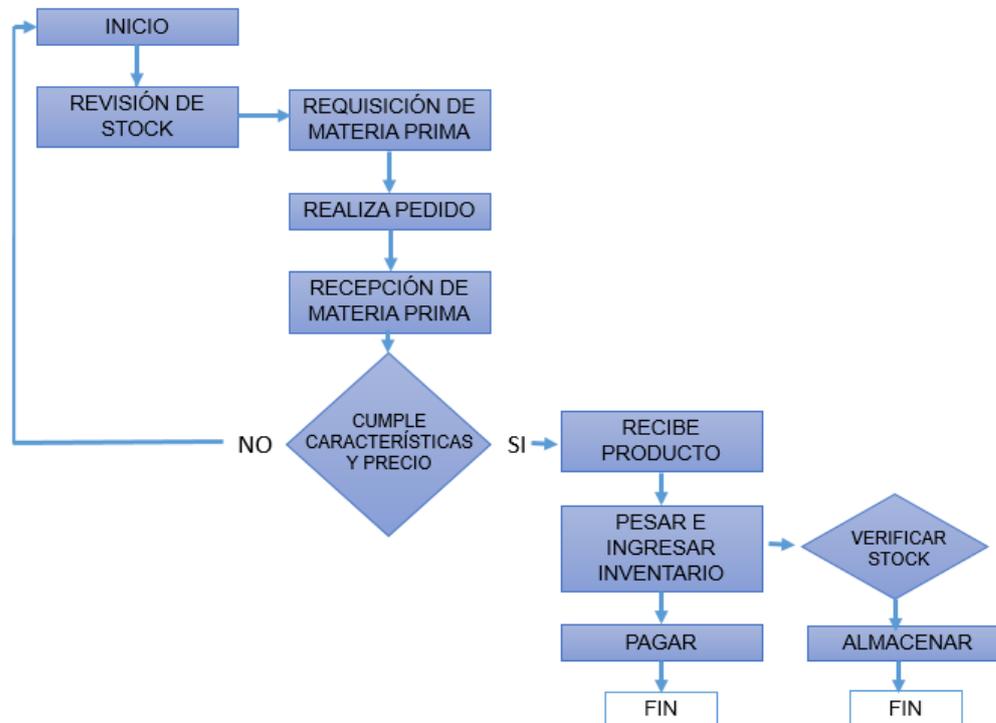


Figura 21. Proceso de Compra

### 4.2.2 Proceso de Selección de Personal

Objetivo: Reclutar al personal adecuado para cubrir el puesto vacante

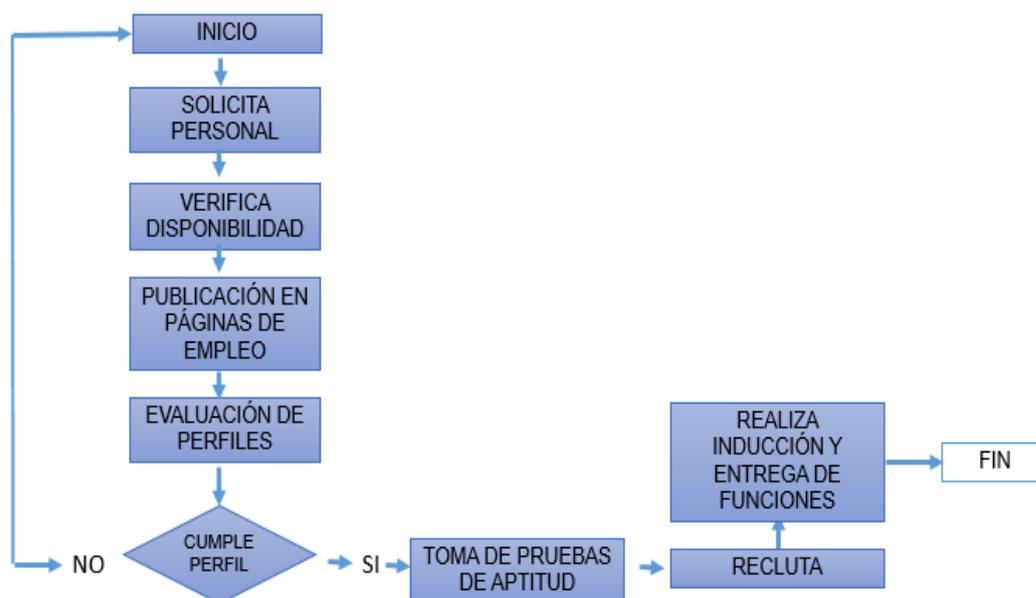


Figura 22. Proceso de selección de personal

### 4.2.3 Proceso de producción y elaboración de producto

Objetivo: Cumplir el requerimiento del cliente.

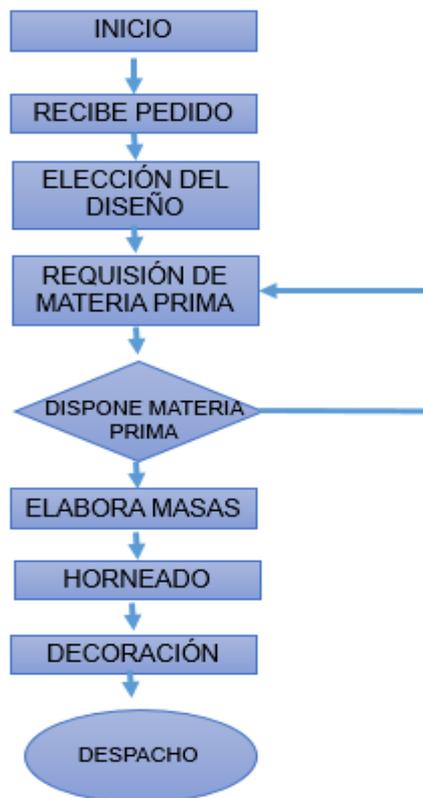


Figura 23. Proceso de producción



Figura 24. Proceso de servicio en el local



Figura 25. Proceso de entregas a domicilio

En las entregas a domicilio es importante mencionar:

- El pedido se recibe por medio de las aplicaciones de WhatsApp o redes sociales de la empresa.
- Para generar una orden de trabajo el cliente debe haber realizado una transferencia o depósito de al menos la mitad del valor total de su pedido y la diferencia puede ser cancelada al motorizado en el momento de la entrega.

### 4.3 Necesidades y requerimientos

A continuación, se detallan los requerimientos para empezar a funcionar la empresa.

Tabla 19.  
*Equipos de Cocina.*

<b>Detalle de Maquinaria y equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>PVP</b>	<b>Total</b>
Cafetera	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Campana de extracción	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Cocina industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Congelador industrial	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Amasadora	1	\$ 899,00	\$ 899,00
Horno	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Licuada manual	1	\$ 540,00	\$ 540,00
Mesas de acero inoxidable	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Microondas	1	\$ 78,00	\$ 78,00
Batidora semindustrial	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Laminadora	1	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00
Plancha de pan	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Estanteria de metal	1	\$ 369,00	\$ 369,00
Instalación			\$ 950,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$8.766,00</b>
IVA			<b>\$1.051,92</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$9.817,92</b>

Tabla 20.  
*Mobiliario de Cocina*

<b>Mobiliario de cocina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>PVP</b>	<b>Total</b>
Abrelatas	1	\$ 22,00	\$ 22,00
Balanza Mecánica	1	\$ 105,00	\$ 105,00
Latas	2	\$ 14,00	\$ 28,00
Bandeja de alimentos	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Batidora de mano	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Bowls	5	\$ 7,00	\$ 35,00
Brochas de alta temperatura	2	\$ 12,50	\$ 25,00
Chaira	2	\$ 12,00	\$ 24,00
Contenedores de cubiertos	2	\$ 24,00	\$ 48,00
Cuchara de café	10	\$ 5,00	\$ 50,00
Cucharones	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Cuchillo tipo sierra	2	\$ 2,50	\$ 5,00
Cuchillos cocina	2	\$ 13,00	\$ 26,00

Espátula perforada	5	\$	6,99	\$	34,95
Moldes para repostería grandes	4	\$	13,75	\$	55,00
Moldes para repostería pequeños	4	\$	3,99	\$	15,96
Espátulas de alta temperatura	2	\$	8,00	\$	16,00
Espátulas de silicona	4	\$	3,99	\$	15,96
Guante de algodón	4	\$	1,50	\$	6,00
Hachuela tramontina	2	\$	25,00	\$	50,00
Jarras	5	\$	10,80	\$	54,00
Olla ancha con tapa	2	\$	98,00	\$	196,00
Platos de postre	20	\$	3,00	\$	60,00
Pozuelos para salsas	20	\$	2,00	\$	40,00
Recipientes para azúcar	3	\$	14,00	\$	42,00
Saleros	3	\$	2,10	\$	6,30
Servilleteros	5	\$	7,80	\$	39,00
Tablas de picar	2	\$	6,00	\$	12,00
Tasas	30	\$	1,20	\$	36,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>1.141,17</b>
IVA				<b>\$</b>	<b>136,94</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>1.278,11</b>

Tabla 21  
*Equipos de aseo*

<b>Equipo de aseo y limpieza</b>	<b>Cantidad</b>		<b>PVP</b>		<b>Total</b>
Basureros de salón	1	\$	45,00	\$	45,00
Escobas	2	\$	13,00	\$	26,00
Palas	1	\$	1,00	\$	1,00
Trapeador	2	\$	14,00	\$	28,00
Depósito de basura	1	\$	368,00	\$	368,00
Atrapas grasas	1	\$	180,00	\$	180,00
Extintor multifuncional	1	\$	26,00	\$	26,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>674,00</b>

Tabla 22.  
*Equipos de computación*

<b>Equipo de computación</b>	<b>Cantidad</b>		<b>PVP</b>		<b>Total</b>
Computadora	3	\$	790,00	\$	2.370,00
Impresora	1	\$	349,00	\$	349,00
Caja registradora	1	\$	580,00	\$	580,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>3.299,00</b>

Tabla 23.  
*Muebles de oficina*

<b>Muebles de Oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>PVP</b>	<b>Total</b>
Juego de mesas y sillas	4	\$ 155,00	\$ 620,00
Escritorio	2	\$ 160,00	\$ 320,00
Sillas de oficina	4	\$ 60,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.180,00</b>

#### 4.4 Plan de producción

A continuación, se detalla el flujograma del proceso de producción.

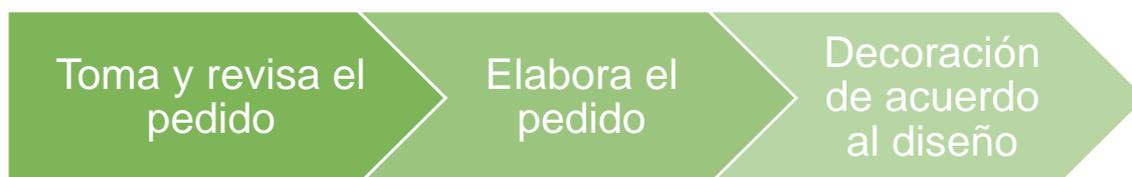


Figura 26. Flujo de proceso de producción

A continuación, se detalla las cantidades previstas a producir cada mes.

Tabla 24.  
*Capacidad de producción mensual*

<b>PRODUCTO</b>	<b>CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)</b>
Torta 15cm	40
Torta 27cm	40
Bocaditos dulces (50und)	40
Bocaditos sal (50und)	40
Bocaditos dulces (100und)	40
Bocaditos sal (100und)	40
Shots (50und)	40
Shots (100und)	40
Postres pequeños	40
Sanduches pequeños (50und)	40
Tres Leches grande	40
Brazo gitano mediano	40
Galletería (100und)	40
Galletería (50und)	40
cup cake	40
Café (diferentes variedades)	40
	<b>640</b>

Tabla 25  
Capacidad de producción

<b>Producción</b>	<b>Minutos</b>	<b>Encargado</b>
Revisa y comanda el pedido	5	Administrador
Elabora el pedido según requerimiento	240	Ayudante
Decoración	60	Pastelero
<b>Tiempo total de producción</b>	<b>305</b>	

La producción se demora 5 horas y en un día se puede realizar hasta 16 productos es decir en 30 días son 480 artículos que caben en el horno, adicionalmente hay que considerar que existen artículos tales como los shots, los dulces de tres leches, los sandwiches el café (total 160 productos que no necesitarán ser horneados) cubriendo así la cantidad de 640 productos que se estiman vender mensualmente en el primer año.

De la misma forma se considera para el año tres la incorporación de un polifuncional y la compra de un horno adicional para la empresa, dichos gastos que incurrirá la empresa se verán reflejados en el estado de resultados.

Adicionalmente, es importante mencionar que los tiempos son calculados para recibir los pedidos con anticipación y no mantener producto guardado.

#### 4.5 Plan de compras

El plan de compras identifica la adquisición de diferentes insumos que se requiere para el funcionamiento de la panadería.

Dichas adquisiciones se realizarán mediante una orden de compra, el cuál será emitida cada inicio de mes a los proveedores con el fin de evitar el quiebre de stock en la empresa. Adicionalmente los pagos se realizarán cada fin de mes.

A continuación, se detalla la materia prima con su respectiva frecuencia de compra.

<b>Producto</b>	<b>Pedido</b>
harina de trigo	1 vez a la semana
levaduras	1 vez a la semana
sal	1 vez a la semana
azúcar	1 vez a la semana
aceite - manteca	1 vez a la semana

leche	2 veces a la semana
huevos	2 veces a la semana
maicena o fécula	1 vez a la semana
chocolates	2 veces a la semana
productos cárnicos	2 veces a la semana
quesos y productos lácteos	2 veces a la semana
frutas naturales	2 veces a la semana
mermeladas de frutas	1 vez a la semana
frutos secos	1 vez cada mes
semillas	1 vez cada mes
hierbas aromáticas y especias	1 vez cada mes
bebidas alcohólicas	1 vez cada mes
polvos de hornear	1 vez cada mes
esencias, sabores y colorantes alimentarios	1 vez cada mes
ácidos orgánicos	1 vez a la semana
bicarbonato de sodio	1 vez a la semana
mejoradores	1 vez a la semana
néctares	1 vez cada mes

---

## 4.6 Kpi's de desempeño del proceso productivo

Tabla 26.  
Indicadores

Proceso	Indicador	Fórmula	Descripción	Resultado	Responsable
Ventas	Satisfacción al cliente	Número de quejas recibidas/número de días mes	Medir la satisfacción de cada cliente	Permite conocer si los clientes están satisfechos con los productos/servicios.	Coordinador Administrativo
Ventas	Ventas incrementales	Ventas reales año/Presupuesto anual	Medir el cumplimiento del presupuesto de ventas	Permite conocer el cumplimiento del presupuesto anula	Gerente General
Recursos humanos	Rotación de personal	$((\# \text{ contratados} - \# \text{ renunciadas})/\# \text{ empleados}) * 100$	Medir el turn over de la empresa.	Permite determinar cuál es el personal que permanece en la empresa.	Coordinador Administrativo
Recursos humanos	Capacitación al personal	$(\text{capacitaciones evaluadas}/\text{total personas capacitadas}) * 100$	Medir la efectividad de cada capacitación	Cumplimiento de capacitación al personal.	Gerente General
Producción	Productividad	cantidad producida/trabajadores operativos	Calcular la productividad	Unidades producidas por individuo durante un tiempo establecido	Gerente General
Producción	Rotación de inventario	costo de ventas/inventario total	Medir la rotación del inventario	Inventario que sale de bodega	Gerente General

Servicio	Lead Time	fecha de recepción de pedido - fecha de emisión del pedido	Medir el tiempo de entrega	Cumplimiento de las entregas a tiempo al cliente final.	Coordinador Administrativo
Marketing	Interacciones en redes sociales	(#de interacciones en la publicación/cantidad pagada)*100	Medir el conocimiento hacia nuestras redes.	Interacciones de clientes y posibles clientes en las redes sociales.	Gerente General

---

Es importante mencionar que cada uno de los indicadores debe de ser medidos mensualmente.

Los KPI's del proceso productivo son enfocados a mejorar el desempeño de la empresa que se traducen en satisfacción del cliente tales como:

- Auditorias de buenas prácticas de manufactura, con una calificación mínima del 80% que comprende:
  - Personal con la correcta higiene.
  - Manipulación adecuada de los productos por parte de todo el personal.
  - Infraestructura y equipos en correcto funcionamiento y limpios.
  - Correcto almacenamiento en bodega de cada uno de los productos.
  - Control adecuado de los procesos arriba mencionados.
- 3% de producto no conforme.
- 3% de merma de producto (diferencia entre el inventario y la cantidad real en bodega).

#### **4.7 Conclusiones del capítulo**

- Los procesos se diseñan para generar valor, debido a que permiten sistematizar y reducir los tiempos.
- Determinar cada uno de los activos que involucra el inicio de la empresa y conocer que material debe poseer para el inicio de las operaciones.
- Sobre la producción es importante gestionar los proveedores adecuados que estén en capacidad de entregar materia prima de calidad, allí comienza la satisfacción del cliente.
- La definición de los KPI'S permitirá medir y controlar el negocio, así como mejorar el desempeño.
- El éxito de un negocio nuevo depende también de la idoneidad del personal que se vincule. Por ello, el Gerente General debe ser un profesional con preparación y experiencia en el sector de la panificación, conocedor y con conexiones en el cantón Durán y cuyo liderazgo inspire y dirija al resto del equipo.

## 5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

### 5.1 Supuestos del plan financiero

Para generar las proyecciones del plan financiero se lo realiza en base a supuestos de indicadores económicos, tales como:

Tabla 27.  
*Indicadores Económicos*

<b>Años</b>	<b>Inflación General</b>	<b>Tasa de crecimiento de la industria CIIU C107102</b>
2015	3,38%	10,67%
2016	1,12%	-9,07%
2017	0,18%	8,40%
2018	0,27%	11,58%
2019	-0,07%	0,04%
<b>Promedio</b>	<b>0,98%</b>	<b>4,32%</b>

La información de la inflación general es del Banco Central del Ecuador. En promedio de los últimos cinco años es de 0,98% información que se utilizará para el crecimiento del precio en cada uno de los grupos de productos.

En el caso del supuesto de la inversión inicial es el siguiente:

Tabla 28.  
*Inversión Inicial*

<b>DETALLE</b>	<b>VALORES EN USD</b>
Activos Fijos	16.749,03
Capital de Trabajo	7.728,00
Activos Diferidos (Organización e instalación)	2.706,40
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>27.183,43</b>

Este valor de \$27.183,43 incluye la adquisición de activos tales como equipos de oficina, aseo y maquinarias por un valor \$16.749,03; los gastos de constitución

y legalización de la empresa por un valor de \$2706,40 asociados a la patente municipal y registro de marca en el IEPI.

El valor de \$7.728,00 es el capital de trabajo inicial el cuál es obligatorio para la sustentación de la operación del proyecto en su primera fase, este valor corresponde a las necesidades del efectivo que son calculas según los respectivos requerimientos.

La inversión inicial de \$27.183,43 es proporcionado con el 28,4% por parte del accionista con un valor de \$7.728,00 y \$19.455,43 que corresponde al 71,6% será financiado mediante un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional a una tasa de 10,19% y plazo de hasta cinco años con cuota de \$2531,20.

## **5.2 Estados financieros**

### **5.2.1 Estados de resultados**

Como se puede observar a continuación, la utilidad neta se obtiene en el año uno la misma que es incremental hasta el año cinco.

Siendo así que la empresa después de pagar todos los gastos en los que incurre durante su operación al año 1 obtendrá un valor de \$6.715,67.

Para el año tres se considera el ingreso de un polifuncional adicional y la compra de un horno los cuales representan un gasto adicional de \$6.800, valores considerados dentro de este estado.

La proyección del estado de resultados es la siguiente:

Tabla 29.  
*Proyección de Estado de Resultados*

DESCRIPCIÓN	Inversión Inicial	Proyección de Costos 0,98% Inflación Promedio Anual (Expresados en Dólares)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingreso del efectivo</b>		161.952,00	170.603,22	179.716,57	189.316,74	199.429,74
Productos Dulces Pk2		161.952,00	170.603,22	179.716,57	189.316,74	199.429,74
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS (20%)</b>		<b>32.390,40</b>	<b>34.120,64</b>	<b>35.943,31</b>	<b>37.863,35</b>	<b>39.885,95</b>
<b>( = ) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>129.561,60</b>	<b>136.482,57</b>	<b>143.773,25</b>	<b>151.453,39</b>	<b>159.543,79</b>
<b>( - ) GASTOS DE VENTAS</b>		<b>1.568,00</b>	<b>1.583,30</b>	<b>1.598,76</b>	<b>1.614,36</b>	<b>1.630,12</b>
Gastos de Publicidad		1.568,00	1.583,30	1.598,76	1.614,36	1.630,12
<b>( - ) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>73.417,60</b>	<b>74.134,16</b>	<b>81.657,71</b>	<b>82.134,68</b>	<b>82.936,32</b>
Gastos Administrativos		68.817,60	69.489,26	76.967,47	77.398,68	78.154,09
Gastos de Arriendo		3.600,00	3.635,14	3.670,61	3.706,44	3.742,61
Gastos de materia prima		1.000,00	1.009,76	1.019,62	1.029,57	1.039,62
<b>( = ) UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>54.576,00</b>	<b>60.765,11</b>	<b>60.516,79</b>	<b>67.704,35</b>	<b>74.977,35</b>
<b>( - ) GASTOS FINANCIEROS</b>		1.904,05	1.574,01	1.209,49	806,87	362,19
<b>( = ) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN</b>		<b>52.671,95</b>	<b>59.191,10</b>	<b>59.307,30</b>	<b>66.897,47</b>	<b>74.615,16</b>
- 15% de Participación Trabajadores		44.771,16	50.312,44	50.411,21	56.862,85	63.422,89
<b>( = ) UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>		<b>7.900,79</b>	<b>8.878,67</b>	<b>8.896,10</b>	<b>10.034,62</b>	<b>11.192,27</b>
- 25% Impuesto a la Renta		1.185,12	1.331,80	1.334,41	1.505,19	1.678,84
<b>( = ) UTILIDAD NETA</b>	<b>-27.183,43</b>	<b>6.715,67</b>	<b>7.546,87</b>	<b>7.561,68</b>	<b>8.529,43</b>	<b>9.513,43</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-27.183,43</b>	<b>6.715,67</b>	<b>7.546,87</b>	<b>7.561,68</b>	<b>8.529,43</b>	<b>9.513,43</b>
(+)Préstamo	19.455,43					
(-)Gastos de interés		-1.904,05	-1.574,01	-1.209,49	-806,87	-362,19
(-)Amortización del capital		-3.158,36	-3.488,40	-3.852,92	-4.255,53	-4.700,22
(+)Escudo Fiscal		641,66	530,44	407,60	271,92	122,06
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-7.728,00</b>	<b>2.294,93</b>	<b>3.014,90</b>	<b>2.906,87</b>	<b>3.738,94</b>	<b>4.573,08</b>

## 5.2.2 Estado de situación inicial

El estado de situación inicial es el siguiente:

*Tabla 30.*  
*Estado de Situación Inicial*

<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
EFFECTIVO Y SU EQUIVALENCIA DE EFFECTIVO	-
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	1.000,00
INV. PUBLICIDAD	1.568,00
INV. ARRIENDO	300,00
INV. SUELDOS Y SALARIOS	4.860,00
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
MUEBLES DE OFICINA	1.180,00
EQUIPOS DE COMPUTO	3.299,00
EQUIPOS DE ASEO Y LIMPIEZA	674,00
MAQUINARIAS	11.096,03
IMPREVISTOS DE INVERSIÓN	500,00
	-
<b>OTROS ACTIVOS</b>	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO	2.706,40
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>27.183,43</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
PROVEEDORES	-
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	
PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	19.455,43
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>19.455,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	7.728,00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>27.183,43</b>

### 5.2.3 Estado de flujo de caja

El detalle del flujo de caja es el siguiente:

Tabla 31.  
*Flujo del proyecto*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	-27.183,43	6.715,67	7.546,87	7.561,68	8.529,43	9.513,43
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-7.728,00	2.294,93	3.014,90	2.906,87	3.738,94	4.573,08

En la tabla anterior se puede apreciar que existe una generación de efectivo para los cinco años, esto beneficia a la posterior evaluación del proyecto.

### 5.2.4 Análisis de relaciones financieras

Se maneja el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) así como el período de recuperación de la inversión (PRI) para el análisis de las relaciones financieras. Antes de realizar los cálculos antes mencionado es necesario realizar el cálculo de la tasa de descuento que corresponde al cálculo de la tasa de oportunidad, para lo que se emplea la metodología WACC con los datos que se detallan a continuación:

Tabla 32.  
*Datos Tasa de Descuento*

PARAMETROS EN LA TASA DE DESCUENTO	
DETALLE	CIFRAS
Riesgo País	11,00%
Tasa de Impuesto a la Renta	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Valor de la deuda	19.455,43
Valor del capital aportado	7.728,00
Razón Deuda/Capital	2,52
Tasa de interés	10,19%

Para dichos cálculos se utiliza:

- Riesgo país, en el cual se realiza un promedio del año anterior y lo que va del actual excluyendo los valores pico, para suavizar la curva obteniendo un valor promedio entre 11% y 16 % aproximadamente, para este

proyecto por ser académico se tomará el 11% (Banco Central del Ecuador, 2020).

- Tasa de impuesto a la renta: 25% es el impuesto para las sociedades (Servicio de Rentas Internas, 2020).
- Participación de trabajadores: “El Código de Trabajo establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores del 15%” (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2020).
- Tasa de interés: 10,19% basado en las tasas para emprendimiento que otorga la Corporación Financiera Nacional (Corporación Financiera Nacional, 2020)

En función del análisis de la información detallada en la parte superior se calcula las tasas de descuento para la evaluación del flujo de caja del inversionista (CAPM) y para el flujo de caja del proyecto (WACC).

Tabla 33.  
WACC Y CAPM

DETALLE	PORCENTAJE
WACC	10,69%
CAPM	21,25%

Por lo consiguiente, el WACC como el CAPM son tasas de descuento que se aplicarán en la actualización de los flujos de efectivo del proyecto así como el del inversionista.

La información con respecto a la valoración financiera del proyecto y del inversionista es la siguiente:

Tabla 34.  
Cálculo VAN Y TIR

INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	2.024,96	VAN	1.320,55
TIR	13,43%	TIR	28,09%

- **Valor actual neto (VAN):** El valor actual neto del proyecto es de 2.024,96 y del inversionista es de 1.320,55 dicho valor es mayor a cero y positivo, esto indica que es favorable la implementación del proyecto.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La tasa interna de retorno es de 13,43% la cuál es mayor que la tasa de descuento por lo que la inversión del proyecto genera una rentabilidad superior al mercado. De la misma forma al evaluar únicamente la inversión por parte del inversionista se alcanza una TIR de 28,09% por encima del CAPM, lo que demuestra nuevamente la factibilidad del proyecto.
- **Período de recuperación de la inversión:** La recuperación de la inversión se refleja al año cinco tal como indica las tablas detalladas en la parte inferior, por lo que es favorable invertir en el proyecto.

Tabla 35.

*Período de recuperación de la inversión para flujo del proyecto*

<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)</b>				
<b>PRI PARA FLUJO PROYECTO</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>	<b>FLUJO ACUMULADO</b>
AÑO 0	-27.183,43		-27.183,43	-27.183,43
AÑO 1	6.715,67	1,11	6.067,03	(21.116,39)
AÑO 2	7.546,87	1,23	6.159,42	(14.956,97)
AÑO 3	7.561,68	1,36	5.575,43	(9.381,54)
AÑO 4	8.529,43	1,50	5.681,55	(3.699,98)
<b>AÑO 5</b>	<b>9.513,43</b>	<b>1,66</b>	<b>5.724,94</b>	<b>2.024,96</b>
			<b>WACC</b>	<b>10,69%</b>

Tabla 36.

*Período de recuperación de la inversión para flujo del inversionista*

<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)</b>				
<b>PRI PARA FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>	<b>FLUJO ACUMULADO</b>
AÑO 0	-7728		-7.728,00	-7.728,00
AÑO 1	2294,9	1,21	1.892,69	-5.835,31
AÑO 2	3014,9	1,47	2.050,65	-3.784,66
AÑO 3	2906,9	1,78	1.630,62	-2.154,04
AÑO 4	3738,9	2,16	1.729,76	-424,29
<b>AÑO 5</b>	<b>4573,1</b>	<b>2,62</b>	<b>1.744,84</b>	<b>1.320,55</b>
			<b>CAPM</b>	<b>21,25%</b>

Se recomienda la ejecución del mismo tomando en cuenta las acciones operativas, comerciales y financieras que se mencionan en este documento debido a que es optimista la información de los estudios financieros.

### **5.3 Conclusiones del capítulo**

- La información obtenida del análisis financiero es favorable para el interés de invertir y llevar a cabo el proyecto.
- El proyecto se financia con fondos propios en un 28,4% mientras que para obtener el 71,6% se solicitará un préstamo a la Corporación Financiera Nacional.
- La recuperación de la inversión para el proyecto en mención surge en el año cinco, por lo que es viable invertir en el proyecto.
- El valor del flujo del proyecto es entre \$6.715,67 en el año uno hasta \$9.513,43 en el año cinco.
- El valor del flujo del inversionista es entre \$2.294,93 en el año uno hasta \$4.573,08 en el año cinco.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Implementar una panadería y pastelería en la ciudad de Durán es factible debido a que en la evaluación financiera del proyecto determina que mediante las proyecciones a 5 años existe una utilidad neta de \$6.715,67 para el año uno, y se incrementa a \$9.513,43 en el año cinco.

El costo de oportunidad que sirve para la evaluación del proyecto se ubica en 10,69% (WACC) por debajo de tasa interna de retorno de 13,43%. Y en lo que respecta a la recuperación de la inversión inicial, el proyecto es positivo debido a que el valor actual neto es de \$2.024,96 valores que serían recuperados en el año cinco.

La investigación de mercado muestra la identificación de los consumidores con un producto personalizado, estando además dispuestos a pagar un valor adicional por este tipo de diferenciador. Esto conduce a la propuesta de diseñar productos con temáticas personalizadas, a gusto del cliente.

La propuesta de valor se relaciona con los procesos y estructura organizacional, elementos clave pues garantizarán un manejo óptimo de los recursos, así como una correcta dirección administrativa.

A pesar de los desalentadores indicadores del empleo en el país, los emprendimientos serán una herramienta fundamental de reactivación y de generación de plazas de trabajo. Sin embargo, para la puesta en marcha del negocio y debido a las afectaciones de la emergencia se deben considerar los siguientes aspectos:

- Las entregas a domicilio se convierten en primordiales para el cumplimiento de los presupuestos de ventas e incremento del ticket promedio.
- El local debe cumplir los protocolos de bioseguridad, con medidas que protejan la salud y seguridad tanto para clientes como colaboradores.

- El establecimiento debe cumplir con el aforo reducido exigido por las autoridades y disponer la distribución del espacio para evitar aglomeraciones.

Finalmente, este proyecto contiene recopilación de información del entorno, estrategias de mercadeo y organizacional que le permitirá al inversionista tomar decisiones profesionales al respecto.

## 6.2 Recomendaciones

La estrategia de diferenciación se hace tangible en este proyecto a través de los productos personalizados, lo que se convierte en un factor de éxito y sustento del negocio a corto como a largo plazo. El ofrecimiento de la personalización de los productos es clave en la cultura de celebración de ocasiones, por lo que se debe contar con un pastelero con las capacidades para hacer realidad esta propuesta de valor y permitirá no entrar en la lucha de precios con la competencia.

Así mismo, las entregas a domicilio de los productos no deberían de ser un canal de comercialización temporal, ya que este servicio se ha transformado algo prioritario para la subsistencia de los negocios en el sector horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías). Sin embargo, las entregas a domicilio ponen de presente la importancia de contar con una línea de producción dedicada, que garantice los tiempos de entrega ofrecidos al cliente y hagan realidad la promesa de servicio, así como los valores y principios declarados por la organización.

Por otro parte, tomando en cuenta que los establecimientos tendrán poco aforo, se recomienda no dar prioridad a una inversión mayoritaria en un arriendo de local costoso, debido a que la tendencia es que los consumidores lleven los productos para consumir en casa.

Las condiciones actuales tienen mayores exigencias respecto a una correcta señalización dentro del establecimiento con el fin de evitar multitudes así como procesos de desinfección constante en materia prima como en equipos en conjunto la empresa deberá facilitar el lavado de manos para los clientes y personal con la disposición de suficientes lavabos y gel antibacterial o alcohol.

El personal administrativo deberá conocer bien las herramientas virtuales que tienen a su alcance y el correcto uso de canales digitales ya que en la actualidad este tipo de comunicación es relevante entre el cliente y la empresa. Adicionalmente, se sugiere seguimiento mensual en cada uno de los KPI's propuestos ya que permitirá identificar y cuantificar los resultados del proyecto.

Con el objetivo de que la empresa tenga un orden y consecución de cada una de las actividades claves será necesario seguir cada uno de los procesos establecidos para su éxito.

Finalmente, se sugiere que la ejecución de este proyecto sea postergada para el segundo o tercer trimestre del 2021, con el propósito de encontrar mayor estabilidad macroeconómica y social.

## REFERENCIAS

Aplicación Tipti. (04 de Abril de 2020). *Aplicación Tipti*.

Bakerias. (2020). *Bakerias*. Obtenido de <https://www.bakerias.com/EC/Guayaquil/981969791855632/Pasteleria-Galleta-Pecosa>

Ballber, M. (2017). Diez harinas alternativas al trigo para cocinar libres de gluten. *La Vanguardia*.

Banco Central del Ecuador. (5 de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Banco Central Ecuador. (Enero de 2020). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012020.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *El impacto del COVID-19 en las economías de la región*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/11118/1/covid-rev7.pdf>

Barragán Manjón, M., Abad Cisneros, A., Rivas Otero, J., Lara, G., Cruz, F., Tricot, V., & Barrientos Garrido, M. (2019). América Latina 2019: Vuelve a la inestabilidad. *Revista Iberoamericana*, 205-241.

Café Bombons. (2020). *Café Bombons*. Obtenido de <https://cafebombons.com/la-empresa/>

Campbell Events. (2020). *Exposweet*. Obtenido de Exposweet: <https://exposweet.com.ec/>

Cisneros, E. (Junio de 2015). *Repositorio UESS*. Obtenido de Repositorio UESS: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2287/1/Reingenier%>

C3%ADa%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Panader%C3%ADas%20P  
ankey\_Eduardo%20Cisneros%20Feijo%C3%B3.pdf

Compañías, L. (2018). Quito.

Corporación Financiera Nacional. (Junio de 2020). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional:  
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/tasaDEinteres/tasa-de-interes-actual.pdf>

Dulces pk2 bakery & sweet. (2019). *Dulces pk2 bakery & sweet*. Obtenido de Dulces pk2 bakery & sweet:  
[https://www.facebook.com/search/str/dulces+pk2+bakery+%26sweet/keywords\\_blended\\_posts?f=Abq7UXHTF337U0QZ65lbeKD47SgVxuqb5GlvCVyDfr68EIH-w8pQEcM1JPC6BXz4BgyvJR3KgPPaX9nhby3eDBsJUOq2ijfpjkSTwCJju8k5KVDhGptdE2G9hR0336mrYg2e5uCiQMjE2WGzXtnPt0UV&filters=eyJycF](https://www.facebook.com/search/str/dulces+pk2+bakery+%26sweet/keywords_blended_posts?f=Abq7UXHTF337U0QZ65lbeKD47SgVxuqb5GlvCVyDfr68EIH-w8pQEcM1JPC6BXz4BgyvJR3KgPPaX9nhby3eDBsJUOq2ijfpjkSTwCJju8k5KVDhGptdE2G9hR0336mrYg2e5uCiQMjE2WGzXtnPt0UV&filters=eyJycF)

Dulces Pk2. (s.f.). *Dulces Pk2*. Obtenido de Dulces Pk2:  
<https://www.instagram.com/dulcespk2bakerysweet/?hl=es-la>

Dulces PK2. (s.f.). *Dulces PK2*. Obtenido de Dulces PK2:  
[https://www.facebook.com/Dulces-Pk2-Bakery-Sweet-426050151260009/?\\_\\_tn\\_\\_=%2Cd%3C-R&eid=ARCxXcLdgvSPG9Uvs-2Mka0OALTF\\_aZJCot03d\\_A9p7MIh8IZpk8u0fkJXfPTTfDL9sAt7PpUI9KAnbL](https://www.facebook.com/Dulces-Pk2-Bakery-Sweet-426050151260009/?__tn__=%2Cd%3C-R&eid=ARCxXcLdgvSPG9Uvs-2Mka0OALTF_aZJCot03d_A9p7MIh8IZpk8u0fkJXfPTTfDL9sAt7PpUI9KAnbL)

Durán. (2019). Obtenido de <http://www.duran.gob.ec/municipio/duran/>

Ekos Negocios. (2018). Mi Ekos. *Ekos Negocios*.

El Universo. (18 de Enero de 2018). ¿Cómo crear una empresa en Ecuador? *El Universo*.

EMIS. (27 de 01 de 2020). *EMIS*. Obtenido de EMIS:  
[https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Melipatisserie\\_SA\\_es\\_4907047.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Melipatisserie_SA_es_4907047.html)

Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de Precios*. Madrid: ESIC.

- Fierro, D. G., & Herrera, H. J. (2018). Análisis de la evolución de la panificación en la provincia del Carchi como. *INNOVA Research Journal*, 142-153.
- Fondo Monetario Internacional. (21 de 03 de 2019). *Análisis del nuevo plan económico de Ecuador*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>
- Grupo El Rosado. (2020). *Grupo El Rosado*. Obtenido de <https://www.elrosado.com/home/MiPanaderia>
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Infosalus. (Enero de 2017). Los beneficios del pan. *Infosalus*.
- Instituto de Investigaciones Económicas. (Abril de 2020). *Crisis Económica y Pandemia COVID-19 en Ecuador 2020*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/340487662\\_Crisis\\_Economica\\_y\\_Pandemia\\_COVID-19\\_en\\_Ecuador\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/340487662_Crisis_Economica_y_Pandemia_COVID-19_en_Ecuador_2020)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0907\\_DURAN\\_GUAYAS.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0907_DURAN_GUAYAS.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Obtenido de Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Servicios/Servicios\\_2014/ESS\\_2014\\_RESUMEN\\_EJECUTIVO.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Servicios/Servicios_2014/ESS_2014_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *No Title*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadistico-nacional/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Abril de 2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (03 de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Juntas Directivas - Gobierno Corporativo. (2017). *Juntas Directivas - Gobierno Corporativo*. Obtenido de Responsabilidad de los Administradores: [http://juntasdirectivas-gobiernocorporativo.com/juntas\\_directivas](http://juntasdirectivas-gobiernocorporativo.com/juntas_directivas)
- Levapan. (2018). *¿LA INDUSTRIA PANADERA AÚN PUEDE VENDER MÁS PAN?* Obtenido de <http://www.levapan.com.ec/2018/09/18/la-industria-panadera-aun-puede-vender-mas-pan/>
- Ley de Compañías. (2018). *Cooperación de Estudios y Publicaciones*. Quito: C. de E. y Publicaciones, Ed.
- Líderes. (2019). La industria panificadora se halla en crecimiento. *Revista Líderes*.
- Lucas, M. S. (2015). *Repositorio PUCE*. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10030/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, J., & Jiménez, E. (2001). *Marketing*. Estados Unidos: Firms Press.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *Revista de estudios de comunicación*, 5.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (10 de 01 de 2019). *Ministerio de Finanzas del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Finanzas del Ecuador: <https://www.finanzas.gob.ec/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*.

Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>

Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2020). *Ministerio de Trabajo del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Trabajo del Ecuador: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Montes, S. (05 de 2019). *dspace.udla*. Obtenido de dspace.udla: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11251/1/UDLA-EC-TMAEGO-2019-05.pdf>

Moreno, T. F. (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocios*. Santiago de Chile: RIL, Editores.

Pacheco, C. E., & Pérez, G. J. (2016). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. México: Sextil Online.

Pasteles y Compañía. (2015). *Pasteles y Compañía*. Obtenido de <http://www.pastelesycompania.com.ec/>

Porter, M. (2008). The five Competitive Forces that Shape Strategy. En M. Porter, *The five Competitive Forces that Shape Strategy* (págs. 78-93). Harvard Business Publishing.

PROECUADOR. (7 de Agosto de 2015). *Alimentos Frescos Procesados*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>

Ravier, A. O. (2000). *Formación de Capital y Socios Económicos*. Juan Carlos Martínez Coll.

Rodríguez Arreola, M. (2008). *¿Es el análisis FODA un instrumento confiable y válido para la toma de decisiones hacia la mejora continua integral en las instituciones educativas?* Monterrey: Tecnológico de Monterrey.

Servicio de Rentas Internas. (2020). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Servicio de Rentas Internas. (2020). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2018). *Servicio Nacional de Derechos Intelectuales*. Obtenido de Servicio Nacional de Derechos Intelectuales: <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros)

Thompson , A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: McGrawHill.

Torres, M. P. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. 2, 1-13.

Turullols, E. (2019). *Guía del buen gobierno corporativo*. Editorial Almuzara.

Valdivia, J. (2013). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios y microempresas*. Madrid, España: IC Editorial.

Vistazo. (2016). Panes & Pastas. *Vistazo*, 4.

## **ANEXOS**

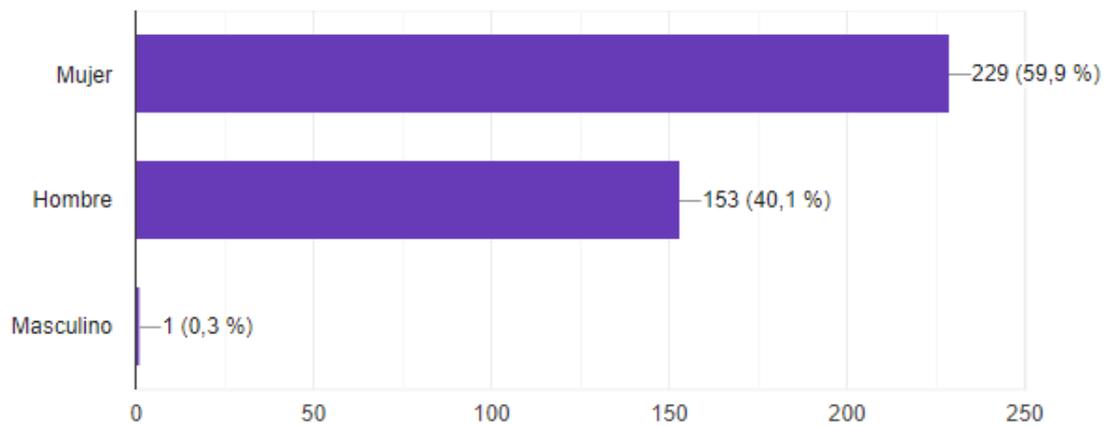
## Anexo 1. Estimación de una muestra para una población finita

Cálculo de tamaño de la muestra para una población finita de la que se desconoce la varianza poblacional.

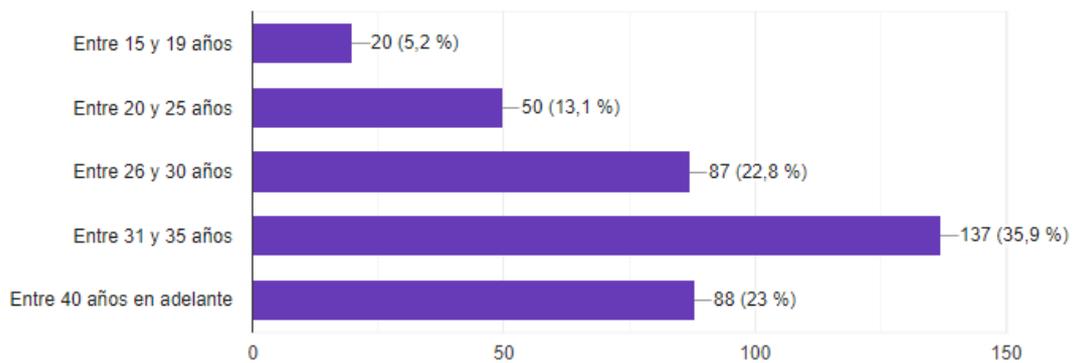
p =	0,5	Valor asignado		
q =	0,5	Valor asignado		
e =	5,0%	Valor asignado		
z =	1,95	De tabla para un Nivel de Confianza =	95%	Valor asignado
N (Población)	235.769	Valor investigado		
n (muestra) =	380	Valor calculado		

## Anexo 2. Tabulación de Encuestas

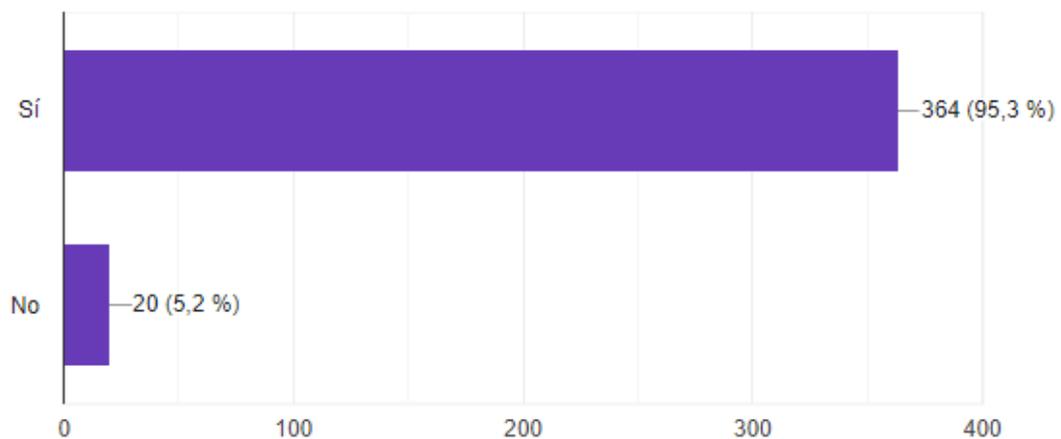
### Género



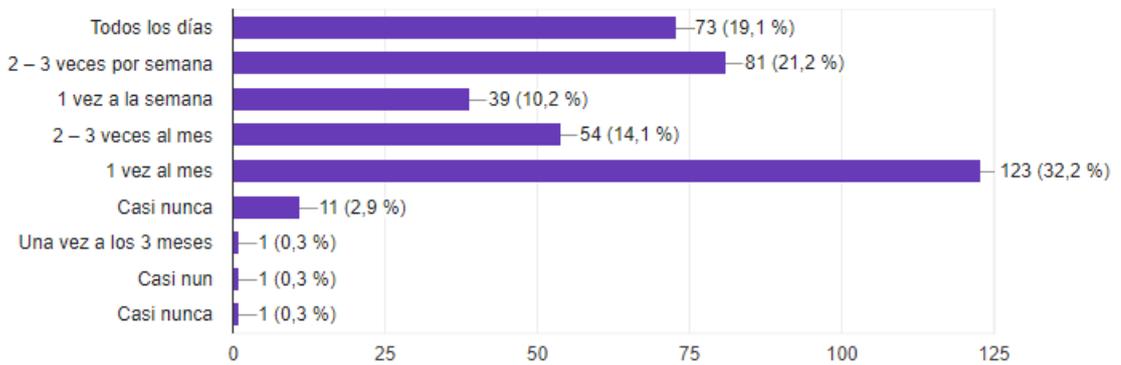
### Seleccione el rango de su edad (marque una sola respuesta)



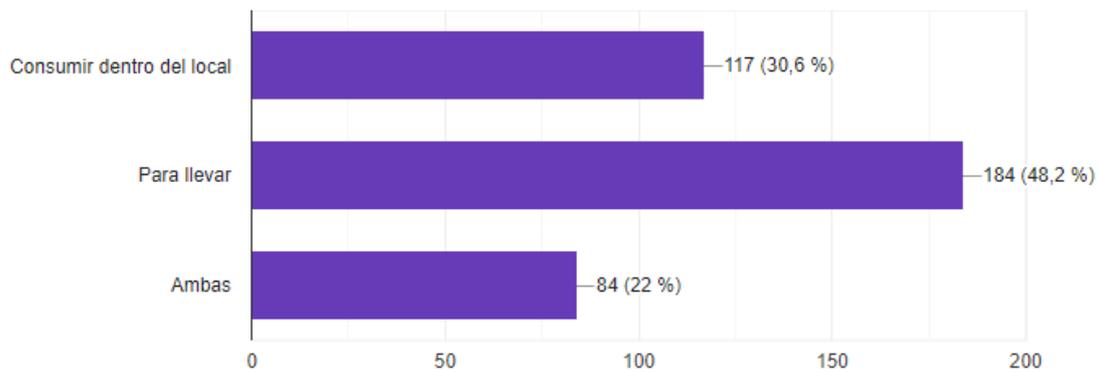
### 1. ¿Consumen productos panaderos y pasteleros en la Ciudad?



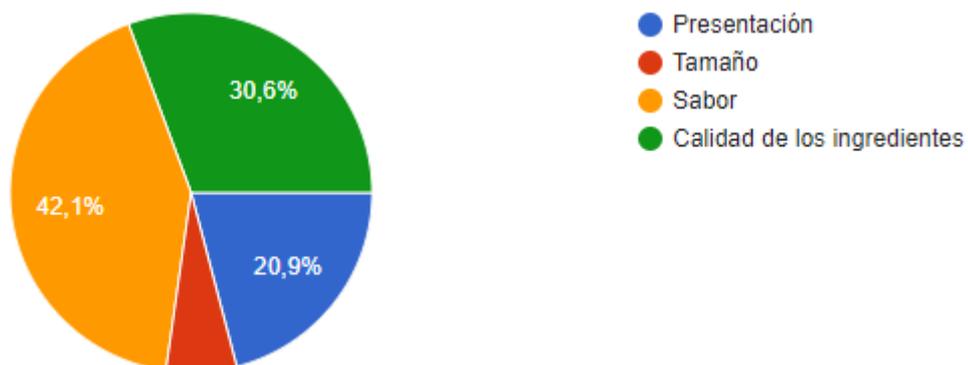
**2. ¿Con que frecuencia consume estos productos? Especifique una respuesta?**



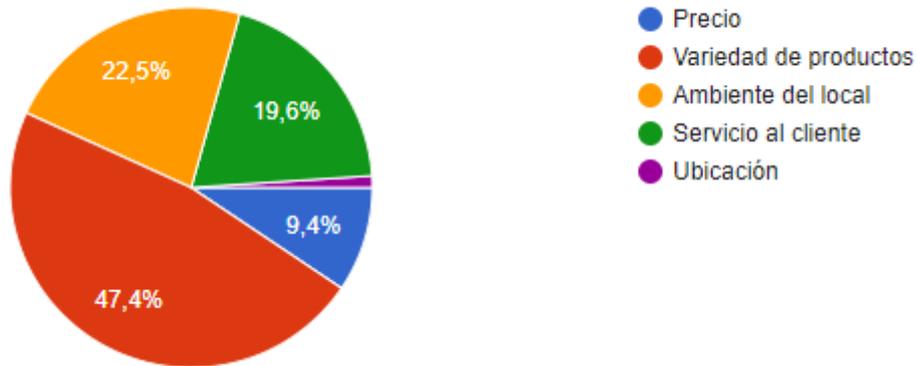
**3. Al adquirir dichos productos, cuál es su lugar de preferencia para consumirlos**



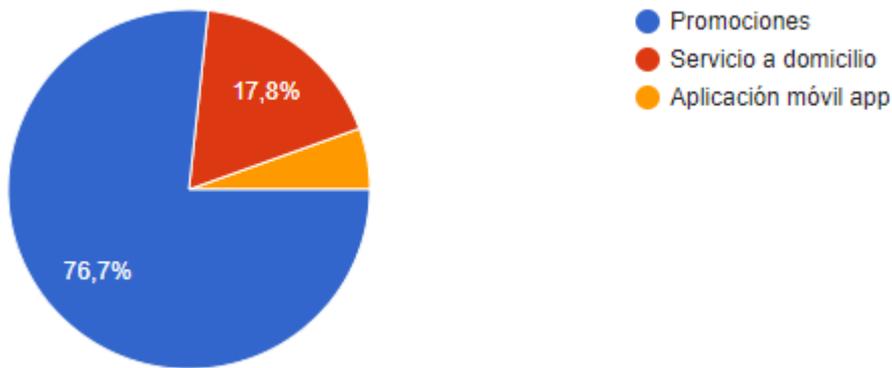
**4. Con relación a los productos, cuáles piensa que son los factores más importantes para realizar la compra en una panadería-pastelería (Seleccione una respuesta)**



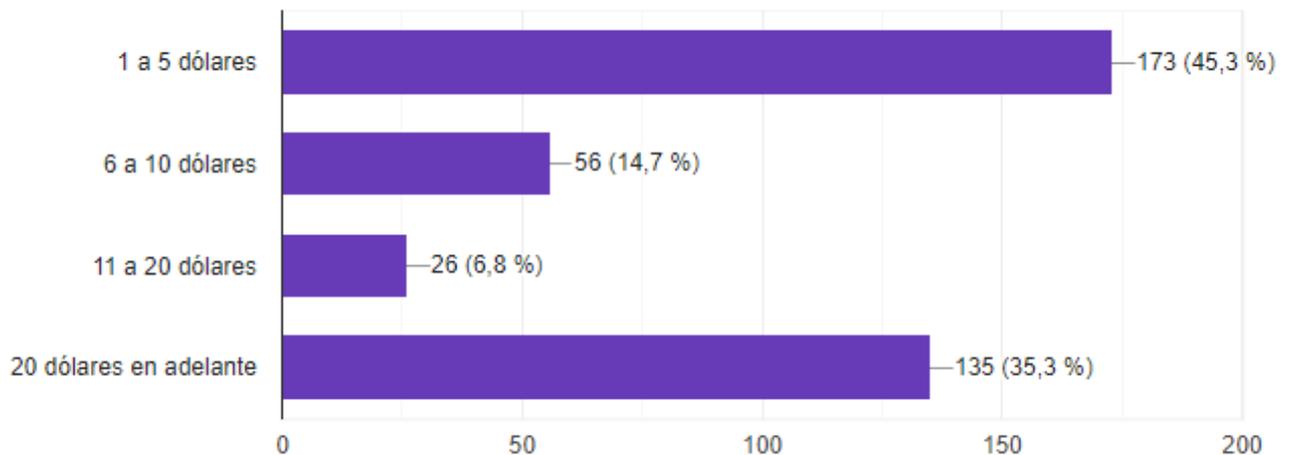
5. Cuál de los siguientes factores considera importante al momento de visitar a una panadería – pastelería (Seleccione una respuesta)



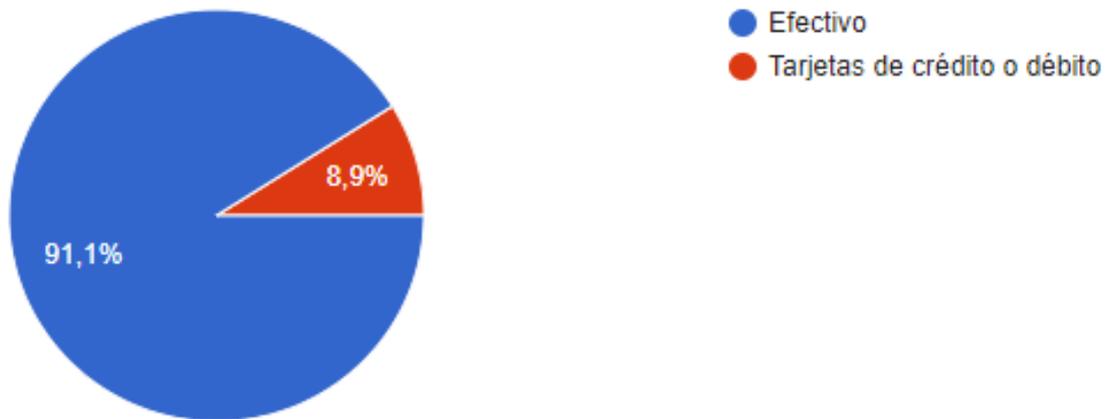
6. Con respecto a los servicios, cuál considera de mayor relevancia en una panadería-pastelería (seleccione una respuesta)



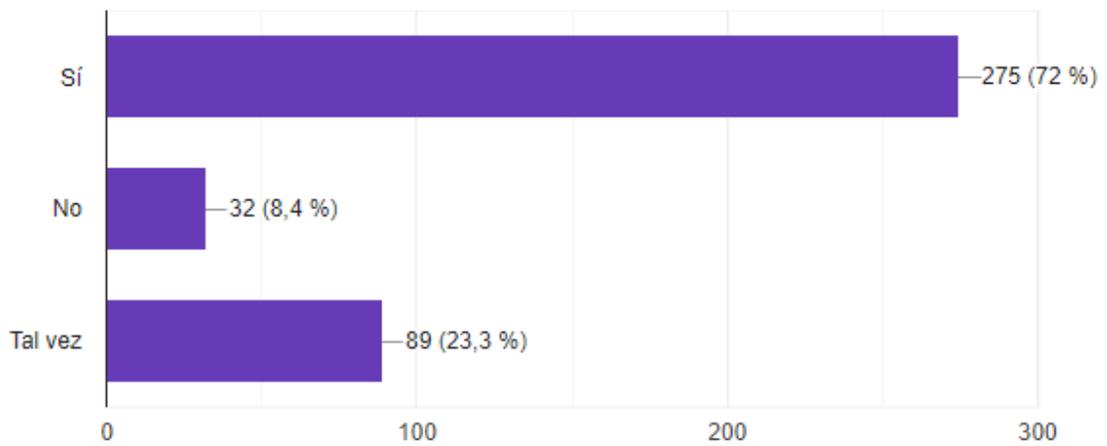
7. Cuál es el consumo promedio en dólares que ud destina cuando compra esta clase de productos. (Seleccione una respuesta)



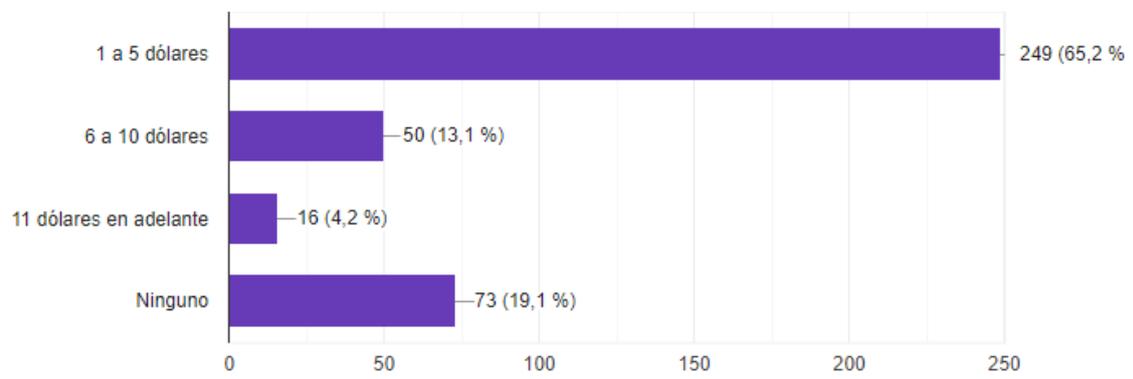
**8. Seleccione el método de pago de su preferencia**



**9. Le gustaría que los productos que se oferten sean con una decoración personalizada**



**10. Si la respuesta anterior es si, que precio adicional estaría dispuesto a pagar**



### Anexo 3. Desglose de las proyecciones de ventas

PRODUCTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	PVP	CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)	VENTA MENSUAL	ANUAL	PVP	CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)	VENTA MENSUAL	ANUAL	PVP	CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)	VENTA MENSUAL	ANUAL	PVP	CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)	VENTA MENSUAL	ANUAL	PVP	CONSUMO APARENTE MENSUAL (CANTIDADES)	VENTA MENSUAL	ANUAL
Torta 15cm	\$ 22.00	40	\$ 880.00	\$ 10.560.00	22,21	42	\$ 927.01	\$ 11.124.10	22,43	44	\$ 976.53	\$ 11.718,33	22,65	45	\$ 1.028,69	\$ 12.344,30	22,87	47	\$ 1.083,64	\$ 13.003,72
Torta 27cm	\$ 27.00	40	\$ 1.080,00	\$ 12.960,00	27,26	42	\$ 1.137,69	\$ 13.652,30	27,53	44	\$ 1.198,47	\$ 14.381,59	27,80	45	\$ 1.262,49	\$ 15.149,83	28,07	47	\$ 1.329,93	\$ 15.959,11
Bocaditos dulce (50und)	\$ 15.00	40	\$ 600,00	\$ 7.200,00	15,15	42	\$ 632,05	\$ 7.584,61	15,29	44	\$ 665,81	\$ 7.989,77	15,44	45	\$ 701,38	\$ 8.416,57	15,59	47	\$ 738,85	\$ 8.866,17
Bocaditos sal (50und)	\$ 12.00	40	\$ 480,00	\$ 5.760,00	12,12	42	\$ 505,64	\$ 6.067,69	12,24	44	\$ 532,65	\$ 6.391,82	12,35	45	\$ 561,10	\$ 6.733,26	12,48	47	\$ 591,08	\$ 7.092,94
Bocaditos dulce (100und)	\$ 30.00	40	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	30,29	42	\$ 1.264,10	\$ 15.169,22	30,59	44	\$ 1.331,63	\$ 15.979,54	30,89	45	\$ 1.402,76	\$ 16.833,14	31,19	47	\$ 1.477,70	\$ 17.732,34
Bocaditos sal (100und)	\$ 24.00	40	\$ 960,00	\$ 11.520,00	24,23	42	\$ 1.011,28	\$ 12.135,38	24,47	44	\$ 1.065,30	\$ 12.783,63	24,71	45	\$ 1.122,21	\$ 13.466,51	24,95	47	\$ 1.182,16	\$ 14.185,87
Shots (50und)	\$ 30.00	40	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	30,29	42	\$ 1.264,10	\$ 15.169,22	30,59	44	\$ 1.331,63	\$ 15.979,54	30,89	45	\$ 1.402,76	\$ 16.833,14	31,19	47	\$ 1.477,70	\$ 17.732,34
Shots (100und)	\$ 60.00	40	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00	60,59	42	\$ 2.528,20	\$ 30.338,45	61,18	44	\$ 2.663,26	\$ 31.959,08	61,77	45	\$ 2.805,52	\$ 33.666,28	62,38	47	\$ 2.955,39	\$ 35.464,68
Postres pequeños	\$ 0.40	40	\$ 16,00	\$ 192,00	0,40	42	\$ 16,85	\$ 202,26	0,41	44	\$ 17,76	\$ 213,06	0,41	45	\$ 18,70	\$ 224,44	0,42	47	\$ 19,70	\$ 236,43
Sanduches pequeños (50und)	\$ 20.00	40	\$ 800,00	\$ 9.600,00	20,20	42	\$ 842,73	\$ 10.112,82	20,39	44	\$ 887,75	\$ 10.653,03	20,59	45	\$ 935,17	\$ 11.222,09	20,79	47	\$ 985,13	\$ 11.821,56
Tres Leches grande	\$ 22.00	40	\$ 880,00	\$ 10.560,00	22,21	42	\$ 927,01	\$ 11.124,10	22,43	44	\$ 976,53	\$ 11.718,33	22,65	45	\$ 1.028,69	\$ 12.344,30	22,87	47	\$ 1.083,64	\$ 13.003,72
Brazo gitano mediano	\$ 10.00	40	\$ 400,00	\$ 4.800,00	10,10	42	\$ 421,37	\$ 5.056,41	10,20	44	\$ 443,88	\$ 5.326,51	10,30	45	\$ 467,59	\$ 5.611,05	10,40	47	\$ 492,57	\$ 5.910,78
Galleteria (100und)	\$ 40.00	40	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	40,39	42	\$ 1.685,47	\$ 20.225,63	40,78	44	\$ 1.775,50	\$ 21.306,05	41,18	45	\$ 1.870,35	\$ 22.444,19	41,58	47	\$ 1.970,26	\$ 23.643,12
Galleteria (50und)	\$ 20.00	40	\$ 800,00	\$ 9.600,00	20,20	42	\$ 842,73	\$ 10.112,82	20,39	44	\$ 887,75	\$ 10.653,03	20,59	45	\$ 935,17	\$ 11.222,09	20,79	47	\$ 985,13	\$ 11.821,56
Cupcake	\$ 3.00	40	\$ 120,00	\$ 1.440,00	3,03	42	\$ 126,41	\$ 1.516,92	3,06	44	\$ 133,16	\$ 1.597,95	3,09	45	\$ 140,28	\$ 1.683,31	3,12	47	\$ 147,77	\$ 1.773,23
Café (diferentes variedades)	\$ 2.00	40	\$ 80,00	\$ 960,00	2,02	42	\$ 84,27	\$ 1.011,28	2,04	44	\$ 88,78	\$ 1.065,30	2,06	45	\$ 93,52	\$ 1.122,21	2,08	47	\$ 98,51	\$ 1.182,16
	\$ 337,40	640	\$ 13.496,00	\$ 161.952,00	\$ 340,69	668	\$ 14.216,93	\$ 170.603,22	\$ 344,02	697	\$ 14.976,38	\$ 179.716,57	\$ 347,38	727	\$ 15.776,39	\$ 189.316,74	\$ 350,77	758	\$ 16.619,14	\$ 199.429,74

## Anexo 4. Cotización Community Manager

En la cotización proporcionada por Flamingo, se usará el Silver Plan

# Redes Sociales Paquetes

iduran@beflamingoagency.com

SILVER PLAN	GOLD PLAN	DIAMOND PLAN
<ul style="list-style-type: none"><li>2 post semanales en Instagram.</li><li>2 posts semanales en Facebook.</li><li>2 stories semanales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>3 post semanales en Instagram.</li><li>2 posts semanales en Facebook.</li><li>3 stories semanales.</li><li>CRM: Implementación de estrategia de CRM para generar al menos 1 comunicación mensual a través de e-mail marketing a base de datos de la marca. Incluye depuración y actualización de bases de datos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>3 post semanales en Instagram.</li><li>2 posts semanales en Facebook.</li><li>3 stories semanales.</li><li>2 posts semanales en LinkedIn.</li><li>1 post semanal en YouTube.</li><li>CRM: Implementación de estrategia de CRM para generar al menos 2 comunicaciones mensuales a través de e-mail marketing a base de datos de la marca. Incluye depuración y actualización de base de datos.</li><li>Influencer marketing: estrategias de publicidad a través de influencers que se alineen a la identidad, valores y objetivos de la marca. Incluye la estrategia de influencer marketing, su implementación y seguimiento (*Excluye costo de influencers).</li><li>Respuestas y comentarios a comunidad de 9am a 6pm de lunes a domingo.</li></ul>
Fee Mensual \$250	Fee Mensual \$450	Fee Mensual \$700

FLAMINGO.

## Anexo 5. Diseño de Páginas Web

Inicio / Páginas web / Tienda Virtual



### TIENDA VIRTUAL

~~\$699.00~~ **\$599.00**

- Menú de 6 secciones
- Hasta 6 submenús
- Desarrollo en WORDPRESS
- Administración por el CLIENTE
- Adaptativo a dispositivos móviles
- Incorporación por PWE de 25 productos o 10 servicios
- Productos ilimitados dentro de la capacidad de Hosting (\*)
- Carrito de compra con Usuario y Contraseña (Woocommerce)
- Cobra con tarjeta de crédito mediante PayPal, PayPhone APP (\*)
- Galería de imágenes / videos
- Indexación en Google (\*)
- Creación de perfil en Facebook (\*)
- Personalización de plantilla
- Hoja de contacto
- Mapa de ubicación
- Banner animado
- Chat en Vivo por WhatsApp
- Imágenes libres de derechos

### GRATIS:

- Hosting de 4GB (\*)
- 1 Dominio (.com, .net, .org) (\*)
- Correos ilimitados (\*)
- Acceso a Webmail (\*)
- Certificado SSL Autofirmado

## Anexo 6. Materiales de cocina



### PROFORMA

**Fecha:** Durán, 22 de Junio 2020

**Cliente:** Erika Marquez

**Forma de pago:** 30 días crédito

**Contacto:** ventasamericas3@fritega.com.ec

<b>Detalle de Maquinaria y equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>PVP</b>	<b>Total</b>
Cafetera italiana semi automática	1	1.600,00	1.600,00
Campana de extracción tipo isla	1	450,00	450,00
Cocina industrial de acero nacional	1	350,00	350,00
Congelador industrial	1	500,00	500,00
Amasadora Mezcladora De Pan 50 Lts	1	899,00	899,00
Horno HR-4L-PI a gas 2 quemadores	1	320,00	320,00
Licuada manual Industriales Skymesen	1	540,00	540,00
Mesas de acero inoxidable	1	320,00	320,00
Microondas Black & Decker Horno Eléctrico	1	78,00	78,00
Batidora semindustrial JDR520	1	550,00	550,00
Laminadora de masa	1	1.650,00	1.650,00
Plancha de pan de asero	1	190,00	190,00
Estanteria de metal	1	369,00	369,00
Instalación			950,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>8.766,00</b>
IVA			<b>1.051,92</b>
<b>TOTAL</b>			<b>9.817,92</b>

## Anexo 6. Muebles de cocina



### PROFORMA

**Fecha:** Durán, 22 de Junio 2020

**Cliente:** Erika Marquez

**Forma de pago:** 30 días crédito

**Contacto:** ventasamericas3@fritega.com.ec

Mobiliario de cocina	Cantidad	PVP	Total
Abrelatas eléctrico con afilador de cuchillos	1	22,00	22,00
Balanza Mecánica de acero inoxidable	1	105,00	105,00
Latas industriales en acero inoxidable	2	14,00	28,00
Bandeja de alimentos en acero inoxidable	2	10,00	20,00
Batidora de mano Oster Blanca 5 Velocidades	2	30,00	60,00
Bowls	5	7,00	35,00
Brochas de alta temperatura	2	12,50	25,00
Chaira	2	12,00	24,00
Contenedores de cubiertos	2	24,00	48,00
Cuchara de café	10	5,00	50,00
Cucharones	2	7,00	14,00
Cuchillo tipo sierra	2	2,50	5,00
Cuchillos cocina	2	13,00	26,00
Espatula perforada	5	6,99	34,95
Moldes para repostería grandes	4	13,75	55,00
Moldes para repostería pequeños	4	3,99	15,96
Espatulas de alta temperatura	2	8,00	16,00
Espatulas de silicona	4	3,99	15,96
Guante de algodón	4	1,50	6,00
Hachuela tramontina	2	25,00	50,00
Jarras	5	10,80	54,00
Olla ancha con tapa	2	98,00	196,00
Platos de postre	20	3,00	60,00
Pozuelos para salsas	20	2,00	40,00
Recipientes para azúcar	3	14,00	42,00
Saleros	3	2,10	6,30
Servilleteros	5	7,80	39,00
Tablas de picar	2	6,00	12,00
Tasas	30	1,20	36,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1.141,17</b>
IVA			<b>136,94</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1.278,11</b>

