



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE
PAN CON QUINUA EMPACADO EN LA CIUDAD DE QUITO Y SUS VALLES**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TITULO DE
INGENIERIA COMERCIAL MENCION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROFESOR GUIA:
MILTON RIVADENEIRA V.**

**AUTORAS:
XIMENA FERNANDA BUSTAMANTE APONTE
ANDREA MARISOL PINTADO ALMEIDA**

2009

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes: Ximena Fernanda Bustamante Aponte y Andrea Marisol Pintado Almeida, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



Milton Ribadeneira

Ing, M.B.A.

C.I. 1703798692

DECLARACION DE AUTORIA DE LAS ESTUDIANTES

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



Ximena Bustamante
C.I. 1720075348



Andrea Pintado
C.I. 1719153510

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que con su apoyo incondicional estuvieron siempre a nuestro lado brindándonos todo su amor y comprensión para crecer como personas y profesionales durante esta etapa en nuestras vidas de manera desinteresada. (Nuestros padres, hermanos amigos y profesores).

DEDICATORIAS

Esta tesis la dedico a Dios por ser tan maravilloso y hacerse presente en cada aspecto de mi vida. De igual manera, lo dedico a todos mis seres queridos quienes han estado a mi lado en cada etapa de este trabajo: mi padre, mi madre, mis hermanos y cuñadas.

Dios los bendiga.

Ximena

Dedico esta tesis a Dios en primer lugar por darme la salud y el tiempo necesario para terminar este proyecto; a mis padres por brindarme todo su amor, confianza y comprensión, cuando más lo necesito; a toda mi familia por apoyarme en todas mis decisiones; a mis hijos que viven dentro de mí inspirándome en el desarrollo personal y profesional.

Andrea

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en diseñar un plan de negocios para la producción y comercialización de pan con quinua empacado, en donde se analiza el macro y micro entorno en el cual se desenvuelve, así como se determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

El negocio se caracteriza por ofrecer un producto nutritivo e innovador. En un inicio se ofrecerá pan con quinua de sal y luego se diversificará el producto en función de las nuevas tendencias de consumo.

Después de analizar las variables del macro entorno se concluyó que el negocio resulta atractivo ya que la sub - industria de la panificación ha crecido en promedio 6.78% desde el año 2000 hasta el 2009.

Mediante la investigación de mercados se determinó que el 76% de los consumidores, cuyas características son: personas de 25 años en adelante, de estrato medio y medio alto, y que consumen alimentos nutritivos; están dispuestos a comprar pan con quinua.

Dado éste análisis se plantearon objetivos y se diseñaron estrategias determinando: el perfil del consumidor, características, marca, empaque, servicio, precio, puntos de venta, canales de distribución, y promoción, las mismas que servirán para posicionar la marca en el mercado nacional durante los 5 años del proyecto.

La proyección de ventas se realiza con una tasa de crecimiento de 5% para los 5 años basados en el crecimiento de la industria, y la inversión total para la puesta en marcha de la empresa es de \$28.125, considerando una deuda del 60% del monto total a una tasa de 11.05% anual durante la vida del proyecto, dicha tasa corresponde al "Plan Emprendedores" que otorga la C.F.N.

Finalmente se concluye que el proyecto es rentable, dado que en el escenario esperado apalancado el VAN es de \$ 57.550,09 y la TIR es 102% y en ningún escenario hay resultados negativos.

Para cualquier imprevisto que ocurra en la empresa, se cuenta con un plan de contingencia el cual ayudará a solucionar los inconvenientes de manera inmediata.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work lies in designing a business plan for the production and marketing of packaged quinoa bread where the macro and micro environment in which it operates is examined. Moreover, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business are determined.

The business is characterized by providing a nutritious and innovative product. Initially, salted quinoa bread will be offered; afterwards, the product will be diversified according to new trends of consumption.

After analyzing the variables of the macro environment, it was concluded that the business is attractive because, the sub – industry of bakery, has grown an average of 6.78% from 2000 to 2009.

It was determined, by means of market research, that 76% of the consumers whose characteristics are: 25 year old people or older, middle and upper middle social class and nutritious foods consumers are willing to buy bread baked with quinoa.

Given this analysis, objectives have been set and strategies have been designed determining: the consumer profile, characteristics, branding, packaging, service, price, outlets, distribution channels and promotion. These will work to place the brand inside the internal market during the 5 year continuity of the project.

The projection of the sales is carried out with a growth rate of 5% for the 5 years, based on the industry growth. The total investment for the launch of the company is \$ 28,125; considering a debt of 60% of the total amount at an annual rate of 11.05% during the lifetime of the project; this rate corresponds to the "Plan Emprendedores," given by the C.F.N.

Finally it is concluded that the project is profitable, due to the fact that in the expected leveraged scenario the NPV is \$ 57,550.09 and the IRR is 102%; and there are no negative results at any stage.

For any unexpected situation with the company, a contingency plan has been developed which will help to solve any problem immediately.

INDICE

INTRODUCCION.....	VI
1. CAPITULO I.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos del Plan de Negocios.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
2. CAPITULO II.....	3
2.1 Sector Manufacturero.....	3
2.2 Análisis de la Industria.....	4
2.3 Sub-Industria de la Panificación.....	5
2.4 Negocio.....	6
2.4.1 Definición del Negocio.....	6
2.5 Variables del Macroentorno.....	6
2.5.1 Inflación anual.....	6
2.5.2 Tasa de Interés.....	7
2.5.3 Desocupación.....	8
2.5.4 Factores Políticos.....	9
2.5.5 Factores Legales.....	9
2.5.6 Factores Culturales.....	9
2.5.7 Factores Tecnológicos.....	10
2.6 Fuerzas de Porter.....	10
2.6.1 Amenazas de Nuevos Competidores.....	11
2.6.2 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	11
2.6.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	11
2.6.4 Poder de Negociación de los Clientes.....	11
2.6.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	12

2.6.1 Amenazas de Nuevos Competidores.....	11
2.6.2 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	11
2.6.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	11
2.6.4 Poder de Negociación de los Clientes.....	11
2.6.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	12

3. CAPITULO III..... 13

3.1 Introducción.....	13
3.2 Problema Gerencial.....	13
3.3 Problemas de Investigación de Mercado.....	13
3.4 Hipótesis.....	14
3.5 Objetivo General.....	14
3.6 Objetivos Específicos.....	14
3.7 Diseño de la Investigación.....	15
3.7.1 Investigación Explorativa Cualitativa.....	15
3.7.1.1 Entrevista con Expertos.....	15
• Metodología.....	15
• Objetivo General.....	15
• Objetivos Específicos.....	15
• Conclusiones.....	16
3.7.1.2 Grupos Focales.....	17
• Metodología.....	17
• Objetivo General.....	17
• Objetivos Específicos.....	18

• Conclusiones.....	18
3.7.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	19
3.7.2.1 Población Objetivo.....	19
3.7.2.2 Definición de la Muestra.....	19
3.7.2.3 Encuestas Personales.....	20
• Objetivo General.....	20
• Objetivos Específicos.....	20
• Resultados.....	21
3.8 Oportunidad de Negocio.....	35
4. CAPITULO IV.....	36
4.1 Misión.....	36
4.2 Visión.....	36
4.3 Principios.....	36
4.4 Valores.....	37
4.5 Objetivo General.....	37
4.6 Objetivos Específicos.....	38
4.6.1 Producción.....	38
4.6.2 Marketing y Ventas.....	39
4.6.3 Finanzas.....	40
4.6.4 Recursos Humanos.....	41
4.7 Ambiente	
Organizacional.....	42

4.7.1 Cultura.....	42
4.7.2 Personal.....	42
4.7.3 Estructura.....	43
4.7.3.1 Gerencia General.....	44
4.7.3.2 Departamento de Producción.....	44
4.7.3.3 Departamento de Marketing y Ventas.....	44
4.7.3.4 Departamento de Finanzas.....	44
4.7.4 Incentivos.....	44
4.8 FODA.....	45
4.9 Escala Estratégica.....	46
4.10 Cadena de Valor.....	47
4.10.1 Logística de Entrada.....	48
4.10.2 Operaciones.....	48
4.10.3 Logística de Salida.....	49
4.10.4 Marketing y Publicidad.....	49
4.10.5 Servicio al Cliente.....	49
4.10.6 Investigación y Desarrollo.....	49
4.10.7 Recursos Humanos.....	50
4.10.8 Administración y Finanzas.....	50
5. CAPITULO V.....	51
5.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	51
5.1.1 Objetivo General.....	51
5.1.2 Objetivos Específicos.....	51

5.2 Marketing Estratégico.....	51
5.2.1 Consumidor.....	51
5.2.2 Mercado.....	52
5.2.2.1 Historia.....	52
5.2.2.2 Tamaño y Nivel de Demanda.....	52
5.2.2.3 Impacto de la Tecnología.....	52
5.2.2.4 Competidores.....	52
5.2.2.5 Participación de Mercado-Principales Marcas...	53
5.2.2.6 Segmentación.....	53
• Segmentación Geográfica.....	53
• Segmentación Demográfica.....	53
• Segmentación Sociocultural.....	53
• Segmentación por Beneficios.....	53
5.2.3 Posicionamiento del Producto.....	54
5.2.3.1 Posicionamiento de la Competencia.....	54
5.2.3.2 Posicionamiento de la Empresa.....	54
• Ciclo de Vida del Producto.....	55
5.3 Marketing Táctico.....	56
5.3.1 Producto.....	56
5.3.1.1 Marca.....	56
5.3.1.2 Diseño de Etiqueta.....	56
5.3.1.3 Justificación simbólica y semiótica del logotipo.	57
5.3.1.4 Diseño de Empaque.....	58
5.3.2 Publicidad.....	58

5.3.2.1 Campaña de Producto.....	58
5.3.2.2 Campaña de Post-Venta.....	58
5.3.2.3 Promoción.....	59
5.3.2.4 Campaña de Promoción.....	59
5.3.3 Plaza.....	59
5.3.3.1 Punto de Venta.....	59
5.3.3.2 Canales de Distribución.....	60
5.3.3.3 Campaña de Distribución.....	60
5.3.4 Precio.....	60
5.4 Proyección de Ventas.....	61
5.5 Participación en el Mercado.....	61
5.6 Presupuesto del Plan de Marketing	61
6. CAPITULO VI.....	63
6.1 Supuestos.....	63
6.2 Evaluación Financiera.....	66
7. CAPITULO VII.....	67
7.1 Posibles Riesgos.....	67
7.1.1 Sequía e Inundaciones.....	67
7.1.2 Conflictos Internos de la Empresa.....	67
7.1.3 Inconvenientes en el Area de Producción.....	68
7.1.4 Incendios.....	68
7.1.5 Ventas mayores a las proyectadas.....	69
7.1.6 Fortalecimiento de la Competencia.....	69

7.1.7 Ausencia de algún trabajador.....	70
8. CAPITULO VIII.....	71
8.1 Conclusiones.....	71
8.2 Recomendaciones.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS.....	76

CAPITULO I

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PAN CON QUINUA EMPACADO, EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1 ANTECEDENTES

La tendencia hacia el consumo de panes integrales, ha incrementado debido a que la población cada vez demanda productos que posean todos los requerimientos nutricionales¹.

El plan de negocios ofrece pan con quinua empacado el cual se distribuye en la ciudad de Quito y sus valles, cuyo factor diferenciador es el ingrediente base que cuenta con nutrimentos esenciales para una adecuada alimentación.

En la investigación realizada se determina que existe un nicho de mercado insatisfecho y desea consumir un pan distinto al habitual interesándose por el pan con quinua.

1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de pan con quinua empacado en la ciudad de Quito.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

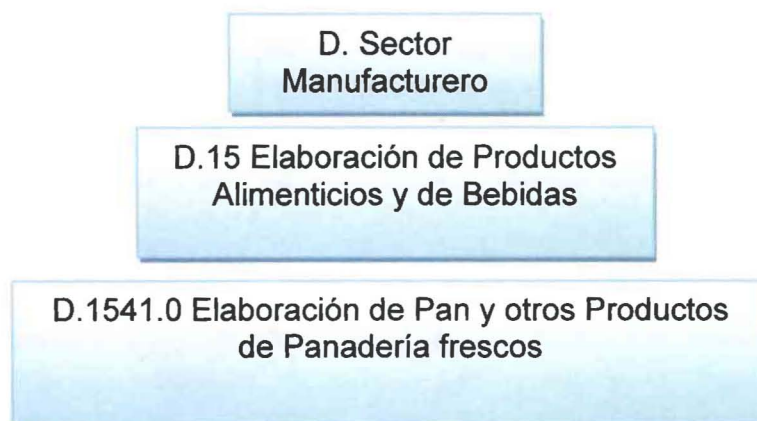
- Analizar el macro y micro entorno donde se desenvuelve el negocio.
- Determinar el segmento del mercado para el cual está dirigido el negocio.
- Efectuar estrategias para superar los aspectos negativos de la empresa.

¹ http://www.sica.gov.ec/cadenas/quinua/docs/La%20quinua_mercado.htm

- Establecer estrategias de marketing para posicionar el producto en el mercado.
- Diseñar una marca, logotipo y empaque adecuado para la aceptación y distribución del producto.
- Fijar un precio competitivo para el producto.
- Realizar proyección de ventas para los 5 años de vida del proyecto.
- Establecer la rentabilidad del proyecto.
- Diseñar un plan de contingencia para imprevistos que ocurran en la empresa.

CAPITULO II

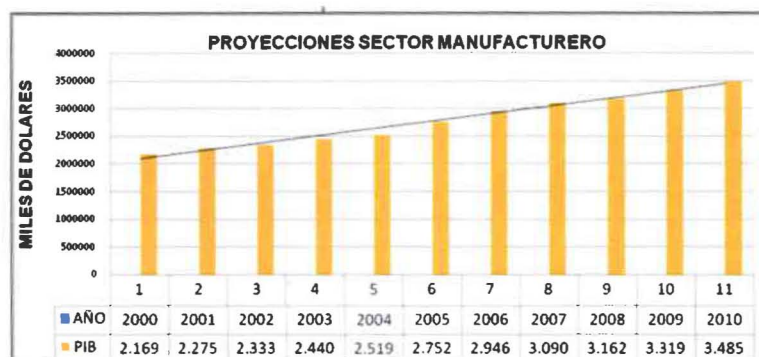
ANALISIS DEL SECTOR²



Elaborado por: Autoras

2.1 SECTOR MANUFACTURERO

GRAFICO No. 2.1



TASA DE CRECIMIENTO PIB SECTOR MANUFACTURERO

00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	PROMEDIO
4.89%	2.53%	4.59%	3.23%	9.24%	7.05%	4.91%	2.32%	4.96%	5.02%	4.87%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

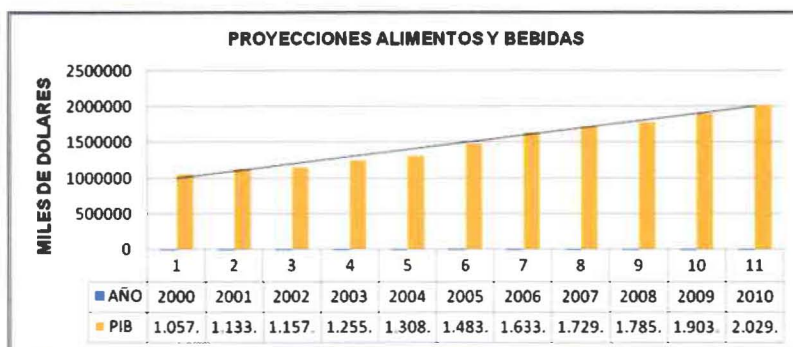
² descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls

El Sector manufacturero está formado por diversas industrias tales como: Elaboración de Alimentos y Bebidas, Textiles, entre otros; dicho sector tuvo mayor crecimiento en los años 2005 y 2006 (9.24% y 7.05% respectivamente), en el año 2008 el PIB de este sector contribuyó con el 14% al PIB total, en términos corrientes³, lo que significa un aumento en la demanda de los bienes de este sector.

Se realiza proyecciones para el año 2010, utilizando información del Banco Central, desde el año 2000 hasta el 2009, lo que indica un crecimiento del 5.02%; donde se puede reafirmar el crecimiento del sector manufacturero, representando una oportunidad para la nueva empresa de pan con quinua.

2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.

GRAFICO No. 2.2



TASA DE CRECIMIENTO PIB INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	PROMEDIO
7.19%	2.13%	8.40%	4.28%	13.32%	10.15%	5.84%	3.28%	6.60%	6.62%	6.78%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

Con las referencias del Banco Central del Ecuador, se observa que la Industria de Alimentos y Bebidas tuvo mayor crecimiento en el año 2005 con una tasa

³ www.ecuadorencifras.com [(PIB Manufacturero 2008*100%)/PIB Total 2008]

del 13.32%, para pronosticar la situación de esta industria en el año 2010 se hace una proyección con datos desde el año 2000 hasta el año 2009 y la tasa de crecimiento para dicho año es 6.62%, desplegándose de esta manera oportunidades para las empresas de este sector; así como para la empresa a implementarse, a pesar de la recesión de la economía mundial.

2.3 SUB-INDUSTRIA DE LA PANIFICACION

GRAFICO No.2.3



TASA DE CRECIMIENTO

PIB SUB- INDUSTRIA DE LA PANIFICACION

05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	PROMEDIO
8.13%	-0.33%	9.79%	2.90%	4.56%	5.01%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

Esta industria por ser un elemento esencial de la canasta básica familiar de todos los estratos socioeconómicos, ha tenido un crecimiento promedio del 5.86%, desde el año 2005 hasta el 2008.

En el año 2009 la tasa de crecimiento con respecto al año 2008 es 2.90%, este desaceleramiento con respecto a los años anteriores se debe al aumento de aranceles a la importación de maquinaria y materias primas.

La perspectiva para el 2010 es 5% de crecimiento con respecto al año en curso, siendo esta una oportunidad para la empresa ya que se encuentra en una industria que está creciendo.

2.4 NEGOCIO

La empresa productora de pan de quinua se dedica a elaborar y distribuir este producto nutritivo, para contribuir a la alimentación de la población quiteña.

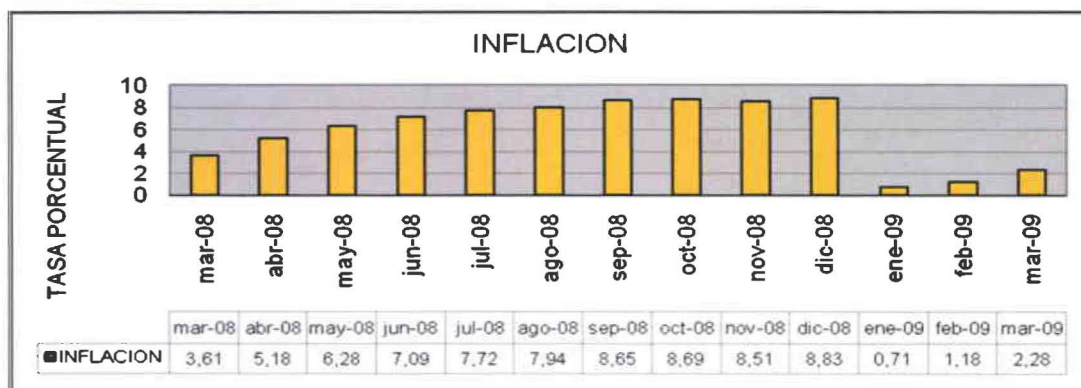
2.4.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

Luego de realizar el análisis de la industria y el sector, se define el entorno en el que se desarrolla esta empresa, en la cual se elabora productos de panadería basados en la harina de quinua, diferenciado de otras harinas por sus nutrientes y carencia de gluten (ver anexo A2), favoreciendo la salud y calidad de vida de la población.

2.5 VARIABLES DEL MACROENTORNO

2.5.1 INFLACION ANUAL

GRAFICO 2.4



PROMEDIO DE INFLACION 2008

Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	PROMEDIO
3.61%	5.18%	6.28%	7.09%	7.72%	7.94%	8.65%	8.69%	8.51%	8.83%	7.25%

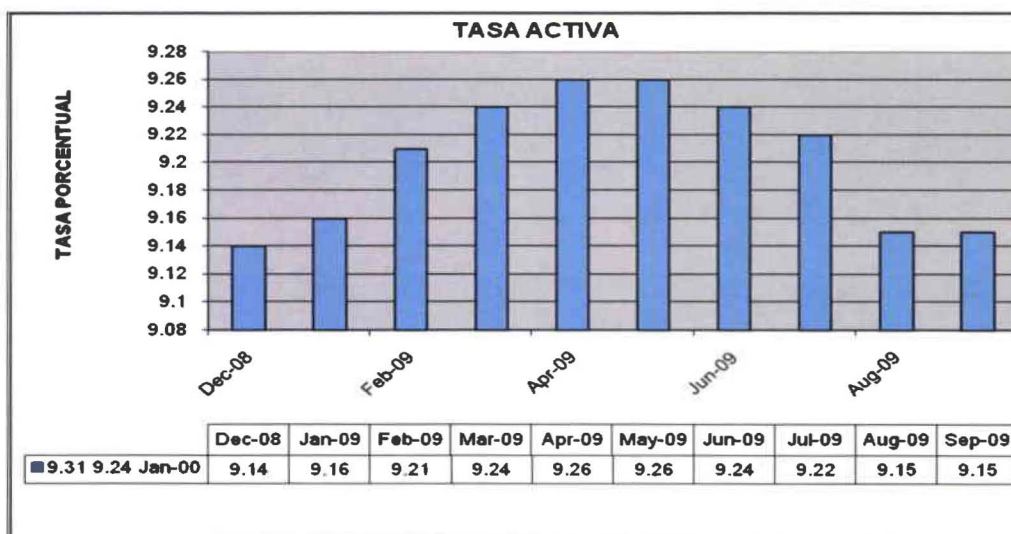
Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación anual del Ecuador en el año 2008 tuvo un promedio de 7.25%. Los dos primeros meses del año 2009 presenta una inflación con tendencia a la baja y en el mes de marzo repunta nuevamente con una inflación de 2.28%, concretamente en la Región Costa, debido a los cambios climáticos e inicio de clases⁴, siendo este factor favorable para el negocio.

2.5.2 TASA DE INTERES

GRAFICO 2.5



PROMEDIO DE TASA DE INTERES ACTIVA 2008

Sept-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	En-09	Feb-09	Mar-09	Ab-09	May-09	Jun-09	PROMEDIO
9.31%	9.24%	9.18%	9.14%	9.14%	9.16%	9.21%	9.24%	9.26%	9.24%	9.22%

Elaborado por: Autoras

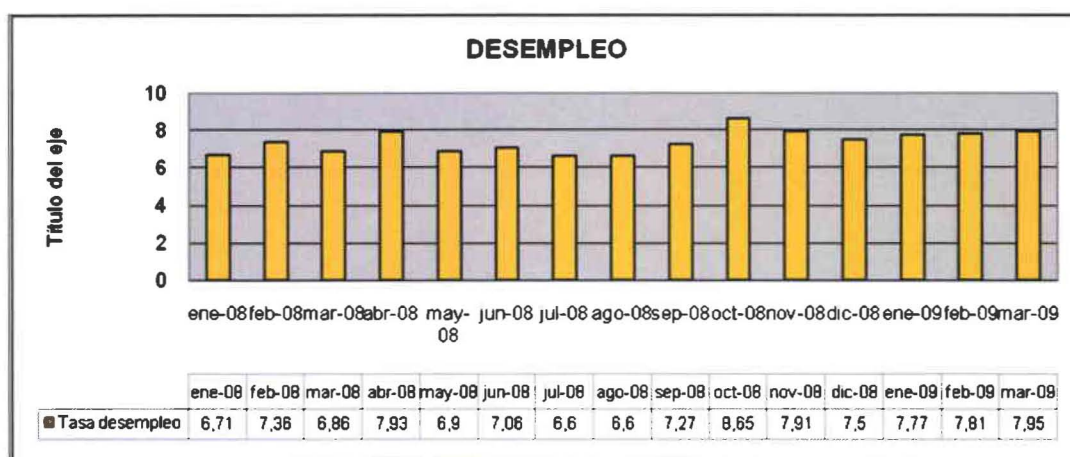
Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴ <http://www.eluniverso.com/2009/04/07/1/1356/4A9E6140D6D4422D851505486F1607EA.html>

En los últimos 15 años la tasa activa referencial ha decrecido 17.45% al 9.26%, debido a la dolarización desde el año 2000. De septiembre de 2008 a junio de 2009 se presentó una baja de 9.31% a 9.24%⁵ acompañado de la escasez de créditos.⁶ En el 2008 se inició un control de tasas de interés por el gobierno de turno manteniéndose alrededor del 9.22%; cifra que no refleja las condiciones de mercado actual; porque los créditos se encuentran con mayores barreras de entrada provocando menor capacidad de endeudamiento, que en el pasado aunque la tasa fue mayor los créditos eran más accesibles para una empresa nueva. En el caso particular de la organización por su número de empleados y ventas no se ajustan para un crédito PYMES, en las instituciones bancarias se debe incurrir en costos financieros mayores y ajustarse a un crédito con altas tasas de interés, incurriendo en mayores costos financieros lo cual es una amenaza para la nueva empresa.

2.5.3 DESOCUPACION

GRAFICO 2.6



PROMEDIO DE DESEMPLEO 2008

En.08	Fe.08	Mar.08	Ab.08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	PROM
6.71%	7.36%	6.86%	7.93%	6.9%	7.06%	6.6%	6.6%	7.27%	8.65%	7.91%	7.5%	7.27%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

⁵ Revista Gestión , Junio 2009, Pág. 145

⁶ Revista Gestión , Junio 2009, Pág. 145

La tasa de desempleo en el año 2008 tuvo un promedio 7.27% , en el año 2009 el Gobierno central pretende mantenerla pese a los efectos de la crisis financiera internacional⁷. Para verificar la información mencionada se proyecta para el primer trimestre del año 2009 donde se reafirma la permanencia de dicha tasa. Este factor es una ventaja para la empresa nueva porque existe mano de obra en el área de la panadería sin empleo y podría existir una oferta importante, beneficiando así en los salarios .

2.5.4 FACTORES POLITICOS

En el decreto N° 95 dictado el 14 de Octubre del 2009 por el Gobierno actual, en el Art. 1 difiere al 0% el Arancel Nacional de Importaciones, para la importación de trigo, harina de trigo y sémola; y; en el Sexto Considerando, el Directorio en Pleno Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), expidió la resolución 508 mediante la cual aprobó dicho diferimiento arancelario hasta el 30 de junio del 2010⁸, lo cual favorece económicamente a la empresa en su etapa de despegue ya que parte de la materia prima del producto es la harina de trigo.

2.5.5 FACTORES LEGALES

Para emprender una empresa dedicada a la elaboración de alimentos se necesita aprobar curso de capacitación en tecnología, diseño organizacional y procesos en panadería, dentro del Programa Socio Pan, que impulsa el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social⁹, y obtener los permisos de funcionamiento de: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Cuerpo de Bomberos, Permiso Sanitario de Funcionamiento y el Registro Sanitario. (Ver anexo A3).

⁷ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-espera-que-desempleo-en-2009-se-mantenga-en-el-73-de-2008-332394.html>

⁸ www.presidencia.gov.ec

⁹ http://www.mcds.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=562&Itemid=120

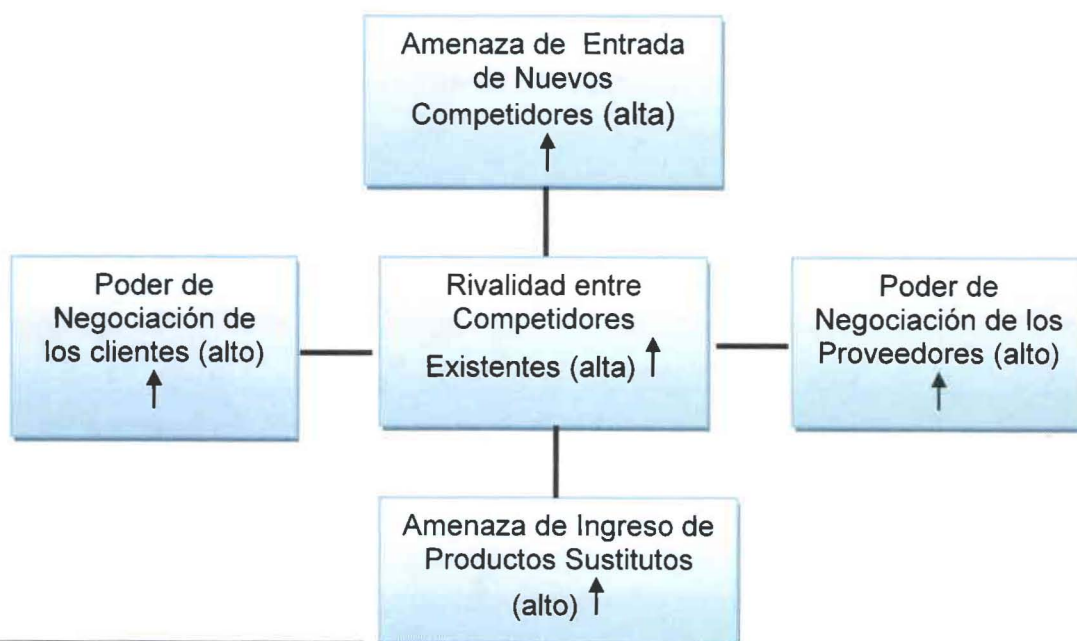
2.5.6 FACTORES CULTURALES

Ecuador consume 25 millones de panes al día, con un promedio per cápita de un pan tres cuartos¹⁰. El pan es considerado como el elemento primordial y clásico en el desayuno de los ecuatorianos, debido a que contiene la cantidad de carbohidratos necesarios para iniciar el día, aunque en la actualidad existe numerosos productos sustitutos y el precio del pan común tiende a elevarse constantemente, éste es consumido a diario y en todos los estratos socio económicos del país, mostrándose así una oportunidad para la empresa.

2.5.7 FACTORES TECNOLOGICOS

La constante innovación tecnológica en amasadoras y hornos, es importante para esta empresa, porque facilita la elaboración del producto, minimizando tiempo y mano de obra, obteniendo como resultado procesos eficientes, por tanto el factor tecnológico es una gran oportunidad para mejorar los procesos de la nueva empresa de pan.

2.6 FUERZAS DE PORTER



¹⁰ <http://www.ciudadcolorada.com/noticc/wm/index.php?action=show&type=news&id=2880>

2.6.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que no se necesita mayor inversión para entrar al mercado y los permisos de funcionamiento son accesibles.

2.6.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La elaboración del pan con quinua tiene poca competencia en el mercado, esta competencia está representada por: "Panadería y Pastelería Hansel & Gretel" "Panadería y Pastelería Sal & Pimienta" (Hotel Hilton Colón) y Panificadora "Cyrano", lo que significa que la rivalidad entre competidores es alta; aunque es un número reducido de empresas dedicadas a la venta de pan con quinua, son empresas que producen en volumen, ya que cuentan con la capacidad y recursos suficientes en sus plantas.

2.6.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Hay muy pocos proveedores de materia prima, en las condiciones requeridas para elaborar el pan de quinua, el poder de negociación de los mismos es alto, por lo que es necesario buscar proveedores alternos, nacionales y extranjeros, con el propósito de no caer en la dependencia de algunos de los ya existentes para evitar que logren imponer la materia prima en cantidad, calidad, oportunidad de despacho y precio.

2.6.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los posibles consumidores es alto, ya que no toda la población quiteña conoce sobre las bondades nutricionales del pan con quinua y los altos costos de la materia prima pueden llevar a los clientes a optar por otros panes de precios diferentes como: pan con quinua de la competencia, pan blanco, pan integral, pan de maíz, entre otros; dejando de lado este producto.

2.6.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El pan con quinua tiene alta gama de productos sustitutos, porque existe en el mercado mucha diversidad de panes como: pan blanco, pan integral, pan de maíz, entre otros, sin embargo, la fortaleza de este producto radica en las propiedades nutritivas y medicinales que posee la materia prima, lo que permite diferenciarse de los sustitutos y ganar el mercado que ellos dominan ahora.

Las variables del microentorno son amenazas altas para el negocio, esto limita la oportunidad de negocio, a su vez que se exige generar estrategias y tácticas de marketing eficaces que se especificarán en el Capítulo V.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCION

Con la finalidad de identificar las oportunidades existentes al implementar el proyecto en la ciudad de Quito, se analiza el entorno desde tres perspectivas diferentes: el mercado, la competencia y los gustos - preferencias de los consumidores de la zona urbana (residencial) de la ciudad de Quito.

3.2 PROBLEMA GERENCIAL

Determinar si se debe introducir pan con quinua en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

3.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACION DE MERCADO

- a. ¿Cuáles son las marcas más reconocidas de panificadoras?
- b. ¿Qué precio está dispuesto a pagar?
- c. ¿Cuáles son los hábitos de consumo/compra?
- d. ¿Qué tipo de distribución se utiliza?
- e. ¿Cuál es el segmento al que se dirige el producto?
- f. ¿Qué características valora el cliente al momento de elegir un producto de la panificación?
- g. ¿Qué actitud manifiesta el consumidor hacia el producto?
- h. ¿Quién realiza la compra del pan?

3.4 HIPOTESIS

- a) Las marcas más reconocidas de panificadoras son: Supan, Baguette y Cyrano.
- b) Los clientes están dispuestos a pagar \$1.50 por cada paquete de cinco panes de 225 grs.
- c) Se distribuye el producto a los principales supermercados y tiendas de barrio de la ciudad.
- d) El posible segmento de mercado son personas desde los 25 años de edad y de estrato económico medio y medio-alto.
- e) Las características que valora el cliente al momento de la compra son: apariencia, frescura y valor nutritivo del pan.
- f) La compra del pan la realizan los padres de familia que están dentro del segmento identificado.

3.5 OBJETIVO GENERAL

Identificar el grado de aceptación del pan con quinua en la ciudad de Quito.

3.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la demanda potencial de este tipo producto.
- Comprobar el segmento de mercado al que se orienta la comercialización de este producto.
- Identificar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un pan con quinua.
- Establecer los hábitos de consumo y compra.
- Conocer los lugares que el cliente prefiere para adquirir el producto.

3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.7.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA CUALITATIVA

El diseño cualitativo de la investigación, se desarrolla mediante el método exploratorio, mismo que se realiza a través de entrevistas personalizadas y grupos focales a clientes potenciales y personas conocedores del tema.

3.7.1.1 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Con las entrevistas a los expertos se puede apreciar su opinión acerca de la viabilidad del negocio.

3.7.1.1.1 METODOLOGIA

Se realiza entrevistas (anexo B2) a personas que conocen y tienen experiencia sobre el tema, con el objeto de recopilar información valiosa de fuentes reales, directamente relacionadas con el giro del negocio. Las entrevistas son planificadas previa cita, donde se señala la fecha y hora de la misma y además son grabadas en video.

3.7.1.1.2 OBJETIVO GENERAL:

Averiguar la opinión de los expertos en esta rama sobre la viabilidad del proyecto.

3.7.1.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar a la competencia y sus características
- Averiguar la opinión de los expertos sobre los distintos productos de panificación.
- Analizar las ventajas y desventajas de fabricar y comercializar este tipo de productos en el mercado nacional.
- Averiguar su percepción acerca de las proyecciones y comportamiento futuro de esta industria.
- Establecer las tendencias en los últimos años

- Saber las razones por las que se decidieron incursionar en la industria de la panificación.
- Analizar las razones por las cuales ofrecen cada uno de sus productos.

3.7.1.1.4 CONCLUSIONES

Para los señores Ing. Química Milene Díaz e Ing. Pablo Moncayo.

- La población de Quito especialmente niños, madres embarazadas, grupos vegetarianos y personas que requieran de un alto contenido de proteínas con fácil acceso, consumiría pan con quinua, pero el costo de producción de este cereal es alto, el pan debería contener grano tostado para que añada la sensación crocante, mejorando sabor y valor nutricional.
- Aunque en el país ya existen productos industrializados de quinua, como galletas, leche y yogurt; la barrera más difícil para esta idea de negocio es la aceptación del producto por parte del grupo meta, porque aún no está popularizado, pues el pan del programa mundial de la salud no fue muy aceptado por su sabor, entonces al momento recibir otro pan de esa misma composición quizá no sea muy bien admitido.
- La viabilidad de esta idea de negocio es buena, porque la mayoría de productos a base de quinua han tenido bastante auge en los grupos vegetarianos o personas que buscan productos orgánicos de sabor agradable, el producto debe pasar por un proceso de aceptación, que induzca al consumo de fibra, con adecuado empaque, buena promoción y presentación que entre por los ojos.

Para el señor Presidente del Gremio de Panificadores de Pichincha

- La oportunidad de emprender en la industria de la panificación surgió al detectar que en otros países la producción de pan es gourmet (libre de grasa), pero en Ecuador por tradición el pan debe ser enriquecido con huevos y manteca, a esto se suman los buenos ingresos en proporción

al trabajo, en horario muy sacrificado; la relación costo – beneficio es positiva.

- Si es posible ingresar con un nuevo producto a la industria de la panificación, con un pan con quinua de diversos sabores, formas, tamaños y calidad de los ingredientes, ya que no hay empresas de panificación que lideren el mercado, el pan se hace en forma artesanal e industrial, pero el posicionamiento en el mercado se logra con cordialidad, precios razonables, variedad del pan, mejora tecnológica, adecuado nivel de producción, parámetros o condiciones higiénicas muy exigentes y estrategias de marketing específicamente direccionada para el tipo de producto.

3.7.1.2 GRUPOS FOCALES

El grupo focal mediante una discusión interactiva proporciona información espontánea de todos los integrantes lo cual ayuda a solucionar el problema de investigación de mercados.

3.7.1.2.1 METODOLOGIA

Se reúne un grupo de 8 personas desde 25 años de edad de edad (estrato económico medio y medio-alto), los cuales están previamente informados que son filmados por 45 minutos, al momento de realizar una degustación del producto y mediante una guía del moderador, se discute, de manera temática, los diferentes objetivos del estudio. (Ver Anexo B3)

3.7.1.2.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de aceptación del producto de los posibles consumidores frente a los de la competencia por medio de degustaciones.

3.7.1.2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer el perfil de los consumidores del pan con quinua.
- Ver la frecuencia de consumo y compra de pan.
- Identificar la importancia que el consumidor le otorga al precio y a la calidad del pan.
- Verificar quién influye en la compra del producto.
- Saber qué características son importantes al momento de comprar el pan con quinua.
- Determinar los precios a los que están dispuestos a pagar los posibles clientes por el pan con quinua.

3.7.1.2.4 CONCLUSIONES

De las personas que asistieron a los grupos focales se puede concluir lo siguiente:

- Hay que saber comprar el pan ya que en algunas panaderías elaboran pan de muy buena calidad y en otras lo elaboran sin nutrientes, mal sabor o son del día anterior.
- Las personas no tienen una marca especial de pan pero una de las más conocidas es Bimbo y tienen preferencia por el pan integral.
- Al momento de comprar pan la apariencia, frescura y sabor es indispensable y en el caso de los panes enfundados la fecha de expiración determina la compra.
- La frecuencia con la que se compra el pan en la sierra es a diario, más que por una necesidad es una costumbre.
- Cuando a los integrantes de los grupos focales se les menciona la palabra "quinua" se les viene a la mente nutrición.
- El pan con quinua muchos de los miembros no lo han probado y les parece un pan novedoso, raro y nutritivo.
- Los factores que les motivaría a comprar el pan con quinua son: salud, cuidado personal y nutrición.
- Las personas adultas y con criterio formado comprarían este tipo de producto ya que aprecian más el valor nutritivo.

- El pan de sal y con chocolate fueron los más aceptados, el tamaño es ideal ya que no es como los otros panes que solo tienen levadura para elevar su volumen, y al pan de chocolate darle un empaque atractivo para que los niños se los lleven en las loncheras.
- Los puntos de venta de este producto serían supermercados y tiendas para que de esta manera todos tengan facilidad de adquirirlo.
- El precio que estarían dispuestos a pagar por un paquete de 5 panes de quinua sería de \$1 a \$1.25 ya que la quinua y el proceso de industrialización tiene un alto costo.
- La frecuencia de compra de este pan sería pasando un día para no cansarse del mismo sabor.
- Este pan con quinua se puede consumir en cualquier ocasión, ya sea alguna reunión especial por su tamaño o a diario dependiendo del precio.

3.7.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA CUANTITATIVA

Se realiza la investigación cuantitativa mediante el método de investigación descriptiva a través de preguntas a encuestados seleccionados por segmento meta con la finalidad de obtener la información requerida,

3.7.2.1 POBLACION OBJETIVO

El segmento al cual se dirige el producto son personas desde los 25 años de edad de estrato económico medio y medio-alto que mantienen una nutrición sana.

3.7.2.2 DEFINICION DE LA MUESTRA

Se conforma por hombres y mujeres a partir de 25 años pertenecientes a los estratos medio y medio alto de la ciudad de Quito. La población total que corresponde a este segmento es 236168 donde a través de la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas se tiene 272 unidades de muestra. (Ver Anexo B4).

3.7.2.3 ENCUESTAS PERSONALES

De los resultados de las entrevistas y grupos focales, se obtienen las bases para la elaboración de las encuestas, las cuales se realizaron en la ciudad de Quito.

Para obtener mayor cantidad de información y según el cálculo de la muestra (Ver Anexo B4) se efectuaron 272 encuestas.

El procesamiento de los datos se realiza con la finalidad de obtener una correcta investigación de mercados, por lo que se digita la información para transformar los resultados cualitativos en cuantitativos. En las encuestas se realizan preguntas de tipo cerradas y de opción múltiple (Ver Anexo B5) con el objeto de facilitar el análisis.

3.7.2.3.1 OBJETIVO GENERAL

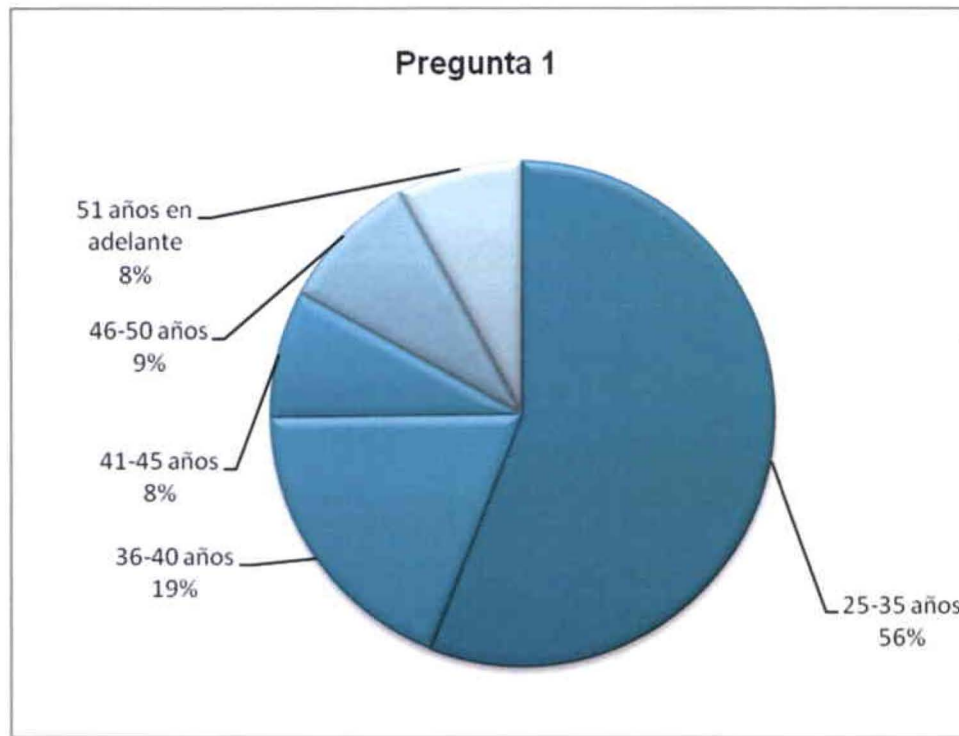
Identificar los hábitos de consumo y compra de los posibles clientes.

3.7.2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

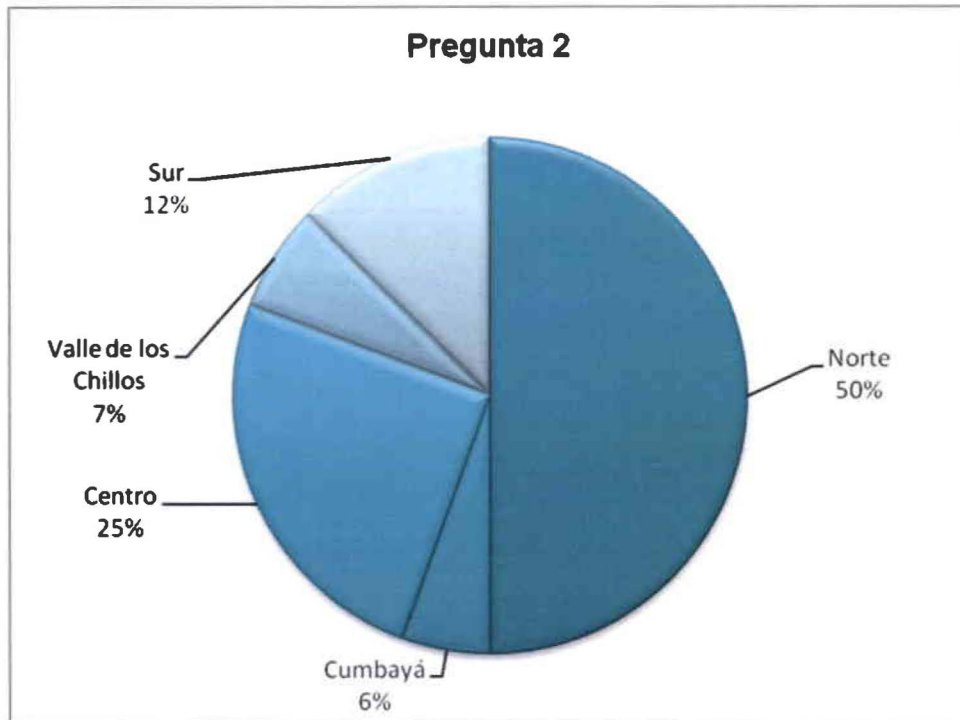
- Analizar el estilo de vida de los encuestados.
- Identificar la frecuencia de compra.
- Establecer qué tipos de panes son los más demandados.
- Determinar quién influye en la compra del pan.
- Saber sobre los atributos a los que se les da mayor importancia al momento de la compra.

3.7.2.3.3 RESULTADOS

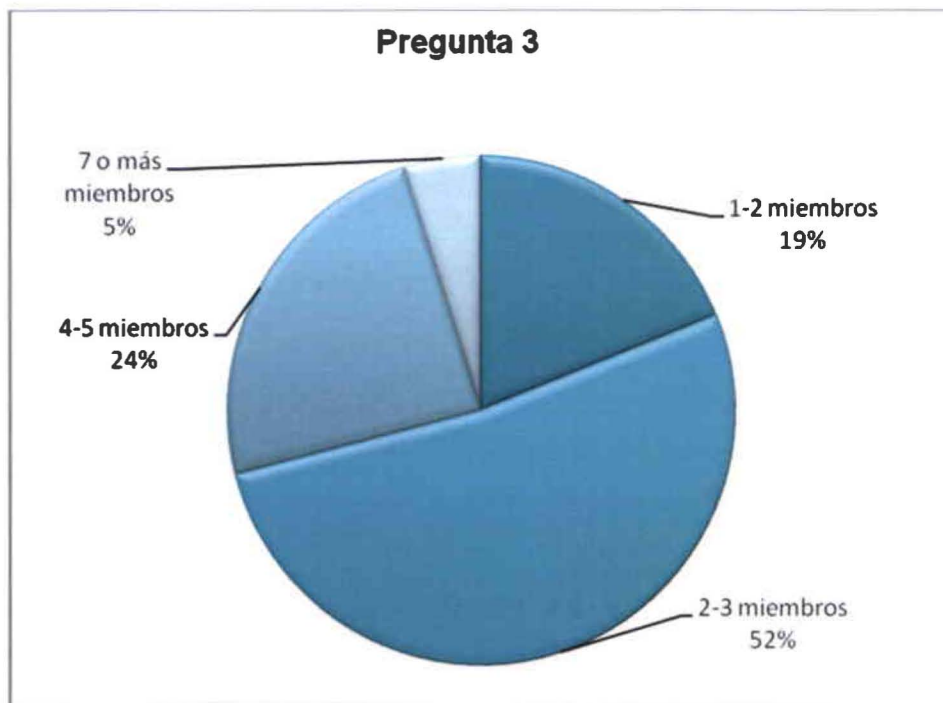
Las 272 encuestas realizadas en la ciudad de Quito dieron los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿En qué rango de edad se encuentra?**Gráfico No. 3.1**

El segmento de mercado analizado comprende hombres y mujeres a partir de los 25 años de edad residentes de la ciudad de Quito; de cada 5 personas encuestadas 3 se encuentran en el rango de edad de: 25 a 35 años, dándole prioridad a dicho segmento porque estas edades manifiestan tendencias a consumir productos nuevos que coadyuvan al cuidado de su imagen y nutrición.

Pregunta 2: ¿En qué sector vive?**Gráfico No. 3.2**

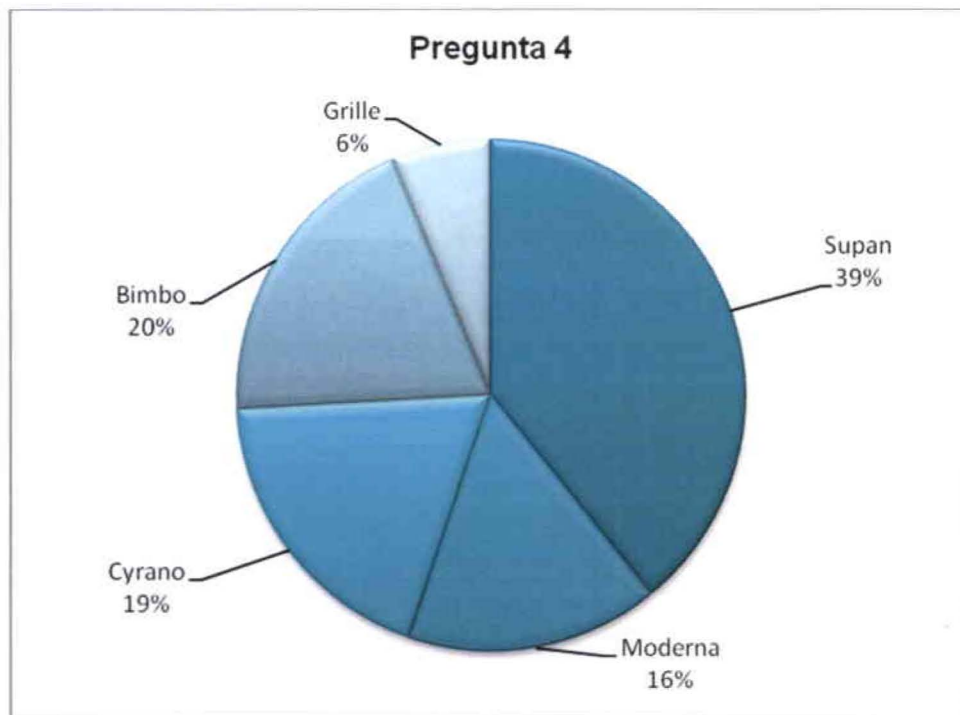
De las personas encuestadas, 1 de cada 2 viven en el sector Norte de la ciudad, esta información es representativa para desarrollar el plan de logística del producto.

Pregunta 3: ¿De cuántos miembros está compuesta su familia?**Gráfico No. 3.3**

Las personas encuestadas manifiestan que sus familias están compuestas de 2 a 3 miembros, representando 1 de cada 2, lo cual sirve para estimar la demanda, notando familias pequeñas con un solo hijo.

Pregunta 4: Señale la marca de pan que sea más conocida para usted, Elija una sola opción.

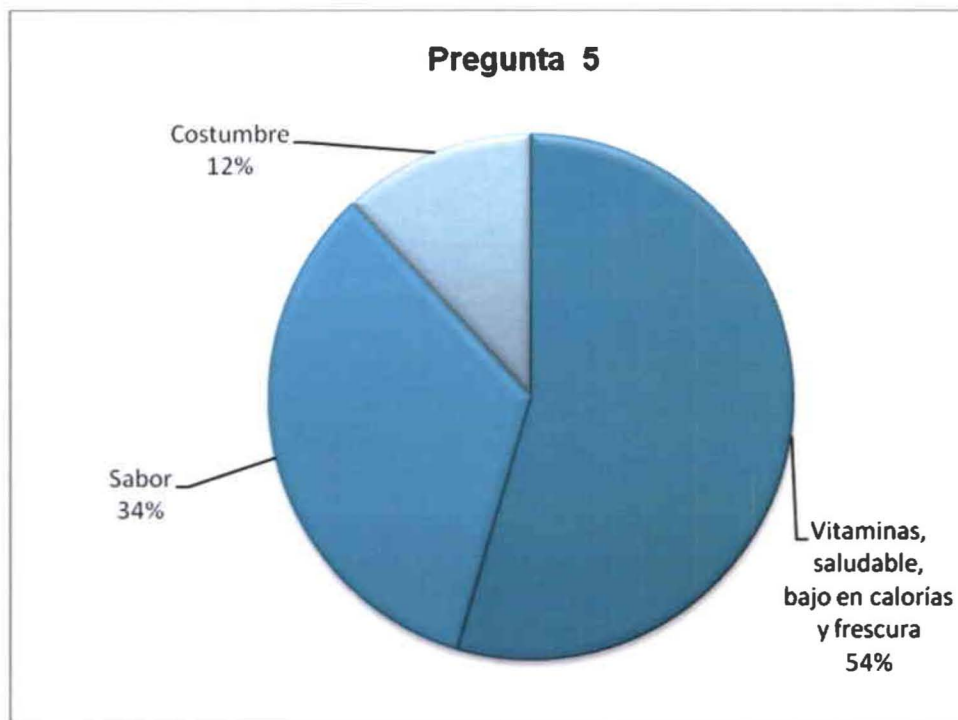
Gráfico No. 3.4



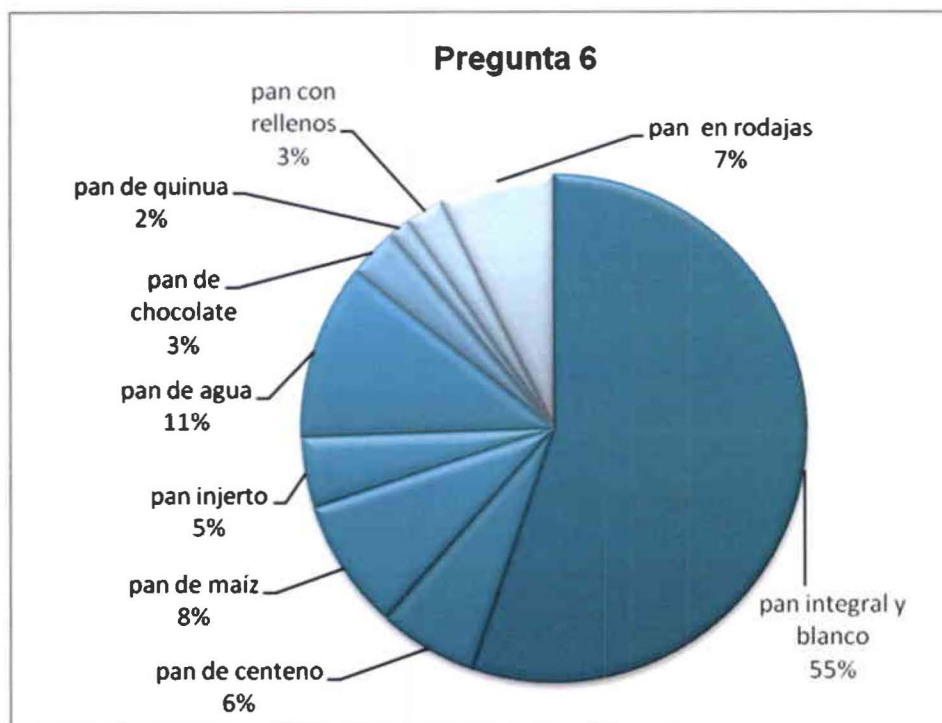
De las personas encuestadas 6 de cada 10 reconocen a la empresa Supan, que a su vez tiene dos marcas más que son Bimbo y Grille en el mercado, abarcando el 60% de reconocimiento de la marca en los clientes, lo cual es un indicador para la demanda de los clientes en la industria de la panificación. El 40% restante del mercado se distribuyen casi de manera equitativa entre Cyrano y Moderna, siendo las dos empresas independientes entre sí.

Pregunta 5: ¿Por qué razones consume pan?. Clasifique del 1 al 3 las siguientes opciones de acuerdo a su opinión, siendo 1 la razón menos importante y 3 la más importante.

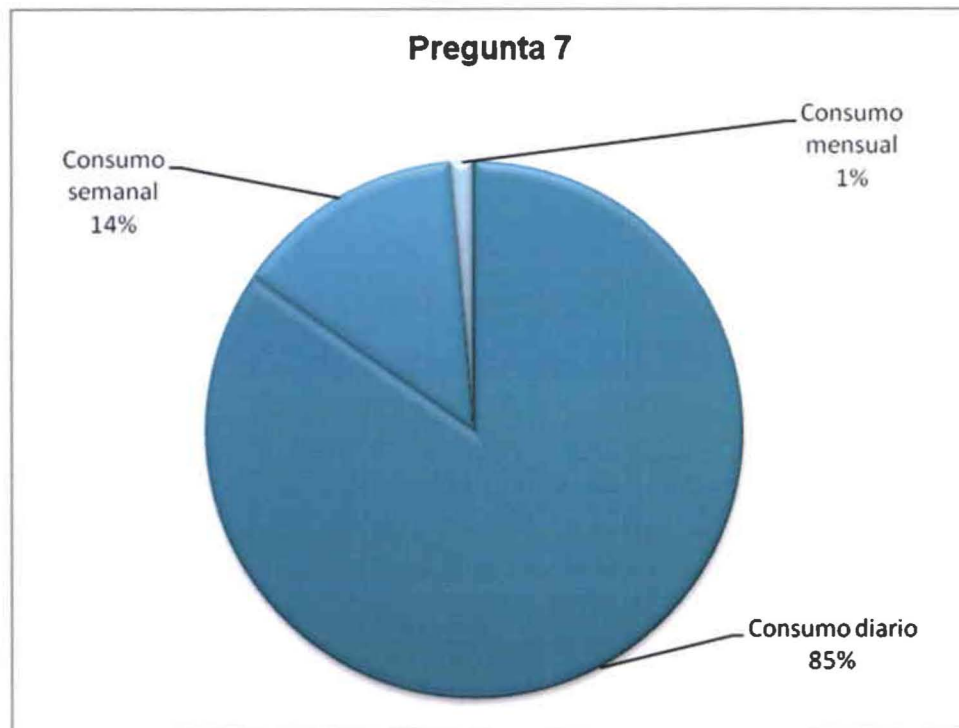
Gráfico No. 3.5



De las personas encuestadas, 3 de cada 5 manifiestan que las características más relevante al momento de elegir un pan son: que sea saludable, contenga vitaminas, bajo contenido calórico y la frescura, preferencias marcadas que deberán tomar gran importancia en el desarrollo y mejoras del pan con quinua.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de pan consume con mayor frecuencia?**Gráfico No. 3.6**

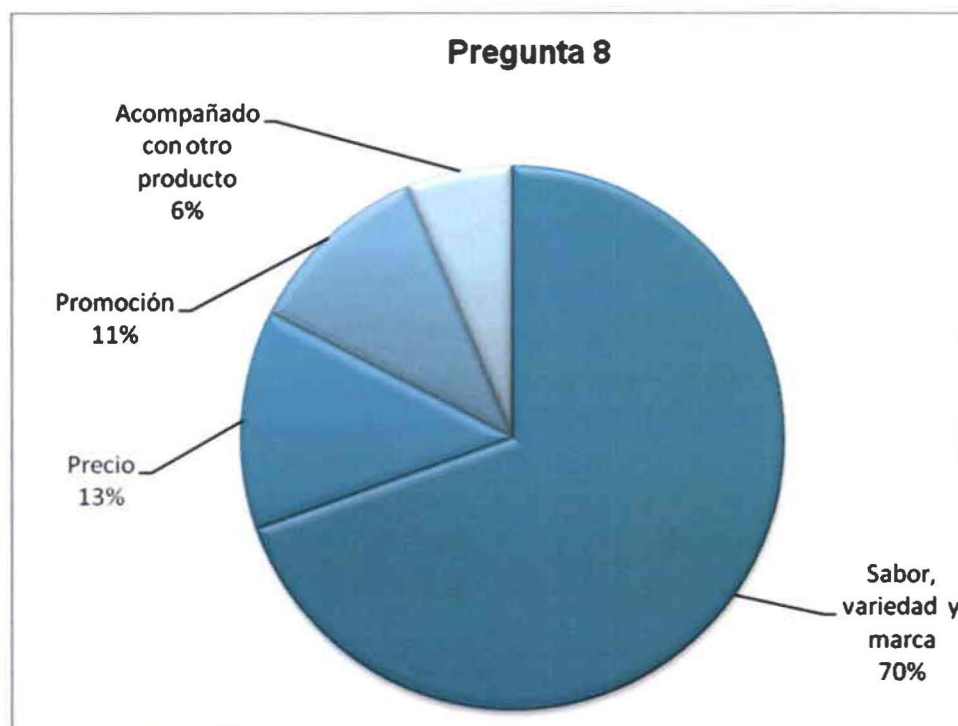
Los tipos de pan más demandado son: integral y blanco, ya que 3 de cada 5 personas prefieren conseguir este producto frecuentemente, manifestada la tendencia actual en consumir productos más beneficiosos para la salud.

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia consume usted pan?.**Gráfico No. 3.7**

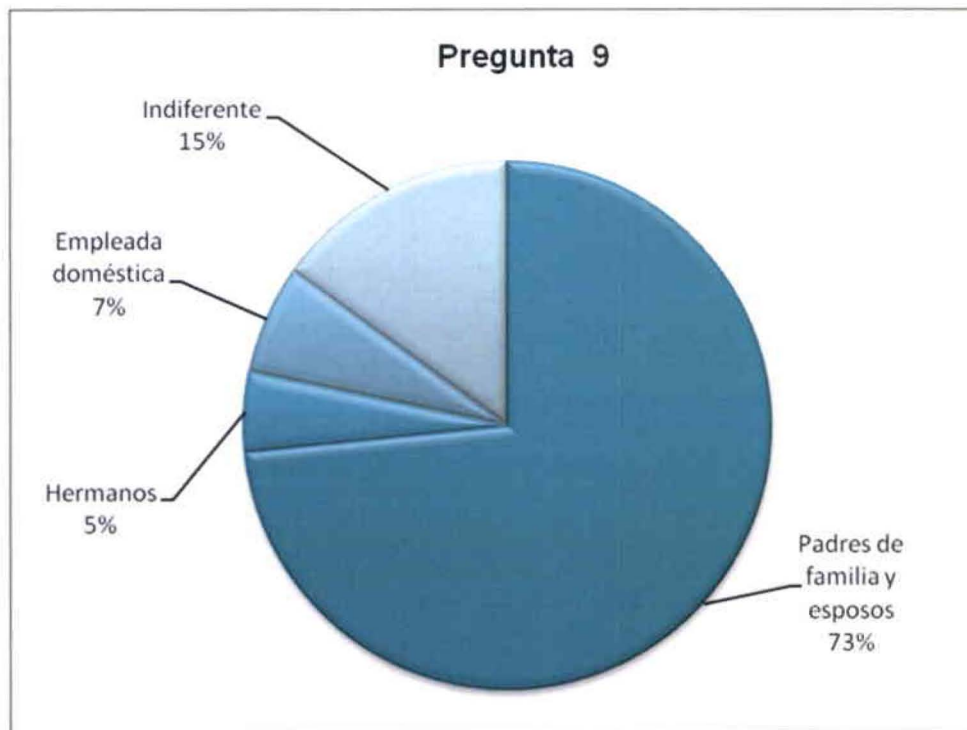
El consumo de pan en el mercado quiteño encuestado fue: 4 de 5 personas consumen pan diariamente y en contraposición apenas 1 de cada 5 demandan este producto esporádicamente, una vez al mes, por lo tanto se sustenta que dicho producto en sus distintas clases y presentaciones es demandado por la población.

Pregunta 8: ¿A qué atributos le da usted mayor importancia al momento de elegir un pan? Clasifique del 1 al 3 las siguientes opciones de acuerdo a su opinión, siendo 1 la razón menos importante y 3 la más importante.

Gráfico No. 3.8



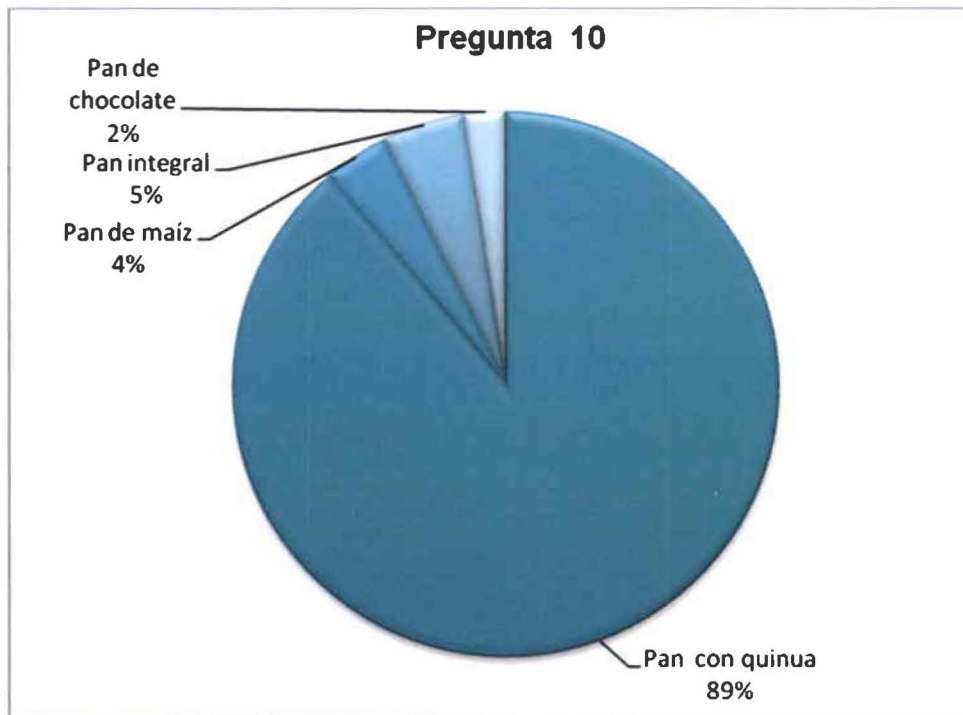
Tres de cada cinco personas encuestas le brindan mayor atributo a: sabor, variedad y marca. La información proporcionada por la investigación de mercados realizada revela que Panquina al ser una empresa nueva debe hacer grandes esfuerzos para posicionar su marca en un mercado competitivo.

Pregunta 9: ¿En su hogar, quién decide la compra de pan?**Gráfico No. 3.9**

La compra es decidida por los padres de familia y los esposos, porque 7 de cada 10 familias manifiestan dicho comportamiento, esta información será utilizada para dirigir la publicidad hacia estos dos tipos de personas.

Pregunta 10: ¿Qué pan de la lista anterior (ver pregunta 6) no ha probado y le gustaría hacerlo?. Mencione una sola opción

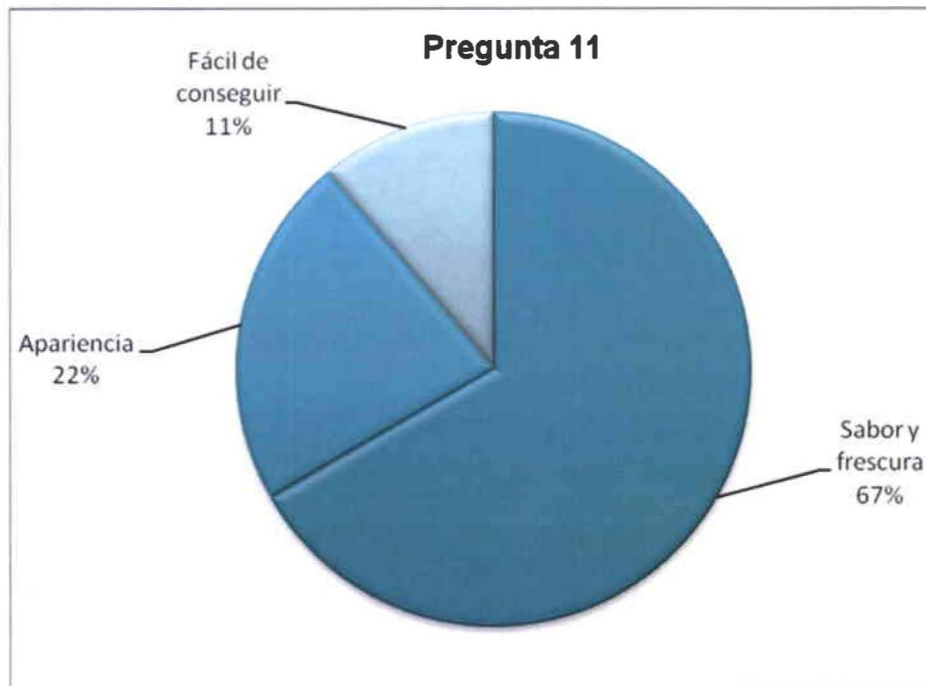
Gráfico No. 3.10



El mercado quiteño encuestado manifiesta que desearía probar pan con quinua plasmado en 4 de cada 5 personas, dato necesario como indicador de la posible aceptación del mercado.

Pregunta 11 : Considerando que el pan con quinua tiene alto valor nutritivo, ¿estaría usted dispuesto a reemplazar éste por el pan que consume habitualmente?

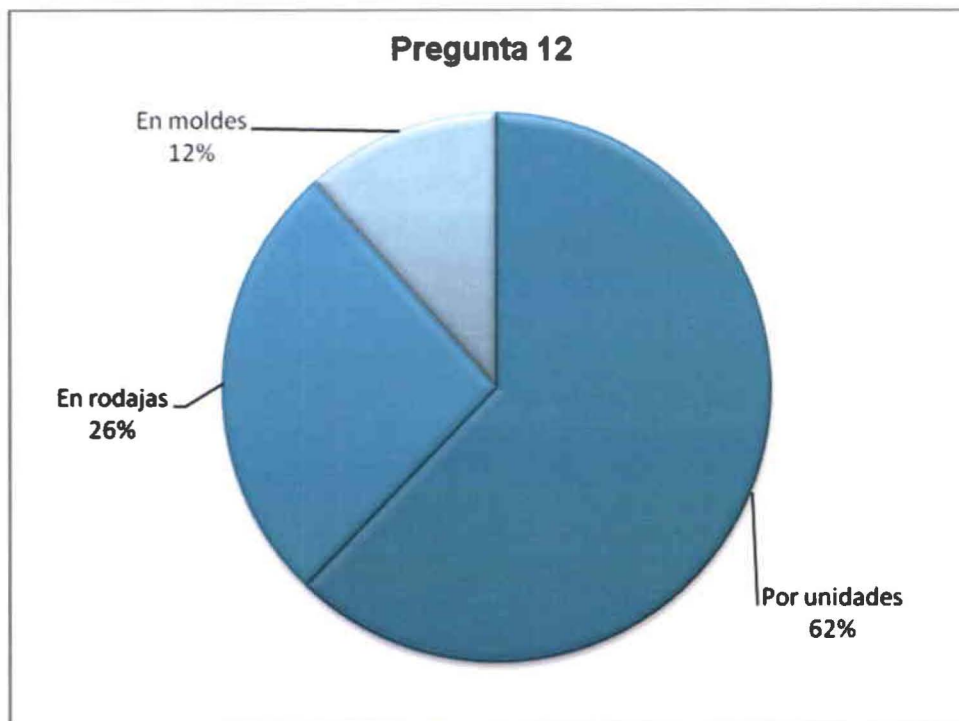
Gráfico No. 3.11



Siete de cada diez personas manifiestan un deseo de cambiar el pan habitual que consumen por un pan con quinua, debido a su valor nutricional y sus beneficios en la salud.

Pregunta 12: ¿En qué presentaciones le gustaría encontrar pan con quinua empacado?

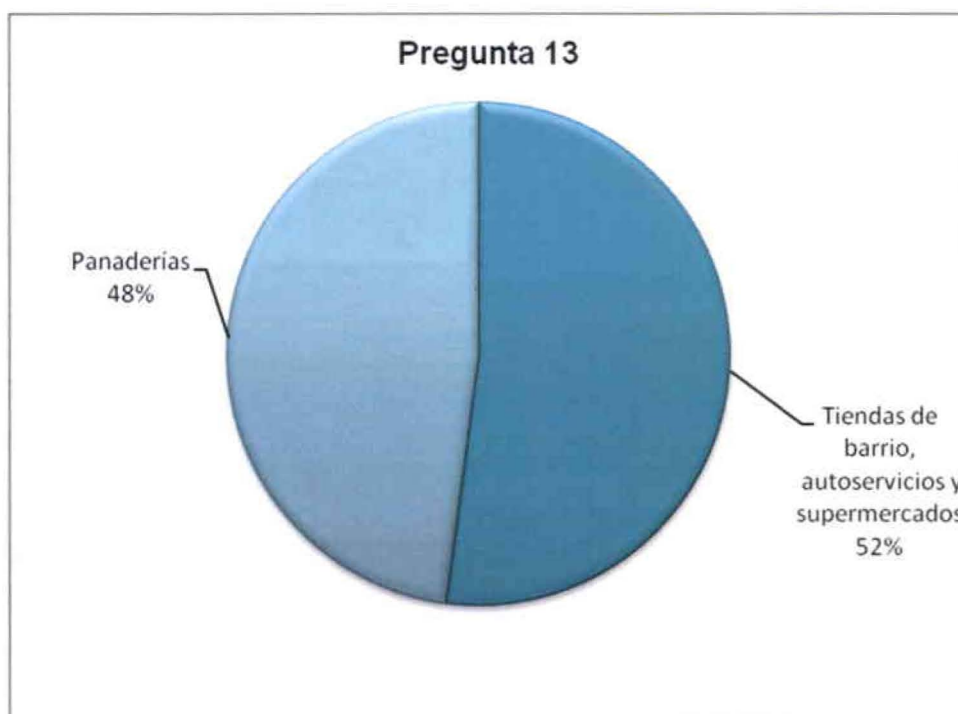
Gráfico No. 3.12



Las presentaciones preferenciales por el mercado encuestado fue por unidades, ya que 3 de cada 5 personas eligieron dicha opción.

Pregunta 13: ¿Cuál de los siguientes lugares escojería para comprar pan con quinua empacado?

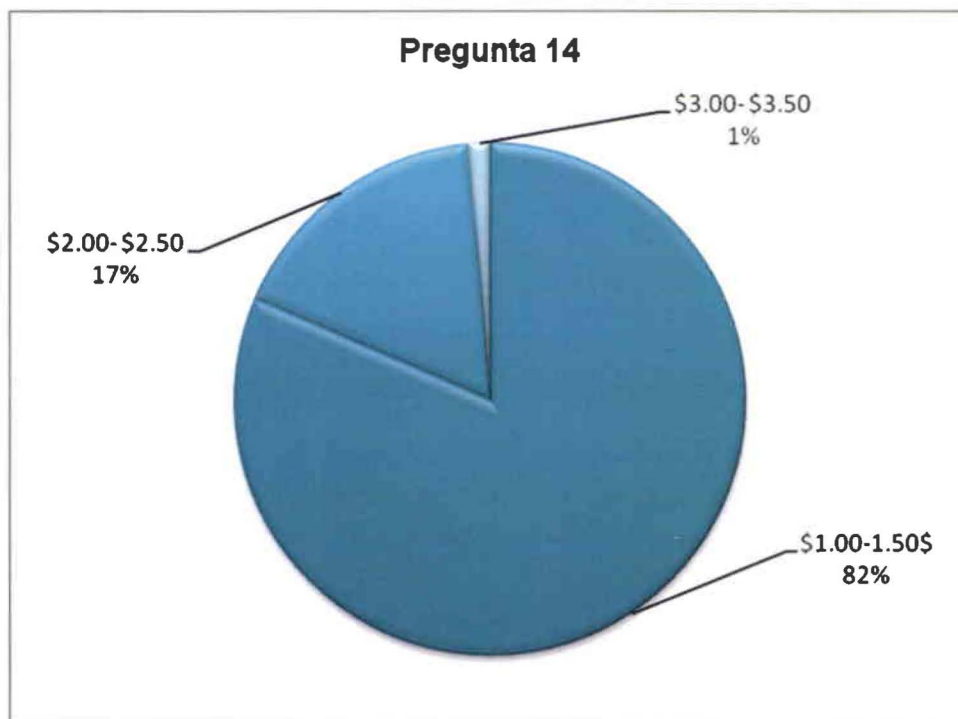
Gráfico No. 3.13



De las personas encuestadas 1 de cada 2 les gustaría comprar el pan con quinua en: tiendas de barrio, autoservicios y supermercados, por lo que esta reacción del mercado llevará a establecer los punto de venta para el producto.

Pregunta 14: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 5 panes con quinua ?

Gráfico No.3.14



El mercado quiteño encuestado ha manifestado que 4 de cada 5 personas desearían pagar entre \$1 a \$1,50 por un paquete de 5 panes de 45 gr.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En los últimos años se ha notado un considerable crecimiento de la industria alimenticia en el 6.78%¹¹ en promedio, ya que cada vez es mayor la necesidad de consumir productos que posean todos los requerimientos nutricionales, la importancia de una alimentación rica en fibras se ha acentuado y esta tendencia ha ampliado el consumo de panes integrales.¹²

Estos índices de crecimiento son favorables para la creación de una empresa que produzca y comercialice pan con quinua, debido a los hábitos de consumo de los clientes que no están totalmente satisfechos con productos similares y además no es fácil conseguirlos en la ciudad de Quito.

En conclusión existe la oportunidad de negocio, porque el mercado tiende a consumir productos nutritivos, de buena calidad, buen sabor, además se ven interesados en demandar productos elaborados en base de quinua que se encuentren diversificados.

¹¹ Ver Capítulo II, Gráfico No.2

¹² http://www.sica.gov.ec/cadenas/quinua/docs/La%20quinua_mercado.htm

CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1 MISION

“Panquina” es una empresa creada para la producción y comercialización de pan con quinua; que promueve una alimentación saludable a los consumidores, por medio de un producto altamente nutritivo, elaborado bajo estrictos estándares de calidad e higiene, a un precio competitivo, generando fuentes de trabajo, con un talento humano eficiente, comprometido con el cuidado del medio ambiente, proporcionando rentabilidad atractiva para los socios de la organización.

4.2 VISION

Promover la nutrición en el Ecuador

En cinco años **“Panquina”** llegará a ser líder en la producción y comercialización del pan con quinua, posicionando la marca a nivel nacional e internacional, reconocido como un producto altamente nutritivo y con altos estándares de calidad.

4.3 PRINCIPIOS

La filosofía de trabajo de la empresa **“Panquina”** se fundamenta en los siguientes principios:

- Ser innovadores continuamente para estar a la vanguardia en la Industria de la Panificación.

- Cuidar la imagen de la empresa cumpliendo con las normas y especificaciones establecidas.
- Actuar a base de la misión y visión de la empresa, para la realización de procesos.
- Apoyar al talento humano constantemente por medio de motivación y capacitaciones.
- Fomentar el trabajo en equipo y respeto mutuo entre los colaboradores de la empresa, para desarrollar un ambiente laboral agradable.

4.4 VALORES

La axiología empresarial de "*Panquina*" se resume en los siguientes postulados:

- **Responsabilidad social**, porque la empresa cumple con seriedad y garantía sus obligaciones con el cliente, la competencia, el medio ambiente y la sociedad; entregando un producto nutritivo elaborado con estricta observancia de las normas sanitarias y de calidad.
- **Honestidad** con los clientes, proveedores y accionistas en la producción y comercialización del producto.
- **Fidelidad**, porque "*Panquina*" se esmera en una buena atención al cliente, para que éste entregue su confianza, fidelizándose hacia el producto y servicio.

4.5 OBJETIVO GENERAL

Producir y comercializar pan con quinua de óptima calidad, para coadyuvar a la dieta alimenticia de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito; mediante la venta del producto en los lugares de mayor concurrencia de los consumidores potenciales.

4.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.6.1 PRODUCCION

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Realizar los procesos 100% eficientemente mediante maquinaria y tecnología.	Aprovechar al máximo la capacidad de la maquinaria.	Estar a la vanguardia en maquinarias y tendencias de nuevos productos.
Elaborar al menos 90.000 paquetes de pan con quinua en el primer año, y en los próximos cuatro años mantener un crecimiento de producción de 5% con respecto al año anterior ya que éste porcentaje se ha mantenido promedio en la industria de la panificación durante últimos años ¹³ .	Diversificación de proveedores. Sistematizar con el personal las actividades que se realizarán durante el mes.	Seleccionar proveedores serios que ofrezcan materia prima e insumos de buena calidad a precios razonables y establecer alianzas estratégicas. Redefinir los volúmenes de producción de acuerdo al resultado de las ventas.
Reducir al 0.5% del total, los desperdicios que se generan en el proceso productivo a partir del primer año.	Estandarización de procesos.	Establecer normas para que se mantenga 0.5% de desperdicios y no se eleve este porcentaje durante la vida del proyecto.

¹³ Capítulo 2, Sub- Industria de la panificación, pág. 3

4.6.2 MARKETING Y VENTAS

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Mantener fidelidad hacia el producto por lo menos de 25% del mercado objetivo.	Fidelización del producto.	Brindar el servicio de línea celular y convencional para quejas y sugerencias.
Crecer la participación en el mercado al menos 3% a partir del segundo año.	Posicionamiento de mercado.	Hacer campañas de nutrición dando a conocer las bondades del producto. Elaborar una investigación de mercado anual para saber el grado de aceptación del producto.
Mantener un crecimiento del 5% en las ventas anuales durante la vida del proyecto	Apertura de mercados alternos	Análisis de mercado permanente para encontrar oportunidades de negocio inmediatamente

4.6.3 FINANZAS

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Mantener el margen de utilidad mínimo del 15% entre el costo del paquete de cinco panes y el precio	Reducir costos y gastos.	Realizar controles diarios de ventas, costos y gastos. Realizar promociones dependiendo del nivel de ventas. Cumplir las metas y objetivos del área de ventas.
Mantener una razón de estructura de capital de 40% capital y 60% deuda, durante los 5 primeros años del proyecto.	Endeudamiento mínimo.	Pagar puntualmente los intereses y el capital. Cubrir la deuda en un plazo de 5 años.
Repartir el 25% de las utilidades y reinvertir el 75% a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.	Reinversión de utilidades retenidas.	Se repartirán utilidades siempre y cuando el crecimiento planificado no necesite de financiación interna. Análisis constante de la capacidad de pago y situación de la empresa.
Cumplir 100% las fechas de pagos acordadas con los proveedores y terceros para así generar un ambiente de confianza.	Establecer fechas de pago mutuo acuerdo con los proveedores. Manejo adecuado de cuentas por pagar y cobrar.	Pago puntual a los proveedores y colaboradores.

4.6.4 RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Tener 100% de personal capacitado y con experiencia en cada una de las áreas de la empresa.	Determinación de perfiles.	Realizar un adecuado procedo de reclutamiento, selección y contratación del personal.
Presentar 0% de rotación de personal.	Fidelización de empleados	Motivar al personal con incentivos monetarios y de reconocimiento. Ofrecer una remuneración justa.
Lograr una comunicación 100% eficiente entre los mandos altos y el personal operativo.	Comunicación horizontal.	Evaluar semestralmente al personal. Realizar reuniones periódicamente para obtener una retroalimentación del personal.
Destinar el 1% de las utilidades en los desayunos escolares de las distintas escuelas rurales de la sierra.	Participar en programas sociales y culturales que promuevan una sana alimentación en los niños. Imagen corporativa. Responsabilidad social.	Destinar este presupuesto a partir del segundo año de funcionamiento. Establecer contactos con escuelas rurales y autoridades de las ciudades.

4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL



4.7.1 CULTURA

- Brindar confianza a los colaboradores para que se sientan parte de la empresa.
- Promover sinergia entre los trabajadores para lograr mejores resultados
- Capacitar continuamente al personal con expertos relacionados con cada área de la empresa.
- Comprometer al talento humano a cumplir diariamente los principios establecidos por la organización.
- Integrar al personal por medio de coffee breaks, festejos de cumpleaños y fechas especiales.
- Utilización de uniformes para identificar a cada uno de los colaboradores y proyectar una imagen de pulcritud y asepsia de la empresa.
- Delegar el poder y autoridad al personal en cada una de sus áreas para agilizar con mayor rapidez los procesos.

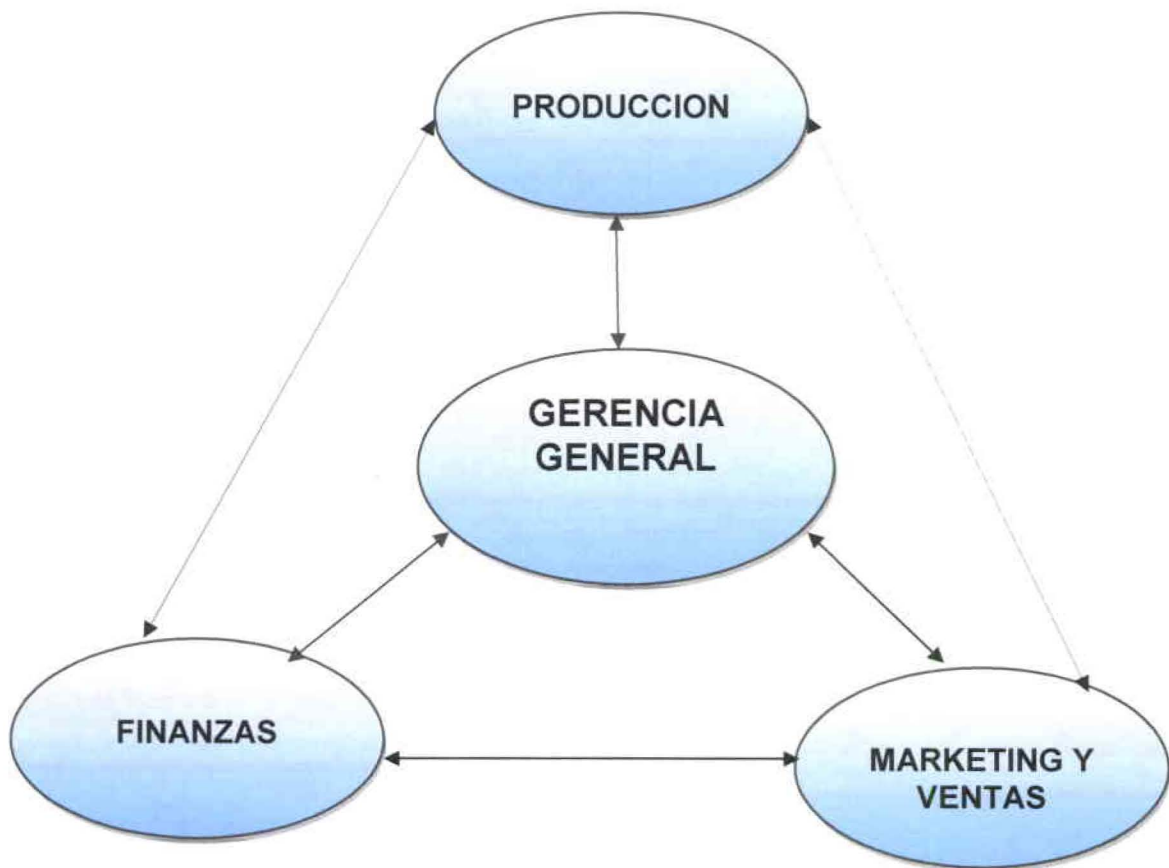
4.7.2 PERSONAL

- El reclutamiento de personal se basa en un perfil dinámico, creativo y emprendedor para que aporte constantemente al crecimiento de la empresa.

- Se realiza dinámicas de integración con el personal antiguo y nuevo para crear un ambiente agradable.
- El personal está sujeto a cumplir las reglas de higiene, puntualidad y producción de la empresa.

4.7.3 ESTRUCTURA

- La estructura de la empresa es simple ya que se caracteriza por tener poca departamentalización lo que aporta a una relación más cercana entre superiores y subordinados y su ventaja es que tiene bajo costo, es flexible y su contabilidad es clara.¹⁴



Elaborado por: Autoras

¹⁴ ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Décima Edición, 2004, pág. 433

4.7.3.1 Gerencia General

Se encarga de la planeación, organización, dirección y control de las actividades de cada departamento de la empresa así como la toma de decisiones sin limitar a los empleados a tener conocimiento de éstas.

4.7.3.2 Departamento de Producción

Está a cargo de de la recepción de insumos y materia prima para verificar que estén en buen estado y sea la cantidad requerida.

Para la elaboración y empaquetamiento del producto se cuenta con personal capacitado y especializado en el proceso para que el producto a distribuirse sea de buena calidad y se cumpla a tiempo los pedidos.

4.7.3.3 Departamento de Marketing y Ventas

En este departamento se realiza un seguimiento de la publicidad, investigación de mercados y volumen de ventas periódicamente, además se brinda un servicio al cliente continuo para mantener una buena relación con éste.

4.7.3.4 Departamento de Finanzas

Se cuenta con un asesor financiero quien lleva la contabilidad de la empresa, de tal manera que se registra todos los movimientos que realiza la empresa, para que a través de éstos se tomen decisiones acertadas así como el respectivo pago de las obligaciones tributarias.

4.7.4 INCENTIVOS

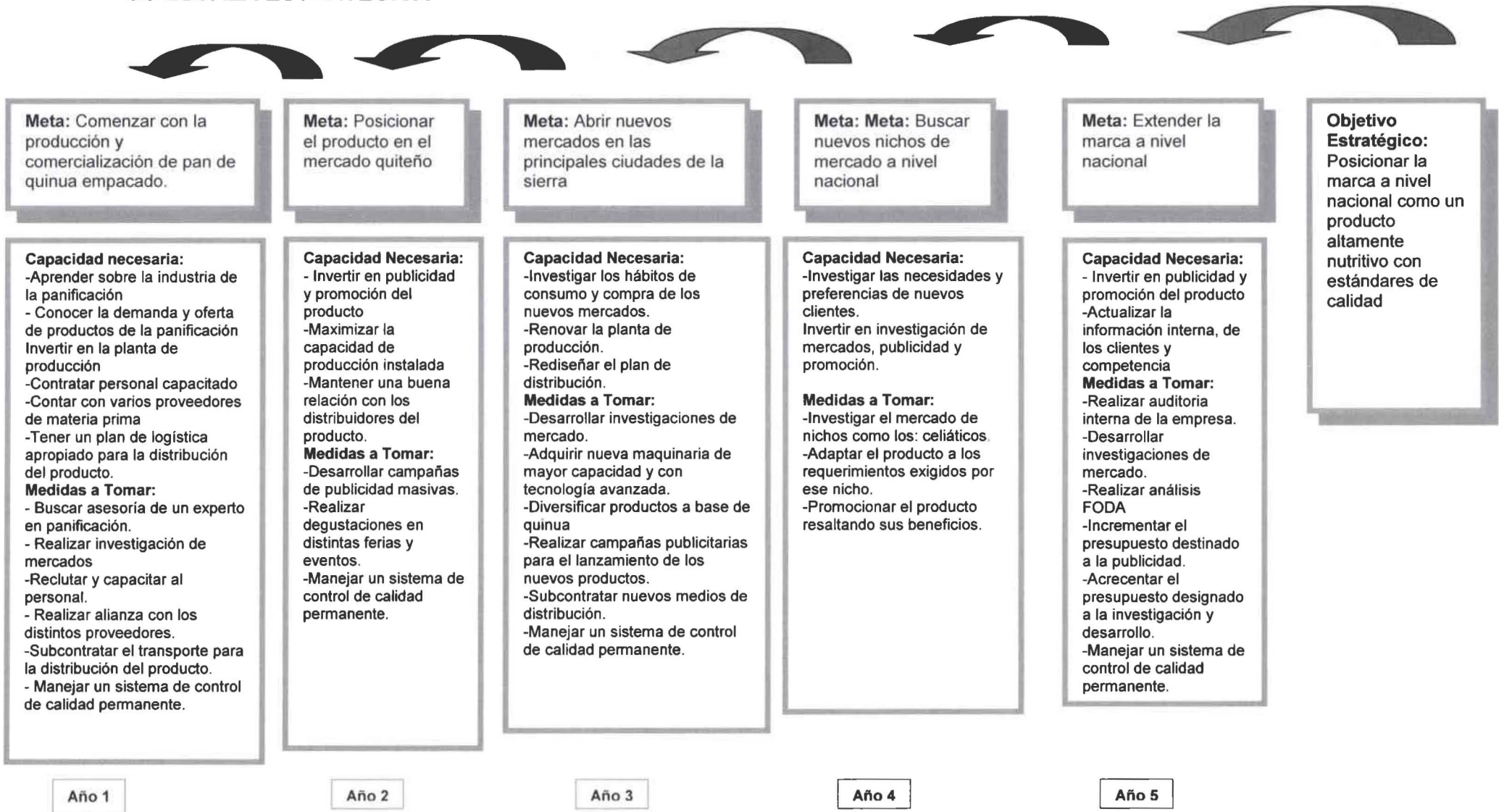
Los incentivos a realizarse están a cargo el área de Recursos Humanos y es:

-Bono de reconocimiento por su desempeño y permanencia en la empresa.

4.8 FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p><u>Fortaleza (F)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal conoce todo el proceso de producción, por lo que la ausencia de un colaborador no afectará la elaboración del producto. • El proceso de producción es corto y sencillo. • El producto es una excelente opción para personas que buscan alimentos nutritivos. • El producto es innovador, porque se diversifica la materia prima dándole un nuevo enfoque para aprovechar sus nutrientes. • El precio del producto es competitivo con relación a los existentes en el mercado. 	<p><u>Debilidades (D)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto es nuevo, por lo que no cuenta con experiencia en la industria. • El acceso a los canales de distribución es complicado, debido también a lo nueva que es la organización. • La forma de pago para los distintos supermercados y tiendas no es inmediata y muchas de ellas adquieren los productos a consignación
<p><u>Oportunidades (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La población investigada muestra la tendencia a consumir productos integrales. • Existe variedad de productos de la panificación empacados. • En nuestra ciudad ha crecido la demanda de productos empacados, en el ámbito de la panificación. • Las grandes panificadoras del mercado no han explotado la comercialización de este producto. • Hay gran variedad de recetas, que brindan la posibilidad de diversificar el producto. • Existe posibilidad de atender mercados aún no atendidos, que gustan de productos de la panificación pero que por su estado de salud no pueden consumirlo. 	<p><u>Estrategia FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dado que el personal conoce todo el proceso de producción, mismo que es corto y sencillo se puede diversificar el producto aprovechando las diversas recetas existentes así como muchas presentaciones del producto. • Atender mercados aún no atendidos, que gustan de productos de la panificación pero que por su estado de salud no pueden consumirlo. • Diseñar un plan de comercialización del producto, en el corto y mediano plazo. 	<p><u>Estrategia DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que la empresa es nueva, se debe arremeter con la producción y comercialización porque hay tendencia al consumo del producto y las grandes panificadoras aún no han explotado su comercialización. • Formular un plan de relaciones públicas, que incluyan eventos que promuevan el producto. • Diseñar formas de pago que se equilibran con los de cobro.
<p><u>Amenazas(A)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran experiencia en la elaboración y comercialización de pan, por parte de los competidores. • El precio de la materia prima puede ser afectado por fuertes cambios climáticos (quinua y trigo). 	<p><u>Estrategia FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No parar la producción por falta de un miembro del equipo de trabajo, porque todos conocemos el proceso de producción. • Determinar los períodos en los que escasea la materia prima, para comprar con anticipación la cantidad necesaria. Sin llegar a embodegar más de lo necesario, porque el dinero permanecerá improductivo por el inventario. • Realizar un control de calidad permanente para fabricar productos de alta calidad y valor nutricional. • Lograr alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima. 	<p><u>Estrategia DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas de posicionamiento e imagen del producto. • Diseñar campañas publicitarias que resalten los beneficios nutricionales del producto • Elaborar un plan de contingencia para enfrentar posiblemente la escasez de la materia prima.

4.9 ESCALA ESTRATEGICA



4.10 CADENA DE VALOR



INVESTIGACION Y DESARROLLO: Elaborar nuevos productos de acorde a las tendencias y hábitos de consumo y compra de los consumidores

RECURSOS HUMANOS: Seleccionar personal calificado, el mismo que será remunerado de acuerdo a las actividades que realicen.
Incentivar a los trabajadores mediante reconocimientos por desempeño y méritos.
Controlar las actividades realizadas por cada trabajador

ADMINISTRACION Y FINANZAS: Controlar el inventario y finanzas de la empresa.
Realizar proyecciones de ventas, crecimiento y gastos

4.10.1 LOGISTICA DE ENTRADA

- Se realiza un listado semanal de los insumos y materia prima que se necesitan para la producción.
- Recepción de insumos y materia prima controlando su calidad, frescura, apariencia y cantidad.
- Almacenamiento de los insumos en perchas y refrigeradores por medio de un sistema de inventarios.
- Presupuestar mensualmente otros gastos para la elaboración del producto como agua, gas electricidad y etiquetas.

4.10.2 OPERACIONES

La elaboración del pan con quinua necesita cumplir con un proceso sistemático que garantice el buen sabor, calidad y nutrición del mismo, el cual se detalla a continuación:

- Recepción de la materia prima controlando la calidad y cantidad de los mismos
- Peso de cada insumo requerido para la elaboración del producto.
- Mezcla de los ingredientes.
- Amasado de los ingredientes
- Se da forma a la masa
- Leudamiento de la masa.
- Hornear los panes durante 45 minutos a una temperatura de 150°C
- Control de calidad
- Empacado.
- Etiquetado y embalaje.

4.10.3 LOGISTICA DE SALIDA

El producto es colocado en cartones grandes para su distribución de tal manera que cada caja contendrá 12 paquetes para evitar que éstos se estropeen; las cajas son distribuidas por medio de transportes subcontratados los cuales se dirigen a los sitios de venta establecidos.

4.10.4 MARKETING Y PUBLICIDAD

Para entrar al mercado se realiza campañas informativas, seguido por el lanzamiento del producto con el apoyo de una empresa de BTL, así como organizar una campaña de mantenimiento y degustaciones en ferias y eventos dentro de la ciudad para que el consumidor se vaya familiarizando poco a poco con el producto.

Brindar servicio de línea celular y convencional para quejas y sugerencias.

4.10.5 SERVICIO AL CLIENTE

La comunicación con los clientes, proveedores y distribuidores es esencial para construir una relación de confianza y amistad. El cliente puede llamar y mandar mensajes a un teléfono móvil y convencional abierto a reclamos y sugerencias.

4.10.6 INVESTIGACION Y DESARROLLO

Se investiga las tendencias y gustos de los consumidores en el futuro, para crear nuevos productos.

4.10.7 RECURSOS HUMANOS

Se contrata personal con experiencia, que es remunerado de acuerdo a la actividad que realice, y se los motiva con capacitación e incentivos con el fin de alcanzar el máximo de su productividad para obtener resultados eficientes.

4.10.8 ADMINISTRACION Y FINANZAS

Se controla mensualmente los inventarios, flujos de fondos, gastos para de esta manera observar el desarrollo de la empresa.

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

5.1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa *“Panquina”* posicionarse en la mente de los consumidores de la ciudad de Quito.

5.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Incrementar las ventas en un 5% anual con respecto al año anterior.
- Crecer en la participación del mercado local a partir del segundo año en un 5%.
- Incursionar en nuevos mercados nacionales a partir del cuarto año y buscar nuevos nichos de mercado a partir del quinto año.
- Permanecer en la mente del consumidor para así alcanzar su reconocimiento de la marca plasmada mediante las diferentes promociones y publicidad.
- Captar la fidelidad los clientes mediante la entrega de un producto que satisfaga sus necesidades.

5.2 MARKETING ESTRATEGICO

5.2.1 CONSUMIDOR

La clase de consumidor al que está dirigido el producto son personas desde los 25 años de edad en adelante, de estrato económico medio y medio alto, que tienen tendencia al consumo de productos nutritivos ya que éstos contribuyen a una alimentación sana. Además, se caracterizan por ser abiertos a probar nuevos productos.

5.2.2 MERCADO

5.2.2.1 HISTORIA

En la Edad Media empiezan a elaborarse distintos tipos de pan y como consecuencia de ello comienza su comercio¹⁵; desde ese momento el pan ha sido uno de los productos básicos en la alimentación del hombre.

En el Ecuador el crecimiento de este mercado desde el año 2005 hasta el 2009 se ha mantenido constante con un promedio de crecimiento del 5.01%.¹⁶

5.2.2.2 TAMAÑO Y NIVEL DE LA DEMANDA

En vista del gran nivel de demanda de productos de panificación, existe en el mercado grandes empresas como: Grupo la Moderna, Cyrano, Supan; los cuales ofrecen variedad de productos, sin embargo ninguna de las empresas se han enfocado en promocionar pan con quinua.

Los ecuatorianos cada vez están adoptando la costumbre de consumir alimentos sanos y nutritivos, así por ejemplo, en la ciudad de Quito de los encuestados el 55% consumen pan integral y pan blanco¹⁷ (39% pan integral y 16% pan blanco) y el 76% dicen que cambiarían su pan habitual por un pan con quinua debido a los beneficios nutritivos de la materia prima¹⁸ lo cual es positivo para la empresa.

5.2.2.3 IMPACTO DE LA TECNOLOGIA

Para la elaboración del pan con quinua se utiliza maquinaria moderna, la misma que agiliza los procesos, estandariza y garantiza la calidad del producto.

¹⁵ <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/comonaciopan.htm>

¹⁶ Capítulo II, sub-industria de la panificación, Pág. 3

¹⁷ Investigación de mercados, Capítulo 3, Pág. 18

¹⁸ Investigación de Mercados, Capítulo 3, Pág. 27

En el mercado quiteño existen varias empresas de panificación tanto nacional como extranjera y tiene buena aceptación en el mercado pero ninguna de ellas promociona pan con quinua empacado.

5.2.2.5 PARTICIPACION DE MERCADO – PRINCIPALES MARCAS

Según los datos obtenidos en la investigación de mercados la marca que tiene mayor posicionamiento es "Supan" con 39% de aceptación en relación a las otras marcas¹⁹.

5.2.2.6. SEGMENTACION

5.2.2.6.1 SEGMENTACION GEOGRAFICA

Ciudad: Quito

Zona Geográfica: Urbana de la ciudad de Quito

5.2.2.6.2 SEGMENTACION DEMOGRAFICA

Edad: Personas desde los 25 años de edad

Genero: Masculino y femenino

Ingreso: Desde 500 dólares mensuales

Estrato socioeconómico: Medio, medio alto

5.2.2.6.3 SEGMENTACION SOCIOCULTURAL

Personas con tendencia a consumir alimentos nutritivos para el cuidado de su salud e imagen.

5.2.2.6.4 SEGMENTACION POR BENEFICIOS

Consumidores que buscan en el mercado lo más sano y nutritivo en lo que se refiere a productos de panificación.

¹⁹ Ver Investigación de Mercados, Capítulo 3, Pág. 25

5.2.3 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

5.2.3.1 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

El posicionamiento en el mercado de los productos de panificación empacados de la ciudad de Quito más conocidos según la encuesta realizada es:

PRODUCTO	POSICIONAMIENTO	SLOGAN	PRECIO
Supan	39%	Mi pan de siempre	\$1.51
Bimbo	20%	Contiene vitaminas	\$1.09
Cyrano	19%	Naturalmente saludable	\$1.80
La Moderna	16%	—	\$1.30 - \$2.06
Grille	6%	—	%1.55

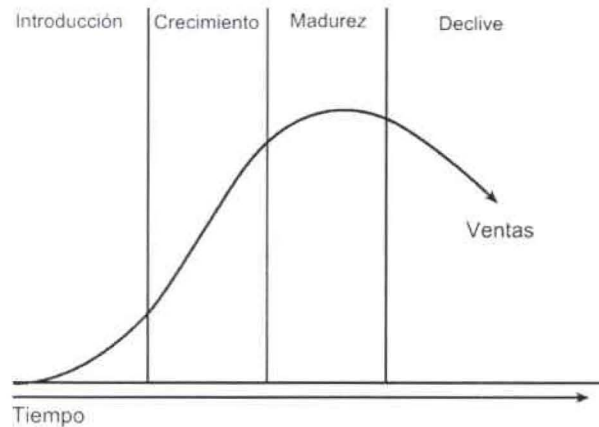
Elaborado por: Autoras

Fuente: Lista de Precios Megamaxi.

5.2.3.2 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El objetivo de esta empresa es posicionar en la mente de los consumidores este producto por medio de estrategias que se detallan a continuación en cada etapa del ciclo de vida del producto.

5.2.3.2.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO²⁰



El producto inicia en la Etapa de Introducción, donde se utilizan estrategia de publicidad informativa y expectativa para dar a conocer el producto y estrategia de posicionamiento para entrar en el mercado seleccionado por medio de un precio competitivo.

Etapa de Crecimiento:

La estrategia a utilizarse es: brindar charlas informativas y de concienciación para posicionar este producto en la mente de los consumidores como un pan altamente nutritivo en relación a otros panes como el de centeno e integral que son competencia directa del producto.

Etapa de Madurez:

En la etapa de madurez se toma en cuenta los siguientes puntos:

- **Modificación del producto:** La estrategia de mejoramiento de calidad ayuda a cambiar características del producto y así poder atraer nuevos clientes se utiliza en esta etapa.
- **Modificación de mezclas de mercadotecnia:** Las estrategias a manejarse son: lanzamientos de campañas publicitarias persuasivas y usar promociones de ventas agresivas como por ejemplo concursos o sorteos.

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Ciclo_Producto.png

La empresa utiliza la estrategia de diversificación del producto para entrar a nuevos segmentos de mercado por ejemplo elaborando pan con quinua y chispas de chocolate en un empaque atractivo para niños.

5.3 MARKETING TACTICO

5.3.1 PRODUCTO

El tipo de pan que se oferta inicialmente a los clientes es: paquetes de 5 panes con quinua empacados, cada pan es de 45 gramos con granos de quinua tostada en su parte superior lo cual le decora y da una sensación crocante, este producto se caracteriza por su excelente calidad, buen sabor y su elaboración con quinua lo que garantiza los nutrientes de este producto.

5.3.1.1 MARCA

La marca para este producto es "**Panquina**" ya que resalta el ingrediente principal de este pan.

5.3.1.2 DISEÑO DE ETIQUETA

Se utiliza una etiqueta llamativa y en la parte de atrás tiene la siguiente información: fecha de elaboración, fecha de expiración, peso, ingredientes; adicional se realiza las propiedades nutritivas de la quinua, y finalmente teléfonos de contacto de la empresa para comentarios, preguntas, reclamos y pedidos.



5.3.1.3 JUSTIFICACION SIMBOLICA Y SEMIOTICA DEL LOGOTIPO



El logotipo de Panquina está concebido con un estilo rústico, artesanal, lo cual crea una atmósfera cálida, natural y contemporánea.

Los elementos geométricos, de este logotipo están circunscritos en un óvalo que engloba un todo y representa la universalidad, protección, totalidad, calidez y dinamismo. Además está atravesado por pequeñas líneas horizontales a manera de persiana de color beige que emula una canasta para pan.

En el centro hay tres panes con quinua, se ha utilizado una foto del producto ya que por excelencia el pan, como símbolo, representa la mayor necesidad alimenticia del hombre.

Elementos Ornamentales: En la parte inferior hay una cinta roja – vino, que representa la energía, fortaleza, determinación y por supuesto el amor, es un color muy intenso a nivel emocional, además psicológicamente mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión

sanguínea, el color Beige sugiere liviandad, descanso, suavidad y fluidez, es como un difusor transparente de luz y envía un mensaje de distensión. Por último se encuentra un marco de color verde alrededor de todo el logotipo, este elemento cumple la función de unir a todos las partes que lo conforman asociándolos como un cuerpo único y sólido, se ha usado el color verde que es el color de la naturaleza por excelencia, representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura, tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad; el color verde es el más relajante para el ojo humano, además crea un perfecto equilibrio cromático en compañía de los colores cálidos rojo –vino y beige.

El SLOGAN: “Nutritivo y Natural”, sintetiza la principal promesa de venta y habla de las fortalezas y bondades del producto.

5.3.1.4 DISEÑO DE EMPAQUE

Los panes son colocados en una funda de papel celofán transparente y alrededor de éste se coloca la etiqueta.

5.3.2 PUBLICIDAD

5.3.2.1 CAMPAÑA DE PRODUCTO

- Destacar el valor nutritivo y naturalidad del producto frente al pan común que se oferta en el mercado quiteño.

5.3.2.2 CAMPAÑA DE POST-VENTA

- Brindar el servicio de línea celular y convencional para quejas y sugerencias
- Estar en contacto con el consumidor y saber sus necesidades y opiniones acerca del producto.

5.3.2.3 PROMOCION

Se promociona el producto a través de medios publicitarios y de comunicación dentro de la ciudad de Quito, resaltando las propiedades nutritivas, calidad y buen sabor del producto.

Al mismo tiempo se brinda degustaciones del producto en ferias y eventos para que las personas se vayan familiarizando con este pan.

5.3.2.4 CAMPAÑA DE PROMOCION

- Campaña de lanzamiento: Generar altos niveles de recordación del producto resaltando el respaldo de la marca y las ventajas que se ofrece frente a la competencia.
- Campaña de mantenimiento: Se la realiza por medio de servicios de una empresa BTL que se maneja con propagandas, charlas informativas acerca de las propiedades nutritivas de la quinua, ofrecer degustaciones en ferias y eventos de la ciudad de Quito.

5.3.3 PLAZA

5.3.3.1 PUNTO DE VENTA

El producto es comercializado en mini mercados, estaciones de servicio, tiendas de barrio y supermercados de la ciudad de Quito, con el fin de captar un gran mercado y sobre todo alcanzar reconocimiento de la marca del producto.

La documentación requerida para poder introducir el producto en los supermercados antes mencionados son:

- Carta dirigida al Gerente Comercial del supermercado, en donde se especifique el producto, precio, código y toda la información que se considere necesaria.
- Muestras o catálogos de los productos.
- Copia de la cédula del representante legal de la empresa.
- Copia del RUC
- Original de una factura de la empresa.
- Cuenta corriente en el banco acordado con el punto de venta para los pagos correspondientes.

Luego de esto se contacta con el gerente comercial de los puntos de venta para negociar la entrega, volumen y pago mencionados en la carta emitida.

5.3.3.2 CANALES DE DISTRIBUCION

El tipo de distribución es indirecto ya que de la fábrica va al detallista (puntos de venta), el mismo que se encarga de ofrecer el producto al consumidor final.



5.3.3.3 CAMPAÑA DE DISTRIBUCION

- Subcontratar el transporte de distribución para abastecer los puntos de venta detallados anteriormente en la ciudad de Quito.

5.3.4 PRECIO

El precio del paquete de 5 panes de 225 gramos es de \$ 1.15 este precio se calculo por tres factores: por la investigación de mercado que indica que el 82% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$1.00 a \$1.50; el margen de precio que maneja la competencia y por el costo unitario de cada

paquete (Ver anexo C2) lo cual proporciona un margen de utilidad atractivo para la empresa y se otorga el 9% de utilidad al detallista. (Precio de Venta sugerido al Consumidor Final: 1.25)

5.4 PROYECCION EN VENTAS

Para las proyecciones de ventas se realiza tres escenarios: optimista, esperado y pesimista, con diferencia de 10% en cada uno de ellos y se toma en cuenta los objetivos de la empresa planteados en el área de producción, ya que se desea producir 80.000 paquetes de panes anuales.

La tasa de crecimiento para los tres escenarios es de 5%, se mantiene ésta tasa tomando en cuenta el crecimiento promedio en los últimos años de la industria de la panificación y se la conserva durante toda la vida del proyecto.

5.5 PARTICIPACION EN EL MERCADO

DESCRIPCION	%	TOTAL
Segmento objetivo	100%	236.168
Personas que compran el pan en supermercados	52%	122.807
Personas que consumen pan integral	39%	47.897
Personas que cambiarían su pan por pan con quinua	76%	36.401

Elaborado por: Autoras

La demanda potencial diaria es de 7.280 paquetes de panes pero la capacidad máxima de la maquinaria solo permite producir 430 paquetes diarios, lo cual estima una participación en el mercado del 5.91%, este porcentaje favorece a la empresa porque es el punto de partida para su expansión.

TABLA 5.1

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	102171	107289	112665	118309	124236
PRECIO	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
TOTAL VENTAS	117496	123383	129564	136055	142872
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	91954	96560	101398	106478	111813
PRECIO	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
TOTAL VENTAS	105747	111044	116608	122450	128585
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	81736	85831	90132	94647	99389
PRECIO	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
TOTAL VENTAS	93997	98706	103651	108844	114297

Elaborado por: Autoras

5.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

TABLA 5.2

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Página Web	1	400	400
Publicación en revista familia	6	175	1050
Estrategias BTL	4	380	1520
Producción de material promocional	4	180	720
Degustaciones en centros comerciales	7	576	4032
TOTAL			7722

Elaborado por: Autoras

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS

- El negocio planteado ha sido diseñado para efectuarse en la Ciudad de Quito a lo largo de 5 años tomando en cuenta las variables del macro y micro entorno del país las mismas que no son estables.
- Para el análisis del proyecto no se toma en cuenta inflación, para los tres escenarios se mantienen precios constantes.
- No se toma en cuenta el crecimiento poblacional del Ecuador.
- El modelo de la dolarización continúa para toda la vida del proyecto.
- La inversión inicial requerida es la misma tanto para el proyecto con apalancamiento como para el proyecto sin apalancamiento y se mantiene para los tres escenarios. (Ver anexo E1)
- La inversión requerida para empezar el negocio de elaboración y comercialización de pan de quinua está desglosada en los presupuestos de equipos y maquinaria, muebles y enseres, vehículos, equipos de oficina y gastos de constitución.(ver Anexo E2)
- Se realiza inversión de maquinaria en el tercer año, la misma que no varía en ningún escenario.(Ver anexo E2)
- El proyecto considera dos alternativas: Una con apalancamiento y otra sin apalancamiento (Ver anexo E3)

- El valor del capital de trabajo varía para cada escenario, corresponde a 1 mes de operación de la empresa y se fundamentó en la publicidad de lanzamiento, materia prima, nómina, sueldos, arriendos, servicios básicos, suministros de oficina y limpieza materia prima. (Ver anexo E4).
- El método de depreciación que se tomó en cuenta es el de línea recta (Ver anexo E5)
- "Panquina" será una compañía de Sociedad Anónima la misma que estará conformada por dos socias.
- La proyección de ventas está basado en el crecimiento de la industria de la panificación que ha tenido un crecimiento promedio de 5,01% en los últimos 5 años, a partir de esta base se proyecta una producción al 100% de capacidad en el escenario optimista, un 90% en el escenario real y un 80% en el escenario pesimista.(Ver anexo D1)
- Para los tres escenarios se estima un 0.5% de rechazo, por la inexperiencia que se tendrá al establecer procesos, problemas en la fabricación, o efectos de caducidad del producto. Cabe recalcar que este porcentaje se mantendrá durante toda la vida del proyecto.
- Existe un 0,5% de devolución por parte de los puntos de venta en cada año, ya que se puede expirar el producto o no venderse en su totalidad
- La estimación de ventas por presentación se realizó en base a los resultados en el estudio de mercado donde el 62% de personas encuestadas eligieron la presentación de 5 panes empacados

- La capacidad instalada estará acorde con los 91954 paquetes de panes que se producirá inicialmente hasta terminar en el quinto año con una producción de 111813.
- Se detalla todos los gastos en los que se incurrirá para el funcionamiento del negocio. (Ver anexo E6)
- La publicidad se considera como gasto fijo ya que no depende de las ventas (Ver anexo E7)
- La reposición de uniformes y herramientas empleadas se realizará cada año según sea el desgaste de los mismos y conforme a la necesidad requerida. (Ver anexo E11)
- Los cálculos de los flujos apalancados para los tres escenarios suponen la adquisición de un préstamo que será cancelado en cinco años (Ver anexo E13)
- Se considera un monto de 12480 USD para préstamo a una tasa del 11.05% (Ver Anexo E13)
- El costo de oportunidad para evaluar los flujos de fondo apalancados es de 20.19% y para los flujos de fondo no apalancados es de 17.18% (Ver Anexo E14)
- El punto de equilibrio del proyecto es de 32098 unidades a un precio de 0.87 ctvs. para no tener ni ganancias ni pérdidas (Ver Anexo E16)

6.2 EVALUACION FINANCIERA

Una vez hecho el análisis financiero, se concluyó que el proyecto es atractivo, ya que la tasa interna de retorno de todos los escenarios es mayor al costo de oportunidad. Se puede notar que con un apalancamiento de 60%, el rendimiento esperado por los accionistas y el valor actual neto, aumentan dado los escudos fiscales de la depreciación y el interés, además el VAN en los 3 escenarios es mayor a cero, lo cual es positivo para los socios ya que le asegura beneficio.

TABLA 6.1

ESCENARIO	APALANCADO		DESAPALANCADO	
	TIR	VAN	TIR	VAN
Optimista	52%	25253,94	61%	32752,50
Esperado	44%	18955,90	50%	36378,36
Pesimista	30%	8032,07	39%	26093,56

Elaborado por: Autoras

CAPITULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

7.1 POSIBLES RIESGOS

7.1.1 Sequías e inundaciones

En el Ecuador a lo largo de los años se han suscitado veranos e inviernos muy intensos donde la falta de lluvia y el exceso de la misma han provocado sequías e inundaciones que han dañado muchas plantaciones del país, provocando que el agricultor pierda su inversión y que sus productos se encarezcan y escaseen en el mercado.

Plan de Contingencia

- Anualmente se solicitará información en los Ministerios de Agricultura y Medio Ambiente sobre la producción de quinua y los cambios climáticos en el país, con lo que se tomarán medidas necesarias para el abastecimiento de la materia prima del producto.
- En el caso de pronosticar algún evento que no se pueda sobrellevar en el país, como el alza excesiva del precio de la quinua, o la escasez de la misma, se importará de países vecinos como: Perú o Bolivia, según convenga a la empresa.
- Una zona de cultivo de quinua en el futuro será adecuado para abastecer la producción de la materia prima de manera segura, sin depender de terceros.

7.1.2 Conflictos internos de la empresa

En el clima laboral se pueden producir problemas tales como: inconformidades con las tareas designadas o salarios recibidos, falta de productividad, incomodidad, falta de compañerismo.

Plan de Contingencia

- Para evitar un ambiente intolerante, se inculcará los valores de la empresa, para mantener un ambiente laboral familiar donde predomine el trabajo en equipo y el respeto mutuo.
- Se realizarán actividades de integración periódicas, para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se esmeren por el progreso de ésta.
- Se pagarán incentivos al buen desempeño, así como se brindará estabilidad laboral, para que el trabajador se sienta seguro y pueda crecer dentro de la empresa.

7.1.3 Inconvenientes en el Área de Producción

La maquinaria del departamento de producción de la empresa tiene un tiempo de vida útil, y en el transcurso de éste pueden presentar distintos tipos de fallas.

Plan de Contingencia

- Se capacitará al personal en el buen uso de la maquinaria y utilización de instrumentos, para evitar daños o averías de los mismos.
- Se realizará mantenimiento periódico de las máquinas.
- Si no existe arreglo para el daño de la maquinaria, se optará por renovarla inmediatamente, con el objeto de no retrasar la producción.

7.1.4 Incendios

Dado a que en la producción del pan de quinua se utiliza combustible (diesel) y puede ocurrir un cortocircuito, se corre el riesgo de que se provoque un incendio dentro de la fábrica ocasionando grandes pérdidas para la empresa.

Plan de Contingencia

- Utilizar inmediatamente los equipos contra incendios que hay en la empresa.
- Crear simulacros con anticipación para que los empleados estén preparados para éste inconveniente.
- Contratar seguros para los equipos.

7.1.5 Ventas mayores a las proyectadas

En el caso de existir mayor demanda del producto y la empresa no esté preparada para afrontar esta situación a corto plazo.

Plan de Contingencia

Si la maquinaria no tiene capacidad para cubrir este volumen se adquirirá una nueva máquina, aunque esto afectaría el flujo de fondos ya que se elevaría la inversión, pero se compensaría con la utilidad obtenida del mayor volumen de ventas, o sino se realizará convenios con panificadoras amigas.

7.1.6 Fortalecimiento de la Competencia

Panquina, al ser una empresa nueva en el mercado, tiene la amenaza de que las empresas ya existente fortalezcan sus estrategias en el mercado quiteño, por ello se tomará ciertas medidas.

Plan de Contingencia

- Se realizarán campañas informativas para captar clientes y dar a conocer el producto, con el fin de que la población quiteña pueda identificar las propiedades nutritivas de éste.

- Se incursionará en nuevas ciudades del país, para así posicionar el producto a nivel nacional.
- Si se presentaría una baja en la demanda hacia el pan con quinua, se buscará otros puntos de venta, para captar otros segmentos.

7.1.7 Ausencia de algún trabajador

Por causas imprevistas un trabajador puede faltar, disminuyendo la fuerza laboral en la empresa.

Plan de Contingencia

- Cualquiera de las condueñas puede suplir la falta de ese trabajador desempeñando aquellas funciones.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- La industria del pan en los últimos 5 años ha presentado un crecimiento promedio de 5.01%*, ya que es un elemento esencial, y diario de la canasta básica familiar de todos los estratos socioeconómicos, lo cual alienta a la gestión y al trabajo comprometido de la nueva empresa que se iniciará.
- A pesar de que la situación del macro entorno favorece a Panquina como por ejemplo el crecimiento promedio de la industria de alimentos y bebidas durante los últimos nueve años en 6.78%²¹, en contra posición el micro entorno presenta amenazas las cuales son superadas con las estrategias de marketing implementadas.
- En la investigación de mercados se seleccionó como mercado objetivo personas con edades comprendidas de 25 años en adelante de la zona urbana de Quito y sus valles aledaños.
- Según la investigación de mercados el 76% de los encuestados indica que los componentes nutritivos y la calidad del producto son los factores que determinarán su decisión de compra.
- Las características del producto que tuvo aceptación son: en cuanto al sabor es agradable y diferente al pan tradicional, apariencia esponjosa, con textura crujiente y de 45 gramos.

*Capítulo II, Sub-Industria de la Panificación

²¹ Capítulo II Variables del Macro Entorno

- Se realizó el análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, desarrollando estrategias como diferenciación, posicionamiento y diversificación para que los aspectos positivos superen a los negativos.
- Se determinó la factibilidad del negocio ya que la TIR en el escenario esperado apalancado es 44%, siendo mayor al costo de oportunidad que es 20.19% y en los otros escenarios se obtuvo igual resultados positivos.

8.2 RECOMENDACIONES

- Poner en práctica éste proyecto, debido a que en los últimos años se ha notado un considerable crecimiento de la industria de la panificación, lo cual fomentará beneficios para: los trabajadores ecuatorianos, la población que busca alimentación nutritiva y natural, y, porque generará rentabilidad para los inversionistas.
- Aprovechar la tendencia de la población de consumir productos naturales, satisfaciendo a los consumidores con el pan con quinua.
- Para enfrentar las amenazas del micro entorno, implementar estrategias de posicionamiento, y diferenciación.
- Realizar publicidad constante dirigida de manera especial al segmento de mercado de personas 25 años en adelante de estrato medio y medio alto que vivan en la ciudad de Quito y sus valles.
- Brindar el servicio post-venta, para que el cliente emita quejas, sugerencias y demás comentarios que permitan mejorar el producto.

- Empezar una campaña de concienciación para el segmento seleccionado y atraer otros segmentos para que consuman el pan con quinua a través de medios de comunicación, charlas de nutrición y programas educativos donde destaquen las propiedades nutritivas de la quinua.
- Adoptar las estrategias defensivas como son: posicionamiento, mejoramiento de calidad y diferenciación que resultan de la comparación entre fortalezas y amenazas del análisis FODA que se hizo en el capítulo 4.

BIBLIOGRAFIA

- A. Burt y K. Scalan: Principios de la Dirección y Conducta Organizacional.
- CONSTANTINO, Markides: En la Estrategia está el Éxito, Editorial Norma.
- FRED, David: "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall, novena edición 2003
- GALINDO Edwin: Estadística para la Administración e Ingeniería, 1999
- KUSHELL, Jennifer: Solo para Emprendedores, Editorial Norma.
- MALHOTRA, Narres: Investigación de Mercados, Editorial Person.
- PORTER, Michael: La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Vergara
- . ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Décima Edición, 2004, pág. 433

- SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo: Preparación y Evaluación de Proyectos, 4ta Edición, Editorial McGraw-Hill.
- WESTERFIELD, Ross: Finanzas Corporativas, Editorial McGraw-Hill.

Publicaciones:

- Revista GESTION
- Revista MARKOP
- Revista PANIFICANDO
- Diario HOY
- Folletos de información estadística mensual del Banco Central del Ecuador.

Fuentes Electrónicas:

- www.bce.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.ecuadorencifras.com

- www.es.finance.yahoo.com
- www.superban.gov.ec
- <http://laquinua.blogspot.com>
- http://es.geocities.com/quinua_organica/composicion.htm
- www.presidencia.gov.ec
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>
- http://www.sica.gov.ec/cadenas/quinua/docs/La%20quinua_mercado.htm
- <http://www.eluniverso.com>
- <http://www.hoy.com.ec>
- www.presidencia.gov.ec
- <http://www.mcads.gov.ec>
- <http://www.ciudadcolorada.com/noticc/wm/index.php?action=show&type=news&id=2880>
- <http://www.sica.gov.ec>
- <http://www.alimentacion-sana.com.ar>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Ciclo_Producto.png
- http://www.fedexpor.com/img/req_permiso_sanitario.pdf

ANEXO A1

ORIGEN E HISTORIA DE LA QUINUA

Wilson (1976), considera que la quinua se habría originado en el hemisferio norte (México y Estados Unidos), en base a estudios de los *Chenopodium* cultivados, concluyendo que *Ch. nuttalliae* y *Ch. quinoa*, son con específicos distintos, pero con sus formas silvestres acompañantes, sugiriendo cambios en la nomenclatura existente, como son incluir dentro de *Ch. quinoa* ssp. *milleanum* las diferentes subespecies de *Ch. hircinum* y a la especie mexicana cultivada reducirla como una subespecie de *Ch. berlandierii*, del mismo modo sugiere que la quinua se habría derivado directamente de algún tipo silvestre en los Andes.

También, Wilson y Heiser (1979), manifiestan que *Ch. quinoa* habría evolucionado independientemente en Sudamérica sin influencia de las especie del Norte, siendo los posibles progenitores *Ch. hircinum* de tierras bajas o una especie silvestre extinguida de los Andes, que pudo haber sido desplazada o asimilada por el acompañante silvestre.

El origen de *Ch. quinoa* aún es complejo, especialmente por que están involucradas muchas posibilidades. Se sugiere la participación de dos especies diploides en el origen de *Ch. quinoa*, por lo que la quinua sería un anfidiplóide con herencia disómica, siendo el pariente silvestre más cercano de *Ch. quinoa*, *Ch. hircinum* y de *Ch. nuttalliae* el silvestre *Ch. berlandieri* respectivamente.

Desde el punto de vista de su variabilidad genética puede considerarse como una especie oligocéntrica, con centro de origen de amplia distribución y diversificación múltiple, siendo la región andina y dentro de ella, las orillas del Lago Titicaca, las que muestran mayor diversidad y variación genética.

La historia tiene pocas evidencias arqueológicas, lingüísticas y etnográficas, sobre la quinua, pues no se conocen muchos ritos religiosos asociados al uso del grano. Las evidencias arqueológicas del norte chileno, señalan que la quinua fue utilizada 3000 años antes de Cristo, mientras que hallazgos en la zona de Ayacucho indicarían que la domesticación de la quinua ocurrió hace 5000 años antes de Cristo. Existen también hallazgos arqueológicos de quinua en tumbas de Tarapacá, Calama, Arica y diferentes regiones del Perú, consistentes en semillas e

inflorescencias, encontrándose abundante cantidad de semillas en sepulturas indígenas de los Tiltil y Quillagua (Chile).

Una evidencia del uso de la quinua se encuentra en la cerámica de la cultura Tiahuanaco, que representa a la planta de quinua, con varias panojas distribuidas a lo largo del tallo, lo que mostraría a una de las razas más primitivas.

A la llegada de los españoles, la quinua tenía un desarrollo tecnológico apropiado y una amplia distribución en el territorio Inca y fuera de él. El primer español que reporta el cultivo de quinua fue Pedro de Valdivia quien al observar los cultivos alrededor de Concepción, menciona que los indios para su alimentación siembran también la quinua entre otras plantas. Posteriormente, Bernabé Cobo, confunde la quinua con la Kiwicha e indica que la quinua es una planta muy parecida al bleo de Europa. Garcilaso de la Vega, en sus comentarios reales describe que la planta de quinua es uno de los segundos granos que se cultivan sobre la faz de la tierra denominada quinua y que se asemeja algo al mijo o arroz pequeño, y hace referencia al primer envío de semillas hacia Europa, las que desafortunadamente llegaron muertas y sin poder germinar, posiblemente debido a la alta humedad reinante durante la travesía por mar.

Posteriormente, Cieza de León (1560), indica que la quinua se cultivaba en las tierras altas de Pasto y Quito, mencionando que en esas tierras frías se siembra poco maíz y abundante quinua. También Patiño (1964), menciona que en sus revisiones sobre La Paz, se habla de la quinua como una planta que servía de alimento a los indígenas (Jiménez de la Espada, 1885, II, 68) y finalmente Humboldt, al visitar Colombia indica que la quinua siempre ha acompañado y seguido a los habitantes de Cundinamarca.

USOS DE LA QUINUA EN LA ALIMENTACIÓN HUMANA

Las semillas (granos) se utilizan previa eliminación del contenido amargo (Saponina del episperma) en forma de ensaladas, entradas, guisos, sopas, postres, bebidas, pan, galletas, tortas, pudiendo prepararse en más de 100 formas diferentes (Ortega, 1992): entradas (9), sopas (10); guisos (45); postres (21); bebidas (10); ensaladas (4), pan, galletas y tortas (10) (Muñoz et al.; 1990). Las semillas

germinadas son también un alimento exquisito y muy nutritivo, sobre todo para aquellas personas vegetarianas.

Últimamente, se está utilizando como ingrediente del musli para los desayunos, así como hojuelas en reemplazo de las hojuelas de trigo y también en expandidos.

Las hojas y plántulas tiernas como reemplazo de las hortalizas de hoja (Acelga, Espinaca, Col, etc.), hasta la fase fenológica de inicio de panojamiento (hojas) y plántula hasta la fase de ramificación; con ellas se prepara: ensalada especial de quinua, ensalada mixta, ensalada de papas con hojas de quinua, ensalada jardinera de quinua, aji de hojas tiernas de quinua, crema de hojas de quinua (Muñoz et al.; 1990), sopa de llipcha de quinua, torreja de hojas de quinua (Ortega, 1992).

Las inflorescencias tiernas completas hasta la fase fenológica de grano lechoso, en reemplazo de hortalizas de inflorescencia como el brócoli y coliflor, etc., preparándose los muy conocidos capeados de Huauzontle en el valle de México y Texcoco (Mujica, 1993).

Fuente: <http://laquinua.blogspot.com/2007/06/origen-e-historia-de-la-quinua-ii.html>

ANEXO A2

COMPOSICION NUTRITIVA DE LA QUINUA



Alimentarse para conservar la salud y evitar las enfermedades es la base de la alimentación sana, para ello se han de conocer las propiedades nutritivas de cada alimento que consumimos. Estas propiedades se concentran en una serie de sustancias, llamadas nutrientes, que debemos obtener de los alimentos.

Estos nutrientes son los que intervienen en el metabolismo y son aprovechados por el organismo para satisfacer nuestras necesidades.

Las proteínas, son una larga cadena de aminoácidos unidos entre sí, pero solo algunos de ellos son sintetizados por el organismo, pero 10 de ellos no lo son, y por ende deben ingerirse de los alimentos que consumimos. La **Quinoa Real Orgánica** contiene estos 10 aminoácidos llamados esenciales y de ahí su importancia.

Buscando la nutrición correcta, a través de una alimentación sana, han surgido movimientos que han propuesto varias reglas con unos criterios muy estrictos respecto a algunos alimentos que consideran peligrosos para la salud. **La Quinoa Real Orgánica** cumple con todos los criterios de una buena alimentación, tanto nutritiva como biológica.

COMPOSICION NUTRICIONAL DE LA QUINUA

Componentes	Contenido de 100 g de parte comestible	Valores diarios recomendados (basado en una dieta de 2000 calorías)
Calorías	351	
Humedad	9.40 - 13 %	
Carbohidratos	53.50 - 74.30 g	300 g
Fibra	2.10 - 4.90 g	25 g
Grasa Total	5.30 - 6.40 g	66 g
Lisina	6.80 - 8.50 g	
Proteínas	11.00 - 21.30 g	
Metionina	2.1 mg	
Treonina	4.5 mg	
Triptófano	1.3 mg	

PERFIL AMINOACIDO (100 Grs. de producto)**Aminoácidos (AA): % AA/100grs. de proteínas:**

AMINOACIDOS	QUINOA	TRIGO	LECHE
Histidina *	4.6	1.7	1.7
Isoleucina *	7.0	3.3	4.8
Leucina *	7.3	5.8	7.3
Lisina *	8.4	2.2	5.6
Metionina *	5.5	2.1	2.1
Fenilalanina *	5.3	4.2	3.7
Treonina *	5.7	2.7	3.1
Triptofano *	1.2	1.0	1.0
Valina *	7.6	3.6	4.7
Acido Aspártico	8.6	--	--
Acido Glutámico	16.2	--	--
Cisterina	7.0	--	--
Serina	4.8	--	--
Tirosina	6.7	--	--
Argina *	7.4	3.6	2.8
Prolina	3.5	--	--
Alanina	4.7	3.7	3.3
Glicina	5.2	3.9	2.0
*Aminoácidos esenciales			

Fuente: U. Bracco, Nestlé Research CentreFuente: http://es.geocities.com/quinua_organica/composicion.htm

ANEXO A3
REQUISITOS PARA SOLICITAR PERMISO SANITARIO DE
FUNCIONAMIENTO²²

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCION NACIONAL DE FARMACIA Y CONTROL SANITARIO
CONTROL DE ALIMENTOS
BASE LEGAL: CODIGO DE LA SALUD (Artículo 100, Título IV, Libro II)

PARA INSCRIPCION DE PRODUCTOS NACIONALES

Carpeta N° 1

SOLICITUD dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica).

CERTIFICACION OTORGADA POR LA AUTORIDAD DE SALUD COMPETENTE de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto. (Corresponde al acta que levanta la Autoridad de Salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).

INFORMACION TECNICA RELACIONADA CON EL PROCESO DE ELABORACION Y DESCRIPCION DEL EQUIPO UTILIZADO.

FORMULA CUALI-CUANTITATIVA: Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100g ó 100ml).

CERTIFICADO DE ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO: Con firma del Técnico Responsable Original. (Obtenido en cualquier Laboratorio de Control de Alimentos, incluidos los Laboratorios de Control de Calidad del Instituto de Higiene "Leopoldo Inquieta Pérez")

ESPECIFICACIONES QUIMICAS DEL MATERIAL UTILIZADO EN LA MANUFACTURA DEL ENVASE. (Otorgado por el fabricante o proveedor de los envases). Con firma del Técnico Responsable.

²² http://www.fedexpor.com/img/req_permiso_sanitario.pdf

PROYECTO DE ROTULO A UTILIZAR POR CUADRUPLICADO

INTERPRETACION DEL CODIGO DE LOTE: Con firma del Técnico Responsable.

LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales.

CODIGO DE LOTE: Modo Simbólico (letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.

PAGO DE LA TASA POR EL ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD, PREVIO A LA EMISION DEL REGISTRO SANITARIO: Chequeo certificado a nombre del Instituto de Higiene y Malaria Tropical "Leopoldo Inquieta Pérez" por el valor fijado en el respectivo Reglamento.

DOCUMENTACION QUE PRUEBEN LA CONSTITUCION, EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SOLICITANTE, cuando se trate de persona jurídica.

TRES MUESTRAS DEL PRODUCTO ENVASADO EN SU REPRESENTACION FINAL Y PERTENECIENTES AL MISMO LOTE (Para presentaciones grandes, como por ejemplo: sacos de harina, de azúcar, jamones, etc., se aceptan muestras de 500gramos cada una, pero en envase de la misma naturaleza).

Carpeta N° 2

TANTO PARA PRODUCTOS NACIONALES COMO PARA PRODUCTOS DE FABRICACION EXTRANJERA:

Ingresar cada una, con una copia de los siguientes documentos:

- Solicitud
- Fórmula cuali-cuantitativa
- Permiso de Funcionamiento
- Certificación otorgada por la Autoridad de Salud Competente
- Interpretación del código de lote
- Certificado de análisis de control de calidad del lote del producto en trámite.
- Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado.

- Proyecto de rótulo o etiqueta.

INSTRUCTIVO GENERAL

Los datos de la solicitud deben concordar con los de los rótulos o etiquetas y con los documentos adjuntos.

El rótulo etiqueta de los productos que solicitan inscripción puede o no estar impresa (pero deben presentar facsímile)

El rótulo o etiqueta llevará los siguientes datos, (Norma Técnica INEN 1334):

- Nombre del producto
- Marca Comercial
- Identificación del lote
- Razón Social de la Empresa
- Contenido Neto en unidades del Sistema Internacional
- Indicar si se trata de un alimento artificial
- Número de Registro Sanitario
- Fecha de elaboración
- Tiempo máximo de consumo
- Lista de ingredientes
- Forma de conservación
- Precio de venta al público, P.V.P.
- Ciudad y país de origen

Cuando un producto alimenticio durante el trámite para la inscripción o reinscripción en el Registro Sanitario fuere objetado, el fabricante deberá hacer una reconsideración en un lapso no mayor a tres meses, debiendo dar cumplimiento a las observaciones emitidas en el informe de objeción.

En caso de productos rechazados por análisis, el fabricante deberá emitir nuevas muestras, adjuntando el valor de la tasa correspondiente.

El Registro Sanitario tendrá una vigencia de siete años, contando a partir de la fecha de su expedición.

Vencida la vigencia podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Código de la Salud y en el Reglamento de Alimentos.

Los alimentos registrados para mantener la vigencia de sus registros deberán pagar anualmente la tasa fijada para tal objeto. El pago deberá efectuarse hasta el 31 de marzo de cada año.

La persona responsable de todo alimento inscrito en el Registro Sanitario que lo retire del mercado deberá comunicar a la Dirección General de Salud.

No se permitirá la comercialización de un producto alimenticio con la leyenda "REGISTRO SANITARIO EN TRAMITE".

PROCEDIMIENTO PAR LA OBTENCION DE LA CERTIFICACION DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN

1. **Solicitud:** La persona natural o jurídica- Solicitante- interesada en obtener el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, debe presentar al Director General del INEN una solicitud escrita en la que especifique el producto, la marca comercial y la Norma Técnica Ecuatoriana de Referencia pertinente al producto.
2. **Revisión de la documentación:** Se revisará la documentación del Solicitante, para determinar su conformidad con los criterios establecidos indicándole las no conformidades encontradas en la revisión. Atendidas éstas, la empresa puede reiniciar el trámite enviando una nueva solicitud.
3. **Evaluación general del proceso de producción:** La Dirección de Certificación del INEN realizará una evaluación general del proceso de producción del Solicitante sobre la base de los requisitos establecidos en la NTE INEN ISO 9001:2001, en los elementos relacionados con la responsabilidad de la dirección, el proceso de producción y calidad del producto, para determinar la aptitud de la empresa para iniciar el proceso de obtención de Certificación.

Si la empresa reúne los criterios previamente establecidos, el INEN y la empresa suscribirán el Convenio para la Obtención del Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN.

Si la empresa no reúne los criterios previamente establecidos, el INEN emitirá a la empresa solicitante las observaciones y no conformidades encontradas en la evaluación, a fin de que se superen las deficiencias detectadas. Atendidas éstas, la empresa puede reiniciar el trámite enviando una nueva solicitud.

4. **Auditoría Inicial:** Una vez suscrito el Convenio se verificará que, mediante ensayo de muestras del producto, por un período no menor de 6 meses consecutivos, el producto cumpla permanentemente con la Norma Técnica de Referencia correspondiente y con los Reglamentos y Regulaciones vigentes relacionados con el producto. Los ensayos se realizarán en laboratorios evaluados y aprobados por el INEN, en caso de no existir laboratorios acreditados.

Una vez que se ha realizado las verificaciones al producto y la empresa cuenta con el personal que posee competencia técnica, se auditará el sistema de gestión de calidad de la empresa para verificar su conformidad con los requisitos de la NTE INEN ISO 9001:2001, en los elementos relacionados con la fabricación del producto, que incluye la responsabilidad de la dirección, realización del producto, seguimiento y medición del proceso, seguimiento y medición del producto, control del producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva, control de documentos y registros relacionados con la realización del producto a certificar.

5. **Evaluación:** Se realizará una evolución para determinar si los resultados de la auditoría a la calidad del producto, sistema de gestión de la calidad y personal técnico de la empresa cumplen los requisitos del esquema de Certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN
6. **Decisión sobre la Certificación:** Una vez que se ha completado la evaluación, el Comité de Certificación del INEN emitirá el dictamen correspondiente sobre si la certificación se otorga o no.

La empresa que cumple con los requisitos recibirá el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN y la empresa, el Convenio para la Utilización del Certificado y la Marca de Conformidad correspondiente.

La certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN otorgado a un producto tiene una vigencia de dos años cuando se otorga por primera vez y de 3 años en las renovaciones.

7. **Seguimiento:** El INEN realizará el seguimiento a la calidad del producto certificado sobre la base de los requisitos de la Norma Técnica Ecuatoriana y del esquema de certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN.
8. **Renovación de la Certificación:** El INEN renovará la Certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, siempre y cuando, durante el período de vigencia de la certificación inmediato anterior, los informes de las auditorías de seguimiento a la calidad del producto certificado, efectuadas por la Dirección de Certificación del INEN, sean favorables y la empresa cumpla permanentemente con los requisitos establecidos en el esquema de Certificación y con todas las cláusulas establecidas en el Convenio para la Utilización del Certificado y Marca de Conformidad.

REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN PARA SOCIEDADES BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Para la inscripción del Representante Legal y Gerente General de una empresa deberán presentar los siguientes requisitos:

Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía o del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente (extranjeros residentes Visa 10 y NO residentes Visa 12).

Los ecuatorianos, presentarán el original del certificado de votación del último proceso electoral, hasta un año posterior a su emisión por parte del Consejo Nacional Electoral. (CNE).

Para la inscripción de la organización, deberán presentar los siguientes requisitos:
Formulario RUC-01-A y RUC – 01-B suscritos por el representante legal

RUC: En el RUC se registra la información relativa al contribuyente, como: Su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

La inscripción debe efectuarse dentro de los treinta días hábiles desde el inicio de sus actividades.

Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil

Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.

Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza su actividad económica, presentarán el original y entregarán una copia de cualquiera de los siguientes documentos:

Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción; o,

Contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción, legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato; o,

Pago del impuesto predial, puede corresponder al año actual o al anterior a la fecha de inscripción.

Si la inscripción es posterior a los 30 días de iniciada la actividad económica, deberá presentar:

Copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa respectiva, con el código 8075 correspondiente a las Multas RUC.

REQUISITOS PARA OBTENER LAS PATENTES MUNICIPALES

¿Cómo obtener?

Existen tres clases de personería:

Patente personas naturales.

Patente Jurídica nueva (empresa en constitución).

Patente Jurídica antigua (1.5x1000 a los activos totales Administración Sur).

PATENTE PERSONAS NATURALES: En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez:

Presentar formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas, y Formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.

Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requiera el permiso de funcionamiento.

Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

Copia de carta de pago de impuesto predial.

PATENTE JURIDICA NUEVA: Es el requisito a constituir una empresa en cuyo caso se necesita:

- Escritura de constitución de la compañía original y nueva.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma,

ANEXO B1

CUADRO DE PROBLEMAS DE INVESTIGACION, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

Problemas	Objetivo	Hipótesis
¿Cuáles son las marcas más reconocidas en la industria de la panificación?	Saber qué marcas de la industria de panificación tienen mayor acogida en el mercado	Las principales empresas dedicadas a la panificación son: Supan, Baguette y Cyrano
¿Qué precio están dispuestos a pagar por un paquete de 5 panes con quinua?	Identificar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un paquete de 5 panes con quinua	El empaque de 5 panes con quinua se vende en \$1.50
¿Cuáles son los hábitos de consumo / compra?	Determinar los hábitos de consumo y compra de los posibles clientes	Los clientes prefieren productos nutritivos
¿Qué tipo de distribución se utilizará?	Identificar los lugares que el cliente que elige para la adquisición del producto	Se expenderá el pan con quinua en supermercados, tiendas de barrio y autoservicios de la ciudad de Quito
¿Cuál es el segmento de mercado para este producto?	Establecer el segmento de mercado al que se dirige el producto	Las personas que mantengan una nutrición sana van a consumir el producto
¿Qué características valora el cliente al momento de comprar un pan?	Identificar las principales características a las que el cliente da valor al momento de comprar pan	Lo que más aprecia los clientes al momento de comprar este tipo de producto son calidad, presentación y frescura
¿Qué actitud tiene el cliente hacia la idea del negocio?	Percatarse si el consumidor está dispuesto a adquirir el producto	El consumidor va a comprar pan con quinua
¿Quién tiene el poder de compra del pan?	Detectar quien tiene el poder de comprar de pan	Los padres de familia son los que tienen el poder de compra de pan

ANEXO B2

ENTREVISTA A ING. QUIMICA MILENE DIAZ Y A ING. AGROINDUSTRIAL PABLO MONCAYO

Percepción sobre la idea de negocio:

- ¿Cree usted que a la gente le gustaría consumir pan con quinua?
- ¿Quiénes cree usted que podrían consumir este producto?
- ¿Cuáles son las bondades nutritivas de este pan con quinua?
- ¿Cuál sería el empaque o envoltura mas apta para que el tiempo de consumo sea mas largo?
- ¿Cuál es la barrera más difícil que puede tener esta idea de negocio?
- ¿Usted conoce sobre productos industrializados de quinua en nuestro país?
- En conclusión ¿Qué opina sobre la viabilidad de esta idea de negocio?

ENTREVISTA A PANIFICADOR

Percepción del Mercado:

- ¿Cómo detectó usted que existía una oportunidad en la industria de la panificación al momento de emprender su negocio?
- ¿Cree usted que ha crecido la industria de la panificación o se ha mantenido estable en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas en la industria de la panificación?
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias en el consumo del pan?
- ¿Sería pertinente ingresar con un nuevo producto a la industria de la panificación? ¿Qué tipo de producto se podría lanzar al mercado?
- ¿Qué empresas considera usted como las líderes en la industria de la panificación? ¿Y porque? (fortaleza y debilidades)
- ¿Qué empresa cree usted que esta mejor posicionada en el mercado Quiteño?

Percepción sobre el Negocio:

- ¿Cómo se ha ido posicionado su empresa en el mercado en los últimos años?
- ¿En la evolución de su empresa se han creado nuevos productos? ¿Cuáles han sido?
- ¿Qué estrategia ha implementado su empresa para hacer frente a los nuevos competidores de la industria?
- ¿A qué segmentos del mercado llegan usted con sus productos?
- ¿Cómo califica usted la fidelidad de sus clientes? ¿Con qué estrategia ha logrado captar tal fidelidad?
- ¿Cuáles son sus productos de mayor venta?
- ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas de su empresa?

Percepción sobre el Producto:

- ¿A qué le dan mayor importancia sus clientes, al precio, a la calidad de los productos, al sabor, al tamaño, etc.?
- ¿Influye la presentación del producto en una mejor comercialización? ¿Por que?
- Con todo esto de las tendencias a lo dietético, ¿Qué tan bueno cree usted que sería hacer un producto que cubra esas necesidades?
- ¿Qué tipos de panes considerados como nutritivos venden?
- ¿Cómo consideraría usted como un producto ideal para cubrir las tendencias dietéticas?

Percepción sobre los Consumidores:

- ¿Con que frecuencia se consume el pan en los hogares de Quito?
- ¿En qué momento del día cree usted que existe un mejor consumo del producto? ¿y por qué?
- ¿Qué tipos de panes prefieren sus clientes?
- ¿Cuáles considera los sitios predilectos para comprar el producto?
- ¿En que ocasiones consumen el producto?

ANEXO B3

ESQUEMA DEL FOCUS GROUP

DESARROLLO:

INDUSTRIA DE LA PANIFICACION

Percepción sobre la industria de la panificación en el mercado quiteño.

- ¿Si yo les digo industria de la panificación que se les viene a la mente?
- ¿Qué tienen de bueno y de malo los productos de la panificación?
- Ahora se discutirá acerca de los diferentes tipos de productos de panificación: ¿Cuál es la marca más conocida? ¿Qué clase de producto de panificación es su preferida?
- ¿Qué características ustedes consideran importantes al momento de comprar un producto de panificación? Sabor, apariencia, frescura, textura...

Perfil de los compradores de alimentos listos para consumir:

- ¿Los consumidores donde suelen comprar y con que frecuencia los productos de panificación?
- ¿Qué creen que les motiva a comprar este tipo de productos?

PAN CON QUINUA

Percepción sobre el pan con quinua en el mercado quiteño.

- Ahora si yo les digo Quinua. ¿Qué se les viene a la mente?
- Y si les digo Pan con Quinua. ¿Qué se les viene a la mente?
- ¿Qué saben ustedes sobre el pan con quinua? ¿Qué opinan de este producto? ¿Qué características buenas y malas tiene?
- Al comprar pan que es lo que usted considera más importante: sabor, frescura, apariencia, nutrientes
- Cree que exista una gran demanda de este producto en la ciudad de Quito.

Perfil de los compradores de pan con quinua:

- ¿Cómo describirían a personas que consumen pan con quinua?

- ¿Qué cree que les motiva a comprar este tipo de producto?

Opinión sobre el pan con quinua:

En este momento se dejará observar a los presentes el producto y se les preguntará: ¿Cuál fue su primera impresión al ver el pan, qué les gusto y qué les disgusto?

Degustación:

- ¿Qué les gustó y que les disgustó del producto?
- ¿Qué cambio le harían?
- ¿Cree que el pan con quinua contribuiría a la nutrición de las personas?
- ¿Dónde se lo podría vender, habría que exhibirlo en alguna forma especial que llame la atención?
- ¿Ha probado algún pan con quinua, que tan diferentes son en relación a este?
- ¿Con qué frecuencia creen que se consumiría este producto?
- ¿En que ocasiones se consumiría este producto?
- Si ustedes tuvieran la responsabilidad de elaborar este producto, ¿Qué cambios le hicieran?

ANEXO B4

OBTENCION DE LA MUESTRA

Datos:

- $n = ?$
- $N = 236168^*$
- $\sigma = 1.65$
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- $e = 5\%$

Donde:

- n = número de elementos de la muestra
- N = universo o población (segmento a investigar)
- σ = nivel de confianza
- p = probabilidad de aceptación
- q = probabilidad de rechazo
- e = error de estimación

Desarrollo²³:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 \cdot 236168 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2(236168-1) + (1.65)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 272$$

*Revista Markop

²³ GALINDO Edwin, Estadística para la Administración e Ingeniería, 1999

ANEXO B5

ENCUESTA

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas que realizan una investigación del consumo del pan; su información se la usará para fines académicos. GRACIAS

1. En qué rango de edad se encuentra

- | | | | |
|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 25-30 años | <input type="checkbox"/> | 31-35 años | <input type="checkbox"/> |
| 36-40 años | <input type="checkbox"/> | 41-45 años | <input type="checkbox"/> |
| 46-50 años | <input type="checkbox"/> | 51 en adelante | <input type="checkbox"/> |

2. ¿En qué sector vive?

- | | | | | | |
|---------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----|--------------------------|
| Norte | <input type="checkbox"/> | Centro | <input type="checkbox"/> | Sur | <input type="checkbox"/> |
| Cumbayá | <input type="checkbox"/> | Valle de los Chillos | <input type="checkbox"/> | | |

3. ¿Cuántos miembros hay en su familia?

- | | | | |
|-----|--------------------------|---------|--------------------------|
| 1-2 | <input type="checkbox"/> | 3-4 | <input type="checkbox"/> |
| 5-6 | <input type="checkbox"/> | 7 o más | <input type="checkbox"/> |

4. Señale la marca de pan más conocida para usted, elija una sola opción.

- | | | | | | | | |
|--------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Supan | <input type="checkbox"/> | La moderna | <input type="checkbox"/> | Cyrano | <input type="checkbox"/> | Bimbo | <input type="checkbox"/> |
| Grille | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

5. ¿Por qué razones consume usted el Pan? Clasifique de 1 a 3 las siguientes opciones de acuerdo a su opinión, siendo 1 la razón menos importante y 3 la más importante.

	1	2	3
Por costumbre			
Por salud			
Por su sabor			
Por su frescura			
Porque es bajo en calorías			
Por el precio			
Porque me gusta			

6. ¿Qué tipo de pan consume con mayor frecuencia? (marque 1 sola opción)

Pan integral
 Pan con Quinua
 Pan normal
 Pan de chocolate
 Pan de Centeno

Pan de maíz
 Pan en rodajas
 Pan injerto
 Pan de Agua
 Pan con rellenos

7. ¿Con qué frecuencia consume usted Pan? Señale con una X una sola respuesta.

Una vez al día
 Más de una vez al día
 Una vez a la semana

Más de una vez a la semana
 Más de una vez al mes

8. ¿A qué atributos usted le da mayor importancia al momento de elegir un Pan? Enumere del 1 al 3, siendo 1 la razón menos importante y 3 la más importante.

	1	2	3
Variedad			
Precio			
Promoción			
Marca			
Sabor			
Acompañado de otro producto			

9. En su hogar, ¿quién decide la compra del pan? Marque con una X una sola respuesta.

Papá	<input type="checkbox"/>	Esposa	<input type="checkbox"/>
Mamá	<input type="checkbox"/>	Esposo	<input type="checkbox"/>
Hermanos	<input type="checkbox"/>	Empleada	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Qué pan de esta lista no ha probado y le gustaría hacerlo? Mencione una sola opción.

Pan integral	<input type="checkbox"/>	Pan de maíz	<input type="checkbox"/>
Pan con Quinoa	<input type="checkbox"/>	Pan en rodajas	<input type="checkbox"/>
Pan normal	<input type="checkbox"/>	Pan injerto	<input type="checkbox"/>
Pan de chocolate	<input type="checkbox"/>	Pan de Agua	<input type="checkbox"/>
Pan de Centeno	<input type="checkbox"/>	Pan con rellenos	<input type="checkbox"/>

11. Considerando que el pan con quinua tiene alto valor nutritivo. ¿Estaría usted dispuesto a reemplazar éste por el pan que consume habitualmente?

Si No

12. ¿En qué presentaciones le gustaría encontrar el pan con quinua empacado? Marque con una X eligiendo solo 1 opción.

Por unidades	En rodajas	En moldes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Cuál de estos lugares sería el mejor para encontrar Pan con Quinoa empacado? Elija una sola opción.

Autoservicios	<input type="checkbox"/>	Tiendas de Barrios	<input type="checkbox"/>
Panaderías	<input type="checkbox"/>	Supermercados	<input type="checkbox"/>

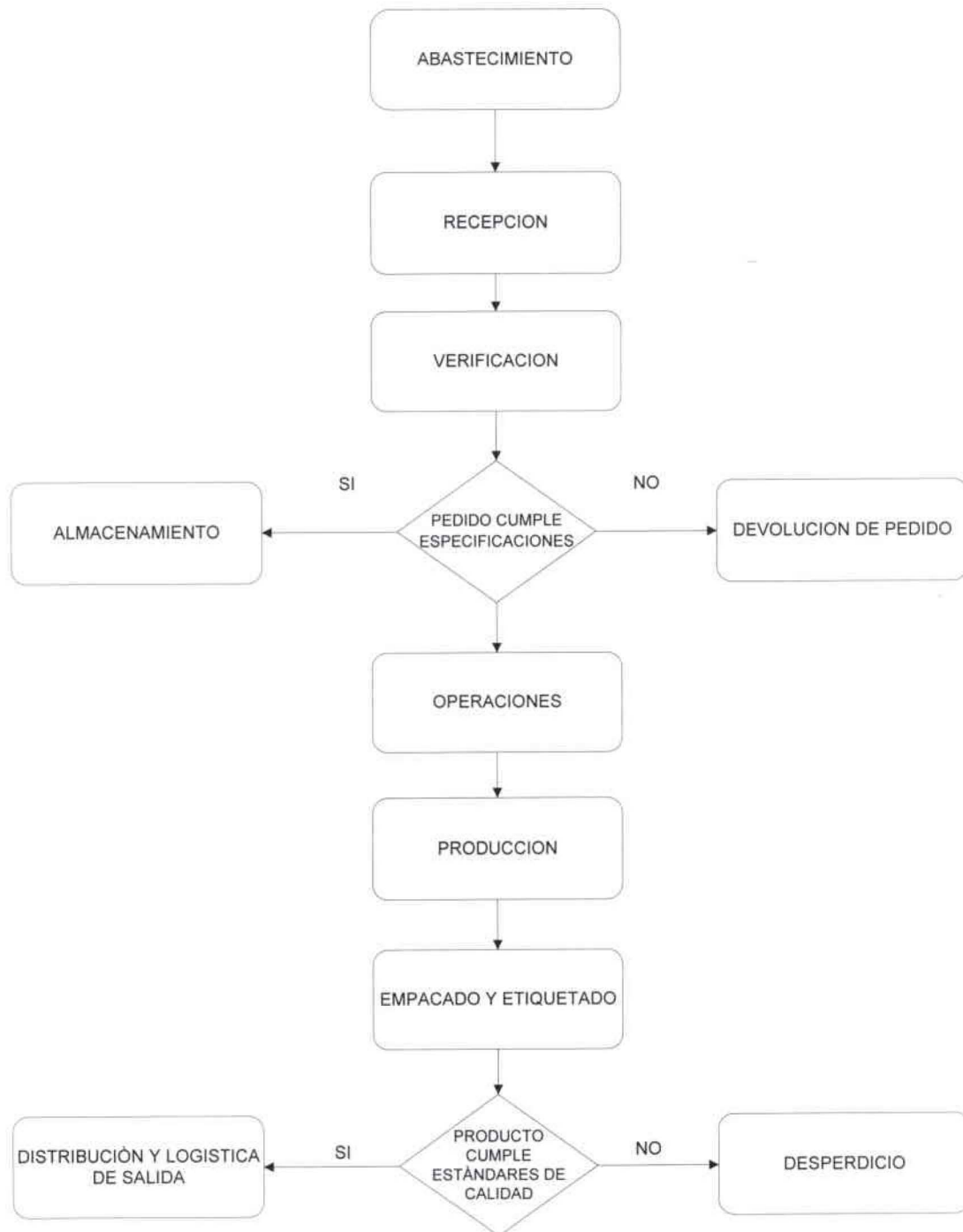
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de cuatro panes con quinua?

1.00\$-1.50\$

2.00\$-2.50\$

3.00\$-3.50\$

ANEXO C 1
FLUJOGRAMA PROCESO DE PRODUCCION



ANEXO D1
PROYECCION DE VENTAS

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	102171	107289	112665	118309	124236
PRECIO	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
TOTAL VENTAS	117496	123383	129564	136055	142872
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	91954	96560	101398	106478	111813
PRECIO	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
TOTAL VENTAS	105747	111044	116608	122450	128585
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	81736	85831	90132	94647	99389
PRECIO	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
TOTAL VENTAS	93997	98706	103651	108844	114297

ANEXO D2 COSTO DE PRODUCCION

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	102171	107289	112665	118309	124236
COSTO UNITARIO	0,55	0,59	0,58	0,57	0,56
COSTO ANUAL	56504	63130	65173	67318	69570
*					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	91954	96560	101398	106478	111813
COSTO UNITARIO	0,57	0,57	0,56	0,55	0,55
COSTO ANUAL	52622	55182	57021	58951	60978
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	81736	85831	90132	94647	99389
COSTO UNITARIO	0,60	0,55	0,54	0,53	0,52
COSTO ANUAL	48739	46796	48430	50146	51948

DETALLE DE COSTO DEL PRODUCTO

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCION	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
COSTO DE EMPAQUE	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
COSTO MANO DE OBRA	0,11	0,15	0,15	0,14	0,13
COSTO DE DISTRIBUCION	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
COSTO TOTAL	0,55	0,59	0,58	0,57	0,56
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCION	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
COSTO DE EMPAQUE	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
COSTO MANO DE OBRA	0,13	0,13	0,12	0,12	0,11
COSTO DE DISTRIBUCION	0,07	0,06	0,06	0,06	0,05
COSTO TOTAL	0,57	0,57	0,56	0,55	0,55
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCION	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
COSTO DE EMPAQUE	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
COSTO MANO DE OBRA	0,14	0,10	0,09	0,09	0,08
COSTO DE DISTRIBUCION	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06
COSTO TOTAL	0,60	0,55	0,54	0,53	0,52

Costo del Producto en promedio para los tres escenarios: 0.56 ctvs.

ANEXO E1
INVERSION INICIAL
(Igual para los tres escenarios)

TOTAL INVERSIONES

DETALLE	VALOR
Equipos y Maquinaria Operativa	15870
Muebles y Enseres	630
Equipos Tecnológicos	800
Gastos de Constitución	3500
INVERSION INICIAL TOTAL	20800

INVERSION AÑO 3

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Horno 20 latas	1	9000	9000
TOTAL INVERSION AÑO 3			9000

ANEXO E2
PRESUPUESTO INVERSIONES
(Igual para los tres escenarios)

EQUIPOS Y MAQUINARIA AREA OPERATIVA

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Amasadora de 40 lbs.	1	860	860
Horno de 20 latas	1	12050	12050
Cámara de leudo para 10 bandejas	1	690	690
Mesa de trabajo de acero inoxidable 2.10X 1.08X0.90 con entrepaño	2	400	800
Divisora	1	820	820
Balanza TOR –REY 40Kg.	2	325	650
TOTAL			15870

MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estación de trabajo 1.50 x 1.50 normales, cajonera pasa cable y porta teclado corredizo	1	245	245
Archivador de 4 gavetas	1	220	220
Silla secretaria	1	75	75
Sillas de espera	2	45	90
TOTAL			630

EQUIPOS TECNOLOGICOS

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadora	1	600	600
Impresora, copiadora y scanner	1	100	100
Teléfono –fax	1	100	100
TOTAL			800

GASTOS DE CONSTITUCION

DETALLE	COSTO
Gastos Legales	2500
Registro Sanitario	360
Permisos de funcionamiento	300
Registro de marca	90
Código de barras	250
RUC	0
TOTAL	3500

AÑO	1	2	3	4	5
Amortización	700	700	700	700	700

ANEXO E3
ESTRUCTURA DE CAPITAL
(Igual para los 3 escenarios)

Proyecto con Apalancamiento

	Valor USD	%
Capital Propio	8320	40%
Préstamo	12480	60%
TOTAL	20800	100%

Aporte de los socios	Monto
Ximena Bustamante	4160
Andrea Pintado	4160
TOTAL	8320

Proyecto sin Apalancamiento

	Valor USD	%
Capital Propio	20800	100%
Préstamo	0	0%
TOTAL	20800	100%

ANEXO E4
CAPITAL DE TRABAJO

ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	USD.
Materia Prima	4709
Nómina	2144
Publicidad	644
Arriendo	400
Suministros de Oficina	35
Servicios Básicos	290
Suministros de limpieza	20
TOTAL	8241

ESCENARIO ESPERADO

DETALLE	USD.
Materia Prima	4385
Nómina	2144
Publicidad	644
Arriendo	400
Suministros de Oficina	35
Servicios Básicos	290
Suministros de limpieza	20
TOTAL	7917

ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	USD.
Materia Prima	4062
Nómina	2144
Publicidad	644
Arriendo	400
Suministros de Oficina	35
Servicios Básicos	290
Suministros de limpieza	20
TOTAL	7594

ANEXO E5
DEPRECIACION
Equipos y Maquinaria Área Operativa

ESPECIFICACION	VALOR NOMINAL	CANTIDAD	AÑOS DEPRECIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Amasadora de 40 lbs.	860	1	10	86	86	86	86	86	430
Horno de 20 latas	12050	1	10	1205	1205	1205	1205	1205	6025
Cámara de leudo para 10 bandejas	690	1	10	69	69	69	69	69	345
Mesa de trabajo de acero inoxidable 2.10X 1.08X0.90 con entrepaño	400	1	10	40	40	40	40	40	200
Mesa de trabajo de acero inoxidable 2.10X 1.08X0.90 con entrepaño	400	1	10	40	40	40	40	40	200
Balanza TOR –REY 40Kg.	325	1	10	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5	163
Balanza TOR –REY 40Kg.	325	1	10	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5	163
Divisora	820	1	10	82	82	82	82	82	482
TOTAL	\$ 15.870			\$ 1.587,00	\$ 1.587,00	\$ 1.587,00	\$ 1.587,00	\$ 1.587,00	\$ 8.007

Horno en Año 3

ESPECIFICACION	VALOR NOMINAL	CANTIDAD	AÑOS DEPRECIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Horno de 10 latas	9000	1	10	0	0	900	900	900	6300
TOTAL	9000			0	0	1105	1105	1105	5685

Muebles y Enseres

ESPECIFICACION	VALOR NOMINAL	CANTIDAD	AÑOS DEPRECIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Estación de trabajo 1.50 x 1.50 normales, cajonera pasa cable y porta teclado corredizo	245	1	5	49	49	49	49	49	0
Archivador de 4 gavetas	220	1	5	44	44	44	44	44	0
Silla secretaria	75	1	5	15	15	15	15	15	0
Sillas de espera	45	1	5	9	9	9	9	9	0
Sillas de espera	45	1	5	9	9	9	9	9	0
TOTAL	630			117	117	117	117	117	0

Equipos Tecnológicos

ESPECIFICACION	VALOR NOMINAL	CANTIDAD	AÑOS DEPRECIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Computadora	600	0	3	200,00	200,00	200,00	0,00	0,00	0,00
Impresora, copiadora y scanner	100	1	3	33,33	33,33	33,33	0,00	0,00	0,00
Teléfono -fax	100	1	3	33,33	33,33	33,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	800			266,67	266,67	266,67	0,00	0,00	0,00

TOTAL DEPRECIACIONES

VALOR INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
26300	1971	1971	3076	2809	2809	13692

ANEXO E6
GASTOS DE VENTA ADMINISTRATIVOS

ESCENARIO OPTIMISTA

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	14048	15048	15048	15048	15048
Publicidad	7722	7488	6912	5776	6336
Arriendo	4800	4800	4800	4800	4800
Suministros de Oficina	420	426	432	439	445
Servicios Básicos	3480	3532	3585	3639	3694
Suministros de limpieza	237	230	227	236	234
Uniformes	35	46	46	46	58

ESCENARIO ESPERADO

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	14048	15048	15048	15048	15048
Publicidad	7722	7488	6912	5776	6336
Arriendo	4800	4800	4800	4800	4800
Suministros de Oficina	420	424	428	432	437
Servicios Básicos	3480	3515	3550	3585	3621
Suministros de limpieza	237	230	227	236	234
Uniformes	35	35	35	35	35

ESCENARIO PESIMISTA

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	14048	15048	15048	15048	15048
Publicidad	7722	7488	6912	5776	6336
Arriendo	4800	4800	4800	4800	4800
Suministros de Oficina	420	422	424	426	428
Servicios Básicos	3480	3497	3515	3532	3550
Suministros de limpieza	237	230	227	236	234
Uniformes	35	23	23	23	23

ANEXO E7
GASTO PUBLICIDAD
(Igual para los 3 escenarios)

AÑO 1

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Página Web	1	400	400
publicación en revista familia	6	175	1050
Estrategias BTL	4	380	1520
Producción de material promocional	4	180	720
Degustaciones en centros comerciales	7	576	4032
TOTAL			7722

AÑO 2

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hosting	1	150	150
publicación en revista familia	6	175	1050
Estrategias BTL	3	380	1140
Producción de material promocional	3	180	540
Degustaciones en centros comerciales	8	576	4608
TOTAL			7488

AÑO 3

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hosting	1	150	150
publicación en revista familia	6	175	1050
Estrategias BTL	3	380	1140
Producción de material promocional	3	180	540
Degustaciones en centros comerciales	7	576	4032
TOTAL			6912

AÑO 4

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hosting	1	150	150
publicación en revista familia	6	175	1050
Estrategias BTL	2	380	760
Producción de material promocional	2	180	360
Degustaciones en centros comerciales	6	576	3456
TOTAL			5776

AÑO 5

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hosting	1	150	150
publicación en revista familia	6	175	1050
Estrategias BTL	3	380	1140
Producción de material promocional	3	180	540
Degustaciones en centros comerciales	6	576	3456
TOTAL			6336

**ANEXO E8
NOMINA**

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 1

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCERO	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	0	14048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	0	4029
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	0	4029
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	0	3621
TOTAL	5	1310	1810	21720	202	1810	1090	905	0	25727

AÑO 2

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCERO	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	2	250	500	6000	55,75	500	436	250	500	7742
TOTAL	6	1310	2060	24720	230	2060	1308	1030	2060	31408

AÑO 3

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCERO	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	2	250	500	6000	55,75	500	436	250	500	7742
TOTAL	6	1310	2060	24720	230	2060	1308	1030	2060	31408

AÑO 4

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCERO	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	2	250	500	6000	55,75	500	436	250	500	7742
TOTAL	6	1310	2060	24720	230	2060	1308	1030	2060	31408

AÑO 5

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCERO	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	3	250	750	9000	83,63	750	654	375	750	11613
TOTAL	7	1310	2310	27720	258	2310	1526	1155	2310	35279

ESCENARIO ESPERADO**AÑO 1**

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCERO	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	0	14048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	0	4029
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	0	4029
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	0	3621
TOTAL	5	1310	1810	21720	201,82	1810	1090	905	0	25727

AÑO 2

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	5	1310	1810	21720	201,82	1810	1090	905	1810	27537

AÑO 3

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	5	1310	1810	21720	201,82	1810	1090	905	1810	27537

AÑO 4

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	5	1310	1810	21720	201,82	1810	1090	905	1810	27537

AÑO 5

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	5	1310	1810	21720	201,82	1810	1090	905	1810	27537

ESCENARIO PESIMISTA**AÑO 1**

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APOORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	0	14048
Supervisor	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	0	4029
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	0	4029
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	0	3621
TOTAL	5	1310	1810	21720	201,82	1810	1090	905	0	25727

AÑO 2

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APOORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	4	1030	1530	18360	170,60	1530	872	765	1530	23228

AÑO 3

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APOORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	4	1030	1530	18360	171	1530	872	765	1530	23228

AÑO 4

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APOORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	4	1030	1530	18360	170,60	1530	872	765	1530	23228

AÑO 5

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL	APOORTE PATRONAL (11.15%)	10mo. TERCER O	10mo. CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL
Administrador	2	500	1000	12000	111,50	1000	436	500	1000	15048
Panadero	1	280	280	3360	31,22	280	218	140	280	4309
Ayudante	1	250	250	3000	27,88	250	218	125	250	3871
TOTAL	4	1030	1530	18360	170,60	1530	872	765	1530	23228

ANEXO E9
GASTOS SUMINISTRO DE OFICINA

ESCENARIO OPTIMISTA (se incrementa 1,5% en la cantidad de los suministros año a año)

AÑO 1

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	400	0,18	72,00
Facturas a color A4 y 2 copias	1000	0,17	170,00
Hojas membretados 4 colores	400	0,11	44,00
Sobres membretados 4 colores	400	0,11	44,00
Carpetas full color	100	0,6	60,00
Hojas blancas de papel bond	1000	0,008	8,00
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			420,35

AÑO 2

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	406	0,18	73,08
Facturas a color A4 y 2 copias	1015	0,17	172,55
Hojas membretados 4 colores	406	0,11	44,66
Sobres membretados 4 colores	406	0,11	44,66
Carpetas full color	101,5	0,6	60,90
Hojas blancas de papel bond	1015	0,008	8,12
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			426,32

AÑO 3

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	412	0,18	74,18
Facturas a color A4 y 2 copias	1030	0,17	175,14
Hojas membretados 4 colores	412	0,11	45,33
Sobres membretados 4 colores	412	0,11	45,33
Carpetas full color	103	0,6	61,81
Hojas blancas de papel bond	1030	0,008	8,24
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			432,38

AÑO 4

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	418	0,18	75,29
Facturas a color A4 y 2 copias	1046	0,17	177,77
Hojas membretados 4 colores	418	0,11	46,01
Sobres membretados 4 colores	418	0,11	46,01
Carpetas full color	105	0,6	62,74
Hojas blancas de papel bond	1046	0,008	8,37
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			438,53

AÑO 5

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	425	0,18	76,42
Facturas a color A4 y 2 copias	1061	0,17	180,43
Hojas membretados 4 colores	425	0,11	46,70
Sobres membretados 4 colores	425	0,11	46,70
Carpetas full color	106	0,6	63,68
Hojas blancas de papel bond	1061	0,008	8,49
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			444,77

ESCENARIO ESPERADO (se incrementa 1% en la cantidad de los suministros año a año)

AÑO 1

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	400	0,18	72,00
Facturas a color A4 y 2 copias	1000	0,17	170,00
Hojas membretados 4 colores	400	0,11	44,00
Sobres membretados 4 colores	400	0,11	44,00
Carpetas full color	100	0,6	60,00
Hojas blancas de papel bond	1000	0,008	8,00
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			420,35

AÑO 2

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	404	0,18	72,72
Facturas a color A4 y 2 copias	1010	0,17	171,70
Hojas membretados 4 colores	404	0,11	44,44
Sobres membretados 4 colores	404	0,11	44,44
Carpetas full color	101	0,6	60,60
Hojas blancas de papel bond	1010	0,008	8,08
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			424,33

AÑO 3

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	408	0,18	73,45
Facturas a color A4 y 2 copias	1020	0,17	173,42
Hojas membretados 4 colores	408	0,11	44,88
Sobres membretados 4 colores	408	0,11	44,88
Carpetas full color	102	0,6	61,21
Hojas blancas de papel bond	1020	0,008	8,16
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			428,35

AÑO 4

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	412	0,18	74,18
Facturas a color A4 y 2 copias	1030	0,17	175,15
Hojas membretados 4 colores	412	0,11	45,33
Sobres membretados 4 colores	412	0,11	45,33
Carpetas full color	103	0,6	61,82
Hojas blancas de papel bond	1030	0,008	8,24
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			432,41

AÑO 5

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	416	0,18	74,92
Facturas a color A4 y 2 copias	1041	0,17	176,90
Hojas membretados 4 colores	416	0,11	45,79
Sobres membretados 4 colores	416	0,11	45,79
Carpetas full color	104	0,6	62,44
Hojas blancas de papel bond	1041	0,008	8,32
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			436,51

ESCENARIO PESIMISTA (se incrementa 0.5% en la cantidad de los suministros año a año)

AÑO 1

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	400	0,18	72,00
Facturas a color A4 y 2 copias	1000	0,17	170,00
Hojas membretados 4 colores	400	0,11	44,00
Sobres membretados 4 colores	400	0,11	44,00
Carpetas full color	100	0,6	60,00
Hojas blancas de papel bond	1000	0,008	8,00
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			420,35

AÑO 2

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	402	0,18	72,36
Facturas a color A4 y 2 copias	1005	0,17	170,85
Hojas membretados 4 colores	402	0,11	44,22
Sobres membretados 4 colores	402	0,11	44,22
Carpetas full color	101	0,6	60,30
Hojas blancas de papel bond	1005	0,008	8,04
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			422,34

AÑO 3

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	404	0,18	72,72
Facturas a color A4 y 2 copias	1010	0,17	171,70
Hojas membretados 4 colores	404	0,11	44,44
Sobres membretados 4 colores	404	0,11	44,44
Carpetas full color	101	0,6	60,60
Hojas blancas de papel bond	1010	0,008	8,08
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			424,34

AÑO 4

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	406	0,18	73,09
Facturas a color A4 y 2 copias	1015	0,17	172,56
Hojas membretados 4 colores	406	0,11	44,66
Sobres membretados 4 colores	406	0,11	44,66
Carpetas full color	102	0,6	60,90
Hojas blancas de papel bond	1015	0,008	8,12
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			426,35

AÑO 5

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Tarjetas de Presentación	408	0,18	73,45
Facturas a color A4 y 2 copias	1020	0,17	173,43
Hojas membretados 4 colores	408	0,11	44,89
Sobres membretados 4 colores	408	0,11	44,89
Carpetas full color	102	0,6	61,21
Hojas blancas de papel bond	1020	0,008	8,16
Grapadora	1	4,35	4,35
Perforadora	1	4,7	4,70
Esferos	25	0,2	5,00
Lápices	20	0,15	3,00
Cuaderno	6	0,8	4,80
Borradores	10	0,05	0,50
TOTAL			428,37

ANEXO E10
GASTOS SERVICIOS BASICOS

ESCENARIO OPTIMISTA

ESPECIFICACION	PRECIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	75	900	900	900	900	900
Luz Eléctrica	170	2040	2040	2040	2040	2040
Teléfono	15	180	180	180	180	180
Internet	30	360	360	360	360	360
TOTAL	290,00	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480

ESCENARIO ESPERADO

ESPECIFICACION	PRECIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	75	900	900	900	900	900
Luz Eléctrica	170	2040	2040	2040	2040	2040
Teléfono	15	180	180	180	180	180
Internet	30	360	360	360	360	360
TOTAL	290,00	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480

ESCENARIO PESIMISTA

ESPECIFICACION	PRECIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	75	900	900	900	900	900
Luz Eléctrica	170	2040	2040	2040	2040	2040
Teléfono	15	180	180	180	180	180
Internet	30	360	360	360	360	360
TOTAL	290,00	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480

**ANEXO E11
UNIFORMES**

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 1

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

AÑO 2

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	4	3,5	14,00
Mandil negro	4	8	32,00
TOTAL			46,00

AÑO 3

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	4	3,5	14,00
Mandil negro	4	8	32,00
TOTAL			46,00

AÑO 4

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	4	3,5	14,00
Mandil negro	4	8	32,00
TOTAL			46,00

AÑO 5

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	5	3,5	17,50
Mandil negro	5	8	40,00
TOTAL			57,50

ESCENARIO ESPERADO**AÑO 1**

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

AÑO 2

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

AÑO 3

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

AÑO 4

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

AÑO 5

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

ESCENARIO PESIMISTA**AÑO 1**

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	3	3,5	10,50
Mandil negro	3	8	24,00
TOTAL			34,50

AÑO 2

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	2	3,5	7,00
Mandil negro	2	8	16,00
TOTAL			23,00

AÑO 3

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	2	3,5	7,00
Mandil negro	2	8	16,00
TOTAL			23,00

AÑO 4

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	2	3,5	7,00
Mandil negro	2	8	16,00
TOTAL			23,00

AÑO 5

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cofias color negro	2	3,5	7,00
Mandil negro	2	8	16,00
TOTAL			23,00

ANEXO E12
GASTOS SUMINISTRO DE LIMPIEZA
(Igual para los 3 escenarios)
AÑO 1

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escoba	3	1,75	5,25
Trapeador	5	2,73	13,65
Recogedor de basura	1	2,4	2,40
Basurero	3	3,52	10,56
Guantes	4	0,88	3,52
Fundas plásticas para basura (100 unidades)	6	0,64	3,84
Jabón de tocador x 5 unidades	5	1,16	5,80
Lava vajillas	12	1,91	22,92
Estropajos x 6 unidades	6	0,23	1,38
Cloro	5	3,41	17,05
Desinfectantes	5	2,13	10,65
Desodorantes ambientales	12	7,5	90,00
Esponjas para vajilla	12	0,36	4,32
Paños absorbentes	24	1,9	45,60
TOTAL			236,94

AÑO 2

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escoba	2	1,75	3,50
Trapeador	4	2,73	10,92
Recogedor de basura	1	2,4	2,40
Basurero	2	3,52	7,04
Guantes	4	0,88	3,52
Fundas plásticas para basura (100 unidades)	6	0,64	3,84
Jabón de tocador x 5 unidades	3	1,16	3,48
Lava vajillas	12	1,91	22,92
Estropajos x 6 unidades	10	0,23	2,30
Cloro	5	3,41	17,05
Desinfectantes	6	2,13	12,78
Desodorantes ambientales	12	7,5	90,00
Esponjas para vajilla	12	0,36	4,32
Paños absorbentes	24	1,9	45,60
TOTAL			229,67

AÑO 3

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escoba	2	1,75	3,50
Trapeador	4	2,73	10,92
Recogedor de basura	1	2,4	2,40
Basurero	1	3,52	3,52
Guantes	4	0,88	3,52
Fundas plásticas para basura (100 unidades)	6	0,64	3,84
Jabón de tocador x 5 unidades	4	1,16	4,64
Lava vajillas	12	1,91	22,92
Estropajos x 6 unidades	10	0,23	2,30
Cloro	5	3,41	17,05
Desinfectantes	6	2,13	12,78
Desodorantes ambientales	12	7,5	90,00
Esponjas para vajilla	12	0,36	4,32
Paños absorbentes	24	1,9	45,60
TOTAL			227,31

AÑO 4

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escoba	3	1,75	5,25
Trapeador	5	2,73	13,65
Recogedor de basura	1	2,4	2,40
Basurero	2	3,52	7,04
Guantes	4	0,88	3,52
Fundas plásticas para basura (100 unidades)	6	0,64	3,84
Jabón de tocador x 5 unidades	5	1,16	5,80
Lava vajillas	12	1,91	22,92
Estropajos x 6 unidades	10	0,23	2,30
Cloro	5	3,41	17,05
Desinfectantes	6	2,13	12,78
Desodorantes ambientales	12	7,5	90,00
Esponjas para vajilla	12	0,36	4,32
Paños absorbentes	24	1,9	45,60
TOTAL			236,47

AÑO 5

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escoba	3	1,75	5,25
Trapeador	5	2,73	13,65
Recogedor de basura	1	2,4	2,40
Basurero	2	3,52	7,04
Guantes	4	0,88	3,52
Fundas plásticas para basura (100 unidades)	6	0,64	3,84
Jabón de tocador x 5 unidades	3	1,16	3,48
Lava vajillas	12	1,91	22,92
Estropajos x 6 unidades	10	0,23	2,30
Cloro	5	3,41	17,05
Desinfectantes	6	2,13	12,78
Desodorantes ambientales	12	7,5	90,00
Esponjas para vajilla	12	0,36	4,32
Paños absorbentes	24	1,9	45,60
TOTAL			234,15

ANEXO E13
AMORTIZACION PRESTAMO
(Igual para los 3 escenarios)

DATOS	
Préstamo	12480
Período	5 AÑOS
Interés anual	11,05%
Cuota	3381

PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
0				12480
1	3381	1379	2002	10478
	3381	1158	2223	8255
3	3381	912	2469	5786
4	3381	639	2742	3044
5	3381	336	3045	0
			12480	

ANEXO E14 COSTO DE OPORTUNIDAD

Para calcular el costo de oportunidad se utiliza la siguiente fórmula:

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

Donde:

- r:** Rendimiento esperado
- r_f:** Tasa libre de riesgo
- (r_m-r_f):** Prima de mercado
- r_p:** Riesgo país

Los datos a utilizarse son:

- Bonos del Tesoro EEUU 5 años (agosto 2009)= $r_f = 0.02375$

Fuente: <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

- Coeficiente Beta No Apalancado de industria similar a la industria que pertenece Panquina

INDUSTRIA	beta
Food Processing	0,63

Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Reapalancamiento del Beta

DATOS	
Beta desapalancada	0,63
Relación de Endeudamiento	1,5
Tasa efectiva de Impuestos	36,25%
Beta =	1,2324375

Beta= β no apal. $(1 + \text{Relación de endeudamiento} * (1 - \text{tasa efectiva de impuestos}))$

- Prima de mercado para pequeñas empresas $(r_m - r_f) = 0.05$

Fuente: MYERS, Brealey, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, Pág. 108.

- Riesgo país (1 agosto 2009)= 11.66

Fuente: www.superban.gov.ec

COSTO DE OPORTUNIDAD APALANCADO

DATOS	
Riesgo País (agosto 2009)	0,1166
Bonos del tesoro 5 años (agosto 2009)	0,02375
Prima de riesgo del mercado	0,05
Be	1,2324375
r=	0,20197188

$$r = r_f + r_p + \beta \text{ apal.} * (r_m - r_f)$$

$$r = 0.02375 + 0.1166 + 1.2324375 * (0.05)$$

Costo de Oportunidad = 0.20197188

Costo de Oportunidad = 20.19 %

COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO

DATOS	
Riesgo País (agosto 2009)	0,1166
Bonos del tesoro 5 años (agosto 2009)	0,02375
Prima de riesgo del mercado	0,05
Be desapalancado	0,63
r=	0,17185

$$r = r_f + r_p + \beta \text{ no apal.} * (r_m - r_f)$$

$$r = 0.02375 + 0.116 + 0.63 (0.05)$$

Costo de Oportunidad= 0.17185

Costo de Oportunidad= 17.185%

ANEXO E15

ESCENARIO OPTIMISTA (Apalancado)

DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	117496	123383	129564	136055.4	142872
Total Ingresos	117496	123383	129564	136055.4	142872
Costos					
Costo de Venta	-56504.135	-63130.1	-65172.7	-67317.62	-69570
Gastos					
Nómina	-14048	-15048	-15048	-15048	-15048
Publicidad	-7722	-7488	-6912	-5776	-6336
Arriendo	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Suministros de Oficina	-420	-426	-432	-439	-445
Suministros de Limpieza	-237	-230	-227	-236	-234
Servicios Básicos	-3480	-3480	-3480	-3480	-3480
Gasto Uniformes	-35	-46	-46	-46	-58
Depreciación	-1971	-1971	-3076	-2809	-2809
Gastos de Constitución	-3500				
Total Costos y Gastos	-89216	-96618	-99194	-99951	-102779
UTILIDAD OPERATIVA (UaII)	28280	26764	30371	36104	40093
Intereses	-1379	-1158	-912	-639	-336
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	26901	25607	29458	35465	39756
Participación trabajadores (15%)	-4035	-3841	-4419	-5320	-5963
UTILIDAD ANTES DE IR	22866	21766	25040	30145	33793
Impuesto a la renta (25%)	-5716	-5441	-6260	-7536	-8448
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	17149	16324	18780	22609	25345
Depreciación	1971	1971	3076	2809	2809
Amortización Gastos Constitución	700	700	700	700	700
Inversiones	-20800	0	0	-9000	0
Préstamos y amortizaciones	-2002	-2223	-2469	-2742	-3045
Valor residual					13692
Capital de trabajo	-8241				8241
FLUJO DE CAJA	-32541	17818	16772	11087	23376

cppc	13.45%
Costo de Oportunidad	20.19%
TIR	52%
VAN	\$ 25,390.80

ESCENARIO ESPERADO (Apalancado)

DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	105747	111044	116608	122449.8	128585
Total Ingresos	105747	111044	116608	122449.8	128585
Costos					
Costo de Venta	-52622	-55182	-57021	-58951	-60978
Gastos					
Nómina	-14048	-15048	-15048	-15048	-15048
Publicidad	-7722	-7488	-6912	-5776	-6336
Arriendo	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Suministros de Oficina	-420	-424	-428	-432	-437
Suministros de Limpieza	-237	-230	-227	-236	-234
Servicios Básicos	-3480	-3480	-3480	-3480	-3480
Gasto Uniformes	-35	-35	-35	-35	-35
Depreciación	-1971	-1971	-3076	-2809	-2809
Gastos de Constitución	-3500				
Total Costos y Gastos	-85334	-88657	-91026	-91567	-94156
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	20413	22388	25582	30883	34429
Intereses	-1379	-1158	-912	-639	-336
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19034	21230	24670	30244	34092
Participación trabajadores (15%)	-2855	-3184	-3700	-4537	-5114
UTILIDAD ANTES DE IR	16179	18045	20969	25707	28979
Impuesto a la renta (25%)	-4045	-4511	-5242	-6427	-7245
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	12134	13534	15727	19280	21734
Depreciación	1971	1971	3076	2809	2809
Amortización Gastos Constitución	700	700	700	700	700
Inversiones	-20800	0	0	0	0
Préstamos y amortizaciones	-2002	2223	-2469	-2742	-3045
Valor residual					13692
Capital de trabajo	-7917				7917
FLUJO DE CAJA	-32217	12803	18428	8034	43808

cppc	13.45%
Costo de Oportunidad	20.19%
TIR	44%
VAN	\$ 19,046.73

ESCENARIO PESIMISTA (Apalancado)

DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	93997	98706.2	103651	108844.3	114297
Total Ingresos	93997	98706.2	103651	108844.3	114297
Costos					
Costo de Venta	-48739	-46796	-48430	-50146	-51948
Gastos					
Nómina	-14048	-15048	-15048	-15048	-15048
Publicidad	-7722	-7488	-6912	-5776	-6336
Arriendo	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Suministros de Oficina	-420	-422	-424	-426	-428
Suministros de Limpieza	-237	-230	-227	-236	-234
Servicios Básicos	-3480	-3480	-3480	-3480	-3480
Gasto Uniformes	-35	-23	-23	-23	-23
Depreciación	-1971	-1971	-3076	-2809	-2809
Gastos de Constitución	-3500				
Total Costos y Gastos	-81451	-80257	-82420	-82744	-85106
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	12546	18449	21231	26100	29191
Intereses	-1379	-1158	-912	-639	-336
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11167	17291	20319	25461	28855
Participación trabajadores (15%)	-1675	-2594	-3048	-3819	-4328
UTILIDAD ANTES DE IR	9492	14697	17271	21641	24527
Impuesto a la renta (25%)	-2373	-3674	-4318	-5410	-6132
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	7119	11023	12954	16231	18395
Depreciación	1971	1971	3076	2809	2809
Amortización Gastos Constitución	700	700	700	700	700
Inversiones	-20800	0	0	-9000	0
Préstamos y amortizaciones	-2002	-2223	-2469	-2742	-3045
Valor residual					13692
Capital de trabajo	-7594				7594
FLUJO DE CAJA	-31894	7788	11471	5260	16998

cppc	13.45%
Costo de Oportunidad	20.19%
TIR	30%
VAN	\$ 8,077.28

ESCENARIO OPTIMISTA (desapalancado)

DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	117496	123382.72	129564.2	136055.4	142871.7
Total Ingresos	117496	123382.72	129564.2	136055.4	142871.7
Costos					
Costo de Venta	-56504	-63130	-65172.7	-67317.62	-69569.98
Gastos					
Nómina	-14048	-15048	-15048	-15048	-15048
Publicidad	-7722	-7488	-6912	-5776	-6336
Arriendo	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Suministros de Oficina	-420	-426	-432	-439	-445
Suministros de Limpieza	-237	-230	-227	-236	-234
Servicios Básicos	-3480	-3480	-3480	-3480	-3480
Gasto Uniformes	-35	-46	-46	-46	-58
Depreciación	-1971	-1971	-3076	-2809	-2809
Gastos de Constitución	-3500				
Total Costos y Gastos	-89216	-96618	-99194	-99951	-102779
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	28280	26764	30371	36104	40093
Intereses	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	28280	26764	30371	36104	40093
Participación trabajadores (15%)	-4242	-4015	-4556	-5416	-6014
UTILIDAD ANTES DE IR	24038	22750	25815	30689	34079
Impuesto a la renta (25%)	-6010	-5687	-6454	-7672	-8520
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	18029	17062	19361	23016	25559
Depreciación	1971	1971	3076	2809	2809
Amortización Gastos Constitución	700	700	700	700	700
Inversiones	-20800	0	0	-9000	0
Préstamos y amortizaciones	0	0	0	0	0
Valor residual					13692
Capital de trabajo	-8241				8241
FLUJO DE CAJA	-32540.85	20699	19733	14137	26525

cppc	13.45%
Costo de Oportunidad	17.18%
TIR	61%
VAN	\$ 38,772.16

ESCENARIO ESPERADO (Desapalancado)

DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	105747	111044.45	116607.8	122449.8	128584.6
Total Ingresos	105747	111044.45	116607.8	122449.8	128584.6
Costos					
Costo de de Venta	-52622	-55182	-57021	-58951	-60978
Gastos					
Nómina	-14048	-15048	-15048	-15048	-15048
Publicidad	-7722	-7488	-6912	-5776	-6336
Arriendo	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Suministros de Oficina	-420	-424	-428	-432	-437
Suministros de Limpieza	-237	-230	-227	-236	-234
Servicios Básicos	-3480	-3480	-3480	-3480	-3480
Gasto Uniformes	-35	-35	-35	-35	-35
Depreciación	-1971	-1971	-3076	-2809	-2809
Gastos de Constitución	-3500				
Total Costos y Gastos	-85334	-88657	-91026	-91567	-94156
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	20413	22388	25582	30883	34429
Intereses	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20413	22388	25582	30883	34429
Participación trabajadores (15%)	-3062	-3358	-3837	-4632	-5164
UTILIDAD ANTES DE IR	17351	19029	21745	26251	29264
Impuesto a la renta (25%)	-4338	-4757	-5436	-6563	-7316
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	13013	14272	16308	19688	21948
Depreciación	1971	1971	3076	2809	2809
Amortización Gastos Constitución	700	700	700	700	700
Inversiones	-20800	0	0	-9000	0
Préstamos y amortizaciones					
Valor residual					13692
Capital de trabajo	-7917				7917
FLUJO DE CAJA	-32217.31	15684	16943	11084	23197
cppc	13.45%				
Costo de Oportunidad	17.18%				
TIR	50%				
VAN	\$ 36,498.49				

ESCENARIO PESIMISTA (Desapalancado)

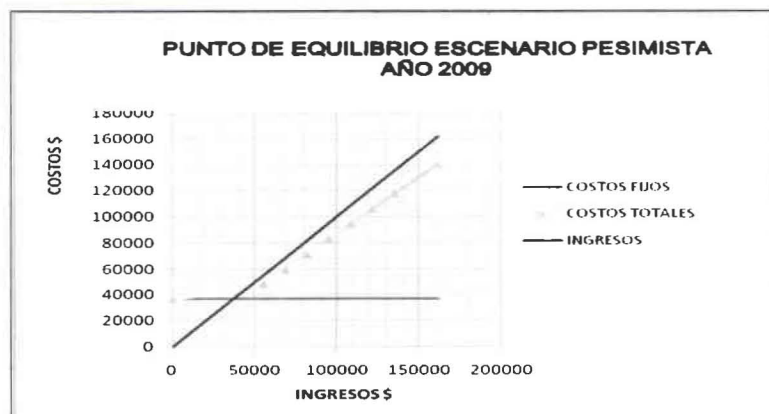
DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos Operativos	93997	98706	103651.4	108844.3	114297.4
Total Ingresos	93997	98706.18	103651.4	108844.3	114297.4
Costos					
Costo de de Venta	-48739	-46796	-48430	-50146	-51948
Gastos					
Nómina	-14048	-15048	-15048	-15048	-15048
Publicidad	-7722	-7488	-6912	-5776	-6336
Arriendo	-4800	-4800	-4800	-4800	-4800
Suministros de Oficina	-420	-422	-424	-426	-428
Suministros de Limpieza	-237	-230	-227	-236	-234
Servicios Básicos	-3480	-3480	-3480	-3480	-3480
Gasto Uniformes	-35	-23	-23	-23	-23
Depreciación	-1971	-1971	-3076	-2809	-2809
Gastos de Constitución	-3500				
Total Costos y Gastos	-81451	-80257	-82420	-82744	-85106
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)	12546	18449	21231	26100	29191
Intereses	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12546	18449	21231	26100	29191
Participación trabajadores (15%)	-1882	-2767	-3185	-3915	-4379
UTILIDAD ANTES DE IR	10664	15682	18047	22185	24813
Impuesto a la renta (25%)	-2666	-3920	-4512	-5546	-6203
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)	7998	11761	13535	16639	18610
Depreciación	1971	1971	3076	2809	2809
Amortización Gastos Constitución	700	700	700	700	700
Inversiones	-20800	0	0	-9000	0
Préstamos y amortizaciones					
Valor residual					13692
Capital de trabajo	-7594				7594
FLUJO DE CAJA	-31893.77	10669	14432	8311	20148
cppc	13.45%				
Costo de Oportunidad	17.18%				
TIR	39%				
VAN	\$ 26,153.34				

ANEXO E16
PUNTO DE EQUILIBRIO
ESCENARIO PESIMISTA AÑO 2009

DATOS	
UNIDADES	81736
PRECIO	1.15
VENTAS TOTALES	93996
COSTOS FIJOS	36913
COSTOS VARIABLES	48739
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	0.60

UNIDADES	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS TOTALES	PRECIO	INGRESOS
0	0	36913	36913	1.15	0
10000	5700	36913	42613	1.15	49005
20000	11400	36913	48313	1.15	55560
30000	17100	36913	54013	1.15	62115
40000	22800	36913	59713	1.15	68670
50000	28500	36913	65413	1.15	75225
60000	34200	36913	71113	1.15	81780
70000	39900	36913	76813	1.15	88335
80000	45600	36913	82513	1.15	94890
90000	51300	36913	88213	1.15	101445
100000	57000	36913	93913	1.15	108000

Q(E)	32098
P(E)	36913
P. U. (E)	0.87



Elaborada por: Autoras