

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA  
DE PANADERIA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN  
CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL MENCION NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Profesor Guía: Ing. Jean Paúl Pinto Morales**

**AUTORA: DIANA ELIS PILLAJO ZALDUMBIDE**

**QUITO-ECUADOR  
2007-2008**

## **DECLARACION**

Yo Ing. Jean Paúl Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la srta. Diana Elis Pillajo Zaldumbide, bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Anteproyecto de Grado presentado a la Facultad de Administración de la Universidad de las Américas.



**ING. JEAN PAUL PINTO**

Quito, Septiembre del 2008

**Dedicatoria**

El presente trabajo esta dedicado con todo el cariño y esfuerzo a mi Papá, Mamá, y mi Hermana, sin el apoyo de ellos esta etapa hubiese sido más difícil de superarla, les quiero mucho. GRACIAS!!!!!!!

### **Agradecimiento**

De manera muy especial a Dios, a mi familia, y a todas las personas que desde el cielo me han bendecido con la oportunidad de concluir mi carrera y seguir adelante.

Y ha todas las personas que me han apoyado en la realización de este trabajo.

## RESUMEN EJECUTIVO

Aprovechando el continuo crecimiento en el sector del Valle de los Chillos y la expansión poblacional que se ha presentado en los últimos años, se consideró pertinente plantear el siguiente plan de negocios para aprovechar las oportunidades existentes en este mercado.

En el presente plan de negocios se identifica la industria y el sector donde operará el futuro negocio, posteriormente se procedió a determinar los factores externos, según la metodología indicada oportunamente, como precios de materias primas, crecimiento poblacional, normas sanitarias, desempleo, etc., asimismo se utilizó el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

El tercer capítulo abarca la ejecución y obtención de datos de una investigación de mercado, en la cual se utilizaron métodos de investigación cualitativa (focus group y entrevistas a profundidad) y cuantitativa (encuestas)

El cuarto capítulo plantea la visión, misión y objetivos de la empresa, y todos los principios empresariales que se puedan ocupar para el futuro desarrollo del negocio.

El quinto capítulo contempla el plan de marketing y las estrategias que serán utilizadas para la rápida captación del mercado; se presentan logos, se detallan medios y formas para promocionar y comunicar al futuro negocio.

El sexto capítulo se base en la información financiera generada en base a la futura rentabilidad del negocio, con resultados altamente positivos como un Valor Actual Neto positivo (190.357 dólares) y Tasa Interna de Retorno mayor a la tasa de descuento (25,65%).

Tomando en cuenta toda la información obtenida en el estudio se puede decir que el futuro proyecto representa una alternativa viable que debería ser implementada rápidamente.

## INDICE

### CAPÍTULO I

Aspectos Generales.....	1
1.1 Formación del Negocio.....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.2 Hipótesis General.....	2
1.4 Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el trabajo.....	2
1.5 Metodologías.....	3

### CAPITULO II

La industria.....	5
2.1 Sector Alimentos y Bebidas.....	5
2.1.2 El Sector.....	6
2.2 La Industria.....	6
2.3 El Negocio.....	8
2.4 Factores Externos.....	9
2.4.1 Identificación de los Principales Factores Externos.....	9
2.4.1 Análisis de Factores Externos.....	11
2.4.1.1 Precios de Materia Primas e Insumos.....	11
2.4.1.2 Crecimiento de la Población en el Cantón Rumiñahui.....	16
2.4.1.3 Normas Sanitarias.....	17
2.4.1.4 Accesos a Créditos.....	19
2.4.1.5 Desempleo.....	20
2.4.1.6 Inflación.....	23
2.4.1.7 Costos de Mano de Obra.....	25
2.4.1.8 Precios de Combustibles.....	26
2.4.1.9 Cultura de Consumo de Pan.....	27
2.5 Diagrama de Producto Genérico.....	28
2.5.1 Proveedores.....	30
2.5.2 Materia Primas.....	30
2.5.3 Equipos.....	34
2.5.4 Fabricantes.....	35
2.5.5 Canales de Distribución.....	35

2.5.6 Clientes.....	36
2.6 Análisis de las Barreras de Entrada y Salida.....	36
2.6.1 Barreras de entrada.....	37
2.6.1.1 Economías de escala.....	37
2.6.1.2 Diferenciación de producto.....	38
2.6.1.3 Requisitos de capital.....	39
2.6.1.4 Acceso a los canales de distribución.....	39
2.6.1.5 Identidad de Marca.....	40
2.6.1.6 Acceso Favorable a las Materias Primas.....	40
2.6.1.7 Interrelaciones estratégicas.....	40
2.6.1.8 Costo de cambio de proveedores.....	41
2.6.2 Barreras de salida.....	41
2.6.2.1 Activos Especializados.....	41
2.6.2.2 Barreras emocionales.....	42
2.6.2.3 Restricciones sociales y gubernamentales.....	42
2.7 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
2.7.1 El poder de negociación de los consumidores.....	45
2.7.2 El poder de negociación de los proveedores.....	46
2.7.3 Amenaza de nuevos competidores.....	46
2.7.4 La amenaza de productos sustitutivos.....	47
2.7.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.....	48
<b>CAPITULO III</b>	
Investigación y Análisis de Mercado.....	51
3.1 Plan de Investigación de Mercados.....	51
3.1.1 Reconocimiento del Problema.....	51
3.1.2 Definición del problema.....	52
3.1.3 Identificación del Curso de Acción.....	52
3.1.4 Objetivos de Investigación.....	53
3.1.4.1 Objetivo General.....	53
3.1.4.2 Objetivos Específicos.....	53
3.1.5 Necesidades de Información.....	54
3.1.6 Fuentes de Información.....	55
3.1.7 Diseño de Investigación y Herramientas.....	56
3.1.7.1 Diseño de Investigación Cualitativa.....	56
3.1.7.1.1 Herramientas Empleadas.....	57
3.1.7.1.2 Sesiones de Grupo.....	57

3.1.7.1.3 Entrevista a Profundidad.....	58
3.1.8 Informe de Investigación Cualitativa.....	58
3.1.8.1 Informe Sesiones de Grupo.....	58
3.1.8.2.4 Redacción del Informe Final.....	64
3.1.8.1.4.1 Calidad de los productos ofrecidos en el Valle de los Chillos con respecto a productos expendidos en la ciudad de Quito.....	64
3.1.8.1.4.2 Características de los locales en el Valle de Los Chillos.....	65
3.1.8.1.4.3 Frecuencia de compra.....	66
3.1.8.1.4.4 Horarios de preferencia para la compra.....	67
3.1.8.1.4.5 Toma de decisión al momento de la compra.....	67
3.1.8.1.4.6 Factores influyentes para realizar la compra en locales de la preferencia de cada cliente.....	68
3.1.8.1.4.7 Variedades de panes.....	69
3.1.8.1.4.8 Servicios.....	70
3.1.8.2 Informe Investigación Cualitativa Entrevistas a Profundidad.....	71
3.1.8.3.4 Redacción del Informe Final.....	72
3.1.8.3.4.1 El negocio panificador.....	73
3.1.8.3.4.2 Mejoras en el negocio panificador.....	74
3.1.8.3.4.3 Tendencia de los productos de panadería.....	76
3.1.8.3.4.4 Oportunidades y amenazas del negocio panificador.....	77
3.1.8.3.4.5 Productos de mayor acogida.....	78
3.1.8.3.4.6 Factores de Éxito.....	80
3.1.8.2.4.7 Diferencias entre negocios del Valle y Quito.....	81
3.1.8.2.4.8 Diferencias entre clientes del Valles de los Chillos y Quito.....	82
3.1.8.2.4.9 Dificultades para mantenerse en el negocio.....	83
3.1.8.2.4.10 Segmentos de clientes.....	85
3.1.8.2.4.11 Preferencias de los clientes.....	86
3.1.8.2.4.12 Principales competidores.....	86
3.1.9 Diseño Descriptivo.....	88
3.1.9.1 Herramientas Empleadas.....	88
3.1.9.1.1 Encuesta.....	89
3.1.10 Informe de Investigación Cuantitativa.....	90
3.1.10.2 Plan Muestral.....	90
3.1.10.3 Unidades Muéstrales.....	90
3.1.10.4 Marco Muestral.....	91
3.1.10.5 Tamaño y Procedimiento del muestreo.....	91



3.1.10.6 Trabajo de Campo.....	93
3.1.10.7 Procesamiento de Datos.....	93
3.1.10.8 Análisis de Resultados.....	94
3.1.10.8.1 Análisis de Personas que acuden a una Panadería por Género.....	94
3.1.10.8.2 Análisis de Ingreso a un Local de Panadería.....	95
3.1.10.8.3 Análisis de Frecuencia de Ingreso a un local de Panadería.....	95
3.1.10.8.4 Análisis del sector preferido para la compra.....	96
3.1.10.8.5 Análisis del consumo diario de panes.....	97
3.1.10.8.6 Análisis de los productos de mayor consumo.....	98
3.1.10.8.7 Análisis de que se considera más importante al momento de elegir.....	99
3.1.10.8.8 Análisis de los valores que se gasta.....	100
3.1.10.8.9 Análisis del momento del día en que se consume más productos.....	101
3.1.10.8.10 Análisis del momento del día en que se realiza la compra.....	102
3.1.10.8.11 Percepción de las preferencias respecto a los atributos del local.....	103
3.1.10.8.12 Percepción del nuevo negocio entre los encuestados.....	105
3.1.10.8.13 Calificación de las características de la nueva panadería.....	106
3.1.10.8.14 Evaluación de los elementos en los que se debería poner mayor énfasis en la nueva panadería.....	109
3.1.10.8.15 Evaluación del sector en el que se debería ubicar el nuevo negocio.....	110
3.1.10.8.16 Evaluación de la frecuencia en la que irían los consumidores.....	111
3.1.10.8.17 Evaluación de los servicios que les gustaría en el nuevo local.....	112
3.1.10.9.18 Evaluación del tipo de presentación que les gustaría para los productos...	113
3.1.10.9.19 Evaluación del tipo de productos que les gustaría encontrar.....	114
3.1.10.9.20 Evaluación de la intención de ingreso al nuevo local.....	115
3.1.10.9.21 Conclusiones.....	118
3.1.10.9.22 Recomendaciones.....	120
3.2 Oportunidades de Negocio.....	121

## **CAPITULO IV**

### **La Empresa**

4.1 Misión.....	123
4.2 Visión.....	123
4.3 Valores.....	123
4.4 Filosofía.....	125
4.5 Cultura Organizacional.....	125
4.6 Políticas.....	126
4.7 Árbol de Competencias.....	133

4.7.1 Metodología.....	133
4.8 Organigrama.....	137
4.8.1 Descripción de puestos.....	138
4.9 Análisis de Diagnostico Interno.....	142
4.10 Matrices Estratégicas.....	149
4.10.1 Matriz de Perfil Competitivo.....	149
4.11 Matriz de Factores Externos.....	154
4.12 Matriz de Factores Interno.....	158
4.13 Matriz de FODA.....	161
4.14 Matriz de AODF.....	162
4.15 Matriz de Interna – Externa.....	164
4.16 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.....	166
4.16 Matriz de ANSOFF.....	170
4.18.1 Estrategias Genéricas de Porter.....	171
4.18.1.1 Estrategias para el liderazgo en costos.....	172
4.18.1.1 Estrategias de diferenciación.....	172
4.18.1.2 Estrategias de enfoque.....	172
4.18.2 Estrategias Seleccionadas.....	173
4.19 Objetivos.....	174
4.19.1 Departamento Administrativo.....	175
4.19.2 Departamento Financiero.....	175
4.19.3 Departamento Compras y Marketing.....	176
4.19.4 Departamento Producción.....	176
4.20 Circulo de diferenciación.....	177
4.21 Escala Estratégica.....	177

## **CAPITULO V**

### **Plan de Marketing**

5.1 Análisis de la situación actual.....	179
5.2 Análisis FODA del portafolio de productos.....	180
5.3 Objetivos del plan.....	182
5.4 Segmento de mercado.....	182
5.5 Posicionamiento.....	183
5.5.1 Triangulo de Oro.....	184
5.5.1.1 Necesidades del consumidor.....	184
5.5.1.2 Características distintivas del producto.....	185

5.5.1.3 Posicionamiento de la competencia.....	185
5.5.1.4 Matriz de posicionamiento.....	187
5.6 Marketing Mix.....	187
5.6.1 Producto.....	188
5.6.1.1 Concepto del Producto.....	191
5.6.1.2 Fórmula.....	191
5.6.1.3 Rendimiento.....	192
5.6.1.4 Identidad Sensorial.....	193
5.6.1.5 Empaque.....	194
5.6.1.6 Servicios Asociados.....	194
5.6.1.7 Marca.....	195
5.6.1.7.1 Nombre de la empresa.....	195
5.6.1.7.3 Ciclo de Vida del producto.....	198
5.6.1.7.4 Infraestructura de puntos de venta y planta de operaciones.....	199
5.7 Precio.....	200
5.7.1 Estructura de costos directos e indirectos.....	201
5.7.2 Elasticidad de la Demanda.....	202
5.7.3 Competencia.....	202
5.7.4 Objetivos de Marketing.....	203
5.7.5 Plaza.....	203
5.7.6 Ubicación.....	204
5.8 Comunicación.....	206
5.8.1 Comunicación en Medios.....	207
5.8.2 Comunicación Fuera de Medios.....	208
5.9 Marketing Relacional.....	210
5.10 Presupuesto.....	212
5.11 Cronograma de Plan de Marketing.....	214
5.12 Plan de Acción.....	215
5.13 Control.....	215

## **CAPITULO VI**

### **Financiero**

6.1 Financiamiento de la Inversión.....	218
6.2 Estructura de la Inversión Total.....	220
6.2.6 Inversión Publicitaria.....	221
6.2.7 Gastos de Constitución.....	222

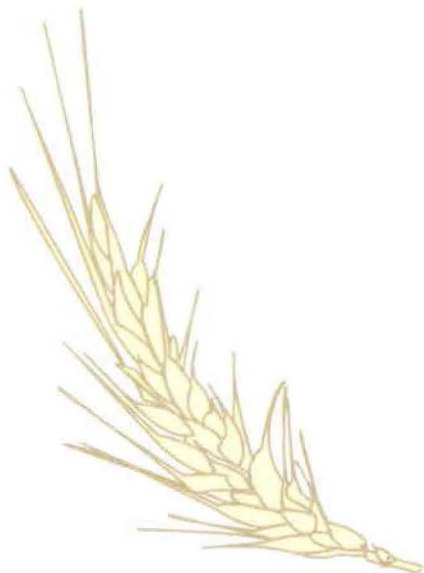
6.2.8 Intereses del Crédito.....	222
6.3 Gastos Administrativos y de Servicios.....	222
6.4 Nomina de Personal.....	223
6.5 Proyección Total de Ventas.....	225
6.6 Costos Directos de Fabricación.....	226
6.7 Costos indirectos de Fabricación.....	228
6.8 Variación de Inventarios.....	228
6.9 Estado de Fuentes y Usos de Fondos.....	229
6.10 Evaluación Económica – Financiera.....	232
6.11 Calculo del Punto de Equilibrio.....	237
6.12 Estados Financieros.....	238
6.12.1 Estado de Resultados.....	238
6.12.2 Balance de Situación Inicial.....	239
6.13 Análisis de los Indicadores Financieros.....	245
6.13.1 Razones de Liquidez.....	246
2.13.1.1 Razón Circulante.....	246
6.13.1.2 Prueba Acida.....	246
6.13.2 Razón de la Actividad.....	247
6.13.2.1 Razón de Rotación de Activos Fijos.....	277
6.13.3 Razón de Apalancamiento Financiero.....	247
6.13.3.1 Razón de Endeudamiento.....	247
6.13.4 Razón de Rentabilidad.....	248
6.13.4.1 Razón de Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	248
6.13.4.2 Margen de Utilidad.....	248
6.13.4.3 Margen de Utilidad Operativa.....	248
6.13.4.4 Margen de Utilidad Neta.....	249
6.13.4.5 ROA.....	249
6.13.4.6 ROE.....	249

## **CAPITULO VII**

7.1 Conclusiones.....	251
7.2 Recomendaciones.....	253



**CAPITULO 1**  
**ASPECTOS**  
**GENERALES**



## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Formación del Negocio**

Los consumidores han comenzado a exigir mayor calidad en la oferta de productos y servicios y la meta es cumplir con todas las necesidades, requerimientos y gustos de cada uno de ellos; por lo que en todo momento se pretende mejorar la calidad y buena presentación de los productos, quitar los paradigmas presentes en cada uno de los consumidores futuros del proyecto, refiriéndose a los malos conceptos que pueden generar algunos de los negocios de productos alimenticios.

Todo esto ha llevado a que los negocios desarrollen nuevas ideas y mejoren los niveles de atención y calidad en los productos ofrecidos.

Aprovechando las necesidades de los clientes se ha decidido crear un negocio en el cual se puede cumplir con los estándares de calidad, con la variedad, el buen sabor y sobre todo la innovación y buena atención. Lo que se busca con este proyecto es darle una factibilidad y una oportunidad de inversión, para atender un mercado descuidado y que busca mayor diversidad en todas las elecciones que puedan realizar.

#### **1.2 Objetivos**

##### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un plan de negocios para determinar la factibilidad técnica y económica para la creación de una cadena de panaderías en el Valle de los Chillos, basados

en la aplicación de los conocimientos administrativos y experiencia en el manejo del negocio.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el macro-entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar al sector y por ende al negocio.
- Analizar la industria de panificación para identificar el atractivo de la misma.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la factibilidad del negocio.
- Elaborar un plan de mercadeo donde se incluyan todas las variables del marketing-mix que nos permitirán llegar a los clientes potenciales.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores de la industria.
- Realizar un análisis financiero que nos permita conocer que efecto tendrán las decisiones tomadas en la rentabilidad del negocio.

### **1.3 Hipótesis General**

Una cadena de panaderías en el Valle de los Chillos con determinadas características como: servicio a domicilio, servicio de cafetería, venta de productos bajo pedido, etc., la misma que será aceptada por personas de clase media y alta del valle.

### **1.4 Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el trabajo**

Se realizará la presente investigación para recopilar toda la información necesaria y así poder establecer como va a operar la empresa.

Esta investigación mostrará los posibles escenarios que se podrán suscitar dentro del negocio, lo que será de gran ayuda al momento de presentar su viabilidad a socios, bancos y otros.

La investigación de mercado en la que se incluirá una búsqueda en fuentes secundarias permitirá obtener información valiosa para determinar las condiciones reales del mercado y las necesidades insatisfechas de los clientes. Se utilizarán dos métodos: cualitativo y cuantitativo.

- Cualitativo consistirá en la recopilación de datos a través de entrevistas a profundidad y sesiones de grupo dirigidas a consumidores de productos de panadería y pastelería.
- Cuantitativo consistirá en encuestas dirigidas a toda persona mayor de 18 años, que resida en el Valle de los Chillos, y que sean consumidores de productos de panadería y pastelería.

Se recopilara toda esta información de fuentes primarias como los focus Group, encuestas a consumidores finales, etc., y fuentes secundarias como información de las cámaras, asociaciones, Banco Central, bibliotecas, etc.

### **1.5 Metodología**

Las metodologías que se pretenden utilizar son:

- Modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado de la panificación, como por ejemplo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el diagrama de flujo del producto genérico; el esquema de conceptualización



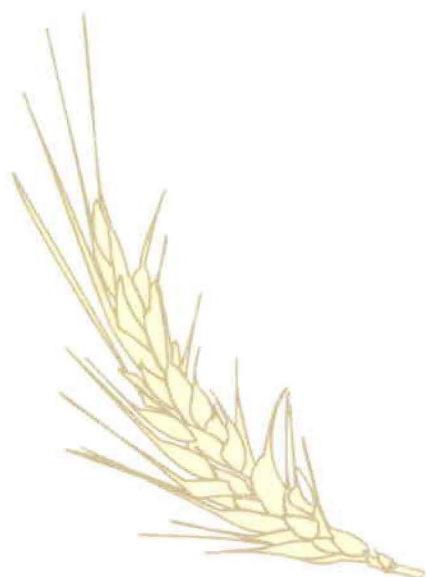
del sector, industria y negocio específico; cadena de valor; árbol de competencias; entre otros.

- Métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados (entrevistas, focus group y encuestas), así como también técnicas estadísticas que permitan evaluar los resultados obtenidos en la misma.



## CAPITULO 2

# LA INDUSTRIA



## **CAPITULO II**

### **La industria**

#### **2.1 Sector Alimentos y Bebidas**

##### **2.1.1 Antecedentes del Sector Alimentos y Bebidas**

En los últimos años el sector de alimentos ha ido diversificando sus distintas industrias como consecuencia de la amplia gama de productos que tienen gran demanda en los diferentes mercados. En los últimos 10 años las materias primas básicas y los productos alimenticios de venta directa han tenido incrementos sostenidos en sus precios. Muchas de las industrias que conforman este sector son industrias que tienen productos que constan en la canasta básica.<sup>1</sup>

El sector de alimentos y bebidas esta conformado por varios subsectores que se encuentran afiliados a las diferentes cámaras relacionadas con el sector, y son los siguientes:

Agua purificada

Balanceados

Alimentos preparados

Cereales, hortalizas, frutas, legumbres, semillas, etc.

Confitería

Conservas

Bebidas y Licores

Elaboración de cárnicos

---

<sup>1</sup> Banco Central, Boletines 2008 Índices de Crecimiento de la Industria

Fideos y Pastas

Condimentos

Helados

Harina

Lácteos y derivados<sup>2</sup>

### **2.1.2 El Sector**

El sector panificador en los últimos años a tenido un desarrollo sostenido pero desordenado, como varios sugieren se han aumentado los negocios más no el consumo de pan<sup>3</sup>. Esto hace que la competencia aumente y el mantenerse en el mercado sea cada vez más difícil. Además se suma la difícil situación en los meses de noviembre y diciembre del año 2007, cuando el gobierno declara abiertamente el subsidio a la harina de trigo, las principales molineras especulaban con el producto y los precios finales, lo que ha hecho que en los últimos meses se de un incremento al precio final de todos los bienes producidos con harina de trigo, puede que no sean incrementos significativos para la clase alta pero si son representativos para la canasta básica de la clase media y baja<sup>4</sup>.

### **2.2. La Industria**

Dentro de la historia el pan ha formado una parte muy importante comenzando por Egipto, la religión y la época actual.

---

<sup>2</sup> [www.capeipi.com](http://www.capeipi.com)

<sup>3</sup> Jorge Gallegos, Chef y Técnico Panificador

<sup>4</sup> Magdalena Zaldumbide, Propietaria Panadería las 5 Esquinas

En la época de los egipcios el pan formaba parte de dieta principal de la gente más pobre; en esta época la panificación evolucionó debido al descubrimiento de la fermentación y con esto se dio un paso a una mejor producción de pan en base a cereales. En el mundo griego se dio el desarrollo de productos y se crearon más de setenta panes diferentes y se experimentó con distintos sabores y productos<sup>5</sup>.

En la época romana se restringe la elaboración del pan y más bien se convirtió en una de las comidas para las clases altas. Con el pasar del tiempo se dio nuevamente la evolución dentro de la panificación en cuanto al horneado, la molienda, el amasado y se da una técnica mejorada a la producción de productos.

En la Roma antigua los panaderos distinguían los panes en función de su composición, forma y función, el pan de harina blanca era más valorado que el pan moreno, que lo comían pobres y esclavos<sup>6</sup>.

Durante la Edad Media no se produjeron progresos notables en la panificación. Además del cultivo de trigo y de centeno, se continuó con el de cebada.

El pan en la época moderna a finales del siglo XVIII, progresa de agricultura, las investigaciones sobre la harina y se consigue la mejora en técnica del molino; aumenta la producción del trigo y se consigue una harina mejor. El precio del pan baja al aumentar la oferta y el pan blanco llega a toda la población.

En el siglo XIX se inventa el molino de vapor; así fueron evolucionando los sistemas de panificación y se añade una nueva fase a la elaboración del pan: la aireación de la masa; aparece un nuevo tipo de levadura y surgen técnicas

---

<sup>5</sup> [www.ceopan.es/historia/lahistoria.htm](http://www.ceopan.es/historia/lahistoria.htm)

<sup>6</sup> [www.mundolatino.com/panaderias](http://www.mundolatino.com/panaderias)

mecánicas para amasar el pan; con estas mejoras la industria del pan va creciendo de manera rápida<sup>7</sup>.

### 2.2.1 Definición

Panadería y pastelería

Lugar dedicado a la elaboración y comercialización de productos elaborados en base a una masa compuesta de harina, sal, levadura y agua. Muchos de los casos con ingredientes enriquecedores o mejoradores, con formas, contextura y sabores diferentes.

## 2.3 El Negocio

### 2.3.1 Definición del Negocio

“Panadería Las 5 Esquinas” es un negocio que esta dirigido a ofrecer la mayor variedad de productos y servicios en el Valle de los Chillos, en locales cercanos a todos los puntos de concentración poblacional del cantón Rumiñahui.

Para una mejor comprensión se presenta el siguiente cuadro:

#### Definición del Negocio

Figura 2.1



Elaboración: Diana Pillajo

<sup>7</sup> [www.deharina.com](http://www.deharina.com)

## **2.4 FACTORES EXTERNOS**

### **2.4.1 IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS**

Para identificar los principales factores externos se ha tomado una lista de 31 factores que afectan de forma directa e indirecta a la industria panificadora, los 31 factores fueron calificados por diez personas, cinco personas que pertenecen a la Universidad de Las Américas y cinco personas que están dentro de la industria de panificación.

La escala aplicada para este método es la siguiente:

- 0: El factor no tendría influencia.
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.
- 2: El factor tendría una influencia débil.
- 3: El factor tendría una influencia media.
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte.

A continuación se presenta la tabla de factores seleccionada para la calificación de los mismos con sus respectivas calificaciones.

## Tabla de Factores Calificados

### Tabla 2.1

FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE A LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SECTOR PANIFICADOR, CALIFICAR CON UN MAXIMO DISTRIBUIDO ENTRE TODOS LOS FACTORES, DONDE 5 ES EL MAXIMO (TIENE MAYOR INCIDENCIA) Y 1 EL MINIMO Y TIENE MENOR INCIDENCIA													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	suma	IMPORTANCIA NORMADA
1	Precios de materias primas e insumos	2	3	2	2	2	3	4	3	1	2	24	3,78											
2	Cultura de consumo de pan			3	1	1	1	1	1	1	3	12	1,89											
3	Poder de compra	1				1	1	2	1			6	0,94											
4	Estabilidad económica	1			1			1	1	1		5	0,79											
5	Crecimiento de la población	1	5	3	1	4	1	5		2		22	3,46											
6	Preferencia por productos naturales			1	1	2	1	1				6	0,94											
7	Costos de la mano de obra		2		1	2	1	1	5	1	4	17	2,68											
8	Existencia de Mano de obra calificada	2		2	1	1		1			3	10	1,57											
9	Tasas de interés								1			1	0,16											
10	TLC							1				1	0,16											
11	Inflación				1		2			1	1	5	0,79											
12	Clima	1			1						1	3	0,47											
13	Acceso al Créditos	3	1							1		5	0,79											
14	Estabilidad política											0	0,00											
15	Crecimiento del PIB								1			1	0,16											
16	Segundad Jurídica		1									1	0,16											
17	Tasas de desempleo		1		1		2			1		5	0,79											
18	Normas sanitarias	1	5	4	2	3	2		1	1	2	21	3,30											
19	Costo servicios basicos	3							3	1		7	1,10											
20	Precio del gas	1	2	4	1	1	2	3	2	1	3	20	3,15											
21	Precio de los combustibles				2	2			1			5	0,79											
22	Huelgas y/o manifestaciones publicas				1	1						2	0,31											
23	La globalización	2			1						1	4	0,63											
24	Políticas internacionales											0	0,00											
25	Impuestos					2	1			1		4	0,63											
26	Contaminación									1		1	0,16											
27	Ingreso per capita				1					1		2	0,31											
28	Balanza comercial											0	0,00											
29	Riego pais									1		1	0,16											
30	Política monetaria.	2								1		3	0,47											
31	Precios del transporte				1			1		1		3	0,47											

Elaboración: Diana Pillajo

Fuente: Encuestas

La calificación de los factores la realizó cada individuo de manera independiente.

Después de obtener las calificaciones de cada persona se realizó una suma horizontal, de esta manera se seleccionó los factores de un mayor puntaje.

Con los resultados de esta metodología se ha podido obtener los principales factores externos a analizar, encontrando su incidencia directa o indirecta.



Luego de la obtención de la suma horizontal, se obtuvo el promedio simple con la suma de las calificaciones resultantes de los factores, dividido para el número de factores.

El cálculo de la importancia normada se obtuvo de la división de la calificación de cada factor para el promedio. Si el resultado es mayor a 1 el factor es prioritario, caso contrario es secundario.

## **2.4.1 Análisis de Factores Externos**

### **2.4.1.1 Precios de Materia Primas e Insumos**

La harina de trigo es el insumo principal para la producción de cualquier tipo de pan, los precios de la harina han tenido variaciones en los últimos meses, por lo cual el gobierno otorgo un subsidio a este producto el precio oficial de la harina es de \$22 dólares/qq, esta venta es regulada a través del Banco Nacional de Fomento con un cupo mensual que no sobrepasa los 50 quintales. Como alternativa se puede encontrar harina de los molinos más conocidos como Grupo Superior y Grupo Moderna a un precio de \$35 dólares/qq, y la harina integral a un precio de \$35 dólares/qq.

A continuación se presenta los precios al 2006 del trigo en valores FOB.

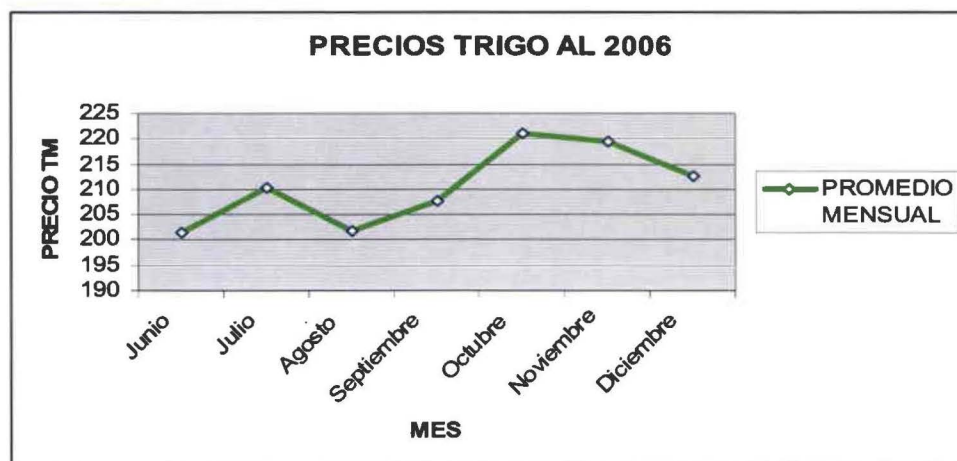
## PRECIOS INTERNACIONALES DE TRIGO EN VALORES FOB AL 2006

**Tabla 2.3**

MES	PROMEDIO MENSUAL/Valor en dólares por TM
Junio	201.5
Julio	210.25
Agosto	201.75
Septiembre	207.8
Octubre	221
Noviembre	219.5
Diciembre	212.51

Fuente: [www.sica.gov.ec/cadenas/trigo/docs/Preciosinternales/semanales06.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/trigo/docs/Preciosinternales/semanales06.htm)

**Grafico 2.1**



Fuente: [www.sica.gov.ec/cadenas/trigo/docs/Preciosinternales/semanales06.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/trigo/docs/Preciosinternales/semanales06.htm)

En el siguiente cuadro se indica el consumo comparado con producción mundial de trigo indicando que se esta yendo a la par de la producción y el trigo para el consumo es casi igual.

Grafico 2.2



Fuente: [http://www.sago.cl/archivos/Informe\\_coyuntura](http://www.sago.cl/archivos/Informe_coyuntura)

#### 2.4.1.1.1 AZUCAR

Dentro de la producción de pan el azúcar es utilizada en un 8%, dependiendo del producto a realizarse.

En este momento el precio oficial del quintal de azúcar es de \$30 dólares/qq, precio que el gobierno lo trata de mantener a pesar de los incrementos en los precios de estos bienes debido al consumo de los mismos para la producción de etanol.

El precio del azúcar en el año 2007 ha tenido el siguiente comportamiento.

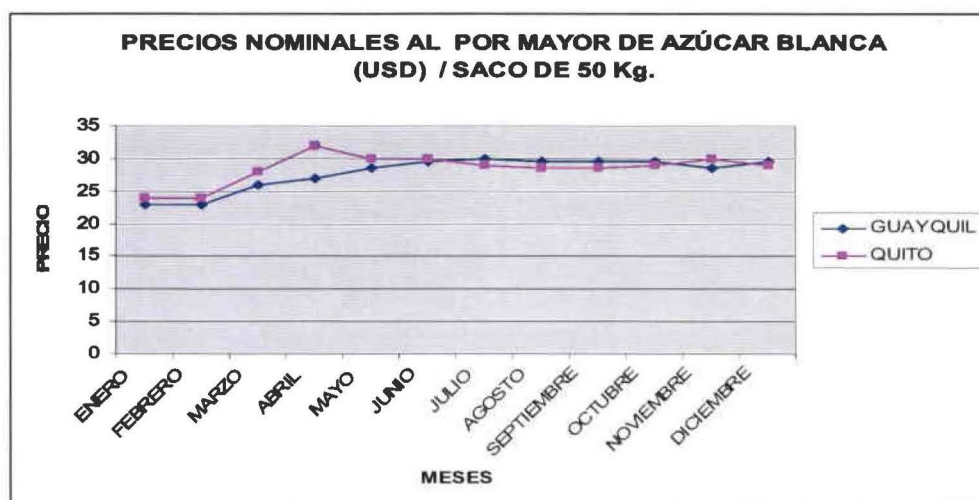
**PRECIOS NOMINALES AL POR MAYOR DE AZÚCAR BLANCA (USD)/SACO  
DE 50 Kg.**

**Tabla 2.4**

2 0 0 7		
	GUAYAQUIL	QUITO
ENERO	23.00	24.00
FEBRERO	23.00	24.00
MARZO	26.00	28.00
ABRIL	27.00	32.00
MAYO	28.50	30.00
JUNIO	29.50	30.00
JULIO	30.00	29.00
AGOSTO	29.50	28.50
SEPTIEMBRE	29.50	28.50
OCTUBRE	29.50	29.00
NOVIEMBRE	28.50	30.00
DICIEMBRE	29.50	29.00

Fuente: [www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/precios\\_domes](http://www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/precios_domes)

**Gráfico 2.3**



Elaboración: Diana Pillajo

Fuente: [www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/precios\\_domes](http://www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/precios_domes)

#### **2.4.1.1.2 LEVADURA**

Es ocupada entre un 4% al 6% del total de las recetas dependiendo el tipo de pan. En el mercado local se ocupa levadura fresca, los principales proveedores de estos productos son Levapan S.A y Fleishman, el precio en el mercado es de \$1.20 dólares el paquete de 500gramos.

#### **2.4.1.1.3 GRASAS**

Este producto es usado entre un 10% y el 45% de la receta total, el tipo de producto puede ser manteca o margarina para pan y para hojaldre, los proveedores existentes en el mercado local son La Fabril y Danec. El precio del insumo es \$27,46 por margarina por un bloque de 15 kilos, \$89,47 por la manteca por cada 55 kilos y \$40 por margarina hojaldrada de 20 kilos.

#### **2.4.1.1.4 SAL**

Este insumo es usado entre un 0.5% al 2% por receta<sup>8</sup>, los productores de sal yodada son:

Ecuasal, La Juez, Mar y Sal, Sal Pacífico y Famosal<sup>9</sup>. El precio del insumo es de \$12 dólares por 50 kilos de sal.

El factor de materias primas e insumos es una amenaza ya que los precios son muy variables en el mercado y son afectados de forma directa con la inflación; los precios de los estos productos por lo general no tienen un precio techo de referencia y esto causa una posible inestabilidad con los precios de los bienes

---

<sup>8</sup> Los porcentajes de utilización de cada materia prima o insumo ha sido tomado de los libros de recetas de los departamentos técnicos de Levapan S.A. y Fleishman del Ecuador.

<sup>9</sup> [http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id\\_noticia=111592&id\\_seccion=6](http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=111592&id_seccion=6)

finales. Dependiendo de la frecuencia de variación del precio de cada producto y su porcentaje de utilización en las recetas.

#### 2.4.1.2 CRECIMIENTO DE LA POBLACION EN EL CANTÓN DE RUMIÑAHUI

La expansión que ha tenido el cantón de Rumiñahui ha redistribuido la ubicación de la población en el sector urbano. El negocio se enfocara en el áreas de Sangolquí, El Triangulo y urbanizaciones como Club los Chillos, La Colina, Los Ángeles, Cápelo, y nuevas urbanizaciones ubicadas en el sector de San Pedro y San Isidro, que corresponde a una pequeña parte del área rural.

Se adjunta datos de último censo de población en el cantón de Rumiñahui, tomando en cuenta la distribución de la población.

#### POBLACION CANTONAL-Pichincha-Rumiñahui CENSO 2001

Tabla 2.5

AREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	65.882	32.275	33.607
URBANA	56.794	27.743	29.051
RURAL	9.088	4.532	4.556

#### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN, SEGÚN PARROQUIAS

Tabla 2.6

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	65.882	32.375	33.607
SANGOLQUI URBANO	56.794	27.743	29.051
AREA RURAL	9.088	4.532	4.556
PERIFERIA	5.768	2.868	2.900
COTOGCHOA	2.843	1.422	1.421
RUMIPAMBA	477	242	235

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) (Cantidades en miles de personas)

Este factor es una oportunidad ya que se ha generado un incremento significativo de la población dentro del cantón, es decir el posible mercado meta puede ampliarse.

#### **2.4.1.3 NORMAS SANITARIAS**

Para obtener el registro sanitario se requiere lo siguiente<sup>10</sup>:

- Formulario de solicitud declarando: nombre del producto y marca comercial, razón social, teléfonos, dirección, lista de ingredientes, formulaciones, descripción del código de lote, fecha elaboración productos, fecha de vencimiento, formas de presentación, condiciones de conservación, firma propietario del producto.
- Si el fabricante del producto es persona natural deberá adjuntar una copia de cédula de identidad y registro único de contribuyentes.
- Certificado de control de calidad e inocuidad del producto, original y vigente por seis meses otorgado por los laboratorios del Instituto Nacional de Higiene.
- Informe técnico del proceso de elaboración del producto.
- Ficha de estabilidad del producto que acredite el tiempo máximo de consumo.
- Proyecto de rótulo o etiqueta del producto
- Permiso sanitario de funcionamiento de la planta procesadora del producto.

---

<sup>10</sup> Ministerio de Salud Pública, Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

- Todo negocio ubicado en el valle de los chillos requiere un permiso de funcionamiento, que se obtienen en el Centro de Salud del Cantón de Rumiñahui.

Los requisitos son los siguientes<sup>11</sup>:

- Planilla de inspección
- Solicitud valorada de Permiso de Funcionamiento
- Carnets de Salud Ocupacionales
- Copia de cédula de propietario
- Copia de RUC
- Copia de certificado de bomberos

Independientemente de las revisiones que realicen los entes reguladores, el negocio se caracteriza por llevar un funcionamiento de acuerdo a normas básicas, tomando en cuenta las siguientes normas:

- Aseo diario del personal
- Aseo durante todo el día del lugar del trabajo
- Ropa de trabajo adecuada, camiseta blanca, pantalón limpio, mandil blanco y gorro de trabajo
- Control de trabajo, buen manipuleo de materia prima e insumos.
- Este factor puede ser una oportunidad para el negocio, ya que da mayor confianza a los clientes, los requisitos no son complejos y el utilizarlos comprueba bajo ciertas normas que el producto es de buena calidad.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Salud Pública, Dirección Provincial de Salud de Pichincha, Área de Salud No.15 Hospital de Sangolquí, Control Sanitario.



#### 2.4.1.4 ACCESOS A CREDITOS

El negocio en la actualidad puede contar con acceso de un banco y una cooperativa, los montos van desde \$1.500 a \$10.000 dólares, se consideran créditos de corto plazo (6 meses).

Los requisitos para crédito en Banco son los siguientes<sup>12</sup>:

- Ser cliente del Banco.
- Llenar solicitud de crédito.
- No estar reportado en la Central de Riesgos.
- Presentar garantías reales.

#### TASAS DE INTERES MENSUALES PARA EL MES SEPTIEMBRE 2008

Tabla 2.7

Tasas de Interés			
COMPARACION TASAS <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small>			
SEPTIEMBRE 2008			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.31	Comercial Corporativo	9.50
Comercial PYMES	11.74	Comercial PYMES	12.25
Consumo	16.60	Consumo	16.70
Consumo Minorista	19.32	Consumo Minorista	21.87
Vivienda	11.19	Vivienda	11.50
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.42	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	29.13	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	33.05	Microcrédito de Subsistencia	33.90
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	5.29	Depósitos de Ahorro	1.59
Depósitos monetarios	1.71	Depósitos de Tarjetahabientes	1.79
Operaciones de Reporto	1.17		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	4.61	Plazo 121-180	6.20
Plazo 61-90	4.99	Plazo 181-360	6.21
Plazo 91-120	6.63	Plazo 361 y mas	6.71

Fuente: Boletines de información estadística mensual del Banco Central.

<sup>12</sup> Balcón de Servicios Banco Del Pacifico Agencia San Luis

Las tasas de interés han disminuido, desde el año 2003 lo cual puede dar mayor facilidad para acceder a créditos de financiamiento.

Este factor es una oportunidad, ya que puede facilitar la obtención de nuevos recursos para mejorar el negocio.

#### **2.4.1.5 DESEMPLEO**

En cualquier economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal<sup>13</sup>.

Según un análisis del Banco Central del Ecuador en el 2007, la economía del país durante los últimos 15 años ha experimentado un desempeño limitado, un débil crecimiento en los noventas, una seria crisis económica a fines de la década, particularmente en 1998 y 1999, y una recuperación económica post-crisis que se ha mostrado insuficiente para incorporar una oferta de empleo creciente, particularmente por la mayor disposición de las mujeres a participar en el mercado laboral.

En general, la estructura del mercado laboral en el país ha cambiando como consecuencia de las transformaciones institucionales y legales que han buscado flexibilizar el mercado de trabajo y reducir el tamaño del Estado, en el marco de un modelo de mayor apertura y liberalización económica. Parte de estos cambios se

---

<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>

reflejan en un aumento del subempleo y en general en una mayor precariedad del empleo.

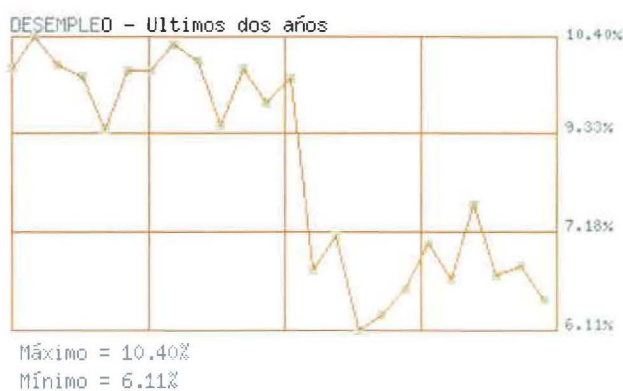
El mayor problema del mercado laboral en el país, en términos de magnitud, ha sido y sigue siendo el subempleo, esto es, una ocupación con insuficiente nivel de ingresos y/o jornada de trabajo que afecta a más de la mitad de la Población Económicamente Activa urbana<sup>14</sup>.

Los porcentajes de desempleo han disminuido a partir de la crisis de 1998, pero con un incremento en el subempleo.

A continuación se presenta gráficos de tendencia según el Banco Central:

### Grafico de Tendencia del Desempleo a Nivel Nacional

**Grafico 2.5**



<sup>14</sup> <http://www.siise.gov.ec/siise/Publicaciones/INDICE8.pdf>

## Porcentaje de Desempleo según el Banco Central

**Figura 2.3**

FECHA	VALOR
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %

## Grafico de Tendencia del Desempleo en Quito

**Grafico 2.6**

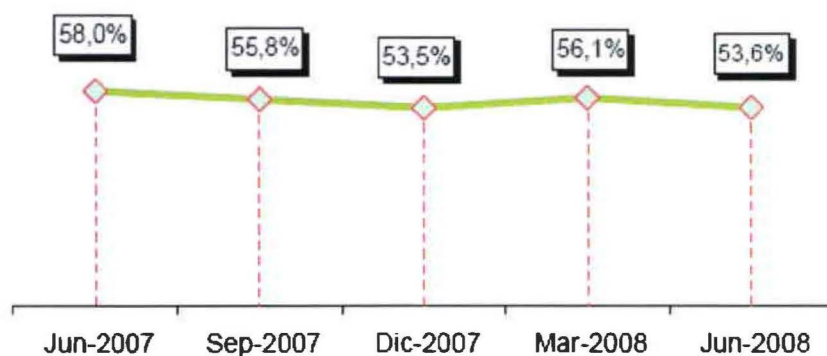


Fuente: Banco Central

Las tasas de desempleo están directamente vinculadas con la existencia de mano de obra calificada, es muy probable que se dificulte encontrar panaderos y ayudantes de panadería, ya que en la actualidad el subempleo mantiene una constante en su porcentaje pero alta considerando su comparación con respecto del desempleo y por ende una desviación de la fuerza laboral al sector subempleado.

**Grafico 2.7**

**Evolución del subempleo global  
Nacional Urbano**



Fuente: Banco Central

Este factor es una amenaza ya que con la baja de la tasa de desempleo puede que no se encuentre fuerza laboral para el negocio.

#### **2.4.1.6 INFLACION**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a

través de una encuesta de hogares.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia).<sup>15</sup>

### Porcentaje de la Tasa de Inflación Mensual

Figura 2.4

FECHA	VALOR
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %

<sup>15</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## Grafico de la Tendencia del Porcentaje de Inflación Mensual

**Grafico 2.8**



Fuente: Banco Central

La tendencia de la inflación hasta el mes de agosto del 2008 es un incremento constante, con lo cual se supone un incremento en los precios de materias primas y bienes básicos son en menor porcentaje.

El factor se considera como una amenaza en función de la evolución en el tiempo de este indicador.

### 2.4.1.7 COSTOS DE MANO DE OBRA

Sueldo compensación regular del empleado o funcionario excluyendo bonificaciones adicionales y compensación por concepto de horas extraordinarias de trabajo.

El sueldo que recibe un profesional panificador depende del tipo de experiencia que tenga, y las horas en las que trabaja, muchas de las veces es más fácil conseguir ayudantes y aprendices, para abaratar costos y para dar una formación según los estándares del negocio. Los sueldos básicos de un panificador, pastelero rodean entre \$360 y \$450<sup>16</sup>.

Los salarios al julio 2008 son de:

<sup>16</sup> Información Magdalena Zaldumbide Gerente Propietaria Panadería 5 Esquinas

- Salario mínimo vital nominal promedio \$233,13 dólares
- Salario unificado nominal \$200 dólares
- Salario real \$197, 82 dólares<sup>17</sup>

Este factor es una amenaza ya que la mano de obra muy especializada puede llegar a ser muy cara, sin embargo la empresa podría tomar a sus trabajadores como aprendices para contrarrestar dicha amenaza.

#### 2.4.1.8 PRECIOS DE COMBUSTIBLES

Debido a que el funcionamiento de maquinaria para panificación, el caso de los hornos, requiere combustible como el diesel, se ha tomado en cuenta estos precios desde el años 2005 hasta el 2008, los mismos que no han tenido ninguna variación ya que están subsidiados.

#### Cuadro de Precios de Diesel

Tabla 2.8

Período 2005-2006-2007				Diesel No. 2
Enero	1	Enero	31	0.900704
Febrero	1	Febrero	28	0.900704
Marzo	1	Marzo	31	0.900704
Abril	1	Abril	30	0.900704
Mayo	1	Mayo	31	0.900704
Junio	1	Junio	30	0.900704
Julio	1	Julio	31	0.900704
Agosto	1	Agosto	31	0.900704
Septiembre	1	Septiembre	30	0.900704
Octubre	1	Octubre	31	0.900704
Noviembre	1	Noviembre	30	0.900704
Diciembre	1	Diciembre	31	0.900704

Fuente: <http://www.petrocomercial.com/xlsframe.asp?menu=productos&pag=infprod&color=azul>

<sup>17</sup><http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCovuntura/CifrasEconomicas/cic200807.pdf>



Este factor es una oportunidad ya que de mantenerse el subsidio, se pueden mantener los gastos de combustible para el trabajo, lo cual no afectaría directamente en el precio del bien final.

Tomando en cuenta el uso de los combustibles, también se puede considerar como un factor de importancia el uso de gas, el precio oficial de un cilindro de 15kg, para uso domestico fluctúa entre el 1,60 al 2,50, las principales distribuidores en el Ecuador son las empresas: Agip, Congas, y Duragas. El mayor problema de este producto se encuentra en el sistema de distribución utilizado, las variaciones de precio dependen de cada uno de los subdistribuidores, lo que hace que exista especulación y escasez en ciertas épocas.<sup>18</sup>

#### **2.4.1.9 CULTURA DEL CONSUMO DE PAN**

El pan es uno de los productos que consta en la dieta de cada una de las personas, por ser parte y eje fundamental de la pirámide nutricional, según el proyecto SICA del Banco Mundial se comenta que en el Ecuador *“Las tendencias del consumo de pan se encaminan en dos sentidos que en apariencia son contradictorios: por un lado aparecen alimentos muy sofisticados y de compleja elaboración, y a su vez el consumidor está exigiendo cada vez más productos naturales. La importancia de una alimentación rica en fibras se ha acentuado y esta tendencia ha ampliado el consumo de panes integrales.”*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Información tomada como referencia de:

<http://www.diariocorreo.com.ec/archivo/2008/07/02/subdistribuidores-abusan-con-el-precio-del-gas>

<sup>19</sup> <http://www.sica.gov.ec/cadenas/trigo/docs/trigo2001/estudios/pan.htm>

A continuación se presenta el cuadro de las cantidades de trigo importadas por el Ecuador, tomando en cuenta que no toda la totalidad de este producto es para la elaboración de harinas panificables.

### Cantidad de Trigo Importado por País

**Tabla 2.9**

PAIS	VOLUMEN TM	VALOR CIF ( MILES USD)
ARGENTINA	41,857	19,695
CANADA	133,301	76,705
ESTADOS UNIDOS	67,180	31,283
PERU	41	7.88
<b>TOTAL</b>	<b>242,378</b>	<b>127,691</b>

Fuente: Banco Central Ecuador, Elab.: SDEA/MAG \* a Mayo

Ecuador se encuentra por muy debajo de los mayores consumidores de pan en America del Sur, Chile en promedio consume 208 kilos anuales, cuando en el Ecuador se llega a consumir un promedio de 30 kilos anuales.<sup>20</sup>

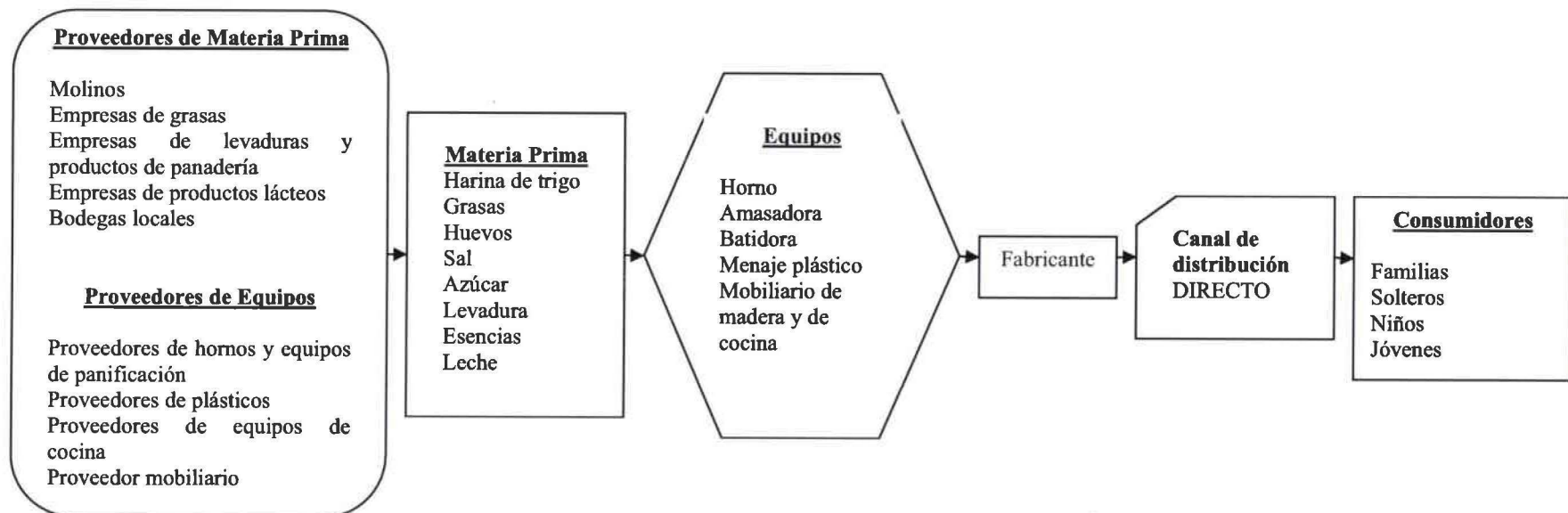
## 2.5 DIAGRAMA DE PRODUCTO GENERICO

El negocio consiste en la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, dando un servicio diferenciado, con productos nuevos y sobre todo con un servicio personalizado.

<sup>20</sup> Jorge Gallegos, Chef y Técnico Panificador

## Diagrama de Producto Genérico

Grafico 2.9



### **2.5.1 PROVEEDORES**

Los proveedores en la industria panadera-pastelera, se identifican por ser limitados, y con poco acceso a negociación, en los últimos meses debido al incremento de los precios de la materia prima principal del negocio, el gobierno a intervenido en la distribución de harina, lo que ha hecho que los proveedores impongan precios altos y se dificulte la obtención de los mismos.

Los principales proveedores que se pueden citar son:

#### **Harina**

- Molino Superior
- Molinos La Unión
- Molinera Manta
- Gobierno Nacional a través del Banco Nacional de Fomento

#### **Grasas**

- Industrias Danec
- Produmarcas
- Distribuidores Mayoristas y bodegas locales

### **2.5.2 MATERIAS PRIMAS**

Para la industria panadera-pastelera se trabaja a partir de una receta básica, desde la cual se realizan los respectivos refinamientos y formas que darán con el producto final, todos los insumos son parte esencial del proceso.

### **2.5.2.1 HARINA**

Término proveniente del latín farina, que a su vez proviene de far y de farris, nombre antiguo del farro. Es el polvo fino que se obtiene de la carne molida y de otros alimentos ricos en algodón. La harina es el polvo de la molienda del trigo o de otras semillas comestibles.<sup>21</sup>

Este es el principal componente de los productos del negocio, utilizada en al 100% en cada receta, y debe cumplir con la humedad requerida, las proteínas, y el contenido de gluten.

### **2.5.2.2 AGUA**

Cuerpo incoloro, inodoro, insípido, líquido a la temperatura normal, formado por la combinación de un volumen de oxígeno y dos de hidrógeno.<sup>22</sup>

Producto utilizado para la formación de Masa, puede añadirse cantidades entre 50 a 60 litros por cada 100 kilos, y puede ser ocupada en todos sus estados, sólido para el enfriamiento de las masas, líquido para la formación de masas, y gaseoso para la fermentación de la Masa.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>22</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>23</sup> Comentario Magdalena Zaldumbide, propietaria Panadería 5 Esquinas

### **2.5.2.3 SAL**

Sustancia blanca, cristalina, muy soluble en agua, es empleada para la cocina y la conservación, es un compuesto de cloro y sodio.<sup>24</sup>

Producto utilizado para mejorar las propiedades plásticas de la masa, aumentando la fuerza, estabiliza y regula la fermentación y tiene un efecto antioxidante.

### **2.5.2.4 LEVADURA**

Masa constituida principalmente por microorganismos capaces de actuar como fermentos.<sup>25</sup>

La levadura provoca la fermentación de los azúcares de la harina, lo que produce una liberación gaseosa que facilita la subida del pan (leudo). Se puede utilizar en las presentaciones de levadura fresca, seca, e instantánea.

### **2.5.2.5 AZÚCAR**

Cuerpo sólido de color blanco cristalizable, soluble en el agua o el alcohol, tiene un sabor dulce y se extrae de varios vegetales especialmente de la caña de azúcar y de la remolacha.<sup>26</sup>

La utilización del azúcar en la panadería es: coloración en el pan, retienen la humedad, mejora el sabor del producto, da dulzura a ciertos productos.

---

<sup>24</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>25</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>26</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

### **2.5.2.6 GRASAS**

Sustancias de origen vegetal o animal, menos densas que el agua e insoluble en ella, son compuestos de glicerina con ácidos grasos y pueden ser líquidos o sólidos, como alimento es el que proporciona mayor número de calorías.<sup>27</sup>

La función de la grasa en la panadería es el enriquecimiento del producto, incrementa la conservación y la vida útil del producto final, mejora el aroma del producto final.

### **2.5.2.7 HUEVOS**

Cuerpo orgánico que posee el germen de un nuevo individuo se protege con una cáscara de sustancia calcárea y porosa.<sup>28</sup>

Las principales funciones de este producto es: proporcionar un valor nutritivo, es estabilizador del agua y la grasa, esponja los productos mediante la retención de aire, la yema actúa como agente antienviejecedor.

### **2.5.2.8 LECHE**

Líquido blanco que se cría en las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>28</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>29</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

La función dentro de la panadería-pastelería es de mejora la corteza de los productos, se incremente el valor nutritivo de los mismos, incremente el aroma y sabor de los productos.

#### **2.5.2.9 ESENCIAS Y O SABORIZANTES**

Sustancia volátil, olorosa, extraída de algunos vegetales o sustancias artificiales, de uso permitido en términos legales.<sup>30</sup>

Se utilizan para dar un sabor y olor específico a los productos finales.

#### **2.5.3 EQUIPOS**

Se refiere a los implementos requeridos para que el proceso productivo se lleve a cabo, con mayor eficiencia, y facilidad.

##### **2.5.3.1 HORNO**

Utensilio de fabrica que se usa para cocer o tostar alguna cosa, logra temperaturas elevadas.<sup>31</sup>

##### **2.5.3.2 AMÁSADORA**

Utensilio que mezcla y unifica ingredientes hasta forma un solo cuerpo.<sup>32</sup>

##### **2.5.3.3 BATIDORA**

Utensilio que da un golpe continuo a una cosa contra otra.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>31</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>32</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995



#### **2.5.3.4 MENAJE PLASTICO**

Fundas o envases plásticos para empacar y entregar el producto al consumidor final.

#### **2.5.3.5 MOBILIARIO**

Conjunto de sillas, aparadores, implementos de cocina, mesas de trabajo, que serán utilizadas para el trabajo diario, y para la exhibición de productos.

#### **2.5.4 FABRICANTES<sup>34</sup>**

Los principales fabricantes de estos productos son las panaderías – pastelerías, que distribuyen sus productos directamente a los consumidores finales, y también lo pueden vender a sub.-distribuidores, tiendas, instituciones, etc.

Estos productos pueden también ser elaborados por cafeterías y restaurantes en hoteles, para que abastezcan las necesidades de sus propios locales.

#### **2.5.5 CANALES DE DISTRIBUCION**

Las panadería – pastelerías utilizan el canal de distribución directo, venta directa a consumidores finales. Vale recalcar que los clientes llegan al punto de venta y adquieren los productos según la variedad presentada. Algunos locales se dedican a la distribución del producto y cuentan con carros que se dirigen a distintos sectores.

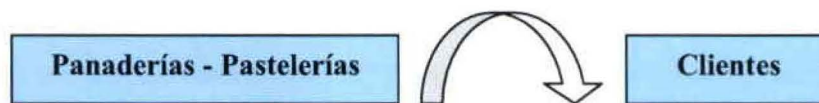
---

<sup>33</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

<sup>34</sup> Jorge Gallegos, Técnico Panificador, La Fabril

## Canales de Distribución

Figura 2.5



Elaborado por: Diana Pillajo

### 2.5.6 CLIENTES

Los consumidores de productos de panadería y pastelería pueden ser las empresas, familias, ejecutivos, jóvenes, niños, que deseen degustar un producto de este tipo, ya que es un producto de consumo diario y que esta dentro de la dieta básica.

### 2.6 ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada (los impedimentos que existen para ingresar en el sector mencionado), en el sector de alimentos y bebidas, industria panificadora y analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Identificar cuáles son las barreras de salida (los impedimentos que existen para salir del sector mencionado), en sector de alimentos y bebidas, industria panificadora y analizar si dichas barreras son altas o bajas.

- Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:
  - 1: la barrera es muy baja.
  - 2: la barrera es baja.
  - 3: la barrera es mediana.
  - 4: la barrera es alta.
  - 5: la barrera es muy alta.
- Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- Después de identificado el cuadrante en el que se encuentra ubicado el negocio, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un negocio rentable.

## **2.6.1 Barreras de entrada**

### **2.6.1.1 Economías de escala**

Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Estrategia Competitiva, Michael Porter, 2003

Dentro de la industria panificadora se puede aprovechar las economías de escala del producto, para obtener un mejor precio unitario y un mejor abastecimiento a los distintos puntos de venta; el objetivo es llegar al punto óptimo de producción, y aprovechar la sub-utilización de recursos del negocio en la actualidad. Se considera una barrera de entrada mediana, ya que se requiere de una alta inversión en maquinaria para una producción automatizada; la barrera se considera mediana también debido a que pueden existir negocios que funcionen de manera artesanal y requieran poca inversión.

La calificación de la barrera es: 3

#### **2.6.1.2 Diferenciación de producto**

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, del servicio al cliente, de diferencias en el producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.<sup>36</sup>

En la industria panificadora dentro del valle de los chillos, no es tan necesario contar con una marca establecida, los clientes no son fieles y por lo general el consumidor prefiere guiarse por la calidad del producto. Se la considera una barrera de entrada baja y por lo tanto como una oportunidad para un nuevo competidor.

La calificación de la barrera es: 2

---

<sup>36</sup> Estrategia Competitiva , Michael Porter

### **2.6.1.3 Requisitos de capital**

Si para el ingreso a un sector industrial se requiere de una gran inversión de recursos se genera una barrera alta para los nuevos competidores<sup>37</sup>.

Para que la producción de pan sea automatizada se requiere de por lo menos: un horno eléctrico o a diesel, una amasadora, una batidora, una cámara de leudo, una balanza, muebles varios (panera, mesa de trabajo, sillas), una refrigeradora, y por lo menos materias prima e insumos para un mes de trabajo.

La inversión inicial es alta y su recuperación depende del moviendo del negocio en los primeros meses es por esto que se considera a la inversión de capital como una barrera de entrada alta.

La calificación de la barrera es: 4

### **2.6.1.4 Acceso a los canales de distribución**

Cuando una empresa desea ingresar a un sector industrial debe considerar la apertura de los canales de distribución existentes para la entrega de sus productos al consumidor<sup>38</sup>

Los canales de distribución para la industria panificadora, son de forma directa al consumidor final, por medio de locales comerciales, y mediante distribución a tiendas de barrio, por lo que esta barrera de entrada es baja.

La calificación de la barrera es:

---

<sup>37</sup> Estrategia Competitiva , Michael Porter

<sup>38</sup> Estrategia Competitiva , Michael Porter

#### **2.6.1.5 Identidad de Marca**

En el mercado actual en el Valle de los Chillos, existen varias marcas como: Panificadora Ambato, El Pan Casero, Donde Tacha, Panificadora Arenas; estas son las panificadoras que tienen posicionadas sus marcas en el sector. Estos mismos locales están considerados como la competencia directa, por lo que se la considera como una barrera de entrada alta.

La calificación de la barrera es: 4

#### **2.6.1.6 Acceso Favorable a las Materias Primas**

Las materias primas en el sector panificador pueden ser de fácil acceso depende de la calidad que se requiera, existen distribuidores autorizados para la venta de distintos insumos lo cual favorece por que el precio es justo; también se puede conseguir el producto en bodegas minoristas. La barrera se considera baja ya que los propios proveedores ofrecen sus servicios a todos los negocios, y por ende es de fácil acceso.

La calificación de la barrera es: 2

#### **2.6.1.7 Interrelaciones estratégicas**

Las interrelaciones estratégicas entre la unidad comercial y otras pertenecientes a la misma industria, en términos de imagen, marketing, e instalaciones compartidas, se da en poco porcentaje en la industria panificadora, existen algunas panaderías que cuentan con venta de café de cierta marca, estanterías de productos lácteos de ciertas marcas, pero en si la barrera se considera muy baja, no afecta de forma directa al negocio, ya que los principales productos son productos de panadería.

La calificación de la barrera es: 1

#### **2.6.1.8 Costo de cambio de proveedores**

A pesar de existir varias alternativas para proveedores, el costo de cambio a nuevos proveedores es alto ya que se debe calificar como cliente, se debe llenar solicitud de crédito, el acceso a crédito directo en nuevos proveedores puede tardar, produciendo un flujo de efectivo menor en la empresa por pagos de contado, y se puede correr el riesgo de incumplimiento en despachos, y falta de calidad.

La calificación de la barrera es: 4

### **2.6.2 Barreras de salida**

#### **2.6.2.1 Activos Especializados**

Se refiere a la especialización de los activos que una empresa requiere, y si son de difícil utilización en otros mercados.

Dentro de la industria de panificación los activos fijos son: hornos, batidoras, amasadoras, vehículos, muebles y equipos de computación. Los cuales pueden ser vendidos a restaurantes, y/o empresas del mismo de la misma industria. La barrera de salida se considera baja.

La calificación de la barrera es: 1

### **2.6.2.2 Barreras emocionales**

Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio o por orgullo.<sup>39</sup>

Debido ha que el negocio es familiar existen grandes barreras emocionales, por el cumplimiento con los empleados y el prestigio de perseverancia que tiene el negocio desde sus inicios. Se considera a la barrera alta.

La calificación de la barrera es: 4

### **2.6.2.3 Restricciones sociales y gubernamentales**

La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos locales.

Se considera a la barrera como baja ya que el negocio esta en expansión y no afecta directamente al cambio de porcentajes o efectos económicos a la comunidad.

La calificación de la barrera es: 1

A continuación se presenta el cuadro de ponderación de barreras de entrada y salida, con el grafico de riesgo-utilidad.

---

<sup>39</sup> Estrategia Competitiva , Michael Porter



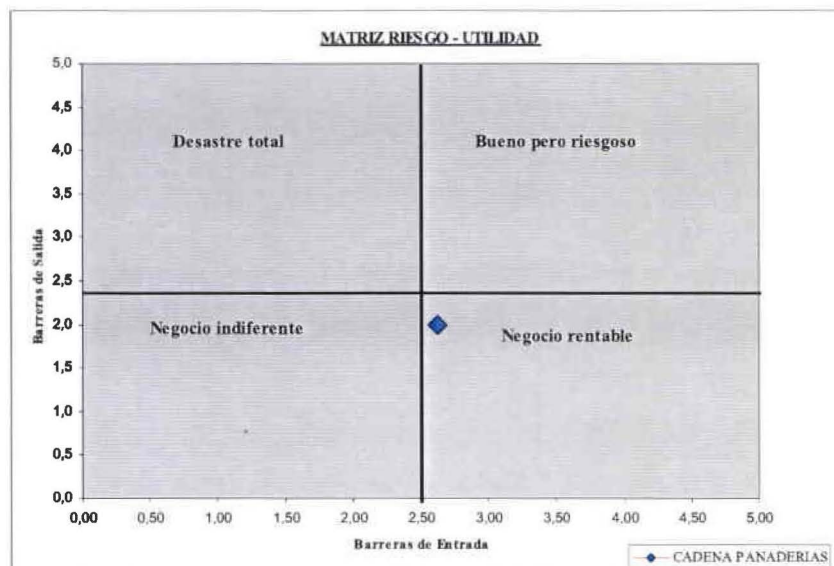
## Ponderación de Barreras de Entrada y Salida

Tabla 2.10

BARRERAS DE ENTRADA X	CALIFICACION	BARRERAS DE SALIDA Y	CALIFICACION
Economías de escala	3	Activos Especializados	1
Diferenciación de producto	2	Barreras Emocionales	4
Requisitos de capital	4	Restricciones Sociales y Gubernamentales	1
Acceso a los canales de distribución	1		
Identidad de Marca	4		
Acceso favorable a materias primas	2		
Interrelaciones estratégicas	1		
Costo de cambio de proveedores	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,63</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>

## Grafico de Riesgo Utilidad

Grafico 2.11



Elaboración: Diana Pillajo

Las estrategias para subir aún más las barreras de entrada serían las siguientes:

- Incremento de los canales de distribución, atendidos por un solo proveedor, mientras más canales de distribución se atiendan y se mantengan, será más difícil que los nuevos competidores ingresen.

- Con el incremento en los canales de distribución se puede subir el nivel de reconocimiento de marca.
- Se puede crear una diferenciación a través de los productos y de los diseños de los puntos de venta.

## **2.7 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El análisis de la competencia utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la metodología se describe a continuación:

- Identificar claramente cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- Analizar el grado de rivalidad entre las empresas
- Establecer que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de productos se consideran como sustitutos?
- Identificar los proveedores y analizar si los mismos poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Identificar los clientes y analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Identificar las barreras de entrada y determinar si son altas o bajas.
- Calificar cada una de las fuerzas, obtener promedios de las mismas, graficar la estrella sectorial.

Los puntajes estarán definidos según la siguiente escala:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana

2: débil.

1: muy débil.

### 2.7.1 El poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación que tienen los compradores depende del volumen de compra y la frecuencia, también se puede presentar un nivel de negociación en productos que sean bajo pedido y puedan variar según las necesidades de los consumidores; sin embargo al no existir muchas opciones y al no haber un producto diferenciado, el poder de negociación es mediano.

#### Poder de Negociación de los Consumidores

Tabla 2.11

NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	CALIFICACION
Puede existir un poder de negociación con el cliente dependiendo el volumen de compra y la frecuencia.	2
Para productos específicos como pasteles, postres, bocaditos, el cliente exige la calidad y según las características de lo requerido se fija un precio.	4
Los clientes son sensibles a las variaciones de precios en los productos de panadería, lo cual hace que el cliente tenga poder de negociación con respecto a las variaciones de precio	3
Los clientes pueden encontrar productos de su gusto y preferencia en cualquier local de la competencia, no existe un poder de negociación mas bien se determinan las preferencias de los compradores.	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>

### 2.7.2 El poder de negociación de los proveedores.

Los insumos para producir el pan no cambian y no tienen mayores sustitutos, los componentes básicos son: harina, agua, sal, azúcar, huevos, levadura, y grasas.

Existen varios proveedores para todos los insumos y los precios llegan a ser los mismos, por lo que no existe un alto poder de negociación en los proveedores.

Se puede obtener crédito y diferentes formas de pago para el abastecimiento de los insumos, dependiendo del volumen de compra.

#### Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 2.12

NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	CALIFICACION
Existen varios proveedores de materia primas e insumos, para el negocio, las materias primas son similares y los costos de las mismas no varían	1
No existen productos sustitutos para la materia prima en la industria de panificación	4
El poder de negociación aumenta debido a la calidad de los productos ofrecidos, ya que no todos los insumos y las materias primas responden a la calidad exigida para el negocio en la actualidad.	3
El cambio de proveedores no representa un costo alto pero puede existir un riesgo en cuanto al cambio en la calidad de los insumos.	2
<b>PROMEDIO</b>	2,50

### 2.7.3 Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores es medianamente alta, debido a las economías de escala que puedan manejar y la ubicación.

### Amenaza de Nuevos Competidores

Tabla 2.13

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	CALIFICACION
Economía de escala	1
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	2
Requerimientos de capital	2
Costos de cambio de proveedores	2
Acceso a canales de distribución	5
Acceso a materias primas	4
Interrelaciones estratégicas	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,13</b>

#### 2.7.4 La amenaza de productos sustitutos.

En distintas épocas del año existen productos sustitutos como: las humitas, pan de casa (semana de finados); cabe recalcar que los consumidores de otras regiones prefieren productos como: bolones de verde, patacones, yuca, etc. Debido al contenido nutricional del pan y a la costumbre ecuatoriana de incluir el pan en el consumo de todos los días, existe una amenaza baja de productos sustitutos.

### Amenaza de Productos Sustitutos

Tabla 2.14

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	CALIFICACION
Los clientes pueden preferir productos de temporada como humitas, o productos que no tenga harina y puedan ser cocinados en casa como bolones, patacones, etc.	5
El pan hecho en casa, en fechas específicas .	1
El pan tradicional vendido los días domingos en la feria.	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,67</b>

### 2.7.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.

El nivel de rivalidad que existe entre los competidores es medianamente alto, debido al desarrollo de distintos negocios en el sector del Valle de los Chillos; algunos de los competidores atienden nichos de mercados distintos y es por esto que se considera una rivalidad media-alta ya que no se puede identificar un solo competidor que cubra con todos los requerimientos y necesidades de los consumidores.

#### Intensidad de la rivalidad de los Competidores

Tabla 2.15

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	CALIFICACION
La competencia tienen posicionada la marca en el mercado	3
Existen competidores ubicados a poca distancia del resto de locales ubicados.	5
Existe poca diferencia de precios entre los competidores actuales, todos los competidores tratan de establecer precios similares.	3
La capacidad y el tamaño de los locales de los competidores son similares	2
<b>PROMEDIO</b>	3,25

Obtenidos los promedios de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector.

## Intensidad Competitiva del Sector

Tabla 2.16

Actores de la Intensidad Competitiva	Muy debil	Debil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Proveedores		x			
Clientes			x		
Competidores			x		
Nuevos entrantes			x		
Productos sustitutos		x			

Elaboración: Diana Pillajo

Tabla 2.17

	Panaderías
Proveedores	2,50
Clientes	3
Competidores	3,25
Nuevos entrantes	3,13
Productos sustitutos	2,67
<b>TOTAL</b>	<b>14,54</b>

Elaboración: Diana Pillajo

Tabla 2.18

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte

Elaboración: Diana Pillajo

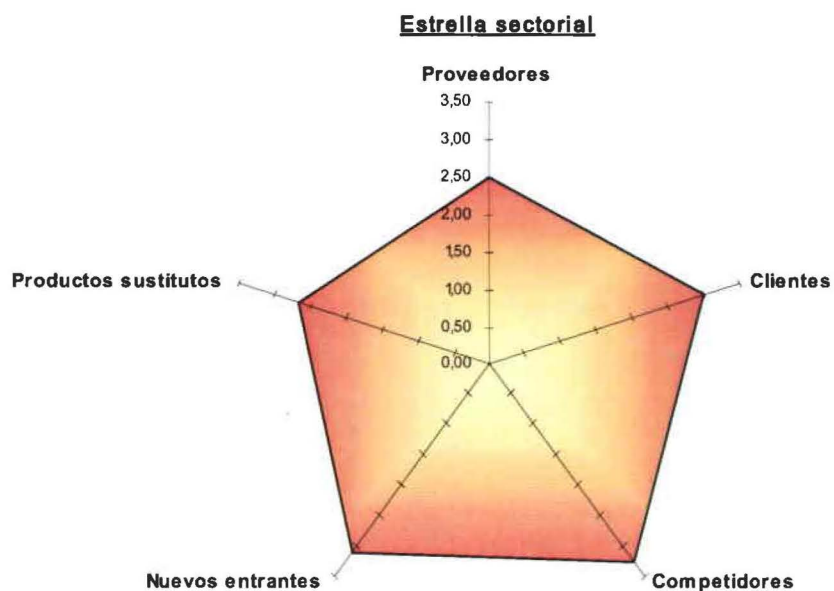
Al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 14,54, este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es mediana. Esto se puede concluir en base a la síntesis de la intensidad competitiva del sector.

Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.

El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes, en este caso los problemas predominantes son los nuevos entrantes y los competidores.

### Grafico de la Estrella Sectorial

Grafico 2.12



Elaboración por: Diana Pillajo





CAPITULO 3  
INVESTIGACIÓN Y  
ANÁLISIS DE  
MERCADO



## **CAPITULO III**

### **Investigación y Análisis de Mercado**

#### **3.1 Plan de Investigación de Mercados**

##### **3.1.1. Reconocimiento del Problema**

Dentro de la ciudad especialmente en el Valle de los Chillos el consumo de pan es una tradición, además de ser un elemento básico dentro de la dieta diaria de muchas personas.

La siguiente investigación de Mercados se realizará con el fin de obtener información de tipo cualitativa y cuantitativa, mediante la cual se pueda tomar decisiones acertadas con respecto a la implementación de una cadena de panaderías en el Valle de los Chillos; se tomarán en cuenta algunas variables como la ubicación de los locales, las productos a ofrecer (características, gustos y preferencias que desea el cliente), la competencia, intención de compra, entre otros factores que tengas incidencia directa al negocio.

Existen muchos factores que cada individuo ha tomado en cuenta para adquirir productos de panadería, yendo desde su precio, variedad, comodidad en cada local, etc.

El presente estudio de mercado se lo ha tomado con la finalidad de fortalecer y dar mayor valor agregado a las panaderías dentro del Valle de los Chillos, con toda la información que los consumidores puedan aportar, todo con la finalidad de mejorar el servicio, la atención, y generar un valor agregado a este tipo de negocios.

### 3.1.2. Definición del Problema

El problema de la investigación de mercado se lo tomara como la obtención de una visión más objetiva y con argumentos validos sobre la factibilidad de implementar una cadena de panaderías en el Valle de los Chillos.

### Preguntas de Investigación de Mercados

**Cuadro 3.1**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS ASOCIADA
¿Qué ubicación deben tener los locales?	Deben estar ubicados en la entra de urbanizaciones y los sitios de mayor tránsito de la ciudad
¿Qué productos desea el cliente?	Todo tipo de pan de harina blanca, integral y productos de pastelería, productos diferenciados como fotos comestibles, especiales de la semana, etc.
¿Qué precios deben tener los productos?	Los precio deben estar en el rango de 9ctvs a 50ctvs
¿Cuánta competencia existe actualmente en el mercado?	Existen por lo menos 6 panaderías con la capacidad de producción alta, y varias panaderías pequeñas que abastecen diferentes puntos de la ciudad
¿A quién esta dirigido?	El negocio esta dirigido a todas las personas de clase baja, media, y alta, dependiendo del punto de ubicación de cada local
¿Horario de atención?	Se debe atender el local de 6:30 AM a 9:00PM
¿Qué otros productos quiere el clientes ?	Bocaditos, productos de hojaldre, chocolates hechos en casa, y distintos postres entre otros.

Elaborado por: Diana Pillajo

### 3.1.3. Identificación del Curso de Acción

Puede existir cierta incertidumbre en la implementación del negocio propuesto, por tal motivo se ha tomado varias alternativas para la creación del mismo.

- Panadería y cafetería con servicio de desayunos.
- Panadería con servicio de distribución a minoristas (tiendas, mini mercados, etc.).

- Panadería, cafetería, y delicatessen, con productos como conservas, jamones de varios tipos, quesos, y demás alternativas que complemente los productos de panadería.

Las alternativas presentadas anteriormente se han tomado como los distintos cursos de acción, que serán evaluados durante la investigación de mercados, para la toma correcta de las decisiones.

### **3.1.4 Objetivos de Investigación**

#### **3.1.4.1. Objetivo General**

El objetivo general de la presente investigación es determinar la aceptación que tenga una cadena de panaderías ubicadas estratégicamente en el Valle de los Chillos.

#### **3.1.4.3 Objetivos Específicos**

- Conocer los productos que tienen mayor rotación, y los productos de mayor preferencia, de acuerdo a su precio y calidad.
- Encontrar productos que al cliente le gustaría consumir y con que periodicidad.
- Obtener información de la competencia, cuantas panaderías existen, que productos ofrecen, y ubicación.
- Determinar los puntos estratégicos para la ubicación de los nuevos locales.
- Identificar los precios que están dispuestos a pagar los consumidores, y los montos de compra promedio.

- Determinar los principales factores que toman los clientes para escoger ciertos lugares.

### **3.1.5 Necesidades de Información**

Para definir las necesidades de información se han clasificado en los siguientes grupos:

#### **3.1.5.1 Competencia**

- Determinar cuantas panaderías se encuentran en el Valle de los Chillos.
- Localizar los puntos de venta de cada una de las panaderías identificadas.
- Precios de todos los productos de panadería y pastelería.
- Conocer los conceptos que ocupa cada competidor con respecto a su decoración, atención al cliente.
- Tipos de segmentos atendidos por los competidores en cada punto de venta.
- Maquinaria, mueblería, y equipos.
- Fortalezas.
- Debilidades.

#### **3.1.5.2 Clientes**

- Tipo de consumidores de pan en los diferentes puntos de venta.
- Productos que prefieren los clientes.
- Influencia del precio sobre los productos, y la cantidad de compra.
- Horas que prefiere el cliente para acudir a la panadería.
- Persona que influye en la selección de panadería.

### **3.1.5.3 Mercado**

- Panaderías que se encuentra ubicadas en el Valle de los Chillos.
- Precios de la competencia comparados con los precios del negocio actual.
- Ubicación y puntos de venta de cada competidor.
- Que tipo de materias primas ocupan los competidores

### **3.1.6 Fuentes de Información**

La investigación de mercados estará basada en la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias.

#### **3.1.6.1 Fuentes Primarias**

- Sesiones de grupo enfocadas a posibles consumidores, hombres y mujeres, de diferentes niveles socioculturales, divididos en dos sesiones de grupo.
- Entrevistas a profundidad a expertos del sector y profesionales panificadores.
- Encuestas, dirigidas a la población meta de distintos puntos ubicados alrededor del Valle de los Chillos.

#### **3.1.6.2 Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo.<sup>40</sup>

- Datos de censos y encuestas.

---

<sup>40</sup> Stanton, Etzel, Walket, Fundamentos de Marketing, Pag. 91, 2002

- Informes de proyectos de restauración publicados en libros, revistas, boletines y folletos.
- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Empresas dedicadas a Investigación de Mercados. MARKOP, CEDATOS, MARKET.
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Internet (Google, Bibliotecas virtuales Cengage Gale y Ebsco Host).
- Universidades (Tesis de Grado).
- Análisis de casos relacionados.

### **3.1.7 Diseño de Investigación y Herramientas**

#### **3.1.7.1 Diseño de Investigación Cualitativa**

Evita la cuantificación, los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.<sup>41</sup>

La investigación cualitativa tiene como propósito obtener las directrices para aclarar las situaciones y problemas que existen en el mercado panificador. Los métodos a utilizar serán las entrevistas a profundidad y sesiones de grupo. Con

---

<sup>41</sup> [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)

las conclusiones obtenidas de la presente investigación se dará apoyo a la investigación cuantitativa

#### **3.1.7.1.1 Herramientas Empleadas**

Para la recopilación de información primaria cualitativa se ha identificado a las sesiones de grupo y las entrevistas a profundidad.

Las sesiones de grupo y las entrevistas a profundidad estarán enfocadas a consumidores que puedan aportar con ideas o nuevos conceptos para el negocio planteado y de igual manera permitirán conocer las percepciones de los dueños de los negocios que están presentes en los alrededores del Valle de los Chillos.

#### **3.1.7.1.2 Sesiones de Grupo**

Es la reunión de 4 a 10 personas con un investigador, donde se realizan preguntas generales para que los participen de manera espontánea en la discusión del tema.<sup>42</sup>

De la realización de las sesiones de grupo se recopiló información sobre los temas de interés planteados por un moderador, el cual de una manera sutil y sin influir en sus opiniones obtuvo la mayor cantidad de información de los participantes.

Se realizaron dos focus Group en grupos de hombres y mujeres dentro de rangos de edad pertenecientes a los grupos planteados para el estudio; la estructura de las preguntas contempla temas sobre productos, percepciones de los productos, calidad, formas, sabores, sobre el mercado. Después de receptar las opiniones vertidas por los participantes se procede a la presentación y degustación de los distintos productos, como parte plenaria se realizó una pequeña encuesta para

---

<sup>42</sup> Stanton, Etzel, Walker, Fundamentos de Marketing, Pag. 93, 2002



discernir las opiniones sobre todos los productos que se han presentado durante la sesión.

### **3.1.7.1.3 Entrevista a Profundidad**

Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación.

Por medio de la entrevista a profundidad se recabó información de primera mano de dueños de panaderías, técnicos panificadores que están relacionados con el mercado panificador directamente y en el día a día de esta manera se trató de identificar distintas necesidades de los clientes y propietarios de este tipo de negocio.

Para este tipo de herramienta se planteo una base de preguntas acorde a la necesidad de información que se desea obtener y con el permiso del entrevistado se grabó toda la entrevista para transcribirla posteriormente y obtener de manera precisa la información recabada.

## **3.1.8 Informe de Investigación Cualitativa**

### **3.1.8.1 Informe Investigación Cualitativa Sesiones de Grupo**

#### **3.1.8.1.1 Contexto**

El presente informe tiene como finalidad identificar si existe una potencial oportunidad de negocio para una cadena de panaderías en el Valle de los Chillos.

Se realizaron dos focus Group en distintas fechas con hombres y mujeres entre los 18 a 60 años consumidores de productos de panadería que vivan en el Valle de los Chillos. Los mismos fueron objeto de una grabación en video y de una transcripción inmediata cuyas conclusiones presentamos a continuación.

### **3.1.8.1.2 Objetivos**

- Analizar la percepción de los productos vendidos en el Valle de los Chillos con respecto a la ciudad de Quito.
- Identificar las características de los locales existentes en el valle de los Chillos.
- Identificar la frecuencia de compra de los consumidores.
- Conocer quien influye en la compra de los productos de panadería.
- Identificar los factores más influyentes para la elección de una panadería.
- Conocer las variedades más consumidas de productos de panadería.
- Identificar los servicios que existen o les gustaría a los clientes que exista.

### **3.1.8.2 Metodología**

*Se realizaron dos focus Group, planteados con los siguientes perfiles:*

- *Sesión de grupo No. 1 hombre y mujeres, un grupo de 8 personas que sean consumidoras de productos de panadería y sobre todo que vivan en el Valle de los Chillos. Este primer trabajo se lo realizo con personas de niveles económicos medios, y que vivan o compren productos de panadería en los sectores del turismo, San Pedro, y el centro de Sangolquí. .*
- *Sesión de grupo No. 2 hombre y mujeres, un grupo de 8 personas que sean consumidoras de productos de panadería y sobre todo que vivan en el Valle*

*de los Chillos. Este segundo trabajo se lo realizo con personas de niveles económicos medios y altos, y que vivan o compren productos de panadería en los sectores de la Colina, Molinos de Viento, Club los Chillos, etc.*

Para la realización de los diferentes focus Group se estructuró una guía de preguntas y se seleccionaron los productos a ser presentados. Las guías mencionadas contenían entre 13 y 14 preguntas. Cada focus Group duró en promedio 1 hora y 30 minutos.

Para facilitar el registro adecuado de la información aportada por todos los participantes se utilizó una grabación de video con el consentimiento previo de cada uno de ellos.

#### **1. Presentación**

Se da la bienvenida al grupo agradeciendo la presencia, presentando al moderador y poniendo a disposición las facilidades del local, cada participante se identifica.

#### **2. Ejemplo de procedimiento**

El moderador indicara como se va a llevar la sesión y realiza un ejemplo del tipo de preguntas y la manera como deberán interactuar los participantes.

#### **3. Hábitos de consumo de panificación**

Se abordaran temas generales sobre consumo de productos de panadería y/o pastelería.

#### **4. Presentación de productos para degustación**

Se da la oportunidad a cada participante de probar ciertos productos pasando un tiempo determinado para que los sabores no se mezclen. Se preguntó sobre los sabores, calidad, presentación, y precio.

### **3.1.8.2.1 Metodología de Análisis de Información**

La metodología utilizada para el análisis de la información de los focus Group se basa en el análisis de contenido, y siguió el siguiente procedimiento:

#### **1. Transcripción de los datos**

Se procedió a transcribir la información grabada en video respetando cada enunciado y frase de los entrevistados

#### **2. Definición de la unidad de análisis**

Como unidad de análisis se designó a la frase.

#### **3. Elaboración de los cuadros de análisis**

En la elaboración de los cuadros de análisis se utilizaron los siguientes parámetros: estructurar categorías en función de los objetivos de investigación, de las respuestas de los entrevistas y de nuestro conocimiento sobre el objeto de estudio.

Las categorías poseen las siguientes características:

- **Exhaustivas:** Inclusión de todas las frases y temas topados en los diferentes entrevistas
- **Exclusivas:** La misma frase no puede estar en dos categorías diferentes
- **Pertinente:** Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio

El número de categorías creadas se basó en los temas abordados por los entrevistados.

#### **4. Recopilación de la información en las tablas**

La recopilación de la información en las tablas es ante todo un ejercicio sistemático en el cual se procede a clasificar las diferentes frases de los entrevistados en función de las categorías existentes en cada tabla. Dicha clasificación debe respetar las siguientes reglas:

- Respeto del enunciado: No se modificaron ni se alteraron las respuestas de los entrevistados. Incluso se conservaron errores gramaticales y de ortografía para preservar de manera íntegra el contenido de cada entrevista
- El contenido de cada entrevista fue dividido en unidades de análisis (frases) para posteriormente asignar cada frase a una categoría de cada tabla.
- Proceso interactivo: La tabulación es un proceso dinámico, conforme avanza la tabulación se incluyen, se desplazan o se eliminan ciertas categorías o frases en función de los objetivos del estudio.

##### **3.1.8.2.2 Análisis de Contenido**

El análisis de contenido se realizó utilizando cada una de las categorías de las tablas. Se procedió de realizar un análisis tanto vertical (una sola categoría) como horizontal (entre categorías) de las mismas. Ambos análisis permitieron identificar los temas y conceptos principales que permitieron emitir ciertas conclusiones que después tendrán validez en el estudio cuantitativo.

### 3.1.8.2.3 Contabilización de los Temas

Una vez realizado el análisis de contenido, se procedió a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas. Para lo cual se sumo el número de frases pertenecientes a cada categoría, y se cuantificó las frases en porcentaje. Lo que trata es cuantificar en que proporción los diferentes participantes se pronunciaron sobre los distintos temas.

Sin embargo, cabe recalcar que de ninguna manera estos porcentajes representan algún tipo de análisis estadístico ya que evidentemente los datos cualitativos carecen de cualquier representatividad.

Los porcentajes presentes en éste informe fueron elaborados en función del número de frases pertenecientes a cada categoría y son independientes de las personas entrevistadas.

Los porcentajes fueron elaborados en función de los siguientes parámetros:

- Porcentaje de frases asociadas a la calidad de los productos de panaderías.
- Características de las panaderías en la actualidad.
- Porcentaje de frecuencia de compra
- Porcentaje de los horarios preferidos para realizar la compra.
- Porcentaje de la o las personas que influyen en la compra.
- Porcentaje de factores que influyen en la elección de un local de panadería.
- Porcentaje de variedades de panes preferidos por los clientes
- Porcentaje de servicios ofrecidos o que les gustaría recibir.

#### **3.1.8.2.4 Redacción del Informe Final**

El informe final fue redactado por temas en función de las diferentes categorías de las tablas y detalla los principales aspectos tratados en el focus Group. Todas las conclusiones del informe están debidamente justificadas con frases pertenecientes a los mismos participantes y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

##### **3.1.8.2.4.1 Calidad de los productos ofrecidos en el Valle de los Chillos con respecto a productos expendidos en la ciudad de Quito**

Según las respuestas obtenidas en el focus Group la apreciación de la gente es que la calidad del producto que se vende en el Valle de los Chillos es buena (50%): “la demanda han aumentado, con lo cual la oferta también se ha incrementado y con ello la calidad y los precios, por ello se puede conseguir un buen producto con muchas variedades y buen sabor”, “. El pan que se vende en el Valle de los Chillos es fresco ya que existen varios consumidores y los propietarios de las panaderías por tener a su cliente satisfecho venden el pan al día”.

En un porcentaje de frases (25%), los participantes opinaron que la calidad es mala pero no hicieron ninguna referencia a que realizan la compra de estos productos en la ciudad de Quito: “Pues pienso que en la mayoría de lugares el pan no es agradable, solo existen ciertas excepciones”, “panaderías, y distribuidores de los cuales nos brindan una buena calidad de diversos panes pero lo malo también es que en varias panaderías lamentablemente el pan es malo y guardado”.

También se recopilaron opiniones donde se comenta que el pan de la ciudad de Quito y el Valle no tienen ninguna diferencia (25%): “los productos son muy similares en todos los lugares”, “El pan que se vende en el Valle de los Chillos es similar al que se encuentra en panaderías de Quito”.

### Calidad del Pan en el Valle de los Chillos

Tabla 3.1

TABLA RESUMEN SOBRE CALIDAD DEL PAN EN EL VALLE DE LOS CHILLOS		
Respuestas	Calidad	Calidad
	en número de frases	(en % de frases)
Buena	6	50%
Mala	3	25%
Igual	3	25%
<b>Total frases</b>	12	100%

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

#### 3.1.8.2.4.2 Características de los locales en el valle de los Chillos

Los participantes opinaron que en los locales del Valle de los Chillos existe una atención esmerada (33% de frases): “Lo principal es con la atención que nos brindan los vendedores”, “la atención rápida y amable”, “la atención siempre ha sido buena”.

Según las frases obtenidas por los participantes se obtuvo que la calidad y la ubicación de los locales son importantes (19%): “La calidad de los productos es bueno y el sabor de los mismos les gusta a todos los integrantes de mi familia”, “Se complementa con la calidad de los productos”, “Tengo facilidad de llegar al local”, “también la facilidad para llegar con el auto”.

La limpieza de los locales obtuvo un porcentaje de frases del 14%, no es muy alto pero todos opinaron que son normas básicas de respeto y manejo de lugares de



venta de alimentos: “La limpieza de las instalaciones”, “la limpieza, la adecuada manipulación del producto, así como el acondicionamiento del local”.

### Características de los Locales

Tabla 3.2

TABLA RESUMEN SOBRE CARACTERISTICAS DE LOS LOCALES		
Respuestas	Características	Características
	en número de frases	(en % de frases)
Atencion	7	33%
Calidad	4	19%
Limpieza	3	14%
Precio	1	5%
Ubicacion	4	19%
Variedad	2	10%
<b>Total frases</b>	21	100%

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

#### 3.1.8.2.4.3 Frecuencia de compra

Con respecto a la frecuencia de compra de productos de panadería todos opinaron que la realizan a diario, independientemente del lugar donde la realizan (100%): no existieron frases diferentes que “a diario”. Esto presenta que la mayoría de productos de panadería están en la canasta básica y se comprueba que es un producto que se encuentra en la dieta diaria.

Se presenta a continuación la tabla resumen de esta pregunta.

### Frecuencia de Compra

Tabla 3.3

TABLA RESUMEN SOBRE FRECUENCIA DE COMPRA		
Respuestas	Frecuencia	Frecuencia
	en número de frases	(en % de frases)
Diario	16	100%
Otra opcion	0	0%
<b>Total frases</b>	16	100%

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

#### 3.1.8.2.4.4 Horarios de preferencia para la compra

Se propuso tres horarios para la respuesta de esta pregunta, la mañana, la tarde o la noche, todas estas frases obtuvieron un 33%, lo cual demuestra que el tiempo y horario de compra se adapta a las necesidades de cada clientes, pero que en cada uno de estos periodos del día se pueden tener una gran cantidad de clientes potenciales. "Pero lo compraría en la mañana, aunque muchas veces en las tiendas venden el pan que les ha sobrado del día anterior", "En la tarde porque la mayoría de las personas que vive en el Valle de los Chillos se sirve un cafecito en la tarde", ". En la noche, porque en la mañana no acostumbramos a tomar café sino jugo de fruta", "Preferible en la noche para tener todo listo para el desayuno", "En la mañana para el desayuno por que nos gusta llevar el pan caliente".

Se presenta a continuación la tabla resumen de la correspondiente pregunta.

#### Horarios de Preferencia para la Compra

Tabla 3.4

TABLA RESUMEN SOBRE HORARIOS DE COMPRA		
Respuestas	Horarios	Horarios
	en número de frases	(en % de frases)
Manana	6	33%
Tarde	6	33%
Noche	6	33%
<b>Total frases</b>	18	100%

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

#### 3.1.8.2.4.5 Toma de decisión al momento de la compra

En esta pregunta cabe recalcar que no se toma en cuenta el poder adquisitivo sino únicamente la decisión sobre los productos que se van a comprar.

Los hijos o toda la familia con un 35%, el conyugue 12% y personal refiriéndose a si van a realizar la compra sin ninguna otra persona con el 18% del total de frases. Se presenta a continuación la tabla resumen de la respectiva tabulación.

### Persona que asume la Decisión de Compra

Tabla 3.5

TABLA RESUMEN SOBRE DECISION DE COMPRA		
Respuestas	Decision	Decision
	en número de frases	(en % de frases)
Hijos	6	35%
Toda la Familia	6	35%
Conyugue	2	12%
Personal	3	18%
<b>Total frases</b>	17	100%

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

#### 3.1.8.2.4.6 Factores influyentes para realizar la compra en locales de la preferencia de cada cliente

De los participantes se pudo obtener los siguientes datos, el 28% de frases menciona que la calidad es lo primero y que eso pesa al momento de elegir un lugar específico: “prefiero tomar en cuenta la calidad y sabor del pan”, “La calidad del producto nos gustaría consumir algo bueno”, la variedad de productos obtuvo un porcentaje de frases del 22%: “Pues la variedad de pan es importante como pan negro, integral, banco, blanco, duro, etc.”, “Sobre todo la variedad del pan”, y la limpieza y ubicación con el 14%: “pero influye el local la limpieza e higiene, la manipulación, la presentación de los empleados, la disposición de las estanterías, etc.”, “Lo que más influye es la ubicación”.

### Factores que Influyen al momento de la Compra

Tabla 3.6

TABLA RESUMEN ELECCION DE UNA PANADERIA		
Respuestas	Eleccion	Eleccion
	en número de frases	(en % de frases)
Decoracion	3	8%
Nombre	0	0%
Precio	3	8%
Variedad	8	22%
Calidad	10	28%
Limpieza	5	14%
Ubicacion	5	14%
Atencion	2	6%
<b>Total frases</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

#### 3.1.8.2.4.7 Variedades de panes

El 41% de las frases obtenidas se refieren al consumo o preferencia de variedades de pan blanco (con o sin grasa), el 28% están relacionadas con la afinidad de consumo de panes integrales y el 13% se refiere al consumo de productos de dulce y de hojaldre (cachitos, enrollados).

Se presenta la tabla resumen.

#### Detalle de las variedades de Pan

Tabla 3.7

TABLA RESUMEN VARIEDADES CONSUMIDAS		
Respuestas	Eleccion	Eleccion
	en número de frases	(en % de frases)
Pan integral	9	28%
Pan blanco	13	41%
Pan de dulce	4	13%
Empanadas	2	6%
Hojaldre	4	13%
<b>Total frases</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

### 3.1.8.2.4.8 Servicios

En las respuestas obtenidas en las preguntas referidas al servicio, se reflejó la escasez de servicios adicionales prestados por panaderías a todos los clientes.

Se obtuvo un 54% de las frases con alusión a la oferta de productos bajo pedido para ocasiones especiales: “Tal vez algo así como venta bajo pedido para ocasiones especiales”, “servicios de catering de bocaditos me parece un buen servicio, sobre todo cuando hay algún evento especial”, “Venta bajo pedido por que en muchas ocasiones se puede ocupar algún producto para una fiesta”. Las frases recopiladas con referencia a una cafetería alcanzan el 23%: “Tal vez una cafetería depende donde este ubicado el local además que puede ser un punto de encuentro”, “Servicio de cafetería y desayunos”.

El 15% se refieren a la solicitud de servicio a domicilio de cualquier tipo de productos requerido: “Entrega a domicilio algo así como ira a la casa temprano para que se venda el pan fresco, yo conocí una empresa de Ibarra que hacía eso”, y un 8% preferiría productos personalizados.

#### Servicios que prefieren los Consumidores

Tabla 3.8

TABLA RESUMEN SERVICIOS		
Respuestas	Servicios	Servicios
	en número de frases	(en % de frases)
Cafeteria	3	23%
Bajo pedido	7	54%
Servicio a domicilio	2	15%
Productos personalizados	1	8%
<b>Total frases</b>	13	100%

Fuente: Focus Group Realizado por Diana Pillajo

### **3.1.8.2 Informe Investigación Cualitativa Entrevistas a Profundidad**

#### **3.1.8.2.1 Contexto**

El presente informe tiene como finalidad identificar si existe una potencial oportunidad de negocio para una cadena de panaderías en el Valle de los Chillos.

Se realizaron siete entrevistas a distintos técnicos panificadores, de los proveedores de insumos para panadería, y a dueños de panaderías del Valle de los Chillos y de Quito. Las entrevistas fueron realizadas entre el 15 de julio y el 6 de agosto de 2007. Las mismas fueron objeto de una grabación en audio y de una transcripción inmediata cuyas conclusiones presentamos a continuación.

#### **3.1.8.2.2 Objetivos**

- Analizar como se encuentra la industria panificadora y cuales son las percepciones de las personas entrevistadas.
- Identificar los productos que se encuentran entre las mayores tendencias de consumo y que han tenido mayor desarrollo y evolución.
- Analizar el mercado de la industria panificadora.
- Identificar los principales factores de éxito para el negocio panificador.
- Determinar las principales oportunidades y amenazas, en base a las diferencias encontradas en distintos aspectos entre los sectores de Quito y el Valle de los Chillos.

### **3.1.8.3 Metodología**

*Se realizaron básicamente entrevistas a profundidad a diferentes técnicos panificadores y dueños de panaderías en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos.*

El perfil de las personas seleccionadas para las entrevistas en el caso de los técnicos panificadores se basó en su amplio conocimiento acerca de panificación y de su permanente contacto con todas las panaderías de la ciudad. Para los dueños de panaderías se basó en la experiencia y el manejo de su propio negocio. Para facilitar el registro adecuado de la información aportada por los entrevistados se utilizó grabación de audio con el consentimiento previo de cada uno de ellos.

Para la realización de las diferentes entrevistas se estructuró una guía de entrevista en la cual se fueron topando de manera temática (tendencia, clientes, amenazas, competencia, etc.). Las guías mencionadas contenían entre 13 y 14 preguntas. Cada entrevista duró en promedio 20 minutos.

### **3.1.8.3.4 Redacción del Informe Final**

El informe final fue redactado por temas en función de las diferentes categorías de las tablas y detalla los principales aspectos tratados en las entrevistas. Todas las conclusiones del informe están debidamente justificadas con frases pertenecientes a los mismos entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

#### **3.1.8.3.4.1 El negocio panificador**

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las diferentes entrevistas realizadas, podemos decir que: el 42% de las frases hace referencia al incremento de la competencia en los últimos tiempos: “Bueno actualmente tenemos mucha competencia le podría decir que es hasta una competencia desleal”, “Esta un poquito adelantado a lo que teníamos hace unos cinco años, se ha tomado tal vez una serie de competencia”, “El negocio de la panificación se ha incrementado en un 20%, panaderías grandes como la moderna, la Ambato y otras panaderías si han tenido un deterioro en su producción más por un incremento de panaderías pequeñas”, “De un tiempo acá existe mucha competencia en este sector, esto ha influido mucho para esforzarse mucho más en la producción de los productos que salen a la venta, se ha mejorado la calidad de los productos”, “También ha crecido la competencia de las panaderías pequeñas”

Por el incremento de la competencia, es lógico pensar que todo la industria a crecido, el 33% de las frases hacen referencia a este hecho: “El negocio de la panadería este momento ha crecido si bien nosotros podemos decir que ha crecido por la cantidad de panaderías que se han abierto”, “El negocio de la panadería si ha crecido en el Ecuador en el aspecto técnico, calidad, higiene y consumo personal ya que el pan sigue siendo accesible a todo tipo de economía”, “Esta industria esta en un proceso de crecimiento a pesar de los costos altos de las materias primas, esto me doy cuenta por las visitas que se realiza a los distintos puntos de la ciudad”, “Lo que si se puede apreciar es un crecimiento de



estos negocios, este ultimo tiempo debido al incremento de la población, por lo menos en este sector”.

El 17% opina sobre los incrementos de las materias primas: “En este propio instante el negocio panificador se encuentra en una crisis por el incremento en los precios de las materias primas”, “en los últimos meses los precios de las materia primas se han disparado”

A continuación se presenta la tabla resumen por las opiniones del la industria panificadora.

**Tabla 3.9**

<b>TABLA SOBRE EL NEGOCIO PANIFICADOR</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Negocio en número de frases</b>	<b>Negocio (en % de frases)</b>
Crecido	4	33%
Mucha Competencia	5	42%
Mantenido	1	8%
Incrementos de Precios	2	17%
<b>Total frases</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

#### **3.1.8.3.4.2 Mejoras en el negocio panificador**

En lo relacionado a las mejoras en el negocio panificador, el 67% de las frases se relaciona con la mejora de los productos, la calidad de producción, y la atención: “De hecho que si la evolución de la gente por el consumo de panes finos, ha aumentado bastante y en lo que es la línea gourmet y de dieta también ha crecido mucho”, “Si, desde hace unos 3 o 4 años atrás hemos visto la evolución, sobre todo los panes integrales, panes con fibra, que la gente se ha volcado por el consumo de estos”, “bueno ahora hemos visto también el impulso que se ha dado a panes enriquecidos panes de vitrina, de buen gusto y buena calidad y precios

competitivos”, “La mejora que ha existido en los productos es el menor uso de grasas animales y menos cantidades de grasa en general, se están generando nuevas formas con esto de la era Light”, “La calidad ha mejorado en alguna regiones de nuestro país lamentablemente en algunos sectores todavía trabajan empíricamente”, “Si se ha mejorado, en ciertas panaderías por que todo depende de la calidad con la que manejen su producción hay muchos locales que están desarrollando la línea de pan integral, y este era un producto que antes tenia muy poca acogida”.

El 22% se pronuncia con una leve desmejora por el hecho de obtener productos más rápidos y con una calidad no tan buena: “Ahora prácticamente los productos son más rápidos y al hacerlos de esta manera pierden su característica y su sabor”, “Bueno la calidad tal vez se haya desmejorado un poquito antes se tenia un mejor pan”.

El 11% de frases están relacionadas a que los panes tradicionales se han mantenido y no habido ninguna innovación o desarrollo en la industria: “Los panes tradicionales siempre se han mantenido y lo que si aparecido en el mercado es nuevas formas de presentación de los productos y si se ha desarrollado un poco en lo que es de dulce para llamar la atención de la gente por que igual es un producto que tiene menos rotación”

A continuación se presenta la tabla resumen por las opiniones sobre las tendencias de la industria panificadora.

## Mejoras del Negocio Panificador

Tabla 3.10

TABLA SOBRE MEJORAS EN EL NEGOCIO PANIFICADOR		
Respuestas	Mejoras en número de frases	Mejoras (en % de frases)
Mejorado	6	67%
Desmejorado	2	22%
Mantenido	1	11%
<b>Total frases</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

### 3.1.8.3.4.3 Tendencia de los productos de panadería.

Como se menciona anteriormente la mejora de la industria, también se ha dado en la producción es por esto que un 33% de frases se refieren a productos integrales los cuales no eran consumidos en años anteriores: “Las nuevas tendencias en panificación es ir a línea de panes integrales, con fibra, y gourmet, de hecho este momento estamos en desarrollo de panes gourmet aromatizados con hierbas, sabores dulces y que esperemos que pegue”, “En este ultimo tiempo se ha dado un desarrollo en los panes integrales, y más bien la tendencia es en la presentación de los productos existen muchos cursos donde se formulan las mismas recetas con algunas variaciones de sabor”, “Todos los que son productos Light, integrales, que la gente hace algunos años atrás no le tomaba en cuenta”.

Los nuevos productos que también están apareciendo en el mercado son productos clásicos y productos congelados, las frases referentes a esto corresponden al 22% para cada una: “La nueva tendencia es volver a lo antiguo, volver a lo artesanal a lo de hace unos diez años atrás inclusive están tomando aquí en el país técnicas europeas para los productos antiguos”, “lo artesanal le da

gusto a las cosas, el dueño hace una cantidad limitada pero la hace como más empeño que lo que se hace industrialmente”, “Las nuevas tendencias el pan más rápido, tipo pre-cocido y congelado, una producción más rápida, una panificación más limpia y más aseada”, “lo que son las panaderías en los supermercados que por lo general manejan masas congeladas”.

El 11% menciona una nueva tendencia en lo que se refiere a panes dulces y panes empacados: “también la nueva tendencia es lo que se refiere a pastelería y productos dulces”, “Esta entrando en el mercado todo tipo de panes empaquetados”.

A continuación se presenta la tabla resumen por las opiniones de las tendencias de los productos en la industria panificadora.

### Tendencia de los Productos

Tabla 3.11

TABLA SOBRE TENDENCIA DE LOS PRODUCTOS		
Respuestas	Tendencias en número de frases	Tendencias (en % de frases)
Antiguo	2	22%
Integral	3	33%
Pan pre-cocido congelados	2	22%
Panes dulces	1	11%
Panes Empacados	1	11%
<b>Total frases</b>	9	100%

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

#### 3.1.8.3.4.4 Oportunidades y amenazas del negocio panificador

El 57% de las frases hace referencia a la gran cantidad de oportunidades que brinda esta industria, recalcando que es difícil el comenzar el negocio y mantenerse: “Y según mi opinión la mejor oportunidad es la poder crear nuevas recetas para mejorar los productos con el tiempo”, “Servir a la gente con un

producto hecho de la mejor manera y ser reconocido por eso”, “Llevar un negocio propio y poder desarrollar y crecer como una pequeña empresa”.

De igual manera las amenazas siempre están presentes y en la tabulación realizada obtuvo un 43%: “El incremento de las materias primas”, “las amenazas más bien están en el constante incremento de los precios de las materias primas ya que esto puede afectar a la perdida de los clientes ya que pueden consumir menos que antes”, “Las materias primas, por que cada vez siguen incrementando sus precios, y esto se ve afectado directamente al costo del pan”.

A continuación se presenta la tabla resumen de las oportunidades y amenazas del negocio panificador.

### Oportunidades y Amenazas del Negocio

Tabla 3.12

TABLA SOBRE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL NEGOCIO		
Respuestas	O/A en número de frases	O/A (en % de frases)
Oportunidades	8	57%
Amenazas	6	43%
<b>Total frases</b>	14	100%

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

#### 3.1.8.3.4.5 Productos de mayor acogida

El 33% de las frases con respecto a este tema se refieren a la mayor acogida de los productos tradicionales refiriéndose a todo tipo de panes blancos:” el cliente que acude a comprar los productos en la panadería de barrio y en la tienda y compran los panes tradicionales”, “en algunos lugares existe un “pan de combate” en lugares como El Comité del Pueblo siempre consumen este tipo de pan”, “Los

panes blancos que son horneados en horno de gas”, “los productos que son más tradicionales y con sabores caseros”, “Los productos tradicionales, todo pan en masas blancas, y el pan de agua”.

Los panes finos con un 27%, refiriéndose a panes integrales y gourmet: “en otros lugares como el norte de la ciudad la gente ya pide un pan de mejor calidad”, “Todos los productos nuevos y novedosos, como estos panes cinco cereales y panes llamativos”, “Con respecto a los panes integrales por este sector los consumen muy poco”.

El 20% corresponde a los productos empacados, en estos últimos meses han aparecido muchas variedades, más con lo que respecta a galletería: “y también los clientes que gustan comprar en supermercados, y que compran panes de larga vida, enfundados”, “existe el mercado que consume productos como los del Supermaxi que son panes empacados, o panes cortados”, “panes empacados, y todas las variedades que se utilizan con la comida rápida”.

El 13% son frases de productos especiales, se refiere a ciertos productos en específico que tienen algunos locales y se convierten en estrellas siendo grandes diferenciadores de ventas: “Nuestro producto estrella son las quesadillas, los aplanchados. Se las hace desde hace años con la misma receta sin cambiar nada y como usted ve la gente viene por esto”, “los biscochos que tienen un porcentaje de grasa muy bajo, las empanadas”.

A continuación se presenta la tabla resumen de los productos que tienen mayor acogida en los negocios.

## Productos de Mayor Acogida

Tabla 3.13

TABLA SOBRE PRODUCTOS QUE TIENEN MAYOR ACOGIDA EN EL MERCADO		
Respuestas	Productos en número de frases	Productos (en % de frases)
Productos especiales	2	13%
Panes empacados	3	20%
Panes tradicionales	5	33%
Panes finos	4	27%
Panes de dulce	1	7%
<b>Total frases</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

### 3.1.8.3.4.6 Factores de Éxito

Entre los entrevistados se obtuvo un 43% de frases recurrentes a que el principal factor de éxito es la atención al cliente: “La atención al cliente nunca se ha descuidado, cuando habido alguna queja se la ha atendido”, “Primero debería comenzar por decir la constancia, el tener abierto los 365 días del año y con horarios de 15 horas diarias”, “además de la calidad del servicio prestado, y la calidez que se encuentra en el negocio al momento de entrar en cada uno de los locales”.

El 29% de las frases recalcan la importancia de la calidad de los productos, y consideran su factor de éxito para atraer clientes y mantenerlos: “Bueno primerito uno de los éxitos de aquí es mantener la tradición, la receta, el mantener la calidad el mantener hasta cierto modo el mismo taller de hace años”, “Primero la calidad de nuestros productos los elaboramos cumpliendo y respetando las normas de higiene y sanidad”.

El 14% esta relacionado con lo que respecta a la ubicación estratégica y la variedad de los productos: “El local que hemos mantenido siempre también esta

ubicado en un punto estratégico de la ciudad lo cual nos da una ventaja con respecto al resto de panaderías”, “Además la variedad que se ofrece en todos los productos de panadería y pastelería”.

A continuación se presenta la tabla resumen de los principales factores de éxito.

### Factores de Exite de un Negocio

Tabla 3.14

TABLA SOBRE PRINCIPALES FACTORES DE EXITO		
Respuestas	Factores en número de frases	Factores (en % de frases)
Calidad	2	29%
Atención al cliente	3	43%
Ubicación	1	14%
Variedad	1	14%
<b>Total frases</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

#### 3.1.8.3.4.7 Diferencias entre negocios del Valle y Quito.

Se obtuvo un 73% de las frases referentes a que en el Valle de los Chillos, hay muchas más expectativas del negocio debido al incremento de la población, una mayor cantidad de flujo de dinero, y un mercado que esta de acuerdo a pagar los precios establecidos, considerando la calidad del pan: “Existe una mayor oportunidad de negocio debido al incremento en la población del valle de los Chillos”, “he detectado que en el Valle hay mayor fluidez de dinero pero menos consumo per cápita”, “el Valle tiene un mercado muy bueno y en crecimiento”, “En el valle de los Chillos existen muchos negocios pequeños que están distribuidos en todos los sectores”.

Un 27% de las frases obtenidas definen que los negocios en Quito, están muy segmentados, y es complicado encontrar un lugar de compra cercano y con las



necesidades requeridas: “En Quito, están divididos los mercados entre el sur y el norte y los tipos de pan que se venden son diferentes”, “Es más complicado tener varios lugares de compra por la distancia de un punto a otro”, “En Quito pasa que las personas se preocupan un poco más por la calidad y el precio de los productos. En el caso del sur de ciudad se preocupan por el precio y en el caso del norte por la calidad”.

A continuación se presenta la tabla resumen de las principales diferencias entre los negocios del Valle de los Chillos y Quito.

### Diferencias de Negocios entre el Valle y Quito

Tabla 3.15

TABLA SOBRE DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIOS DEL VALLE Y QUITO		
Respuestas	Diferencias en número de frases	Diferencias (en % de frases)
Negocio en el Valle de los Chillos	8	73%
Negocio en Quito	3	27%
<b>Total frases</b>	11	100%

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

#### 3.1.8.3.4.8 Diferencias entre clientes del Valles de los Chillos y Quito

De las frases el 78% se refiere a que los clientes de Quito exigen más variedad de los productos, existe una cantidad muy grande de diferencia entre la población de ambos sectores, y según los sectores en Quito los clientes pueden llegar ha ser más o menos exigentes: “En algunos casos el poder adquisitivos y la mayor exigencia que tiene la gente en Quito”, “en Quito existen 2 millones de personas, si vemos que en Quito cada persona consumiría un pan versus lo que hay en el valle ahí esta la diferencia, en cuanto ha hábitos es igual, “en Quito muchas veces de

comida se consume un sánduche un hot dog y eso incrementa el consumo de pan en la ciudad”, “Bueno en Quito el cliente se vuelve más exigente”, “Las variedades de pan pueden cambiar de acuerdo a la ciudad, por ejemplo aquí en Quito hacemos un pan reventado”.

El 22% de las opiniones dicen que en el Valle se puede ser más flexible o todavía se tiene otra cultura de consumo: “El nivel de cultura ancestral el Valle tiene un nivel de cultura más de comidas alternativas todavía hay granos en la ciudad no tenemos en difícil conseguir”, “en el Valle pueden llegar a ser más flexibles”.

A continuación se presenta la tabla resumen de las diferencias entre los clientes del Valle de los Chillos y Quito.

### Diferencias de los Clientes del Valle y Quito

Tabla 3.16

TABLA SOBRE DIFERENCIAS ENTRE CLIENTES DEL VALLE Y DE QUITO		
Respuestas	Diferencias en número de frases	Diferencias (en % de frases)
Cientes en el Valle de los Chillos	2	22%
Cientes en Quito	7	78%
<b>Total frases</b>	9	100%

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

#### 3.1.8.3.4.9 Dificultades para mantenerse en el negocio

Los incrementos de las materias primas ha sido un problema para todos los negocios, las frases que hablan sobre esto corresponden al 33%: “Mis mayores dificultades han sido los incrementos de precios de las materia primas”, “el alza periódica de los precios de las materias primas”, “Mantener el negocio con los incrementos en todas las materia primas”.

Debido a estos incrementos los precios finales de los productos han sido difícil de mantenerlas (22% de las frases): “estos incrementos han sido una traba para mantener el negocio y los costos de los productos”, “también ha sido difícil mantenerme en el mercado debido a la producción a conciencia que se realiza, mis productos no usan colorantes ni preservantes lo cual hace que la formulación de recetas sea más pura y de mejor calidad, lo cual hace que el costo difiera del resto de negocios”.

Otro 22% de las frases también habla de la constante competencia en la industria: “Desde los inicios del negocio he tenido que afrontar con todo tipo de competencia”, “El incremento de la competencia”.

El tiempo invertido de trabajo siendo un negocio propio y mantener el cliente, representan el 11%: “Trabajar quince o dieciséis horas frente al negocio, no es lo mismo que los empleados que cumplen sus horarios, el dueño siempre tiene que estar frente al negocio”, “el mantener al cliente ha sido muy difícil para que no se cansen de los mismos sabores hemos tenido que hacer cambios o presentar productos nuevos cada cierto tiempo”.

A continuación se presenta la tabla resumen de las dificultades para mantenerse en el negocio panificador.

## Dificultades de Mantenerse en el Negocio

Tabla 3.17

TABLA SOBRE DIFICULTADES PARA MANTENERSE EN EL NEGOCIO PANIFICADOR		
Respuestas	Dificultades en número de frases	Dificultades (en % de frases)
Incrementos precios de materias primas	3	33%
Tiempo de trabajo	1	11%
Competencia	2	22%
Costo final del producto	2	22%
Mantener el cliente	1	11%
<b>Total frases</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

### 3.1.8.3.4.10 Segmentos de clientes

Dentro de las preguntas realizadas se definió dos claros segmentos de clientes atendidos, con el 75% la clase media-alta y con el 25% la clase baja: “El perfil de mis clientes es gente de clase media y media alta, esa gente viene a comprar aquí, es gente que le gusta la calidad más no el precio”, “y para el local ubicado en la urbanización La Serrana son clientes de clase media-media alta”, “En este sector hay diversa cantidad de gente por lo general compra gente de clase media”, “En el local ubicado en el centro de Sangolquí, el perfil es gente de la clase media y baja’.

A continuación se presenta la tabla resumen de los segmentos de clientes.

### Niveles Económicos de los Clientes

Tabla 3.18

TABLA SOBRE CLASES DE CLIENTES		
Respuestas	Clase en número de frases	Clase (en % de frases)
Baja	1	25%
Media-Alta	3	75%
<b>Total frases</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

### 3.1.8.3.4.11 Preferencias de los clientes

El 75% de las frases se refieren a las preferencias por una buena calidad de los productos que se compran: “cuando uno da buena calidad y servicio el precio es irrelevante”, “A nuestros clientes siempre les interesa la calidad”, “y la calidad por que es un pan de consumo diario”.

El 25% define que el precio es importante por economizar algo en las compras de los productos básicos: “y el precio por que el cliente siempre trata de ahorrar los centavos para cualquier otra compra”, “Al cliente de aquí le interesa mucho el precio por que tiene que siempre estar al alcance del bolsillo de ellos”.

A continuación se presenta la tabla resumen de las preferencias de los clientes.

#### Preferencias de los Clientes

Tabla 3.19

TABLA PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES		
Respuestas	Preferencias en número de frases	Preferencias (en % de frases)
Calidad	3	75%
Precio	1	25%
<b>Total frases</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

### 3.1.8.3.4.12 Principales competidores

De las personas entrevistadas se obtuvo un 31% de frases nombrando a la Panadería La Unión, la cual tiene varias sucursales en Quito y el Valle de los Chillos: “La Unión tienen 5 locales de producción en cada local tiene un punto de producción, y moja alrededor de 10 0 15 sacos en cada local”, “La Unión del Valle que tiene varios locales en la vía al Tingo, en Sangolquí y Conocoto”, “Los mayores competidores son las panaderías que producen grandes cantidades en

este caso panadería La Unión”, “Existen algunas panadería que son conocidas en este sector como la panadería La Unión”.

Un 23% de las frases nombran a las panaderías pequeñas como un competidor potencial en crecimiento: “Hay buenas panaderías artesanales pequeñas donde podemos ver las recetas de acuerdo a la cantidad de producción”, “pero las panaderías pequeñas que tiene el sector tienen mejores productos que estos locales”, “No conozco mucho las panaderías del Valle, la mayoría que conozco son panaderías pequeñas”.

La panadería Cyrano y Panadería San Carlos tiene un 15% de frases que hacen alusión a ser unos de los competidores considerados importantes, a pesar que atienden segmentos diferentes al resto de panaderías nombradas: “tenemos Panadería San Carlos con unos buenos productos de nivel medio y una buena producción diaria”, “También la Panadería San Carlos el pan es muy bueno igual que su presentación, fabrican más un pan de vitrina”, “Otra por tradición y calidad Panadería Cyrano es una panadería para la clase media-alta”, “Cyrano, Arenas, Pan de casa, por que su variedad, sabor y calidad es excelente y además hay mucha innovación”.

La panadería Ambato no fue tomada tanto en cuenta por los entrevistados y obtiene un 8% de las frases, tal vez puede ser que no este tan posicionada como otras marcas: “Las panaderías Ambato y Arenas son panaderías por tradición por nombre se ubican allá por mantener viva la marca en todas partes, tienen mucha historia”.

A continuación se presenta la tabla resumen de los principales competidores.

## Principales Competidores en Quito y el Valle

Tabla 3.20

TABLA SOBRE PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL VALLE Y QUITO		
Respuestas	Competidores en número de frases	Competidores (en % de frases)
Vendedores Ambulante	1	8%
Panaderías pequeñas	3	23%
Panadería La Unión	4	31%
Cyrano	2	15%
Panadería San Carlos	2	15%
Ambato	1	8%
<b>Total frases</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas realizadas por Diana Pillajo

### 3.1.9 Diseño Descriptivo

#### 3.1.9.1 Herramientas Empleadas

El diseño descriptivo de la investigación de mercados sugiere como herramienta de trabajo única a las encuestas, las mismas que buscan obtener información sobre los gustos, preferencias, ubicaciones, productos, etc.

La encuesta mencionada presenta 22 preguntas que abordan los principales objetivos planteados para esta investigación, se adjunta a la parte final del mencionado cuestionario clasificación de edad nivel de educación, estado civil y sector de residencia.<sup>43</sup>

En la encuesta las preguntas que se realizaron son:

- Preguntas dicotómicas Son aquellas que tienen únicamente dos respuestas posibles: "Si" o "No" y permiten identificar claramente la opinión del entrevistado en cierto tema.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Anexo de encuesta utilizada Anexo 45

<sup>44</sup> [http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4\\_3.html](http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4_3.html)

- Preguntas de opción múltiple brindan una serie de opciones al entrevistado. Permiten identificar preferencias, niveles de consumo, usos y actividades.<sup>2</sup>
- Preguntas ponderativas son aquellas en las que el entrevistado emite un juicio de valor y sirven para determinar tendencias. <sup>2</sup>
- Preguntas abiertas el encuestado expresa libremente su opinión. El inconveniente es que son muy difíciles de tabular. Las preguntas dicotómicas y las preguntas con respuestas múltiples, resultan ser más eficaces.<sup>45</sup>

#### **3.1.9.1.1 Encuesta**

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.<sup>46</sup> Ubicado en el anexo 45

El cuestionario en mención en su primera parte tiene como finalidad compilar información sobre la tendencia de los consumidores con respecto a gustos, frecuencia de compra cantidades, características, la segunda parte involucra al encuestado para aportar opiniones sobre el negocio que esta planteando este trabajo, y la parte final las características del encuestado.

---

<sup>45</sup> [http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4\\_3.html](http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4_3.html)

<sup>46</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>



### **3.1.10 Informe de Investigación Cuantitativa**

#### **3.1.10.1 Contexto**

Una vez finalizada la recopilación de información en la investigación cualitativa, se procedió a la realización de la fase cuantitativa tomando como referencia la realización de una encuesta base.

#### **3.1.10.2 Plan Muestral**

Partiendo del concepto de población meta definida como el “grupo completo de elementos, personas u objetos identificados de manera específica para la investigación de acuerdo con los objetivos del”<sup>47</sup> y de forma precisa para este plan de negocios se ha establecido como población a los habitantes del Valle de los Chillos, comprendidos entre 18 y 59 años de edad, sin distinción de sexo, ni clase social. Por lo que según este perfil la población meta esta conformada por 65.882 habitantes.

#### **3.1.10.3 Unidades Muestrales**

Continuando con el plan muestral se ha determinado las siguientes unidades muestrales, amparados bajo la definición de Hair, Bush y Ortinau, “una unidad muestral son los elementos de la población meta disponibles para su selección durante el proceso muestral”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Hair, Bush,Ortinau, Investigación de Mercados, Pág.330

<sup>48</sup> Hair, Bush,Ortinau, Investigación de Mercados, Pág.331

#### **3.1.10.4 Marco Muestral**

Conceptualmente marco muestral “es la obtención de un listado de integrantes de la población meta definida, que sirve para extraer la muestra”<sup>49</sup>

Las unidades muestrales del estudio, fueron seleccionadas bajo grupos de edad tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), ordenados de mayor a menor y clasificados en un total de 9 unidades muestrales.

- ✓ De 15 a 19 años de edad.
- ✓ De 20 a 24 años de edad.
- ✓ De 25 a 39 años de edad.
- ✓ De 30 a 34 años de edad.
- ✓ De 35 a 39 años de edad
- ✓ De 40 a 44 años de edad.
- ✓ De 45 a 49 años de edad.
- ✓ De 50 a 54 años de edad.
- ✓ De 55 a 59 años de edad.

#### **3.1.10.5 Tamaño y Procedimiento del muestreo**

Para la obtención de la muestra a ser encuestada se partió de un nivel de ignorancia máxima, es decir con una varianza máxima ( $p=0,5$ ;  $q= 0,5$ ), con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de 5%. Reemplazando los datos en la siguiente formula obtenemos lo siguiente:

---

<sup>49</sup> Arturo José Orozco, Investigación de Mercados.

VALOR ESTADISTICO (Z)	1,96
P	0,5
Q	0,5
POBLACION (N)	65.882
ERROR €	5%
NIVEL DE CONFIANZA	95%

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 65.882 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{65.882 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 400$$

Donde:

Z = Valor estadístico

N = tamaño de la población

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de fracaso.

E = Error máximo.

Dando como resultado un total de personas a ser encuestadas de 400.

n = 400 personas.

### **3.1.10.6 Trabajo de Campo**

Con la muestra de 400 personas, entre 15 y 59 años de edad, habitantes de la zona urbana de la ciudad de Quito, se realizó la siguiente distribución de encuestas por estrato, cabe recalcar que tanto la distribución de los estratos como el número de encuestas asignadas están en función de los datos obtenidos en el Censo Poblacional 2001, en la sección correspondiente a la Provincia de Pichincha.<sup>50</sup>

### **3.1.10.7 Procesamiento de Datos**

Para proceder al análisis respectivo de las respuestas obtenidas en todas las encuestas, se tomaron en cuenta posibles errores u omisiones de la muestra encuestada. Se realizó una clasificación del tipo de preguntas

- Preguntas dicotómicas Son aquellas que tienen únicamente dos respuestas posibles: "Si" o "No" y permiten identificar claramente la opinión del entrevistado en cierto tema.<sup>51</sup>
- Preguntas de opción múltiple brindan una serie de opciones al entrevistado. Permiten identificar preferencias, niveles de consumo, usos y actividades.
- Preguntas ponderativas son aquellas en las que el entrevistado emite un juicio de valor y sirven para determinar tendencias.
- Preguntas abiertas el encuestado expresa libremente su opinión. El inconveniente es que son muy difíciles de tabular. Las preguntas

---

<sup>50</sup> Censo Poblacional INEC 2001, Provincia Pichincha.

<sup>51</sup> [http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4\\_3.html](http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4_3.html)

dicotómicas y las preguntas con respuestas múltiples, resultan ser más eficaces.<sup>52</sup>

Ser realizado un cuadro resumen por cada pregunta.

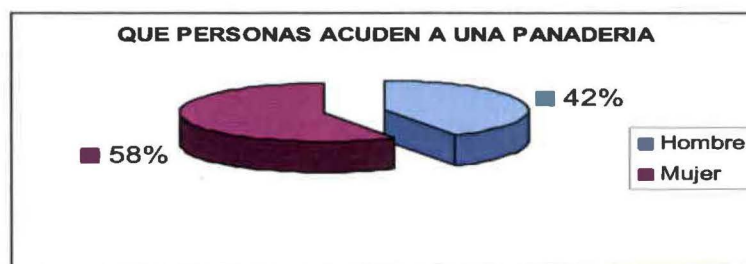
### 3.1.10.8 Análisis de Resultados

Para el presente análisis de resultados se presentara un grafico por cada pregunta y una breve descripción para que este estudio presente una mayor claridad en las respuestas obtenidas.

#### 3.1.10.8.1 Análisis de Personas que acuden a una Panadería por Género

El consumo de pan y la decisión de compra inician desde el momento en que se decide quien va a realizar la compra, por tal motivo se plantea en la pregunta y se pone a consideración el porcentaje de ingreso por género a un local de este tipo, obteniendo el siguiente resultado:

**Grafico 3.1**



Elaborado por: Diana Pillajo

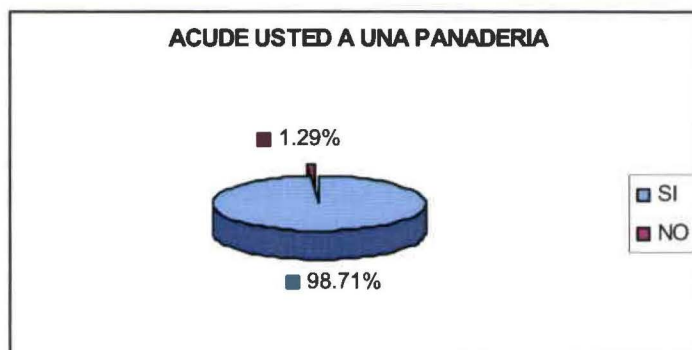
Es decir de las personas seleccionadas en la muestra que acuden a una panadería el 42% son hombres y el 58% corresponden a mujeres.

<sup>52</sup> [http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4\\_3.html](http://www.entrepreneurespanol.com/howto/howto4_3.html)

### 3.1.10.8.2 Análisis de Ingreso a un Local de Panadería

En referencia a la pregunta No.2 y con la finalidad de conocer que porcentaje de personas ingresan a un local de panadería, se demuestra lo siguiente:

**Grafico 3.2**



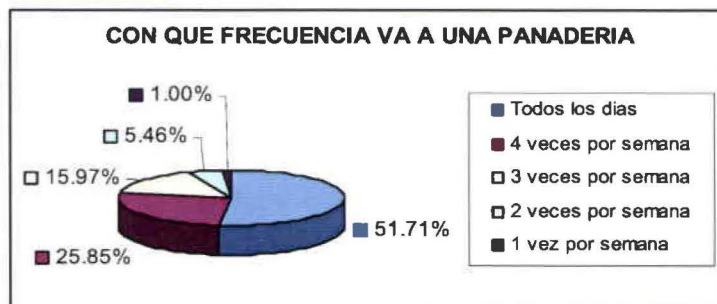
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

El 98.71% de las personas encuestadas acuden a un local de panadería, y el 1.29% no lo hace, se demuestra que existe una gran concurrencia a este tipo de negocios.

### 3.1.10.8.3 Análisis de Frecuencia de Ingreso a un local de Panadería

Para conocer la frecuencia de ingreso a un local de panadería se propusieron varias opciones, y se obtuvo como resultado lo siguiente:

Grafico 3.3



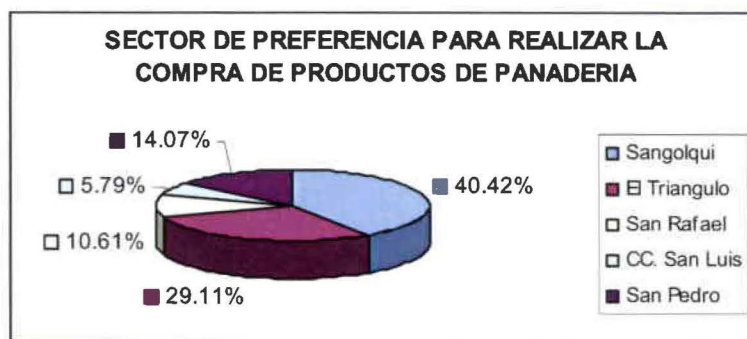
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Es decir, el 51.71% de la muestra acude todos los días, el 25.85% acude 4 veces por semana y el 15.97% acude 3 veces por semana.

#### 3.1.10.8.4 Análisis del sector preferido para la compra de productos de panadería

Tomando en cuenta los distintos sitios de concentración de la población en el Valle de los Chillos se presentaron los principales para analizar el sector de mayor preferencia para la compra, obteniendo el siguiente resultado:

Grafico 3.4



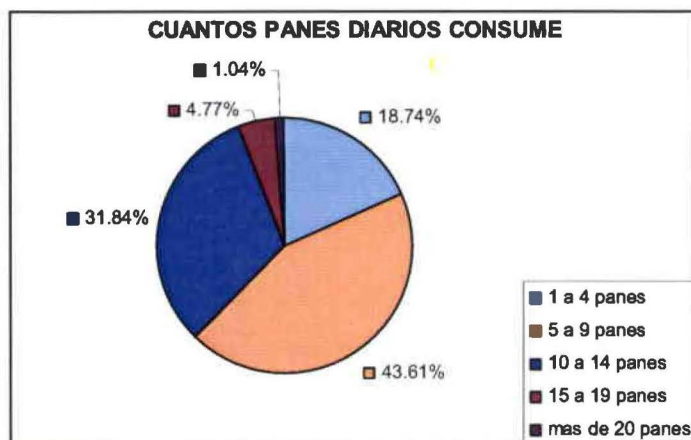
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Y se puede concluir lo siguiente, de la muestra seleccionada el 40.42% realiza la compra de productos de panadería en el sector de Sangolquí, el 29.11% en el sector del triangulo, el 14.07% en el sector de San Pedro de Tabuada, el 10.61 en el sector de San Rafael y el 5.79% en el centro comercial San Luis.

### 3.1.10.8.5 Análisis del consumo diario de panes

Con el propósito de considerar para el análisis cuantitativo la cantidad de panes que están dispuestos a comprar cada persona se ha propuesto la siguiente pregunta, obteniendo el siguiente resultado:

**Grafico 3.5**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

El consumo diario de panes arroja que de la muestra los dos porcentajes más considerables el 43.61% y 31.84% consumen 5 a 9 panes y 10 a 14 panes diarios respectivamente y puede ser considerado como un consumo bajo con respecto a



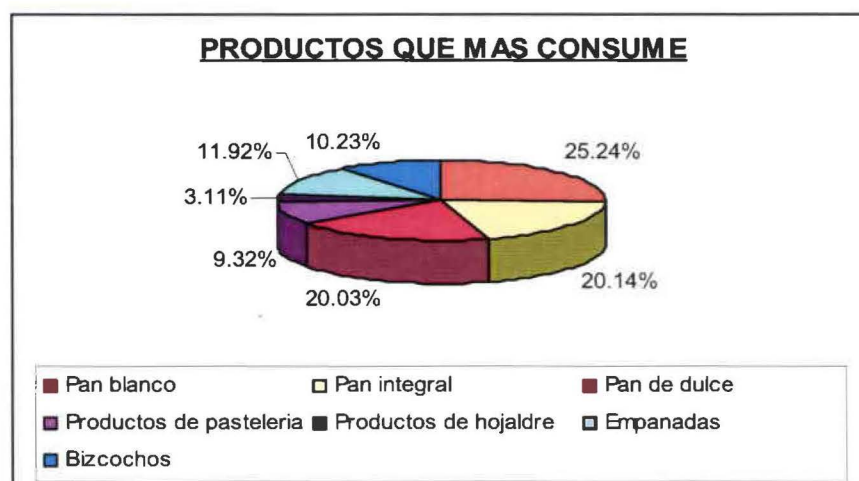
otros países de América latina.<sup>53</sup> De todas formas se considera un producto de demanda inelástica y atractivo para la venta al detalle.

### 3.1.10.8.6 Análisis de los productos de mayor consumo

Dentro de los objetivos de esta investigación es encontrar ciertas preferencias de los clientes con respecto a productos, lo que nos lleva al análisis de de los productos de mayor consumo y dentro de estos se encuentran los panes blancos, el pan integral que en los últimos tiempos ha sido un producto que ha comenzado a tener mayor acogida entre los consumidores, y el pan de dulce. Lo que si existe en el mercado es una variedad de productos en cuanto a sus formas y tamaños.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Grafico 3.6**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

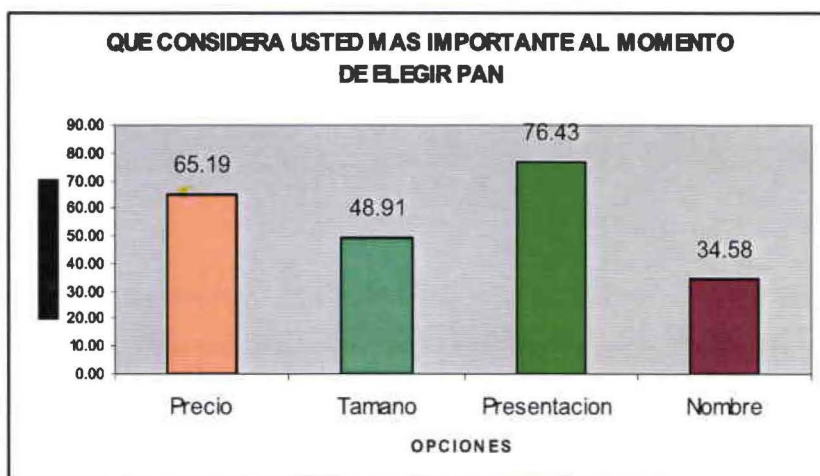
<sup>53</sup> [http://www.alimentacion.enfasis.com/contenidos/nota\\_informe\\_especial.html?idNota=8288&idNotaPadre=8285](http://www.alimentacion.enfasis.com/contenidos/nota_informe_especial.html?idNota=8288&idNotaPadre=8285)

Con un 25.24% el pan más consumido es el blanco, con 20.14% el pan integral y con 20.03% el pan de dulce.

### 3.1.10.8.7 Análisis de los que se considera más importante al momento de elegir un pan

Para la pregunta planteada se presentaron cuatro opciones como alternativas al momento de elegir un producto; esta pregunta será tomada en cuenta como un enfoque a las necesidades que buscan los clientes y las que el nuevo negocio deberá tomar en cuenta.

**Grafico 3.7**



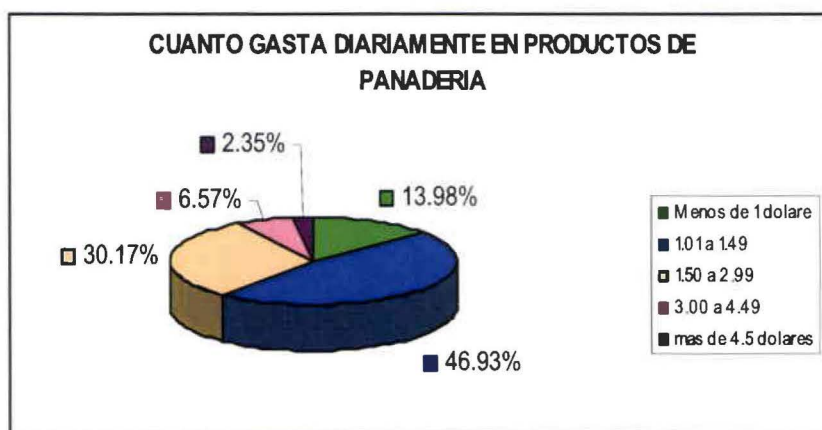
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

El resultado obtenido de la pregunta es que al momento de comprar un producto de panadería los consumidores primero toman en cuenta la presentación de los productos (76.43%), en segundo lugar el precio (65.19%) y en tercera respuesta el tamaño de los productos (49.91%).

### 3.1.10.8 Análisis de los valores que se gasta diariamente en productos de panadería

Con este dato se puede conocer la cantidad de dinero que una familia o individuo invierte en el consumo de productos de panadería.

**Grafico 3.8**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

De la muestra encuesta se obtienen los siguientes datos:

Se consume de 1.01 a 1.49 dólares corresponde al 46.95% de los encuestados

Se consume de 1.50 a 2.99 dólares corresponde al 30.17% de los encuestados

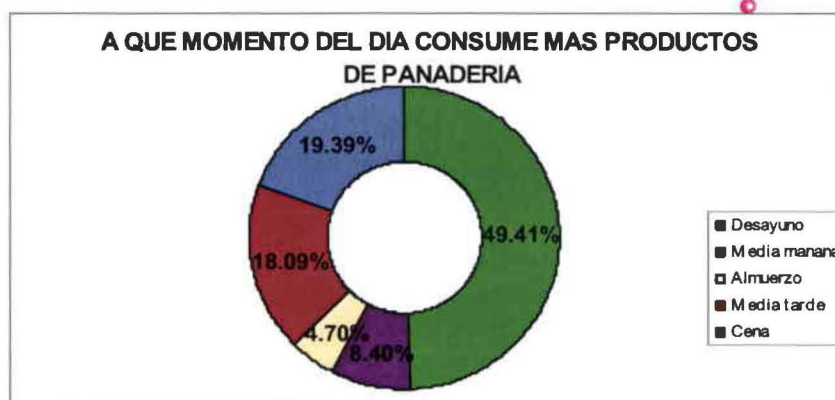
Se consume menos de un dólar corresponde al 13.98% de los encuestados

Hay que tomar en cuenta que los valores en unidades monetarias no corresponden exactamente a valores iguales en cantidad de panes, debido a un incremento sostenido de los productos durante los últimos meses.

### 3.1.10.8.9 Análisis del momento en el día en que se consume más productos de panadería

Las preferencias por el consumo en algún momento del día dependen tanto de la cantidad diaria de panes consumidos, en el Ecuador por costumbre y tradición el pan ha sido el alimento diario en los desayunos; con la pregunta realizada se obtuvo lo siguiente:

Grafico 3.9



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

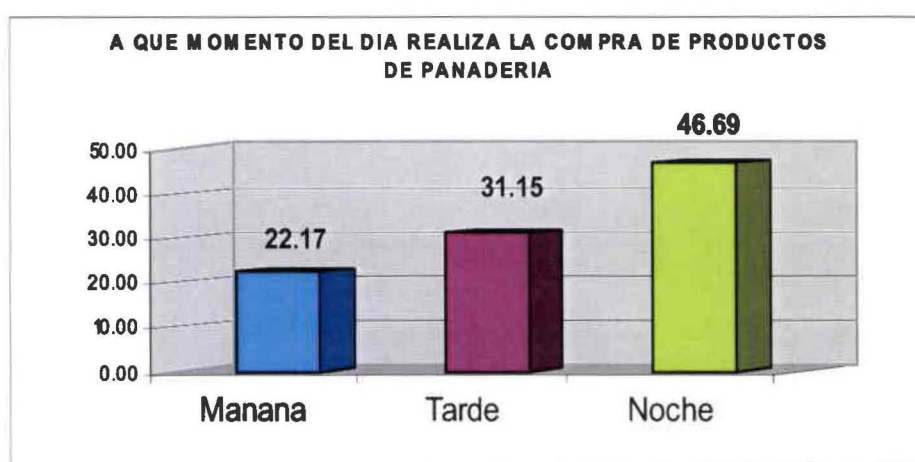
El 49.41% de la muestra consumo más productos de panadería en el desayuno, el 19.39% en la cena, el 18.09% a media tarde, el 8.40% a media mañana y el 4.70% a la hora del almuerzo.

Como se puede identificar en estos datos la mayor cantidad de pan es consumido en el desayuno y entre la tarde y noche.

### 3.1.10.8.10 Análisis del momento en el día en que se realiza compras de productos de panadería

La tendencia del momento de consumo es un dato importante para el análisis ya que de esta manera se puede organizar el tipo de productos a ser vendidos, a que momento se los puede producir, para que los clientes tengan mayor variedad.

**Grafico 3.10**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

La tendencia de compra indica que los consumidores prefieren realizar sus compras en la noche, esto se puede entender por las facilidades que esto representa. Los porcentajes obtenidos son: 46.69% de la muestra prefiere realizar sus compras en la noche, el 31.15% lo realiza en la tarde, y el 22.17% en la mañana.

### 3.1.10.8.11 Percepción de las preferencias con respecto a los atributos de los locales de panaderías

Para la recopilación de esta información se realizó la siguiente pregunta: Como calificaría los establecimientos que acaba de mencionar? "Califíquelos en función de las siguientes características. Para la realización de la pregunta se utilizo atributos compuestos de cinco adjetivos bipolares.

Los atributos que se consideraron fueron: calidad del producto, el precio, la categoría del local, el servicio, y la ubicación. Estos atributos fueron intercalados entre positivos y negativos para una mejor realización de la encuesta.

El esquema que se utiliza para la pregunta realizada es la siguiente:

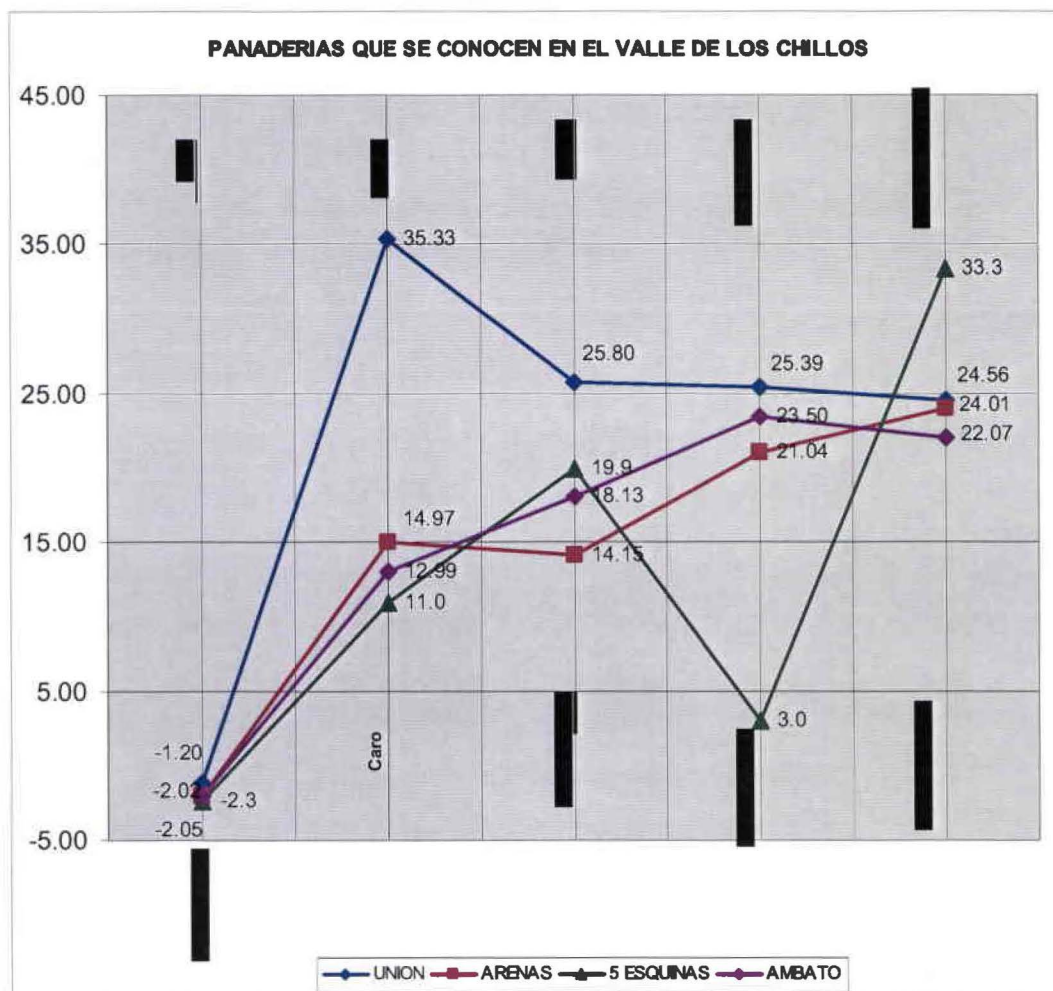
11) Cómo calificaría a las 3 panaderías que acaba de nombrar

1.- \_\_\_\_\_

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Barato							Caro
Para gente de plata							Para el pueblo
Buen servicio							Mal servicio
Buena ubicación							Mala ubicación

Se utilizo el promedio ponderado de manera horizontal de los atributos, se sumo el numero de x por cada casillero, a este valor se multiplicó por +3, +2, +1, para los atributos positivos y por -1, -2, -3 para los atributos negativos dependiendo de su ubicación. Por ultimo se procedió al análisis de perfil de cada establecimiento y se elaboro las líneas preceptuales.

Gráfico 3.11



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Del gráfico obtenido se puede concluir lo siguiente: la calidad el producto se califico como de "buena calidad" a todas las panaderías. La panadería con mayor puntaje fue Panadería 5 Esquinas, Ambato, luego Arenas y por ultimo la Unión. Con respecto al precio se considero a la más barata a la panadería Unión, con

promedios similares y con un promedio medio de precio están las panaderías Ambato, Arenas y 5 Esquinas.

Con respecto a que tipo de gente al que están dirigidos estos locales la panadería Unión tiene una tendencia mayor de atender a gente del pueblo, la panadería 5 Esquinas esta ubicada en el grafico dando una tendencia neutra, la panadería Ambato tiene una tendencia muy similar, y la panadería Arenas presenta una tendencia a atender a personas ubicadas en clases sociales más altas.

El servicio prestado de los locales arrojó los siguientes datos: la panadería 5 Esquinas tiene el mejor servicio, las panaderías Unión, Ambato y Arenas tienen un servicio aceptable con una tendencia al mal servicio.

La panadería con mejor ubicación es las 5 Esquinas seguidas de la Unión, Arenas y Ambato, que están ubicadas en puntos estratégicos según la ubicación y perspectiva de cada cliente.

### 3.1.10.8.12 Percepción del nuevo negocio entre los encuestados

La pregunta realizada fue: Cuando vio la idea y los productos del negocio que fue lo primero que se le vino a la mente. Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Grafico 3.12**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

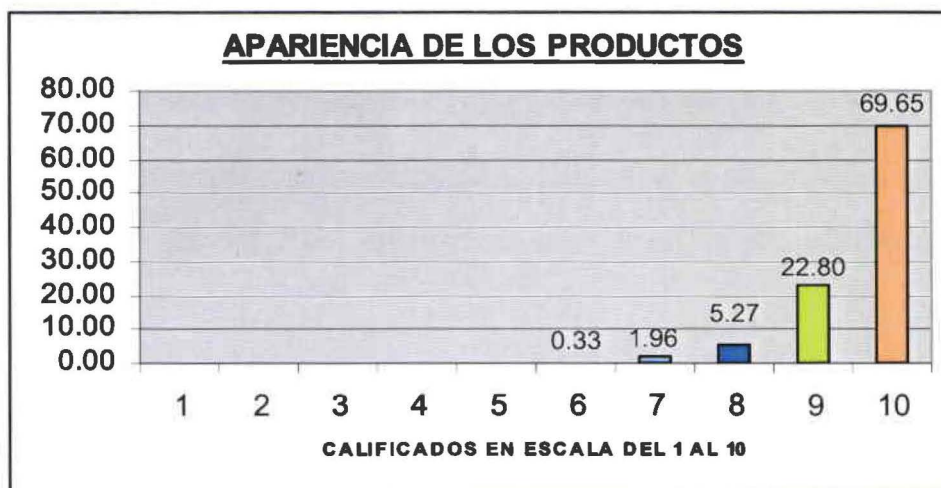


Con esto se demuestra que la población del Valle de los Chillos esta abierta a un negocio de panadería y pastelería, el porcentaje de respuestas asociado a la idea "me gusto mucho" es 86.14%, la percepción de que el negocio es muy similar al resto es del 12.88% y un 0.97% respondió a "no me gusto". Se puede concluir con esta pregunta que la gente esta abierta a un nuevo negocio, que la idea se la debe plantear como innovadora y practica ya que por lo general los productos alimenticios básicos son de gran demanda.

#### 3.1.10.8.13 Calificación de las características de la nueva panadería

Para poder identificar si las características del nuevo local fueron aceptadas por los encuestados , se formulo una pregunta que dentro de una escala del 1 al 10 califique las características presentadas, los resultados que se obtuvieron se presentan en los siguientes gráficos

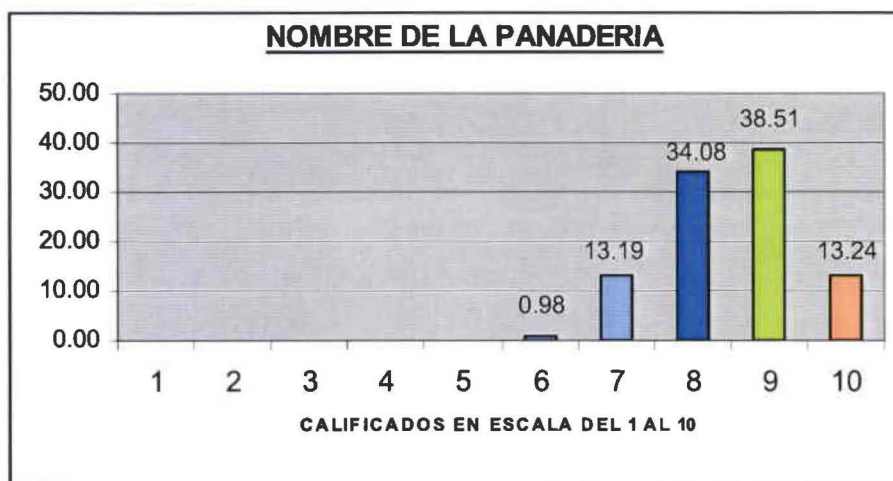
Grafico 3.13



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

De la primera calificación se obtuvo el mayor porcentaje en la calificación de 10 puntos (69.65%), con una calificación de 9 puntos se obtuvo el (22.80%), lo que indica que los productos tienen muy buena apariencia y que son llamativos.

**Grafico 3.14**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

La segunda calificación arrojó los siguientes porcentajes, con una puntuación de 7 (13.19%), con 8 puntos (34.08%), con un puntaje de 9 (38.51%), y con un puntaje de 10 (13.24%). Con lo cual se puede interpretar que el nombre de la panadería tiene apreciaciones diferentes, pero agrada a las personas encuestadas.

Grafico 3.15



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

De la tercera calificación se obtuvo lo siguiente con 14.10% un puntaje de 7, con 34.99% un puntaje de 8, con 29.72% un puntaje de 9, y con 19.90% un puntaje de 10. Se interpreta que la distribución presentada es un tanto atractiva hacia las personas presentadas pero que se debe mejorarla para atraer la atención de todos los clientes.

Grafico 3.16



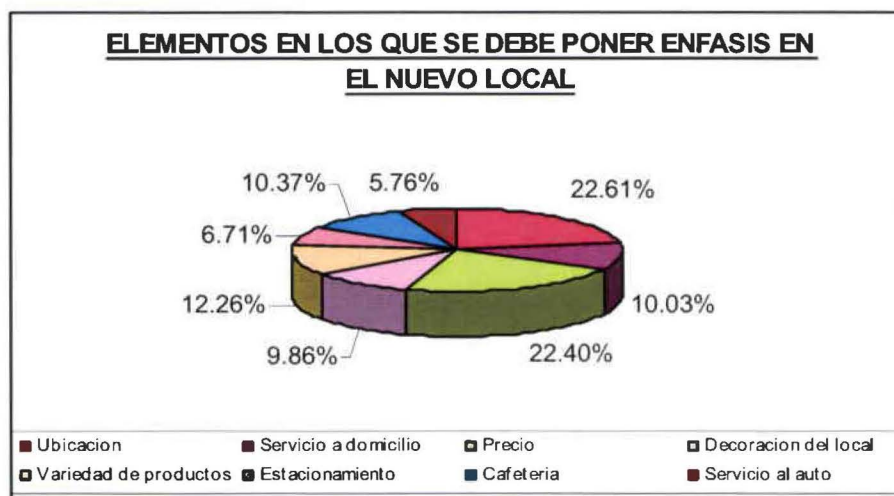
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

La ubicación que se presentó esta enfocada en sitios como El Triangulo y San Pedro, todo esto debido al desarrollo e incremento de viviendas en estos sectores las respuestas que se obtuvieron son: 12.32% califico a la ubicación con 7 puntos, con 22.89% un puntaje de 8, con 31.97% y con 32.17% un puntaje de 10. Lo que indica que la ubicación del nuevo local es aceptada entre los encuestados, se puede decir que estos puntos son estratégicos dentro del Valle de los Chillos ya que son puntos de concentración masiva de gente.

#### 3.1.10.8.14 Evaluación de los elementos en los que se debería poner mayor énfasis en la nueva panadería

Se consideraron varios elementos para que los encuestados tomen en cuenta y evalúen la importancia de los mismos en un nuevo local de panadería, se obtuvo los siguientes resultados:

**Grafico 3.17**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

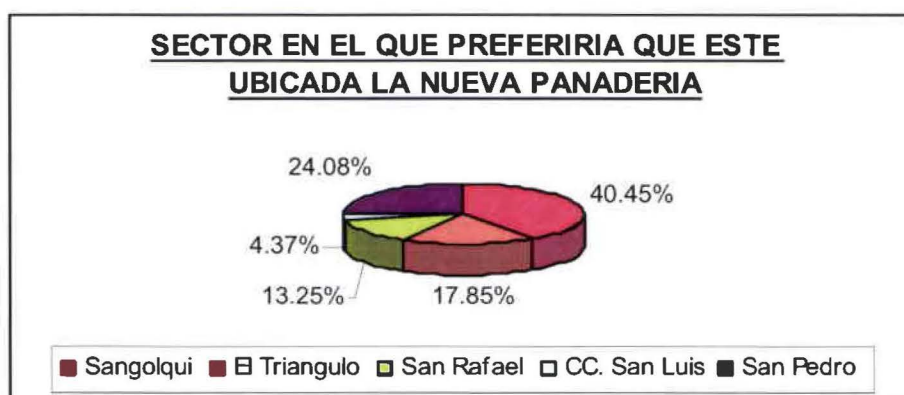
Según los resultados obtenidos se puede decir que los dos elementos más importantes son la ubicación (22.61%), precio (22.40%), la variedad de los productos con (12.26%); los servicios que más destacaron en esta pregunta son una cafetería (10.37%), y servicio a domicilio (10.03%), con (9.86%) el estacionamiento, con (6.71%) la decoración del local, y con (5.76%) el servicio al auto.

Lo que indica que en las proporciones en las que esta dividida esta pregunta para los encuestados es muy importante tomar en cuenta todos los elementos nombrados, esto nos indica que un local no puede enfocarse en un solo ámbito sino también en prestar una variedad amplia de buenos servicios.

### 3.1.10.8.15 Evaluación del sector en el que se debería ubicar el nuevo negocio

Para la presente pregunta se plantearon los sitios de mayor afluencia de la población, la opinión de los encuestados arrojó los siguientes resultados:

**Grafico 3.18**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

El 40.45% de la muestra piensa que el lugar adecuado para la nueva panadería puede ser Sangolquí, el 24.08% piensa que puede ser San Pedro, el 17.85% piensa que puede ser el Triangulo, el 13.25% piensa que debería ser en San Rafael, y el 4.37% en el C.C. San Luis. Llegando a una conclusión que los centros poblacionales de mayor apertura para implementar un negocio de este tipo son: Sangolquí, San Pedro y el Triangulo.

### 3.1.10.8.16 Evaluación de la frecuencia en la que irían los consumidores a al nuevo negocio

La concurrencia que presentaría este nuevo local esta sujeta directamente a la cotidianidad de compra de este tipo de productos es decir considerando que es un producto de consumo masivo y diario, la frecuencia de compra tiende a que sea más veces por semana. Esto es bueno en cuento a la rotación de los productos y la liquidez de la empresa.

Los datos obtenidos son:

**Grafico 3.19**



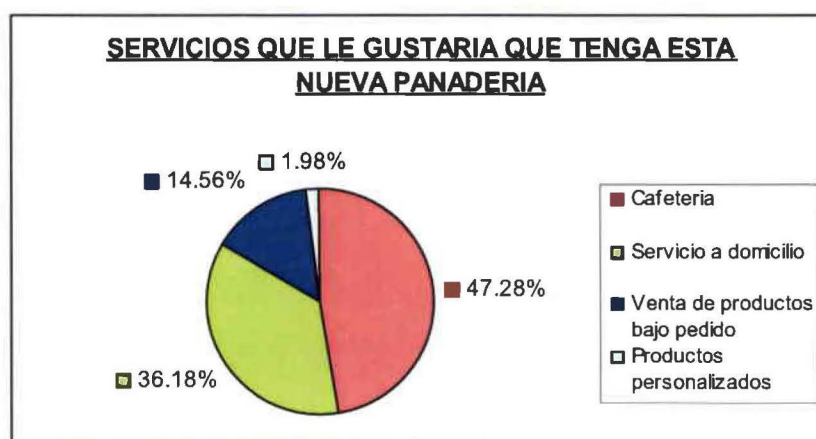
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

De la pregunta realizada se pueden obtener los siguientes resultados, un 54.42% de la muestra indica que acudiría al nuevo local todos los días, el 22.04% iría unas 4 veces por semana y el 12.72% iría 3 veces por semana.

### 3.1.10.8.17 Evaluación de los servicios que les gustaría que estén presentes en la nueva panadería

Existen muchos negocios que requieren de un complemento para sus productos en este caso se han propuesto 4 servicios adicionales, y se obtuvo la siguiente información:

**Grafico 3.20**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

El 47.28% de la muestra afirma que le gustaría una cafetería, un 36.18% prefiere un servicio a domicilio, el 14.56% a la venta de productos bajo pedido y con 1.98% venta de productos personalizados. Con esto se puede afirmar que los principales servicios que se debería prestar en un negocio de este tipo son una cafetería y el servicio a domicilio, con cual se podría atraer una mayor cantidad de clientes.

### 3.1.10.8.18 Evaluación del tipo de presentación que les gustaría para los productos

A diferencia de muchos otros países la presentación para la compra varía en el Ecuador, se pueden comprar las unidades que uno desee y se paga en unidades, en otros países se paga por kilo comprado, o es común encontrar el pan empacado, es posible que el resultado de la presente pregunta tienda a preferir la compra en unidades un 83.39% , ya que la tendencia de compra es variada es decir no se compra un solo producto más bien por los gustos y preferencias se realiza un mix de productos al momento de la compra.

Grafico 3.21



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

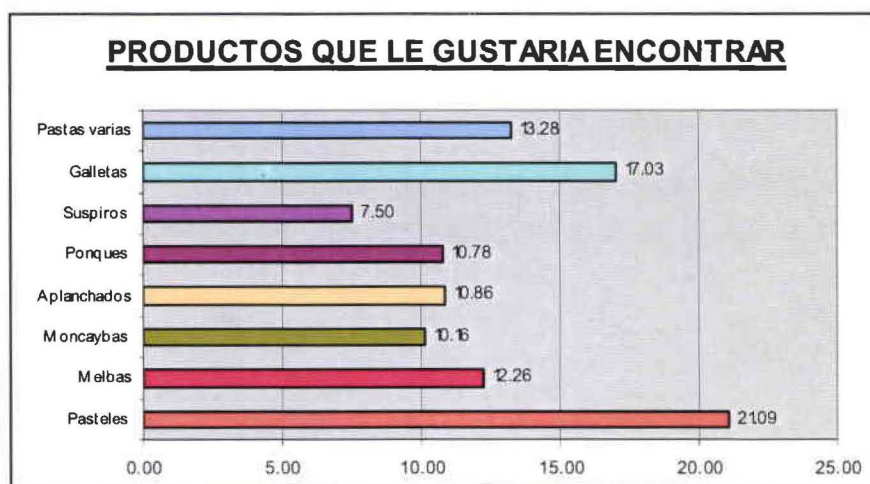


### 3.1.10.8.19 Evaluación del tipo de productos que les gustaría encontrar en el nuevo negocio

Para la pregunta planteada se pusieron a selección productos que por lo general se los considera de compra esporádica, es decir como complemento adicional a la compra de productos de panadería, con este antecedente se obtuvieron los siguientes datos:

De la muestra el 21.09% preferirían encontrar pasteles, el 17.03% prefiere galletas, el 13.28% una selección de pastas, el 12.26% prefieren melbas, con porcentajes similares de entre 10.16% a 10.78% prefieren ponques, aplanchados, y moncaybas y con un porcentaje de 7.50% la gente prefiere los suspiros. Con estos resultados se puede dar una clave para ofrecer distintos productos en días diferentes y dar mayor variedad de elección a los clientes.

**Grafico 3.22**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

### 3.1.10.8.20 Evaluación de la intención de ingreso al nuevo local

De acuerdo a la preferencia de los encuestados con respecto a si irían o no al nuevo local de panadería y pastelería, se presentó una gran aceptación a la propuesta, los resultados son los siguientes:

**Grafico 3.23**



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Como ultimo punto se ha considera pertinente analizar los perfiles de las personas pertenecientes a la muestra. Dentro de la variable edad las personas que más aportaron al estudio son los grupos de edades entre:

20-24 años	17.21%
25-29 años	16.24%
30-34 años	26.68%
35-39 años	18.80%
40-44 años	12.29%

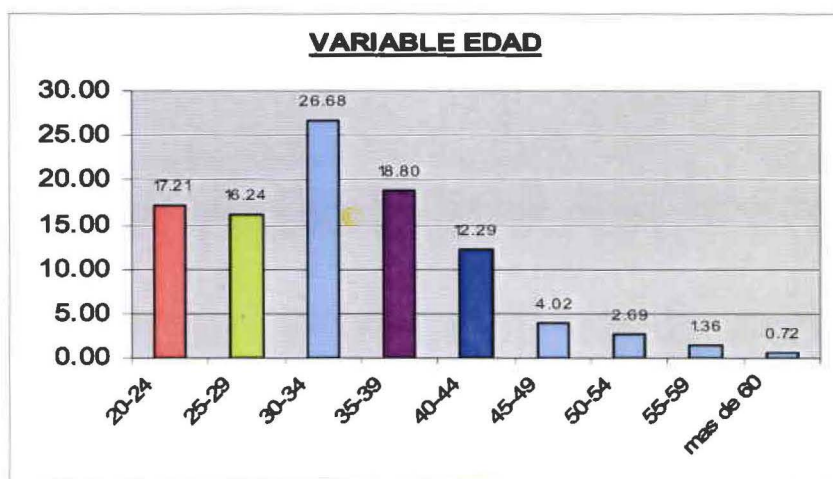
Dentro de la variable del estado civil niveles que más aportaron al estudio fueron solteros con 26.23% y casados con 63.93%.

En la variable de educación de la muestra encuestada se obtuvo 39.08% de nivel secundario, 52.38% de nivel universitario.

Con respecto a los sectores que aportaron a esta muestra se encontró una equidad con los siguientes datos:

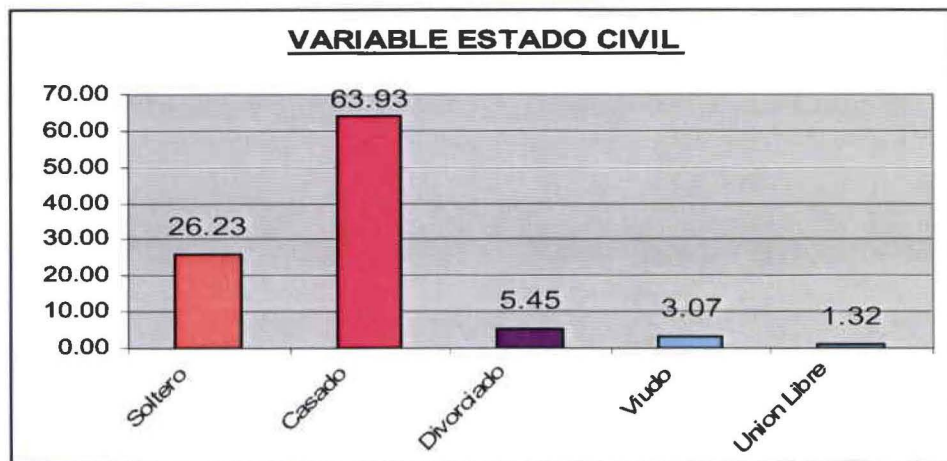
Sangolquí	33.31%
San Rafael	25.73%
El Triangulo	13.81%
San Pedro	27.16%

**Grafico 3.24**



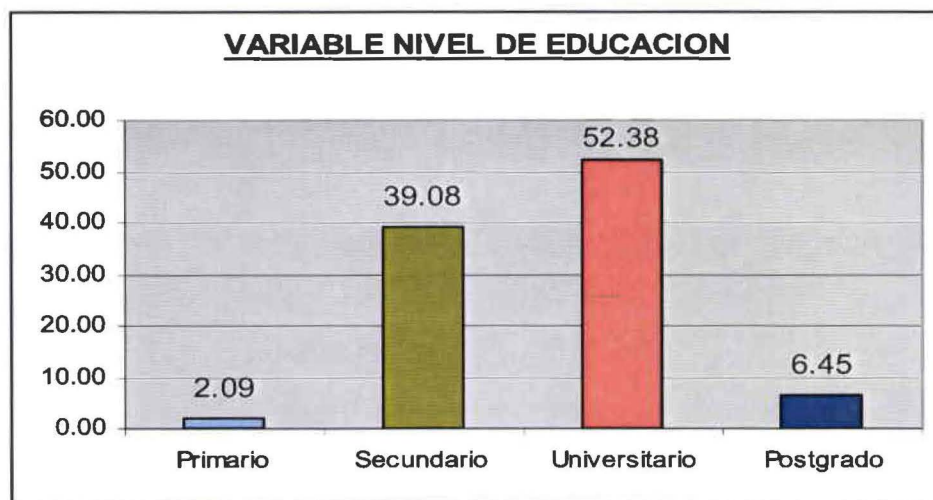
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Grafico 3.25



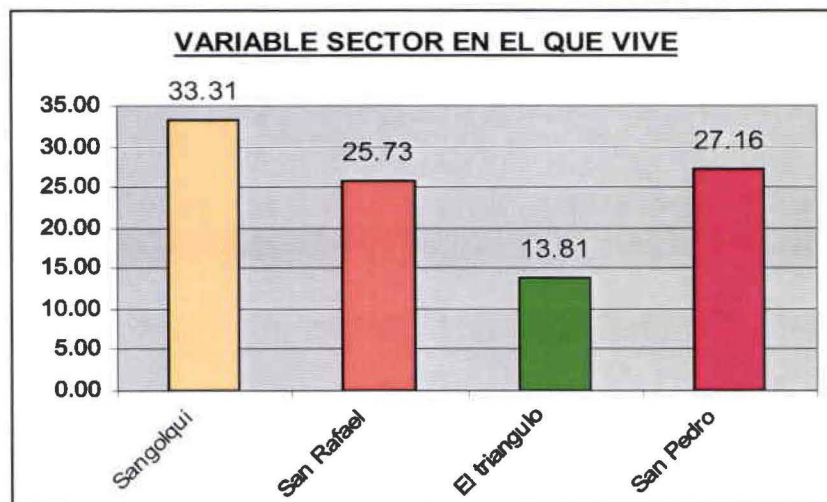
Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Grafico 3.26



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

Grafico 3.27



Elaborado por: Diana Pillajo  
Fuente: Entrevistas

### 3.1.10.8.21 Conclusiones

#### 3.1.10.8.21.1 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

- De la muestra estudiada un 51.71% acuden regularmente a un local de panadería lo que indica que un numero considerable de la población consumen este tipo de productos.
- Existen tres sectores poblacionales importantes dentro del Valle de los Chillos, y donde la gente prefiere hacer sus compras, Sangolquí con 40.42%, El Triángulo 29.11%, y San Pedro 14.07%.
- La cantidad que consume diariamente los encuestados en la muestra esta entre 5 a 9 panes con un 43.61%, el 31.84% de 10 a 14 panes, el 18.74% consumen entre 1 a 4 panes.

- Los panes de mayor consumo entre los encuestados de la muestra son pan blanco, pan integral y pan de dulce.
- Los factores más importantes al momento de elegir un producto de panadería o pastelería son: presentación 76.43%, precio 65.19% y tamaño 48.91%, lo que indica que los negocios deben considerar como principales estos factores para atraer una mayor cantidad de clientes, todo esto identificando el sector en el que se ubique.
- Se pudo observar que el 46.95% de la muestra consume un valor promedio en dólares de 1.01 a 1.49 y el 30.17% de la muestra consume 1.50 a 2.99 dólares.
- Con respecto al consumo de pan se determinó lo siguiente: el 49.41% lo consume en el desayuno, el 19.30% en la cena y el 18.09% a media tarde, el consumo en el desayuno se debe a que es un producto que está incluido en la dieta diaria, y los consumos en la tarde y noche es por que mucha gente no se alimenta con algo contundente más bien prefieren un café y algo para acompañar.
- Al momento de realizar las compras de productos de panadería y pastelería existe una distribución equitativa con respecto al momento del día, con los siguientes datos en la mañana un 22.17%, en la tarde 31.15% y en la noche 46.69%.

- Lo más importante para los clientes del nuevo local es tomar en cuenta los siguientes elementos: ubicación, precio de los productos, variedad de los productos, una cafetería y servicio a domicilio.
- Los lugares en los que los encuestados prefieren que un nuevo local este ubicado son: Sangolquí, San Pedro y El Triangulo.
- Las opciones preferidas por los nuevos clientes para el local son una cafetería y servicio a domicilio, lo cual puede atraer más clientes por se servicios complementarios y relacionados al negocio.
- En su mayoría la preferencia para compra el pan es por unidades un 88.39% prefirieron esta opción, y el 11.61% restante prefiere empacado.
- Dentro de los productos con mayor preferencia y que le gustaría encontrar a los consumidores están: pasteles, galletas, y pastas variadas.
- Según lo presentado existe una aceptación del 68.03% de intención de ingreso si el nuevo local estuviera en funcionamiento.

#### **3.1.10.8.22 Recomendaciones**

- Se recomienda que el próximo local este ubicado en uno de los centros de más alta concentración poblacional, preferible cerca de paradas de buses y de conjuntos habitacionales o áreas en construcción de esta manera habrá más oportunidades para el incremento de clientes.
- La implementación inmediata de nuevos servicios podría dar valor agregado al nuevo local.

- Se debe dar un mayor enfoque al desarrollo de productos diferentes a los ya tradicionales, y presentarlos en días alternativos para que la variedad sea siempre una alternativa al momento de comprar.
- Los clientes prefieren realizar sus compras en la noche por este motivo sería bueno implementar horarios en la producción para que los productos se mantengan lo más frescos posibles e incrementar la producción en horas de la tarde y noche.

### **3.2 Oportunidades de Negocio**

- Una de las principales oportunidades que presenta el negocio es su posible expansión debido al incremento habitacional de la zona en la que se piensa implantar el negocio.
- Por otro lado, los consumidores buscan alternativas en los negocios tradicionales, por lo que se considera pertinente presentar una visión diferente del negocio de panificación, con un complemento de una cafetería o de servicios adicionales que brinden mayor comodidad a los clientes.
- El constante crecimiento de la necesidad alimentaria de los pueblos, ha hecho que se presenten distintas oportunidades para la implementación de un negocio de panificación; *Panadería 5 Esquinas*, aprovechará esta oportunidad para desarrollar su negocio a la par de las necesidades de los consumidores; y enfocándose en cumplir los requerimientos de los mismos en cuanto a nuevas variedades y nuevos sabores.



- La cultura de consumo de pan en el Ecuador, da puertas para el desarrollo de un negocio de panificación, mediante el cual se pueda desarrollar y ampliar las tendencias de consumo de productos de panadería y mejorar el espectro de calidad de los mismos, buscando una consolidación de esta cultura en el Valle de los Chillos.
- Las exigencias de los consumidores con respecto de la visión e imagen exterior de los productos de panadería y sus locales no se encuentran bien consolidados, esto genera una oportunidad para que se implemente un nuevo negocio con elementos diferenciadores que le permitan posicionarse rápidamente en el mercado.
- En función de los parámetros antes analizados y de los resultados de la investigación de mercados podemos concluir que es pertinente el implementar en la zona de los valles de los chillos un nuevo concepto de panadería.



# CAPITULO 4

## LA EMPRESA



## **CAPITULO IV**

### **LA EMPRESA**

#### **4.1. MISIÓN**

*"Panadería Las 5 Esquinas"*, se caracteriza por brindar un apoyo integral al desarrollo profesional de sus colaboradores, así como por velar por la rentabilidad de sus dueños y estar siempre comprometida con el bienestar de sus clientes a través de la elaboración de productos de panadería y pastelería de la más alta calidad, elaborados bajo un estricto proceso de elaboración, con productos frescos y con un alto valor nutritivo.

#### **4.2 VISIÓN**

Construir una cadena de panaderías y pastelerías que sean la referencia en los valles para el 2013.

#### **4.3 VALORES**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

*"Panadería Las 5 Esquinas"*, se siente identificada con los siguientes valores:

- **CALIDAD**

La calidad de los productos y el servicio será la prioridad de la empresa, el producto se elaborará bajo las normas de calidad e higiene requeridas, las materias primas serán escogidas y seleccionadas según los requerimientos de

nuestro Jefe de Producción. El talento humano que laborará deberá tener experiencia y conocimiento en la elaboración de productos de panadería y pastelería, con esto se garantizará que los productos tengan el acabado que se desea.

- **HONESTIDAD**

Todas las personas que pertenezcan a la empresa deberán ser francas y sinceras para que el ambiente de trabajo y de servicio al cliente se refleje en cada día de trabajo.

- **ÉTICA**

Este valor será la base y guía para todas las actividades "*Panadería Las 5 Esquinas*" se compromete en cumplir con los valores ofrecidos hacia los clientes y sobre todo con sus deberes ante la comunidad y la ley.

- **CONFIANZA**

Hacer que nuestros clientes y colaboradores sientan confianza en la empresa y seguridad en el cumplimiento de nuestros deberes y ofrecimientos.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Cada uno de nuestros colaboradores deberá trabajar para un fin común (el buen servicio al cliente) y luchar por los objetivos que plantea la empresa, para un desarrollo continuo y sostenido en el tiempo.

- **RESPONSABILIDAD**

Todas las acciones que se realicen dentro de la empresa deberán ser asumidas con criterio formado, tomando en cuenta las normas que se lleven

dentro de la misma, con esto se inculcara a trabajar bajo un ambiente sano, de comprensión y dialogo.

- **RESPECTO**

Con este valor se comprende y acepta la forma de pensar de los colaboradores y clientes.

#### **4.4 FILOSOFÍA**

La filosofía de trabajo se encuentra en concordancia con la misión, visión, y los valores de la empresa, ante todo se busca la satisfacción total de los clientes, con la calidad de los productos ofrecidos.

De igual manera la filosofía de la empresa se la lleva respetando y cumpliendo todos los valores presentados, con esto se podrá lograr la armonía, y buen ambiente de trabajo que todos necesitan para que las actividades se las realice bien y sobre todo con gusto para lograr los objetivos, lograr un progreso conjunto y sobre todo satisfacer al cliente.

#### **4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

La cultura organizacional de *"Panadería Las 5 Esquinas"* se basará en lo siguiente:

- Cada empleado deberá realizar sus labores cotidianas bajo la filosofía de la empresa, tomando en cuenta los valores de la misma, y siempre actuando de una manera honesta y responsable.
- La minuciosidad, limpieza y concentración serán características que cada empleado debe cumplir.
- Todos los departamentos sus responsables y sus subordinados deberán enfocarse a los resultados.
- Los encargados en las áreas productivas deberán garantizar la calidad total del producto.
- Los vendedores en cada local deberán ser amables, brindar el mejor servicio y generar un ambiente familiar entre los clientes.
- Cada miembro de la empresa deberá mostrar carisma, actitud y sobre todo positivismo para el día a día de su trabajo.

#### **4.6 POLÍTICAS**

Las políticas empresariales se refieren a los lineamientos con los cuales se realizará la gestión de una empresa, tomando en cuenta la flexibilidad, la concordancia, y los valores éticos.

*"Panadería Las 5 Esquinas"* seguirá las siguientes políticas en sus distintas áreas:

#### **4.6.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

- Realizar la medición mensual de desempeño y desarrollo de la empresa
- Organizar el planeamiento estratégico, y los objetivos cada trimestre, según las tendencias del mercado
- Realizar una medición de las estrategias planteadas según la periodicidad acordada.
- Establecer un control sobre las actividades comerciales realizadas y sobre todo con la relación del cliente
- Se revisarán las políticas en conjunto para mejorarlas, cambiarlas o eliminarlas

#### **4.6.2 POLÍTICAS DE FINANZAS Y CONTABILIDAD**

- Se realizará la contabilidad mensual
- Anualmente se realizará un análisis con los balances respectivos
- El pago de impuestos se realizará según lo que indique el SRI para este tipo de negocios
- Se asignara presupuestos para los distintos departamentos
- Se analizará a la empresa según las razones financieras que permitan indicar la situación económica del negocio

#### 4.6.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Se realizará la selección, y contratación de las personas que sean necesarias para las distintas áreas.
- Se creará una política salarial de acuerdo a la competencia y salarios del mercado.
- Se promoverá la integración empresarial y sobre todo el buen ambiente laboral
- Se realizará una evaluación anual de competencia de cada uno de los colaboradores
- Se promoverá la capacitación del personal según las necesidades y el desempeño de cada empleado

La contratación de personal se realizará de la siguiente manera:

- Se determinará la cantidad de personas requeridas para una asignación de trabajo
- Para el área administrativa se deberá contratar personal con las siguientes características: profesionales en el área de administración o áreas relacionadas, deberá tener conocimientos de contabilidad y manejo de recursos, y marketing.
- Para el área de finanzas y contabilidad se contratara accesoria externa hasta que la empresa pueda crear un departamento



- Los maestros panificadores deberán tener conocimientos sólidos en formulación de recetas, procedimientos de distintas masas, y deberán conocer las recetas básicas para la elaboración del pan, con una experiencia mínima de trabajo de 2 años, de igual manera deberá tener conocimientos de pastelería y galletería, los ayudantes podrán ser bachilleres y deberán tener conocimientos básicos de panadería.
- Las vendedoras-cajeras deberán tener estudios básicos de bachiller
- Se evaluará las carpetas recibidas y se entrevistará a una selección de personas que encajen en el perfil requerido
- Se contratará a la persona que encaje en el perfil necesitado, y acepte trabajar bajo la filosofía y valores de la empresa
- Se realizará la respectiva inducción en la empresa antes de iniciar en las labores

#### **4.6.5 POLÍTICAS DE COMPRAS**

El departamento de compras debe seguir las siguientes políticas:

- Programar las compras con una periodicidad semanal
- Fomentar las buenas relaciones profesionales con los proveedores
- Desarrollar una política de pago para que no se cruce con los cumplimiento legales que tenga la empresa cada mes, es decir pagos en ciertos días de la semana, y en lo posible solicitar formas de pago convenientes según la documentación bancaria que maneje el negocio.

- Se deberá encontrar los mejores proveedores para la compra de todos los insumos, se realizara una búsqueda exhaustiva con respecto a los proveedores, se llevara una calificación de los mismos según parámetros que convengan al negocio.
- De ser posible se promoverá únicamente la compra de productos nacionales en lo que amerite.

#### **4.6.6 POLÍTICAS DE PRODUCCION**

Dentro del área de producción se realizará los siguientes procedimientos:

- **Formulación de recetas**

Se planea la cantidad de producto que sea va a preparar, se formulan los porcentajes de materias primas a ser usadas, se pesan los ingredientes

- **Amasado**

Es la mezcla de todos los ingredientes, toma aproximadamente 12 minutos en una amasadora de brazos y se lo realiza hasta obtener una masa fina y elástica. Este procedimiento se lo realiza con el fin de mezclar los ingredientes y desarrollar el gluten (permite el aumento del volumen del pan durante la fermentación)

- **División y Boleado**

Se realizará la división de la masa en porciones iguales, se utiliza un maquina divisora con esto se obtiene una mejor división de la masa en cuanto al peso y

el estado físico de la misma. Se realiza el boleado de la masa dividida para retomar la estructura del gluten

- Reposo

El reposo se realiza para que la masa se relaje, con esto la masa puede ser manejable al momento de formar las piezas que se requieran

- Formado

Esta es la parte en que la se da forma a la masa, y se producen las distintas formas de los productos

- Fermentación

Dada la forma a la masa y puesta en bandejas se ingresa a la cámara de fermentación (habitación climatizada), para que se desarrolle el pan, el tiempo dependerá de la cantidad de levadura que tenga cada masa.

- Horneo

Para este proceso se utilizará un horno giratorio de 18 latas, con este procedimiento todos los productos se hornean de forma igual, y adquieren una corteza suave y crujiente

Según el tamaño del pan: si son pequeños necesitan mayor temperatura y menos tiempo que los panes grandes

Según el tipo de masa: mientras más azúcar y más grasa tenga la masa menor deberá se la temperatura del horno

#### 4.6.7 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Para la comercialización de los productos se realizará la venta directa a los consumidores en los locales ubicados estratégicamente. Las vendedoras(es) estarán a cargo de brindar la mejor intención a los clientes.

- Se realizarán controles diarios de la rotación del inventario
- Se ofrecerá productos diferentes e innovadores una vez por semana para tener una variedad
- Se realizara visitas constantes a los subdistribuidores de los productos, se tratara de contactar nuevos subdistribuidores por lo menos uno nuevo cada 3 meses.
- Cada vendedor deberá manejar con el mayor de los cuidados todos los productos para que siempre se mantenga la cadena de limpieza, calidad y sabor de los mismos.
- La amabilidad, carisma y cordialidad será la esencia de la atención a los clientes.
- Se generarán encuestas de satisfacción del cliente
- Se generará un plan de mejora y estrategias de comunicación y distribución, productos nuevos, precios, según la necesidades que presente el negocio en su desarrollo.
- Se proporcionara información de resultados de publicidad, para saber la efectividad de la misma en los distintos medios utilizados.

## **4.7 ARBOL DE COMPETENCIAS<sup>54</sup>**

### **4.7.1 METODOLOGÍA**

Analizando el árbol de competencias se busca un diagnóstico y una visión integral de la evolución y desarrollo de la empresa, identificando las competencias, procesos y productos, para poder definir estrategias en el futuro.

El árbol consta de:

Raíces - Conocimiento

Tronco - Procesos

Ramas - Productos

### **4.7.1 RAÍCES**

Las raíces del árbol describen las competencias de la empresa, todo esto abarca el conocimiento actual y por desarrollar en las áreas que forman el negocio.

Las raíces de *"Panadería Las 5 Esquinas"* se sustentan en ubicación estratégica, conocimiento del mercado, destrezas en la elaboración de los productos, conocimiento y administración del negocio panificador.

### **4.7.2 TRONCO**

El tronco del árbol de competencias analiza los procesos productivos que existen en la empresa, lo cual se considera lo más importante ya que se concluye con el producto final. De igual manera en el análisis de los procesos se puede determinar los recursos que se van a emplear. Lo que se intenta describir en esta parte son todos los recursos que se necesiten para los procesos que agregaran valor al

---

<sup>54</sup> Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basados en el libro de MARC GIGET

producto final, refiriéndose así a la cantidad de colaboradores, horas de trabajo, horarios y turnos, y el sobre todo el manejo de los insumos y materias primas.

Las áreas de trabajo con las cuales va a contar la empresa son:

Administración

Producción

Compras y Marketing

Comercialización y Ventas

La principal etapa productiva en este negocio esta identificada por los siguientes pasos:

- División y Boleado
- Reposo
- Formado
- Fermentación
- Horneo
- Comercialización y ventas

Para el área administrativa se contara con 1 persona en horario de lunes a viernes 8 horas diarias, para el área de compras y marketing 1 personas de lunes a viernes 8 horas diarias, para producción se requiere de 2 maestros panaderos, 1 ayudante, laborando en turnos rotativos en la madrugada y la tarde, y un pastelero trabajando 3 veces a la semana, para el área de comercialización y ventas se requiere de 1 vendedora por cada local de lunes a sábado 8 horas diarias, y 1 vendedora por local para los fines de semana, en total se contaría con 3 personas

en turnos rotativos por local. Los trabajadores que se encuentren en turnos rotativos tendrán libre 1 día cada 15 días.

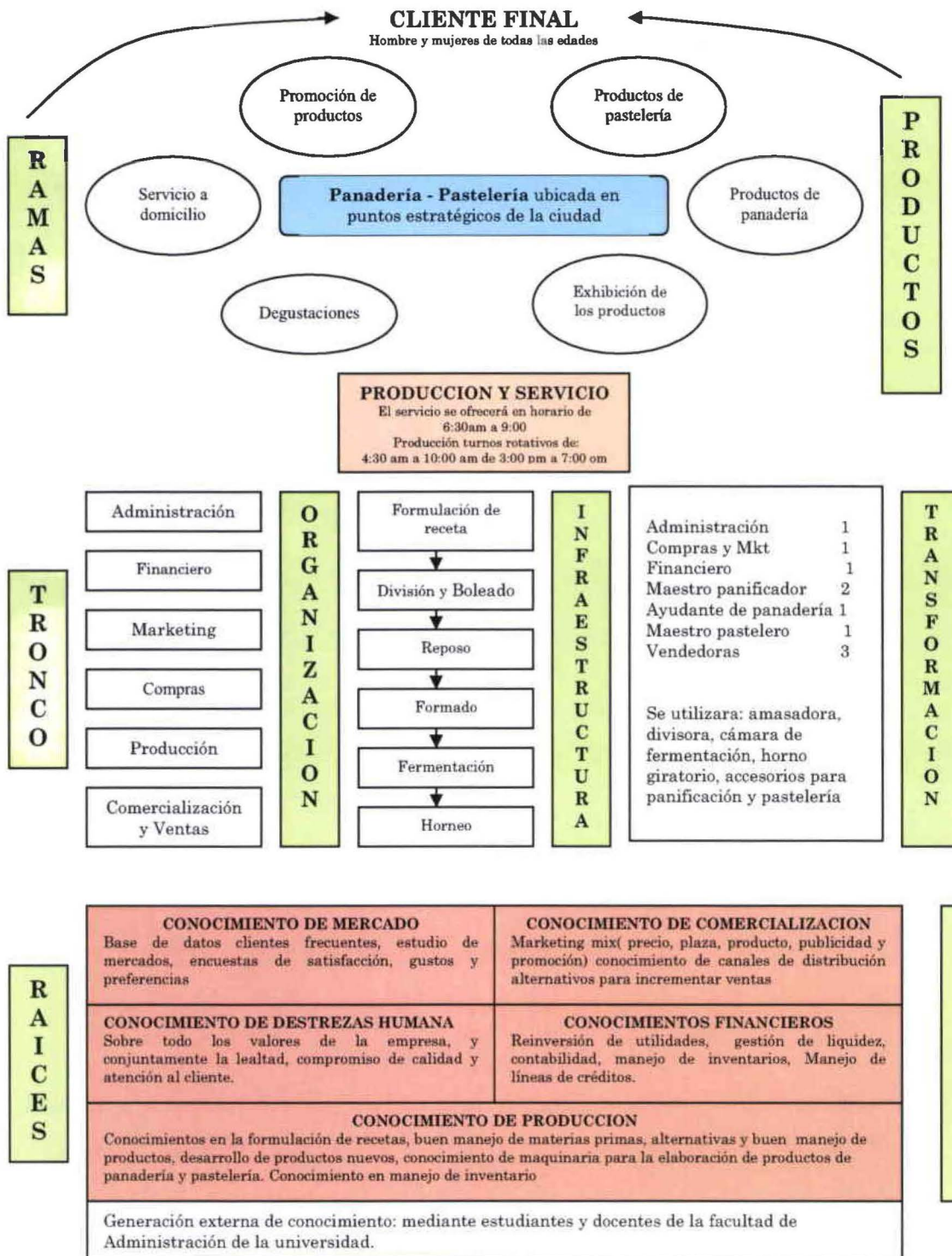
#### **4.7.3 RAMAS Y HOJAS**

La parte final del árbol, las ramas representan los productos que van a ser comercializados por la empresa. Las hojas del árbol representan la unión de los productos y los mercados a los que se enfocan.

La principal herramienta para ligar los productos con el mercado es el marketing con esto se fortalecerá la comunicación entre los clientes actuales y potenciales para saber las exigencias del mercado y las necesidades para que la empresa se de a conocer.

Las principales ramas que ha identificado la empresa están dadas por la nueva alternativa de servicios (servicio a domicilio y cafetería), y los canales promocionales que se van a utilizar.

### Árbol de Competencias Esquema 4.1





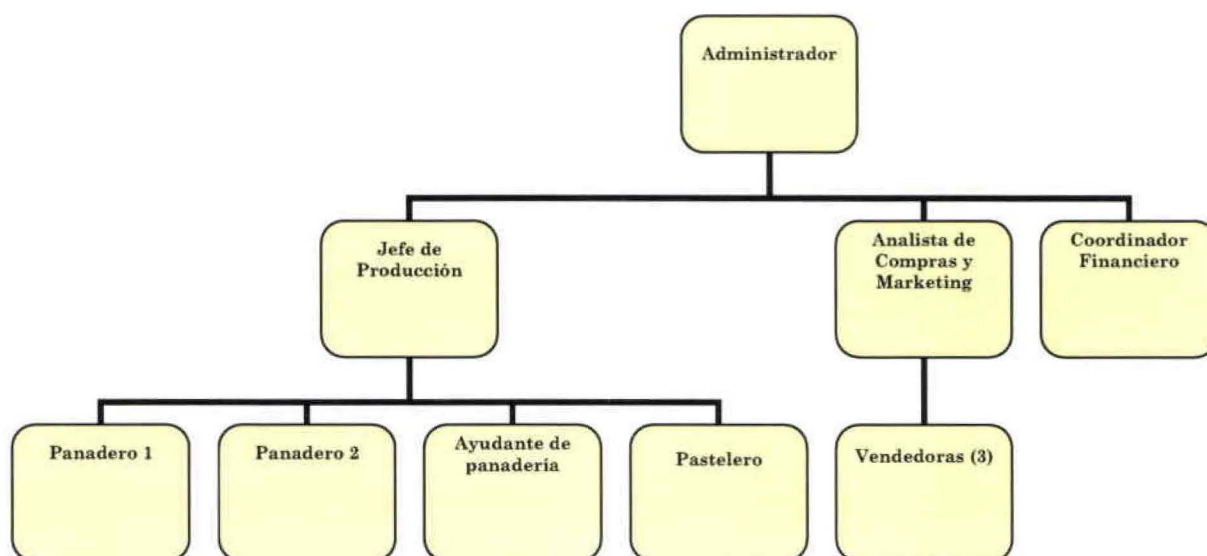
## 4.8 ORGANIGRAMA

Es el gráfico de la estructura de una organización compleja, que representa al mismo tiempo los diversos elementos del grupo y sus relaciones respectivas.<sup>55</sup>

Para el presente negocio se va a trabajar bajo una estructura simple.

### Organigrama

#### Esquema 4.2



Elaborado por: Diana Pillajo

No existirán muchos niveles jerárquicos ya que la empresa necesita estar informada a diario ya que son productos perecibles y de alta rotación.

<sup>55</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Edición 1995

#### **4.8.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

##### **4.8.1.1 ADMINISTRADOR**

Será el encargado de la coordinación y funcionamiento de todos los locales, de igual manera planteara estrategias para la expansión del negocio, y coordinara conjuntamente los logros del Jefe de producción y el Analista de Compras y Marketing,

Funciones específicas:

- Propondrá objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo
- Aplicará las políticas para todas las áreas de la empresa
- Coordinará las compras de suministros y todos lo requerido para el buen desempeño de la empresa
- Revisara conjuntamente con el área de producción y compras los objetivos logrados
- Será la persona encargada de la selección de personal para las distintas áreas
- Elaborará un cronograma específico de capacitación, y colocará a cada trabajador dentro de un rango salarial para ser tomado en cuenta para asensos e incrementos salariales
- Delega funciones a todos los empleados
- Canalizará las quejas y sugerencias de los clientes

- Elaborará promociones para que los productos sean atractivos a los clientes
- Verificará la limpieza, el orden y la buena atención hacia los clientes

#### **4.8.1.2 COORDINADOR FINANCIERO**

- Realizará el análisis de costos
- Estará a cargo de la elaboración de presupuestos para cada departamento, siendo esta tarea realizada en conjunto con el encargado de cada departamento
- Esta persona realizará y manejará el proceso contable y estará a cargo de todas la obligaciones tributarias
- Realizará roles de pago quincenales de acuerdo a las leyes en vigencia.
- Elaboración de balances y estados financieros anuales.

#### **4.8.1.3 JEFE DE PRODUCCIÓN**

Funciones específicas:

- Será el encargada de la planificación de la producción diaria
- Realizará la formulación de la recetas a utilizarse, y será el encargado de mejorarlas según los avances en la industria
- Elaborará el cronograma de trabajo para sus subordinados
- Será el encargado de informar sobre los suministros y materias primas utilizados en la elaboración de los productos, para su compra oportuna y

reabastecimiento, se realizara este trabajo en conjunto con el analista de compras y el administrador

- Recibirá la materia prima
- Se encargará de realizar la respectiva inducción al personal nuevo en el área de producción
- Propondrá el desarrollo de nuevos productos para la venta
- Será el responsable de mantener la limpieza, el buen manejo de los utensilios de cocina y sobre todo la limpieza en todo en el proceso productivo
- Será el encargado de coordinar el mantenimiento preventivo de las maquinarias utilizadas
- Realizará pruebas de calidad y sabor conjuntamente con los clientes para recopilar información y poder atender las necesidades de los consumidores

#### **4.8.1.4 PANADERO 1 Y 2**

- Son los responsables de elaborar las masas para los distintos productos
- Deberán seguir el proceso establecido (amasado, división y boleado, reposo, formado, fermentación, y horneado)
- Serán los encargados de ordenar los productos para la venta, para la distribución a los distintos locales y para entrega a minorista
- Entregarán las hojas de producción con los resúmenes diarios de las materias primas utilizadas

#### **4.8.1.5 PASTELERO**

- Realizará la formulación de los productos conjuntamente con el Jefe de Producción
- Trabajara tres veces por semana, según la necesidad y las fechas especiales en las que se requiera mayor producción
- Anticipadamente proporcionará una lista de productos que requiera para decorado, y para preparación especial de ciertos productos
- Será el responsable de presentar las hojas de producción y un costo aproximado de los productos

#### **4.8.1.6 AYUDANTE DE PANADERÍA**

- Ayudará al Jefe de producción, a los panaderos y pastelero en los distintos turnos, en lo que se requiera
- Será el encargado de la limpieza de los locales y de las maquinas utilizadas

#### **4.8.1.7 ANALISTA DE COMPRAS Y MARKETING**

- Será el encargado de tratar con los proveedores de materias primas e insumos
- Conjuntamente con la vendedoras llevara inventarios de los productos que van directo a la venta, y realizará los pedidos con los vendedores en los días asignados
- Coordinará los pagos a proveedores

- Reportará directamente al administrador y tratara con el los asuntos de compras y relaciones con los proveedores considerados de mayor importancia
- Trabajaré por desarrollar campañas publicitarias masivas, dará alternativas de publicidad para cada punto de venta
- El desarrollo de diseño lo realizara con la contratación externa de un diseñador grafico
- De igual manera trabajará como asistente del administrador en las tareas que se asignen

#### **4.8.1.8 VENDEDORAS**

- Esta persona deberá tratar cordialmente a los clientes
- Se encargará de reportar las ventas diarias al administrador
- Se encargará de reportar los kardex diarios de los productos de venta directa, al analista de compras

### **4.9 ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO INTERNO**

#### **4.9.1 METODOLOGÍA**

Con la obtención de los factores positivos y negativos dentro de cada departamento se ha podido obtener un análisis interno sustentando en los mismos, tomando en cuenta las funciones delegadas a cada departamento. Con el análisis se podrá determinar las fuerzas y debilidades del departamento.

En base a la estructura organizacional de la empresa se han identificado y considerado como importantes, hasta que se desarrolle y amplíe la empresa, los siguientes departamentos:

- Administración
- Financiero
- Producción
- Compras y Marketing

En los departamentos descritos se procedió a establecer fuerzas y debilidades, calificando las mismas con la siguiente escala:

- 1. Nada Importante
- 2. Poco Importante
- 3. Medianamente Importante
- 4. Importante
- 5. Muy Importante

En el análisis FODA se tomarán en cuenta las fortalezas y debilidad de mayor impacto para el funcionamiento de la empresa.

#### **4.9.1.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

El departamento administrativo de *“Panadería Las 5 Esquinas”* manejará la empresa en base a los principios de la administración: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar. Se considera este departamento como la base para el

desarrollo y buena obtención de objetivos del resto de la organización, ya que se el encargado de asignar los recursos, controlar las funciones, y sobre todo el encargado de proponer las estrategias y ejecutarlas para que se cumplan.

**Tabla 4.1**

<b>Departamento Administrativo</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
El administrador conoce el negocio de la panificación y tiene experiencia en el manejo de mismo	5	
El administrador conocer el mercado en el que se va a desarrollar la empresa	5	
Selección adecuada del personal de la empresa		5
Propuestas de capacitación de acuerdo al avance y desarrollo de la industria	3	
La empresa cuenta con conceptos de administración estratégica	5	
Buen control y administración de sucursales y de la expansión del negocio		4
Cumplimiento de los objetivos en le corto, mediano y largo plazo	4	

Las fortalezas que se ha podido identificar en el departamento administrativo son: El conocimiento del negocio panificador y la experiencia en el manejo del mismo, se conoce el mercado en el que se desarrolla la empresa, se propone la capacitación de acuerdo a lo que el mercado y el desarrollo se exija, la empresa maneja adecuadamente los conceptos de administración estratégica, se puede lograr un buen cumplimiento de los objetivos.

Las debilidades son: se tienen inexperiencia en cuento al manejo de la expansión del negocio, y la selección del personal adecuado, ya que es uno de los negocios en los que resulta más difícil una selección de personal.



#### 4.9.1.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO

El análisis financiero será el punto base para identificar la posición competitiva de la empresa, la liquidez de la empresa es buena ya que son productos de alta rotación y se puede cumplir y satisfacer con las obligaciones de corto plazo, además el nivel de liquidez se incrementa por la eliminación en su totalidad de las cuentas por cobrar.

El nivel de apalancamiento es mucho menor con respecto a otras industrias debido a la liquidez y se puede manejar con deudas de cifras bajas. El nivel de apalancamiento debe ser manejado con cuidado en el desarrollo y expansión del negocio, ya que las cifras para inversión pueden ser mayores y se puede tener dificultad para cubrir los costos en el corto plazo.

**Tabla 4.2**

<b>Departamento Financiero</b>	<b>Fotaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Liquidez del proyecto	5	
Nivel de apalancamiento	3	
Rentabilidad sobre el patrimonio	4	
Rentabilidad sobre los activos	4	
Rotacion de inventarios	5	

#### **4.9.1.3 DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN**

El departamento de producción es el eje primordial para obtener un buen producto final, las fortalezas con respecto a esta área son el cumplimiento de las normas de higiene, el almacenamiento adecuado de las materias primas e insumos ya que existirá por lo menos un lugar de almacenamiento en cada local, para garantizar un producto fresco, los sobrantes del diario se enviarán para donaciones, y se espera que no superen el 1% de la producción diaria con respecto a desperdicios (exceso de leudo, falta algún insumo, etc.), no se sobrepasará del 0.5% en la semana.

Las bases para el inicio del negocio en cuanto a maquinaria se refiere son las adecuadas, horno, amasadora, divisora, y batidora, más bien con una expansión del mismo se piensa en incrementar más tecnología, como una cámara de fermentación.

El negocio se caracteriza por presentar y vender productos de buen sabor, buena presentación y sobre todo distintos a los expendidos en otros locales, en una fortaleza que el departamento de producción genere ideas y productos nuevos para el gusto de cada cliente.

La distribución de los sitios de producción a implementarse es una debilidad ya que se depende del local que se vaya a ocupar, ya que los diseños estructurales no están de acuerdo a las necesidades, es por esto que se propone tener un

centro de producción y el resto de locales tendrían más facilidades para acoplarse a producir cantidades menores.

**Tabla 4.3**

<b>Departamento Producción</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Se cumple con las normas de higiene recomendadas	4	
Existe un adecuado almacenamiento de las materias primas e insumos	5	
Existe un manejo adecuado de los sobrantes y/o desperdicios	4	
Las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas	4	
Existe una adecuada distribución en el área de producción		3
Existe innovación en la presentación de productos y en el desarrollo de nuevos productos	5	

#### **4.9.1.4 DEPARTAMENTO COMPRAS Y MARKETING**

En el negocio panificador existe muy pocos niveles de negociación con los proveedores lo cual se convierte en una de las mayores debilidades; lo que se pueden conseguir son plazos de crédito, el departamento de compras se encargará en conjunto con producción y bajo la supervisión de la administración de mantener abastecido con las materias primas e insumos en los stocks mínimos determinados previamente. En cuanto al manejo de inventario se utilizara el meto LIFO o PEPS (last in first out) debido a que la materia prima principal debe tener cierto tiempo de reposo, y el resto de materias primas por los tiempos de duración pueden encajar perfectamente en este método. La ubicación se ha tratado de

conseguir puntos estratégicos en el Valle de los Chillos y sobre todo en los lugares de mayor expansión poblacional.

Las debilidades que se tratarán de manejar de mejor manera con el tiempo es el posicionamiento de marca y la fidelidad de los clientes, debido a la cantidad de competidores que existen; estas debilidades se podrá enfrentar con la calidad de los productos, y la publicidad que se de del negocio.

La inversión que se requiere para publicidad es baja y se pueden utilizar métodos alternativos como publicidad masiva con volantes, y publicidad en radios locales, y también con publicidad móvil en buses de transporte urbano.

**Tabla 4.4**

<b>Departamento Compras y Marketing</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Se maneja un buen nivel de credito con los proveedores		4
Se maneja un método de inventario adecuado	5	
Ubicación estrategica de sucursales	5	
Existe fidelidad de los clientes		4
Existe posicionamiento de marca		4
Alta inversion publicitaria	5	

## **4.10 MATRICES ESTRATEGICAS**

### **4.10.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.<sup>56</sup>

Para la matriz se tomó en cuenta los tres primeros puestos de la pregunta de recordación espontánea del capítulo tres del presente estudio.

#### **4.10.1.1 METODOLOGÍA<sup>57</sup>**

Se obtiene los factores críticos de éxito del negocio los cuales debería poseer para dominar el mercado y ser éxito en el mismo.

- Precio
- Tamaño de los productos
- Nombre de los productos
- Presentación de los productos

1. En base a los factores indicados, se distribuyo 100 puntos, el factor más importante recibe la mayor cantidad de puntos posible. La suma final de todas las calificaciones no puede exceder 100 puntos.
2. Calcular el promedio de importancia de los cinco factores

---

<sup>56</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 112

<sup>57</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 145

3. Obtener la importancia normada, dividiendo el puntaje de cada factor para el promedio de importancia.
4. Con la información obtenida de los competidores se procede a calificar al nuevo negocio, como a sus principales competidores en función de los cinco factores críticos de éxito. Esta calificación se la realiza en función de la siguiente escala:
  5. La empresa se encuentra muy bien posicionada frente a los factores críticos
  4. La empresa se encuentra bien posicionada frente a los factores críticos
  3. La empresa se encuentra medianamente posicionada frente a los factores críticos
  2. La empresa se encuentra mal posicionada frente a los factores críticos
  1. La empresa se encuentra muy mal posicionada frente a los factores críticos
5. El puntaje final de la empresa se obtuvo multiplicando la importancia de cada factor por la calificación de la empresa. Para la obtención de la calificación de los competidores se realiza el mismo procedimiento.
6. Para realizar el grafico se tomo en cuenta los valores de la importancia normada y la calificación de la empresa nueva y de los competidores, para trazar los ejes se tomo el punto de coordenadas 1 en el eje de las "X" (promedio de la importancia normada) y 2,5 en el eje de las "Y" (punto medio de la escala de calificación de la empresa)

#### 4.10.1.2 DESARROLLO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Según la investigación de mercado realizada se asignó una importancia de cada factor crítico y la calificación total no debía exceder los 100 puntos como máximo.

Los atributos fueron clasificados por su importancia e influencia al momento de decisión de compra: la presentación, el precio, el tamaño del producto y el nombre del producto.

#### Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 4.5

Matriz de Perfil Competitivo

Factores de Éxito	PESO	PESO FONDERADO	UNION		ARENAS		AMBATO		5 ESQUINAS	
			CALIFICACION	PUNTAJE FINAL	CALIFICACION	PUNTAJE FINAL	CALIFICACION	PUNTAJE FINAL	CALIFICACION	PUNTAJE FINAL
Calidad	35	1,75	2	70	4	140	3	105	4	140
Precio	25	1,25	3	75	2	50	3	75	4	100
Servicio	20	1,00	2	40	3	60	3	60	3	60
Ubicación	10	0,50	5	50	2	20	4	40	1	10
Segmento al que se dirige	10	0,50	5	50	3	30	3	30	2	20
<b>TOTAL</b>	100			<b>2,85</b>		<b>3</b>		<b>3,10</b>		<b>3,30</b>

Elaborado por: Diana Pillajo

El perfil competitivo de Panadería 5 Esquinas es de 3,30, con respecto al resto de competidores analizados; la empresa se beneficia del conocimiento del mercado al cual se va a dirigir, y el buen conocimiento de la elaboración de los productos.

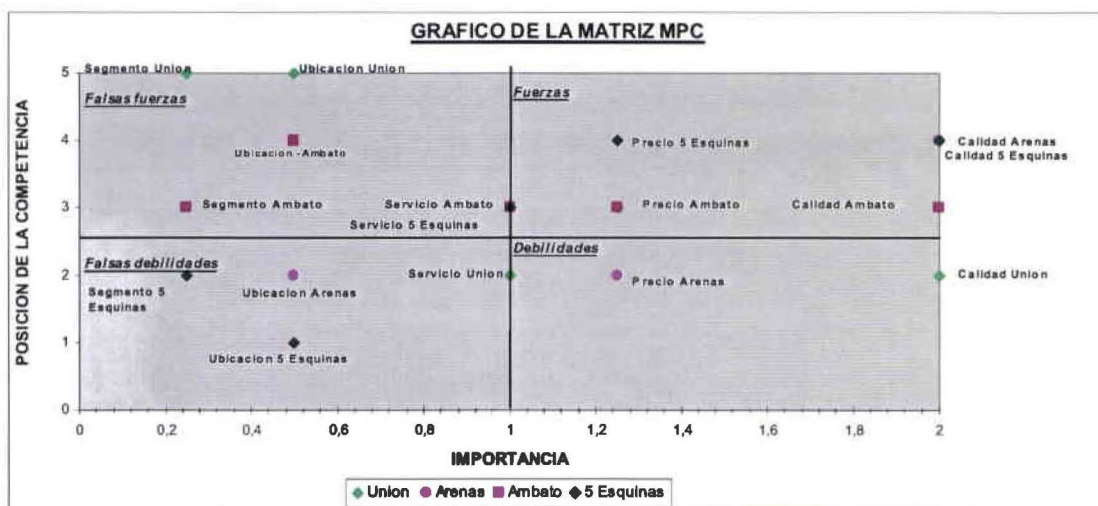
Las calificaciones de los factores críticos para Panadería 5 Esquinas, se sustentan en:

- Calidad.- calificación de 4, siendo una empresa nueva tiene que atender desde un inicio la calidad de alto nivel en todos sus productos, lo cual garantice frescura, y satisfacción en el sabor que buscan los clientes.
- Precio.- calificación de 4, se ha otorgado esta calificación ya que los precios durante los últimos meses han estado regidos a los incrementos en los insumos para la producción, y la estrategia que ha tomado la compañía es estandarizar sus precios utilizando y mezclando las materias primas que mejor funciones para obtener un producto de calidad, en comparación a sus competidores el precio esta bajo la media lo cual puede atraer más clientes.
- Servicio.- calificación de 3, la atención que busca la empresa se enfoca a una atención calidad, acogedora y familiar, lo que el resto de negocios de este tipo no lo hacen, la empresa se enfoca en buscar la satisfacción del cliente en todo nivel.
- Ubicación.- calificación de 1, el negocio no cuenta con tantos puntos de venta como el resto de sus competidores, se puede incrementar esta calificación con respecto al resto de competidores según el desarrollo que tenga la empresa.
- Segmento al que se dirige.- calificación de 2, la empresa se encuentra medianamente posicionada en este punto, debido a la poca expansión en sus puntos de venta. Con el incremento en los puntos de venta se pretende incrementar la calificación en los puntos de ubicación y segmentos.



### 4.10.1.3 GRAFICO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

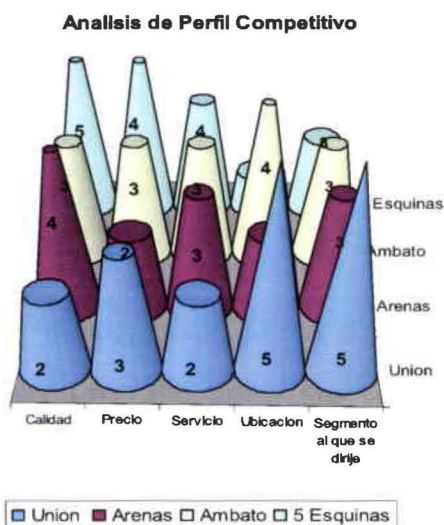
Grafico 4.1



Elaborado por: Diana Pillajo

El gráfico de la matriz MPC indica lo siguiente: el precio y la calidad del producto en Panadería 5 Esquinas constituyen las fuerzas del negocio. En el siguiente gráfico se presenta el análisis del perfil competitivo de los competidores analizados.

**Grafico 4.2**



Elaborado por: Diana Pillajo

En el presente grafico las puntas más altas demuestran las cualidades en las que cada panadería es mejor, las puntas bajas demuestran las deficiencias de cada uno de los proveedores analizados.

#### 4.11 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo, permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 110

#### 4.11.1 METODOLOGIA<sup>59</sup>

- De la matriz de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Luego, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.
- Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos.

---

<sup>59</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial, Jean Paúl Pinto

- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

#### **4.11.2 ANALISIS**

Según los datos obtenidos de las oportunidades y amenazas más relevantes para la empresa, se obtuvo un promedio de 1,58 este valor representa una debilidad en cuanto a la capacidad de reacción ante las amenazas que tenga la empresa, y la falta de estrategias para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar en el entorno.

Tabla 4.6

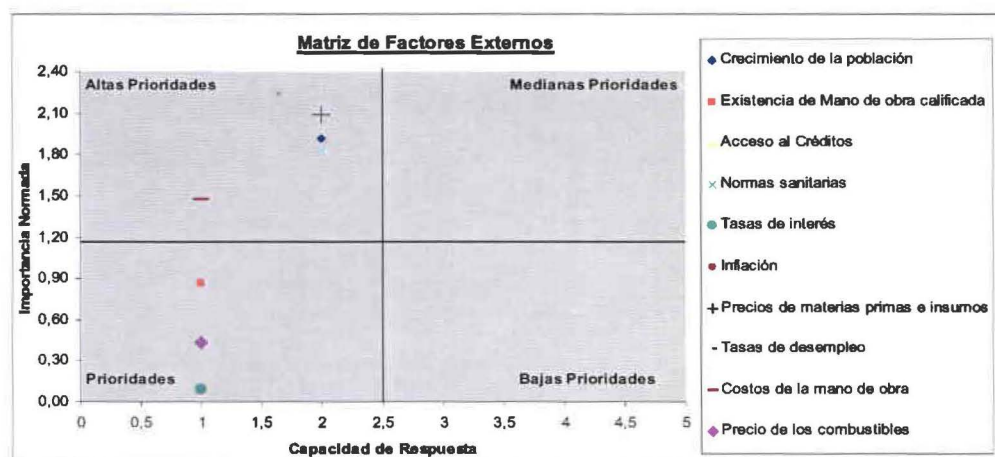
	FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	Calificación	Peso	Importancia Normada	Capacidad de respuesta	Calificación de la Empresa
	<b>OPORTUNIDADES</b>		%			
1	Crecimiento de la población	22	19,13	1,91	2	38,26
2	Existencia de Mano de obra calificada	10	8,70	0,87	1	8,70
3	Acceso al Créditos	5	4,35	0,43	1	4,35
4	Normas sanitarias	21	18,26	1,83	2	36,52
5	Tasas de interés	1	0,87	0,09	1	0,87
	<b>AMENAZAS</b>		%			
6	Inflación	5	4,35	0,43	1	4,35
7	Precios de materias primas e insumos	24	20,87	2,09	2	41,74
8	Tasas de desempleo	5	4,35	0,43	1	4,35
9	Costos de la mano de obra	17	14,78	1,48	1	14,78
10	Precio de los combustibles	5	4,35	0,43	1	4,35
	<b>SUMATORIA</b>	115	100,00			158,26
	<b>PROMEDIO</b>		10			1,58

Elaborado por: Diana Pillajo

Fuente: Investigación

Complementando el análisis de la matriz de factores externos, se presenta el gráfico con los factores externos de alta, mediana, y baja prioridad

Gráfico 4.3



Elaborado por: Diana Pillajo

Como lo indica el gráfico el factor externo de alta prioridad es el costo de mano de obra, el crecimiento de la población, y los precios de las materias primas e insumos.

#### **4.12 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFI)**

Esta herramienta sirve para la formulación de la estratégica resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.<sup>60</sup>

##### **4.12.1 METODOLOGÍA<sup>61</sup>**

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- Luego de la definición de las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.

---

<sup>60</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, pág. 112

<sup>61</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, con referencia al libro de FRED R. DAVID

- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.
- Posteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso

consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

#### 4.12.1 ANALISIS

Con el método utilizado y realizando la matriz de los factores internos, se realizó la calificación de las fortalezas y debilidades, la empresa obtuvo un promedio de 3,52 que corresponde a un valor superior a la media de la matriz 2,5. Lo cual indica que *Panadería 5 Esquinas*, esta en una posición interna fuerte, con pocas debilidades importantes y muchas fortalezas claves.

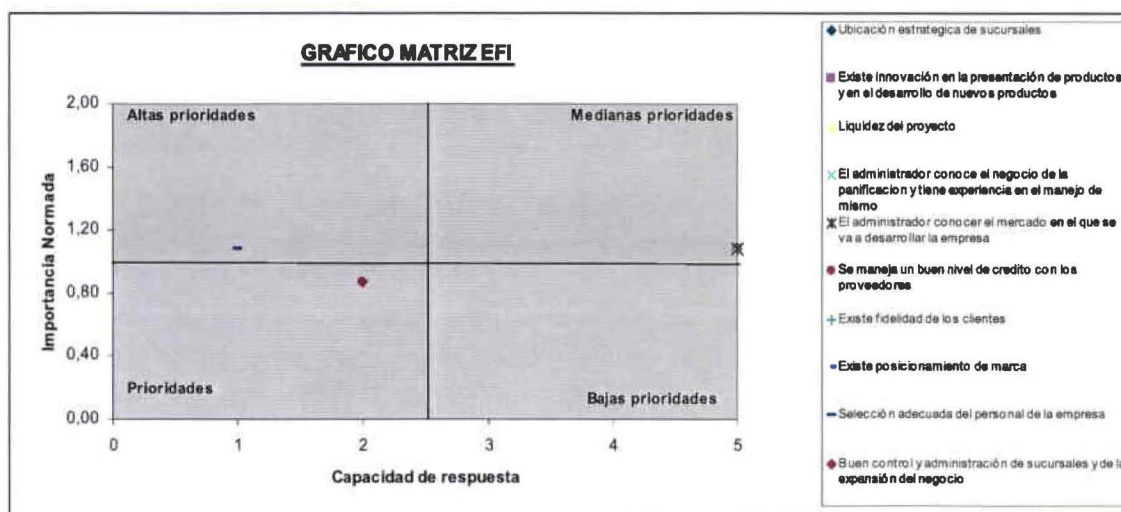
Tabla 4.7

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	Calificación	Peso	Importancia Normada	Capacidad de respuesta	Calificación de la Empresa
<b>FORTALEZAS</b>					
		%			
Ubicación estratégica de sucursales	5	10,87	1,09	5	54,35
Existe innovación en la presentación de productos y en el desarrollo de nuevos productos	5	10,87	1,09	5	54,35
Liquidez del proyecto	5	10,87	1,09	5	54,35
El administrador conoce el negocio de la panificación y tiene experiencia en el manejo de mismo	5	10,87	1,09	5	54,35
El administrador conocer el mercado en el que se va a desarrollar la empresa	5	10,87	1,09	5	54,35
<b>DEBILIDADES</b>					
No se maneja un buen nivel de credito con los proveedores	4	8,70	0,87	2	17,39
No existe fidelidad de los clientes	4	8,70	0,87	2	17,39
No se presenta un buen posicionamiento de marca	4	8,70	0,87	2	17,39
Problemas para la selección adecuada del personal de la empresa	5	10,87	1,09	1	10,87
Falta de control y administración de sucursales y de la expansión del negocio	4	8,70	0,87	2	17,39
<b>SUMATORIA</b>	46	100			352,17
<b>PROMEDIO</b>		10			3,52

Como conclusión de la matriz realizada se obtuvo el siguiente gráfico, para análisis.



Grafico 4.4



Elaborado por: Diana Pillajo

La selección del personal de la empresa es una de las altas prioridades.

#### 4.13 MATRIZ FODA<sup>62</sup>

La presente matriz consiste en recopilar la información con respecto a las oportunidades, fortalezas y debilidades que se utilizaron para la formación de las matrices EFE y EFI.

##### 4.13.1 METODOLOGIA<sup>63</sup>

- De la matriz EFE tomar las oportunidades y amenazas
- De la matriz EFI tomar las fortalezas y debilidades

<sup>62</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 199

<sup>63</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, según el libro de FRED DAVID.

#### 4.13.2 GRAFICO DE LA MATRIZ

Esquema 4.3

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Crecimiento de la población	Ubicación estratégica de sucursales
Existencia de mano de obra calificada	Existe innovación en la presentación de productos y en el desarrollo de nuevos productos
Acceso a crédito	Liquidez del proyecto
Normas sanitarias	El administrador conoce el negocio de la panificación y tiene experiencia en el manejo de mismo
Tasas de interés	El administrador conocer el mercado en el que se va a desarrollar la empresa
AMENAZAS	DEBILIDADES
Inflación	Se maneja un alto nivel de crédito con los proveedores
Precios de materias primas e insumos	Existe fidelidad de los clientes
Tasas de desempleo	Existe posicionamiento de marca
Costos de la mano de obra	Selección adecuada del personal de la empresa
Precio de los combustibles	Buen control y administración de sucursales y de la expansión del negocio

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.14 MATRIZ AODF

La matriz AODF es un instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 200.

#### 4.14.1 METODOLOGIA<sup>65</sup>

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas contempla la elaboración de los puntos detallados a continuación:

- Tomar los factores internos y externos de la matriz FODA como referencia para realizar los cruces respectivos.
- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente

---

<sup>65</sup>Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

#### 4.14.2 (GRAFICO) MATRIZ AODF

Grafico 4.5

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ubicación estratégica de sucursales	No se maneja un buen nivel de crédito con los proveedores
	Existe innovación en la presentación de productos y en el desarrollo de nuevos productos	No existe fidelidad de los clientes
	Liquidez del proyecto	No existe posicionamiento de marca
	El administrador conoce el negocio de la panificación y tiene experiencia en el manejo de mismo	Selección adecuada del personal de la empresa
	El administrador conocer el mercado en el que se va a desarrollar la empresa	Buen control y administración de sucursales y de la expansión del negocio
OPORTUNIDADES	FO	DO
Crecimiento de la población	* Debido al crecimiento de la población, se puede seguir ubicando sucursales para el negocio en los distintos puntos estratégico del Valle de los Chilos (F1,O1) * Con la existencia de mano de obra calificada se puede realizar el desarrollo de productos nuevos e innovadores (F2,O2)	* Desarrollar campañas publicitarias y de marketing para posicionar los productos y la marca, ganar mercados según el crecimiento de la población (D3,O1)*
Existencia de Mano de obra calificada		
Acceso al Créditos		
Normas sanitarias		
Tasas de interés		
AMENAZAS	FA	DA
Inflación	*Según el conocimiento del mercado y del negocio, se plantea utilizar y optimizar la mayor cantidad de materias primas e insumos, así se programara la demanda estimada para cada local (F2,F3,A2)*	*Realizar encuestas sobre la satisfacción de los clientes para ganar mayor participación en el mercado, de acuerdo a precios y calidad de los productos (D1, A2) * Generar políticas de selección de personal (D4, A4)
Precios de materias primas e insumos		
Tasas de desempleo		
Costos de la mano de obra		
Precio de los combustibles		

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.15 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

##### 4.15.1 METODOLOGIA<sup>66</sup>

La matriz de factores internos y externos resume el análisis en nueve celdas conformadas por las escalas correspondientes a los valores obtenidos en las matrices de factores externos e internos, para la obtención de la misma se siguen los siguientes pasos:

<sup>66</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 209

- Colocar en el eje x, el total ponderado de la matriz EFI.
- Colocar en el eje y, el total ponderado resultante de la matriz EFE.
- La interpretación para el eje x, viene dada por una escala del 1 al 4. Un total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil, una calificación de 2.00 a 2.99 una media y una calificación de 3.00 a 4.00 representa una posición interna fuerte.
- Para el eje y se mantiene la misma escala numérica con criterio de interpretación diferente. Un total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición externa débil, una calificación de 2.00 a 2.99 intermedia y una calificación de 3.00 a 4.00 una posición externa fuerte.

La conformación de las celdas tiene el siguiente significado:

- Cuadrantes I, II y IV significa crecer y construir
- Cuadrantes VII, V y III significan estrategias de retener y mantener
- Cuadrantes inferiores VIII, VI y IX significan estrategias de cosechar y desinvertir

#### **4.15.2 ANALISIS**

De acuerdo al análisis realizado y según la información obtenida en las matrices de Panadería 5 Esquinas EFE (1,77), EFI (3,52), el negocio se encuentra ubicado en el cuadrante VII, con lo que se interpreta que Panadería 5 Esquinas debe realizar estrategias para “retener y mantener” (estrategias de penetración y de desarrollo de producto).

A continuación se presenta el grafico de la matriz interna – externa

Grafico 4.6

**TOTALES PONDERADOS DEL EFI**

		<b>FUERTE</b> 3.0 a 4.0	<b>PROMEDIO</b> 2.0 a 2.99	<b>DEBIL</b> 1.0 a 1.99
TOTALES PONDERADOS DEL EFE	<b>ALTO</b> 3.0 a 4.0	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	<b>MEDIO</b> 2.0 a 2.99	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	<b>BAJO</b> 1.0 a 1.99	RETENER Y MANTENER <b>Panaderia 5 Esquinas</b> (3,53 ; 1,77)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.16 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

##### 4.16.1 METODOLOGÍA<sup>67</sup>

La matriz es construida de la siguiente manera:

- Considerar los factores financieros que consten en la matriz EFI, los mismos que serán calificados del 1 al 6 según la condición de fortaleza o debilidad, si corresponden a puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones

<sup>67</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 202

obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Fuerza Financiera”.

- Considerar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante “Estabilidad del ambiente”.
- Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Ventaja competitiva”.
- Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se

podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Fuerza de la industria".

- Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los cuadrantes.
- Posteriormente se suman los promedios de "Fuerza Financiera" y "Estabilidad del Ambiente" por un lado y por otro los de "Ventaja Competitiva" y "Fuerza de la industria" respectivamente, los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

#### **4.16.2 CUADRO DE FACTORES DE LA MATRIZ PEYEA**

Siguiendo la metodología detallada, se ha colocado la información en el siguiente cuadro:



Grafico 4.7

MATRIZ PEYEA				
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	Fuerza Financiera		Ventaja Competitiva	
	Descripcion del factor (y)	(+)	Descripcion del factor (x)	(-)
	Liquidez del proyecto	5	No se maneja un buen nivel de credito con los proveedores	-4
	Nivel de apalancamiento (financiamiento)	4	No existe fidelidad de los clientes	-4
	Rentabilidad sobre los activos	5	No se presenta un buen posicionamiento de marca	-4
	Rotacion de inventarios	4	Problemas para la selección adecuada del personal de la empresa	-5
	PROMEDIO	4,5	PROMEDIO	-4,25
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	Estabilidad del Ambiente		Fuerza de la Industria	
	Descripcion del factor (y)	(-)	Descripcion del factor (x)	(+)
	Crecimiento de la población	-1	Productos sustitutos	4
	Precios de materias primas e insumos	-5	Amenaza de nuevos competidores	2
	Costos de la mano de obra	-5	Negociacion de los Compradores	4
	Normas sanitarias	-1	Negociacion de los Proveedores	4
	PROMEDIO	-3	PROMEDIO	3,5

Fuerza Financiera + Estabilidad del Ambiente                      1,5  
 Ventaja Competitiva + Fuerza de la Industria                      -0,75

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.1.6.3 ANALISIS DE LA MATRIZ PEYEA

Con la calificación y promedio de los factores de los cuadrantes Fuerza Financiera más Estabilidad y los cuadrantes de Ventaja Competitiva más Fuerza de la Industria, se obtuvo un vector de coordenadas (1,50: -0,75), lo cual significa que la empresa se encuentra en el cuadrante conservador, por lo que la empresa deberá utilizar estrategias de penetración de mercado, de desarrollo de mercado, y de desarrollo de producto.

Grafico 4.8

MATRIZ PEYEA																	
Conservadora									FF Agresiva								
									2								
									1.75								
									1.5								
									1.25								
									1								
									0.75								
									0.5								
									0.25								
									0								
2	1.75	1.5	1.25	1	0.75	0.5	0.25		0	0.25	0.5	0.75	1	1.25	1.5	1.75	2
									0.25								
									0.5								
									0.75								
									1								
									1.25								
									1.5								
									1.75								
									2								
Defensiva									EA Competitiva								

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.16 MATRIZ ANSOFF<sup>68</sup>

La Matriz ANSOFF tiene como objetivo identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a ejecutar. Para *Panadería 5 Esquinas*, se podrá utilizar las estrategias predominantes como penetración en el mercado y desarrollo del producto y mercado, ya que se trata de conseguir una mayor

<sup>68</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

participación en el mercado del Valle de los Chillos. Tomando en cuenta el tiempo de ejecución del proyecto se podrá implementar a mediano y largo plazo estrategias de desarrollo de mercado y de producto, según las exigencias del mercado y la competitividad que alcance la empresa.

Esquema de la Matriz de ANSOFF:

Producto / Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Penetración	Desarrollo del Producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Desarrollo Total

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.18.1 ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas suelen competir basadas en su enfoque.<sup>69</sup>

Con base en los conceptos presentados por el libro de estudio se plantean las siguientes posibles estrategias, para el análisis del presente caso:

<sup>69</sup> Fred, David, Conceptos de Administración Estratégica, quinta edición pág. 68

#### **4.18.1.1 ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO EN COSTOS<sup>70</sup>**

La idea principal de la estrategia para el liderazgo en costos es conseguir economías de escala en los productos, todo esto en relación con la curva de aprendizaje que tenga cada empresa y sobre todo con los vínculos que se pueden conseguir con proveedores y distribuidores.

Este tipo de estrategia puede ser utilizada cuando los compradores son sensibles al precio. Para poder seguir el curso de la estrategia de liderazgo en costos es importante mantener una buena relación y vínculos importantes con los proveedores y distribuidores de esta manera se podrá aprovechar las oportunidades para mejorar los costos de materias primas e insumos por ende afectando al precio del bien final.

Para aprovechar más aún esta estrategia se tiene como enfoque final o metas adicionales el incremento de la participación en el mercado y las ventas, para poder eliminar algunos competidores del mercado.

#### **4.18.1.1 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION<sup>71</sup>**

La estrategia de diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio menos mantenimiento, mayor comodidad o más características, el desarrollo de productos ofrece una ventaja de diferenciación.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Fred, David, Conceptos de Administración Estratégica, quinta edición Pág. 68

<sup>71</sup> Fred, David, Conceptos de Administración Estratégica, quinta edición Pág. 69

<sup>72</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 69

El riesgo de la presente estrategia es que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar un incremento en el precio.

Con este tipo de estratégica se toma en cuenta que la diferenciación no garantiza una ventaja competitiva sobre los productos.

#### **4.18.1.2 ESTRATEGIAS DE ENFOQUE<sup>73</sup>**

La estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.<sup>74</sup>

Las estrategias de enfoque resultan ser más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira en el mismo segmento.

#### **4.18.2 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS**

En concordancia con el análisis realizado en la investigación de mercados y siguiendo los conceptos de las estrategias genéricas de Porter, se ha tomado como la mejor opción a las siguientes estrategias:

- Estrategia de enfoque con diferenciación
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto

---

<sup>73</sup> Thompson, Strickland, Administración Estratégica, onceava edición Pág. 163

<sup>74</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica pág. 69

#### **4.18.2.1 ESTRATEGIAS DE ENFOQUE**

*Panadería 5 Esquinas*, plantea utilizar la estrategia de enfoque para utilizar el incremento de la población en los distintos sectores del Valle de los Chillos, es decir utilizar la exclusividad geográfica de ciertos lugares ubicando locales en puntos estratégicos para así especializarse en las necesidades de cada uno de estos sectores en lo que se refiere a precio, calidad y productos.

#### **4.18.2.2 ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADO**

Con la ayuda estrategias publicitarias se realizará una difusión exhaustiva en medios y fuera de medios para la recordación y posicionamiento del nuevo negocio y de los productos ofrecidos.

#### **4.18.2.3 DESARROLLO DE MERCADO**

Para seguir en concordancia con la estrategia de penetración de mercado se va a complementar la misma, con la estrategia de desarrollo de mercado, ya que lo que se busca es incrementar los puntos de venta.

#### **4.18.2.4 DESARROLLO DE PRODUCTO**

Todos los mercados y consumidores están en constante evolución, por lo que se considera necesario una mejora continua de los productos o servicios.

### **4.19 OBJETIVOS**

Los objetivos planteados por áreas se presentan en los siguientes cuadros:

#### 4.19.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Tabla 4.8

Objetivo	Acciones
1. Lograr que el recurso humano tenga menos rotacion, es decir mejor la seleccion del mismo par que el tiempo minino de relacion laboral se incremente a 5 años	<p>Capacitar a los trabajadores para que sus conocimientos mejoren y aporten a los objetivos de la empresa.</p> <p>- Mejorar la seleccion de personal mediante - Establecer reglas con respecto a las funciones de cada trabajador, y todos las políticas del negocio</p>
2. Crear en el lapso de dos años por lo menos 2 sucursales ubicadas en puntos estrategicos del Valle de los Chillios	<p>Ubicar los principales puntos de desarrollo urbanistico del sector - Buscar sitios aledaños a los principales centros poblacionales para ubicacion de nuevos negocios, siendo una fuente de informacion las inmobiliarias con su planes de venta en planos -</p>

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.19.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO

Tabla 4.9

Objetivo	Acciones
1. Incrementar las ventas en un 10% anual en los locales implementados	<p>1. Empezar un plan de publicidad masiva en los puntos estrategicos mas importantes para obtener mas clientes.</p> <p>2. Minimizar los costos de productos sin dejar de lado la calidad de los productos ofrecidos.</p>
2. Obtener una liquidez mayor a 1,5 durante los proximos 5 años	<p>1. Se debe contralar el nivel de inversion en los activos para que no exista tanta inversion en los años subsiguientes a la apertura.</p> <p>2. Controlar el apalancamiento haciendo una disminucion mientras mas años pasan</p> <p>3. Aplicar a prestamos a tasas fijas en el tiempo</p>

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.19.3 DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y MARKETING

Tabla 4.10

Objetivos	Acciones
1. Incrementar un 20% el porcentaje de la cartera de clientes en cada sucursal	1. Analizar la mejor forma de comunicacion para atraer clientes en el Valle de los Chillos 2. Crear ideas de promocion de los productos para que los conozcan y sobre todo los degusten
2. Realizar una calificacion y evaluacion de proveedores para seleccionar los mejores en cuanto a precios y calidad, obtener como mínimo una calificación de 80 puntos	1. Realizar una lista de las materias primas e insumos y de sus posibles proveedores, ventajas y desventajas para el negocio
3. Alcanzar una participacion de mercado del 30% e incrementarla en el lapso de 2 años	1. Incrementar el numero de sucursales 2. Incrementar la recordacion del nombre y los productos ofrecidos

Elaborado por: Diana Pillajo

#### 4.19.4 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Tabla 4.11

Objetivo	Acciones
1. Cumplir en un 100% las normas de higiene y buen manejo de productos y materiales	1. Establecer estandares y normas dentro de la empresa. 2. Mediante el tiempo crear una cultura de higiene y aseo
2. Crear por lo menos 5 productos nuevos o diferentes al mes para la venta	1. Dar a los trabajadores la apertura para probar nuevas recetas 2. Recibir informacion de los clientes para saber sus necesidades y gustos
3. Cumplir con un plan de mantenimiento de las maquinarias para su buen uso y funcionamiento	1. Contratar una persona especializada en maquieneria de panaderia para dar por lo menos 2 mantenimientos al años 2. Instruir a cada trabajador sobre el buen uso y mantenimiento de las maquinarias utilizadas para el trabajo

Elaborado por: Diana Pillajo



#### 4.20 CIRCULO DE DIFERENCIACION

Mediante el círculo de diferenciación se puede identificar los factores que giran alrededor del producto y permite tomar las acciones necesarias para la ejecución de una estrategia de enfoque basada en la diferenciación:

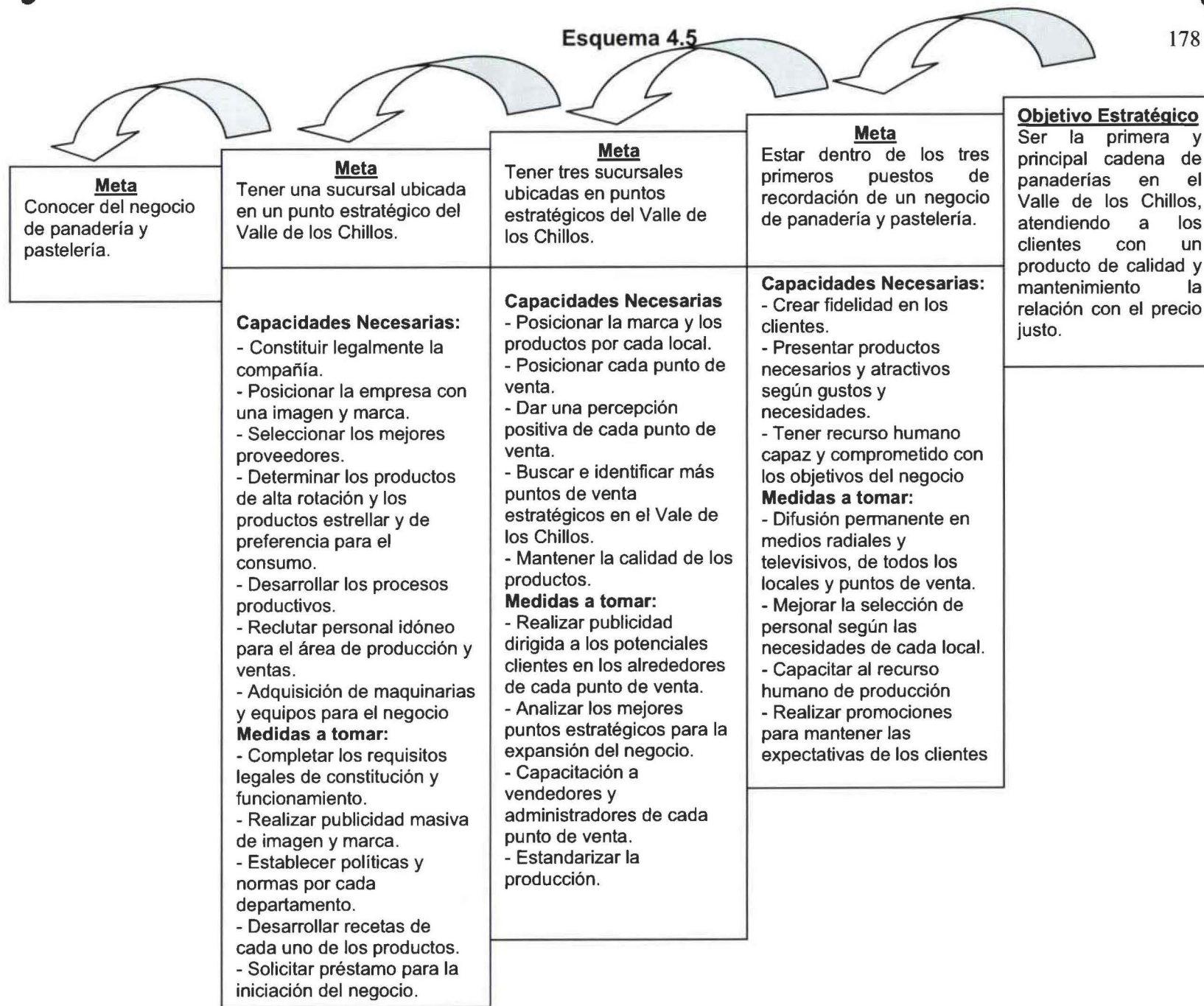
**Esquema 4.4**



#### 4.21 ESCALA ESTRATEGICA DE PANADERIA 5 ESQUINAS

Es una herramienta que permite a las compañías identificar primero que capacidades van a necesitar para alcanzar su objetivo estratégico, y luego dividir ese vacío de capacidades, en partes más pequeñas en las cuales se puedan concentrar los empleados.<sup>75</sup>

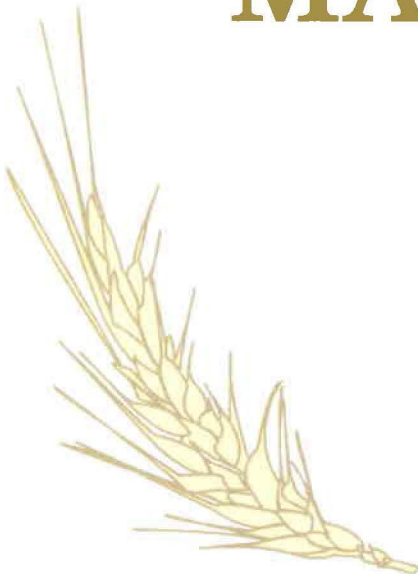
<sup>75</sup> Constantinos C. Markides, En la Estrategia esta el Éxito, Pág. 140





## CAPITULO 5

# PLAN DE MARKETING



## **CAPITULO V**

### **5. PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En los últimos meses el entorno nacional e internacional ha presentado cambios en sus economías, políticas internas y externas; en el Ecuador desde el mes de enero la industria panificadora se ha visto afectada por el constante incremento en los precios de sus materias primas e insumos, por ende los precios a consumidores finales ha tenido un incremento entre 5% a 10%, y sigue en aumento sin una regulación adecuada por parte del gobierno.<sup>76</sup>

Es importante recalcar que los productos hechos en base a harina de trigo son productos que se encuentran en la pirámide nutricional y también es la base de consumo diario de los hogares en el Valle de los Chillos, según los resultados de la investigación realizada. Es por esto que muchas de las panaderías y pastelerías del sector se han esforzado en prestar un mejor servicio e innovar en la presentación y las recetas de sus productos.

Una de las principales oportunidades que se han presentado en el Valle de los Chillos es el incremento en la población y el gran desarrollo habitacional que se ha producido en los distintos sectores, lo que hace que el mercado potencial se incremente.

Las amenazas que no hay que dejar de lado son la inflación que repercute directamente en los precios de materias primas, insumos, sueldos y salarios.

---

<sup>76</sup> Magdalena Zaldumbide, Propietaria Panadería las 5 Esquinas, facturación real desde Enero a Julio

Una de las constantes preocupaciones del negocio de los alimentos, es la crisis que se ha anunciado a nivel mundial, lo que hace que los negocios se tienen que volver más competitivos y deben aprovechar todas las oportunidades que se presenten para ganar fuerza en el mercado en el que funciona.

Según la información obtenida en la investigación de mercados se pudo determinar que: 51,71% de las personas acuden todos los días a un local de panadería. Dentro de los que más les gustaría encontrar a los clientes están los ponques, galletas, suspiros y panes de diversas variedades, esto indica que los consumidores prefieren tener una amplia variedad de productos en sabores, formas y productos.

Las panaderías que tienen mayor acogida en el Valle de los Chillos son: Panadería 5 Esquinas, Ambato, Arenas y por ultimo la Unión.

Según el estudio de mercado, el target al que estaría dirigido este tipo de negocio son hombres y mujeres desde 20 años hasta 54 años, sin descartar a jóvenes y niños que también son potenciales consumidores.

## **5.2 ANALISIS FODA DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

Las fortalezas y debilidades de los productos ofrecidos por *Panadería 5 Esquinas* son los siguientes:

### **5.2.1 FORTALEZAS DEL PORTAFOLIO.**

- Ubicación de los locales comerciales
- Amplia cobertura de distribución a minoristas y consumidores finales
- Calidad, sabor, y frescura de los productos ofrecidos
- Variedad de productos ofrecidos
- Buena relación precio – calidad

### **5.2.2 DEBILIDADES DEL PORTAFOLIO.**

- Falta de posicionamiento de marca de los productos
- Ausencia de fidelidad de los clientes

### **5.2.3 OPORTUNIDADES DEL PORTAFOLIO**

- Los productos pertenecen a la pirámide alimenticia
- El mercado al cual se puede atender es variado y se lo puede diversificar según el sector y el nivel económico.
- Producto de consumo masivo, que puede tener cierto enfoque
- El segmento de mercado es amplio
- Existen pocos productos sustitutos que reemplacen los productos de panadería y pastelería.
- Se puede competir por precio con las panadería de tienen una marca establecida.
- Los activos pueden ser redimibles fácilmente.

### **5.2.4 AMENAZAS DEL PORTAFOLIO**

- Posible incremento de competidores por local
- Inestabilidad política
- Disminución en la demanda por el incremento de precios finales debido al incremento de materias primas
- Incremento de las tasas de subempleo, se puede perder las oportunidades para contratar buena mano de obra calificada.
- No identificación de una marca
- Los requisitos de capital para el arranque del proyecto pueden llegar a ser elevados.

### **5.3 OBJETIVOS DEL PLAN**

#### **5.3.1 OBJETIVOS DE EXPANSION**

- Tener por lo menos 1 punto de venta nuevo por año, ubicado en un sitio estratégico del Valle de los Chillos.

#### **5.3.3 OBJETIVOS DE RECORDACION**

- Lograr el primer puesto de recordación de marca en el lapso del primer y segundo años de funcionamiento.

#### **5.3.4 OBJETIVOS DE FIDELIDAD**

- Retener por lo menos al 30% de los clientes, durante el primer año de funcionamiento.

#### **5.3.5 OBJETIVOS DE PRODUCTOS**

- Crear una variedad alternativa de productos cada semana.

#### **5.3.6 OBJETIVOS DE SATISFACION**

- Lograr por lo menos un 80% de satisfacción, en el primer año de funcionamiento

#### **5.3.7 OBJETIVOS DE FRECUENCIA**

- Consolidar una frecuencia de compra de 5 veces por semana.

### **5.4 SEGMENTO DEL MERCADO**

Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.<sup>77</sup>

*Panadería 5 Esquinas*, ha determinado su segmento de mercado con el siguiente:

---

<sup>77</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 172

Prioritariamente, hombres y mujeres de 20 a 50 años residentes en el Valle de los Chillos, ubicados en los mayores centros poblacionales de la ciudad (Sangolquí, San Rafael, San Pedro, Conocoto).

#### 5.4.1 CUANTIFICACION DEL SEGMENTO

Para la cuantificación y obtención del tamaño del segmento, se tomó como sustentación el capítulo de investigación de mercados.

**Tabla 5.1**

Grupos de Edad	Total de personas	% General	Nivel de consumo de Productos de panadería y pastelería
De 20 a 24 años de edad	7.457	9,95%	17,21
De 25 a 29 años de edad	6.860	9,15%	16,24
De 30 a 34 años de edad	5.993	7,99%	26,68
De 35 a 39 años de edad	5.348	7,13%	18,80
De 40 a 44 años de edad	4.742	6,33%	12,29
De 45 a 49 años de edad	3.984	5,31%	4,02
De 50 a 54 años de edad	3.299	4,40%	2,69
<b>TOTAL</b>	<b>37.683</b>		

Fuente: Proyecciones de población por provincias, cantones, áreas, sexo y grupos de edad.

#### 5.5 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con el y también con otros que vende la misma compañía.<sup>78</sup>

La nueva compañía busca atender a los clientes actuales y potenciales, con productos de buen sabor, innovadores, con un precio justo, calidad, con productos nutritivos y sin preservantes, y sobre todo en un ambiente calido y de confianza.

<sup>78</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 62, 2002



### 5.5.1 TRIANGULO DE ORO

El presente esquema muestra la relación del producto, consumidor, y competencia:



#### 5.5.1.1 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

En la investigación de mercados se obtuvieron las necesidades de los consumidores, entre las que se destacan productos como pan blanco, integral, de dulce, productos de hojaldre, que serían consumidos en la mañana y a media tarde. Los futuros clientes se fijan ante todo en las siguientes características:

- Ubicación
- Servicio a domicilio
- Precio
- Decoración del local

- Variedad en los tipos de pan
- Estacionamientos
- Cafetería
- Servicio al auto

#### **5.5.1.2 CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL PRODUCTO**

Los productos que *Panadería 5 Equinas* ofrece a sus clientes se caracterizan por:

- Ubicación de puntos de venta estratégicos en los sectores de mayor concentración poblacional
- Productos naturales
- Productos innovadores como pan integral con ingredientes distintivos como pepas de zambo y zapallo.
- Variedad selectiva según los gustos y necesidades de los clientes en cuanto a precio y calidad

Empaque de acuerdo a la forma y contextura de los productos, para su buen manejo y movilización.

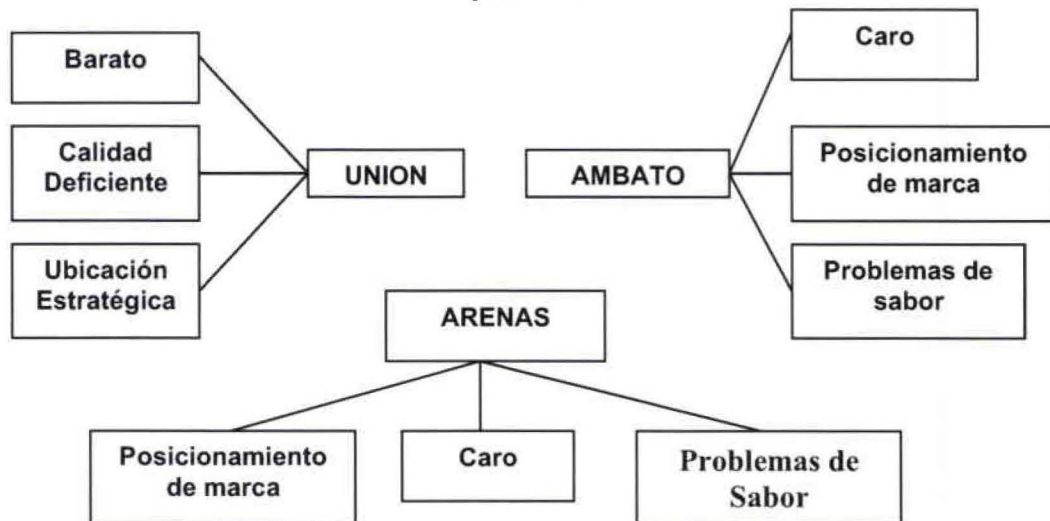
El principal objetivo de estas características es satisfacer las necesidades de los consumidores de productos de panadería y pastelería, tomando en cuenta lo que busca cada persona según sus requerimientos.

#### **5.5.1.3 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA**

Dentro del Valle de los Chillos se ha identificado algunas marcas que están posicionadas como: Panadería La Unión, Panadería Ambato, y Panadería Arenas. Estos locales se han caracterizado por tener un posicionamiento

únicamente por marca y recordación, dejando de lado la calidad y variedad de los productos presentados.

**Esquema 5.1**



Existen varias similitudes entre los competidores que pueden ser atacadas por *Panadería 5 Esquinas*, tomando en cuenta que se puede estratificar los segmentos de acuerdo a la ubicación geográfica y el nivel socioeconómico.

Para caracterizar y dar a conocer los productos del nuevo negocio, se ha buscado un concepto que identifique y este alineado a la buena calidad, el sabor, y la atención prestada; por lo que la frase con la que buscaría identificar al futuro negocio es:

*"Productos frescos, naturales y al alcance de mis necesidades"*

### 5.5.1.4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO<sup>79</sup>

Grafico 5.2

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO		
<p><b>Más por más</b> Más beneficios pero a un precio más alto</p>	<p><b>Más por lo mismo</b> Más beneficios pero al mismo precio con realcion a las marcas analizadas <i>"Panaderia 5 Esquinas"</i></p>	<p><b>Más por menos</b> Más beneficios pero a un precio menor</p>
<p><b>Lo mismo por más</b> Los mismos beneficios pero a un precio más alto</p>	<p><b>Lo mismo por lo mismo</b> Los mismos beneficios al mismo precio</p>	<p><b>Lo mismo por menos</b> Mismos beneficios pero a un precio mas bajo</p>
<p><b>Menos por más</b> Menos beneficios pero a un precio más alto</p>	<p><b>Menos por lo mismo</b> Menos beneficios pero al mismo precio</p>	<p><b>Menos por menos</b> Menos beneficios pero a un precio mas bajo</p>

El cuadrante que identifica el mejor posicionamiento es el de más por lo mismo, ya que el cliente puede obtener mayores beneficios con respecto a los competidores (servicio a domicilio, productos bajo pedido, distribución a minoristas, página web con diseños para escoger, degustación de productos), al mismo precio de los productos y sin recargos extras por los servicios adicionales.

### 5.6 MARKETING MIX

El concepto de mezcla de marketing es la combinación de estrategias de un producto, la manera en la que se distribuirá y se promoverá y su precio, lo que es más conocido como producto, precio, plaza, y promoción.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica Pág. 279

<sup>80</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 64

Esquema 5.2



Elaborado por: Diana Pillajo

En la mezcla de marketing para el nuevo negocio se toma como principales elementos la ubicación, producto, y el precio, como una superioridad frente a la competencia, tomando en cuenta que la ubicación se considera lo más importante.

### 5.6.1 PRODUCTO

La venta de productos no únicamente es el intercambio de un bien con el dinero, si no que lleva consigo la atención, la calidad, el servicio, la decoración y todo lo que se pueda agregar para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Lo que caracteriza la calidad de los productos de *Panadería 5 Esquinas* es la elaboración de sus productos de la forma más natural y nutritiva, evitando preservantes y aditivos que puedan afectar el sabor y la consistencia de los productos.

En el caso de productos de panadería y pastelería, las alternativas en cuanto a sabor son importantes para que el paladar de los clientes siempre tenga un producto diferente. Con respecto a los empaques se prefiere la venta por unidades.

La característica principal de los productos será la frescura y el buen sabor, con productos frescos cada día y en distintas horas del día.

Los puntos de venta manejarán técnicas de merchansiding aplicando una correcta ubicación y visibilidad. En cada punto de venta se contará con una área de exhibición de productos refrigerados y otra de productos tradicionales; la zona de almacenamiento estará dividida según las materias primas que se dispongan en stock prefiriendo los lugares secos y con luz tenue.

Los productos que *Panadería 5 Esquinas*, ofrecerá están detallados en la siguiente tabla:

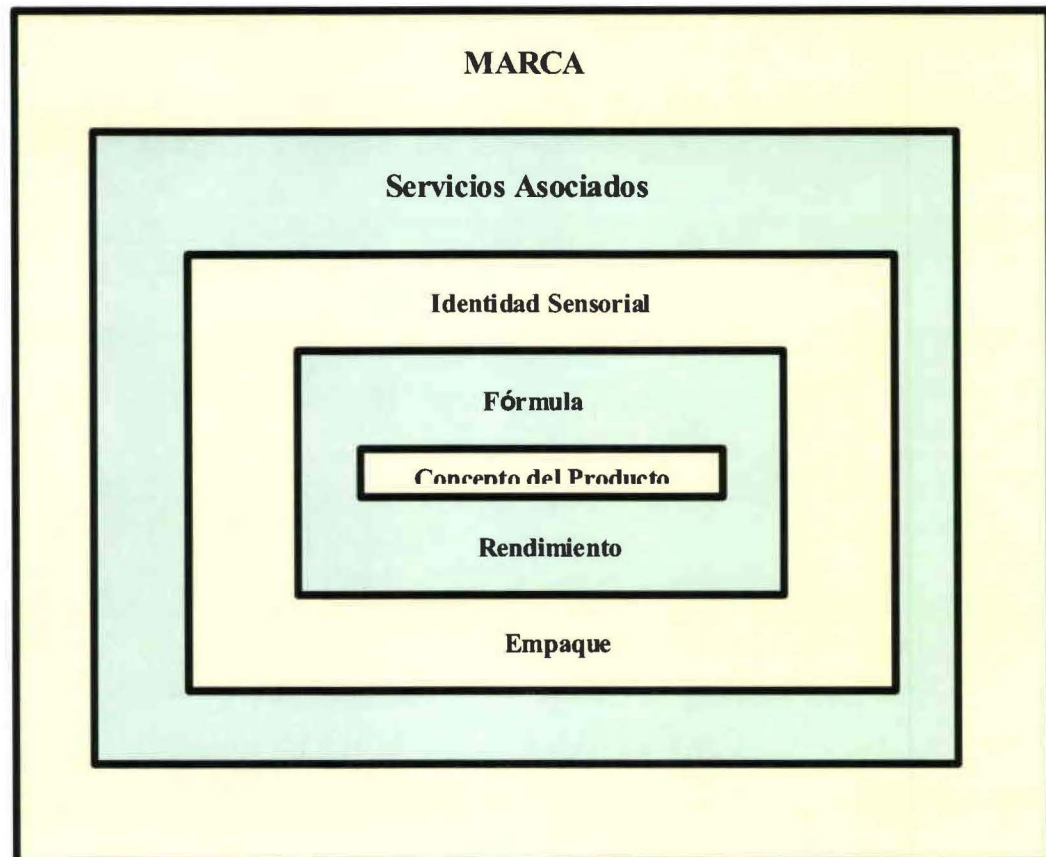
Esquema 5.3<sup>81</sup>

Portafolio de productos	
<i>"Panadería 5 Esquinas"</i>	
Item.	Producto
1.	<b>Productos con el mayor porcentaje de harina blanca</b> Pan Labrado Pan Reventado Pan Gusano Pan de Maiz Pan de Miga Pan de Rosas Bizcochos de agua Roscas de pan Pan de agua
2.	<b>Productos con el mayor porcentaje de harina integral</b> Pan integral de sal Pan integral de dulce
3.	<b>Productos de dulce</b> Pan de Leche Pan de Coco Pan de azúcar Trenzadas de dulce Pan de chocolate Quesadillas
4.	<b>Productos de pastelería</b> Milhojas Suspiros Melbas Pastas Galletas Bizcochos de dulce Bizcochos de té Moncaybas Orejas Rosquillas
5.	<b>Productos de elaboración especial</b> Pasteles diseños especiales mayores a 30 porciones Bandejas de bocaditos Empanadas Chilenas (o de pollo) Postres especiales (tres leches, mousse, tiramisú, brazo gitano, cheesecake, pasteles especiales nueves, etc.)

<sup>81</sup> Ver Anexo No. 1, se indica fotos de los productos mencionado

Para la correcta definición de los productos a ofrecer, se desarrolló un esquema de análisis partiendo de lo interno a lo externo.

**Esquema 5.4**



Elaborado por: Diana Pillajo

#### **5.6.1.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO**

Se basa en la venta de productos elaborados en bases a harinas, respetando el correcto uso de sus materias primas, y sobre todo evitando los colorantes y preservantes en los mismos.

#### **5.6.1.2 FORMULA**

Las bases de las recetas están dadas en porcentajes según las necesidades de cada producto y se adjunta anexo para mejor entendimiento.



Formulas referenciales de algunos productos están listadas en los anexos.

### 5.6.1.3 RENDIMIENTO

Es un producto que se encuentra a la base de la pirámide nutricional y es un producto de alto consumo, que se anexa cuadro de pirámide nutricional, tomando en cuenta que es una fuente de energía de larga duración y tiene alto contenido de fibra que ayuda a la digestión.

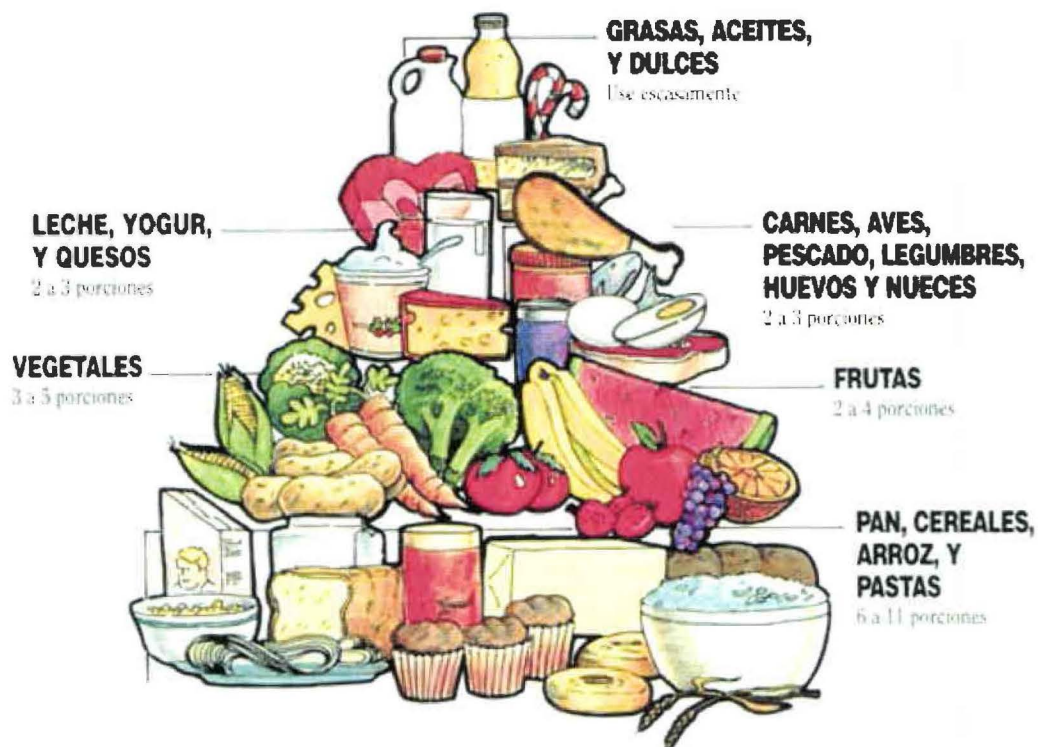
#### **PAN: Composición Nutricional<sup>82</sup>**

**Tabla 5.2**

Grupo	Porcentaje
Porción comestible	1
Agua (ml)	31
Energía (Kcal)	258
Carbohidratos (gr)	58
Proteínas (gr)	7,8
Lípidos (gr)	1
Colesterol (mgr)	0
Sodio (mgr)	428
Potasio (mgr)	83
Calcio (mgr)	19
Fósforo (mgr)	76
Hierro (mgr)	17
Retinol (mg)	70
Ácido ascórbico (C) (mgr)	0
Riboflavina (B2) (mgr)	5
Tiamina (B1) (mgr)	12
Ácido fólico (microgr)	0
Cianocobalamina (B12) (microgr)	0
Fibra vegetal (gr)	2,2
Ácidos Grasos Poliinsaturados (gr)	0,2
Ácidos Grasos Monoinsaturados (gr)	0,4
Ácidos Grasos Saturados (gr)	0,1
Ácido Linoleico (gr)	0,2

<sup>82</sup> <http://www.nutriguia.com>

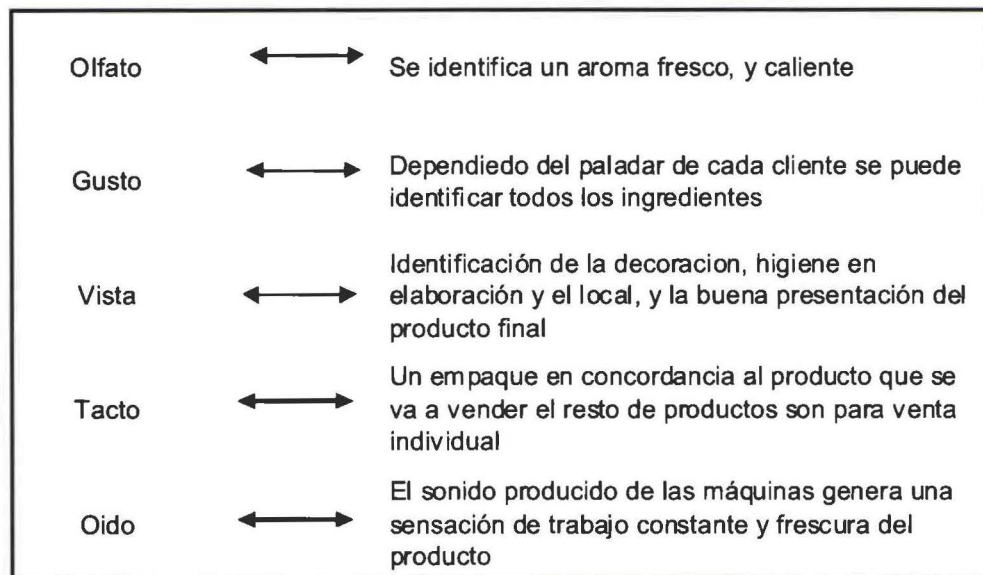
Esquema 5.5



Como se presenta en el gráfico el pan los cereales y las pastas están en la base de la pirámide nutricional es decir tienen que ser un elemento que este presente en la dieta, con regulación y moderación como todo producto comestible.

#### 5.6.1.4 IDENTIDAD SENSORIAL

Por medio de la identidad sensorial se busca que los sentidos de cada uno de los clientes provoquen reacciones frente a cada uno de los productos, provocando una sensación placentera en el consumidor.

**Esquema 5.6**

#### **5.6.1.5 EMPAQUE**

Con el afán de garantizar la fresca y buena calidad de todos los productos ofrecidos se realizará la venta por unidades y en fundas de papel con el logo de la empresa, aprovechando de esta manera la publicidad móvil. Las fundas de papel son utilizadas con el propósito de mantener el aroma concentrado y la temperatura; se utilizarán empaques clásicos que contengan un peso determinado y sean de fácil manipuleo.

Realizando un aporte al ambiente se tratara de crear una cultura de reutilización de productos plásticos y de esta manera se reducirá el uso de los mismos cuando fuere necesario.

#### **5.6.1.6 SERVICIOS ASOCIADOS**

En el caso del presente negocio se va a tomar el siguiente concepto para el servicio: servicios que apoyan o facilitan la venta de un bien, y son actividades

que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades de los clientes.<sup>83</sup>

Servicios Asociados:

- Entrega a domicilio sin costo (con un mínimo de compra)
- Entrega a minoristas y distribuidores en el punto de venta
- Pagina web con información nutricional, recetas, catalogo de productos, cupones, etc.
- Llamada sin costo para solicitud de pedidos

Servicios adicionales con costo:

- Decoración para eventos de las mesas de bocaditos y/o pasteles y postres.
- Tarjeta para descuentos (la tarjeta tendrá un valor de obtención)

#### **5.6.1.7 MARCA**

Nombre y/o señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlo de los productos rivales.<sup>84</sup>

Los productos de *Panadería 5 Esquinas* estarán identificados con el símbolo y nombre de la empresa y de esta manera se busca tener una identidad propia con respecto del resto de competidores.

##### **5.6.1.7.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

La empresa maneja el mismo nombre como su razón social y nombre comercial.

**“PANADERÍA 5 ESQUINAS”**

---

<sup>83</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 567, 2002

<sup>84</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 264, 2002

### 5.6.1.7.2 JUSTIFICACIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO

Con el objetivo de tomar el origen del negocio y constituirlo como una tradición y perduración en el tiempo, se tomó como nombre "*Panadería 5 Esquinas*", con la siguiente justificación: en el centro de Sangolquí se encuentra ubicado el parque Turismo, el cual se considera uno de los centros de mayor circulación de personas, y también un barrio de tradición en el cual al momento de cruzar las personas se pueden encontrar con cinco esquinas, una de las cuales es identificada por una casa antigua y sobre todo su característica es estar fuera de la línea de fabrica lo que da una característica clara de identificación y ubicación.

1

### Logotipo de PANADERIA 5 ESQUINAS



## 2

## Colores



Los colores que se utilizaron son:



C = 6  
M = 0  
Y = 71  
K = 0

R = 240  
G = 248  
B = 76

El amarillo como color primario junto con el naranja como color secundario, representan calidez y claridad



C = 0  
M = 21  
Y = 100  
K = 0

R = 255  
G = 201  
B = 0



C = 4,71  
M = 17  
Y = 64  
K = 15

R = 206  
G = 177  
B = 72

Marrón claro y oscuro, colores se relacionan con el proceso de creación del pan: tierra, espiga y pan



C = 1,57  
M = 30,9  
Y = 96,8  
K = 72

R = 70  
G = 48  
B = 2



C = 20,3  
M = 41,1  
Y = 77,6  
K = 7,06

B = 188  
G = 127  
B = 45

Naranja cortado con negro preferible su uso en los letreros



C = 0  
M = 21  
Y = 100  
K = 9

B = 232  
G = 183  
B = 0

## 3

## Tipografía



Poor Richard  
ABCDEFGHIJKLMN  
OPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Este tipo de tipografía se empleó para el nombre de la panadería con el objetivo de destacar el título.

**Cooper**  
**ABCDEFGHIJKLMN**  
**OPQRSTUVWXYZ**  
**123456789**

Esta tipografía se la utiliza para el lema de la panadería para dar delicadeza y acentuar el emblema "caliente, crujiente y puntual".

En los dos tipos se maneja la letra mayúscula.

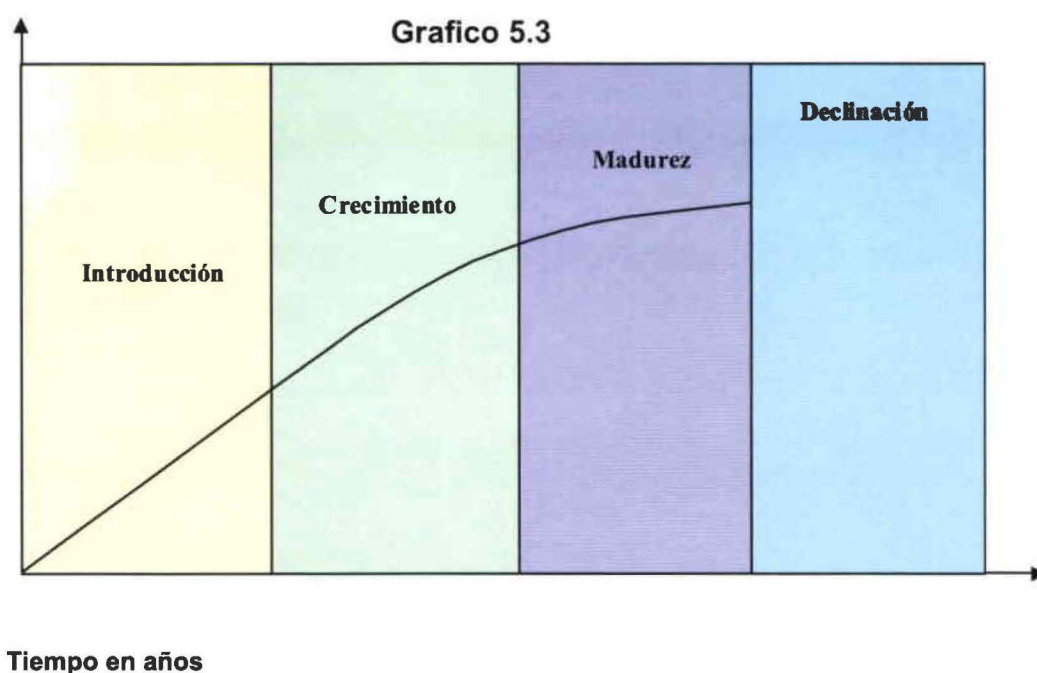
### 5.6.1.7.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto se refiere a la demanda agregada durante un largo periodo para todas las marcas que comprenden la categoría genérica de productos, que está conformado por tres o cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.<sup>85</sup>

El pan es un producto que se encuentra obligatoriamente en la dieta diaria de cada una de las familias, y por su consumo diario se encuentra en una etapa de madurez, con poca intención de declinación.

#### 5.6.1.7.3.1 GRAFICO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Para la nueva empresa la primera etapa de introducción se enfocará en el posicionamiento de la calidad de los productos y sobre todo en la variedad. La etapa introductoria estará relacionada directamente con la publicidad masiva para la difusión y presentación de marca y productos.

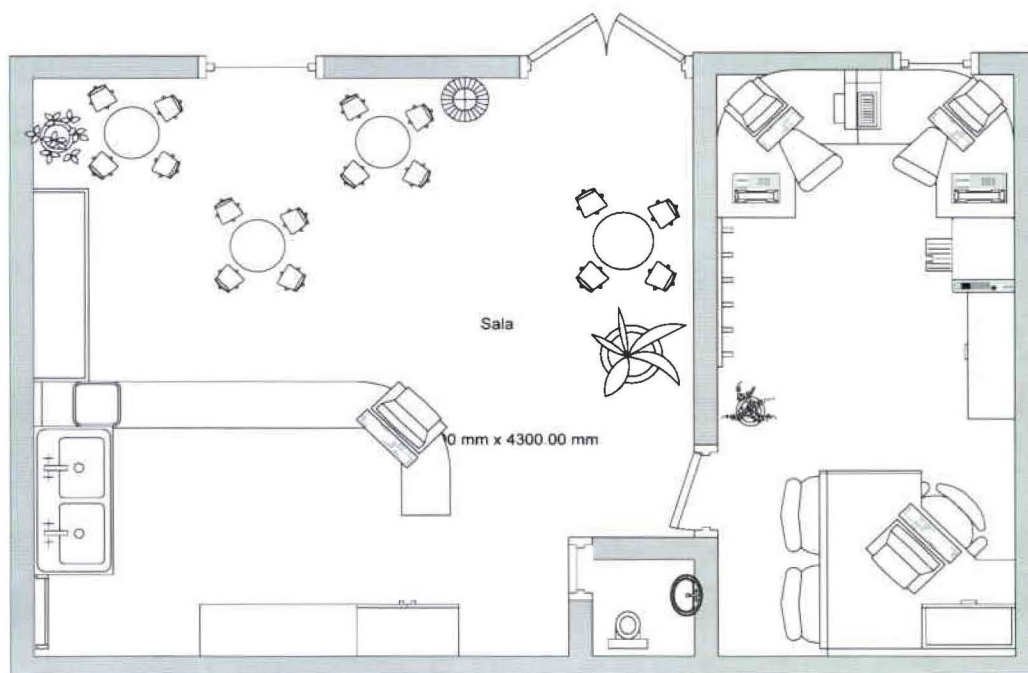


<sup>85</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 247, 2002

#### 5.6.1.7.4 INFRAESTRUCTURA DE PUNTOS DE VENTA Y PLANTA DE OPERACIONES

Se realizará adecuaciones similares por cada punto de venta y existirá un punto de venta, de producción y distribución que estará adecuado con todo lo necesario para la producción en mayor escala.

##### Gráfico del Diseño y Distribución del Local Comercial



- **Punto de venta, producción y distribución**

Este centro funcionará en una planta de 200m<sup>2</sup>, donde se encontrarán los espacios idóneos para ubicar al área administrativa y de producción.

Dentro del área de producción se encontrará un área de almacenamiento y bodega, el cuarto de fermentación, contará con los equipos necesarios para la refrigeración, para los trabajadores en el centro de producción habrá un cuarto de descanso, baños, y cancelas.



El punto de venta contará con vitrinas para exhibición de productos, una panera, y una vitrina frigorífica para la exhibición de productos que lo requieran. Se ubicarán tres mesas para la atención a clientes con café y postres, algo similar a un salón de te.

En la parte exterior del local, habrá estacionamientos para los clientes.

- **Punto de venta**

En cada punto de venta se contará con un horno pequeño, para abastecer con cierta cantidad de productos, el resto se recibirá del centro de producción; se tendrá una vitrina frigorífica, y una vitrina de exhibición de productos. Se ubicará una mesa para atención a clientes, en la parte exterior del local se procurará tener espacios para el parqueo de los clientes.

- **Vestimenta del personal**

Personal de producción: pantalón de gabardina blanco, camiseta polo manga larga o corta color blanco con el logo de la empresa, delantal blanco, cofia.

Personal de ventas: pantalón de gabardina café, camiseta polo de manga corta, delantal blanco entero.

El punto de venta, producción y distribución, estará ubicado en la Urb. La Serrana, que es un sitio estratégico para la movilización y distribución.

## **5.7 PRECIO**

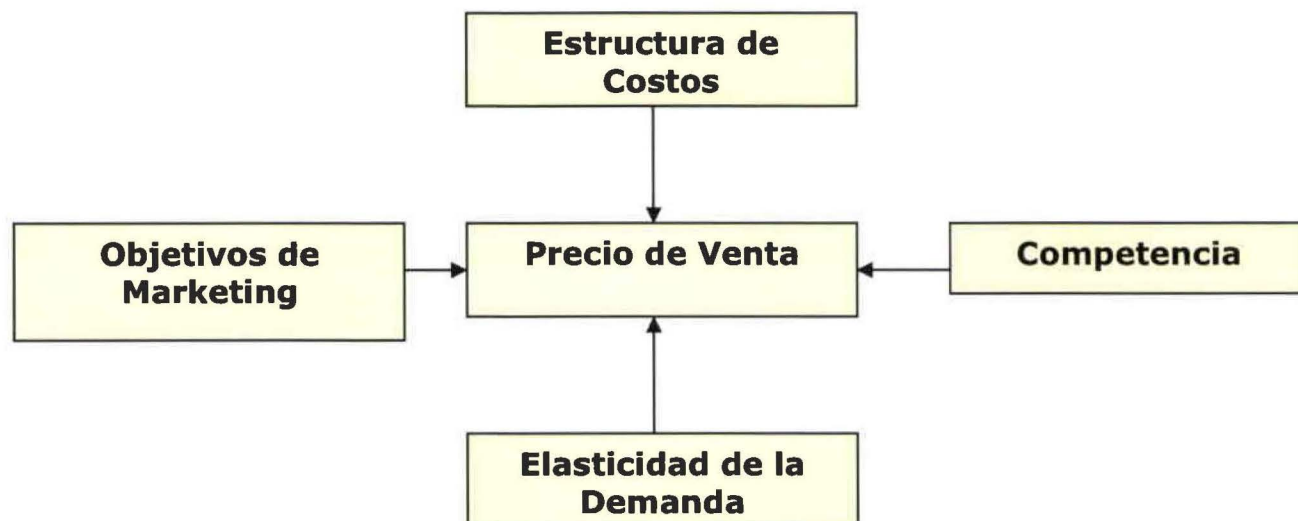
El precio es la cantidad de dinero que alguien esta dispuesto a pagar para satisfacer una necesidad.<sup>86</sup>, en el presente caso se procederá a establecer el

---

<sup>86</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 300, 2002

precio de los productos que fueron identificados en la investigación de mercados.

Esquema de parámetros para la determinación del precio:



Elaborado por: Diana Pillajo

### 5.7.1 ESTRUCTURA DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

La estructura de costos incluye todos aquellos costos que pueden afectar directa o indirectamente a la elaboración del bien final. Entre algunos costos que se pueden mencionar están: materias primas, mano de obra, servicios básicos, transporte y movilización de productos, etc.

En los últimos meses como consecuencia de la crisis alimentaria que todo el mundo está afrontando, los precios de casi todas las materias primas, para la elaboración de productos de panadería, sufrieron incrementos considerables; su principal ingrediente la harina de trigo tiene un valor de 44 dólares/quintal y se cuenta con una harina subsidiada por el estado con un valor de 23 dólares/quintal. Lo que hace que el valor del producto final según su grado de

complejidad y cantidad de ingredientes que contenga, rodee entre 12ctvs/unidad hasta 50ctvs/unidad, dependiendo del sector y ubicación del punto de venta.

### 5.7.2 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

Considerando que los productos de panadería y pastelería son de primera necesidad, y definitivamente forman parte de la pirámides nutricional, se determina a este tipo de productos con de demanda elástica.

### 5.7.3 COMPETENCIA

La competencia es una de las amenazas más grandes, por esto se va aprovechar la falta de publicidad y difusión del resto de competidores para captar nuevos clientes, a través de una difusión masiva de los servicios y productos de la nueva panadería; cabe recalcar que el precio estará dentro de los precios manejados por la competencia.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo con la competencia:

<b>PANADERÍA PRODUCTO</b>	<b>ARENAS</b>	<b>AMBATO</b>	<b>5 ESQUINAS</b>
<b>Pan Integral</b>	0,23 / und	0,15 / und	0,15 / und
<b>Pan Reventado</b>	0,18 / und	0,15 / und	0,12 / und
<b>Bizcochos</b>	N/A	0,17 / und	0,15 / und
<b>Kachos</b>	0,23 / und	0,28 / und	0,15 / und
<b>Rosas</b>	0,23 / und	0,14 / und	0,12 / und

#### **5.7.4 OBJETIVOS DE MARKETING**

Para el cumplimiento de los objetivos de marketing se ha decidido tomar como base la estrategia de penetración donde inicialmente se fijara un precio menor al de los competidores para establecer una posición de predominio en el mercado, por ende la empresa deberá tomar en cuenta que las utilidades deberán sacrificarse para conseguir al final una gran participación en el mercado.

#### **5.7.5 PLAZA**

Con el objetivo de determinar el canal de distribución se analizarán las siguientes variables:

- **Tipo de mercado**

El segmento al que esta dirigido es hombres y mujeres desde 20 años hasta 54 años. Un mercado de todas las edades, ya que el producto es de consumo diario.

- **Tipo de producto**

Productos perecibles, con grado variable de durabilidad, y de consumo diario.

- **Frecuencia de compra**

La frecuencia de compra de este tipo de productos es alta, por lo que el principal objetivo es mantener una alta rotación de los productos. Y sobre todo que los puntos de venta estén en lugares de alto tráfico de personas.

### Frecuencia de Compra

Opcion	Frecuencia
Todos los dias	52,94
4 veces por semana	25,49
3 veces por semana	15,69
2 veces por semana	5,88

Elaborado por: Diana Pillajo, frecuencia indiada en porcentaje

### 5.7.6 UBICACIÓN

Para poder ubicar los mejores sitios en los que los locales de panadería y pastelería podrían ir, se preguntó el lugar en el que preferiría realizar las compras obteniendo los siguientes resultados:

#### Ubicación

Ubicación	Frecuencia
Sangolqui	40,42
El Triangulo	29,11
San Rafael	10,61
CC. San Luis	5,79
San Pedro	14,07

Elaborado por: Diana Pillajo, frecuencia indiada en porcentaje

Determinando una vez más que se deben ubicar los puntos de ventas en los lugares de mayor afluencia de personas y centros de concentración poblacional.

El siguiente cuadro presenta la ubicación exacta de los puntos de venta escogidos:

### Ubicación de los Puntos de Venta Escogidos

Tipo	Ubicación	Sector
Centro de Produccion y punto de venta	Urbanización La Serrana Calle Enrique Tello y Humberto Tinta	Sangolquí
Punto de Venta	Parque Turismo Av. General Enriquez y Venezuela	Sangolquí-Centro
Punto de Venta	Av. General Ruminahui y Av. Ilalo	Triangulo
Punto de Venta	Av. Mariana de Jesus y Av. El Inca	Fajardo
Punto de Venta	Armenia 1	Autopista-Triangulo
Punto de Venta	Av. Mariana de Jesus	Capelo

Elaborado por: Diana Pillajo

Los puntos de venta indicados fueron seleccionados bajo las siguientes características:

Tipo	Ubicación	Características	Facilidades
Centro de Produccion y punto de venta	Urbanización La Serrana Calle Enrique Tello y Humberto Tinta	Ubicado en un punto estratégico para la distribución de los productos a todos los puntos de venta	Amplio estacionamiento, local amplio y con la distribución exacta para la ubicación de los equipos
Punto de Venta	Parque Turismo Av. General Enriquez y Venezuela	Ubicación estratégica, punto de alta afluencia de personas, tiene cerca paradas de buses, un mercado y la calle principal	El local es fácilmente visible para los transeúntes, esta al paso hacia muchos puntos de la ciudad
Punto de Venta	Av. General Ruminahui y Av. Ilalo	Punto estratégico de llegada desde Quito, alta concurrencia de vehículos y personas, paradas de buses estratégicas.	Estacionamiento y visibilidad del local
Punto de Venta	Av. Mariana de Jesus y Av. El Inca	Centro de desarrollo poblacional, a su alrededor existen 5 proyectos habitacionales con una proyección de 2000 personas	Se puede ubicar un local con estacionamientos amplios
Punto de Venta	Armenia 1	Punto totalmente urbanizado y no cuenta con un local cercano de este tipo	Estacionamiento y visibilidad del local
Punto de Venta	Av. Mariana de Jesus sector Capelo	Es el acceso de llegada a sectores como San Pedro, Capelo, Las Retamas, puede estar en el paso de los carros, para crear facilidad a los consumidores	Estacionamiento y visibilidad del local

Este mapa muestra los puntos más importantes en el Valle de los Chillos.



Fuente: Google Maps

Con respecto al centro de producción y los puntos de venta que se pretende establecer, el primero será propio, los otros serán arrendados y adaptados según las necesidades que tenga cada local, con la intención de adquirir un local propio por cada punto de venta.

## 5.8 COMUNICACIÓN

Es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y otro que desea recibirla.<sup>87</sup>

Tomando en cuenta que *Panadería 5 Esquinas*, esta entrando en el mercado y pretende ganar un mercado amplio y masivo, se enfocará en comunicar y enfatizar sobre todo los siguientes puntos:

- Ubicación de los puntos de Venta
- Nombre del local
- Beneficios de los productos, y el servicio prestado

<sup>87</sup> Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel, Walker, edición 11, Pág. 483, 2002

### 5.8.1 COMUNICACIÓN EN MEDIOS

Se utilizarán los siguientes medios:

- Publicidad en revistas que sean distribuidas en el Valle de los Chillos, como guía de UNIVISA, Revista El Valle, Correo del Valle (suplemento quincenal del Comercio)
- Publicidad en estados de cuenta que sean distribuidos en el Valle de los Chillos según las bases de datos de cada proveedor.
- Radio, se realizarán cuñas publicitarias en la radio local Súper K, Radio Tarqui en el horario de los domingos de 8:00 AM a 10:30AM, que es un programa deportivo de una audiencia de todas las edades y estratos económicos; Radio Majestad 89.7FM para cubrir y realizar publicidad para estratos como el Triangulo y Capelo.
- Pagina Web, la misma que será creada en concordancia con la publicidad desarrollada para le negocio, se presentará todos los datos de la empresa, haciendo relevancia en la ubicación de los puntos de venta, y sobre todo en los productos que se puede ofrecer para la necesidad de cada cliente, se dará tips de cocina y recetas fáciles de preparar. La página web promocionará sorteos en fechas especiales, como día de la madre, día del padre, navidad, etc. Se buscará obtener una base de datos con el registro de clientes que entren a la página. Se promoverá los servicios adicionales que serán implementados en forma paulatina como el servicio a domicilio.



Para que la gente tenga más interacción y resultados de la visita de la página web se colocara la opción de cupones que podrán ser utilizados en cada punto de venta

- Se utilizarán vallas publicitarias en zonas cercanas a cada local.

### **5.8.2 COMUNICACIÓN FUERA DE MEDIOS**

Se utilizara los siguientes medios:

- Se utilizará afiches con los productos que se ofertan, en cada punto de venta.
- Cada punto de venta contará con su rotulo externo iluminado y visible, y la decoración interna tendrá arreglos hechos en masa muerta para que sea llamativo para los clientes.
- Se realizará una distribución masiva de flyers casa por casa, con la información de la empresa, con el fin de generar curiosidad e inquietud del nuevo negocio.
- Se propondrá al Municipio de Rumiñahui la recuperación del área verde de las zonas cercanas a los locales, para poder colaborar con la comunidad (estrategia de comunicación de servicio público).
- Se auspiciará a equipos deportivos de la zona, y deportistas individuales en atletismo o cualquier deporte que necesite de un respaldo, se dará mayor énfasis a equipos o atletas de la zona.
- Tomando en cuenta el aporte social que se debe realizar, se ha decido ayudar al Asilo de Ancianos del Cantos Rumiñahui, y al Hogar de Madres solteras de la parroquia San Pedro, entregando productos de

panadería para el abastecimiento de dos comidas diarias, cuatro veces a la semana

- Se llevara una lista de registro de clientes frecuentes los cuales serán premiados en sus cumpleaños con un pastel; en fechas estratégicas como navidad, día de la madre, día del padre, del niño, también se entregaran premios a los clientes más frecuentes. Se realizaran rifas por órdenes de compra como por ejemplo fuentes de picaditas de productos de la panadería, etc.
- Tomando en cuenta que en ciertos días se cumplirán con niveles de venta similares, se ofrecerán a los clientes productos adicionales según sus montos de compra, por ejemplo: por cada 1,50 dólares, se podrá llevar 1 producto adicional del mismo valor, por cada 3,00 dólares de productos de panadería o pastelería se podrá llevar 1 producto de pastelería seleccionado, para montos mayores a 5 dólares se podrá llevar 2 productos de pastelería seleccionados.
- A las personas que compren pan para la sub-venta se podrá incentivar la compra de la siguiente manera: por cada 150 panes diarios se incluirá 10 panes adicionales, con esto se pretende incentivar la compra al mayoreo en cantidades más atractivas.
- Se ubicaran vallas publicitarias estratégicas en todos los sitios deportivos del cantón.
- El evento de apertura de cada uno de los locales se lo realizará en la mañana, para que sea llamativo a la vista de todos; se servirán bocaditos y productos que vayan a ser vendidos en el local, se tratará de

contar con la presencia de autoridades del cantón Rumiñahui para dar más realce al evento; se contará con la presencia de música en vivo y algún acto cultural para llamar la atención de los consumidores y se invitarán a medios de comunicación para la cobertura respectiva.

Se fijará ciertas horas en el día para degustaciones y presentación de las instalaciones. Por otro lado se entregarán artículos promocionales, como delantales, guantes de cocina, esferos, bolsos, etc.

### **5.9 MARKETING RELACIONAL**

Es una forma del Marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable.<sup>88</sup>

Para poder realizar el marketing relacional se realizará el levantamiento de la base de datos de los clientes por cada local, y de los distribuidores y minoristas, lo que se pretende obtener es información relacionada con:

- Ubicación geográfica, direcciones exactas.
- Frecuencia de compra
- Monto promedio por compra
- Productos más comprados
- Medio por el cual se enteraron del negocio
- Expectativas que tiene del negocio

Con la obtención de esta información se podrá implantar las estrategias de marketing que permitan satisfacer las necesidades de los clientes actuales.

---

<sup>88</sup> [http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing\\_relacional.asp](http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing_relacional.asp)

- Interactuar con los clientes.- atender a las solicitudes, quejas, y recomendaciones de los clientes para mejorar el servicio, los productos, y sobre todo con la atención de las solicitudes. Se colocara un buzón de quejas y sugerencias, también se podrá atender llamadas a la línea gratuita para receptar este tipo de información. En la pagina web se podrá realizar encuestas pequeñas permitan recibir respuestas concretas de los consumidores.
- Recompensar a los clientes.- se pretende realizar un sorteo de canastillas de productos en fechas especiales, y en ocasiones como navidad, día del niño, día del padre, de la madre, etc.; se realizará un pequeño homenaje en cada uno de los locales, con esto se busca crear un momento especial entre los clientes y la empresa.

Se creará una tarjeta de socio *Panadería 5 Esquinas*, para que puedan obtener descuentos en productos especiales, y se podrá asociar a locales comerciales para obtener beneficios similares, se buscara asociarse a locales de comida, cines, supermercados, como:

- Supermercados Magda
- Hornados Dieguito
- Supercines
- Las Palmeras
- Pizzerías Hornero, Bella Italia, Ch-Farina
- Restaurante Ron-Boy

La acumulación de puntos se realizara de acuerdo a las compras realizadas es decir de la siguiente manera:

Compras entre 1,20 a 5,00 dólares acumulan 20 puntos

Compras entre 5,01 a 10,00 dólares acumulan 30 puntos

Compras entre 10,01 a 15,00 dólares acumulan 40 puntos

Compras entre 15,01 a 20,00 dólares acumulan 50 puntos

Compras superiores a 20,01 acumulan 100 puntos.

Con la acumulación de puntos se podrá canjear los siguientes productos seleccionados:

Puntos	Premios
0-50	1 Funda de 250 gramos de productos
51-100	Molde de 5 cereales
101-150	Pastel Inglés
151-200	Brazo Gitano

## 5.10 PRESUPUESTO

Para poder ejecutar el plan de marketing y publicidad de la empresa se ha destinado un presupuesto, la información que se detalla tiene como respaldo: cotizaciones, tarifarios, etc.

Gastos de Marketing	Costo	Detalle	%
Anuncios en revistas	3 000,00	En la revista del Valle se realizara la publicacion de 1/2 pagina segun los resultados de la primera publicacion se tomara la alternativa de seguir con la misma revista o realizar la publicacion en otra, se realizara 5 publicaciones al año segun lo indicado anteriormente	10,83%
Cuñas radiales	9 154,56	Se va programar 6 cuñas diarias, de aproximadamente 24 a 40 segundos, divididas en seis veces por día y 8 días al mes hasta poder incrementar el presupuesto para este rubro en la publicidad, como alternativa se pretende realizar publicidad en la radio Tarqui los días domingo en el programa deportiva los valores corresponden para ambas radios, y en radios de alta sintonia como majestad, radio	33,04%
Flyers y papelería	2 500,00	Flyers en papel couche de 150 gramos full color liro y retiro para publicidad masiva	9,02%
Página web	990,00	Incluye desarrollo y hosting empresa consultada Creative Works	3,57%
Artículos promocionales	1 500,00	Se van a entregar gorras, esferos, delantales, y guantes de cocina, como obsequios en las aperturas y para algunos eventos especiales, se consulto estas tarifas en Creatividad Ejecutiva	5,41%
Rotulación	8 500,00	Para la rotulacion se utilizara pintura para marcar en una de las paredes si estuviere disponible, y rotulos de metal pintado segun los colores seleccionados, este rubro es para rotulacion por cada local, para dos locales por año dos vailas publicitarias en el valle de los Chillios	30,68%
Evento de apertura por local	1 360,00	Para la apertura de cada local se contratara a un disco movil, por 4 horas aproximadamente, tambien se contrataran unos zanqueros para llamar la atencion, adicional se contratara ventiladores con publicidad para la entrada al local, dos locales por año	4,91%
Degustaciones	700,00	Se daran a degustar todos los productos de la panadería en porciones tipo bocaditos, para aproximadamente 200 personas, incluyendo bebidas, por cada apertura, esta tomado en cuenta para dos locales por año	2,53%
<b>TOTAL</b>	<b>27.704,56</b>		<b>100,00%</b>

Para el presupuesto de marketing se asignó un valor anual de \$27704,56 tomando en cuenta la apertura de 2 locales al año.

Se ha tomado en cuenta la proyección de ventas:

PRODUCTO	Unidades Diarias	Unidades x Mes	Valores Anuales
Kachos	113	3390	\$ 81.360
Pan con mayor porcentaje de harina blanca	300	9000	\$ 216.000
Reventado	200	6000	\$ 144.000
Gusano	150	4500	\$ 108.000
Injerto	150	4500	\$ 108.000
Pan de ajonjolí	220	6600	\$ 158.400
Pan de miga	250	7500	\$ 180.000
Integral Largo	117	3510	\$ 84.240
Pan de maíz	20	600	\$ 14.400
Empanadas	220	6600	\$ 158.400
Molde Integral	5	150	\$ 3.600
Pan de dulce, chocolate, trenzas y leche	71	2130	\$ 51.120
Pan de Leche	50	1500	\$ 36.000
Pan de chocolate	45	1350	\$ 32.400
Trenzas de dulce	10	300	\$ 7.200
Pan de coco	30	900	\$ 21.600
Bizcochos	90	2700	\$ 64.800
Ponque	10	300	\$ 7.200
Melbas y Moncaybas	7	210	\$ 5.040
Orejas	15	450	\$ 10.800
Suspiros grandes	5	150	\$ 3.600
Aplanchados	10	300	\$ 7.200
Rosas de Agua popular	200	6000	\$ 144.000

Con un total de: \$1.647.360 dólares anuales



## 5.12 PLAN DE ACCION

Las actividades que se realizarán durante el primer año de funcionamiento de se los detalla en el plan de acción, que va en concordancia con los objetivos planteados.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSIBLE
Tener por lo menos 1 punto de venta nuevo cada año, ubicado en varios sitios estratégicos del Valle de los Chillos.	*Con el resultado del análisis de sitio, se implantara el plan de acción financiero para la implementación de nuevos locales	*Después de la apertura del centro de producción y ventas	*Administrador y Coordinador Financiero
Estar en el primer puesto de recordación de marca y productos con respecto al resto de competidores, en el lapso del primer al segundo años de funcionamiento.	*Realizar publicidad masiva y agresiva dentro y fuera de medios	*1 mes antes de la apertura de cada local, y 3 meses después de abiertos, después con intervalos de 4 meses	*Administrador y Analista de Compras y Marketing
Con el incremento de puntos de venta, se pretende retener por lo menos el 30% de los clientes, durante el primer año de funcionamiento del mismo.	*Realizar encuestas de satisfacción de los clientes, y atender con los productos requeridos según los puntos de venta y nivel socioeconómico atendido	*Durante todo el año con un periodo cada 2 meses	*Administrador y Vendedoras
Crear una variedad alternativa de productos cada semana, para que el paladar de los clientes tenga diversidad en sabores, formas y texturas.	*Creación de recetas alternativas y de programación de producción de productos especiales	*Por lo menos una vez al mes	*Jefe de Producción, panaderos y vendedoras
Mantener la frecuencia de compra de los clientes de 5 veces por semana.	*Crear una base de datos de clientes por cada local *Crear incentivos de compra diarias para llamar la atención de los clientes	*Inicio para una base de datos después de un mes de abierto cada local	*Administrador y Vendedoras

## 5.13 CONTROL

### 5.13.1 ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

Dentro del buen desempeño y cumplimiento de los objetivos que se ha planteado la empresa se busca tener siempre conocimiento de los avances que se realizan es por esto que se ha planteado un sistema de control para poder aplicar las medidas preventivas y correctivas si fuere el caso para que la situación mejore o cambie.



### Etapas de Control

OBJETIVOS	PARAMETROS
Ubicación de puntos estrategicos	50%
Recordación	25%
Retención	15%
Satisfacción de los clientes	70%
Frecuencia de compra	2 Veces

Elaborado Por: Diana Pillajo

#### **5.13.2 MEDICION DE RESULTADOS**

Para la obtención de resultados se procederá a realizar medición según los siguientes parámetros: para la ubicación de nuevos puntos estratégicos se revisará trimestralmente el avance de compra o plan de ubicación de punto de venta, para la recordación se realizará encuestas que incluyan la calificación de la satisfacción de los clientes y la forma en la que llegaron a los puntos de venta, para la medición de la frecuencia de compra se utilizará la recepción de cupones o tarjeta de local para registrar la frecuencia con el incentivo de algunos descuentos por realizar esta gestión extra.

#### **5.13.3 COMPARACION**

Realizar un análisis comparativo entre los objetivos planteados y los alcanzados, basado en los parámetros establecidos, tomando en cuenta un período de evaluación similar, se procederá con las acciones correctivas y preventivas en el caso que los objetivos no se cumplan.

#### **5.13.4 ADOPCION DE MEDIDAS**

Dentro de la adopción de medidas se realizará un proceso que permitirá establecer diferentes acciones que estarán enfocadas en corregir situaciones no deseadas o en reforzar determinados procesos para que se puedan realizar mejoras en el futuro.

#### **5.13.5 TIPO DE CONTROL ADOPTADO**

Se realizará un control de tipo continuo, con el respectivo seguimiento de los objetivos para que sean controlados con una periodicidad pertinente.

##### **5.13.5.1 ESTRATEGIAS DE CONTROL**

El Administrador en conjunto con el Coordinador de Compras y Marketing y el Jefe de Producción aplicará una estrategia de control interno, para conocer el impacto de las acciones y proponer mejoras según lo necesario.



**CAPITULO 6**  
**ANÁLISIS**  
**FINANCIERO**



## CAPITULO VI

El presente capítulo tiene como finalidad detallar y describir toda la información financiera, con lo cual se determinará si el negocio es rentable y beneficioso.

### 6.1 Financiamiento de la Inversión

Para el desarrollo y creación de un negocio se puede tener el aporte de capital propio, o el crédito con alguna institución, *Panadería 5 Esquinas* tendrá el 51% de su capital financiado a través del Banco del Pacífico.

El porcentaje financiado será utilizado principalmente en la adquisición del activo fijo de la empresa, y de todos los implementos y herramientas para la instalación de los locales, para el arranque del negocio.

El siguiente cuadro indica la conformación de la estructura del capital:

**Tabla 6.1**

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
FINANCIAMIENTO DE INVERSION**

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	106.044	49%
CREDITO	110.000	51%
TOTAL	216.044	100%

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Para el arranque del negocio se ha tomado en cuenta los equipos e implementos necesarios detallados en los siguientes cuadros:

Tabla 6.2

## PANADERIA 5 ESQUINAS

## PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Horno Industrial 18 latas	Und	1	26.826,24	26.826
2	Refrigerador tipo vitrina	Und	2	1.200,00	2.400
3	Batidora	Und	1	1.200,00	1.200
4	Amasadora	Und	1	5.550,72	5.551
5	Balanza	Und	1	350,00	350
6	Cafetera express	Und	2	1.500,00	3.000
7	Zumex Comercial	Und	2	7.500,00	15.000
8	Microondas	Und	2	198,91	398
9	Cocineta	Und	1	47,90	48
10	Equipo para preparar bano maria	Und	1	58,33	58
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					54.831

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.3

## PANADERIA 5 ESQUINAS

## PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Palas de aluminio	Und	5	3,52	18
2	Cucharas medidoras	Juego	2	1,92	4
3	Juego de Bolillos metal	Und	1	25,00	25
4	Batidor francés	Und	2	4,65	9
5	Juego de Boquillas	Juego	2	40,00	80
6	Bandejas de pan	Und	24	18,00	432
7	Pinzas de acero Inoxidable	Und	5	6,05	30
8	Tanques de plasticos	Und	2	6,60	13
9	Baldes de plastico	Und	2	3,85	8
10	Bandejas plasticas para mostrador	Und	10	4,35	44
11	Moldes de pastel grande	Und	5	6,42	32
12	Moldes de pastel medianos	Und	5	3,43	17
13	Moldes de pastel pequenos	Und	5	2,26	11
14	Moldes de ponkey	Und	10	5,71	57
15	Moldes de caja para pastel ingles	Und	10	3,20	32
16	Espatula larga	Und	5	3,20	16
17	Medidor de 1 litro en pirex	Und	2	7,95	16
18	Rasqueta de metal	Und	3	3,52	11
19	Espatula de metal	Und	4	1,86	7
20	Espatula de plastico	Und	4	3,16	13
21	Jarra de plasticos	Und	2	2,05	4
22	Cuchillo de sierra	Und	2	3,15	6
23	Cuchillo normales	Und	2	1,52	3
24	Canastos para Pan	Und	15	30,00	450
25	Jabas de plastico	Und	8	8,15	65
26	Delantal panadero	Und	12	6,24	75
27	Gorro panadero	Und	12	2,23	27
28	Gorro de red transparente desechable	Und	144	0,45	65
29	Pantalon chef elastico café claro	Und	12	13,51	162
30	Camiseta polo con bordado	Und	12	8,00	96
31	Chaqueta posillera	Und	12	10,80	130
3	Fregadero industrial con ducha de presión	Und	1	750,00	750
7	Mesa de trabajo	Und	1	606,00	606
8	Panera	Und	2	850,00	1.700
9	Mostrador	Und	1	550,00	550
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					5.563

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

## 6.2 Estructura de la Inversión Total

Los rubros de la estructura de *Panadería 5 Esquinas*, se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.4**

PANADERIA 5 ESQUINAS INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	75.000
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	54.831
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2.954
VEHICULOS	29.960
CAPITAL DE TRABAJO	10.543
INVERSION PUBLICITARIA	27.704,56
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888,05
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	6.600
<b>TOTAL</b>	<b>216.044</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

El detalle de los rubros se detalla a continuación:

### 6.2.1 Terreno

Este rubro se ha tomado como el terreno y la construcción que es un aporte de capital de los socios, esta considerada un área de 312,50m<sup>2</sup>, con una construcción de 150m<sup>2</sup>, donde se encuentra ubicada el centro de producción y venta, este rubro representa el 34,71% del total de la inversión.

### 6.2.2 Equipos, herramientas e implementos

Todos los equipos que constan en el presupuesto son los indispensables y necesarios para la elaboración de los productos, en los dos locales previstos para la venta. El listado se encuentra en el Anexo 15, tomando en cuenta que los equipos se depreciaran a un 10% en 5 años y representa

Las herramientas e implementos serán para ser utilizados dentro de algunos de los procesos, y se depreciarán al 20%.

### **6.2.3 Muebles y Equipos de Oficina**

Los muebles de oficina y equipos serán los necesarios para la instalación de la parte administrativa, los mismos que se depreciarán a un 10% y a un 33% respectivamente.

### **6.2.4 Vehículos**

El vehículo que la empresa utilizara será una van para repartir los productos a los distintos locales, y a los distribuidores menores, se depreciará al 20% en 5 años.

### **6.2.5 Capital de Trabajo**

Representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales o servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo.<sup>89</sup>

El cálculo del capital de trabajo se lo realizó en base al método contable, en el cual se incluye los costos que se producen por saldos insuficientes, además de los costos de gestión, gastos generales anuales y de personal.

### **6.2.6 Inversión Publicitaria**

Para la apertura y desarrollo de la estrategia publicitaria se utilizará, anuncios en revistas, cuñas radiales, página web, flyers y publicidad masiva en papel,

---

<sup>89</sup> La Administración Financiera del Capital de Trabajo, Moreno Joaquín, 2002

rotulación, eventos de apertura y degustaciones. El porcentaje del total de la inversión es del 12,82%.

### 6.2.7 Gastos de Constitución

Los gastos de constitución se obtuvieron según la cotización de un abogado.<sup>90</sup>

**Tabla 6.5**

<b>GASTOS DE CONTITUCION</b>	
Con copia notariada	6
Depósito para la apertura de cuenta	300
Elevar minuta a escritura pública	25
Publicación del estado de la compañía	45
Marginar escritura	7
Registro de escritura de inscripción	33
Inscripcion de nombramientos	14
Formulario del RUC 01 y 01B	2
Trámite del RUC	13
Copia notariada de las escrituras	5
Honorarios Profesionales	550
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

Elaborado por: Diana Pillajo

### 6.2.8 Intereses del Crédito

Para el cálculo de los intereses del crédito se realizó una tabla de amortización, se toma en cuenta los intereses correspondientes al primer pago semestral, a una tasa de interés de 12%, tomando en cuenta la máxima convencional.

### 6.3 Gastos Administrativos y de Servicios

Para la conformación de los gastos administrativos y de servicios, se tomo en cuenta los arriendos, servicios básicos, de guardianía, mantenimiento de equipos, seguros, publicidad y promoción, tomados en cuenta para los locales de producción y un local de arriendo.

<sup>90</sup> Abogado de la empresa SEDEMI S.C.C.



Tabla 6.6

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	1.800
TELEFONO LUZ AGUA	1.993
GUARDIANIA	4.800
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.645
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.498
GASTOS SEGUROS	1.678
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	19.393
<b>TOTAL</b>	<b>32.807</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

El arriendo corresponde a un local, ya que el otro se encuentra es de aporte al capital y esta listo para ser utilizado; la luz, agua, telefono y guardianía corresponden al uso de dos locales.

#### **6.4 Nomina de Personal**

Dentro de la nomina de personal se detalla todas las personas que conformaran *Panadería 5 Esquinas*, las remuneraciones están basadas en datos reales de nomina laboral del negocio, todo esto en concordancia de las leyes establecidas por parte del Ministerio del Trabajo

Tabla 6.7

CUADRO N° 4  
PANADERIA 5 ESQUINAS  
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSF.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Administrador	600	7.200	600	122		781,20	8.703	1,21	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703
Jefe de Produccion	450	5.400	450	122		585,90	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558
Analista de Compras y Marketing	450	5.400	450	122		585,90	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558
Coordinador Financiero	400	4.800	400	122		520,80	5.843	1,22	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843
Panadero	300	3.600	300	122		390,60	4.413	1,23	2	8.825	2	8.825	2	8.825	2	8.825	2	8.825
Pastelero	300	3.600	300	122		390,60	4.413	1,23	1	4.413	1	4.413	1	4.413	1	4.413	1	4.413
Ayudante de panaderia	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
Vendedora	300	3.600	300	122		390,60	4.413	1,23	3	13.238	3	13.238	3	13.238	3	13.238	3	13.238
<b>TOTAL</b>									11	57.119	11	57.119	11	57.119	11	57.119	11	57.119

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

## 6.5 Proyección Total de Ventas

Para referencia en el presente trabajo se realizó el análisis financiero en tres escenarios: pesimista, conservador, y optimista.

Los presentes datos corresponden a un escenario pesimista, el valor en el incremento de ventas se lo ha tomado como referencia en cuanto al índice de crecimiento de la Panadera y Pastelera.

El siguiente cuadro muestra las ventas por unidades, y por años para todas las categorías de productos.

### Tabla6.8

CUADRO N° 6  
PANADERIA 5 ESQUINAS  
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	Kachos		Pan con mayor porcentaje de harina blanca		Integral Largo		Pan de maiz		Empanadas		Moño Integral		Pan de dulce, chocolate, coco y lreñas		Bizcochos		Ponque		Meibas y Moncaybas		Orejas		Suspiros grandes		Aplanchados		Rosas de Agua popular		
	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	CANT.	PRECIO	
0																													
1	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
2	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
3	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
4	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
5	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
6	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
7	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
8	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
9	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	
10	1	10.983,60	1	123.444,00	1	15.163,20	1	2.592,00	1	28.512,00	1	3.240,00	1	26.697,60	1	8.748,00	1	3.240,00	1	2.268,00	1	4.860,00	1	1.620,00	1	3.240,00	1	12.960,00	

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.9

Proyeccion de Ventas Anuales						
PRODUCTO	PRODUCCION	Unidades x mes	Unidades x año	Unidades x dos locales	PVP	Total
Kachos	113	3390	40680	81360	0,15	12204
Labrado	300	9000	108000	216000	0,12	25920
Reventado	200	6000	72000	144000	0,12	17280
Gusano	150	4500	54000	108000	0,12	12960
Injerto	150	4500	54000	108000	0,12	12960
Pan de ajonjolí	220	6600	79200	158400	0,12	19008
Pan de miga	250	7500	90000	180000	0,12	21600
Integral Largo	117	3510	42120	84240	0,2	16848
Pan de maíz	20	600	7200	14400	0,2	2880
Empanadas	220	6600	79200	158400	0,2	31680
Molde Integral	5	150	1800	3600	1	3600
Pan de dulce	71	2130	25560	51120	0,12	6134,4
Pan de Leche	50	1500	18000	36000	0,2	7200
Pan de chocolate	45	1350	16200	32400	0,2	6480
Trenzadas de dulce	10	300	3600	7200	0,2	1440
Pan de coco	30	900	10800	21600	0,2	4320
Bizcochos	90	2700	32400	64800	0,15	9720
Ponque	10	300	3600	7200	0,5	3600
Melbas y Moncaybas	7	210	2520	5040	0,5	2520
Orejas	15	450	5400	10800	0,5	5400
Suspiros grandes	5	150	1800	3600	0,5	1800
Aplanchados	10	300	3600	7200	0,5	3600
Rosas de Agua popular	200	6000	72000	144000	0,10	14400

Elaborado por: Diana Pillajo

## 6.6 Costos Directos de Fabricación

Aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.) Para el costeo de los productos se consultó a todos los proveedores con los que se maneja en la actualidad las materias primas, como harina, grasas, azúcar, sal, etc.

Para la formulación y costeo de las distintas recetas planteadas en los grupos de productos, se recurrió a la ayuda de la Señora Magdalena Zaldumbide, graduado del American Institute Bakery, el detalle del costeo por cada producto se detalla en los anexos adjuntos.

**CUADRO N° 16**  
**PANADERIA 5 ESQUINAS**  
**INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS**

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Kachos	Pan con mayor porcentaje de harina blanca	Integral Largo	Pan de maíz	Empanadas	Molde Integral	Pan de dulces, chocolate, coco y trenzas	Bizcochos	Ponque	Moltes y Moncaybas	Orejas	Suspiros grandes	Aplanchados	Rosas de Agua popular
<b>MARGEN DE COSTOS</b>	<b>10983,6</b>	<b>123444</b>	<b>15163,2</b>	<b>2592</b>	<b>28512</b>	<b>3240</b>	<b>26697,6</b>	<b>8748</b>	<b>3240</b>	<b>2268</b>	<b>4860</b>	<b>1620</b>	<b>3240</b>	<b>12960</b>
Harina	1664,18	20142,38	1179,36	277,20	4158,00	336,00	1789,20	1701,00	91,64	116,58	198,95		126,00	3628,80
Harina Integral			1168,13		686,40	332,80								
Harina Maiz				208,80										
Polvo de hornear									8,99	6,02				
Linaza						44,44								
Avena						62,22								
Agua	0,23	2,86		0,05	0,47		0,15	0,17	0,01		0,03		0,02	0,37
Sal	16,64	201,42	19,66	3,78	50,82	5,60	2,98	20,79			1,49	0,13	0,95	36,29
Azúcar Impalpable												46,65	164,43	
Azúcar	59,91	1450,25	106,14	27,22	249,48	12,60	456,25	54,43	41,24	52,46	44,76	28,95		87,09
Margarina para mil hojas											513,09		324,96	
Manteca Vegetal	389,89	9438,14	460,51		2597,76	32,80		575,64		86,25				377,86
Margarina	779,79			221,40	649,44		838,37		107,35	86,25				
Marva											34,11		21,60	
Huevos	380,38			113,40	712,80		383,40		117,82	78,89		89,62	64,80	
Levadura	251,05	2278,97	345,95	76,03	592,42	105,60	314,90	199,58						547,43
Queso					8448,00									
Esencias	89,15								5,02	13,45		2,94		
Leche														
Memelada										19,88				
Chocolate										166,01	161,49			
Coco							844,76							
Crema Pastelera							451,56							
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS</b>	<b>0,3306</b>	<b>0,2715</b>	<b>0,2163</b>	<b>0,3580</b>	<b>0,6364</b>	<b>0,2877</b>	<b>0,1903</b>	<b>0,2917</b>	<b>0,1148</b>	<b>0,2759</b>	<b>0,1963</b>	<b>0,1039</b>	<b>0,2169</b>	<b>0,3609</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

## 6.7 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no se relacionan directamente con la manufactura, pero contribuyen y forman parte del costos de producción: mano de obra indirecta y materiales indirectos, calefacción, luz y energía para la fábrica, arrendamiento del edificio de fábrica, depreciación del edificio y de equipo de fábrica, mantenimiento del edificio y equipo de fábrica, seguro, etc.<sup>91</sup>

## 6.8 Variación de Inventarios

Tomando en cuenta que el negocio de la panificación tiene productos perecederos, con no más de un día de duración para garantizar su frescura y buena calidad. Con este antecedente, no se considera un inventario inicial o final en las proyecciones de los mismos, tomando el supuesto de todo lo que se produce se vende.

El manejo de la cuenta se lo realizara con el método FIFO (First In First Out), este mismo método será utilizado para el manejo de la materia prima para la elaboración de los productos.

**Tabla 6.11**

INVENTARIOS	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTOS TERMINADOS	315	326	337	349	362	374	387	401	415	430	0

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

<sup>91</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/CostosIndirectosDeFabricacion>

## 6.9 Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El estado de fuentes y usos tiene como objetivo presentar información pertinente y concisa, relativa a lo recaudado y los desembolsos de efectivos de un ente económico durante un período de tiempo.

Los rubros recaudados son:

- Capital Propio
- Crédito de largo plazo
- Ingreso por ventas

Los rubros desembolsados son:

- Inversión
- Gastos de nómina
- Otros rubros, pago de crédito incluido los intereses, gastos administrativos, y los costos indirectos de fabricación.
- Imprevistos, esta tomado como el 2% del valor de las ventas para cubrir alguna necesidad con respecto a los gastos, nomina, costos indirectos, etc.

La distribución de dividendos se la realizara a partir del año 4 y 5 con un 25% y 20% respectivamente, utilizando el resto para reinversión y ampliación de locales comerciales.

Con una evaluación proyectada a 10 años se obtiene la siguiente información:

- En el primer año se recupera la inversión realizada
- La Tasa Interna de Retorno es del 25,63% lo que supone un proyecto viable, por encontrarse encima del costo de oportunidad, tomando en cuenta un escenario pesimista.

Tabla 6.12

PANADERIA 5 ESQUINAS ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>FUENTES</b>											
CAP. PROPIO	110.024										
CREDITO DE LARGO PLAZO	110.000										
ING. POR VTAS	-	247.568	256.283	265.304	274.643	284.310	294.318	304.678	315.402	326.505	337.998
ING. CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	5.946	5.946	5.946	5.946	5.946	5.946
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	91.999
IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO ANTERIOR</b>		10.543	44.895	78.342	114.825	154.374	191.895	254.689	319.986	389.025	461.938
<b>TOTAL FUENTES</b>	220.024	258.111	301.177	343.646	389.467	444.630	492.159	565.313	641.334	721.476	897.881
<b>USOS</b>											
INVERSIONES	209.481										
GASTOS DE NOMINA		57.119	57.119	57.119	57.119	57.119	57.119	57.119	57.119	57.119	57.119
COSTOS DIRECTOS		75.564	78.224	80.978	83.828	86.779	89.833	92.996	96.269	99.658	103.166
VARIACION DE INVENTARIOS		315	11	12	12	13	13	14	14	15	
COSTOS INDIRECTOS		2.476	2.563	2.653	2.746	2.843	2.943	3.047	3.154	3.265	3.380
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		32.807	32.807	32.807	32.807	32.807	32.807	32.807	32.807	32.807	32.807
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO							5.946	5.946	5.946	5.946	5.946
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO							832	832	832	832	832
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		17.192	19.317	21.704	24.387	27.401					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		6.099	10.574	8.187	5.504	2.490					
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VEN											
IMPREVISTOS		3.359	3.414	3.471	3.530	3.591	3.654	3.719	3.787	3.857	3.929
PAGO IVA RETENIDO		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL USOS</b>	209.481	194.931	204.029	206.931	209.934	213.043	193.148	196.480	199.928	203.499	207.179
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	10.543	63.180	97.148	136.715	179.533	231.587	299.011	368.833	441.406	517.977	690.702
<b>SALDO ANTERIOR</b>		10.543	44.895	78.342	114.825	154.374	191.895	254.689	319.986	389.025	461.938
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		17.192	19.317	21.704	24.387	27.401					
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL							5.946	5.946	5.946	5.946	5.946
Depreciación Activos Fijos		12.641	12.641	12.641	12.641	12.641	12.641	12.641	12.641	12.641	12.641
Amortizaciones		7.061	7.061	7.061	7.061	7.061					
<b>UTILIDAD</b>	-	50.442	51.879	60.387	69.406	78.979	94.487	101.516	108.793	116.325	124.123
Participación Trabajador ( 15% )		7.566	7.782	9.058	10.411	11.847	14.173	15.227	16.319	17.449	18.618
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	-	42.875	44.097	51.329	58.995	67.132	80.314	86.289	92.474	98.876	105.504
Impuesto a la Renta ( 25% )		10.719	11.024	12.832	14.749	16.783	20.079	21.572	23.118	24.719	26.376
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	-	32.156	33.073	38.497	44.246	50.349	60.236	64.717	69.355	74.157	79.128
DISTRIBUCION DE UTILIDADES						11.062	10.070	12.047	12.943	13.871	14.831
<b>SALDO DE CAJA</b>	10.543	44.895	78.342	114.825	154.374	191.895	254.689	319.986	389.025	461.938	630.876
Inversion Inicial	220.024										
Flujo de efectivo (220.024)		51.859	52.775	58.199	63.948	70.051	72.877	77.358	81.996	86.798	91.769
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		25.63%									

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca



**PANADERIA 5 ESQUINAS  
FLUJO DE EFECTIVO**

AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	220.024						(220.024)	-220.024
1		177.425	6.099	7.566	10.719	247.568	51.859	76.243
2		184.702	10.574	7.782	11.024	256.283	52.775	82.155
3		185.215	8.187	9.058	12.832	265.304	58.199	88.276
4		185.535	5.504	10.411	14.749	274.643	63.948	94.612
5		185.629	2.490	11.847	16.783	284.310	70.051	101.171
6		187.189	832	14.173	20.079	294.318	72.877	107.961
7		190.520	832	15.227	21.572	304.678	77.358	114.990
8		193.969	832	16.319	23.118	315.402	81.996	122.266
9		197.538	832	17.449	24.719	326.505	86.798	129.799
10		201.234	832	18.618	26.376	337.998	91.769	137.596
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>							<b>25,63%</b>	<b>39,37%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>					<b>10,13%</b>		<b>190.357</b>	<b>392.224</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD</b>						<b>1,12</b>	<b>1,27</b>	

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

**Tabla 6.14**

<b>Escenario Pesimista</b>		
<b>Con Financiamiento</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
		190.357

Elaborado por: Diana Pillajo

En el escenario pesimista se puede observar un valor similar al costo de oportunidad, existe una recuperación de la inversión en el primer año, los datos están presentados con información después de impuestos.

De igual manera se ha tomado en cuenta dos escenarios adicionales para el análisis del presente plan de negocio, un escenario conservador y otro optimista, los resultados de los mismos se los muestra a continuación:

Tabla 6.15

Escenario Conservador		
Con Financiamiento	VAN	TIR
	273.400	31,71%

Elaborado por: Diana Pillajo

Dentro de este escenario se puede comprobar valores de TIR y VAN positivos, con lo que se puede determinar una viabilidad del negocio, y la recuperación de la inversión es en el primer año.

Tabla 6.16

Escenario Optimista		
Con Financiamiento	VAN	TIR
	369.140	38,46%

Elaborado por: Diana Pillajo

Dentro de este escenario optimista se puede comprobar valores de TIR y VAN altos con respecto al escenario pesimista, con lo que se puede determinar una viabilidad del negocio, y la recuperación de la inversión es en el primer año.

## 6.10 Evaluación Económica - Financiera

Para la determinación del valor propio del proyecto, se ha determinado la tasa de descuento o costo de oportunidad del mismo, para lo cual se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), con lo cual se obtuvo lo siguiente:

- Ke desapalancado (Costo de los recursos propios en los Estados Unidos y sin financiamiento)
- Ke desapalancado en Ecuador
- Ke apalancado en Ecuador
- CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

Para la obtención del Ke desapalancado en Estados Unidos se utilizó la siguiente fórmula<sup>92</sup>:

$$K_{e_{DES\ USA}} = R_f + (\beta_d * (R_m - R_f))$$

Donde:

- $K_{e_{DES\ USA}}$ : Costo del capital desapalancado en USA.
- $R_f$ : Tasa libre de riesgo (bono soberano) para diez años (Dato obtenido en [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)<sup>93</sup>).
- $\beta_d$ : Para su cálculo se ha utilizado un beta desapalancado comparable del sector procesamiento de alimentos de USA, basado en una muestra de 123 empresas; información obtenida del sitio de Internet [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com).
- $R_m$ : "Equity Risk Premium" de Estados Unidos, es decir, el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo o "Prima de Mercado". Dato obtenido en [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com).

$$K_{e_{DES\ USA}} = R_f + (\beta_d * (R_m - R_f))$$

$$K_{e_{DES\ USA}} = 3,84\% + (0,67 * (6,42 - 3,84))$$

$$K_{e_{DES\ USA}} = 3,84\% + (0,67 * 2,58)$$

<sup>92</sup> ROSS y WESTERFIELD. Finanzas Corporativas. Pág. 287. 8va Edición

<sup>93</sup> [www.bloomberg.com/markets/rates/index.html](http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html)

$$Ke_{DES\ USA} = 3,84\% + 1,72\%$$

$$Ke_{DES\ USA} = 5,56\%$$

Del resultado de esta operación se obtuvo 5,56% al cual se le agregara el valor del riesgo país para poder determinar el Ke desapalancado en el Ecuador.

$$Ke_{DES\ ECUA} = Ke_{DES\ USA} + EMBI_{ECUA}$$

Donde:

- $Ke_{DES\ USA}$ : Costo de capital desapalancado en USA.
- $Ke_{DES\ ECUA}$ : Costo esperado de capital desapalancado en Ecuador.
- $EMBI_{ECUA}$ : Riesgo País del Ecuador.

$$Ke_{DES\ ECUA} = 5,56\% + (687/100)$$

$$Ke_{DES\ ECUA} = 5,56\% + 6,87\%$$

$$Ke_{DES\ ECUA} = 12,43\%$$

Del resultado de esta operación se obtuvo el 12,43% que es el Ke desapalancado en el Ecuador. Para las siguientes operaciones se utilizara el

Cd que representa el costo de la deuda para lo cual se tomo como referencia al Banco del Pacifico, con un valor del 11,5%.

Para obtener el Ke apalancado del proyecto se procedió con la siguiente operación:

$$Ke_{APAL} = Ke_{DES} + D/E * (1 - Tc) * (Ke_{DES} - Kd)$$

En donde:

- $Ke_{APAL}$ : Costo esperado de capital de los accionistas apalancado.
- $Ke_{DES}$ : Costo de capital de los accionistas desapalancado.
- Tc: Tasa de impuestos.
- D/E: Relación deuda a Patrimonio.
- Kd: Costo de la deuda.

$$Ke_{APAL} = 12,43\% + 52,91\% * (1 - 36,25\%) * (12,43\% - 11,5\%)$$

$$Ke_{APAL} = 12,43\% + 52,91\% * (0,6375) * (0,0093)$$

$$Ke_{APAL} = 12,43\% + 52,91\% * (0,005929)$$

$$Ke_{APAL} = 12,43\% + 0,003137$$

$$Ke_{APAL} = 0,1274$$

$$Ke_{APAL} = 12,74\%$$

El modelo del CPPC se determina con la siguiente fórmula<sup>94</sup>:

$$CPPC = (E/V * Ke_{APAL}) + (D/V * Kd * (1 - Tc))$$

En donde:

- CPPC: Tasa de descuento del proyecto.
- $Ke_{APAL}$ : Costo de capital accionario apalancado.
- E/V: Relación Capital versus deuda más capital.
- D/V: Relación Deuda versus deuda más capital.
- Kd: Costo de la deuda.
- Tc: Tasa de impuestos corporativos.

$$CPPC = (54,61\% * 12,47\%) + (45,39\% * 11,5\% * (1 - 0,3625))$$

$$CPPC = 0,068099 + 0,03327$$

$$CPPC = 0,1013$$

$$CPPC = 10,13\%$$

---

<sup>94</sup> ROSS y WESTERFIELD. Finanzas Corporativas. Pág. 493. 8va Edición

Del calculo se obtuvo la tasa de rendimiento requerida para el proyecto de 10,13% (CPPC)

**Tabla 6.17**

<b>Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital CPPC</b>	
Tasa libre de Riesgo Rf	3,84%
Beta Desapalancado USA	0,67
Riesgo de Mercado menos tasa libre de riesgo Rm	6,42%
Ke Desapalancado USA	5,56%
EMBI (Riesgo País)	6,87%
Ke Desapalancado Ecuador	12,43%
Ke Apalancado del Proyecto	12,74%
Costo de la deuda (Kd Proyecto)	11,50%
D/V	45,39%
E/V	54,61%
Tasa de Impuestos Ecuador Tc	36,25%
<b>Tasa de descuento CPPC</b>	<b>10,13%</b>

Elaborado por: Diana Pillajo

### **6.11 Cálculo del punto de equilibrio**

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas/organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto.<sup>95</sup> Es decir el punto no se genera ninguna utilidad o ganancia.

Para la determinación del punto de equilibrio se utilizo el siguiente planteamiento con datos obtenidos de la proyección anual de ventas.

<sup>95</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_punto\\_de\\_equilibrio](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_punto_de_equilibrio)

### Esquema 6.1

Datos	
Unidades	1.647.360
Ventas	247.568

Costo Promedio	0,15	\$/Q
Costo Fijo	0,05	Fijo / Q
Costo Variable	0,07	Variable/Q

Q de Equilibrio	Total Costos Fijos	78.040,00	Precio Unt de venta - los costos variables unitarios
	Margen contribucion Unt	0,08	

	Cero		Perdida	Ganancia
Q de Equilibrio =	922.099	Unidades	900.000	1.000.000
Proyeccion en \$	138.574,58		135.253,50	150.281,66

PRUEBA PARA COMPROBAR EL EQUILIBRIO				
Costos Variables	60.534,58		59.083,81	65.648,67
Costos Fijos	78.040,00		78.040,00	78.040,00
Total de Costos	138.574,58		137.123,81	143.688,67
Punto de Equilibrio	0,00		-1.870,31	6.592,99

Elaborado por: Diana Pillajo

## 6.12 Estados Financieros

Para dar un mejor panorama del estado de alguna compañía se considera importante la información proporcionada por los estados financieros.

Los mismos que proporcionan resultados operativos de la empresa durante un periodo de tiempo, y los desarrollos para operaciones futuras. En conjunto se busca proporcionar un panorama contable acerca de las operaciones de la empresa y su posición financiera.<sup>96</sup>

### 6.12.1 Estado de Resultados

El estado de resultados, denominado estado de pérdidas y ganancias, resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un periodo contable.

<sup>96</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:95



La utilidad antes de impuestos y participaciones y la utilidad neta, con relación a las ventas, aumenta progresivamente año tras año. La relación gastos sobre el nivel de ventas se reduce año tras año.

Es importante tomar en cuenta que las utilidades netas se reducen levemente en el segundo año debido a que se incrementan los gastos financieros, ya que en el primer año el primer pago de intereses se lo incluye en la inversión inicial.

### **6.12.2 Balance de Situación Inicial**

El Balance General describe la posición financiera de la empresa en un momento determinado.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:97

Tabla 6.18

**PANADERIA 5 ESQUINAS**  
**ESTADO DE SITUACION INICIAL**  
**AÑO 0**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	10.543	PORCION CTE.L.PLAZO	17.192
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17.192</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>10.543</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5563,38		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6933,88		
VEHICULOS	29960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1888,05		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>92.808</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	DEUDA L. PLAZO	92.808
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>174.176</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	110.024
INVERSION PUBLICITARIA	27704,56		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONST	6.600	UTIL DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>35.305</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>110.024</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>220.024</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>220.024</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.19

**PANADERIA 5 ESQUINAS**  
**ESTADO DE BALANCE**  
**AÑO 1**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	44.895	PORCION CTE.L.PLAZO	19.317
INVENTARIOS	315	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>45.210</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.317</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>73.492</b>
		DEUDA L. PLAZO	73.492
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>92.808</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(12.641)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>161.535</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTOS DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL. DEL EJERCICIO	32.156
INTERESES DURANTE LA CONSTR	6.600		
AMORTIZACION ACUMULADA	(7.061)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>28.244</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>142.180</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>234.988</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>234.988</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.19

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 2**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	78.342	PORCION CTE.L.PLAZO	21.704
INVENTARIOS	326	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>78.668</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>21.704</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>51.788</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	DEUDA L. PLAZO	51.788
DEPRECIACION ACUMULADA	(25.282)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>73.492</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>148.894</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	110.024
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	32.156
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	6.600	UTIL. DEL EJERCICIO	33.073
Amortización acumulada	(14.122)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>175.253</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>21.183</b>		
		0,42	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>248.745</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>248.745</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.21

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 3**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	114.825	PORCION CTE.L.PL.	24.387
INVENTARIOS	338	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>115.163</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>24.387</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>27.401</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	27.401
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>51.788</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(37.924)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>136.253</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	65.229
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONST	6.600	UTIL. DEL EJERCICIO	38.497
Amortización acumulada	(21.183)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>213.749</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>14.122</b>		
		0,24	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>265.537</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>265.537</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.22

**PANADERIA 5 ESQUINAS**  
**ESTADO DE BALANCE**  
**AÑO 4**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	154.374	PORCION CTE.L.PL.	27.401
INVENTARIOS	350	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>154.724</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>27.401</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27.401</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(50.565)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>123.612</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	103.726
INTERESES DURANTE LA CONSTRU	6.600		
Amortización acumulada	(28.244)	UTIL. DEL EJERCICIO	44.246
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>7.061</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>257.996</b>
			0,11
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>285.397</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285.397</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.23

**PANADERIA 5 ESQUINAS**  
**ESTADO DE BALANCE**  
**AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	191.895	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	363	D. C. PLAZO	5.946
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>192.258</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.946</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.946</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(63.206)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>110.970</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	136.911
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONS	6.600	UTIL. DEL EJERCICIO	50.349
Amortización acumulada	(35.305)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>297.283</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>303.229</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>303.229</b>

Fuente: Programa Financiero Proporcionado por Ing. Víctor Dinamarca

### 6.13 Análisis de los Indicadores Financieros

Con la obtención de los balances, porcentajes de ventas, gastos, etc., se ha generado la información para el análisis de los indicadores financieros, los

cuales proporcionarán información de análisis y proyección para el funcionamiento en el largo plazo o por lo menos determinar una situación para el futuro.<sup>98</sup>

### **6.13.1 Razones de Liquidez**

Estas razones muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes.<sup>99</sup>

#### **6.13.1.1 Razón Circulante**

Esta razón se obtiene dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes, e indica en que medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano.<sup>100</sup>

La liquidez de la empresa se presenta en mediciones positivas, puesto que el circulante total logra cubrir más de una vez las deudas contraídas en los diferentes periodos analizados.

Por cada dólar de deuda, la empresa tiene para cubrir 2,88 dólares, en el primer año.

#### **6.13.1.2 Prueba Ácida**

Esta razón se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo la parte restante entre los pasivos circulantes, esta es una variación de la razón circulante.<sup>101</sup>

El concepto de la prueba acida esta reflejado de la siguiente manera, por cada dólar de deuda se tiene 2,86 dólares líquidos y efectivos para cubrir las deudas corrientes. Este índice es muy similar a la razón circulante ya que en esta

---

<sup>98</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:110

<sup>99</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:111

<sup>100</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:111

<sup>101</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:112



simulación de negocio los inventarios son muy volátiles, es decir de no gran acumulación.

### **6.13.2 Razón de la Actividad**

Esta razón mide la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.<sup>102</sup>

#### **6.13.2.1 Razón de Rotación de Activos Fijos**

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo y ayudar a generar ventas, se lo obtiene dividiendo las ventas / activos fijos netos.<sup>103</sup>

En el análisis de esta razón observamos que el total de los activos en este negocio mantiene su eficiencia sobre el factor 1, en los diferentes periodos, es decir su productividad en los primeros años es razonable y los dos últimos se torna más eficiente.

Para el año 1 se tiene que el activo fijo ha rotado 1,5 veces.

### **6.13.3 Razón de Apalancamiento Financiero**

El apalancamiento financiero es el aumento de riesgo y rendimiento introducido por el uso del financiamiento de costo fijo como la deuda y las acciones preferentes.<sup>104</sup>

#### **6.13.3.1 Razón de Endeudamiento**

Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores, y se calcula las Deudas Totales / Activos Totales.<sup>105</sup>

*Panadería 5 Esquinas*, tiene el 45% de endeudamiento con los acreedores (Banco), esta razón muestra que la empresa esta más protegida en caso de

---

<sup>102</sup> L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 120

<sup>103</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:115

<sup>104</sup> L. GITMAN. Principios de Administración Financiera. Pág.: 124

<sup>105</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:118

perdidas por liquidación, los acreedores pueden tener menor riesgo al momento del préstamo ya que la mayor parte de la inversión realizada es con capital propio.

#### **6.13.4 Razón de Rentabilidad**

Muestra los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de las deudas sobre los resultados operativos.<sup>106</sup>

##### **6.13.4.1 Razón de Rentabilidad sobre el Patrimonio**

La razón de rentabilidad (Utilidad después de impuestos / Patrimonio), representa el porcentaje que se obtuvo en un periodo económico en relación a utilidad neta y patrimonio. En este caso los porcentajes calculados superan los porcentajes financieros y de inversión del mercado actual. Para el año 1 se obtuvo el 32,12% de rentabilidad.

##### **6.13.4.2 Margen de Utilidad Bruta**

Representa el porcentaje de utilidad entre lo que se vendió y lo que costo producir. Para el caso de estudio se obtuvo un 68% de margen bruto, lo cual indica que el porcentaje representa un factor real en relación al sector panificador. (Total estado de resultados año uno 169.528 / 247.568)

##### **6.13.4.3 Margen de Utilidad Operativa**

Representa el porcentaje entre el margen bruto menos los costos operativos de la gestión comparado con la ventas.

Este margen representa el 24,7% de utilidad operativa. Es decir que los gastos operativos representan la diferencia entre el margen bruto y la utilidad operativa. 43,3%.

---

<sup>106</sup> SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.:121

#### 6.13.4.4 Margen de Utilidad Neta

Representa el margen neto después de haberse deducido costos, gastos, impuestos y participaciones. Este porcentaje generalmente es el medidor final de la gestión comercial y financiera del negocio.

El valor obtenido para el año 1 es de 15,8% de utilidad neta. Que comparado con los porcentajes de inversión del mercado se mantiene por sobre las tasas de interés pagadas.

#### 6.13.4.5 Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Representa el margen que los inversionistas han obtenido dentro de un periodo financiero, con respecto al total de los activos invertidos.

Formula= Utilidad operacional / Total de Activos

<b>Utilidad</b>	
<b>Operacional</b>	50442
<b>Total Activos</b>	234988
<b>Resultado</b>	21,46%

Del resultado del ROA se obtiene un 25,17% lo que nos indica que la inversión resulta rentable con los porcentajes que ofrece el mercado de inversión.

#### 6.13.4.6 Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Representa el margen que los inversionistas han obtenido dentro de un periodo financiero, con respecto al total de patrimonio invertido.

Formula = Utilidad Neta / Total de Patrimonio

<b>Utilidad Neta</b>	32156
<b>Patrimonio</b>	142180
<b>Resultado</b>	22,61%

Del resultado del ROE se obtiene un 24,54% lo que nos indica que la inversión resulta rentable con los porcentajes que ofrece el mercado de inversión.



CAPITULO 7  
**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

1. En el negocio panificador se pueden aplicar la producción por economía de escala, para todos los productos de alta rotación.
2. Es muy difícil encontrar un producto sustituto al pan, que cumpla con todos los nutrientes y aporte al equilibrio de la dieta diaria.
3. El Valle de los Chillos, es un mercado en desarrollo, con un crecimiento constante de su población y que se lo puede aprovechar.
4. Con la implementación del nuevo negocio se puede mejorar la percepción que tienen los consumidores con respecto del pan expendido en el sector.
5. Existe una tendencia creciente por el consumo de productos integrales y de dieta.
6. Los consumidores toman muy en cuenta la calidad de la atención en lo locales de compra y la calidad de los productos.
7. De las personas encuestadas el 51,71%, acude a un local de panadería a diario.
8. La mayor cantidad de clientes potenciales se encuentran ubicados en los sectores de el Triangulo y Sangolquí.
9. El 43,61% de los encuestados consumo un promedio de 5 a 9 panes diarios, el 31,84% se encuentra consumiendo entre 10 a 14 unidades diarias.

10. El porcentaje de consumo de productos de panadería y pastelería en el Ecuador, con respecto a otros países de Latinoamérica es muy bajo.
11. Tanto la presentación como el precio de los productos son los dos primeros factores que consideran los consumidores al momento de la compra.
12. Los servicios que les gustaría recibir a los consumidores son atención a domicilio y servicio de cafetería.
13. Se debe ubicar la mayor cantidad de locales en todos los puntos estratégicos en cuanto a población y acceso al Valle de los Chillos.
14. Se utilizará la identidad sensorial para atraer los clientes considerando que son productos comestibles, y por ende las primeras impresiones de vista, olfato y gusto son las que más cuentan para decidir la compra.
15. Se dará a conocer nuevos productos a través de degustaciones semanales.
16. Se obtendrá la máxima producción y rendimiento a una propiedad de capital propio que será utilizada para un local de venta y producción.
17. El método de inventario que mejor se ajusta a este tipo de negocio es de PEPS y se tratará de tener inventario inicial y final cero.
18. El primer año de funcionamiento se tendrá pérdida, a partir del segundo se irá recuperando la inversión realizada.
19. Los indicadores financieros arrojan resultados positivos a través de los años y se refleja una evolución positiva de la empresa.

## 7.2 RECOMENDACIONES

1. Se deberá realizar la mayor cantidad de calificaciones de proveedores de todas las materias primas, e insumos, para contar con algunas alternativas de compras y poder diversificar las mismas.
2. Se recomienda que los próximos locales estén ubicados en los centros de más alta concentración poblacional, preferible cerca de paradas de buses y de conjuntos habitacionales o áreas en construcción.
3. Se deberán implementar nuevos servicios según las necesidades de los clientes para dar mayor innovación y creatividad a la cadena.
4. Se recomienda que la gama de productos sea amplia y diversa según el nivel socio-económico al cual se este atendiendo.
5. Se recomienda tener horarios rotativos de producción para que los productos sean siempre frescos y se disponga de pan a todas horas.
6. Se recomienda realizar una recopilación de las recetas aplicadas para tener un histórico de las mismas y poder mejorarlas según los productos que puedan ofrecer los proveedores seleccionados.
7. Se recomienda difundir las buenas propiedades y beneficios del consumo de pan.
8. Crear e implementar políticas justas y equitativas para el buen funcionamiento del nuevo negocio, y que todo el manejo del mismo sea un ejemplo para otros negocios similares.
9. Se recomienda realizar una selección de personal, tomando en cuenta a gente del sector y de esta manera se contribuir al desarrollo del cantón.



Anexo 1



**Pan Blanco con Ajonjolí**

**Pan de Manteca**



**Pan de Roscas**

**Croissant**



**Pan Injerto**



**Pan Integral**



**Suspiros**



**Empanadas**



**Pan de Maíz**

**Molde 5 Cereales**

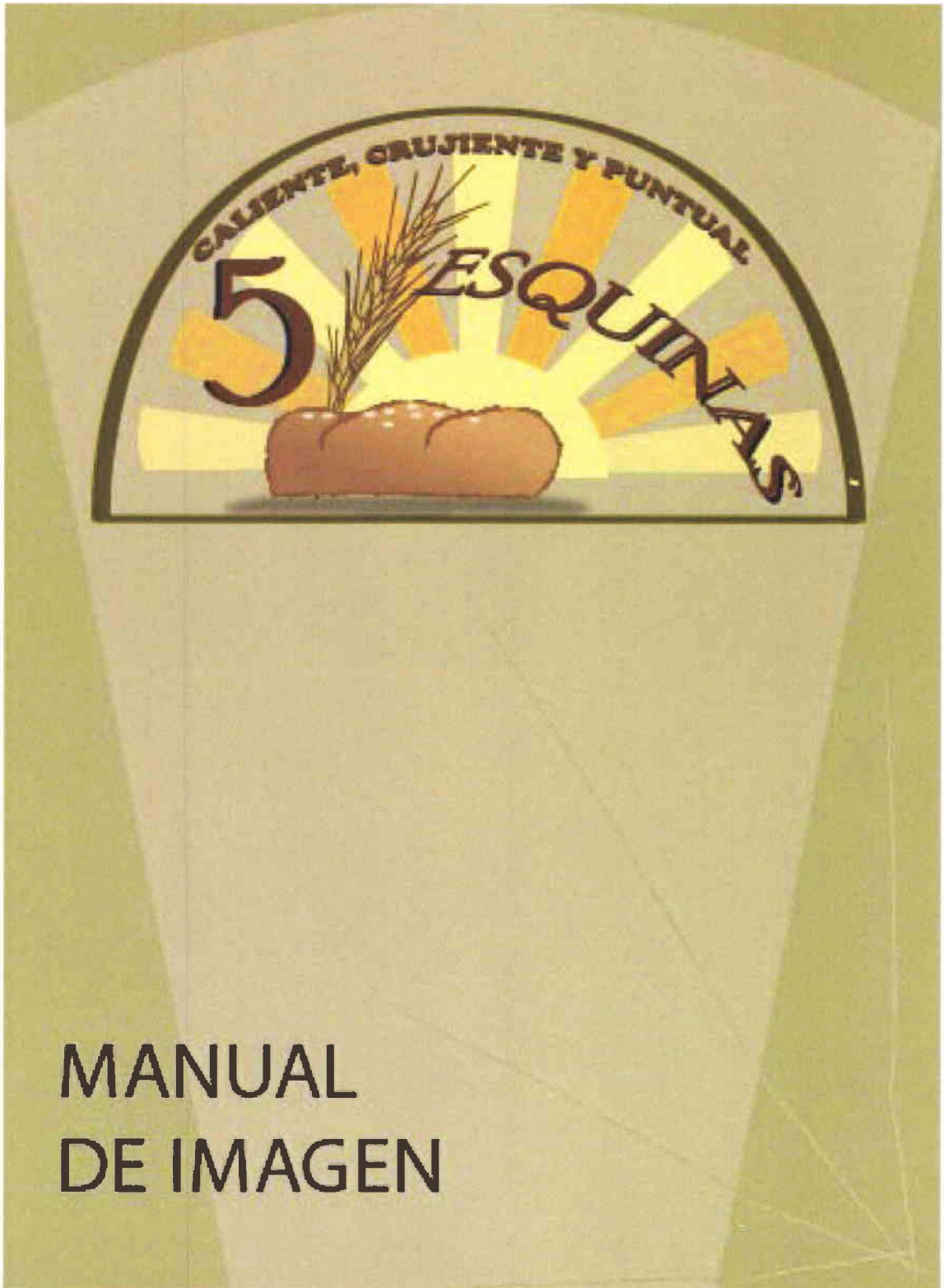


**Pan de Azúcar**

**Pan Blanco Gusano**

Manual de Imagen

Anexo 2

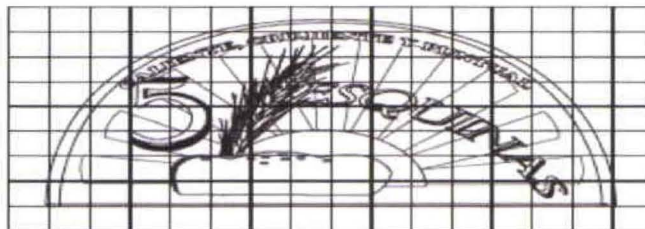


4

## Estructura



Logotipo simplificado en blanco y negro necesario para el caso de copias o muchas veces en serigrafía. La cuadrícula permite reproducir el logo de manera exacta en diversas aplicaciones. La medida de la cuadrícula es de 1 x 1 cm



5

## Papelería



### Tarjetas Personales

#### Tiro



#### Retiro



Unicamente el el sol con una transparencia overlay y una opacidad de 50

6

Papelería



Hoja Membretada  
21cm x 29,7 cm

Logo con una  
opacidad de 50%



La espiga con una  
opacidad 34%



7

Papelería



Sobre de Oficio  
24cm x 11.5cm



8

## Aplicaciones



### Camisetas



Para las camisetas se utiliza el logo de esta manera para q sobresalga de los colores de ellas.

9

## Aplicaciones



### Taza



Sol y nombre aplicado el efecto de transparencia overlay. Y una opacidad de 78

### Esfero



10

# Aplicaciones



Letrero  
3m x 2m



11

# Modo de Uso





# Modo de Uso



**Recetario Básico de la Panadería**  
**Anexo 3**

**PAN DE LECHE DE DULCE**  
**( Para 95 Unds. )**

**INGREDIENTES**

Harina de Trigo	95%	2.850	Gramos	-	5 lbs 12 Onzas
Harina de Maíz	5%	150	Gramos	-	5 Onzas
Sal	0.5%	15	Gramos	-	1/2 Onzas
Azúcar	30%	900	Gramos	-	1 Libra 13 Onzas
Mejorador Frapant	0.5%	15	Gramos	-	1/2 Onza
Margarina Cremapan	20%	600	Gramos	-	1 Lb 3 Onzas
Levadura Levapan	3%	90	Gramos	-	3 Onzas
Polvo de Hornear Levapan	3%	90	Gramos	-	3 Onzas
Huevos	20%	600	Gramos	-	12 Unds.
Leche en Polvo Levapan	4%	120	Gramos	-	4 Onzas
Agua	55%	1.650	c.c.	-	1 litro 3/4
Ext. de Vainilla Levapan	0.8%	24	Gramos	-	4 tapas
Yemo Levapan	0.003%	1	Gramo	-	1 Gota

**PROCEDIMIENTO**

1. Mezclar harina de trigo, de maíz, sal, Franpant y Polvo para Honear.
2. Formar un cráter y colocar dentro levadura, agua, leche en polvo y diluir todo esto.
3. Aparte cremar margarina cremapan con azúcar hasta lograr un poco de esponjosidad, colocar huevos de dos en dos, yemo y extracto de Vainilla.
4. Esta mezcla agregar sobre la levadura disuelta previamente incorporarlo con toda la harina y amasar hasta formar una masa uniforme.
5. En latas engrasadas colocar porciones de 75 gs (2 Onzas 1/2) cada una.
6. Pintar con Brillapan y fermentar durante 20 minutos.
7. Hornear a 200 °C durante 20 minutos.

## PAN DE LECHE DE DULCE

( Para 95 Unds. )

### INGREDIENTES

Harina	100%	3.000	Gramos	-	6 Libras
Agua	50%	1.500	c.c.	-	1.5 litros
Sal	0.5%	15	Gramos	-	1/2 Onza
Azúcar	25%	750	Gramos	-	1.1/2 Libras
Margarina Grasapan	12%	360	Gramos	-	12 Onzas
Levadura Levapan	6%	180	Gramos	-	6 Onzas
Mejorador S-500	1%	30	Gramos	-	1 Onza
Huevos	10%	300	Gramos	-	6 Unidades
Leche en Polvo Levapan	3%	90	Gramos	-	3 Onzas
Yemo Levapan	0.003%	1	Gramo	-	1 Gota
Ext. de Vainilla Levapan	0.8%	24	Gramos	-	4 tapas

### PROCEDIMIENTO

1. Mezclar harina de trigo, de maiz, sal, Franpant y Polvo para Honeat.
2. Formar un cráter y colocar dentro levadura, agua, leche en polvo y diluir todo esto.
3. Aparte cremar margarina cremapan con azúcar hasta lograr un poco de esponjosidad, colocar huevos de dos en dos, yemo y extracto de Vainilla.
4. Esta mezcla agregar sobre la levadura disuelta previamente incorporarlo con toda la harina y amasar hasta formar una masa uniforme.
5. En latas engrasadas colocar porciones de 75 gs (2 Onzas 1/2) cada una.
6. Pintar con Brillapan y fermentar durante 20 minutos.
7. Hornear a 200 °C durante 20 minutos.

## PAN CROISSANTS

( Para 104 unds.)

### INGREDIENTES

Harina	100%	3.00	Gramos	-	6 Libras
Agua	50%	1.500	c.c.	-	1.5 Litros
Sal	2%	60	Gramos	-	2 Onzas
Azúcar	10%	300	Gramos	-	10 Onzas
Mejorador S-500	0.5%	15	Gramos	-	1/2 Onza
Levadura Levapan	3%	90	Gramos	-	3 Onzas
Margarina Grasapan	10%	300	Gramos	-	10 Onzas
Esencia de Mantequilla Levapan	0.8%	24	Gramos	-	4 Tapas
Yemo Levapan	0.003%	1	Gramo	-	1 Gota
Pastelpan	33%	1.000	Gramos	-	2 Libras

### PROCEDIMIENTO

1. Formar una masa con los primeros ingredientes, hasta lograr buena elasticidad.
2. Empastar con Pastelpan.
3. Laminar y dar una vuelta doble, dejar reposar 5 minutos.
4. Laminar y dar una vuelta sencilla.
5. Laminar hasta dejar un grosor de menos de medio cm. y dejar en reposo 10 minutos.
6. Cortar en triángulos y formar los croissants.
7. Colocar en latas y dejar fermentar 60 minutos.
8. Pintar con Brillapan y rociar ajonjolí en cada uno.
9. Hornear a 180°C durante 20 minutos.

## GALLETA MONCAYBA

( Para 104 unds.)

### INGREDIENTES

Harina	100%	3.000 Gramos	-	6 Libras
Margarina Cremapan	55%	1.650 Gramos	-	3 Lbs. 2 Onzs.
Azúcar	55%	1.650 Gramos	-	3 Lbs. 2 Onzs.
Huevos	20%	600 Gramos	-	12 Unidades
Polvo para Hornear Levapan	3%	90 Gramos	-	3 Onzas
Yemo Levapan	0.006%	2 Gramos	-	3 Gotas
Extracto de Vainilla Levapan	0.8%	24 Gramos	-	4 Tapas
Leche	25%	750 Gramos	-	3/4 Litro

### PROCEDIMIENTO

1. Cremer margarina Cremapan y azúcar hasta lograr esponjosidad.
2. Agregar huevos, esencia, colorante y leche poco a poco hasta obtener una mezcla uniforme.
3. Por último colocar harina mezclada con Polvo para Hornear Levapan.
4. Cortar en porciones de 75 Grs. (2 Onzas ½) cada una, formar una bolita, colocar en lata y aplastar un poco con la mano.
5. Pintar con Brillapan y hornear a 180 °C durante 20 minutos.

## PAN INGERTO ( Para 93 Unds. )

### INGREDIENTES

#### Masa Dulce

Harina	100%	1.500	Gramos	-	3 Libras
Agua	50%	750	c.c.	-	3/4 Litro
Sal	0.5%	7	Gramos	-	1/4 Onza
Azúcar	20%	300	Gramos	-	10 Onzas
Mejorador S-500	0.5%	7	Gramos	-	1/4 Onza
Levadura Levapan	4%	60	Gramos	-	2 Onzas
Margarina Grasapan	12%	180	Gramos	-	6 Onzas
Yemo Levapan	0.003%	1	Gramo	-	1 Gota

#### Masa de Sal

Harina	100%	3.000	Gramos	-	6 Libras
Agua	50%	1.500	c. c.	-	1.5 Litros
Sal	2%	60	Gramos	-	2 Onzas
Azúcar	6%	180	Gramos	-	6 Onzas
Margarina Grasapan	15%	450	Gramos	-	15 Onzas
Manteapan	10%	300	Gramos	-	10 Onzas
Levadura Levapan	4%	120	Gramos	-	4 Onzas

### PROCEDIMIENTO

**Formación.-** De la masa dulce dividir en 93 porciones de 30 gs cada una bolear y dejar en fermentación 15 minutos tiempo en el que elaboramos la masa de sal.

Una vez lista la masa de sal dividimos en 93 porciones de 60 gs cada una boleamos y dejamos reposar 10 minutos.

1. Juntar las dos masas introduciendo la masa dulce al centro, boleamos y colocamos con el cierre hacia arriba cuidando que se pueda apreciar un círculo de masa dulce.
2. Fermentar durante 50 minutos.
3. Hornear a una temperatura de 180 °C durante 20 minutos.

## GALLETA MELBA

( Para 6 libras )

### INGREDIENTES

Harina	95%	1.425	Gramos	-	2 Lbs 14 Onzas
Maicena	5%	75	Gramos	-	2½ Onzas
Margarina Cremapan	50%	750	Gramos	-	1 Lb. 1/2
Azúcar Micropulverizada					
Levapan	33%	500	Gramos	-	1 Libra
Huevos	20%	300	Gramos	-	6 Unidades
Leche	30%	450	c. c.	-	1/2 Litro
Antimoho Levapan	0.3%	5	Gramos	-	1/4 Onza
Polvo para Hornear	2%	30	Gramos	-	1 Onza
Esencia de Fresa Levapan	0.8%	12	Gramos	-	2 tapas

### PARA RELLENAR

Mermelada Levapan	500	Gramos	-	1 Libra
-------------------	-----	--------	---	---------

### PARA DECORAR

Cobertura Masa Glasé Leche	500	Gramos	-	1 Libra
----------------------------	-----	--------	---	---------

### PROCEDIMIENTO

1. Creumar margarina Cremapan y azúcar Micropulverizada Levapan.
2. Agregar huevos, esencia y leche poco a poco hasta obtener un cremado uniforme.
3. Por último colocar harina mezclado con maicena, polvo para hornear y antimoho.
4. Con una manga Pastelera y boquilla rizada formar las melbas.
5. Hornear a 180 °C durante 20 minutos.
6. Una vez frías tomar dos galletas y rellenar por el asiento con mermelada Levapan, juntarlas y decorar la punta con cobertura masa Glasé Leche fundida.

## PAN TEGRAL MULTICEREAL CON MIEL

( Para 15 unds.)

### INGREDIENTES

Harina	80%	2.400 Gramos	- 4 Lbs. y 13 onzs.
Tegral Multicereal	20%	600 Gramos	- 1 Lb. y 3 Onzas
Agua	55%	1.650 c.c.	- 1 Litro 3/4
Miel de Abeja	5%	150 Gramos	- 5 Onzas
Margarina Grasapan	8%	240 Gramos	- 8 Onzas
Levadura Levapan	4%	120 Gramos	- 4 Onzas
Ajonjolí Levapan	5%	150 Gramos	- 5 Onzas
Esencia de Canela Levapan	0.8%	24 Gramos	- 4 Tapas
Color Caramelo Levapan	0.5%	15 Gramos	- 3 Tapas

### PROCEDIMIENTO

1. Amasar los ingredientes hasta lograr elasticidad.
2. Dividir en porciones de 360 Grs. y bolear.
3. Fermentar durante 15 minutos.
4. Formar barras de 30 cmts. de largo, humedecer y revolcar sobre más ajonjolí.
5. Una vez en lata dejar fermentar 45 minutos.
6. Con una cuchilla fina hacer dos cortes horizontales en la parte superior.
7. Hornear a 200 °C durante 25 minutos.



## **PAN POPULAR** ( Para 110 unds.)

### **INGREDIENTES**

Harina	100%	3.000	Gramos	-	6 Libras
Agua	55%	1.650	c.c.	-	1 Litro 3/4
Sal	2%	60	Gramos	-	2 Onzas
Azúcar	11%	330	Gramos	-	11 Onzas
Margarina Grasapan	8%	240	Gramos	-	8 Onzas
Mantepan	4%	120	Gramos	-	4 Onzas
Levadura Levapan	4%	120	Gramos	-	4 Onzas
Mejorador Frapant	1%	30	Gramos	-	1 Onza
Esencia de Mantequilla Lev.	0.8%	24	Gramos	-	4 Tapas

### **PROCEDIMIENTO**

1. Amasar los ingredientes hasta obtener buena elasticidad.
2. Dejar en fermentación durante 15 minutos.
3. Dividir en porciones de 50 Grs. (1 onza 1/2 c/u) bolear y colocar en las latas.
4. Dejar en fermentación 50 minutos.
5. Llevar al horno a 200°C durante 20 minutos.

## PONQUE ( Magdalenas )

### INGREDIENTES

Harina	100 %	1.000 Gramos	-	2 Libras
Margarina Cremapan	50 %	500 Gramos	-	1 libra
Azúcar Micropulverizada				
Levapan	50 %	500 Gramos	-	1 Libra
Huevos	50 %	500 Gramos	-	10 Unidades
Leche en Polvo Levapan	6 %	60 Gramos	-	2 Onzas
Agua	60 %	600	c.c.	- 1/2 Litro +-
Polvo para Hornear				
Levapan	3 %	30 Gramos	-	1 Onza
Antimoho Levapan	0.3 %	3 Gramos	-	1 Pizca
Esencia de Banano Levapan	0.8 %	8 Gramos	-	2 Tapas
Mixo Cake	3 %	30 Gramos	-	1 Onza

### PROCEDIMIENTO

1. Crear Margarina Cremapan, Azúcar Micropulverizada y Mixo Cake.
2. Agregar huevos de dos en dos, esencia y agua poco a poco hasta incorporar toda.
3. Agregar harina mezclada con polvo para hornear, leche en polvo y antimoho.
4. Colocar en moldes de ponque y hornear a 200°C durante 20 minutos.

## ROSAS DE AGUA

( Para 85 Unds. )

### INGREDIENTES

Harina	100%	3.000 Gramos	- 6 Libras
Agua	60%	1.800 c.c.	- 1 Litro 3/4
Sal	2%	60 Gramos	- 2 Onzas
Azúcar	2%	60 Gramos	- 2 Onzas
Mejorador Frapant	1%	30 Gramos	- 1 onza
Levadura Levapan	4%	120 Gramos	- 4 Onzas
Margarina Grasapan	4%	120 Gramos	- 4 Onzas

### PROCEDIMIENTO

1. Amasar todos los ingredientes hasta formar una masa con buena elasticidad.
2. Dividir en porciones de 60 gs cada una y bolear.
3. Dejar fermentar durante 15 minutos.
4. Formar las rosas impregnar de harina y colocar en lata.
5. Dejar fermentar durante 50 minutos.
6. Hornear a 190 °C durante 25 minutos.

## Anexos de Modelo Financiero Conservador

### Anexo 4 PANADERIA 5 ESQUINAS FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	110.024	50%
CREDITO	110.000	50%
TOTAL	220.024	100%

### Anexo 5 PANADERIA 5 ESQUINAS INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	75.000
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	54.831
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934
VEHICULOS	29.960
CAPITAL DE TRABAJO	10.543
INVERSION PUBLICITARIA	27.704,56
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888,05
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	6.600
TOTAL	220.024

### Anexo 6 PANADERIA 5 ESQUINAS GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	1.800
TELEFONO LUZ AGUA	1.993
GUARDIANA	4.800
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.645
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.498
GASTOS SEGUROS	1.678
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	19.393
TOTAL	32.807

## Anexo 7

### PANADERIA 5 ESQUINAS NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5
Administrador	600	7.200	600	122	781,20	8.703	1,21	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1
Jefe de Produccion	450	5.400	450	122	585,90	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1
Analista de Compras y Marketing	450	5.400	450	122	585,90	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1
Coordinador Financiero	400	4.800	400	122	520,80	5.843	1,22	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1
Panadero	300	3.600	300	122	390,60	4.413	1,23	2	8.825	2	8.825	2	8.825	2	8.825	2
Pastelero	300	3.600	300	122	390,60	4.413	1,23	1	4.413	1	4.413	1	4.413	1	4.413	1
Ayudante de panaderia	200	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1
Vendedora	300	3.600	300	122	390,60	4.413	1,23	3	13.238	3	13.238	3	13.238	3	13.238	3
<b>TOTAL</b>								11	57.119	11	57.119	11	57.119	11	57.119	11

### Anexo 8

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO**

MONTO USD.	110.000	PLAZO	5	SERVICIO	14.945
TASA INTERES	12%	ANUALES	2	US \$.	
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	110.000				110.000
1		6.600	8.345	14.945	101.655
2		6.099	8.846	14.945	92.808
3		5.568	9.377	14.945	83.431
4		5.006	9.940	14.945	73.492
5		4.410	10.536	14.945	62.956
6		3.777	11.168	14.945	51.788
7		3.107	11.838	14.945	39.949
8		2.397	12.549	14.945	27.401
9		1.644	13.301	14.945	14.100
10		846	14.100	14.945	0

### Anexo 9

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
PROYECCION DE VENTAS**

AÑO	VALOR
0	
1	266.476
2	275.856
3	285.566
4	295.618
5	306.023
6	316.795
7	327.947
8	339.490
9	351.440
10	363.811

## Anexo 10

### PANADERIA 5 ESQUINAS PROYECCION DE YENTAS

AÑO	Kachos		Pan con mayor porcentaje de harina blanca		Integral Largo		Pan de maiz		Empanadas		Molde Integral		Pan de dulce, chocolate, coco y tranzas		Bizcochos		Posque		Melbas y Moncapas		Orejas		Suspiros grandes		Aplachados		Flores de Agua popular	
	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO
0																												
1	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
2	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
3	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
4	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
5	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
6	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
7	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
8	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
9	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00
10	1	13.424,40	1	120.700,80	1	18.532,80	1	3.168,00	1	34848,00	1	3960,00	1	26897,60	1	16682,00	1	3960,00	1	2.772,00	1	5940,00	1	1980,00	1	3960,00	1	15840,00





## Anexo 12

### PANADERIA 5 ESQUINAS INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Kachos	Pan con mayor porcentaje de harina blanca	Integral Largo	Pan de maiz	Empanadas	Molde Integral	Pan de dulce, chocolate, coco y trenzas	Bircochos	Ponque	Melbas y Moncaybas	Orejes	Suspiros grandes
<b>MARGEN DE COSTOS</b>	<b>13424,4</b>	<b>120700,8</b>	<b>18532,8</b>	<b>3168</b>	<b>34848</b>	<b>3960</b>	<b>26697,6</b>	<b>10692</b>	<b>3960</b>	<b>2772</b>	<b>5940</b>	<b>1980</b>
Harina	1664,18	20142,38	1179,36	277,20	4158,00	336,00	1789,20	1701,00	91,64	116,58	198,95	
Harina Integral			1168,13		686,40	332,80						
Harina Maiz				208,80								
Polvo de hornear									8,99	6,02		
Linaza						44,44						
Avena						62,22						
Agua	0,23	2,86		0,05	0,47		0,15	0,17	0,01		0,03	
Sal	16,64	201,42	19,66	3,78	50,82	5,60	2,98	20,79			1,49	0,13
Azúcar Impalpable												46,65
Azúcar	59,91	1450,25	106,14	27,22	249,48	12,60	456,25	54,43	41,24	52,46	44,76	28,95
Margarina para mil hojas											513,09	
Manteca Vegetal	389,89	9438,14	460,51		2597,76	32,80		575,64		86,25		
Margarina	779,79			221,40	649,44		838,37		107,35	86,25		
Marva											34,11	
Huevos	380,38			113,40	712,80		383,40		117,82	78,89		89,62
Levadura	251,05	2278,97	345,95	76,03	592,42	105,60	314,90	199,58				
Queso					8448,00							
Esencias	89,15								5,02	13,45		2,94
Leche												
Mermelada										19,88		
Chocolate										166,01	161,49	
Coco							844,76					
Crema Pastelera							451,56					
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b>	<b>0,2705</b>	<b>0,2777</b>	<b>0,1770</b>	<b>0,2929</b>	<b>0,5207</b>	<b>0,2354</b>	<b>0,1903</b>	<b>0,2386</b>	<b>0,0940</b>	<b>0,2258</b>	<b>0,1606</b>	<b>0,0850</b>

### Anexo 13

#### PANADERIA 5 ESQUINAS FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSI ON	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADO RES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	220.024						(220.024)	-220.024
1		177.618	6.099	10.373	14.696	266.476	63.789	94.957
2		184.901	10.574	10.688	15.141	275.856	65.125	101.528
3		185.422	8.187	12.066	17.094	285.566	70.984	108.331
4		185.749	5.504	13.525	19.160	295.618	77.183	115.373
5		185.851	2.490	15.071	21.350	306.023	83.752	122.663
6		187.588	1.002	17.485	24.770	316.795	86.952	130.209
7		190.928	1.002	18.657	26.430	327.947	91.932	138.021
8		194.384	1.002	19.870	28.149	339.490	97.087	146.108
9		197.963	1.002	21.125	29.928	351.440	102.424	154.480
10		201.667	1.002	22.425	31.769	363.811	107.949	163.146
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							31,71%	48,13%
VALOR ACTUAL NETO AL					10,13%		273.400	522.884
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADO						1,17	1,36	

### Anexo 14

#### PANADERIA 5 ESQUINAS ESTADO DE SITUACION INICIAL AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	10.543	PORCION CTE.L.PLAZO	17.192
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17.192</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>10.543</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5563,38		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6933,88		
VEHICULOS	29960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1888,05		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>92.808</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	DEUDA L. PLAZO	92.808
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>174.176</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	110.024
INVERSION PUBLICITARIA	27704,56		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	6.600	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>35.305</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>110.024</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>220.024</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>220.024</b>

### Anexo 15

#### PANADERIA 5 ESQUINAS ESTADO DE BALANCE AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	56.825	PORCION CTE.L.PLAZO	19.317
INVENTARIOS	315	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>57.140</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.317</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>73.492</b>
		DEUDA L. PLAZO	73.492
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>92.808</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(12.641)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>161.535</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTOS DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL. DEL EJERCICIO	44.087
INTERESES DURANTE LA CONSTR	6.600		
AMORTIZACION ACUMULADA	(7.061)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>28.244</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>154.110</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>246.919</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>246.919</b>

## Anexo 16

### PANADERIA 5 ESQUINAS ESTADO DE BALANCE AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	102.623	PORCION CTE.L.PLAZO	21.704
INVENTARIOS	326	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>102.949</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>21.704</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>51.788</b>
		DEUDA L. PLAZO	51.788
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>73.492</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(25.282)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>148.894</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	44.087
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	6.600		
Amortización acumulada	(14.122)	UTIL. DEL EJERCICIO	45.423
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>21.183</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>199.534</b>
		0,37	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>273.025</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>273.025</b>

## Anexo 17

### PANADERIA 5 ESQUINAS ESTADO DE BALANCE AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	151.891	PORCION CTE. L. PL.	24.387
INVENTARIOS	338	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>152.228</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>24.387</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>27.401</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	27.401
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>51.788</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(37.924)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>136.253</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	89.510
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONST	6.600	UTIL. DEL EJERCICIO	51.282
Amortización acumulada	(21.183)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>250.815</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>14.122</b>		
		0,21	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>302.603</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>302.603</b>

## Anexo 18

### PANADERIA 5 ESQUINAS ESTADO DE BALANCE AÑO 4

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	204.675	PORCION CTE.L.PL.	27.401
INVENTARIOS	350	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>205.025</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>27.401</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27.401</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(50.565)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>123.612</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	140.792
INTERESES DURANTE LA CONSTRU	6.600		
Amortización acumulada	(28.244)	UTIL. DEL EJERCICIO	57.481
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>7.061</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>308.297</b>
		0,09	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>335.697</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>335.697</b>

**Anexo 19**

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	253.802	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	363	D. C. PLAZO	7.160
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>254.165</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.160</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.160</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(63.206)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>110.970</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	183.903
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL. DEL EJERCICIO	64.050
INTERESES DURANTE LA CONS	6.600	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>357.976</b>
Amortización acumulada	(35.305)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>365.136</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>365.136</b>



## Anexo 20

### PANADERIA 5 ESQUINAS PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Palas de aluminio	Und	5	3,52	18
2	Cucharas medidoras	Juego	2	1,92	4
3	Juego de Bolillos metal	Und	1	25,00	25
4	Batidor francés	Und	2	4,65	9
5	Juego de Boquillas	Juego	2	40,00	80
6	Bandejas de pan	Und	24	18,00	432
7	Pinzas de acero Inoxidable	Und	5	6,05	30
8	Tanques de plasticos	Und	2	6,60	13
9	Baldes de plastico	Und	2	3,85	8
10	Bandejas plasticas para mostrador	Und	10	4,35	44
11	Moldes de pastel grande	Und	5	6,42	32
12	Moldes de pastel medianos	Und	5	3,43	17
13	Moldes de pastel pequenos	Und	5	2,26	11
14	Moldes de ponkey	Und	10	5,71	57
15	Moldes de caja para pastel ingles	Und	10	3,20	32
16	Espatula larga	Und	5	3,20	16
17	Medidor de 1 litro en pirex	Und	2	7,95	16
18	Rasqueta de metal	Und	3	3,52	11
19	Espatula de metal	Und	4	1,86	7
20	Espatula de plastico	Und	4	3,16	13
21	Jarra de plasticos	Und	2	2,05	4
22	Cuchillo de sierra	Und	2	3,15	6
23	Cuchillo normales	Und	2	1,52	3
24	Canastos para Pan	Und	15	30,00	450
25	Jabas de plastico	Und	8	8,15	65
26	Delantal panadero	Und	12	6,24	75
27	Gorro panadero	Und	12	2,23	27
28	Gorro de red transparente desechable	Und	144	0,45	65
29	Pantalon chef elastico café claro	Und	12	13,51	162
30	Camiseta polo con bordado	Und	12	8,00	96
31	Chaqueta posillera	Und	12	10,80	130
32	Fregadero industrial con ducha de presión	Und	1	750,00	750
33	Mesa de trabajo	Und	1	606,00	606
34	Panera	Und	2	850,00	1.700
35	Mostrador	Und	1	550,00	550
COSTOS DE INTERNACION					-
<b>TOTAL</b>					<b>5.563</b>

## Anexo 21

### PANADERIA 5 ESQUINAS

#### PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Horno Industrial 18 latas	Und	1	26.826,24	26.826
2	Refrigerador tipo vitrina	Und	2	1.200,00	2.400
3	Batidora	Und	1	1.200,00	1.200
4	Amasadora	Und	1	5.550,72	5.551
5	Balanza	Und	1	350,00	350
6	Cafetera express	Und	2	1.500,00	3.000
7	Zumex Comercial	Und	2	7.500,00	15.000
8	Microondas	Und	2	198,91	398
9	Cocineta	Und	1	47,90	48
10	Equipo para preparar bano maria	Und	1	58,33	58
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					54.831

## Anexo 22

### PANADERIA 5 ESQUINAS

#### PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Tablero de trabajo de 120x60cm	Und	5	350	1.750
2	Silla secretaria	Und	4	120	480
3	Silla visitante	Und	4	85	340
4	Archivo aereo con tapa metalica	Und	3	258	774
5	Equipamiento con utiles de oficina	Und	1	160	160
6	Impresora	Und	1	180	180
7	Computadores	Und	5	650	3.250
TOTAL					6.934

## Anexo 23

INVENTARIOS	ANOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTOS TERMINADOS	315	328	337	349	362	374	387	401	415	430	0

## Anexo 24

### PANADERIA 5 ESQUINAS INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	2,96	4,74	6,24	7,48	35,50
PRUEBA DE ACIDO	2,94	4,73	6,23	7,47	35,45
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,60	1,37	1,21	1,09	1,02
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	40,07%	29,47%	25,70%	22,92%	21,79%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,38	0,27	0,17	0,08	0,02
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,95	1,34	1,84	2,49	3,23
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,60	0,37	0,21	0,09	0,02
ROTACION DE ACTIVO FIJO	1,65	1,85	2,10	2,39	2,76
ROTACION DE VENTAS	1,08	1,01	0,94	0,88	0,84
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
PATRIMONIO	154.110	199.534	250.815	308.297	357.976
ACTIVO TOTAL	246.919	273.025	246.919	302.603	335.697
PASIVO CORRIENTE	19.317	21.704	24.387	27.401	7.160

## Anexos de Modelo Financiero Optimista

### Anexo 25

#### PANADERIA 5 ESQUINAS FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	110.024	50%
CREDITO	110.000	50%
<b>TOTAL</b>	<b>220.024</b>	<b>100%</b>

### Anexo 26

#### PANADERIA 5 ESQUINAS INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	75.000
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	54.831
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934
VEHICULOS	29.960
CAPITAL DE TRABAJO	10.543
INVERSION PUBLICITARIA	27.704,56
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888,05
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	6.600
<b>TOTAL</b>	<b>220.024</b>

### Anexo 27

#### PANADERIA 5 ESQUINAS GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	1.800
TELEFONO LUZ AGUA	1.993
GUARDIANIA	4.800
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.645
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.498
GASTOS SEGUROS	1.678
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	19.393
<b>TOTAL</b>	<b>32.807</b>

### Anexo 28

CARGO	PANADERIA 5 ESQUINAS NOMBRA DEL PERSONAL (USD)															
	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE RES	DEST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	TOTAL Q.AÑO 2	TOTAL Q.AÑO 3	TOTAL Q.AÑO 4	TOTAL Q.AÑO 5	TOTAL Q.AÑO 6	TOTAL Q.AÑO 7
Administrador	600	7.200	600	122		791,28	8.703	1,11	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703
Jefe de Produccion	450	5.400	450	122		595,30	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558
Analista de Compra y Marketing	450	5.400	450	122		595,30	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558
Coordinador Financiero	400	4.800	400	122		520,39	5.841	1,22	1	5.841	1	5.841	1	5.841	1	5.841
Panadero	300	3.600	300	122		390,40	4.411	1,23	2	8.822	2	8.822	2	8.822	2	8.822
Pastelero	300	3.600	300	122		390,40	4.411	1,23	1	4.411	1	4.411	1	4.411	1	4.411
Ayudante de panaderia	200	2.400	200	122		260,43	2.962	1,24	1	2.962	1	2.962	1	2.962	1	2.962
Vendedora	300	3.600	300	122		390,40	4.411	1,23	3	13.233	3	13.233	3	13.233	3	13.233
<b>TOTAL</b>									9	57.888	9	57.888	9	57.888	9	57.888

### Anexo 29

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO**

MONTO USD.	110.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	14.945
TASA INTERE	12%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	110.000				110.000
1		6.600	8.345	14.945	101.655
2		6.099	8.846	14.945	92.808
3		5.568	9.377	14.945	83.431
4		5.006	9.940	14.945	73.492
5		4.410	10.536	14.945	62.956
6		3.777	11.168	14.945	51.788
7		3.107	11.838	14.945	39.949
8		2.397	12.549	14.945	27.401
9		1.644	13.301	14.945	14.100
10		846	14.100	14.945	0

### Anexo 30

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
PROYECCION DE VENTAS**

AÑO	VALOR
0	
1	288.274
2	298.421
3	308.925
4	319.799
5	331.056
6	342.710
7	354.773
8	367.261
9	380.189
10	393.571

### Anexo 31

**PANADERIA 5 ESQUINAS**  
**PROYECCION DE VENTAS**

AÑO	Kachos		Pan con mayor porcentaje de harina blanca		Integral Largo		Pan de maiz		Empanadas		Molde Integral		Pan de dulce, chocolate, coco y tizas		Bizcochos		Ponques		Melbas y Moscabas		Orejas		Espiros grandes		Aplachados		Rosas de Agua popular	
	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO
0																												
1	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
2	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
3	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
4	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
5	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
6	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
7	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
8	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
9	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00
10	1	14.644,80	1	131.673,60	1	20.217,60	1	3.456,00	1	38.016,00	1	4.320,00	1	26.697,60	1	11.664,00	1	4.320,00	1	3.024,00	1	6.480,00	1	2.160,00	1	4.320,00	1	17.280,00



## Anexo 33

### PANADERIA 5 ESQUINAS INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Kachos	Pan con mayor porcentaje de harina blanca	Integral Largo	Pan de maíz	Empanadas	Molde Integral	Pan de dulce, chocolate, coco y trenzas	Bizcochos	Ponque	Mebas y Moncaybas	Orejas	Suspiros grandes
<b>MARGEN DE COSTOS</b>	<b>14644,8</b>	<b>131673,6</b>	<b>20217,6</b>	<b>3456</b>	<b>38016</b>	<b>4320</b>	<b>26697,6</b>	<b>11664</b>	<b>4320</b>	<b>3024</b>	<b>6480</b>	<b>2160</b>
Harina	1664,18	20142,38	1179,36	277,20	4158,00	336,00	1789,20	1701,00	91,64	116,58	196,95	
Harina Integral			1168,13		686,40	332,80						
Harina Maiz				208,80								
Polvo de hornear									8,99	6,02		
Linaza						44,44						
Avena						62,22						
Agua	0,23	2,86		0,05	0,47		0,15	0,17	0,01		0,03	
Sal	16,64	201,42	19,66	3,78	50,82	5,60	2,98	20,79			1,49	0,13
Azúcar Impalpable												46,65
Azúcar	59,91	1450,25	106,14	27,22	249,48	12,60	456,25	54,43	41,24	52,46	44,76	28,95
Margarina para mil hojas											513,09	
Manteca Vegetal	389,89	9438,14	460,51		2597,76	32,80		575,64		86,25		
Margarina	779,79			221,40	649,44		838,37		107,35	86,25		
Marva											34,11	
Huevos	380,38			113,40	712,80		383,40		117,82	78,89		89,62
Levadura	251,05	2278,97	345,95	76,03	592,42	105,60	314,90	199,58				
Queso					8448,00							
Esencias	89,15								5,02	13,45		2,94
Leche												
Mermelada										19,88		
Chocolate										166,01	161,49	
Coco							844,76					
Crema Pastelera							451,56					
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b>	<b>0,2480</b>	<b>0,2545</b>	<b>0,1622</b>	<b>0,2685</b>	<b>0,4773</b>	<b>0,2158</b>	<b>0,1903</b>	<b>0,2188</b>	<b>0,0861</b>	<b>0,2069</b>	<b>0,1472</b>	<b>0,0779</b>



### Anexo 34

#### PANADERIA 5 ESQUINAS FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSI ON	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADO RES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	220.024						(220.024)	-220.024
1		177.840	6.099	13.610	19.280	288.274	77.543	116.533
2		185.132	10.574	14.038	19.887	298.421	79.364	123.864
3		185.660	8.187	15.534	22.007	308.925	85.724	131.452
4		185.996	5.504	17.115	24.247	319.799	92.442	139.308
5		186.106	2.490	18.787	26.615	331.056	99.548	147.440
6		188.049	1.198	21.303	30.179	342.710	103.179	155.859
7		191.397	1.198	22.610	32.031	354.773	108.734	164.574
8		194.863	1.198	23.963	33.948	367.261	114.486	173.596
9		198.452	1.198	25.364	35.933	380.189	120.440	182.935
10		202.166	1.198	26.815	37.987	393.571	126.603	192.603
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							38,46%	58,04%
VALOR ACTUAL NETO AL					10,13%		369.140	673.522
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD						1,22	1,47	

**Anexo 35**

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE SITUACION INICIAL  
AÑO 0**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	10.543	PORCION CTE.L.PLAZO	17.192
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17.192</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>10.543</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5563,38		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6933,88		
VEHICULOS	29960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1888,05		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>92.808</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	DEUDA L. PLAZO	92.808
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>174.176</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	110.024
INVERSION PUBLICITARIA	27704,56		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	6.600	UTIL DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>35.305</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>110.024</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>220.024</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>220.024</b>

**Anexo 36**

**PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 1**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	70.580	PORCION CTE.L.PLAZO	19.317
INVENTARIOS	315	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>70.894</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.317</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>73.492</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	DEUDA L. PLAZO	73.492
DEPRECIACION ACUMULADA	(12.641)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>92.808</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>161.535</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	110.024
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL. DEL EJERCICIO	57.841
INTERESES DURANTE LA CONSTR	6.600		
AMORTIZACION ACUMULADA	(7.061)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>28.244</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>167.865</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>260.673</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>260.673</b>

Anexo 37

PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	130.616	PORCION CTE. L PLAZO	21.704
INVENTARIOS	326	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>130.942</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>21.704</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L. PLAZO</b>	<b>51.788</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	DEUDA L. PLAZO	51.788
DEPRECIACION ACUMULADA	(25.282)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>73.492</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>148.894</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	110.024
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	57.841
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCO	6.600	UTIL DEL EJERCICIO	59.662
Amortización acumulada	(14.122)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>227.527</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>21.183</b>		
			0,32
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>301.018</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>301.018</b>

Anexo 38

PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	194.623	PORCION CTE.L.PL.	24.387
INVENTARIOS	338	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>194.961</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>24.387</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO L.PL.</b>	<b>27.401</b>
-	-	DEUDA L PLAZO	27.401
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>51.788</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(37.924)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>136.253</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	117.503
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000		
INTERESES DURANTE LA CONS	6.600	UTIL. DEL EJERCICIO	66.022
Amortización acumulada	(21.183)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>293.548</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>14.122</b>		
		0,18	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>345.336</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>345.336</b>

Anexo 39

PANADERIA 5 ESQUINAS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	325.175	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	363	D. C. PLAZO	8.559
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>325.538</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8.559</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	75.000		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	54.831		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	5.563		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	6.934		
VEHICULOS	29.960		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.888	<b>TOTAL PASIVO LPL</b>	<b>0</b>
-	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>174.176</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8.559</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(63.206)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>110.970</b>	CAPITAL	110.024
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	27.705	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	238.080
GASTOS DE CONSTITUCION	1.000	UTIL DEL EJERCICIO	79.846
INTERESES DURANTE LA CONS	6.600	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>427.949</b>
Amortización acumulada	(35.305)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>436.508</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>436.508</b>

## Anexo 40

### PANADERIA 5 ESQUINAS

#### PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Horno Industrial 18 latas	Und	1	26.826,24	26.826
2	Refrigerador tipo vitrina	Und	2	1.200,00	2.400
3	Batidora	Und	1	1.200,00	1.200
4	Amasadora	Und	1	5.550,72	5.551
5	Balanza	Und	1	350,00	350
6	Cafetera express	Und	2	1.500,00	3.000
7	Zumex Comercial	Und	2	7.500,00	15.000
8	Microondas	Und	2	198,91	398
9	Cocineta	Und	1	47,90	48
10	Equipo para preparar bano maria	Und	1	58,33	58
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					54.831

## Anexo 41

#### PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Palas de aluminio	Und	5	3,52	18
2	Cucharas medidoras	Juego	2	1,92	4
3	Juego de Bolillos metal	Und	1	25,00	25
4	Batidor francés	Und	2	4,65	9
5	Juego de Boquillas	Juego	2	40,00	80
6	Bandejas de pan	Und	24	18,00	432
7	Pinzas de acero inoxidable	Und	5	6,05	30
8	Tanques de plasticos	Und	2	6,60	13
9	Baldes de plastico	Und	2	3,85	8
10	Bandejas plasticas para mostrador	Und	10	4,35	44
11	Moldes de pastel grande	Und	5	6,42	32
12	Moldes de pastel medianos	Und	5	3,43	17
13	Moldes de pastel pequenos	Und	5	2,26	11
14	Moldes de ponkey	Und	10	5,71	57
15	Moldes de caja para pastel ingles	Und	10	3,20	32
16	Espatula larga	Und	5	3,20	16
17	Medidor de 1 litro en pirex	Und	2	7,95	16
18	Rasqueta de metal	Und	3	3,52	11
19	Espatula de metal	Und	4	1,86	7
20	Espatula de plastico	Und	4	3,16	13
21	Jarra de plasticos	Und	2	2,05	4
22	Cuchillo de sierra	Und	2	3,15	6
23	Cuchillo normales	Und	2	1,52	3
24	Canastos para Pan	Und	15	30,00	450
25	Jabas de plastico	Und	8	8,15	65
26	Delantal panadero	Und	12	6,24	75
27	Gorro panadero	Und	12	2,23	27
28	Gorro de red transparente desechable	Und	144	0,45	65
29	Pantalon chef elastico café claro	Und	12	13,51	162
30	Camiseta polo con bordado	Und	12	8,00	96
31	Chaqueta posillera	Und	12	10,80	130
3	Fregadero industrial con ducha de presión	Und	1	750,00	750
7	Mesa de trabajo	Und	1	606,00	606
8	Panera	Und	2	850,00	1.700
9	Mostrador	Und	1	550,00	550
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					5.563

### Anexo 42

PANADERIA 5 ESQUINAS					
PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					
ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Tablero de trabajo de 120x60cm	Und	5	350	1.750
2	Silla secretaria	Und	4	120	480
3	Silla visitante	Und	4	85	340
4	Archivo aereo con tapa metalica	Und	3	258	774
5	Equipamiento con utiles de oficina	Und	1	160	160
6	Impresora	Und	1	180	180
7	Computadores	Und	5	650	3.250
TOTAL					6.934

### Anexo 43

INVENTARIOS	ANOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTOS TERMINADOS	315	326	337	349	362	374	387	401	415	430	0

### Anexo 44

PANADERIA 5 ESQUINAS					
INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA					
INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3,67	6,03	7,99	9,60	38,03
PRUEBA DE ACIDO	3,65	6,02	7,98	9,59	37,99
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,55	1,32	1,18	1,07	1,02
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	52,57%	35,54%	29,02%	24,78%	22,94%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,36	0,24	0,15	0,07	0,02
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,04	1,53	2,15	2,96	3,86
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,55	0,32	0,18	0,07	0,02
ROTACION DE ACTIVO FIJO	1,78	2,00	2,27	2,59	2,98
ROTACION DE VENTAS	1,11	0,99	0,89	0,81	0,76
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
PATRIMONIO	167.865	227.527	293.548	366.288	427.949
ACTIVO TOTAL	260.673	301.018	260.673	345.336	393.689
PASIVO CORRIENTE	19.317	21.704	24.387	27.401	8.559



Anexo 45

Encuesta

Buenos días mi nombre es Diana Pillajo y soy estudiante de la Universidad de las Américas  
Quisiera pedirle que por favor me regale unos diez minutos de su valioso tiempo para responder a esta encuesta  
Estoy analizando las preferencias en lo que a productos de panadería se refiere. Le agradezco de antemano  
por su valiosa colaboración. Toda los datos que me proporcionará serán mantenidos con la reserva del caso  
Gracias por su gentileza! Su opinión es muy importante para mi!

Hombre  Mujer

1) Va usted a una panadería?

SI  NO

Si contestó que NO, Gracias por su colaboración

Si contestó que SI, continúe con la pregunta 2

2) Con qué frecuencia va a una panadería (elegir una sola alternativa)

Todos los días   
4 veces por semana   
3 veces por semana   
2 veces por semana   
1 vez por semana   
menos de una vez a la semana

3) En que sector del Valle de los Chillos prefiere usted realizar sus compras de productos de panadería?

Elija una opción

Sangolqui   
El Triángulo   
San Rafael   
C.C. San Luis   
San Pedro

4) Cuántos panes diarios consumen en su hogar? (Elija una sola alternativa)

1 a 4 panes   
5 a 9 panes   
10 a 14 panes   
15 a 19 panes   
Más de 20 panes

5) Cuáles son los tipos de pan que usted más consume?. Escoja los 3 que más consuma

Pan blanco   
Pan integral   
Pan de dulce   
Productos de pastelería   
Productos de semi-hojaldre   
Empanadas   
Bizcochos

6) Qué considera usted como más importante al momento de elegir pan. Clasifique  
los siguientes características de un pan en función de su importancia donde 1 es la más importante  
y 4 la menos importante

Precio   
Tamaño   
Nombre   
Presentación



Ahora le voy a presentar los diseños de una nueva panadería que se quiere abrir en el Valle de los Chillos

12) Cuando vio la idea y los productos del negocio que fue lo primero que se le vino a la mente (Elija una sola alternativa)

- |  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
| Me gustó mucho la idea, me gustaría saber dónde está ubicada | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Es un poco similar al resto, le falta algo                   | <input type="checkbox"/> | 2 |
| No me gustó la idea, no la encuentro interesante             | <input type="checkbox"/> | 3 |

13) Si seleccionó las respuesta 2 o 3 en la pregunta anterior, expliquemos Por qué?

14) Califique la panadería que acabó de ver del 1 al 10 en función de las siguientes características  
10 es la mejor nota posible

- |                             |                          |                      |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| Apariencia de los productos | <input type="checkbox"/> | Califique del 1 a 10 |
| Nombre de la panadería      | <input type="checkbox"/> | Califique del 1 a 10 |
| Distribución del local      | <input type="checkbox"/> | Califique del 1 a 10 |
| Ubicación                   | <input type="checkbox"/> | Califique del 1 a 10 |

15)Cuáles deberían ser los elementos en los que más énfasis debería hacer la nueva panadería? Escoja solo 3

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| Ubicación                     | <input type="checkbox"/> |
| Servicio a domicilio          | <input type="checkbox"/> |
| Precio                        | <input type="checkbox"/> |
| Decoración del local          | <input type="checkbox"/> |
| Variación en los tipos de pan | <input type="checkbox"/> |
| Estacionamientos              | <input type="checkbox"/> |
| Cafetería                     | <input type="checkbox"/> |
| Servicio al auto              | <input type="checkbox"/> |

16) En que sector del Valle de los Chillos le gustaría que esté ubicada esta nueva panadería?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Sergolquí    | <input type="checkbox"/> |
| El Triángulo | <input type="checkbox"/> |
| San Rafael   | <input type="checkbox"/> |
| CC. San Luis | <input type="checkbox"/> |
| San Pedro    | <input type="checkbox"/> |

20) En qué presentación preferiría comprar el pan (Elija 1 alternativa)

Por unidades

Empacado

21) Que otros productos le gustaría encontrar en la nueva panadería? Escoja solo 3

- Pasteles
- Melbas
- Moncaybas
- Aplanchados
- Ponques
- Suspiros
- Galletas
- Pastas varias

22) Si esta nueva panadería ya estuviera funcionando usted que haría? Elija una sola alternativa

- Definitivamente iría
- Probablemente iría
- Probablemente no iría
- Definitivamente no iría

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas para analizar de mejor manera su consumo de productos de panadería

- Edad
- 20-24
  - 25-29
  - 30-34
  - 34-39
  - 40-44
  - 45-49
  - 50-54
  - 55-59
  - Más de 60

- Estado civil
- Soltero
  - Casado
  - Divorciado
  - Viudo
  - Unión libre

- Nivel de educación
- Primario
  - Secundario
  - Universitario
  - Postgrado

- Sector en el que vive
- Sangolquí
  - San Rafael
  - El Triángulo
  - San Pedro

Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa para mí!!

17) Tomando en cuenta que el precio promedio de un pan blanco es de 0,08 a 0,10 centavos  
 Indique su opinión sobre el precio de los productos que se van a ofrecer con relación a las siguientes afirmaciones  
 Ponga una sola X frente a cada una de ellas  
 Cuál sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones:

Productos como pan blanco y pan en general, tamaño pequeño	0,05 ctvs	0,06 ctvs	0,07 ctvs	0,08 ctvs	0,09 ctvs	0,10 ctvs	0,11 en adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del producto							
El precio es caro aunque los productos sean de buena calidad							
El precio es tan exagerado, que no pagaría aunque sea de buena calidad							
El precio es barato para un producto de buena calidad							
El precio es razonable para un producto de buena calidad							

Productos como pan integral o de varios cereales en tamaño pequeño	0,08 ctvs	0,10 ctvs	0,12 ctvs	0,14 ctvs	0,16 ctvs	0,18 ctvs	0,20 en adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del producto							
El precio es caro aunque los productos sean de buena calidad							
El precio es tan exagerado, que no pagaría aunque sea de buena calidad							
El precio es barato para un producto de buena calidad							
El precio es razonable para un producto de buena calidad							

Productos de dulce en general en tamaño pequeño	0,08 ctvs	0,10 ctvs	0,12 ctvs	0,14 ctvs	0,16 ctvs	0,18 ctvs	0,20 en adelante
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del producto							
El precio es caro aunque los productos sean de buena calidad							
El precio es tan exagerado, que no pagaría aunque sea de buena calidad							
El precio es barato para un producto de buena calidad							
El precio es razonable para un producto de buena calidad							

18) Con qué frecuencia iría a esta nueva panadería (elegir una sola alternativa)

- Todos los días
- 4 veces por semana
- 3 veces por semana
- 2 veces por semana
- 1 vez por semana
- menos de una vez a la semana

19) Qué otros servicios le gustaría que tenga esta nueva panadería? (Elija una sola alternativa)

- Cafetería
- Servicio a domicilio
- Venta de productos bajo pedido
- Productos personalizados

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- OROZCO, Arturo, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Editorial Norma, Bogota, 1999.
- THOMAS, Dan, EL SENTIDO DE LOS NEGOCIOS, Editorial Continental, México, 1997
- FRED R. DAVID, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México 1997.
- KUSHELL, Jennifer, SOLO PARA EMPRENDEDORES, Editorial Norma.
- Kinnear Thomas, Taylor, Investigación de mercados, Mc. Graw Hill, 1993, Gauthy Sinéchal, Marc Vandercammen, Etudes de marché, De Boeck Université, 1998.
- Bade Nicholas, Marketing sindinero, Mc. Graw Hill, 1996 Kotler Philip, Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control, Prenticen may, 1993.
- Arellano Rolando, Comportamiento del consumidor, enfoque América Latina, Mc Graw Hill, 2002.
- Lambin Jean Jacques, Marketing Estrategico, Mc Graw Hill, 1987.
- Staton, Etzel, Walker, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill,
- Jeffrey S. Harrison, Caron H. St John, Fundamentos de la dirección estratégica, Segunda edición.
- ASPATORE, Jonathan R. *Al Día en Comercio Electrónico*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
- ARESE, Héctor Feliz. Comercio y Marketing Internacional, Editorial Norma, Colombia, 1999.
- BELTRÁN, Joseph. Marketing Internacional Avanzado, Editorial Mc Graw Hill, España, 1997.
- CATEORA, Philip R. Marketing Internacional, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 2000.
- COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.
- CRUZ, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.

- DAY, George S. La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 2000.
- DE LA RICA, Enrique. "Marketing en Internet", Editorial Anaya Multimedia, Madrid, 1997.
- HIEBING, Roman G. Jr. Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.
- HILL, Sam. Marketing Radical, Editorial Norma, Colombia, 1999.
- MAKENS, J.C. El Plan de Marketing, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- TAPSCOTT, Don. La Era de los Negocios Electrónicos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- TREACY, Michael. La Disciplina de los Líderes del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 1995.