



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA PANADERÍA A  
DOMICILIO EN EL VALLE DE CUMBAYÁ

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración  
de Empresas e Ingeniera en Marketing

Profesor Guía

MBA. Diego Patricio Torres Contreras

Autores

Juan Diego Pazmiño Zambrano

Micaela Isch Jaramillo

Año

2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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



Diego Patricio Torres Contreras


MBA

C.I.: 1705069993

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

  
Juan Diego Pazmiño Zambrano  
C.I.: 1718168089

  
Micaela Isch Jaramillo  
C.I.: 1715899538

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por su esfuerzo y tenacidad, por siempre dar todo de ellos para que este momento llegue, gracias por su amor, sin ustedes nada de esto sería posible. A Dios, por darme esta oportunidad y a mis hermanos por su apoyo incondicional. Y a ti mi vida, por tu amor y tu apoyo, por llenar mis días de alegría y felicidad, por ser mi compañera, y mi sustento durante toda esta etapa; gracias por estos hermosos 4 años.

**Juan Diego**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme guiado durante esta etapa de mi vida. A los mejores padres del mundo, Iván y María Augusta, porque han sido una guía y apoyo fundamental durante toda mi carrera, y con su amor y enseñanzas me han impulsado a seguir adelante día a día. A Juan Diego, por haber recorrido este camino junto a mí, haciendo de ésta una etapa muy especial en mi vida, gracias por tu amor y apoyo constante y por todo el esfuerzo y dedicación durante la elaboración de este trabajo, una vez más demostramos que juntos formamos el mejor equipo del mundo. Y a los coordinadores y profesores por su gran entrega y labor durante toda mi carrera.

**Micaela**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres, quienes siempre creyeron en mí y dieron todo de ellos porque este sueño se cumpla, gracias por darme esta oportunidad, por sus enseñanzas, su apoyo y su amor. Y a ti mi amor, gracias por siempre estar a mi lado, por jamás dejarme caer, por tu comprensión y por tu amor incondicional; gracias por ayudarme a llegar donde estoy, porque este logro es nuestro y es el primer escalón de todas nuestras metas.

**Juan Diego**

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar este trabajo a Dios por guiar mis pasos en esta etapa. A mis padres, ya que su apoyo ha sido fundamental para la consecución de este logro. A mi abuelo Juan y a mis abuelos que están en el cielo que sé que día a día están pendientes de mí. Y a Juan Diego, ya que sin su apoyo la conclusión de esta etapa no sería igual, porque este es un logro compartido, el primero de muchos que nos quedan por alcanzar.

**Micaela**

## RESUMEN

El objetivo de este plan de negocios es determinar la viabilidad comercial y rentabilidad financiera de la implantación de una panadería a domicilio en el Valle de Cumbayá.

ArtePan se encuentra en la industria de alimentos y bebidas, la cual ha presentado un crecimiento sostenido promedio de 9,1% desde el año 2001 hasta la actualidad. En el Cantón Quito, esta industria está conformada por 1.500 panaderías, y en Cumbayá por 72. Sin embargo, a pesar de ser altamente fragmentada, el ingreso a la misma es atractivo ya que ninguna de ellas ofrece servicio diario a domicilio.

La investigación de mercados se realizó a través de entrevistas a expertos, un grupo de enfoque, y encuestas, las mismas que permitieron identificar al mercado objetivo compuesto por familias residentes del Valle de Cumbayá con ingresos superiores a USD\$10.000,00 mensuales, así como sus deseos y necesidades insatisfechas. En base a esta investigación se concluye la viabilidad del negocio ya que el 88% del mercado investigado demostró aceptación hacia el mismo.

La estrategia general de marketing a utilizarse será la de especialista en nichos. Además, se utilizará una estrategia genérica de Porter de enfoque diferenciado, ofreciendo una propuesta de valor basada en la exclusividad y comodidad que satisfaga las necesidades de los consumidores mejor que la competencia, y una estrategia de posicionamiento de más por más, mediante la oferta de productos gourmet de panadería y productos complementarios entregados a domicilio.

La empresa se enfoca en el uso de tecnología de punta y utilizará un modelo de procesos integrados para lograr mayor productividad al reducir la capacidad ociosa y eliminar tiempos muertos mediante la implementación de procesos



paralelos estructurados; operará con una estructura organizacional funcional, compuesta por doce colaboradores en sus inicios.

La inversión necesaria para la implantación del negocio es de USD\$239.183,00 de la cual, el 60% provendrá de capital propio, y el 40% de financiamiento. El plan de negocios es financieramente rentable ya que el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno del proyecto son de USD\$278.367,47 y 36,45% respectivamente, y el tiempo de recuperación de la inversión es de tres años.

## ABSTRACT

The objective of this business plan is to determine the commercial and financial viability of the implantation of a bakery with home delivery service in the Cumbayá Valley.

ArtePan belongs to the food and drinks industry, which have presented a sustained average growth of 9,1% since the year 2001. In the city of Quito, this industry has 1.500 bakeries and in the Cumbayá Valley 72. Nevertheless, in spite of being highly fragmented, the entrance to this industry is very attractive since none of the bakeries offers daily delivery service.

The market investigation was made through interviews to experts, a focus group, and surveys; which helped to identify the objective market, made up of resident families of the Cumbayá Valley with incomes higher than USD\$10.000,00 a month, as well as its unsatisfied needs and demands. This investigation allowed to conclude the viability of the business since the 88% of the investigated market demonstrated acceptance towards it.

The general marketing strategy to be used is the niche marketing strategy. In addition, the enterprise will utilize the Porter's generic strategy of focused differentiation, by offering a value proposition based on exclusivity and comfort to satisfy the consumer's needs and demands better than the competition. The business proposal is based on a more for more strategy, by offering daily delivery service of gourmet bakery and complementary products.

The company utilizes high quality technology equipment's and a model of integrated processes in order to obtain greater productivity by reducing the inoperative capacity and eliminating dead times with structural parallel processes. The company will have an organization chart based on a functional structure, formed by twelve employees.

The necessary investment for the implantation of the business is USD\$239.183,00 from which, 60% will come from the owner's capital, and 40% of debt. The business plan is financially profitable since the Net Present Value and the Internal Rate of Return of the project are USD\$278.367,47 and 36,45%, and the investment recovery time is of three years.

# ÍNDICE

<b>1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b> .....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 OBJETIVO GENERAL .....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.4 HIPÓTESIS .....	2
<b>2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS</b> .....	3
2.1 LA INDUSTRIA .....	3
2.1.1 Tendencias de la Industria.....	3
2.1.1.1 Crecimiento de la Industria.....	4
2.1.1.2 Precios de la Industria.....	6
2.1.2 Estructura de la Industria .....	7
2.1.2.1 Cadena de Valor de la Industria y del Negocio.....	8
2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios .....	14
2.1.3.1 Inflación.....	14
2.1.3.2 Disponibilidad de Crédito .....	14
2.1.3.3 Subsidios .....	14
2.1.3.4 Factores regulatorios.....	15
2.1.4 Canales de Distribución .....	16
2.1.5 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	17
2.1.5.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada).....	17
2.1.5.2 Amenaza de los Productos Sustitutos .....	18
2.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores .....	19
2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores.....	19
2.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad.....	20
2.1.5.6 Conclusiones Fuerzas de Porter .....	20
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	21
2.2.1 La Idea y el Modelo del Negocio .....	21
2.2.2 Estructura Legal de la Empresa.....	24
2.2.3 Misión, Visión, Principios y Valores, y Objetivos.....	24
2.2.3.1 Misión .....	24
2.2.3.2 Visión .....	25
2.2.3.3 Principios y Valores .....	25
2.2.3.4 Objetivos .....	25
2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO .....	26
2.3.1 Nombre de la Empresa .....	27
2.3.2 Logotipo .....	27
2.3.3 Slogan .....	27
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	27
2.5 ANÁLISIS FODA .....	29

<b>3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS</b> .....	31
3.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.1.1 Identificación de las Necesidades de Información.....	31
3.1.2 Definición del Problema y las Preguntas de Investigación..	32
3.2 SELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN (METODOLOGÍA).....	33
3.2.1 Determinación del Diseño de la Investigación y las Fuentes de Datos.....	33
3.2.1.1 Fuentes Primarias y Secundarias de Datos .....	33
3.2.1.2 Investigación Descriptiva Cualitativa .....	34
3.2.1.3 Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	35
3.2.2 Plan de Muestreo y Cálculo del Tamaño de la Muestra .....	37
3.2.2.1 Determinación del Diseño de Muestreo .....	37
3.2.2.2 Tamaño de la Muestra .....	38
3.3 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.1 Recopilación y Análisis de Datos.....	38
3.3.1.1 Resultados Entrevistas a Expertos .....	38
3.3.1.2 Conclusiones Entrevistas a Expertos .....	42
3.3.1.3 Resultados Grupo de Enfoque.....	42
3.3.1.4 Conclusiones Grupo de Enfoque.....	44
3.3.1.5 Resultados Encuestas.....	45
3.3.1.6 Conclusiones Encuestas.....	48
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO .....	49
3.5 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	49
3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA .....	49
3.7 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	50
<b>4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING</b> .....	51
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	51
4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA .....	52
4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN BASE A LAS MATRICES ESTRATÉGICAS .....	52
4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....	53
4.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	53
4.5.1 Mercado Potencial .....	53
4.5.2 Mercado Meta .....	55
4.6 DIFERENCIACIÓN .....	55
4.6.1 Ventaja Competitiva.....	55
4.7 POSICIONAMIENTO .....	56

4.7.1 Estrategia de Posicionamiento.....	56
4.7.2 Declaración de Posicionamiento .....	57
4.8 ESTRATEGIA DE MERCADO OBJETIVO .....	57
4.9 MEZCLA DE MARKETING.....	57
4.9.1 Producto.....	58
4.9.1.1 Clasificación del Producto .....	58
4.9.1.2 Niveles del Producto .....	59
4.9.1.3 Mezcla de Productos .....	65
4.9.2 Precio .....	66
4.9.2.1 Estrategias de Fijación de Precios .....	67
4.9.2.2 Pronóstico de Ventas .....	70
4.9.3 Plaza.....	70
4.9.3.1 Análisis de la Distribución del Segmento .....	70
4.9.3.2 Canal de Distribución .....	70
4.9.4 Promoción .....	71
4.9.4.1 Publicidad .....	72
4.9.4.2 Promoción de Ventas .....	76
4.9.4.3 Marketing Directo .....	77
4.9.4.4 Relaciones Públicas .....	79
4.9.4.5 Ventas Personales.....	80
4.10 PRESUPUESTO DE MARKETING PRIMER AÑO .....	80
4.11 PRESUPUESTO DE MARKETING POSTERIOR AL PRIMER AÑO DE OPERACIONES .....	81
4.12 EVALUACIÓN Y CONTROL .....	81
<b>5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>82</b>
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	82
5.2 CICLO DE OPERACIONES .....	84
5.2.1 Flujograma de Procesos .....	88
5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS ....	91
5.3.1 Capacidad Máxima de la Planta .....	92
5.3.2 Futuros Requerimientos de Equipos.....	93
5.3.3 Posibles Cuellos de Botellas .....	93
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS.....	94
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO .....	95
5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS .....	96
5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	98
<b>6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>99</b>
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	99
6.1.1 Funciones de los Departamentos .....	100
6.1.2 Organigrama .....	102

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES .....	102
6.2.1 Necesidad de Contrataciones Futuras de Personal .....	106
6.3 POLÍTICA DE EMPLEO .....	107
6.4 COMPENSACIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	108
6.4.1 Derechos, Prestaciones y Beneficios del Equipo de Trabajo .....	111
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	112
<b>7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>113</b>
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	113
7.2 DIAGRAMA DE GANTT .....	114
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS .....	115
<b>8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>117</b>
8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	117
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	119
<b>9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>122</b>
9.1 INVERSIÓN INICIAL .....	122
9.2 FUENTES DE INGRESOS .....	123
9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	123
9.4 FORMULACIÓN DE ESCENARIOS .....	124
9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	125
9.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .....	126
9.7 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	127
9.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	128
9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	130
9.10 ÍNDICES FINANCIEROS.....	131
9.11 VALUACIÓN .....	134
<b>10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>136</b>
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO .....	136
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	136
10.3 CAPITALIZACIÓN .....	136
10.4 USO DE FONDOS .....	137
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	138

<b>11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	140
11.1 CONCLUSIONES .....	140
11.2 RECOMENDACIONES.....	142
<b>REFERENCIAS</b> .....	144
<b>ANEXOS</b> .....	152



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos Financieros .....	25
Tabla 2. Objetivos de Marketing .....	26
Tabla 3. Objetivos Operacionales .....	26
Tabla 4. Objetivos Administrativos .....	26
Tabla 5. Análisis FODA .....	29
Tabla 6. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación .....	32
Tabla 7. Segmentación de Mercados para la Investigación .....	36
Tabla 8. Segmento de Mercado 1 .....	54
Tabla 9. Segmento de Mercado 2 .....	54
Tabla 10. Segmento de Mercado 3 .....	55
Tabla 11. Mezcla de Productos .....	65
Tabla 12. Precios de la Cartera de Productos .....	68
Tabla 13. Pronóstico de Ventas Escenario Esperado .....	70
Tabla 14. Presupuesto Promoción Año 1 .....	80
Tabla 15. Proveedores Escogidos de Materia Prima .....	83
Tabla 16. Marcas y precios de equipos a utilizar .....	91
Tabla 17. Precio Muebles y Enseres, y Equipos de Computación .....	92
Tabla 18. Futuros Requerimientos de Equipos .....	93
Tabla 19. Necesidad de Contrataciones Futuras de Personal .....	106
Tabla 20. Sueldos y Salarios .....	109
Tabla 21. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	113
Tabla 22. Inversión Inicial .....	122
Tabla 23. Ingresos por Ventas Escenario Esperado .....	123
Tabla 24. Costos Fijos Escenario Esperado .....	123
Tabla 25. Costos Variables Escenario Esperado .....	124
Tabla 26. Gastos Escenario Esperado .....	124
Tabla 27. Margen Bruto y Margen Operacional Escenario Esperado .....	125
Tabla 28. Margen Bruto y Margen Operacional Escenario Pesimista .....	125
Tabla 29. Margen Bruto y Margen Operacional Escenario Optimista .....	126
Tabla 30. Estado de Resultados Escenario Esperado .....	126
Tabla 31. Estado de Resultados Escenario Pesimista .....	126
Tabla 32. Estado de Resultados Escenario Optimista .....	127
Tabla 33. Balance General Escenario Esperado .....	127
Tabla 34. Balance General Escenario Pesimista .....	128
Tabla 35. Balance General Escenario Optimista .....	128
Tabla 36. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado .....	129
Tabla 37. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista .....	129
Tabla 38. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista .....	129
Tabla 39. Índices de Liquidez Escenario Esperado .....	131
Tabla 40. Índices de Rentabilidad Escenario Esperado .....	132
Tabla 41. Índices de Desempeño Escenario Esperado .....	133
Tabla 42. Flujo de Caja del Proyecto Escenario Esperado .....	134
Tabla 43. Flujo de Caja del Proyecto Escenario Pesimista .....	134
Tabla 44. Flujo de Caja del Proyecto Escenario Optimista .....	135
Tabla 45. Resultados del Proyecto Escenario Esperado .....	135

Tabla 46. Composición Financiamiento .....	136
Tabla 47. Capitalización .....	136
Tabla 48. Detalle Uso de Fondos .....	137
Tabla 49. CAPM.....	138
Tabla 50. Flujo de Caja del Inversionista Escenario Esperado .....	138
Tabla 51. Flujo de Caja del Inversionista Escenario Pesimista .....	138
Tabla 52. Flujo de Caja del Inversionista Escenario Optimista .....	138
Tabla 53. Resultados del Inversionista .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producción Total de la Industria de Alimentos y Bebidas Según sus Componentes .....	4
Figura 2. Valor Agregado Bruto de la Industria Manufacturera.....	4
Figura 3. Valor agregado bruto de la industria de alimentos y bebidas como porcentaje del PIB .....	5
Figura 4. Valor Agregado Bruto y PIB – Tasas de Variación. ....	5
Figura 5. Cadena de Valor .....	8
Figura 6. Cadena de Valor de ArtePan .....	13
Figura 7. Inflación Anual .....	14
Figura 8. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	21
Figura 9. Logotipo .....	27
Figura 10. Empaque.....	60
Figura 11. Logotipo .....	62
Figura 12. Canal Híbrido de Marketing.....	71
Figura 13. Flujograma de Procesos .....	88
Figura 14. Plano Instalaciones de la Planta .....	94
Figura 15. Estructura organizacional .....	100
Figura 16. Organigrama .....	102
Figura 17. Diagrama de Gantt.....	114
Figura 18. Punto de Equilibrio Escenario Esperado .....	130
Figura 19. Punto de Equilibrio Escenario Pesimista .....	130
Figura 20. Punto de Equilibrio Escenario Optimista .....	131

## 1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

- El pan es un bien de consumo masivo en el país, ya sea por costumbre o tradición, los ecuatorianos consumen pan en grandes cantidades. Capón (2011) comenta que según el Gremio de Panificadores, el consumo promedio de pan por persona en la ciudad de Quito es de cuatro unidades de 60 gramos diarias.
- Por otro lado, las personas buscan variedad al adquirir este alimento para no “cansarse” de consumir siempre el mismo tipo de pan, esto se afirma en el artículo antes mencionado: “(...) no hay un solo tipo de pan de preferencia de los quiteños. El gusto del cliente es variado.” (Capón, 2011).
- Adicionalmente, existe una tendencia creciente hacia el consumo de pan gourmet o más elaborado, de mayor calidad, más refinado, y con ingredientes adicionales que brinden mayor sabor (Capón, 2011).
- En la actualidad existe una clara tendencia hacia el consumo de productos saludables y naturales, entre los cuales se destacan los productos bajos en grasa, orgánicos, libres de gluten y azúcar, entre otros. (Chávez, 2009).
- Por otro lado, existe también una tendencia creciente a nivel mundial, incluyendo al Ecuador, por el uso de servicios a domicilio debido a los cambios en los hábitos de vida y consumo (Euskadi Emprende, 2012).
- En el Valle de Cumbayá, el 30% de los hogares tienen ingresos superiores a USD\$10.000,00 mensuales (Revista Líderes, 2013), lo que les permitiría pagar por servicios adicionales al momento de la adquisición de productos tradicionales como es el caso del pan.

- No existen empresas productoras y comercializadoras de pan que ofrezcan a sus clientes el servicio de entrega diario de este producto a domicilio en el Valle de Cumbayá.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad comercial y la rentabilidad financiera de la implantación de una panadería a domicilio en el Valle de Cumbayá.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y clasificar al negocio de la panadería a domicilio dentro de una industria específica y analizar su atractivo para ingresar en ella.
- Realizar una investigación de mercados que permita segmentar e identificar el mercado objetivo.
- Elaborar el plan de marketing para el posicionamiento de la futura empresa en el mercado.
- Establecer planes, procesos y operaciones de producción.
- Determinar el equipo gerencial y sus funciones específicas.
- Determinar el cronograma general de las actividades necesarias para la puesta en marcha del plan.
- Identificar los principales riesgos que pueden afectar la implantación del negocio y establecer planes de contingencia que permitan superarlos.
- Elaborar un plan financiero que incluya el análisis de todas las variables pertinentes para determinar la viabilidad de rentabilidad del negocio.

## **1.4 HIPÓTESIS**

La implantación de una panadería a domicilio en el Valle de Cumbayá es comercialmente viable y financieramente rentable.

## **2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

En este capítulo se realizará un análisis detallado del macro entorno, micro entorno y tendencias de la industria en la que se ubicará la empresa de la panadería a domicilio.

### **2.1 LA INDUSTRIA**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2012, p. 9), la Clasificación Central de Productos es una clasificación que codifica las distintas estadísticas y esquemas de productos “como marco de referencia para garantizar la compatibilidad nacional e internacional”. Según este organismo (2012, p. 17-29), la empresa de la panadería a domicilio se clasificaría dentro de la: “Sección: 2: Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Textiles, Prendas de Vestir y Productos de Cuero. División: 23: Productos de Molinería y Almidones y sus productos; otros productos alimenticios. Grupo: 234: Productos de Panadería.”

Por otro lado, de acuerdo a la División de Estadísticas de las Naciones Unidas (2009, p. iii), la Clasificación Industrial Uniforme es: “la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas”. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) de la División de Estadísticas de las Naciones Unidas (2013), el negocio se encuentra en la clasificación “D.- Industrias Manufactureras: Literal 15.- Elaboración de productos alimenticios y bebidas, desglose 154: Elaboración de otros productos alimenticios: Desglose 1541: Elaboración de productos de panadería”.

#### **2.1.1 Tendencias de la Industria**

Según la Cámara de Industrias de Guayaquil (2009, p. 1) La industria de la manufactura es el segundo sector que más aporta al Producto Interno Bruto

(PIB), representando el 14% de la contribución total; y dentro de este sector, la industria de alimentos y bebidas es preponderante. Además, de acuerdo a Carrillo e INEC (2009, p. 2), dentro de esta rama, la industria panadera es una de las principales.



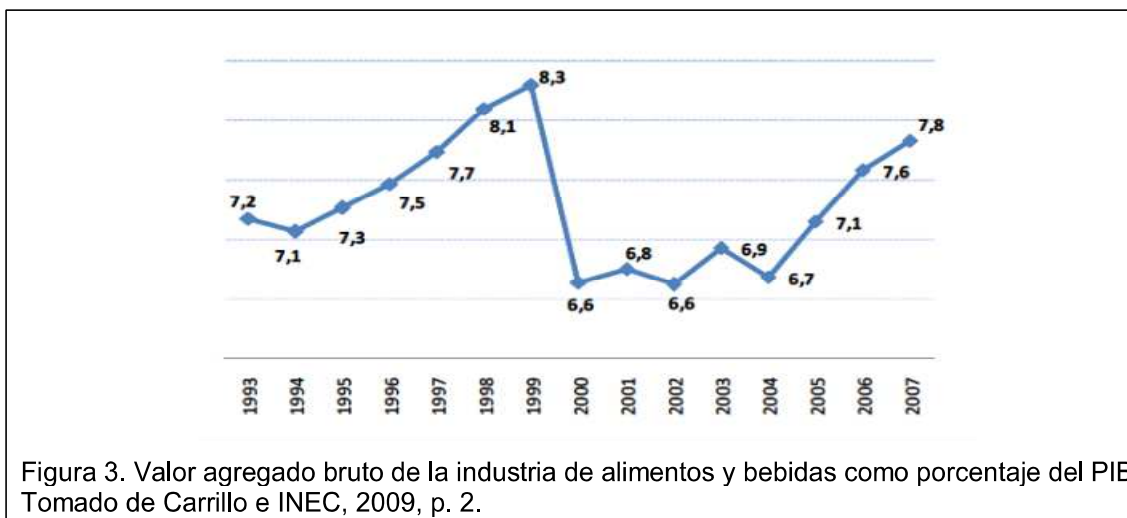
### 2.1.1.1 Crecimiento de la Industria

En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento del Valor Agregado Bruto de la Industria Manufacturera:



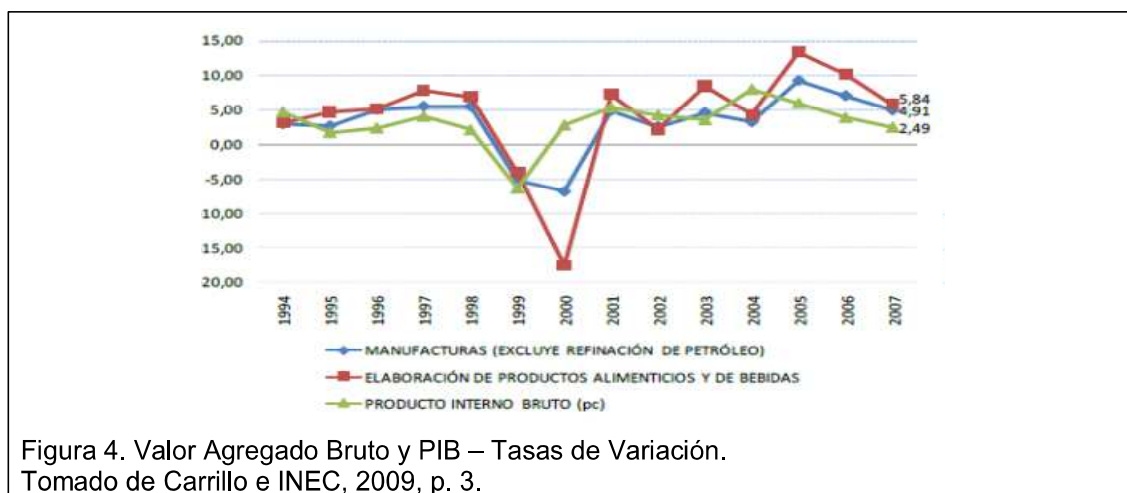
Por otro lado, de acuerdo a la revista Infoeconomía del INEC (2012), “la elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del PIB. Además, representa el 54,5% del sector manufacturero, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas del año 2010”. En cuanto a las tendencias de este sector, en los últimos años se ha

podido observar un comportamiento creciente que se observa en el siguiente gráfico:



En lo que se refiere a las tasas de crecimiento, la tasa de crecimiento promedio de la industria de alimentos y bebidas es superior a la del sector manufacturero:

“Como signo de recuperación de la crisis económica, durante el periodo 2001 – 2007, la industria de alimentos experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7,33%, mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4,79%) y al crecimiento promedio de la industria manufacturera (5,21%) (...), Sin embargo en promedio la tasa de variación de estos tres años [se refiere a los años 2005, 2006 y 2007] (7,07% para manufactura y 9,77% para alimentos y bebidas) supera ampliamente a las tasas presentadas en años anteriores.” (Carrillo e INEC, 2009, p. 3).





Por otro lado, según el Presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas del Ecuador, Christian Wahli, el sector de alimentos y bebidas está incrementándose de forma paulatina; en los últimos tres años (2008, 2009, 2010), la industria creció en un 10% (Ecuador Inmediato, 2010). Así mismo, en relación al año 2011 y 2012, según datos provistos por Pro Ecuador (2013), la Industria de Alimentos y Bebidas ha crecido en 14%.

En base a los datos presentados se puede afirmar que la tendencia de la industria de alimentos y bebidas es creciente, con una tasa de crecimiento sostenido promedio del 9,1% anual desde el año 2001. Esto demuestra que la industria en la cual se desarrolla la panadería a domicilio es una industria en crecimiento.

Para mayor información sobre las tendencias de la industria ver Anexo 1: Análisis PESTEL.

#### **2.1.1.2 Precios de la Industria**

Al igual que otras industrias, los precios de la industria de alimentos y bebidas y específicamente de la industria panadera, se ven afectados por la inflación del país. Además, se debe tener en cuenta que el precio del pan popular es regulado por el Gobierno Nacional en conjunto con el Ministerio de Industrias y Productividad y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2012).

La tendencia del precio del pan popular en los últimos años ha sido la siguiente:

- Año 2008: USD\$0,10 (Diario Hoy, 2008).
- Año 2009: USD\$0,10 (Diario Hoy, 2009).
- Año 2010: USD\$0,10 (Diario Hoy, 2010).
- Año 2011: USD\$0,12 (Diario Hoy, 2011).
- Año 2012: USD\$0,12 (Diario El Universo, 2012).

- Finalmente, el precio del pan en el 2013 y 2014 se ha mantenido en USD\$0,12.

En base a las tendencias de la industria en los últimos años, las panaderías de tamaño medio y grande principalmente, han incursionado en la producción de nuevos tipos de pan más elaborados que ofrecen una mayor calidad al contar con distintos sabores y al ser enriquecidos con diversos ingredientes, lo que los diferencia del pan popular. Muchas también ofrecen pan gourmet, es decir elaborado refinadamente (Real Academia de la Lengua Española, 2014). Este tipo de pan se comercializa comúnmente en panaderías especializadas solamente en panadería y pastelería, muchas de las cuales tienen también servicio de cafetería, mas no en las tiendas de barrio cuyo producto es el pan meramente popular. Así mismo, las panaderías de mayor tamaño tienden a la utilización de nuevos equipos tecnológicos que han surgido para facilitar la producción del pan e incrementar su calidad, como es el caso de las cámaras de ultra congelamiento. Ver Anexo 2: Características de las Tecnologías de Ultra Congelamiento.

En lo que se refiere al precio del pan más elaborado y de mayor calidad con más ingredientes, sabores y rellenos, expedidos en panaderías especializadas como El Cyrano, Panadería Arenas, entre otras, el mismo bordea entre USD\$0,70 y USD\$0,90 aproximadamente. (Capón, 2011).

### **2.1.2 Estructura de la Industria**

Según una investigación de Diario el Comercio: “En Pichincha hay 2.500 panaderías, de ellas 1.500 están en Quito” (Capón, 2011), Además en la parroquia de Cumbayá existen 72 locales productores y expendedores de pan (INEC, 2010). Por lo tanto se concluye que debido a la cantidad de competidores existentes en el mercado esta no es una industria concentrada en pocos actores sino muy fragmentada, razón por la cual resulta muy complicado establecer una participación de mercado exacta. Sin embargo, en una investigación realizada

por Pro Chile (2011, p. 12, 13), se afirma que los principales competidores en la industria de las panaderías a nivel nacional son: Supán S.A, Pan del Ecuador (PANESA), Bombon's, Pastelo y Grupo Moderna; y por otro lado, Jaramillo (2011, p. 12), sustenta que el mercado de "Quito, Cumbayá y Tumbaco está liderado por panadería el Cyrano con un 35% de participación total; el segundo competidor es MAXIPAN con un 17% del mercado; y el porcentaje restante se reparte entre varios competidores".

Se debe tener en cuenta que la mayoría de las empresas que forman parte de esta industria son tiendas y panaderías barriales. Sin embargo, existen otras como es el caso de Cyrano, que se dedican a la elaboración de pan de mayor calidad. También hay otras empresas como Supan, que se dedican a la producción de pan enfundado. Debido a la variedad de establecimientos, existen diversos canales de distribución en la industria. En el caso de tiendas y panaderías, mantienen canales de distribución directos; y en el caso de empresas que producen pan enfundado, mantienen canales de distribución indirectos, ya que hacen llegar sus productos a los consumidores por medio de otras tiendas y supermercados. El servicio a domicilio no es una herramienta utilizada comúnmente para distribuir los productos dentro de la industria.

### 2.1.2.1 Cadena de Valor de la Industria y del Negocio



La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter que ayuda a las empresas a identificar la manera de generar valor superior para los clientes a lo largo de la cadena de suministro. (Kotler y Keller, 2006, p. 38). Dentro de la

industria de productos de panificación, la cadena se entabla de la siguiente manera:

- **Cadena de Valor de la Industria**

Actividades Primarias:

- Logística de Entrada: Las diferentes tiendas y panaderías se abastecen de materia prima mediante proveedores de insumos como harina, huevos, manteca, leche, sal azúcar, levadura, entre otros, los mismos que forman parte del producto terminado.
- Operaciones: En la mayoría de establecimientos, los panaderos y asistentes de cocina se encargan de la transformación de los insumos en el producto final, el pan. Este proceso de transformación cuenta con varias etapas como son el amasado, el leudo, el formato y el horneado. Muchos de estos establecimientos, especialmente los pequeños, que elaboran el pan de una manera más artesanal, requieren de un turno nocturno con el fin de tener el pan listo a primeras horas de la mañana.
- Logística de Salida: El producto terminado es generalmente entregado al consumidor mediante un canal de distribución directo. Son pocos los establecimientos que empaacan el pan y lo distribuyen a través de intermediarios como supermercados u otras tiendas.
- Marketing y Ventas: Los establecimientos pequeños o tiendas de barrio, no realizan actividades de marketing notorias. En lo que se refiere a panaderías especializadas como es el caso de Cyrano y Arenas, realizan publicidad por medio de vallas, generalmente móviles en sus camiones de distribución. Muchas panaderías también utilizan la técnica de volanteo para llegar a sus clientes. En cuanto a ventas, los establecimientos tienen vendedores asignados que atienden en sus locales a los clientes.
- Servicios: Algunas panaderías especializadas brindan el servicio de cafetería, tienen locales más cálidos y personal más capacitado para

brindar una mejor atención al cliente. Sin embargo, los servicios adicionales ofertados son muy limitados.

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura Empresarial: Las tiendas de barrio pequeñas generalmente cuentan solo con el área de producción y ventas, por otro lado en los establecimientos medianos y especializados netamente en panadería, es más común que cuenten con departamentos administrativos, financieros y de marketing, pues estos establecimientos suelen tener varias sucursales, por lo que necesitan de estos departamentos para facilitar su organización.
- Administración de Recursos Humanos: Los establecimientos panificadores no cuentan con mucho personal. Generalmente hay un panadero maestro mayor que se encarga de la producción, uno o más asistentes de cocina y vendedores.
- Desarrollo tecnológico: Dentro de la industria panadera hay establecimientos que producen el pan de manera artesanal y otros que cuentan con equipos industriales. Sin embargo son pocos los establecimientos que cuentan con nuevas tecnologías para la producción, que hoy en día permiten acelerar o retardar el leudo del pan y otros que permiten congelar el producto terminado para mantenerlo fresco. Ver Anexo 2: Características de las Tecnologías de Ultra Congelamiento.
- Compras: Como se mencionó anteriormente, las principales compras en las que incurren los establecimientos de la industria panadera son las compras de la materia prima para la elaboración del producto y de los equipos e instrumentos necesarios para su elaboración.

Como se puede observar, la cadena de valor de la industria es una cadena sencilla, a la cual se puede adaptar la panadería a domicilio y generar mayor valor en cada una de sus etapas para brindar mayor satisfacción a los consumidores.

- **Cadena de Valor del Negocio**

Actividades Primarias:

- Logística de Entrada: ArtePan se abastece de materia prima mediante proveedores de insumos, los mismos que entregan dicha materia en las instalaciones de la empresa una vez cada quince días. ArtePan ha escogido proveedores de insumos de alta calidad con el fin de mantener un producto final de excelencia. El pago a los proveedores se realizará de contado debido a las políticas que mantienen los mismos.
- Operaciones: El panadero maestro mayor y los ayudantes de cocina se encargan de la transformación de la materia prima en el producto final, manteniendo altos estándares y control de calidad. El pan se ultra congela y se almacena en el cuarto frío a fin de irlo fermentando y horneando de acuerdo a los pedidos requeridos. A medida que el inventario ultra congelado se va consumiendo este es reemplazado a fin de cubrir con puntualidad los siguientes pedidos. El proceso integra tecnologías modernas como son la cámara de fermentación controlada y la cámara de ultra congelamiento que permiten preservar el producto y acelerar el proceso de fermentación con el fin de realizar entregas puntuales a los consumidores.
- Logística de Salida: El producto terminado es entregado a domicilio mediante los motorizados de ArtePan. Las motos de entrega contienen cajas de almacenaje con el fin de que el producto se entregue en perfectas condiciones. Se entrega el pan en fundas de papel que preservan sus características por mayor tiempo. El motorizado lleva el producto a los hogares de los consumidores en el rango de horario indicado por los mismos al momento de realizar su pedido, con un margen de tolerancia de máximo 30 minutos.
- Marketing y Ventas: ArtePan realizará amplios esfuerzos de marketing con el fin de dar a conocer el producto y de captar el mercado objetivo esperado. Los esfuerzos serán dirigidos al nicho de mercado

seleccionado con estrategias adecuadas para el mismo. Para mayor información dirigirse al capítulo Plan de Marketing.

- Servicios: El principal servicio que ArtePan brinda a sus consumidores es el servicio a domicilio, lo que lo diferencia de las demás empresas de la industria panadera. Por otro lado, ArtePan ofrece la posibilidad de realizar pagos previos para adquirir un cupo mensual para realizar los pedidos. Adicionalmente, el cliente tiene la posibilidad de realizar pedidos predefinidos, personalizados y de productos de especialidad de acuerdo a sus necesidades, como es el caso del pan sin gluten.

#### Actividades de Apoyo:

- Infraestructura Empresarial: La empresa contará con sus propias instalaciones donde se ubicará la planta de producción, las oficinas y las bodegas. La empresa cuenta con departamentos especializados para poder realizar sus operaciones, como son el departamento comercial, financiero, marketing y producción.
- Administración de Recursos Humanos: La empresa contará con un equipo de trabajo de 12 personas, entre los cuales se encontrarán el gerente comercial, gerente de operaciones y marketing, jefe de producción, panadero maestro mayor, ayudantes de cocina, recepcionistas y motorizados.
- Desarrollo tecnológico: ArtePan contará con tecnologías de punta para su producción como son las cámaras de fermentación controlada y las cámaras de ultra congelamiento, que permiten acelerar o retardar el leudo del pan y congelar el producto terminado para mantenerlo fresco. De esta manera la empresa podrá contar con inventario constante de producto congelado, el mismo que podrá fermentar más rápidamente de acuerdo a la necesidad de entrega de los pedidos con el fin de garantizar la puntualidad de la entrega. Para mayor información ver Anexo 2: Características de las Tecnologías de Ultra Congelamiento.

- Compras: ArtePan tendrá una alta inversión en compras de equipos debido a las tecnologías a utilizarse para el proceso. Se realizarán compras adicionales de equipos de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa.

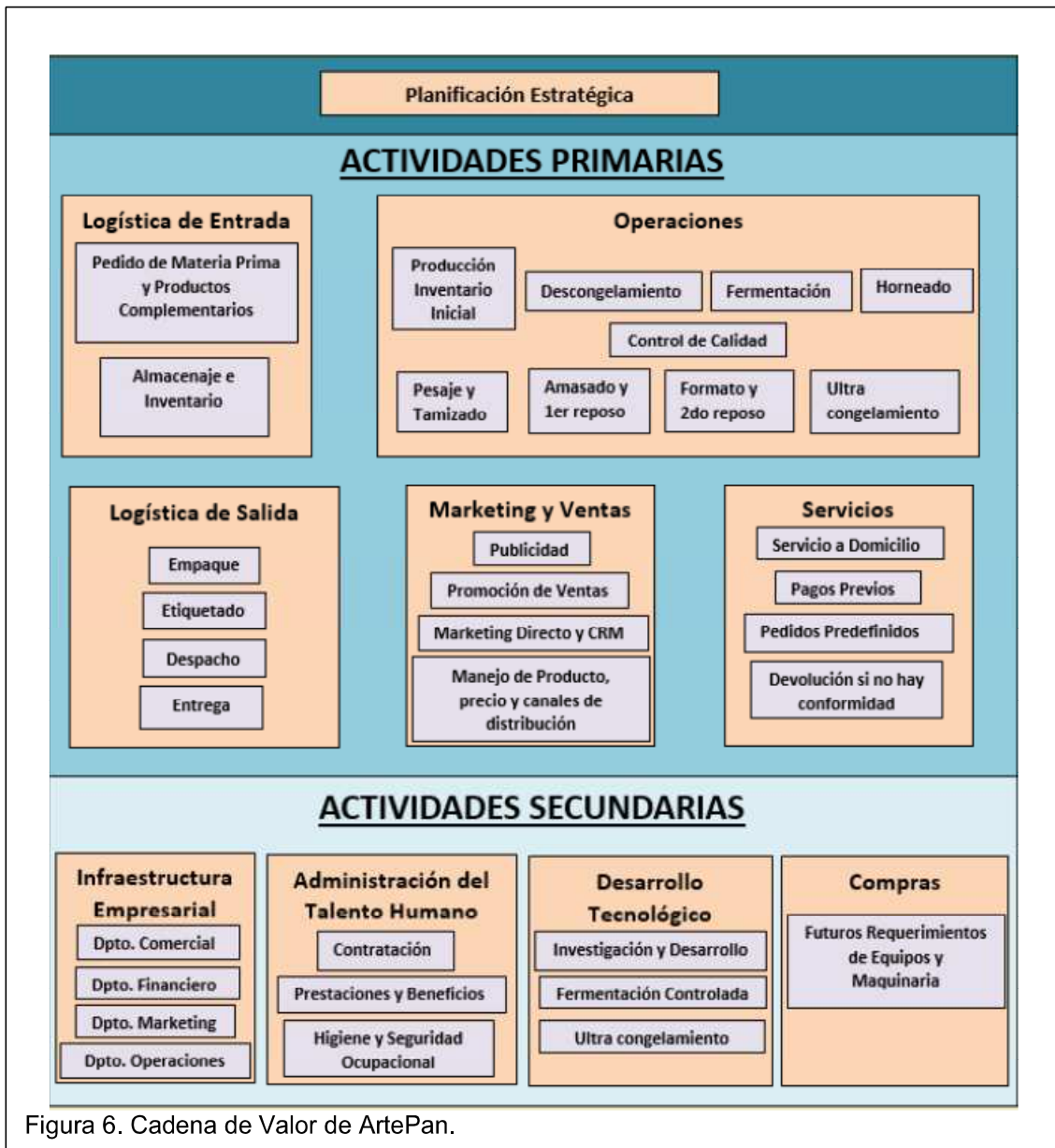


Figura 6. Cadena de Valor de ArtePan.

Como se puede observar, la cadena de valor de ArtePan tiene altos grados de diferenciación frente a la de la industria enfocándose en utilizar tecnologías de punta para brindar mayor comodidad, calidad, variedad y frescura a sus clientes.

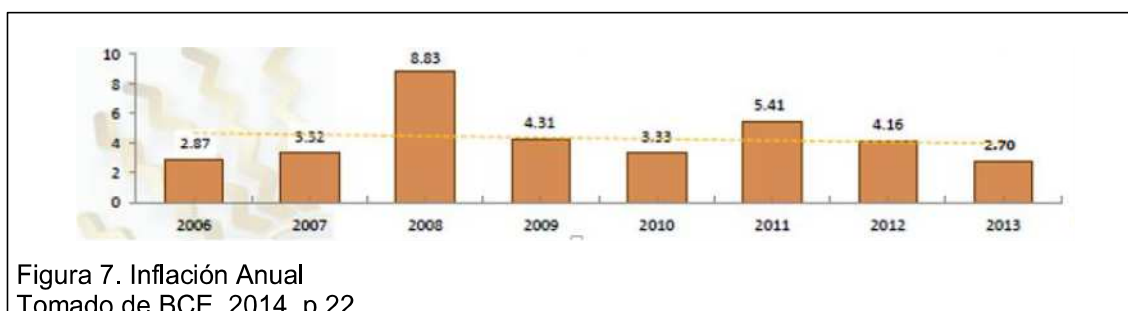


### 2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

Entre los principales factores económicos y regulatorios que pueden repercutir en esta industria se encuentran los siguientes

#### 2.1.3.1 Inflación

La inflación del país ha sido la siguiente durante los últimos años:



Dentro de la industria de alimentos y bebidas el índice de precios al consumidor (IPC) para marzo del año 2014 fue de 3,57, mientras que el índice de precios al productor (IPP) en el país fue de 2,76 en el año 2013. (BCE, 2014, p. 23, 27).

#### 2.1.3.2 Disponibilidad de Crédito

La disponibilidad de crédito en el Ecuador es alta, y del volumen total de crédito, el 34,97% es destinado hacia la industria manufacturera, manteniendo tasas de interés accesibles. (BCE, 2014, p. 29).

#### 2.1.3.3 Subsidios

Es importante mencionar que anteriormente la harina, era subsidiada en el Ecuador, sin embargo, de acuerdo al Observatorio de la Política Fiscal (2010), la harina desde el año 2009 ya no es subsidiada. Esto brinda un dato un importante ya que a pesar de la eliminación de los subsidios el precio del pan no se ha visto afectado notablemente. Por otro lado, el gobierno a partir de enero de este año

ha estado incentivando a la producción de harina de plátano, con el fin de que esta sea utilizada en la producción de pan en conjunto con la harina de trigo que se utiliza comúnmente, y de esta manera reducir su importación. Si bien se busca reducir esta importación, la misma no va a ser restringida (Ministerio de Industrias y Productividad, [MIPRO], 2014).

#### **2.1.3.4 Factores Regulatorios**

En referencia a factores regulatorios existen varias normativas y reglamentos que se deben seguir dentro de la industria alimenticia, todos estos son establecidos e impuestos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), en donde se establecen reglas de: empaque, etiquetado, elaboración, conservación, refrigeración, entre otras (INEN, 2013).

Otra regulación muy importante es que el Gobierno Nacional en conjunto con el MIPRO y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) regulan en conjunto el precio del pan popular y cada año éstos establecen el precio de venta al público del mismo (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2012); sin embargo, esta regulación no aplica para el pan gourmet. A pesar de que el negocio de la panadería a domicilio se enfoca solamente en la oferta de pan gourmet, existe una regulación en que toda panadería debe vender por lo menos un tipo de pan popular al precio establecido, caso contrario corre el riesgo de ser clausurada (Gómez de la Torre, 2013).

Cabe mencionar una regulación que también es muy importante en esta industria; esta se refiere a que la harina utilizada en los productos de panadería para consumo humano debe ser harina fortificada (INEN, 2008, p. 8). Todas las harinas que el Ecuador importa son fortificadas; por ende, la materia prima elemental para elaborar el pan se encuentra disponible, por lo que esta regulación se vuelve intrascendente.

Finalmente, se debe tener en cuenta el requisito de registros sanitarios. Sin embargo, de acuerdo a Cristian Walhi, presidente de la Asociación de Fabricantes de Alimentos y Bebidas este requisito solo aplica para productos que impliquen empaque o envasado (Diario la Hora 2012).

Si bien existen varios factores económicos y regulatorios dentro de la Industria Panadera, estos son pocos y son superables, por lo que se puede decir que esta industria es altamente atractiva e interesante. Para mayor información sobre los factores que regulan la industria, ver Anexo 1: Análisis PESTEL.

#### **2.1.4 Canales de Distribución**

Dentro del análisis del canal de distribución y proveedores podemos mencionar que existen gran cantidad de proveedores de los distintos insumos para la elaboración de pan (Ver Anexo 3: Lista de Proveedores de Materia Prima para Panadería). En lo que se refiere a proveedores de equipos y maquinaria para la elaboración de este producto, la lista también es bastante amplia y variada (Ver Anexo 4: Proveedores de Equipos y Maquinaria para Panadería).

Por otro lado, al analizar las fuentes de proveeduría de materia prima, también es importante analizar los costos de la misma. La tendencia de los costos en los últimos años ha sido ligeramente creciente, siendo la harina el insumo con mayor tendencia al alza. Ver Anexo 5: Tendencia de los Costos de Materia Prima.

Adicionalmente, es importante analizar la disponibilidad de distribuidores dentro del sector. Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito (2005, p. 8), los niveles de distribuidores alimentarios minoristas presentes en el Ecuador son: las tiendas, las cadenas de tamaño intermedio, las cadenas de grandes superficies y el sector informal. Según esta entidad, existen 210 tiendas por cada 100.000 habitantes en el Ecuador, y 55 supermercados en el país. Por lo tanto, los canales de distribución de la industria panadera, en su mayoría son directos, y pocas empresas productoras de pan y sus derivados,

utilizan canales de distribución con detallistas como supermercados para llegar a sus consumidores.

### **2.1.5 Las Cinco Fuerzas de Porter**

De acuerdo a David (2008, p. 100), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es un análisis que permite determinar el atractivo estructural de una industria para competir en ella.

#### **2.1.5.1 Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)**

La industria panadera presenta barreras de entrada bajas, pues no es complicado el ingreso de nuevos competidores ya que los requerimientos de capital para solventar la inversión inicial no son altos: “Una de las ventajas de las panaderías es que no se requiere de mucha inversión para abrirla. Si se utiliza hornos artesanales, la inversión no supera los USD 6.000, si es con industriales, llega a los USD 25.000” (Capón, 2011).

Por otro lado, dentro de esta industria, no es necesario tener economías de escala para tener costos de producción reducidos y por ende precios más competitivos: “Las economías de escala son beneficiosas pero no son requeridas para el éxito de la industria” (Roe, s.f.). Generalmente, el pan popular tiene el mismo precio en todos los establecimientos, solo los productos más elaborados varían en su precio (Capón, 2011).

Adicionalmente, no existe ningún costo de cambio de producto para el comprador, pues existe gran cantidad de panaderías en el país que ofrecen distintas variedades de pan. En el cantón Quito, específicamente, existen 1.640 establecimientos que ofrecen productos de panadería y en la parroquia de Cumbayá 72 (INEC, 2010). Debido a esto, los consumidores pueden cambiar de producto sin significarles mayor costo, por lo que la lealtad hacia una determinada marca no es común dentro de la industria y los consumidores

cambian su consumo hacia distintos establecimientos en busca de variedad (Capón, 2011).

Como se mencionó anteriormente, basándose en el estudio de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito (2005, p. 8), los canales de distribución de esta industria en su mayoría son directos, y pocas empresas productoras de pan y sus derivados utilizan distribuidores como supermercados. De esta manera, al ser el canal directo el más común para comercializar este tipo de productos, los nuevos competidores tendrían fácil acceso a los mismos ya que depende de ellos tanto la producción como la comercialización del bien y no dependerían de ningún intermediario.

Finalmente, no existen muchos aspectos regulatorios que rijan esta industria, lo que facilita la entrada de nuevos competidores.

De esta forma, se puede decir que las barreras de entrada para la industria panadera son bajas, lo que es interesante al momento de implantar un nuevo negocio; sin embargo, esto se vuelve una amenaza el momento en que la empresa se pone en marcha, ya que al tener barreras de entrada bajas, pueden entrar nuevos competidores a copiar la idea de negocio de la panadería a domicilio; pero en el caso del negocio que se busca implantar, esto se puede minimizar ya que el mismo se dirige hacia un nicho de mercado pequeño con características muy particulares, en donde al ofertar algo totalmente distinto, se buscará fidelizar a los consumidores de este nicho, evitando así que puedan ingresar nuevos competidores a atender el mismo mercado. Por lo tanto, se concluye que esta Fuerza de Porter es media.

#### **2.1.5.2 Amenaza de los productos sustitutos**

Existe gran cantidad de productos sustitutos para el pan y sus derivados. A pesar de que en el país el consumo de pan es bastante alto; la gente puede encontrar otras alternativas que sustituyan su consumo como es el caso de los productos

de pastelería, galletería, empanadas, rosquillas, donuts, cereales, tortillas de trigo o maíz, arepas, entre otros. (Portal Nutricional, 2012). Debido a la gran presencia de productos sustitutos del pan existentes en el medio, la industria se vuelve menos atractiva, ya que como su nombre lo indica, el consumidor podría sustituir este bien por cualquiera de las opciones antes mencionadas. Por lo tanto, se puede decir que esta Fuerza de Porter es alta.

### **2.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores**

El pan es un producto de consumo masivo en el país (Diario La Hora, 2011). “En el desayuno come pan el 77% de los encuestados” (Diario El Universo, 2012). Y, según el Gremio de Panificadores, el consumo de pan por persona es de cuatro unidades de 60 gramos al día (Capón, 2011). De esta forma, se puede decir que la concentración de clientes es muy amplia. Sin embargo, la concentración de empresas dentro de la industria panadera también es extremadamente amplia según los datos mencionados anteriormente.

Michael Porter en una entrevista realizada por Managers Magazine (2009), menciona que si existe un alto grado de concentración de compradores, si las facilidades del cliente de cambiar de empresa son amplias y la existencia de sustitos es muy grande, nos encontramos frente a un alto poder de negociación de los compradores, lo que hace que la industria no sea atractiva en este aspecto. Por lo tanto, se puede concluir que esta fuerza es alta debido al alto grado de poder de negociación de los compradores.

### **2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

El pan es un producto que necesita de varios ingredientes para su elaboración. Como se mencionó anteriormente en la sección de “Canales de Distribución”, la cantidad de proveedores de materia prima para la elaboración del pan es muy grande en el país; por lo que el poder de negociación de los mismos es reducido ya que los consumidores, en este caso las panaderías, tienen muchas opciones

para cambiar de proveedor. Esto vuelve a la industria altamente atractiva, por lo que esta fuerza es baja.

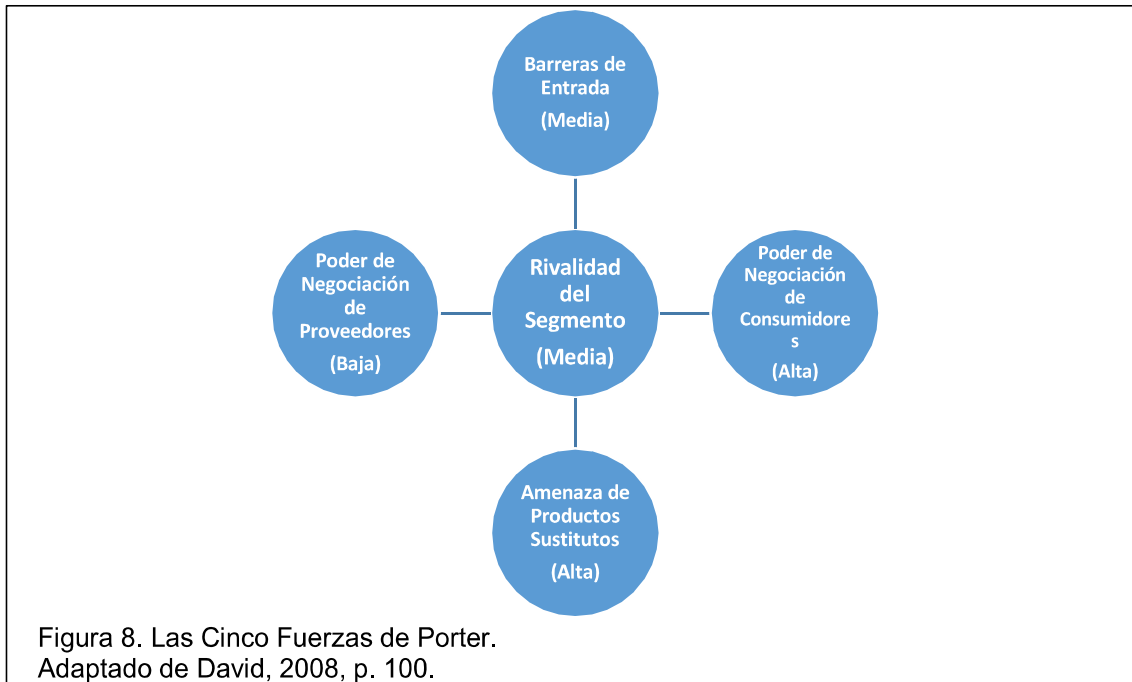
#### **2.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad**

La industria panadera es altamente fragmentada. Debido a esto, se pensaría que la misma es poco atractiva por la intensa rivalidad existente. Sin embargo, en el caso de la panadería a domicilio, al no existir competencia directa que ofrezca el mismo servicio, se convierte en una industria altamente atractiva, pues al ser los pioneros ofreciendo este servicio agregado para los consumidores, se evitará a los competidores actuales logrando el reconocimiento, acogida, confianza y lealtad del consumidor.

Por otro lado, al concentrarse este negocio en un nicho de mercado pequeño, se buscará satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores, con lo cual se pretenderá obtener su lealtad, evitando de esta manera a los competidores y su rivalidad, convirtiéndose en una fuerza media.

#### **2.1.5.6 Conclusiones Fuerzas de Porter**

En conclusión, las barreras de entrada son bajas, la cantidad de productos sustitutos es alta y el poder de negociación de los proveedores es bajo; por otro lado, el poder de negociación de los compradores es alto ya que existe una alta competencia (indirecta) en la industria panadera, sin embargo esto se ve minimizado debido a la oferta de un producto altamente diferenciado como es el caso de la panadería a domicilio y a la posibilidad de obtener la fidelidad de los consumidores al enfocarse en un nicho pequeño de mercado en el que la empresa pueda satisfacer de mejor manera sus necesidades y lograr su fidelidad, haciendo así que la rivalidad sea una fuerza media.



## 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

### 2.2.1 La Idea y el Modelo del Negocio

La idea de negocio es la creación de una panadería a domicilio que ofrezca pan gourmet mediante pedidos personalizados en el Valle de Cumbayá. La idea de negocio se origina de la identificación de una oportunidad de negocio latente para una gran demanda insatisfecha en el mercado; creando una empresa pionera dedicada a satisfacer la necesidad de mayor exclusividad, comodidad, variedad y frescura al momento de adquirir un bien tradicional y de primera necesidad como es el pan.

La empresa se enfocará en brindar un servicio a domicilio de pan gourmet, debido a la creciente tendencia hacia el consumo de este tipo de pan elaborado con ingredientes de alta calidad y con mayor refinación, con pedidos personalizados a una red de clientes suscritos a la organización, los cuales podrán realizar pedidos diarios o predefinidos vía internet o vía telefónica, en donde especificarán el tipo de pan y la cantidad deseada.



El valor agregado que este negocio ofrecerá a sus clientes es la calidad gourmet, el servicio a domicilio y la personalización de pedidos, asegurando así exclusividad, comodidad, variedad y frescura al momento de la entrega del pedido realizado.

Esta idea es factible para competir exitosamente en el mercado ya que el pan es un bien de consumo masivo en el país, ya sea por costumbre o tradición, los ecuatorianos consumen pan en grandes cantidades. De acuerdo a Capón (2011), el consumo promedio de pan por persona en la ciudad de Quito es de cuatro unidades diarias de 60 gramos. Por otro lado, las personas buscan variedad al adquirir este alimento para no “cansarse” de consumir siempre el mismo tipo de pan: “(...) no hay un solo tipo de pan de preferencia de los quiteños. El gusto del cliente es variado, piden cachitos, reventados, enrollados e incluso panes integrales” (Capón, 2011). Por este motivo, la empresa brindará un servicio de pedidos personalizados para que la gente siempre pueda adquirir el pan de su agrado y no tenga que conformarse con lo que encuentren el momento de ir a la panadería.

Adicionalmente, se piensa dar a la panadería un enfoque a domicilio, ya que esta modalidad ha tenido una tendencia creciente a nivel mundial durante los últimos años, incluyendo al Ecuador debido a los cambios en los hábitos de consumo:

“El ritmo de vida actual, marcado en gran medida por las exigencias laborales, resulta cada vez menos compatible con la realización de otras tareas y actividades cotidianas que, a pesar de requerir la debida atención, acaban por suponer una preocupación añadida para las personas, que no encuentran el tiempo necesario para afrontarlas (...) Como respuesta a esta realidad surgen las llamadas empresas de teleservicios, las cuales prestan servicios a domicilio (...)” (Euskadi Emprende, 2012).

Por esta razón, se ha determinado que el servicio a domicilio es de vital importancia debido al costo de oportunidad que representa para los consumidores acudir diariamente a panaderías barriales que se encuentran a distancias considerables de sus hogares.

El sector de Cumbayá se considera altamente atractivo ya que en el Valle de Cumbayá existe una alta población que reside en el sector. De acuerdo al INEC (2010), en la parroquia de Cumbayá existen 31.463 habitantes, los cuales conforman un total de 8.996 hogares con un promedio de 3,49 miembros por hogar. Por otro lado, se seleccionó a Cumbayá debido a que gran porcentaje de su población tiene un poder adquisitivo relativamente alto, lo cual le permitiría pagar un mayor precio por un bien de primera necesidad que ofrezca un valor agregado, en este caso, la exclusividad, el servicio a domicilio y pedidos personalizados. Según el INEC (2011), la división de estratos socioeconómicos muestra que 1,9% de la población del Ecuador forma parte del estrato A, el cual se caracteriza por un mayor poder adquisitivo y nivel de vida. Sin embargo, en la Revista Líderes (2013), se afirma que el porcentaje anteriormente mencionado no es representativo para la parroquia de Cumbayá: “30% de las personas que viven en Cumbayá ganan por encima de USD\$10.000,00 mensuales”. De esta manera, el 30% de los hogares de la parroquia, es decir 2.699 hogares, los cuales representan un promedio de 9.419 potenciales consumidores, tienen un poder adquisitivo considerablemente alto, el cual les permitiría pagar un mayor precio por un bien de primera necesidad que ofrezca un valor agregado y una diferenciación.

Finalmente, se ha decidido receptar los pedidos por estos medios debido a que estos son medios de comunicación que han tenido un gran crecimiento en el último tiempo: “El acceso a Internet y a telefonía celular se incrementó (...) Según los datos de la encuesta realizada por el INEC, en el sector urbano el uso de Internet creció del 34%, en el 2008 al 37,7%, en el 2010” (Revista Vistazo, 2011).

## **2.2.2 Estructura Legal de la Empresa**

La estructura legal de la empresa se ha definido como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Se ha escogido esta modalidad de constitución ya que dentro de este tipo de empresas los dueños y creadores de la idea del negocio tienen mayor control sobre el manejo de la organización al tener la capacidad de limitar el número de socios a máximo 15 y además se emiten participaciones sociales, lo cual da el derecho de preferencia a los socios principales en el caso de cesión, transferencia y paso de participaciones. Por otro lado, los socios de la compañía de Responsabilidad Limitada responden a sus obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales, cuidando así su bienestar en el caso de una posible quiebra del negocio. (Ley de Compañías, 2010).

Además, el capital para la constitución de esta empresa es el dictado por el artículo 2 de la Resolución de la Superintendencia de Compañías, el cual establece un monto mínimo de USD\$ 400, y se debe tomar en cuenta que el requisito para constituir la empresa es el simple hecho de que los socios tengan la capacidad civil para contratar, lo cual facilita la implantación del futuro negocio. Por último, en la creación de este tipo de compañías, la aportación puede ser en numerario, es decir en dinero, o por bienes, lo cual se acopla perfectamente a la idea de negocio ya que uno de los socios dará un terreno como parte de su aporte de capital (Ley de Compañías, 2010).

## **2.2.3 Misión, Visión, Principios y Valores, y Objetivos**

### **2.2.3.1 Misión**

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a satisfacer la necesidad de mayor facilidad al momento de adquirir el pan, garantizando siempre variedad y frescura en la comodidad del hogar. Atendemos a un mercado de familias selectas, que disfrutan el arte del buen pan, que aprecian una empresa innovadora que

mantiene procesos de la más alta calidad, excelencia en su servicio y compromiso con sus clientes, colaboradores, accionistas, con el medio ambiente, y la comunidad, con el fin de brindar un producto final exclusivo que satisfaga todas sus expectativas.

### 2.2.3.2 Visión

Ser la empresa líder en innovación de la industria panadera en el Ecuador para crear soluciones simples y rápidas al momento de comprar el pan, enfocándonos siempre en la generación de nuevos productos para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

### 2.2.3.3 Principios y Valores

Los principales principios y valores de la empresa serán: honestidad, respeto, servicio al cliente, innovación, trabajo en equipo, compromiso con el cliente, los colaboradores y el medio ambiente.

### 2.2.3.4 Objetivos

**Objetivo General:** Lograr que ArtePan sea la empresa preferida dentro de la industria panadera para los hogares del mercado objetivo del Valle de Cumbayá hasta el quinto año de operaciones.

#### **Objetivos Específicos:**

##### Objetivos Económicos

- Objetivos Financieros

Tabla 1. Objetivos Financieros

Plazo	Objetivo
Corto Plazo	Tener ventas de al menos \$162,561,25 en el primer año
Mediano Plazo	Tener ventas de al menos \$760,559,94 en el tercer año
Largo Plazo	Tener ventas de al menos \$1'086,858,73 en el quinto año
Mediano Plazo	Tener una utilidad neta de al menos \$164,724,55 en el tercer año
Largo Plazo	Tener una utilidad neta de al menos \$276,695,28 en el quinto año

## Objetivos Estratégicos:

- Objetivos de Marketing

Tabla 2. Objetivos de Marketing

Plazo	Objetivo
Corto Plazo	Introducir la marca de la panadería a domicilio en el Valle de Cumbayá para mayo del año 2015.
Corto Plazo	Posicionar la marca de la panadería a domicilio en el nicho de mercado seleccionado para estar entre las cinco marcas más recordadas de panaderías en el Valle de Cumbayá para el final del primer año de operaciones.
Corto Plazo	Alcanzar una participación de mercado del 10% dentro del nicho seleccionado para el final del primer año de operaciones.
Largo Plazo	Alcanzar una participación de mercado del 24% dentro del nicho seleccionado al final del quinto año de operaciones.
Corto Plazo	Desde el comienzo de las operaciones de la empresa, mantener un 99% de satisfacción entre los clientes en base a la calidad del producto y del servicio.
Corto Plazo	Insertar un nuevo producto a la cartera de la empresa cada dos meses.

- Objetivos Operacionales

Tabla 3. Objetivos Operacionales

Plazo	Objetivo
Corto Plazo	Desde el inicio de operaciones mantener un margen en el tiempo de entrega no mayor a 30 minutos de la hora que el cliente quiere que su pedido sea recibido.
Corto Plazo	Desde el inicio de las operaciones reponer diariamente el inventario de producto terminado utilizado en las entregas de pedidos para cubrir pedidos no predefinidos y eventuales que realicen los clientes.

- Objetivos Administrativos

Tabla 4. Objetivos Administrativos

Plazo	Objetivo
Corto Plazo	Desde el inicio de operaciones lograr que los colaboradores formen parte de la empresa por un período mínimo de un año.
Corto Plazo	Desde el inicio de operaciones realizar capacitaciones trimestrales a los colaboradores para lograr su fidelidad y disminuir los índices de rotación.

## 2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

El producto que la empresa busca ofrecer es pan gourmet de primera calidad en distintas presentaciones y sabores. El pan será entregado a domicilio en los distintos hogares de clientes residentes en el Valle de Cumbayá en base a pedidos diarios o predefinidos que los mismos realizarán vía internet o vía telefónica, con el fin de evitarles la molestia de tener que salir de casa a comprar

el pan de todos los días y permitiéndoles obtener un pan de primera calidad con gran exclusividad, variedad y frescura en la comodidad de su hogar.

### 2.3.1 Nombre de la Empresa

ArtePan

### 2.3.2 Logotipo



### 2.3.3 Slogan

Calidad gourmet en la comodidad de su hogar  
Siempre fresco, siempre a tiempo

Para mayor información sobre el producto y servicio, dirigirse al Capítulo IV:  
Plan de Marketing.

## 2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia a utilizarse será la estrategia genérica de Michael Porter de enfoque, la cual consiste en crear propuestas de valor que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de clientes. Dentro de la estrategia de enfoque, la empresa aplicará la estrategia de enfoque de mejor valor, la cual se

adapta al negocio ya que consiste en un nicho específico con una propuesta de valor que se diferencia de la de los competidores y satisfaga de mejor manera las necesidades de los clientes, lo que le permitirá establecer un precio basado en el valor agregado que refleje la entrega de un valor superior. (David, 2008, p.188).

Kotler y Keller (2006, p.332) afirman que dentro de la etapa de introducción de un producto al mercado, los principales objetivos de marketing son: desarrollar una propuesta de valor adecuada y crear conocimiento del bien e incentivar a la audiencia a que pruebe el producto. Por lo tanto, las estrategias a utilizarse serán de desarrollo de productos y penetración de mercado, las cuales consisten en: “buscar mayores ventas al mejorar los productos actuales o desarrollar nuevos” y “buscar más participación de mercado (...) por medio de mayores esfuerzos de marketing” respectivamente (David, 2008, p. 173).

En lo que se refiere a estrategias de crecimiento, durante los primeros cinco años se utilizará la estrategia de penetración de mercado ya que la empresa buscará incrementar su participación en el mismo nicho de mercado objetivo. Después de los primeros cinco años de operaciones se buscará expandir a la empresa geográficamente hacia otros sectores de la ciudad donde residen personas de nivel socioeconómico alto, como podría ser el sector de la González Suárez y el Quito Tennis, mediante la estrategia de Desarrollo de Mercado.

Finalmente, en base al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, las barreras de entrada que se pretenderá construir se basarán en lograr la fidelidad de los consumidores mediante la diferenciación del producto y servicio, la utilización de estrategias de marketing directo para entablar relaciones redituables con ellos, y la constante investigación del mercado que muestre a la organización los cambios en sus gustos y preferencias con el fin de adaptar a ellos la propuesta de valor del negocio, y de esta manera poder mantenerlos como clientes.

Para poder escoger y elaborar una correcta estrategia de ingreso al mercado, es necesario elaborar una serie de matrices estratégicas que permitan identificar factores externos e internos de la empresa. Para este fin se elaborará un Análisis PESTEL (Ver Anexo 1: Análisis PESTEL), para así proceder a construir las matrices estratégicas de la empresa (Ver Anexo 6: Matrices Estratégicas), que permitirán analizar qué tan favorablemente puede la empresa de la panadería a domicilio responder a las oportunidades y amenazas del mercado.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de la planificación estratégica que ayuda a detallar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de desarrollar estrategias que permitan aprovechar las primeras y minimizar las últimas (David, 2008, p. 221).

Tabla 5. Análisis FODA

<b>FODA</b>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Idea Innovadora en el país.</li> <li>2.- Pan de alta calidad Gourmet.</li> <li>3.- Instalaciones propias.</li> <li>4.- Amplia variedad de productos.</li> <li>5.- Servicio a domicilio.</li> <li>6.- Personalización de pedidos.</li> <li>7.- Ubicación estratégica para la repartición del pan en el sector.</li> <li>8.- Equipos de alta tecnología para la producción del pan.</li> <li>9.- Enfoque en servicio al cliente.</li> <li>10.- Buen manejo, capacitación y motivación de los recursos humanos de la organización.</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Marca no reconocida por los consumidores.</li> <li>2.- Precio más elevado que el de la competencia.</li> <li>3.- Poca experiencia en la industria panadera.</li> <li>4.- Al ser nueva la empresa no cuenta con una cartera de clientes.</li> <li>5.- Inversión inicial más alta que la de otras panaderías debido a la alta tecnología en equipos a utilizar.</li> <li>6.- Necesidad de una alta inversión para dar a conocer el producto en el mercado.</li> <li>7. Mayores gastos en sueldos y salarios al tener mayor cantidad de personal que otras panaderías por el servicio a domicilio.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El pan es un producto de consumo masivo.</li> <li>2.- Alta población en el Valle de Cumbayá con alto poder adquisitivo.</li> <li>3.- La industria de la panadería es una industria creciente con una tendencia creciente de consumo de pan gourmet.</li> <li>4.- Inexistencia de una empresa proveedora de este servicio de personalización de pedidos y entrega diaria a domicilio.</li> </ol>	<p><b>FO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Aprovechando la cantidad de población que existe en Cumbayá y su alto poder adquisitivo, ofrecer un valor agregado por el cual se pueda cobrar un precio mayor en un bien de primera necesidad como el pan.</li> <li>2.- Aprovechando la falta de tiempo de la gente y las grandes distancias en Cumbayá, establecer un servicio a domicilio para satisfacer esta necesidad.</li> <li>3.- Aprovechando el creciente uso de tecnologías como celulares e internet, se implementará un servicio diferenciado de pedidos de pan personalizados por estos medios.</li> </ol>	<p><b>DO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Aprovechar el creciente uso de internet y de telefonía celular para promocionar a la empresa y sus productos y de esta manera lograr mayor conocimiento de marca y posicionamiento.</li> <li>2.- Aprovechar la gran población del sector de Cumbayá para conformar una red de clientes.</li> <li>3.- Aprovechar la mano de obra capacita existente en el mercado para hacer frente a la falta de experiencia de los creadores del negocio en la industria de panadería.</li> </ol>



<p>5.- Tendencia creciente del uso de servicios a domicilio por falta de tiempo de los consumidores.</p> <p>6.- Creciente uso de tecnologías tanto de celulares como de internet.</p> <p>7.- Gran cantidad de proveedores de materia prima y mano de obra para la elaboración de pan.</p> <p>8.- Largas distancias entre los hogares de los consumidores y las panaderías en el sector de Cumbayá.</p> <p>9.- Aparición de nuevas tecnologías para la producción y conservación del pan.</p> <p>10.- Fácil acceso a préstamos de las entidades bancarias públicas y privadas.</p>	<p>4.- Debido a las instalaciones propias y al bajo poder de negociación de los proveedores, se podrá mantener costos menores que permitan mantener un margen de ganancia elevado.</p> <p>5.- Aprovechar la disponibilidad de crédito con el fin de adquirir maquinaria de alta tecnología que permita obtener un producto final de excelente calidad.</p>	
<p><b>Amenazas:</b></p> <p>1.- Gran cantidad de competidores.</p> <p>2.- Gran cantidad de productos sustitutos del pan.</p> <p>3.- Facilidad en la entrada de nuevos competidores.</p> <p>4.- Costumbre de la gente a visitar panaderías tradicionales.</p> <p>5- Los competidores pueden copiar el modelo de negocio a domicilio.</p> <p>6.- Resistencia al cambio por parte de la sociedad.</p> <p>7.- Fuerte posicionamiento de marcas competidoras.</p>	<p><b>FA:</b></p> <p>1.- Aprovechar y comunicar las fortalezas en personalización y servicio a domicilio para generar una notable diferenciación de los competidores existentes.</p> <p>2.- Al ser una empresa pionera en el servicio de panadería a domicilio, se podrá crear una barrera de entrada para nuevos competidores si se logra diferenciar la marca de manera que se reconozca rápidamente en el mercado y los clientes se fidelicen con la misma.</p> <p>3.- Mediante la oferta de un servicio personalizado, evitar que la gente opte por productos sustitutos que no ofrecen personalización.</p> <p>4.- Mediante la oferta de la amplia variedad de productos de panadería, la calidad del producto y el excelente servicio al cliente se podrá satisfacer de una mejor manera las necesidades de los consumidores, evitando así su resistencia al cambio.</p>	<p><b>DA:</b></p> <p>1.- Dar reconocimiento a la marca con la comunicación de sus beneficios con el fin de que se posicione en el mercado y evite a los competidores tradicionales.</p> <p>2.- Realizar campañas de comunicación con el fin de posicionar la marca entre los clientes y fidelizarlos con el fin de impedir que la competencia tenga oportunidad de copiar la idea de negocio dentro del mismo mercado.</p>

Adaptado de David, 2008, p. 222.

### **3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

A continuación se realizará una investigación de mercados con el fin de determinar las principales características del mercado.

#### **3.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Con el fin de determinar el problema de investigación que guiará el proceso de investigación de mercados, es necesario identificar las necesidades de información, definir los problemas, las preguntas y los objetivos de la investigación (Hair, Bush y Ortinau, 2009, p. 42).

##### **3.1.1 Identificación de las Necesidades de Información**

El propósito de la solicitud de investigación es determinar la factibilidad de la implantación de una panadería con servicio a domicilio en el valle de Cumbayá. La unidad de análisis para esta investigación se va a enfocar en personas que sean cabezas de familia de hogares que residen en el valle de Cumbayá y que pertenecen a un nivel socioeconómico alto (A) tomando en cuenta su nivel de ingreso.

Entre las variables enfocadas al consumidor que se van a considerar en la investigación son el consumo de pan, el tipo de pan consumido, la frecuencia de compra y consumo, lugar en donde se realiza la compra, las personas involucradas en el proceso de compra, la aceptación de la idea de negocio y las variables que conllevan al éxito de su implantación como son: el precio, formas de comunicación, horarios de entrega y características de producto y empaque. Por otro lado, en lo que se refiere a variables enfocadas al mercado se considera importante conocer: procesos de producción, rentabilidad de la industria panadera, factibilidad de ingreso a dicha industria, crecimiento potencial de la industria, formas de innovación, costo general de implantación de una panadería, volúmenes posibles de producción, definición y componentes de un

pan gourmet, precio promedio de este tipo de pan y cantidad de proveedores y mano de obra existentes.

### 3.1.2 Definición del Problema y las Preguntas de Investigación

Problema de Gerencia: ¿Es financiera y comercialmente viable la implantación de una panadería a domicilio en el valle de Cumbayá?

Problema de la investigación: No se tiene información acerca del perfil, deseos y necesidades insatisfechas de los consumidores. Se necesita recabar esta información para así llegar a identificar de qué forma y qué productos se deben ofrecer en la panadería a domicilio.

#### Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación

Tabla 6. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación

Preguntas de Investigación	Hipótesis de Investigación	Objetivos de Investigación
¿Cuál es el consumo actual de pan en el valle de Cumbayá?	El consumo actual de pan en el valle de Cumbayá es alto.	Determinar si el consumo de pan en el valle de Cumbayá es alto.
¿Con qué frecuencia se consume pan en el valle de Cumbayá?	En el valle de Cumbayá, las familias consumen pan diariamente.	Determinar si las familias residentes en el valle de Cumbayá consumen pan diariamente.
¿Qué tipo de pan es el más consumido en el valle de Cumbayá?	Las familias del valle de Cumbayá consumen diversos tipos de pan.	Determinar qué tipos de pan son los más consumidos por las familias del valle de Cumbayá.
¿Dónde compra la gente el pan en el valle de Cumbayá?	Las familias que residen en el valle de Cumbayá compran el pan en panaderías, específicamente: Cyrano y Arenas.	Determinar en dónde compran el pan las familias que residen en Cumbayá y el nombre específico de estos establecimientos.
¿Existen necesidades insatisfechas en el proceso de compra de pan?	Sí existen necesidades insatisfechas en el proceso de compra del pan, una de ellas es el costo que representa para los consumidores acudir a los establecimientos a comprar este producto y el hecho de no siempre encontrar el pan deseado.	Determinar si existen necesidades insatisfechas en el proceso de compra del pan.
¿Cuál es el perfil de los clientes potenciales de este negocio?	El perfil de los clientes potenciales del negocio de la panadería a domicilio son familias que residen en el valle de Cumbayá de nivel socioeconómico alto (A).	Determinar si el perfil de clientes mencionado está dispuesto a utilizar el servicio de la panadería a domicilio.
¿Sería financiera y comercialmente factible implantar la panadería a domicilio en el valle de Cumbayá?	Sí sería financiera y comercialmente factible la implantación de una panadería a domicilio en el valle de Cumbayá.	Determinar la viabilidad comercial y rentabilidad financiera de la implantación de una panadería a domicilio en el valle de Cumbayá.

¿Existen suficientes proveedores y mano de obra calificada para la implantación de este negocio?	Sí existen suficientes proveedores y mano de obra calificada para la implantación de este negocio.	Determinar la existencia de proveedores y mano de obra calificada para la implantación de este negocio.
¿Sería rentable abrir una tienda de venta directa al público además del servicio de panadería a domicilio?	No sería rentable abrir una tienda de venta directa al público además del servicio de panadería a domicilio.	Determinar si sería rentable abrir una tienda de venta directa además del servicio de panadería a domicilio.
¿Desearía el mercado objetivo recibir otro tipo de productos junto con la entrega del pan?	El mercado sí desearía recibir otro tipo de productos junto con la entrega del pan.	Determinar si el mercado desearía recibir otro tipo de productos junto con la entrega del pan y qué tipo de productos.
¿Desearía el mercado recibir otro tipo de productos de especialidad como pan libre de gluten, lactosa, para diabéticos o pan orgánico?	El mercado sí desearía recibir este tipo de productos de especialidad.	Determinar si el mercado desearía recibir este tipo de productos de especialidad.
¿Cuáles son los competidores con mayor posicionamiento en la mente de los consumidores que forman parte del mercado objetivo?	Los competidores con mayor posicionamiento en la mente de los consumidores que forman parte del mercado objetivo son las panaderías Cyrano y Arenas.	Determinar cuáles son los competidores con mayor posicionamiento en la mente de los consumidores que forman parte del mercado objetivo.

## 3.2 SELECCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (METODOLOGÍA)

De acuerdo a Hair y otros (2009, p. 48), en la segunda fase del proceso de investigación se debe seleccionar el diseño de investigación adecuado que permita al investigador alcanzar los objetivos y propósitos de la investigación.

### 3.2.1 Determinación del Diseño de la Investigación y las Fuentes de Datos

Se debe determinar la clase de datos necesaria y los métodos de recolección a utilizarse en la investigación. (Hair et al., 2009, p. 49).

#### 3.2.1.1 Fuentes Primarias y Secundarias de Datos

Para la investigación, se necesita recabar información de la industria a la cual pertenece el negocio, para lo cual se realizará una investigación por medio de fuentes de información secundaria, las mismas que proveen “información que ya se había recopilado para otro problema o asunto” (Hair et al., 2009, p. 35.), con el fin de determinar el atractivo, tendencias, estructura y factores críticos que puedan afectar el buen funcionamiento del negocio. Las fuentes secundarias a utilizarse serán libros, artículos y publicaciones, e internet.

Por otro lado, se realizará una investigación de mercados por medio de investigación de fuentes de información primarias, las mismas que proveen “información específicamente recolectada para un problema u oportunidad de investigación del momento” (Hair et al., 2009, p. 35). Para esta investigación, se usará como herramientas el grupo de enfoque, la entrevista a expertos y las encuestas.

Una vez realizada la investigación mencionada, se podrá determinar la viabilidad del negocio de la panadería a domicilio y se conocerá más a fondo las tendencias de consumo, los gustos y preferencias de los consumidores, y se cuantificará con mayor exactitud la demanda existente.

### **3.2.1.2 Investigación Descriptiva Cualitativa**

La investigación descriptiva consiste en el “estudio que responde las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo” (Hair et al., 2009, p. 49). Por otro lado, la investigación cualitativa consiste en la “recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos hallados” (Hair et al., 2009, p. 146). Para realizar la investigación se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Entrevista a Expertos**

La entrevista a expertos es una “técnica de indagación en persona para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de investigación” (Hair et al., 2009, p. 172). Se ha determinado realizar tres entrevistas exhaustivas a expertos, la primera se realizará al señor Fernando Gómez de la Torre, experto en marketing y ex Gerente General de la Panadería Arenas; el segundo, Ingeniero Marco Pazos especializado en el área de marketing y administración de empresas; y por último la Chef María José Arroyo especializada en panadería y pastelería. Las respuestas de estos expertos

brindarán una buena idea acerca de la factibilidad de la implantación de este negocio. Ver anexo 7: Guías de Preguntas Entrevistas a Expertos.

- **Grupo de Enfoque**

El grupo de enfoque es una “reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular” (Hair et al., 2009, p. 153). Se decidió llevar a cabo un Grupo de Enfoque para determinar aspectos importantes difíciles de medir cuantitativamente y que se espera poder identificarlos mediante esta técnica. Para este fin se utilizará la siguiente planeación:

Participantes del Grupo de Enfoque: Los participantes del grupo de enfoque serán residentes del valle de Cumbayá y que pertenecen a un nivel socioeconómico alto (A).

Selección y Reclutamiento de los participantes: Los participantes serán seleccionados al azar de manera aleatoria entre varias urbanizaciones del valle de Cumbayá con el fin de obtener una muestra heterogénea y representativa de la población.

Tamaño del grupo focal: El grupo va a tener entre 8-10 participantes.

Número de sesiones: Se realizará en una sola sesión.

Sede del grupo focal: El grupo focal se realizará en el hogar de uno de los investigadores.

Ver Anexo 8: Guía de Preguntas Grupo de Enfoque.

### **3.2.1.3 Investigación Descriptiva Cuantitativa**

La investigación cuantitativa, consiste en “diseños de encuesta en la que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados” (Hair et al., 2009, p. 145). Para realizar la investigación se utilizará la siguiente herramienta:

- **Encuestas**

Se ha decidido llevar a cabo un Cuestionario para medir las variables que se requieren conocer para contestar el problema de la investigación. Para realizar la encuesta se tomó en cuenta el siguiente mercado objetivo:

- **Mercado Relevante y Cliente Potencial**

El mercado relevante del negocio de la panadería a domicilio, se encuentra representado por hogares con ingresos superiores a USD\$10.000,00 mensuales, que forman parte del nivel socioeconómico alto (A); que residen en Cumbayá y que consumen pan con frecuencia; que buscan alternativas nuevas que les brinden productos gourmet de calidad con mayor comodidad para su adquisición y con la seguridad de siempre encontrar el tipo de pan deseado.

- **Segmentación de Mercado**

Tabla 7. Segmentación de Mercados para la Investigación

<b>1. Geográficas</b>	
<b>1.1 País</b>	Ecuador: 14'483.499 habitantes (INEC, 2010).
<b>1.2 Provincia</b>	Pichincha: 2'576.287 habitantes (INEC, 2010).
<b>1.3 Cantón</b>	Quito: 2'239.191 habitantes (INEC, 2010).
<b>1.4 Parroquia</b>	Cumbayá: 31.463 habitantes (INEC, 2010).
<b>2. Demográficas</b>	
<b>2.2 Ingresos</b>	Ingresos superiores a \$10.000,00 mensuales (30%) (Forman parte del nivel socioeconómico alto (A)): 9.419 habitantes = 2.699 hogares (Revista Líderes, 2013).
<b>2.3 Ciclo de vida familiar</b>	Cabezas de familia (52,86%): 4.979 = 2.699 hogares (INEC, 2010).
<b>3. Psicográficas</b>	Se determinará con los resultados de la investigación
<b>4. Conductuales</b>	Se determinará con los resultados de la investigación

- **Métodos de Encuestas**

El método que se utilizará para determinar las Tendencias del Mercado será el de Encuestas Aplicadas por Personas, las mismas que requieren de la presencia de un encuestador que haga las preguntas y registre las respuestas de los

encuestados (Hair et al., 2009, p. 231), mediante intercepción en eventos puntuales en el valle de Cumbayá, como el día de la familia del Colegio Alemán y del Colegio Menor, y el Bazar de navidad del colegio José Engling; además, se aplicará el método de encuestas auto administradas por correo electrónico a personas conocidas de los investigadores que residen en las principales urbanizaciones del valle mencionado y que forman parte del mercado objetivo a estudiarse. Ver anexo 9: Formato Encuesta.

### **3.2.2 Plan de Muestreo y Cálculo del Tamaño de la Muestra**

Para continuar con el proceso de investigación de mercados es necesario determinar el diseño de muestreo adecuado que permita a los investigadores alcanzar los objetivos de investigación propuestos (Hair et al., 2009, p.50).

#### **3.2.2.1 Determinación del Diseño de Muestreo**

De acuerdo a los objetivos de la investigación que se quieren alcanzar y a las variables que se desean medir, el plan de muestreo se va a aplicar mediante un método de muestreo no probabilístico, ya que en este caso se desconoce la probabilidad de elegir cada unidad de muestreo (Hair et al., 2009, p. 298). Dentro de este muestreo se ha escogido el método de muestreo por conveniencia, en el cual “las muestras se toman como le sea más cómodo al investigador” (Hair et al., 2009, p. 308); y por juicio, en el cual “se selecciona a los participantes de acuerdo con la creencia de un investigador de que aquellos llenarán los requisitos del estudio” (Hair et al., 2009, p. 308), en los eventos mencionados anteriormente.

En lo que se refiere a cuestionarios auto administrados por correo electrónico, se utilizará un muestreo de bola de nieve en el cual “se elige a un conjunto de encuestados y éstos ayudan al investigador a identificar a personas adicionales para incluirlas en el estudio” (Hair et al., 2009, p. 309). Esto se realizará con



referidos de las personas conocidas de los investigadores que cumplan con las características propias del mercado a investigarse.

### 3.2.2.2 Tamaño de la Muestra

Para el cálculo del número de personas que conforman la muestra representativa se utilizará la siguiente fórmula del libro de Estadística: Métodos y Aplicaciones de Edwin Galindo (2010):

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 N}{4NE_p^2 + (z_{\alpha/2})^2}$$

Fórmula 1. Estimación de la proporción poblacional:  
Tamaño de la muestra  
Tomado de Galindo, 2010, p. 386

Dónde:

- $(z_{\alpha/2})^2 = 3,8416$
- $N = 4979$
- $E = 5\%$
- $E_p^2 = 0,0025$

Entonces,  $n = 356,6 \approx 357$

## 3.3 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.3.1 Recopilación y Análisis de Datos

Los datos se recopilaban mediante las herramientas antes mencionadas.

#### 3.3.1.1 Resultados Entrevistas a Expertos

Después de realizar las entrevistas a los expertos, los resultados han sido los siguientes:

Resultados Entrevista Fernando Gómez de la Torre: En los resultados de la entrevista con el Sr. Fernando Gómez de la Torre, especialista en administración de empresas y marketing, y ex gerente general de la panadería Arenas, se determinó que la industria panadera ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y que entre las panaderías que han tenido mayor crecimiento están la panadería Arenas, Cyrano y la panadería Ambato. Se debe recalcar que a pesar de que Cyrano vende el pan más caro, es la panadería que mayor participación de mercado tiene en el valle de Cumbayá.

El experto comentó que a pesar de ser la industria panadera una industria muy competitiva, es una industria en la que recomienda entrar ya que brinda la oportunidad de innovar y desarrollar nuevos negocios; por esto dice con seguridad que en la industria panadera hay espacio para nuevos competidores. Actualmente, la tendencia en esta industria es hacia la especialización y esto permite a las empresas lograr un mayor margen de rentabilidad.

En cuanto a las operaciones del negocio, se mencionó que una panadería podría abrirse con una inversión de USD\$20.000,00 aproximadamente. En lo que se refiere a los equipos necesarios para operar el negocio, existen marcas nacionales que brindan un excelente desempeño, sin embargo también existe la posibilidad de importar equipo de países como Brasil y Colombia. A pesar de la importancia de los equipos para operar el negocio, el experto mencionó que el éxito no depende meramente de estos sino de las fórmulas que se utilicen para producir el pan.

Después de presentarle al experto la idea de negocio, éste concluyó que la idea es viable tanto comercial como financieramente, sin embargo dijo que lo importante es que no sólo se oferte pan sino una cartera más amplia de productos que incrementen el ticket de facturación por consumidor. El experto aseguró la viabilidad del negocio al mencionar que lo que se está vendiendo con esta idea es un servicio, comodidad y tiempo.

Por otro lado, Fernando Gómez de la Torre enfatizó que sería importante considerar la opción de ofertar productos de especialidad como pan sin gluten, pan para diabéticos, pan libre de lactosa y productos orgánicos e integrales debido a la creciente tendencia en el mercado del cuidado de la salud. Esta especialización sería un factor que permitiría lograr una diferenciación importante de los principales competidores existentes. Adicionalmente, el experto aconsejó que se empiece con una cartera de productos reducida y que en un futuro esta vaya incrementando para ser más competitivos y para aumentar el volumen rotativo de venta y diluir los costos fijos de la empresa.

Fernando Gómez de la Torre explicó que un posible método de producción a utilizarse es el ultra congelamiento ya que este permite mantener el producto en inventario hasta por 45 días para de esta manera ir controlado y conociendo la demanda sin tener mayor cantidad de desperdicios y pérdidas. Además, el experto cree que si es factible la distribución a domicilio respetando los horarios de entrega preferidos por los consumidores, ya que el mercado estaría dispuesto a pagar por este beneficio extra.

De acuerdo a las estrategias, Fernando enfatizó que lo más importante es comprender las necesidades del consumidor, por lo que recomienda que los creadores del negocio estén siempre cerca del cliente, ya que esto les permitirá detectar nuevas oportunidades de acuerdo a las necesidades del mercado. Así mismo, se mencionó que es de vital importancia generar una marca que logre un buen posicionamiento en el mercado.

El experto además resaltó que el target adecuado para este servicio es un segmento de nivel socioeconómico alto ya que éste es un segmento que aprecia este tipo de productos y servicios que faciliten su vida, y además ya que es un segmento en el que existe menor rotación pero un margen más elevado.

En cuanto a regulaciones y factores regulatorios, el experto mencionó que es necesario tener en cuenta la regulación de permisos de funcionamiento. Además

se debe cuidar las buenas prácticas de manufactura; y en lo que se refiere a registro sanitario, el experto confirmó que éste es necesario solamente para el pan enfundado. Adicionalmente, Fernando recomendó tomar en cuenta la regulación del gobierno que exige a las panaderías tener por lo menos un tipo de pan popular al precio establecido de USD\$0,12, caso contrario el negocio podría correr el riesgo de ser clausurado.

Resultados Entrevistas Ing. Marco Pazos y Chef María José Arroyo: Los dos entrevistados han recomendado el ingreso a la industria panadera en el Ecuador, ya que la misma tiene un fuerte potencial de crecimiento y ha demostrado un crecimiento sostenido en el tiempo; y en referencia a la competencia, los dos entrevistados plantean que no existe una competencia directa, sin embargo, sí existen locales que venden pan gourmet como El Cyril y Jourgen.

La chef experta en panadería, mencionó que el proceso de elaboración de pan no es complicado en lo más mínimo; es un proceso laborioso, pero no complicado. Mencionó también que la inversión inicial estaría en el rango de USD\$50.000,00 a USD\$100.000,00 dependiendo del volumen de producción que se pretenda tener. Por otro lado, dijo también que con dos ayudantes y un chef panadero, sería posible producir en un turno de 8 horas diarias hasta 2.500 panes. Además, la experta en panadería y pastelería, enfatizó que existen suficientes proveedores de materia prima de calidad para la elaboración de pan gourmet; y suficiente mano de obra calificada en el país.

El ingeniero Marco Pazos, llegó a la conclusión de que existe un mercado cautivo listo para comprar y adquirir bienes tradicionales como es el pan, de formas alternas y no tradicionales; dijo también que la competencia no tiene importancia el momento en que una panadería fideliza a sus clientes y se diferencia del resto, esto se logra mediante: buena atención y productos de calidad.

Ambos expertos coincidieron en que la idea de negocio de la entrega de pan a domicilio en el Valle de Cumbayá es una idea absolutamente innovadora y viable; ya que no existen empresas que brinden este servicio y hay un mercado sin explotar, por lo que el negocio tiene un potencial excelente, sin embargo, se debe cuidar detalles básicos en calidad, puntualidad y personalización para que este negocio tenga éxito.

### **3.3.1.2 Conclusiones Entrevistas a Expertos**

Se puede concluir que la implantación de la panadería a domicilio en el valle de Cumbayá es una idea comercialmente viable y financieramente rentable ya que dentro de un nicho de mercado con un elevado poder de adquisición, pueden existir necesidades insatisfechas en el proceso de compra del pan, por las cuales los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio más elevado. Por otro lado, se determinó que no existen panaderías que ofrezcan servicio a domicilio en este sector, por lo cual esto representaría un gran diferenciador para el negocio. Además se confirmó la disponibilidad de proveedores de materia prima y maquinaria, así como de mano de obra calificada para la elaboración de pan gourmet de primera calidad. Por otro lado, sería ideal la oferta de otro tipo de productos complementarios junto con la entrega del pan, así como la oferta de productos de especialidad, ya que la tendencia de consumo de estos está incrementando notoriamente en la actualidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta varios aspectos con el fin de garantizar el éxito del plan de negocio, entre los cuales los más importantes son la logística, la puntualidad, la calidad y el empaque del producto.

### **3.3.1.3 Resultados Grupo de Enfoque**

El grupo de enfoque se realizó el día sábado 8 de junio del 2013. Las nueve personas participantes representativas del mercado objetivo fueron referidas por personas cercanas a los investigadores. Durante el grupo de enfoque, se presentó el producto de la panadería a domicilio, y los participantes tuvieron la

oportunidad de degustarlo mientras se procedía con las preguntas de la reunión. Una vez terminado el grupo de enfoque, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Todos los participantes y sus familias consumen pan con regularidad.
- El consumo promedio de panes por hogar es de aproximadamente 7 panes diarios por familia.
- Todos los miembros de los hogares consumen pan con regularidad.
- El pan más consumido es el pan de molde, los croissants, el pan baguette, las rosas de agua y el pan integral.
- Los principales lugares de compra del pan son Cyrano y Arenas. Estos establecimientos no son cercanos a los hogares de las personas, lo cual repercute en que el proceso de compra del pan sea una molestia para ellos.
- Todos los participantes expresaron su disposición para utilizar el servicio de la panadería a domicilio, principalmente por comodidad y por la adquisición de un pan de mayor calidad.
- En lo referente a las características de este servicio, la mitad del grupo preferiría hacer su pedido diariamente, y la otra mitad un pedido predefinido para una semana.
- Los horarios preferidos para recibir el producto son entre 07:00 y 09:00 o en la tarde a partir de las 18:00.
- El empaque preferido para la entrega del pan, fue la funda de papel.
- El precio promedio que estas personas estaría dispuestas a pagar por una unidad de pan gourmet entregada a domicilio, ronda los USD\$0,90.
- Junto con la entrega del pan, a estas personas les gustaría recibir otros productos como: roscas, galletas, bizcochos, pasteles y pastas en lo que se refiere a productos de pastelería; sin embargo, el grupo mencionó que le gustaría recibir otros productos como: pasa-bocas (sánduches, tamales, humitas), leche, jugos, quesos, entre otros.
- El grupo preferiría suscribirse mediante la página web de la empresa; realizar su pedido por este medio o por vía telefónica fija y celular; y les

- gustaría enterarse del nuevo servicio mediante correo electrónico y revistas.

Adicionalmente, las personas participantes en el grupo de enfoque expusieron ciertas recomendaciones para la futura implantación de este negocio:

- La forma de pago no debería ser inmediata, pagos previos para adquirir un cupo mensual y volver a abonar cada vez que se termine el cupo.
- Es importante visualizar el producto con degustaciones antes de suscribirse al servicio.
- Los puntos primordiales para fidelizar a los clientes en esta idea de negocio son el buen servicio así como la calidad.

#### **3.3.1.4 Conclusiones Grupo de Enfoque**

Después de realizar el grupo de enfoque se concluye que la implantación de la panadería a domicilio en el valle de Cumbayá es financiera y comercialmente viable, ya que el consumo de pan en este sector es alto, constante y variado. Si bien existen panaderías con pan de buena calidad y altamente posicionadas como lo son Cyrano, Arenas, entre otras, ninguna de estas ofrece un servicio diferenciado como lo es el servicio a domicilio, y debido a esto existen varias necesidades insatisfechas al momento de la compra del pan como lo son la falta de variedad, y la complicación que implica recorrer largas distancias para adquirirlo. Debido a estas razones, todos los participantes representantes del mercado objetivo estarían dispuestos a utilizar este servicio y piensan que es indispensable la oferta de otros productos complementarios junto con el pan así como productos de especialidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta ciertos aspectos importantes para satisfacer las expectativas de los clientes, entre estos aspectos los más importantes son la necesidad de los clientes de ver el producto antes de suscribirse al servicio, la calidad y frescura del pan, la presentación del producto, y las formas de pago.

### 3.3.1.5 Resultados Encuestas

Ver Anexo 10: Gráficos Resultados Encuestas.

Las encuestas realizadas arrojaron los siguientes resultados:

- El 99% de los hogares consume pan con regularidad. De estos hogares, el 47% adquiere este producto diariamente, el 52% lo compra como mínimo una vez por semana, y tan solo el 1% compra este producto con una frecuencia menor que una vez por semana.
- Si bien muchos hogares no compran el producto a diario, el 100% lo consume diariamente. Adicionalmente, el 8% de los hogares consume de uno a tres panes diarios, el 26% consume entre cuatro y seis, el 43% entre siete y nueve y el 23% entre diez y doce.
- En 40% de los hogares todos sus miembros consumen pan, lo que incluye esposo, esposa, hijos y empleada doméstica. En el 34% de los hogares solo tres miembros consumen este producto, en el 15% dos miembros y tan solo en el 10% sólo un miembro consume pan. Entre los miembros con mayor consumo se encuentran los hijos con un 28%, los esposos y esposas mantienen el mismo porcentaje de consumo: 27%, y las empleadas domésticas representan un consumo del 18%.
- En cuanto a la variedad de consumo, tan solo el 19% de los hogares consume un solo tipo de pan. El 81% restante consume gran variedad de pan. Los tipos de pan más consumidos son el pan de molde, el pan integral, los croissants, las rosas de agua, el baguette, el pan de centeno y el pan multigranos con porcentajes de 19%, 16%, 14%, 12%, 12%, 8% y 7% respectivamente.
- Entre las principales panaderías donde los hogares estudiados adquieren el pan son, Cyrano que lidera la participación de mercado con el 34% seguido por la panadería Arenas, Pan del Parque, Panadería de la Universidad San Francisco y Baguette con porcentajes de 24%, 13%, 9% y 8% respectivamente.



- El 44% de los hogares tiene que recorrer una distancia de 1km. a 2km. desde su hogar hasta el establecimiento donde compran el pan. El 25% de 3km. a 4km., el 18% de 5km a 6 km., y el 13% más de 6km. Debido a la distancia mencionada, en el 97% de los hogares el pan es comprado por el esposo o esposa del hogar.
- El 54% de los hogares aseguraron que cuando acuden a comprar el pan no siempre encuentran el de su preferencia.
- En cuanto a la aceptación del negocio, el 88% de los hogares aseguraron estar dispuestos a utilizar el servicio a domicilio, y las principales razones por las que lo harían son la comodidad, la calidad y exclusividad del pan gourmet, la facilidad, el excelente servicio que esto les brindaría, el tener siempre pan fresco, el no salir, la molestia que representa para ellos ir a comprar el pan y la posibilidad de siempre tener el pan de su preferencia. Por otro lado, entre los hogares que no están dispuestos a utilizar este servicio, las principales razones son que solo consumen pan de molde, les parece innecesario, en las compras semanales ya compran el pan, tienen horarios complicados para recibir los pedidos, les gusta salir a comprar este producto.
- En lo referente a las características del servicio, el 33% de los hogares preferirían ordenar su pedido por teléfono convencional, el 32% mediante la página web de la empresa, el 18% a través de teléfono celular y el 17% personalmente en la planta de la empresa. Además el 71% preferiría realizar pedidos predefinidos para una semana, el 19% diariamente, el 4% pedidos predefinidos para un mes, el 3% para dos semanas, y el 3% restante pedidos para tres días, para tres semanas o eventualmente.
- En lo que se refiere al pago por el servicio, el 56% preferiría realizar un pago previo para adquirir un cupo mensual. Dentro de este porcentaje el 42% preferiría hacerlo con tarjeta de crédito, el 27% con efectivo, el 3% con cheque, y el 28% no tiene preferencia entre estos medios. Por otro lado, el 41% de los hogares preferirían realizar el pago al momento de la entrega del pedido. Dentro de este porcentaje, el 66% preferiría hacerlo con efectivo, el 8% con tarjeta de crédito, el 1% con cheque, el porcentaje

restante no tiene preferencia entre estos medios de pago. El 3% restante de los hogares preferiría realizar el pago al final del mes después de recibir los pedidos.

- Por otro lado, los horarios preferidos para la entrega de los pedidos entre semana son entre 6:00 y 8:00, entre 18:00 y 20:00, entre 16:00 y 18:00, entre 8:00 y 10:00 y entre 20:00 y 22:00 con porcentajes de 32%, 24%, 18%, 14% y 9% respectivamente, mientras que en los fines de semana los horarios preferidos son entre 07:00 y 09:00, entre 09:00 y 11:00, y entre 11:00 y 13:00 con porcentajes de 51%, 44% y 3% respectivamente.
- El empaque preferido para recibir los pedidos es la funda de papel con un porcentaje de 89%.
- En lo referente al precio, el 6% de los encuestados estaría dispuesto a pagar USD\$0,60 por una unidad de pan gourmet entregada a domicilio, el 8% estarían dispuestos a pagar USD\$0,70, el 30% USD\$0,80, el 30% USD\$ 0,90, y el 14% USD\$1,00. Entre el porcentaje restante, el 7% estaría dispuesto a pagar un precio menor a USD\$0,60, y el 5% más de USD\$1,00.
- Entre los principales productos que los consumidores preferirían recibir junto con la entrega del pan están la leche y el yogurt; el queso; colas, aguas y jugos, bizcochos, galletas y rosquillas con porcentajes de 21%, 20%, 18%, 13%, 12% y 11% respectivamente.
- En lo que se refiere a productos de especialidad, el preferido escogido por los consumidores fue el pan orgánico con un 26%, luego el pan libre de gluten con un porcentaje de 21%, el 15% preferiría el pan para diabéticos y el 11% pan libre de lactosa. Por otro lado, el 27% de los encuestados mencionaron que no adquirirían ningún producto de especialidad
- El correo electrónico es el medio preferido para enterarse y obtener mayor información sobre el servicio, seguido de las redes sociales y la página web de la empresa, volantes y anuncios en revistas. Además, el medio preferido para suscribirse al servicio es la página web de la

empresa, seguido del teléfono convencional o realizarlo personalmente en la planta.

- Para la recepción de los pedidos, en el 44% de los casos, serían las esposas del hogar quienes los recibirían, en el 22% de los casos los esposos, en el 21% la empleada doméstica, en el 13% los hijos y en menos del 1% de los casos el guardia de la urbanización.
- Por último, el 82% de los encuestados consideran necesario que la empresa implemente una tienda de venta directa al público además del servicio a domicilio ya que esto les permitiría ver el producto físicamente antes de adquirirlo.

### **3.3.1.6 Conclusiones Encuestas**

Los resultados de las encuestas corroboran que la implantación de la panadería a domicilio en el valle de Cumbayá es viable ya que el consumo de pan en el valle de Cumbayá es alto y la mayoría de los hogares consumen este producto diariamente. Adicionalmente, los clientes buscan variedad al momento de adquirir el pan, pues sus gustos son variados y consumen distintos tipos de pan. Por otro lado, la mayoría de las familias que forman parte del mercado objetivo adquieren este producto en panaderías, entre las principales: Cyrano, Arenas y Pan del Parque, pero acudir a estos establecimientos representa una molestia puesto a que se encuentran a distancias considerables de sus hogares. Se confirmó que un alto porcentaje del mercado objetivo estaría dispuesto a utilizar el servicio de la panadería a domicilio puesto a que existen varias necesidades insatisfechas al momento de comprar pan como lo son la comodidad, la calidad y exclusividad del pan gourmet, la facilidad, la frescura del pan, el no salir de su hogar para adquirir el producto, y la posibilidad de siempre tener el pan de su preferencia. Por otro lado, la disposición a recibir tanto productos complementarios como productos de especialidad junto con el pan es positiva.

### **3.4 TAMAÑO DEL MERCADO**

De acuerdo a la segmentación previa, el mercado de personas que habitan en la parroquia de Cumbayá y que tienen ingresos superiores a USD\$10.000,00 mensuales, está conformado por 2.699 hogares, los cuales representan 9.419 personas. Adicionalmente, los resultados de la investigación de mercados arrojaron que el 88% del mercado estudiado estaría dispuesto a utilizar el servicio de la panadería a domicilio, lo cual implica que 2.375 hogares, u 8.289 personas podrían representar la demanda potencial del producto. Sin embargo, la investigación de mercados arrojó resultados adicionales que permitirán segmentar a mayor profundidad el mercado. En el capítulo IV: Plan de Marketing, se expone una segmentación más detallada.

### **3.5 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

Con el fin de obtener información sobre la competencia se recurrió a la utilización de fuentes de datos secundarios en donde se corroboraron los datos mencionados en el Capítulo II. Por lo que se puede concluir que la Industria panadera es muy fragmentada y cuenta con varios competidores fuertemente posicionados en el mercado. Sin embargo, no existe competencia directa, puesto que ninguno de los actores provee un servicio de entrega diaria de pan a domicilio en el Valle de Cumbayá.

### **3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA**

Dentro del mercado objetivo, panadería Cyrano cuenta con el 34% de participación de mercado, Arenas con el 24% y Pan del Parque con el 13%. En adición a estos establecimientos se debe tener en cuenta que existen en total 1.640 panaderías en el cantón Quito y 72 en el valle de Cumbayá (INEC, 2010), muchas de las cuales son barriales y de menor tamaño, donde sólo el 11% del mercado consultado adquiere eventualmente el pan.

Los establecimientos especializados solamente en panadería y pastelería tienden a ofrecer una mayor calidad y variedad de productos de este tipo, y a la vez cobran un precio superior por este producto más elaborado que el que cobran las tiendas barriales. Adicionalmente, algunas panaderías especializadas, como es el caso de Cyrano, brindan el servicio de cafetería, tienen locales más cálidos y personal más capacitado para brindar una mejor atención al cliente. Sin embargo, ninguna de ellas brinda servicio a domicilio.

En conclusión, se pensaría que la industria es poco atractiva por la intensa rivalidad existente; sin embargo, en el caso de la panadería a domicilio, al no existir competencia directa que ofrezca el mismo servicio, se convierte en una industria altamente atractiva, pues al ser los pioneros ofreciendo este servicio para los consumidores, se evitará a los competidores actuales logrando el reconocimiento, acogida y confianza del consumidor, por lo que se puede decir que existe una oportunidad de negocio latente y que la implantación de la panadería gourmet a domicilio en el Valle de Cumbayá, es financiera y comercialmente viable.

### **3.7 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

Una vez que se realice la introducción del negocio al mercado se deberá analizar y evaluar la reacción del mismo, con el fin de confirmar si la investigación de mercados realizada proporcionó datos certeros y veraces. Además se deberá realizar investigaciones constantes con el fin de evaluar los cambios en las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores con el fin de satisfacerlas adecuadamente y lograr su fidelidad.

## 4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta fundamental que de acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. PM1), “proporciona dirección y enfoque a la marca, producto, o compañía”. En base a la investigación de mercados realizada el plan de marketing se enfocará de la siguiente manera:

### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing que se utilizará será una estrategia competitiva para especialistas en nichos, la cual de acuerdo a Kotler y Keller (2006, p.362), consiste en convertirse en la empresa líder de un nicho pequeño de mercado. La ventaja de esta estrategia de acuerdo a los autores es que puede llegar a ser muy rentable ya que las empresas llegan a conocer tan bien a sus clientes que pueden satisfacer sus necesidades de una mejor manera, lo que les permite cobrar un precio superior que genere un mayor margen de rentabilidad. Los autores también mencionan que las estrategias específicas para lograr una estrategia competitiva para especialistas en nichos son:

1. Crear nuevos nichos de mercado
2. Expandir sus nichos de mercado
3. Proteger sus nichos de mercado

El negocio de la panadería a domicilio utilizará diversas estrategias y tácticas de marketing específicas que le permitan cumplir los tres propósitos mencionados anteriormente, y tener éxito y rentabilidad en el nicho de mercado específico al que pretende atacar, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Ofrecer un producto diferenciado que ofrezca: exclusividad, variedad, frescura, comodidad y calidad gourmet, diferenciadores importantes para el nicho de mercado resultantes de la investigación de mercado realizada.

- Oferta de una nueva forma de distribución en la industria panadera con la implementación de la entrega a domicilio, característica diferenciadora también importante para el nicho de mercado de acuerdo a los resultados de la investigación.
- Utilización de herramientas promocionales enfocadas directamente a los consumidores que forman parte del nicho de mercado, ofreciendo un alto grado de personalización, lo cual a la vez permitirá a la empresa conocer más a fondo a sus consumidores para poder fidelizarlos y de esta manera proteger el nicho de mercado de posibles competidores.
- Utilización de CRM y marketing directo para conocer los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores y así mantener una oferta continua de nuevos productos para lograr su fidelidad.

## **4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA**

La panadería a domicilio utilizará la estrategia de diferenciación dirigida o estrategia de enfoque de mejor valor, la cual de acuerdo a David (2008, p.188), es aquella que se enfoca un segmento pequeño o en un nicho específico de consumidores y busca ser mejor que sus competidores al ofrecer un producto y una propuesta de valor que se diferencien de los de la competencia, y que satisfagan de mejor manera las necesidades y deseos de ese nicho de mercado específico.

## **4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN BASE A LAS MATRICES ESTRATÉGICAS**

Con el fin de elaborar un plan de marketing adecuado es necesario determinar el diseño de la cartera del negocio y la posición competitiva del mismo, para lo cual se elaboraron las siguientes matrices estratégicas: Matriz Boston Consulting Group (BCG), Matriz de la Gran Estrategia y Matriz de las Cuatro Acciones de la Estrategia del Océano Azul. Ver Anexo 6: Matrices Estratégicas.

De acuerdo a las matrices analizadas, las estrategias principales a utilizarse en el plan de marketing deberían ser las estrategias intensivas de desarrollo de producto y penetración de mercado.

#### **4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Con el fin de elaborar una mezcla de marketing adecuada se debe tener en cuenta el ciclo de vida del producto ya que se recomiendan distintas estrategias para cada etapa del mismo. Kotler y Armstrong (2008, p.257) enfatizan que en la etapa de introducción es muy importante elegir una estrategia de lanzamiento congruente con el posicionamiento que se piensa dar al producto, por lo que las principales estrategias recomendadas en la etapa son las siguientes: ofrecer un producto básico, usar fórmula de costo + margen para la fijación del precio, desarrollar distribución selectiva, crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos, usar promoción intensa para incentivar a la prueba. En base a las estrategias mencionadas por el autor, se desarrollará la mezcla de marketing adecuada para la introducción del negocio al mercado.

#### **4.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 165), la segmentación de mercados consiste en dividir el mercado en segmentos más pequeños con características y necesidades más homogéneas, para llegar a esos segmentos de una manera más eficaz y eficiente.

##### **4.5.1 Mercado Potencial**

La segmentación de mercados se la puede realizar mediante variables geográficas, demográficas, psicográficas, y conductuales. (Kotler y Armstrong, 2008, p.165-170).



Tabla 8. Segmento de Mercado 1

	<b>Segmento 1</b>
<b>1. Geográficas</b>	
1.1 País	Ecuador: 14'483.499 habitantes (INEC, 2010).
1.2 Provincia	Pichincha: 2'576.287 habitantes (INEC, 2010).
1.3 Cantón	Quito: 2'239.191 habitantes (INEC, 2010).
1.4 Parroquia	Cumbayá: 31.463 habitantes (INEC, 2010).
<b>2. Demográficas</b>	
2.2 Ingresos	Ingresos superiores a USD\$10.000,00 mensuales (Forman parte del nivel socioeconómico alto(A)) (30%): 9.419 habitantes = 2.699 hogares (Revista Líderes, 2013).
2.3 Ciclo de vida familiar	Cabezas de familia (52,86%): 4.979 = 2.699 hogares (INEC, 2010).
<b>3. Psicográficas</b>	
3.1 Estilo de vida	Consumen pan (99%): 2.672 hogares = 9.325 personas.
<b>4. Conductuales</b>	
4.1 Frecuencia de compra	Compran pan como mínimo 3 veces por semana (82%): 2.191 hogares = 7.647 personas
4.2 Frecuencia de uso	Consumen pan diariamente (100%): 2.191 hogares = 7.647 personas
4.3 Actitud hacia el precio	Estarían dispuestos a pagar un precio de al menos USD\$0,80 por unidad de pan entregado a domicilio (79%): 1.731 hogares= 6.041 personas.

\*Datos Psicográficos y Conductuales tomados de los resultados de la investigación de mercados.

Tabla 9. Segmento de Mercado 2

	<b>Segmento 2</b>
<b>1. Geográficas</b>	
1.1 País	Ecuador: 14'483.499 habitantes (INEC, 2010).
1.2 Provincia	Pichincha: 2'576.287 habitantes (INEC, 2010).
1.3 Cantón	Quito: 2'239.191 habitantes (INEC, 2010).
1.4 Parroquia	Cumbayá: 31.463 habitantes (INEC, 2010).
<b>2. Demográficas</b>	
2.2 Ingresos	Ingresos superiores a USD\$3.000,00 y menores a USD\$10.000,00. (Forman parte del nivel socioeconómico alto (A)) (19,5%): 6.135 habitantes = 1.758 hogares (INEC, 2011) y (Grupo 3,1416: ver Anexo 13: propuestas medios publicitarios).
2.3 Ciclo de vida familiar	Cabezas de familia (52,86%): 3.243 = 1.758 hogares (INEC, 2010).
<b>3. Psicográficas</b>	
3.1 Estilo de vida	Consumen pan (99%): 1.740 hogares = 6.074 personas.
<b>4. Conductuales</b>	
4.1 Frecuencia de compra	Compran pan como mínimo 3 veces por semana (82%): 1.427 hogares = 4.979 personas
4.2 Frecuencia de uso	Consumen pan diariamente (100%): 1.427 hogares = 4.979 personas
4.3 Actitud hacia el precio	Estarían dispuestos a pagar un precio de al menos USD\$0,80 por unidad de pan entregado a domicilio (79%): 1.127 hogares= 3.934 personas.

\*Datos Psicográficos y Conductuales tomados de los resultados de la investigación de mercados.

Tabla 10. Segmento de Mercado 3

	<b>Segmento 3</b>
<b>1. Geográficas</b>	
1.1 País	Ecuador: 500.217 Establecimientos económicos (INEC, 2010).
1.2 Provincia	Pichincha: 111.327 Establecimientos económicos (INEC, 2010).
1.3 Cantón	Quito: 99.952 Establecimientos Económicos (INEC, 2010).
1.4 Parroquia	Cumbayá: 2.752 Establecimientos Económicos (INEC, 2010).
<b>2. Demográficas</b>	
2.1 Tipo de Organización	Restaurantes: 87 restaurantes (INEC, 2010).
2.2 Nivel de Ingresos	Ingresos superiores a USD\$50.000 mensuales (17,5%): 15 restaurantes (INEC, 2010).

#### 4.5.2 Mercado Meta

De acuerdo a Kotler y Keller (2006, p.178), el mercado meta es el: “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir”. El autor enfatiza que para seleccionar el mercado meta se debe tener en cuenta varias consideraciones, entre estas el tamaño, potencial crecimiento y atractivo de los segmentos, los objetivos de la empresa y los recursos con los que cuenta la misma.

En base a estos lineamientos y a la estrategia general de marketing a utilizarse de especialista en nichos, se ha determinado escoger como mercado meta el segmento 1 ya que representa un nicho altamente rentable y atractivo para el negocio de la panadería a domicilio, pues su atractivo estructural es alto, además va acorde a los objetivos de la compañía y su tamaño también va acorde a la capacidad de producción que esta tendrá.

#### 4.6 DIFERENCIACIÓN

##### 4.6.1 Ventaja Competitiva

Según Kotler y Armstrong (2008, p. 186), la ventaja competitiva se define como: “Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos”.

El valor agregado que este negocio ofrecerá a sus clientes es el servicio a domicilio, la calidad gourmet, la opción de optar por productos especializados para el cuidado de la salud y la personalización de pedidos, asegurando así su ventaja competitiva: comodidad, exclusividad, variedad y frescura al momento de la entrega del pedido realizado; con una propuesta de valor basada en la exclusividad y comodidad.

La ventaja competitiva de la empresa va acorde a los diferenciadores que el mercado considera como los más importantes de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados realizada. De esta forma, la ventaja competitiva de la panadería a domicilio cumple con los requerimientos del concepto dado por estos autores.

## **4.7 POSICIONAMIENTO**

### **4.7.1 Estrategia de Posicionamiento**

De acuerdo a Kotler y Keller (2006, p. 188), la estrategia de posicionamiento se basa en el “posicionamiento total de una marca, la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona”.

Tomando en cuenta el posicionamiento de la marca, la estrategia de posicionamiento a utilizarse en el negocio de la panadería a domicilio será de Más por Más, la misma que implica ofrecer el mejor producto o servicio en comparación a los competidores, y así cobrar un precio más elevado con el fin de cubrir los costos que al mismo tiempo son más altos (Kotler y Armstrong, 2008, p. 189). La panadería a domicilio ofrece mayor valor al entregar beneficios como el servicio a domicilio, la extensa variedad de pan junto con los pedidos personalizados, la calidad gourmet, la exclusividad, los productos de especialidad para el cuidado de la salud y el siempre tener el pan que requiere el consumidor sin tener que salir del hogar, que como se mencionó anteriormente, son los diferenciadores que el mercado considera como los más

importantes de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados realizada.

#### **4.7.2 Declaración de Posicionamiento**

Para hogares residentes del Valle de Cumbayá, que buscan mayor comodidad, exclusividad, variedad y frescura al momento de comprar y consumir el pan, ArtePan es la solución perfecta, al ofrecer un servicio que permite a los consumidores adquirir pan gourmet y productos complementarios de primera calidad mediante pedidos personalizados entregados en la comodidad del hogar.

#### **4.8 ESTRATEGIA DE MERCADO OBJETIVO**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 180), la estrategia de marketing concentrado de nicho se enfoca en obtener una posición más fuerte dentro del mercado, al enfocarse en las necesidades específicas del mismo, obteniendo así una imagen y reputación especial dentro de este. De la misma forma, el autor recomienda esta estrategia para empresas que tienen recursos limitados, el cual sería el caso de la panadería a domicilio en sus inicios. Al enfocarse en un nicho pequeño, el negocio buscaría obtener una gran participación dentro del mismo en vez de competir por una participación pequeña en un gran mercado. Esta estrategia es aplicable al negocio, ya que el mercado meta seleccionado anteriormente representa claramente a un nicho de mercado, pues es un segmento pequeño que tiene características y necesidades muy similares.

#### **4.9 MEZCLA DE MARKETING**

La mezcla o programa de marketing es “el conjunto de herramientas de marketing utilizadas para implementar su estrategia de marketing” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 13)

### **4.9.1 Producto**

El producto es “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 199).

El producto principal que la panadería a domicilio ofertará, será el pan gourmet y, por regulación gubernamental, un tipo de pan popular; sin embargo, también se ofrecerá distintos productos complementarios de acuerdo a las preferencias del mercado objetivo vistas en la investigación de mercados, así como ciertos productos de especialidad para el cuidado de la salud como lo es el pan sin gluten.

#### **4.9.1.1 Clasificación del Producto**

Un producto de consumo es aquel que el cliente compra para su consumo personal. Dentro de la categoría de productos de consumo, el autor señala que un producto de comparación es aquel que “el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo general compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 200, 201).

Este producto (pan gourmet entregado a domicilio) es un producto de comparación, ya que en el proceso de compra el cliente compara la calidad y precio del producto con otras marcas antes de adquirirlo debido a la gran cantidad de beneficios que éste ofrece. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 200-202). Estos beneficios son la variedad, la frescura, la exclusividad, el servicio a domicilio, la calidad gourmet, los productos complementarios y los productos de especialidad enfocados en el cuidado de la salud.

#### 4.9.1.2 Niveles del Producto

- **Beneficio Básico:** De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p.200), el nivel del producto: beneficio básico, se refiere a lo que está comprando realmente el consumidor, en base a las necesidades que se satisfacen con los beneficios básicos que ofrece el producto. En el caso de la panadería a domicilio, el beneficio básico que ofrece su producto a los consumidores es la alimentación.
- **Producto Real:** El nivel de producto real, se refiere a los elementos que transforman al beneficio básico en un producto real (Kotler y Armstrong, 2008, p. 200). En el caso de la panadería a domicilio, el producto real está determinado por los siguientes elementos:

Características: Pan gourmet de distintos tipos en base a las preferencias del mercado objetivo. El pan será elaborado con ingredientes de primera calidad con el fin de garantizar un producto gourmet excelente. La mayoría de panes tendrán un gramaje de 60 gramos, lo cual representa un pan individual, salvo ciertas excepciones como el pan de molde y las palanquetas de baguette que tendrán un gramaje superior.

También se ofrecerá pan gourmet de especialidad enfocado al cuidado de la salud elaborado sin gluten, para personas que tienen intolerancia a este componente, y en un futuro se buscará implementar otro tipo de pan de especialidad como pan libre de lactosa y pan para diabéticos. Adicionalmente se ofrecerá otros productos de panadería de acuerdo a las preferencias de los consumidores resultantes de la investigación de mercados como son: galletas, rosquillas, bizcochos, pastas y pasteles; estos dos últimos se elaborarán solamente bajo pedidos especiales. Por último, se ofrecerá una variedad de productos complementarios que también van acorde a las preferencias de los consumidores resultantes de la investigación de mercados, como son: leche, yogurt, queso, colas, aguas y jugos.

La empresa obtendrá los productos complementarios por medio de convenios de distribución y venta con empresas proveedores de los mismos, tales como:

- Leche: Vita Leche
- Yogurt y queso: Productos Lácteos el Kiosko.
- Colas, aguas y jugos: Coca-Cola del Ecuador.
- Galletas, bizcochos y roscas: Elaborados por la misma empresa.
- Pasteles y postres: Elaborados por la misma empresa, bajo pedidos especiales en sus inicios.

Empaque: De acuerdo a la investigación de mercados se llegó a la conclusión que el empaque preferido por el mercado objetivo son las fundas de papel. La empresa diseñará las fundas con un sistema de cerrado especial que permita conservar el producto en buenas condiciones; además, estas fundas brindarán mayor facilidad a los consumidores ya que se puede volver a cerrarlas una vez abiertas. Esto se logrará incorporando una tira de alambre en la parte superior de la funda que cierre la abertura de la misma a manera de “clip”. Las fundas serán las que se muestran a continuación pero éstas llevarán impreso el logotipo de la marca.



La empresa con la cual se producirán las fundas de empaque será Papelart. Esta alianza se debe a una estrecha relación entre los dueños de esta empresa y los creadores de la idea de negocio.

Etiquetado: Las fundas contarán con el logotipo de la empresa en la parte delantera. Además, en la parte posterior éstas contarán con etiquetas adhesivas

que se pondrán al momento del empaque del producto. Estas etiquetas adhesivas contarán con información del cliente como el nombre, la dirección y el teléfono. Adicionalmente, en la parte posterior inferior, las fundas contarán con etiquetas de contacto donde se especificará la dirección, teléfono, correo electrónico y página web de la empresa, así como con un código QR, el mismo que los clientes podrán escanear para dirigirse directamente a la página web de la compañía.

Debido a que el pan no es un producto empacado, al igual que no es necesario de un registro sanitario, tampoco es necesario un etiquetado específico en las fundas de entrega del producto. (Diario La Hora, 2012).

Marca: El nombre de la panadería a domicilio será:

*ArtePan*

Pan gourmet a domicilio

Este nombre nace de la combinación de palabras: Pan y Arte, haciendo así alusión a la calidad gourmet, la exclusividad y elegancia. Es un nombre factible ya que su pronunciación no es complicada, es fácil de recordar, se diferencia de los nombres de las panaderías existentes en la zona y juega con las mayúsculas y minúsculas a fin de darle mayor atractivo y recordación. Adicionalmente, el nombre tiene poder de transferencia y adaptabilidad en caso de que se requiera expandir el negocio de la panadería a domicilio en un futuro. (Keller, 2008, p. 140)

El slogan de la panadería a domicilio será:

“Calidad gourmet en la comodidad de su hogar  
Siempre fresco, siempre a tiempo”



El slogan hace referencia a las principales características diferenciadoras de la empresa y enfatiza las principales motivaciones que los consumidores expresaron en la investigación para utilizar el servicio. De esta manera, mediante la elegancia que evoca la marca, se buscará transmitir las características de calidad gourmet, exclusividad, comodidad, variedad y frescura.

El logotipo de la panadería a domicilio será:



Como se puede observar, el logo de la compañía contiene la figura de un horno de pan artesanal. Esta figura hace alusión al nombre de la empresa ya que muestra que la elaboración del pan es un proceso minucioso que se puede comparar con un arte. Por otro lado, el logotipo contiene el nombre de la empresa “ArtePan”, seguido por una frase que explica básicamente la esencia del negocio: “Pan gourmet a domicilio”. Adicionalmente, los colores utilizados para el logotipo fueron el vino y el beige, debido a que su significado se relaciona directamente con las características que quiere transmitir la organización:

- Vino: Este color evoca energía, pero a la vez evoca elegancia, seriedad y lujo, lo que va acorde a un producto “gourmet” que evoca la calidad y la elegancia también. Además, este color estimula la mente y causa sorpresa en los consumidores, incitándolos a probar el producto. Este color también simboliza la confianza en sí mismo, además representa una actitud positiva, resalta la capacidad de liderazgo, y evoca la calidez, características que la empresa busca reflejar hacia sus consumidores.

- Beige: Este color representa sofisticación, pureza y pulcritud y sobretodo destreza, lo cual se relaciona ampliamente con las características diferenciadoras de PanArte y con las características que la empresa quiere reflejar. (Heller, 2008, p. 61, 63, 156, 163).

Diseño: Al ser un producto gourmet, es importante mantener una buena imagen del producto, logrando así que este siempre sea estandarizado y que sea agradable a la vista de los consumidores, pues esto refuerza su calidad, exclusividad y elegancia. Se utilizarán recetas estandarizadas para la elaboración del pan, lo que permitirá conseguir la imagen deseada para satisfacer a los consumidores y mantenerla estandarizada en cada entrega.

El diseño que se buscará dar al pan junto con el empaque escogido, fundas de papel, es un diseño artesanal, el mismo que hace alusión al nombre de la marca, "ArtePan", dando así también una impresión de ser un producto que evoca un arte, reflejando mayor calidad y exclusividad.

Por otro lado, parte importante del diseño e imagen del producto y la marca es la imagen de las personas que entregan el producto en los hogares de los consumidores. Por esta razón se contará con uniformes especiales que serán utilizados por los motorizados, en los cuales resalte el logotipo de la empresa, así como la nitidez y pulcritud necesaria para la entrega del producto.

Calidad: Pan gourmet elaborado con materia prima de excelente calidad y procesos estructurados, que garantizan un producto elaborado bajo las buenas prácticas de manufactura y procesos de elaboración de altos estándares. Esto nos ayuda a reforzar la confiabilidad de los consumidores en el producto. Por otro lado, ArtePan mostrará precisión al mantener recetas estandarizadas que garanticen el mismo sabor del pan en cada entrega; además de esto, la puntualidad de la entrega del servicio a domicilio reforzará las características de precisión y calidad. Otro elemento fundamental en la calidad del producto es la

facilidad del proceso para obtener el pan, por lo que la empresa tendrá procesos fáciles para ordenar, recibir y pagar por el pan entregado a domicilio.

La calidad se controlará mediante inspecciones continuas de cada etapa del proceso de producción y distribución. Además se utilizará la técnica de “compradores fantasmas” con el fin de determinar las características del producto y del servicio que son percibidas por los consumidores, y de esta manera poder realizar las correcciones pertinentes en el proceso a fin de entregar un producto y servicio de primera calidad.

- **Producto Aumentado**

Entrega y Crédito: El pan y los pedidos que los clientes hagan ya sea vía internet (página web de la empresa o correo electrónico), o vía telefónica (teléfono fijo, celular o mensajes de texto), previa suscripción al servicio por los mismos medios, serán entregados mediante servicio a domicilio, el cual representa la característica diferenciadora de este negocio. Una vez realizados los pedidos el cliente recibirá una confirmación de recepción por parte de un representante de la empresa por el mismo medio que se realizó el pedido, para que puedan tener la certeza de que éste fue recibido y será entregado en el horario requerido.

Por otro lado, en cuanto al crédito, la empresa operará con pagos previos para obtener un cupo mensual de consumo, o pagar al momento que llega el pedido al hogar; sin embargo, para facilidad y comodidad de los clientes, si en algún momento se llegan a pasar del cupo mensual, los mismos tendrán crédito directo para que puedan seguir consumiendo los productos que ellos deseen, y estos serán cancelados a fin de mes. Los pagos previos se realizarán a través de la página web de la empresa o en la primera entrega del mes al repartidor; y los pagos al momento de recepción del pedido se los realizarán al motorizado.

Garantía y Servicio Posterior a la Venta: ArtePan pondrá a disposición de sus clientes el servicio de satisfacción total, es decir, si un cliente no se siente

absolutamente satisfecho con el servicio prestado, la empresa tendrá la política de devolver el dinero; así, además de demostrar una confianza absoluta en su producto, se fortalecerá la confianza de los consumidores. Por otro lado, se mantendrá una línea telefónica específica a la cual los clientes puedan llamar para expresar cualquier tipo de duda, queja o sugerencia en base al producto o servicio, también podrán hacerlo mediante comentarios en las redes sociales y página web de la empresa o mediante correo electrónico.

Para mayor información del servicio a ofrecerse, ver Anexo 11: Flor del Servicio.

#### 4.9.1.3 Mezcla de Productos

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 213), la mezcla de productos es la cantidad de líneas y artículos que una empresa ofrece a su mercado objetivo. La mezcla de productos está conformada por su anchura: número de líneas de productos que tiene la empresa, longitud: número de artículos dentro de cada línea de productos, profundidad: número de versiones de cada artículo.

Tabla 11. Mezcla de Productos

<u>Anchura</u>	<u>Longitud</u>	<u>Profundidad</u>
<b>Productos de Panadería</b>	<b>Pan de Molde</b>	Natural (20 rebandas)
		Ajonjolí (20 rebandas)
		Sin Corteza (20 rebandas)
		Integral (20 rebandas)
	<b>Pan Integral</b>	Individual (60 gr)
	<b>Pan de Sabores Especiales</b>	Aceitunas (60 gr)
		Espinaca (60 gr)
		Finas Hierbas (60 gr)
	<b>Croissants</b>	Natural (60 gr)
		Relleno de Jamón y Queso (60 gr)
		Relleno de Chocolate (60 gr)
		Relleno de Manjar (60 gr)
		Relleno de Mermelada (60 gr)
	<b>Baguette</b>	Individual (60 gr)
		Palanqueta (540 gr)
	<b>Rosas de Agua</b>	Individual (60 gr)
<b>Pan de Centeno</b>	Individual (60 gr)	

	<b>Pan Multigranos</b>	Individual (60 gr)
	<b>Pan de dulce</b>	Natural (60 gr)
		Chocolate (60 gr)
		Canela (60 gr)
	<b>Injerto</b>	Individual (60 gr)
	<b>Pan sin gluten</b>	Individual (60 gr)
		Pan de molde (20 rebanadas)
	<b>Pan popular</b>	Individual (60 gr)
	<b>Galletas</b>	Galletas de sal (100 gr, 20 unidades)
		Galletas de mantequilla (100 gr, 20 unidades)
		Galletas de avena (100 gr, 20 unidades)
	<b>Rosquillas</b>	Naturales (150 gr)
	<b>Biscochos</b>	Biscochos de sal (200 gr)
Biscochos de dulce (200 gr)		
<b>Pastas y pasteles</b>	Bajo pedidos especiales en un inicio	
<b>Bebidas</b>	<b>Gaseosas</b>	1/2 litro
		1,35 litros
		1,75 litros
		2 litros
		3 litros
	<b>Agua</b>	1/2 litro
		1 litro
		3 litros
	<b>Jugos</b>	1/2 litro
		1, 75 litros
<b>Bebidas Rehidratantes</b>	1/2 litro	
<b>Productos Lácteos (El Kiosko)</b>	<b>Leche</b>	Tetrapak 1 litro
	<b>Yogurt</b>	Individual
		1 litro
		2 litros
	<b>Queso</b>	Fresco (450g)
Mozarella (500g)		

#### 4.9.2 Precio

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 263), el precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. El precio es una herramienta importante de la mezcla de marketing ya que esta es la única que representa un ingreso para la compañía, de esta manera

es importante fijar una estrategia de precios adecuada que permita a la compañía generar utilidades y que vaya acorde y tenga coherencia con el plan de marketing propuesto.

Con el fin de determinar la estrategia adecuada de fijación de precios se tomará en cuenta las percepciones del mercado resultantes de la investigación de mercados, el precio de la competencia y los costos de producción de empresa.

#### **4.9.2.1 Estrategias de Fijación de Precios**

Al utilizarse una estrategia de posicionamiento de “Más por Más”, el precio de los productos a ofrecer en este negocio se basará en la estrategia de fijación de precios de valor agregado, la cual según Kotler y Armstrong (2008, p. 265), intenta cobrar un precio más alto que el de la competencia al ofrecer un producto y servicio diferenciado que agregue valor para el cliente, y así convencerlo de que el producto vale ese precio. Se utilizará esta estrategia de fijación de precios con el fin de mantener la coherencia necesaria entre los cuatro componentes de la mezcla de marketing.

Esta estrategia es aplicable para el negocio ya que se busca ofrecer un pan gourmet exclusivo, de primera calidad y gran variedad a diferencia de los competidores. Además se ofertará productos de especialidad que representan un valor agregado para los consumidores que deseen adquirirlos. Así mismo, todos los productos serán entregados a domicilio, lo que incrementa aún más el valor ofrecido al cliente.

En lo que se refiere a productos complementarios al producto principal, se utilizará la misma estrategia de fijación de precios ya que se está brindando un servicio a domicilio, que da valor agregado a las ofertas de la empresa para diferenciarlas de la competencia, lo que respalda un incremento razonable en el precio de los productos. De acuerdo a facturas de tiendas que venden este tipo de producto, se puede notar que el margen de ganancia para el distribuidor es

de aproximadamente el 15% (Ver Anexo 12: Facturas de Proveedores a Tiendas de Barrio) .En este caso, acorde a la estrategia de fijación de precios a utilizarse, la panadería mantendrá un margen de ganancia del 20% y no del 15%, pues el 5% extra refleja el valor agregado que el servicio a domicilio representa para los consumidores.

Tomando en cuenta el nicho de mercado objetivo seleccionado, se puede observar que el precio mínimo considerado a pagar por una unidad de pan entregada a domicilio es de \$0,80, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados. Por otro lado, observando los precios de las principales panaderías en el Valle de Cumbayá como lo son Cyrano, Arenas, Pan del Parque y Maxipan, estos van desde USD\$0,70 hasta USD\$0,90. Basándose en este lineamiento y en la estrategia de posicionamiento planteada que consiste en cobrar un precio superior al de la competencia al ofrecer mayor valor agregado a los consumidores, se ha propuesto fijar los siguientes precios para la cartera de productos:

Tabla 12. Precios de la Cartera de Productos

<u>Anchura</u>	<u>Longitud</u>	<u>Profundidad</u>	<u>Costo</u>	<u>Precio sin IVA</u>	<u>IVA</u>	<u>Precio con IVA</u>
<b>Productos de Panadería</b>	<b>Pan de Molde</b>	Natural (20 rebandas)	\$ 1,09	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
		Ajonjolí (20 rebandas)	\$ 1,09	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
		Sin Corteza (20 rebandas)	\$ 1,09	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
		Integral (20 rebandas)	\$ 1,09	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
	<b>Pan Integral</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,09	\$ 0,71	\$ 0,09	\$ 0,80
	<b>Pan de Sabores Especiales</b>	Aceitunas verdes (60 gr)	\$ 0,10	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
		Espinaca (60 gr)	\$ 0,10	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
		Finas Hierbas (60 gr)	\$ 0,10	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
	<b>Croissants</b>	Natural (60 gr)	\$ 0,28	\$ 0,71	\$ 0,09	\$ 0,80
		Relleno de Jamón y Queso (60 gr)	\$ 0,28	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
		Relleno de Chocolate (60 gr)	\$ 0,28	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
		Relleno de Manjar (60 gr)	\$ 0,28	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
		Relleno de Mermelada (60 gr)	\$ 0,28	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
	<b>Baguette</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,08	\$ 0,71	\$ 0,09	\$ 0,80
		Palanqueta (540 gr)	\$ 0,73	\$ 1,61	\$ 0,19	\$ 1,80
	<b>Rosas de Agua</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,08	\$ 0,71	\$ 0,09	\$ 0,80

	<b>Pan de Centeno</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,10	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
	<b>Pan Multigranos</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,09	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
	<b>Pan de dulce</b>	Natural (60 gr)	\$ 0,29	\$ 0,71	\$ 0,09	\$ 0,80
		Chocolate (60 gr)	\$ 0,29	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
		Canela (60 gr)	\$ 0,29	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 0,95
	<b>Injerto</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,22	\$ 0,76	\$ 0,09	\$ 0,85
	<b>Pan sin gluten</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,14	\$ 1,07	\$ 0,13	\$ 1,20
		Pan de molde (20 rebanadas)	\$ 2,81	\$ 4,64	\$ 0,56	\$ 5,20
	<b>Pan popular</b>	Individual (60 gr)	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,01	\$ 0,12
	<b>Galletas</b>	Galletas de sal (100 gr, 20 unidades)	\$ 1,80	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
		Galletas de mantequilla (100 gr, 20 unidades)	\$ 1,90	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
		Galletas de avena (100 gr, 20 unidades)	\$ 1,95	\$ 4,02	\$ 0,48	\$ 4,50
	<b>Rosquillas</b>	Naturales (150 gr)	\$ 0,95	\$ 2,23	\$ 0,27	\$ 2,50
	<b>Bizcochos</b>	Bizcochos de sal (200 gr)	\$ 1,95	\$ 3,13	\$ 0,38	\$ 3,50
Bizcochos de dulce (200 gr)		\$ 1,95	\$ 3,13	\$ 0,38	\$ 3,50	
<b>Pastas y pasteles</b>	Bajo pedidos especiales en un inicio	Depende del tipo	Depende del tipo	Depende del tipo	Depende del tipo	
<b>Bebidas</b>	<b>Gaseosas</b>	1/2 litro	\$ 0,61	\$ 0,66	\$ 0,08	\$ 0,74
		1,35 litros	\$ 0,88	\$ 0,94	\$ 0,11	\$ 1,05
		1,75 litros	\$ 1,09	\$ 1,17	\$ 0,14	\$ 1,31
		2 litros	\$ 1,31	\$ 1,41	\$ 0,17	\$ 1,58
		3 litros	\$ 1,93	\$ 2,06	\$ 0,25	\$ 2,31
	<b>Agua</b>	1/2 litro	\$ 0,35	\$ 0,38	\$ 0,05	\$ 0,42
		1 litro	\$ 0,57	\$ 0,61	\$ 0,07	\$ 0,68
		3 litros	\$ 0,87	\$ 0,93	\$ 0,11	\$ 1,04
	<b>Jugos</b>	1/2 litro	\$ 0,42	\$ 0,45	\$ 0,05	\$ 0,50
		1,75 litros	\$ 1,53	\$ 1,64	\$ 0,20	\$ 1,84
<b>Bebidas Rehidratantes</b>	1/2 litro	\$ 0,81	\$ 0,87	\$ 0,10	\$ 0,98	
<b>Productos Lácteos (El Kiosko)</b>	<b>Leche</b>	Tetrapak 1 litro	\$ 1,09	\$ 1,17	\$ 0,14	\$ 1,31
	<b>Yogurt</b>	Individual	\$ 0,56	\$ 0,60	\$ 0,07	\$ 0,67
		1 litro	\$ 1,67	\$ 1,79	\$ 0,21	\$ 2,01
		2 litros	\$ 3,76	\$ 4,03	\$ 0,48	\$ 4,52
	<b>Queso</b>	Fresco (450g)	\$ 2,83	\$ 3,03	\$ 0,36	\$ 3,39
Mozarella (500g)		\$ 3,62	\$ 3,88	\$ 0,47	\$ 4,35	

Para ver el detalle de costos remitirse al Anexo 22: Detalle Costos Escenario Esperado.



#### 4.9.2.2 Pronóstico de Ventas

Tabla 13. Pronóstico de Ventas Escenario Esperado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Pan	185.975	573.338	811.153	993.578	1'080.623
Unidades Productos Complementarios	1.969	6.070	8.588	10.520	11.441
Unidades Colas, Aguas y Jugos	601	1.852	2.620	3.209	3.491
Unidades Queso	667	2.058	2.911	3.566	3.878
Unidades Leche y Yogurt	701	2.161	3.4057	3.744	4.072
Dólares	\$162.561,25	\$519.048,06	\$760.559,94	\$964.865,29	\$1.086.858,73

Ver Anexo 21: Detalle Ingresos por Ventas Escenario Esperado.

#### 4.9.3 Plaza

Plaza se refiere a la cadena de suministro de la compañía, la misma que consiste tanto en socios superiores o proveedores como en socios inferiores o distribuidores, que funcionan como canales de marketing para hacer llegar el producto al cliente. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 299)

##### 4.9.3.1 Análisis de la Distribución del Segmento

En los resultados de la investigación se pudo observar que en la mayoría de los casos, los consumidores estarían dispuestos a utilizar el servicio a domicilio para la entrega del pan, ya sea por comodidad, facilidad, y porque les molesta ir a comprar en pan debido a las largas distancias a las que se encuentran los principales locales que ofrecen este producto dentro del valle de Cumbayá.

##### 4.9.3.2 Canal de Distribución

Los canales de marketing son conjuntos de empresas que trabajan en el proceso de hacer llegar un bien o servicio al consumidor final. Por otro lado, los canales híbridos de marketing se dan cuando una empresa utiliza más de un canal para llegar a sus segmentos meta (Kotler y Armstrong, 2008, p. 307).

De acuerdo a las características del nicho a servir y de la cartera de productos a ofertar, se ha decidido utilizar un canal híbrido de marketing, ya que la compañía está utilizando dos canales de marketing distintos para llegar al mismo segmento de clientes. Este canal estará conformado por:

- Un canal de marketing directo, el cual consiste en un canal que no mantiene intermediarios, pues la empresa vende directamente sus productos a los clientes finales (Kotler y Armstrong, 2008, p. 302). Este tipo de canal se ajusta a este negocio en lo que se refiere a productos de panadería, ya que la empresa fabricará este producto y será detallista del mismo mediante el servicio a domicilio, utilizando como medio de transporte del producto motocicletas.
- Un canal de distribución convencional en lo que se refiere a los productos complementarios al pan. De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p.305), un canal de distribución convencional, es un canal indirecto de marketing en el que cada compañía que participa en el proceso de distribución es independiente y trata de maximizar sus propias utilidades.

El canal híbrido de marketing se distribuirá de la siguiente manera:



#### 4.9.4 Promoción

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), la promoción se define como una combinación de diversas herramientas como lo son la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y las ventas

personales, mediante las cuales una empresa comunica a los clientes su propuesta de valor para crear relaciones redituables con ellos.

Con el fin de cumplir con los objetivos de marketing, se ha determinado que la estrategia de promoción a utilizarse será una estrategia de atracción (estrategias pull), la cual consiste en incurrir en gastos de publicidad y promoción dentro del mercado objetivo, con el fin de atraer a los consumidores a través de los canales de marketing y crear una demanda para el producto. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 369). Mediante las diversas herramientas de promoción se buscará introducir y posicionar la marca en la mente de los consumidores con el fin de lograr los objetivos propuestos. Todas las herramientas a utilizarse irán acorde al posicionamiento que busca transmitir la marca “ArtePan”.

#### **4.9.4.1 Publicidad**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), la publicidad es una herramienta de la mezcla de promoción que consiste en “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.

- **Estrategia Publicitaria de Ingreso al mercado**

Se ha determinado generar una campaña publicitaria de expectativas y posteriormente una campaña publicitaria informativa para introducir la marca al mercado y posicionarla en la mente de los consumidores.

Creación del Mensaje Publicitario: El mensaje publicitario se centrará en una campaña de expectativas para ingresar al mercado objetivo, este mensaje reforzará las principales características diferenciadoras de ArtePan con el fin de crear conciencia de las mismas desde el inicio de la campaña, para generar el posicionamiento adecuado de la marca en el mercado objetivo. De esta manera se presentará el siguiente mensaje publicitario durante un período de quince

días en diversos medios con el fin de generar curiosidad, atractivo, y gran expectativa en los consumidores:

*“Próximamente... La más alta calidad gourmet en la comodidad de tu hogar. Espéralo, cambiará tu vida”.*

Posteriormente, se buscará ingresar con fuerza el nombre de la empresa para crear recordación, enfatizando nuevamente las principales características y atributos diferenciadores de la marca con el fin de crear asociaciones fuertes y favorables que ayuden a generar el posicionamiento deseado de la misma. Adicionalmente, durante esta campaña se presentará mayor información sobre el producto y la empresa como la cartera de productos ofertados, la dirección de la planta de producción, la forma de inscripción, la dirección de la página web, los teléfonos de contacto, dirección de correo electrónico, entre otros. De esta manera, el mensaje publicitario a utilizarse será el siguiente:

“Deja la rutina, facilita tu vida, ArtePan ya está aquí”

- Logotipo, slogan y principal información de la empresa

Suscríbete en:

- Principal información de contacto"

Selección de los medios publicitarios, frecuencia, alcance y presupuesto de publicidad: Con el fin de cumplir con la estrategia publicitaria para introducir ArtePan al mercado objetivo seleccionado, se ha decidido utilizar los siguientes medios con el fin de llegar a los consumidores del mismo:

ATL:

Publicidad en revistas enfocadas al mercado objetivo, como lo son las revistas:

- Dolce Vita: “Revista de estilo de vida publicada por Buggatti. (...) Es considerada, actualmente, como la revista más lujosa e importante de Ecuador” (Buggatti, 2013).
  - Página Derecha Arte Campaña Expectativas: USD\$1.700,00.
  - Página Derecha Arte Campaña Informativa de Lanzamiento: USD\$1.700,00.
  - Tres publicaciones trimestrales adicionales en el primer año de operaciones (Página Derecha): USD\$5.100,00.
  - Bonificaciones: 1 publirreportaje de 3 páginas y cobertura de un evento social.
  
- Valles: Revista de lujo, entregada específicamente en los principales Valles de las afueras de la ciudad de Quito: Cumbayá y Valle de los Chillos.
  - Página Derecha Arte Campaña Expectativas: USD\$1.400,00.
  - Página Derecha Arte Campaña Informativa de Lanzamiento: USD\$1.400,00.
  - Tres publicaciones trimestrales adicionales en el primer año de operaciones (Página Derecha): USD\$4.200,00.
  - Bonificación: 1 Página con información y fotos del producto.
  
- Clubes: Llega a los principales clubes de Quito y Guayaquil y Cumbayá, sus principales lectores forman parte de un target medio alto y alto del mayor poder adquisitivo del país.
  - Página Derecha Arte Campaña Expectativas: USD\$1.500,00.
  - Página Derecha Arte Campaña Informativa de Lanzamiento: USD\$1.500,00.
  - Tres publicaciones trimestrales adicionales en el primer año de operaciones (Página Derecha): USD\$4.500,00.

**BTL:**

Publicidad realizada en convenio con la empresa “Sit and watch” en los baños de los principales centros comerciales y restaurantes del Valle de Cumbayá:

- 15 días campaña expectativas: USD\$550,00.
- 1 mes campaña informativa: USD\$1.100,00.

Redes sociales: Facebook y Twitter, y “Fan Page I Love *ArtePan*” en convenio con el grupo “3,1416”:

- Creación y manejo de redes sociales: Fan Page “I Love *ArtePan*” por un año: USD\$1.700,00.

Publicidad en la página web de la empresa.

- Creación Página Web de la empresa a través de plantillas predeterminadas: USD\$0,00 (A cargo de la empresa).
- Compra de dominio y servidor: USD\$17.16 mensual (Network Solutions, 2014), costo anual: USD\$205.92.

Folleto “I Love Cumbayork” enviado a una base de datos de 15.000 personas residentes en el Valle de Cumbayá con ingresos superiores a USD\$7.000,00 mensuales, mediante convenio con el grupo “3,1416”.

- Publicación Banner Campaña de Expectativas en una edición del Folleto: USD\$416,00.
- Publicación Banner Campaña Informativa en una edición del Folleto y envío de invitaciones físicas a conocer y probar el producto, con información de la empresa y el catálogo de productos de la misma, a manera de inserto en la misma edición: USD\$832,00.
- Cuatro publicaciones trimestrales adicionales en el Folleto en el primer año de operaciones: USD\$1.664,00.

Ver Anexo 13: Propuestas Medios Publicitarios

- **Estrategia publicitaria posterior al primer año de operaciones para fidelización y captación de nuevos clientes**
  - Publicaciones continuas en las revistas antes mencionadas con el fin de incrementar la recordación y por ende el posicionamiento de la marca, y atraer a nuevos consumidores a probar el producto con el fin de lograr la participación de mercado esperada.
  - Publicaciones informativas continuas en las redes sociales y página web de la empresa, sobre nuevos productos, promociones, entre otros.
  - Envío del catálogo de productos de la empresa con sus respectivas actualizaciones e información, cada tres meses, a manera de inserto en una edición de “I Love Cumbayork” a una base de datos de 15.000 personas residentes en el Valle de Cumbayá con ingresos superiores a USD\$7.000,00 mensuales, mediante convenio con el grupo “3,1416”.

#### **4.9.4.2 Promoción de Ventas**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), la promoción de ventas se define como “Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”.

- **Herramientas de promoción de ventas para el ingreso al mercado y presupuesto de promoción de ventas**
  - Degustaciones en las principales urbanizaciones y centros comerciales del Valle de Cumbayá.
  - Recompensa por suscribirse al servicio durante el primer mes de operaciones (Tres unidades de pan gratis en la primera entrega).
  - Recompensa por gente recomendada en la página “I Love Arte Pan”, que se haga cliente de la empresa. (Tres unidades de pan gratis).
  - Precios especiales por la compra de diez unidades de pan en cada transacción.

- **Herramientas de promoción de ventas posteriores para fidelización de los clientes**
  - Cupones de descuentos a clientes habituales cada cinco pedidos realizados.
  - Envío de muestras gratis y catálogos de nuevos productos junto con el envío del pedido y correos donde los consumidores puedan expresar que opinan sobre el producto y se les brindará un incentivo si responden a dichos correos.
  - Ventas especiales temáticas para épocas especiales del año, por ejemplo Navidad, San Valentín, con productos diseñados exclusivamente para esa época.
  - En épocas especiales del año se pondrá a disposición de los clientes la opción de ir a dejar productos diseñados para esta época del año a las personas que ellos quieran.
  - Precios especiales por la compra de diez unidades de pan en cada transacción.
  - Envases de uso posterior: en épocas especiales del año, especialmente en Navidad, el empaque del producto será diseñado exclusivamente con temáticas de esta época permitiendo al consumidor darle otra utilidad futura y así tener presencia en la mente de los mismos durante todo el año.
  - Programas de continuidad: asegurar que los clientes adquieran el producto por un determinado tiempo al ofrecerles distintos tipos de fuentes, paneras y envases de colección, pagando un precio extra por cada pedido de diez panes que realicen.

(Treviño, 2010, p. 24-28).

#### **4.9.4.3 Marketing Directo**

El marketing directo intenta conseguir y retener clientes al interactuar y tener comunicación directa con ellos mediante diversos medios como el teléfono, el



correo electrónico, el internet entre otros. El principal objetivo del marketing directo es obtener respuestas inmediatas por parte de los consumidores y generar relaciones redituables con ellos. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 363).

- **Herramientas de Marketing Directo para Ingreso al mercado y presupuesto de marketing directo**

- Envío de correos electrónicos a una base de datos de 15.000 personas residentes en el Valle de Cumbayá con ingresos superiores a USD\$7.000,00 mensuales, mediante convenio con el grupo “3,1416”.
  - Envío Banner campaña de expectativas: USD\$416,00.
  - Envío banner campaña informativa con catálogo de productos: USD\$416,00.
  - Cuatro envíos adicionales trimestrales de banners informativos y catálogos de productos de la empresa durante el primer año de operaciones: USD\$1.664,00.

Ver Anexo 13: Propuestas Medios Publicitarios

- **Herramientas de Marketing Directo para posterior fidelización y captación de nuevos clientes**

- Envío de correos electrónicos continuos en convenio con convenio con el grupo “3,1416” a su base de datos con el fin de captar más clientes pertenecientes al mercado objetivo.
- Correo directo a la base de datos de clientes suscritos a la empresa para adquirir mayor información sobre los consumidores y mantener contacto directo con los mismos.
- Correo directo a la base de datos de clientes suscritos a la empresa para enviar encuestas de satisfacción y de sugerencias para la creación de nuevos productos, que permitan a la empresa comprender los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores y ajustarse

- constantemente a ellas. Se dará un incentivo como por ejemplo tres unidades de pan gratis por cada encuesta que respondan.
- Marketing por catálogo, se aprovechará la misma base de datos de clientes suscritos a la empresa para enviar continuamente las actualizaciones de los catálogos de los productos de la empresa.
  - Publicidad de respuesta directa, utilizando la base de datos se enviará correos electrónicos o mensajes de texto con cupones “llame hoy” para ciertas promociones, así como información de las próximas promociones que realizará la empresa.
  - Cuando los clientes realicen su suscripción al servicio en la página web de ArtePan, se les pedirá datos personales de todos los miembros de la familia, como cumpleaños, aniversarios, entre otros, para realizar un seguimiento de las fechas importantes y poder enviar promociones personalizadas en las mismas.

#### **4.9.4.4 Relaciones Públicas**

Las relaciones se encargan de “crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables”(Kotler y Armstrong, 2008, p.390). Se utilizará relaciones públicas para apoyar el lanzamiento del negocio y de esta manera lograr transmitir al mercado objetivo una imagen positiva del mismo. Las herramientas a utilizarse:

- Realizar publrreportajes, utilizando las bonificaciones que ofrecen varias revistas por pautar en ellas, como es el caso de la revista Dolce Vita.
- Publicidad de productos específicos, cuando se integren nuevos productos a la cartera de la empresa para darlos a conocer.
- Mantener buenas relaciones con la comunidad para mantener una buena imagen corporativa.

- Redacción de informes anuales de responsabilidad social empresarial que reflejen una imagen positiva de la compañía ante la sociedad y los diversos públicos de la misma.

#### 4.9.4.5 Ventas Personales

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), las ventas personales son la “presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes”.

Si bien la empresa no contará con una tienda de venta directa al público, y tampoco contará con una fuerza de ventas, contará con empleados que tendrán contacto directo con el consumidor, como es el caso de los recepcionistas de pedidos y los motorizados. Con el fin de mantener la coherencia necesaria en lo que se refiere al excelente servicio al cliente que ofrecerá la empresa, se dará a estos empleados constante capacitación que les permita atender a los clientes de manera adecuada en lo que se refiere a recepción y entrega de pedidos, recepción de quejas y sugerencias, entrega de la información necesaria requerida por los consumidores y solución de problemas. De esta manera se logrará ganar la confianza de los consumidores para así generar relaciones a largo plazo con ellos y conseguir su fidelidad.

#### 4.10 PRESUPUESTO DE MARKETING PRIMER AÑO

Tabla 14. Presupuesto Promoción Año 1

Actividad	Precio
Gastos Publicitarios Revista Dolce Vita Primer Año	\$ 8.500
Gastos Publicitarios Revista Valles Primer Año	\$ 7.000
Gastos Publicitarios Revista Clubes Vita Primer Año	\$ 7.500
Publicidad con "Sit and Watch" por un mes y medio	\$1.650
Redes Sociales	\$ 1.700
Página Web	\$205,92
Folleto "I Love Cumbayork"	\$ 2.912
Promoción de ventas	\$3.000
Envío Correos Electrónicos	\$ 2.496
<b>TOTAL</b>	<b>\$34.963,92</b>

#### **4.11 PRESUPUESTO DE MARKETING POSTERIOR AL PRIMER AÑO DE OPERACIONES**

Se proyecta destinar un 4% de los ingresos por ventas mensuales a actividades de marketing, los años posteriores al primer año de operaciones, hasta el cuarto año; y un 3% el quinto año de acuerdo a las estrategias recomendadas en el ciclo de vida del producto.

#### **4.12 EVALUACIÓN Y CONTROL**

Con el fin de evaluar y controlar los resultados generados por las actividades de marketing, se tomará en cuenta la medición de indicadores como el nivel de ventas; la satisfacción del cliente, la cual será evaluada mediante constantes encuestas y contacto con los clientes; el número de quejas; el número de sugerencias; el crecimiento en la participación de mercado; el posicionamiento de la marca; y la retención de clientes, la cual se evaluará con las compras repetidas.

## 5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

A continuación se detallará el plan de operaciones y producción necesario para el correcto funcionamiento de la planta.

### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones que ArtePan utilizará será el modelo de Procesos Integrados. Este modelo busca obtener mayor productividad al eliminar tiempos muertos durante la fabricación del pan mediante la creación de procesos paralelos estructurados, reduciendo la capacidad ociosa de los equipos y de la mano de obra. (Ramos, 2003, p. 11). Por otro lado, la estrategia de operaciones se formulará en base a los estándares de calidad necesarios tanto en el producto final como en la entrega del mismo, con el fin de ofrecer a los consumidores un mayor valor a comparación de los competidores.

En base al planteamiento del plan de marketing, la cartera de productos a ofrecerse está conformada por diversos elementos de panadería así como otros productos complementarios a ser entregados junto con el pan. En lo que se refiere a la producción de los mismos, la compañía tiene planeado producir todos los elementos de panadería y pastelería. Por otro lado, los productos complementarios serán suministrados por las empresas mencionadas en el plan de marketing.

Para la producción de los productos de panadería, se utilizará nuevas tecnologías de ultra congelamiento y de fermentación controlada, las mismas que permiten congelar el producto antes de ser fermentado y horneado para poder almacenarlo por hasta 45 días, y acelerar o retardar el proceso de fermentación del pan. Estos equipos facilitan la producción, evitan desperdicio, ahorran tiempo que evita la necesidad de turnos nocturnos, permiten almacenar el producto por un mayor tiempo, y de esta manera se puede controlar los

inventarios con mayor facilidad. Ver Anexo 2: Características de las Tecnologías de Ultra Congelamiento.

Gracias a estas tecnologías, se piensa arrancar el funcionamiento de la empresa con un inventario inicial de pan que se mantendrá almacenado en el cuarto frío. A medida que los clientes van realizando sus pedidos, este inventario inicial es descongelado, fermentado y horneado para su entrega. Por lo que la producción diaria de pan hasta que éste se congela no se la utiliza para abastecer los pedidos realizados sino para reemplazar el inventario utilizado. Este modelo de operaciones, ahorra gran cantidad de tiempo que implicaría la producción de los pedidos desde su inicio a medida que estos se fueren realizando, lo que impediría una entrega puntual en diversos horarios al día.

Se ha determinado varias fórmulas para la elaboración de cada tipo de pan, las mismas que permitirán obtener un producto final gourmet de excelente calidad con una buena textura y sabor. Al ofrecerse un producto gourmet, los ingredientes con los que será elaborado el pan deberán ser ingredientes de excelente calidad. Si bien existen varios proveedores de materia prima (Ver Anexo 3: Lista de proveedores de materia prima de panadería), en base a las pruebas realizadas, las marcas de ingredientes que arrojaron un mejor producto final fueron las siguientes:

Tabla 15. Proveedores Escogidos de Materia Prima

Harinas	Industria Harinera (Harina Santa Lucía)
Maicena	Maicena Iris
Mejorador de masa	Fleischman
Sal	Dipor (Cris sal)
Azúcar	Valdez
Levadura	Fleischman
Leche	Vita Leche (Pasteurizadora Quito)
Agua	Tesalia
Materia Grasa para Panadería	Fleischman
Huevos	Indaves
Mantequilla	Productos Lácteos González
Condimentos y Rellenos	García Reinoso, Gustadina, El Bodegón del Artesano, El Kiosko, Fleischma

Debido a su mejor rendimiento, al precio similar en comparación al de los otros proveedores, a su promesa de disponibilidad y entrega a tiempo, y sus políticas de envío, se decidió escoger los proveedores mencionados anteriormente. Ver Anexo 14: Cotizaciones de Materia Prima de Productos de Panadería.

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

Gracias a las nuevas tecnologías existentes para la producción y conservación del pan, es posible dividir el ciclo de operaciones en dos etapas paralelas: 1). Descongelamiento, fermentación y Horneado, y 2). Producción, congelamiento y almacenaje.

El ciclo de operaciones a seguir para cumplir con el proceso de fabricación y entrega del pan y productos complementarios a los clientes es el siguiente:

- Producción y ultra congelamiento del inventario inicial y almacenaje en el cuarto frío.
- Recepción de los pedidos realizados por los clientes vía internet o telefónica. Recepción constante 16 horas diarias (2 turnos laborales) entre semana y 8 horas diarias sábados y domingos.
- Ingreso de los pedidos al sistema al momento en que estos son realizados. Tiempo estimado: 5 minutos por pedido.
- Cobro de los pedidos con pago previo para adquirir un cupo mensual.

### Etapas Descongelamiento, fermentación y Horneado:

- De acuerdo a los requerimientos de los pedidos, los panes son llevados del cuarto frío (inventario) a la cámara de fermentación controlada donde se descongelan y empiezan su fermentación. Tiempo estimado: Depende de si el pedido debe ser entregado el mismo día o al día siguiente: se controla el tiempo de fermentación (Sin controlar la fermentación esta dura de 45 minutos a 2 horas dependiendo del tipo de pan)

- Una vez que los bollos se han descongelado y fermentado, son introducidos en los hornos para hornearse. Tiempo estimado: Entre 15 y 30 minutos (varía dependiendo del tipo de pan)
- Corte del pan de molde en la rebanadora.
- Una vez horneados, y cortados si es el caso, los panes son llevados a la zona de empaque y despacho.
- En este punto, se toman los productos complementarios de la bodega de productos complementarios de acuerdo a los pedidos receptados, se empaacan junto con el pan a entregarse y se etiquetan los paquetes. Tiempo estimado: 15 minutos.
- Los motorizados siguen las rutas establecidas y entregan los productos a los consumidores en sus hogares. Realizan el cobro de los pedidos que se pagan al momento de su recepción. Tiempo estimado: 1 hora.

#### Etapa Producción, Congelamiento y Almacenaje:

- El jefe de producción calcula la producción necesaria para reponer el inventario que se utilizará para cumplir con los pedidos receptados; realiza los pedidos de materia prima y productos complementarios para dos semanas; y comunica al jefe de cocina la producción diaria necesaria de cada tipo de pan para reemplazar el inventario que se va utilizando. Tiempo estimado: Cálculo constante 8 horas diarias.
- Los proveedores de materia prima ingresan al parqueadero de recepción de materias primas una vez cada 15 días. Tiempo estimado: 5 minutos.
- Recepción de materias primas dentro de la planta y almacenamiento en la bodega de materias primas una vez cada 15 días. Tiempo estimado: 3 horas.
- Los proveedores de productos complementarios a distribuirse con el pan, ingresan al parqueadero de recepción de productos complementarios una vez cada 15 días. Tiempo estimado: 5 minutos.



- Recepción dentro de la planta y almacenamiento en la bodega de productos complementarios una vez cada 15 días. Tiempo estimado: 3 horas.
- Los colaboradores toman la materia prima de la bodega de materias primas y pasan a pesar los ingredientes en la zona de balanzas de acuerdo a las fórmulas establecidas para cada tipo de pan. Tiempo estimado: 15 minutos.
- La harina pasa a la zona de tamizado para separar su estructura molecular. Tiempo estimado 5 minutos.
- Los ingredientes pasan a la zona de amasado para ser incorporados y amasados. Tiempo estimado: Entre 10 y 33 minutos (varía de acuerdo al tipo de pan).
- Posteriormente, la masa se traslada a la cámara de leudo donde se realiza el primer reposo de la misma tomando en cuenta el tiempo especificado en cada fórmula. Tiempo estimado: Entre 15 minutos y 2 horas (varía de acuerdo al tipo de pan).
- Posteriormente, se traslada la masa a la zona de división donde se la divide de acuerdo al gramaje requerido de los bollos. Tiempo estimado: Entre 5 y 10 minutos (varía de acuerdo al tipo de pan).
- Los pedazos realizan un segundo reposo. Tiempo estimado: Entre 5 y 30 minutos (varía de acuerdo al tipo de pan).
- Luego, los pedazos de masa se trasladan a los tableros de trabajo donde los cocineros dan forma a los bollos. Tiempo estimado: Entre 5 y 30 minutos (varía de acuerdo al tipo de pan).
- Los bollos son llevados a la zona de empaque de alto gramaje para ser introducidos en la cámara de ultra-congelamiento. Tiempo estimado: 10 minutos.
- Los bollos empacados en las fundas de plástico se ultra congelan. Tiempo estimado: 45 minutos.
- Una vez acabado este proceso, los panes son llevados al cuarto frío; en donde reposan hasta que los mismos deban terminar su proceso de fabricación cuando los pedidos así lo requieran.

De esta manera, los tiempos para producir una unidad de pan varían dependiendo del tipo de pan a producirse, sin embargo, dentro de la etapa de fabricación y ultra congelamiento, la producción de una unidad de pan toma como mínimo 1 hora 55 minutos y como máximo 4 horas 58 minutos hasta que la unidad de pan está congelada y almacenada en el cuarto frío. Por otro lado, en la etapa de fermentación, horneado, empaque y despacho el tiempo depende de cómo se controle la fermentación del pan mediante la cámara de fermentación controlada, la misma que puede ser programada ya sea para retrasar o acelerar la fermentación; y del tiempo de horneado, el cual depende del tipo de pan a producirse.

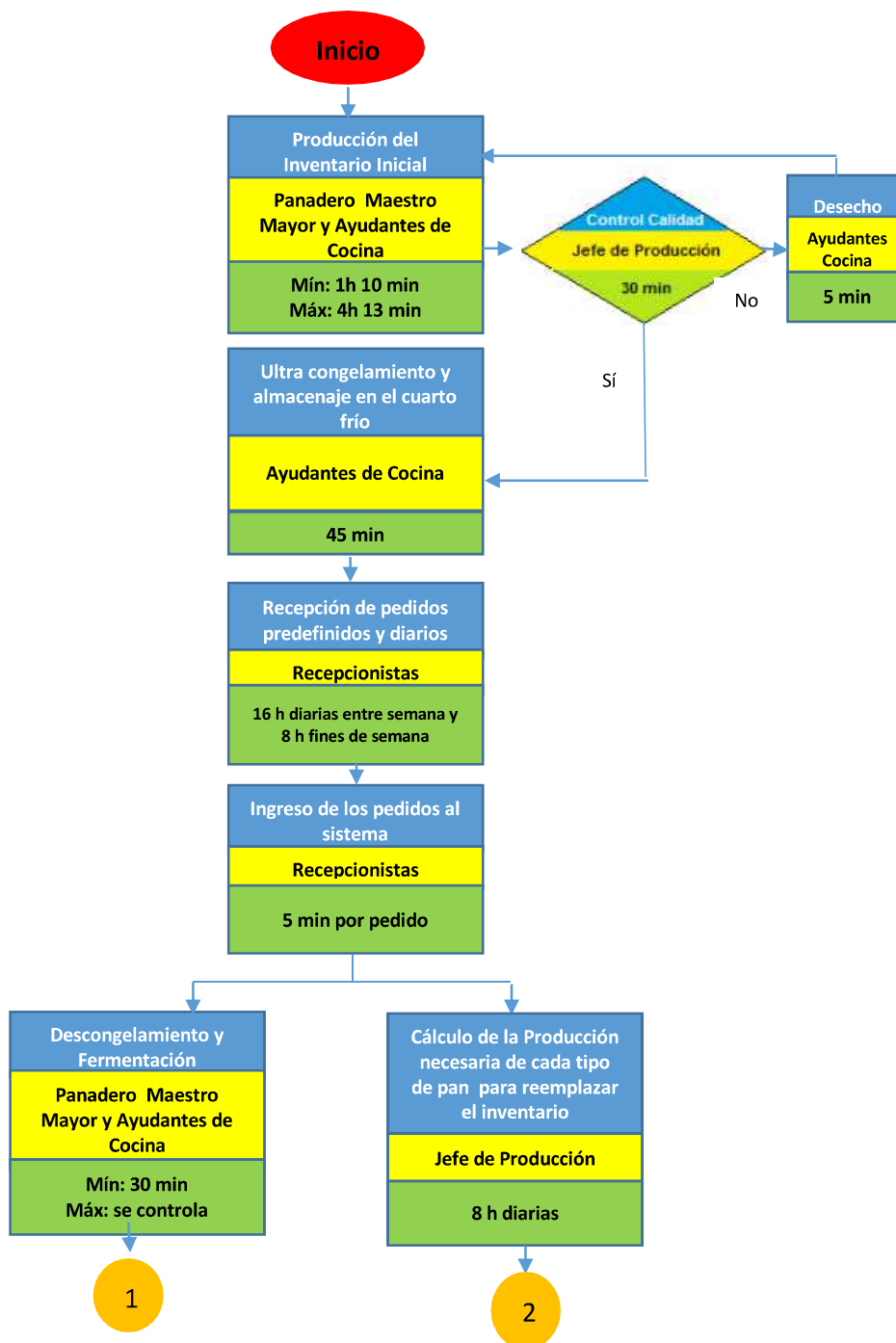
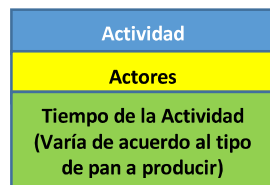
Para la entrega de los pedidos posteriores a las 8 de la mañana, se utilizará la cámara de fermentación controlada con el fin de acelerar la fermentación a 30 minutos; de esta manera esta etapa tendría una duración de 2 horas 15 minutos hasta que el producto se encuentra en manos del cliente, mientras que para la primera entrega de la mañana, al fermentarse el pan durante toda la noche, la etapa tendrá una duración de 1 hora 45 minutos como máximo. Por otro lado, si se mantiene el tiempo de fermentación normal establecido en las recetas, esta etapa tendría una duración de 3 horas con 45 minutos como máximo hasta que el producto llegue al cliente.

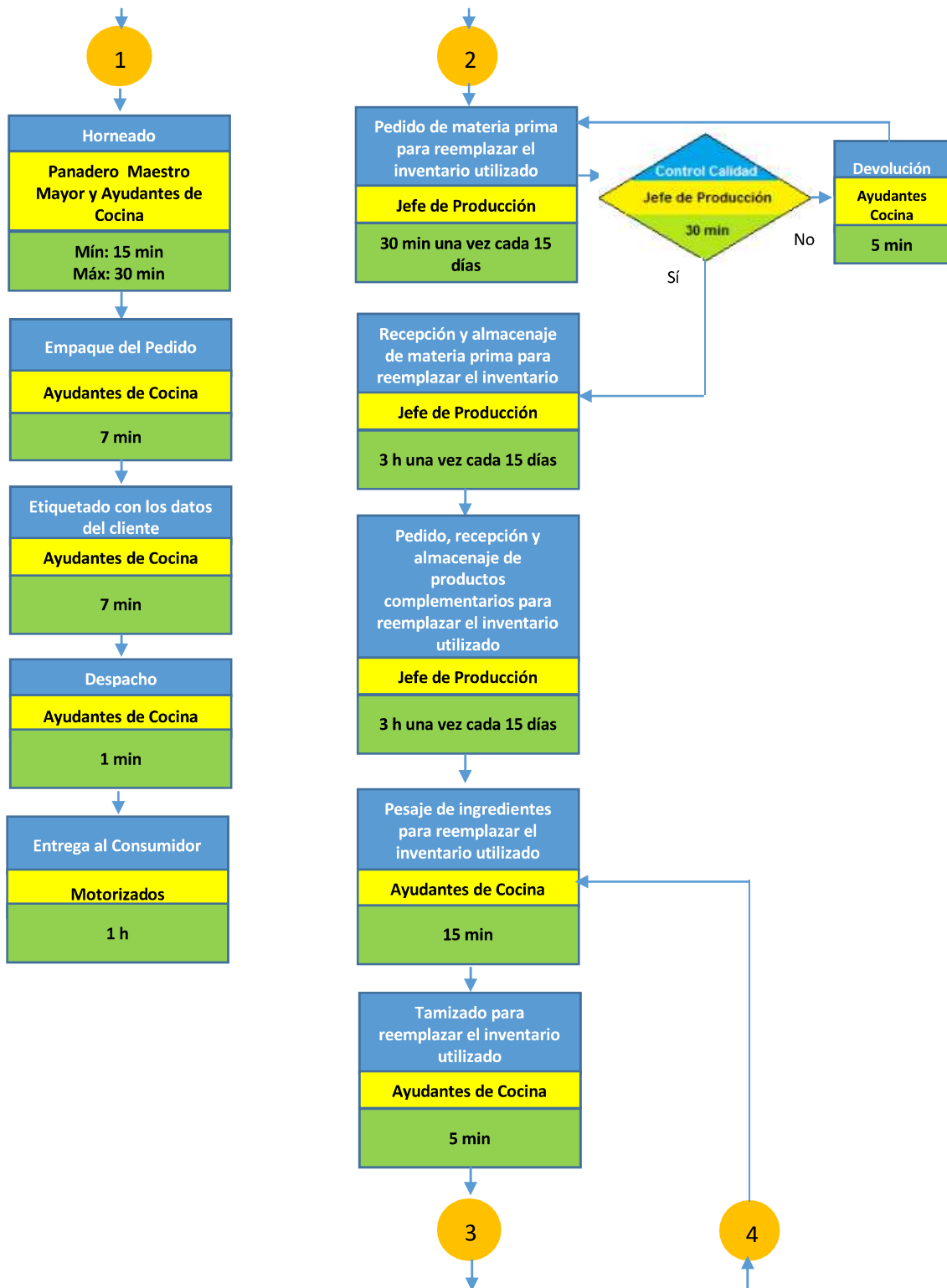
Aquí se debe tomar en cuenta que seguramente cada pedido contendrá distintos tipos de pan, por lo que el tiempo se calculó tomando como referencia el tipo de pan ofertado que requiere mayor tiempo de horneado.

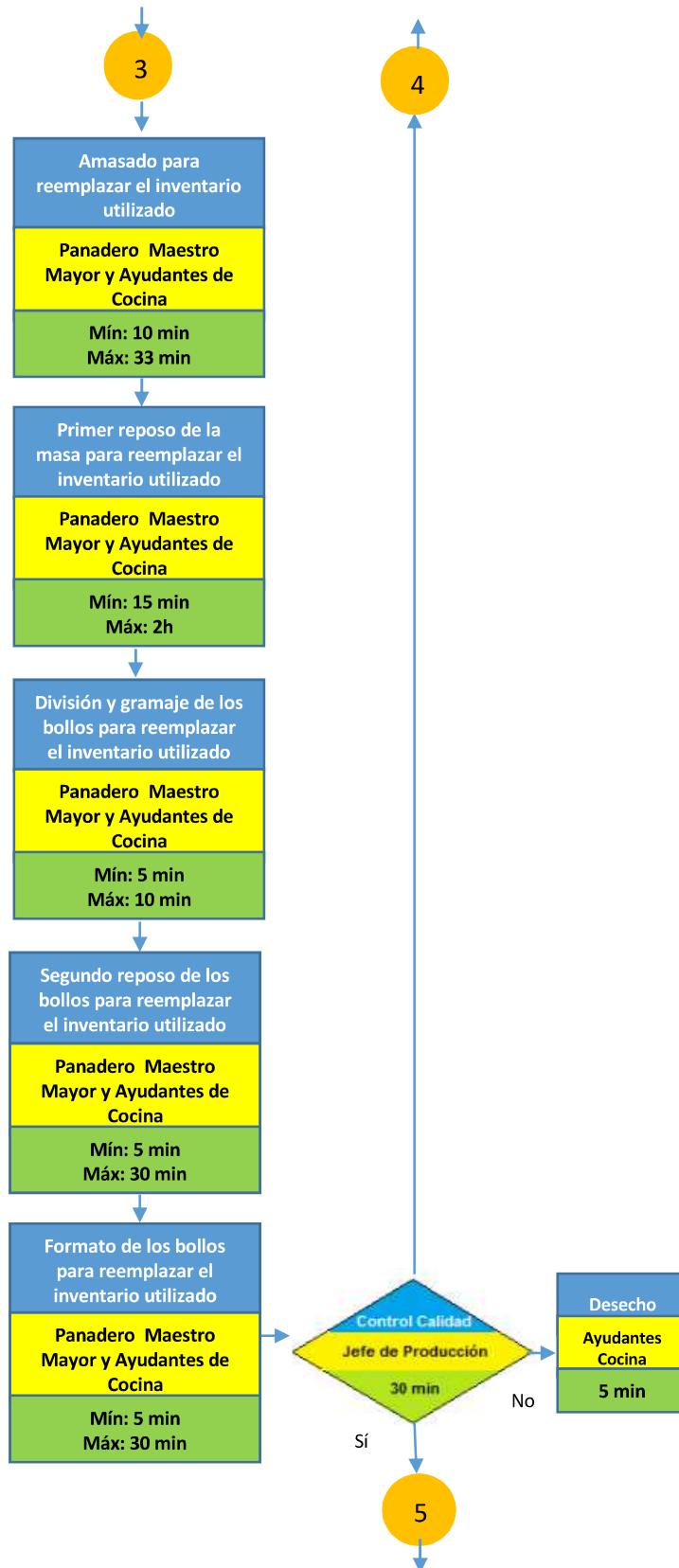
Finalmente la entrega del pedido variará según la dirección de entrega, sin embargo se crearán rutas estratégicas para que sigan los motorizados de manera que la entrega del producto sea más rápida y eficiente, y el producto será entregado dentro del rango horario indicado por los consumidores al momento de realizar su pedido, con un margen de tolerancia de máximo 30 minutos.

## 5.2.1 Flujograma de Procesos

Leyenda:







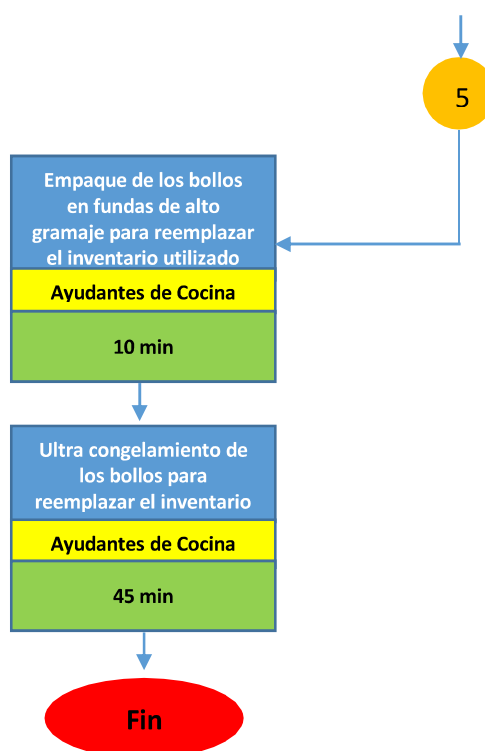


Figura 13. Flujograma de Procesos

### 5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Existen varios proveedores de equipos para panadería en el país, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 4: Proveedores de Equipos y Maquinaria para Panadería. Tomando en cuenta las cotizaciones realizadas por varios de estos proveedores (Ver Anexo 15: Cotizaciones de Proveedores de Equipos de Panadería), se ha decidido adquirir los equipos necesarios de las empresas detalladas a continuación debido a su disponibilidad, precios, políticas de entrega e instalación y de garantías:

Tabla 16. Marcas y precios de equipos a utilizar

Marca	Equipo	Precio
INOX	Horno de pan rotativo con capacidad para 16 bandejas, incluye dos coches bandejeros con sus respectivas bandejas (Capacidad = 384 unidades de pan por parada).	\$7.000
INOX	Cámara de Leudo con capacidad para 16 bandejas (Capacidad = 384 unidades de pan por parada).	\$1.280
INOX	Mesa de Trabajo de acero inoxidable (4 mesas)	\$350 c/u
INOX	Divisora de masa mecánica capacidad 36 porciones	\$700
INOX	Cámara de Fermentación Controlada con capacidad para 24 bandejas (Capacidad = 576 unidades de pan por parada).	\$7.390

INOX	Cámara de Ultra congelamiento con capacidad para 15 bandejas (Capacidad = 360 unidades de pan por parada)	\$10.000
Alaska Refrigeración	Refrigerador Industrial Vertical de dos puertas	\$2.200
Alaska Refrigeración	Cuarto Frío (Congelador) (Capacidad de almacenaje = 5000 unidades de pan).	\$9.500
Alaska Refrigeración	Amasadora con capacidad para 50 libras	\$2.200
Alaska Refrigeración	Balanza electrónica	\$1.200
Alaska Refrigeración	Estanterías	\$200 c/u
8a Importaciones	Rebanador de pan de molde	\$1.910
MotorUno	Moto Repartidora	\$1.500

Mientras que, en lo que se refiere a la compra de muebles y enceres, así como de equipos de computación para las oficinas, se requieren los siguientes:

Tabla 17. Precio Muebles y Enseres, y Equipos de Computación

5 Escritorios	\$100 c/u
10 sillas	\$50 c/u
5 computadores	\$1.000 c/u
2 Impresoras/ copiadoras	\$500 c/u
2 Centrales telefónicas	\$600 c/u
1 Data Fast	\$200
1 Impresora multifunción	\$200

### 5.3.1 Capacidad Máxima de la Planta

Como se puede observar en el flujograma, el ciclo de operaciones estará compuesto por dos procesos en paralelo: La etapa de descongelamiento, fermentación y horneado; y la etapa de producción, ultra congelamiento y almacenaje. Por esta razón, se debe tomar en cuenta cada una de estas etapas por separado para determinar la capacidad máxima de producción de la planta.

De esta manera, tomado en cuenta la capacidad de cada uno de los equipos que se utilizarán para la producción, la capacidad máxima de producción de pan hasta que el producto se almacena en el cuarto frío es de 2.458 unidades diarias, tomando en cuenta dos turnos de ocho horas cada uno. Por otro lado, la capacidad máxima de descongelamiento, fermentación y horneado sería de 4.915 panes al día tomando en cuenta, la capacidad de los equipos y los mismos turnos mencionados anteriormente. Para mayor información sobre el cálculo de

la capacidad máxima de la planta, dirigirse al Anexo 16: Cálculo Capacidad Máxima de la Planta.

Durante los primeros dos años de operaciones, la capacidad máxima de la planta para producción y ultra congelamiento de pan es suficiente para cubrir la demanda esperada, sin embargo, a partir del tercer año, es necesaria la adquisición de una nueva cámara de leudo con la cual, la etapa de producción incrementará su capacidad máxima al doble, es decir a 4.915 unidades de pan diarias, igualando así a la producción de la etapa de descongelamiento, fermentación y horneado, lo cual permitiría cubrir la demanda esperada hasta más allá del quinto año de operaciones.

### 5.3.2 Futuros Requerimientos de Equipos

La empresa deberá invertir en la compra de los siguientes equipos para poder responder a la demanda creciente del mercado a través de los años:

Tabla 18. Futuros Requerimientos de Equipos

Año 2	
1 Motocicleta	\$ 1.500
Año 3	
1 Cámara de Leudo (16 Bandejas)	\$ 1.280
1 Motocicleta	\$ 1.500
1 Amasadora	\$ 2.200
2 Estaciones de Trabajo	\$ 700
2 Sillas	\$ 100
1 Divisora de Masa Mecánica	\$ 700
1 Balanza Electrónica	\$ 1.200
Año 4	
1 Refrigerador Industrial	\$ 2.200
1 Motocicleta	\$ 1.500
Año 5	
1 Motocicleta	\$ 1.500

### 5.3.3 Posibles Cuellos de Botella

Lo posibles cuellos de botella del proceso productivo de ArtePan se pueden dar en las siguientes etapas:

- Línea de producción de arranque y recepción de materia prima.



- Curva de aprendizaje de los operarios en el proceso de producción.
- En el proceso de distribución de los productos.
- Durante la etapa de mantenimiento de los equipos.

#### 5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones de la planta de producción, bodegas y oficinas administrativas funcionarán de manera conjunta ubicadas en la misma localidad con el fin de maximizar espacios, lo que permite minimizar movimientos y evitar recorridos innecesarios que incrementen los costos. A continuación se expone un plano en donde se visualiza la distribución de la planta, oficinas y bodegas de ArtePan.

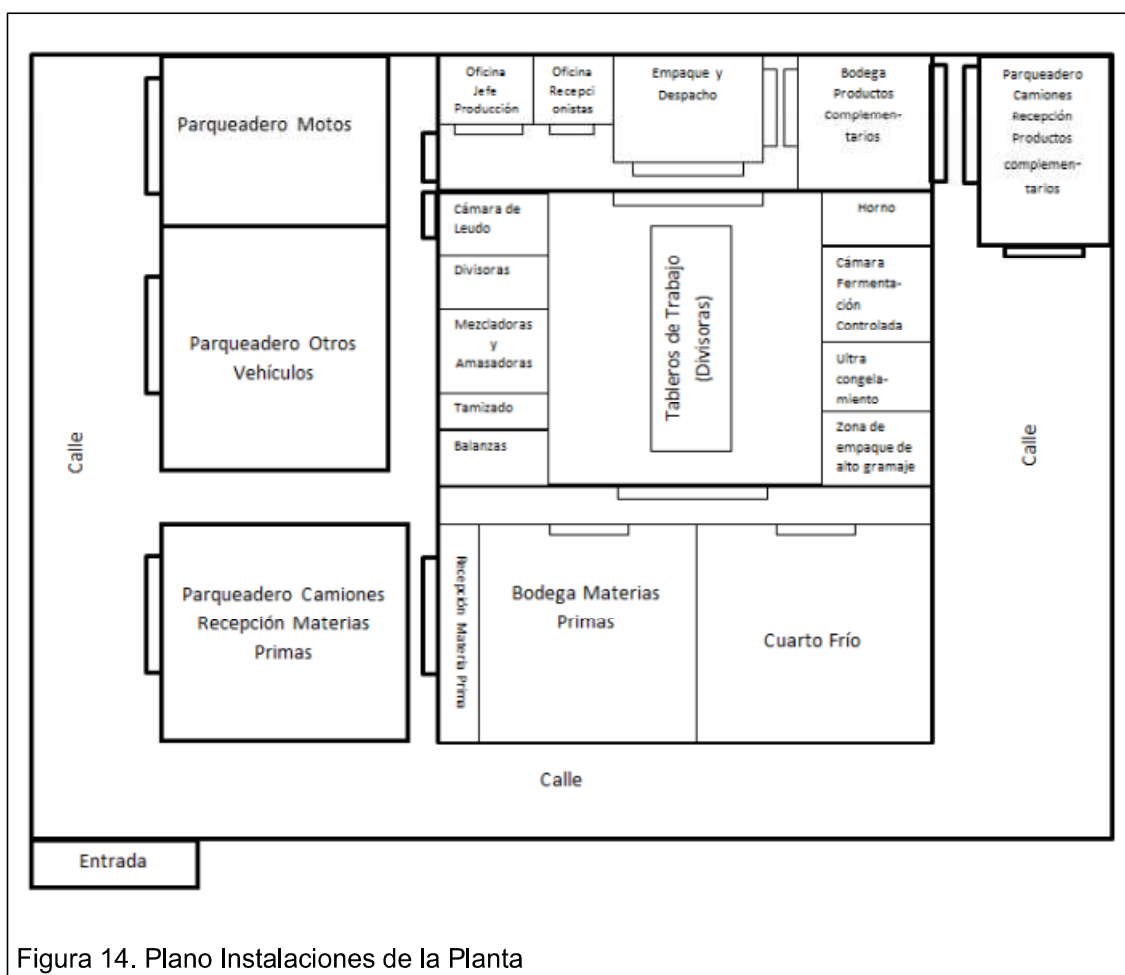


Figura 14. Plano Instalaciones de la Planta

En el segundo piso se distribuirán las oficinas administrativas.

Ver Anexo 17: Cotización de Construcción de Instalaciones

Como se puede observar en el plano de la fábrica, la misma cuenta con una distribución ordenada por procesos de acuerdo a la secuencia que se debe seguir para la elaboración del pan, para minimizar movimientos y recorridos y aprovechar al máximo los espacios de manera lógica y secuencial; lo cual agiliza la producción e incrementa la productividad del negocio. Adicionalmente a la construcción de la planta se deberá realizar instalaciones eléctricas, de agua potable, telefónicas, de internet, y sanitarias.

## **5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO**

La planta estará ubicada en un terreno ubicado en sector del Rancho San Francisco, vía Tanda, km. 1 y ½, en la calle Terrazas de Tanda. El terreno tiene un metraje de 360 metros cuadrados. La planta que se planea construir tendrá un tamaño de 200 metros cuadrados incluidas las oficinas administrativas en el segundo piso. Se dejará un espacio de 160 metros cuadrados libre con miras a expandir la planta de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa.

El sector donde se encuentra ubicado el terreno cuenta con varias fábricas de producción, lo que demuestra que existen los permisos de funcionamiento para este tipo de fábricas en el sector. Cabe recalcar que toda la maquinaria utilizada en la fábrica es eléctrica, lo que elimina la contaminación ambiental, el ruido y las emanaciones de gases tóxicos; lo cual facilita la consecución de permisos de funcionamiento

Además, este sector es estratégico para el servicio a domicilio porque es céntrico tomando en cuenta la localización del mercado objetivo de la compañía. Pues está cerca de las principales urbanizaciones del sector de Tanda, Miravalle, entre otros; y además cuenta con 2 vías de acceso al centro del Valle de Cumbayá como son, vía Nayón y vía Interoceánica, que permitirán servir de manera rápida y eficiente a los hogares de las principales urbanizaciones del sector; y al ser una zona urbana, que queda a pocos minutos de la ciudad de Quito y del centro

del Valle de Cumbayá, existe facilidad de acceso a los principales proveedores de materias primas y a mano de obra calificada que pueda trasladarse a la planta sin problema alguno.

Este terreno será utilizado ya que uno de los creadores de la idea de negocio entregará este activo como parte de su capital accionario.

## **5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

Capacidad de Almacenamiento: La capacidad de almacenamiento de la planta y las bodegas es alta ya que el tamaño de las instalaciones permite tener bodegas amplias. Además, el nivel de almacenamiento que ArtePan requiere no es extremadamente alto ya que los productos que se almacenarán serán:

- Las materias primas necesarias para la elaboración del pan.
- El pan congelado en el cuarto frío, con capacidad para almacenar 5.000 unidades.
- Productos complementarios, ya sea en estanterías o en refrigeradores verticales industriales de acuerdo a su requerimiento de temperatura.

Los productos complementarios así como la materia prima, serán entregados cada quince días por los proveedores en la planta de ArtePan, de acuerdo a los pedidos que la organización realice.

Manejo de Inventarios: ArtePan tiene una estrategia de producción que utiliza la tecnología del ultra congelamiento. Esta tecnología permite almacenar los bollos de pan congelados hasta 45 días después su fecha de elaboración. Esto permite a la empresa tener una capacidad de abastecimiento efectiva ante la demanda esperada y ante la demanda diaria de los consumidores.

Si bien durante los primeros meses de operaciones, la capacidad de almacenaje del cuarto frío (5.000 unidades) permitiría tener un stock que permita cubrir la

demanda mensual total, a medida que esta va incrementando, la cobertura de la demanda por medio de los inventarios va reduciéndose, a tal punto que la capacidad del cuarto frío solo permitirá abastecer la demanda de un día al final del quinto año de operaciones. Sin embargo, esta reducción no representa un problema para la compañía ya que la estrategia de utilizar nuevas tecnologías de ultra congelamiento, no buscan abastecerse de un gran inventario. La razón de utilizar este tipo de tecnologías es el ahorro de tiempo que proporciona al evitar la producción del pan el mismo día de la entrega de los pedidos. Este ahorro de tiempo permite a la empresa cumplir con su promesa de la entrega puntual del producto en los hogares de los consumidores. Por otro lado, debido a que esta tecnología permite el descongelamiento y horneado del pan justo antes de la entrega del producto, la empresa también puede cumplir con su promesa de frescura. Así mismo, esta tecnología junto con la cámara de fermentación controlada evita a la empresa un turno nocturno para la producción del pan, reduciendo así costos para la misma.

Adicionalmente, esta estrategia de ultra congelamiento permite a la empresa controlar sus inventarios y tener un nivel absolutamente controlado de desperdicio y pérdida de producto por caducidad. Al mismo tiempo, permite tener un control sobre los panes que salen del inventario para ser horneados y mediante la metodología Kardex, los panaderos producirán las unidades necesarias para reemplazarlas y mantener un inventario constante que además de satisfacer la demanda de pedidos predefinidos, permita satisfacer pedidos eventuales de los consumidores.

Por estas razones, la política de inventarios de productos terminados que mantendrá la empresa en almacenamiento será de dos días de ventas durante los tres primeros años y de un día de ventas en los años siguientes. Mantener un inventario de dos días de ventas durante los primeros años permitirá a la empresa mantener una curva de aprendizaje adecuada, pues durante este tiempo, la reposición del inventario no será tan apresurada ya que existe inventario para los siguientes dos días. A medida que la demanda incrementa, y

el inventario se reduce debido a la capacidad constante de almacenaje, los empleados encargados de la producción irán ganando mayor experiencia a fin de reponer el inventario con mayor velocidad de acuerdo a los requerimientos.

Se mantendrá estos inventarios ya que la estrategia con esta tecnología no es mantener un gran stock de inventarios debido a que la planta tiene la capacidad diaria de producción para reponer el inventario utilizado para cubrir la demanda, sino más bien, para tener la capacidad de cumplir con las características del servicio prometidas al mercado como lo son la calidad, exclusividad, puntualidad, variedad y frescura.

## **5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Los aspectos regulatorios y legales que se requieren para que la compañía pueda iniciar sus operaciones son los siguientes:

- Constitución de la Compañía y Registro de Marca
- Obtención de Permisos de Construcción
- Obtención de Permisos de Funcionamiento

Dentro de cada una de estas etapas se obtienen los requisitos regulatorios y legales para iniciar las operaciones de la empresa como lo son el registro único de contribuyentes, el permiso de funcionamiento, entre otros. Para mayor información de los trámites que involucra cada etapa, dirigirse al Anexo 19: Detalle de las Actividades Necesarias para la Puesta en Marcha del Negocio.

## **6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL**

A continuación se especificará el equipo gerencial necesario para que la empresa pueda iniciar sus operaciones, así como sus salarios, beneficios y prestaciones. También se detallarán los derechos y restricciones de los accionistas.

### **6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

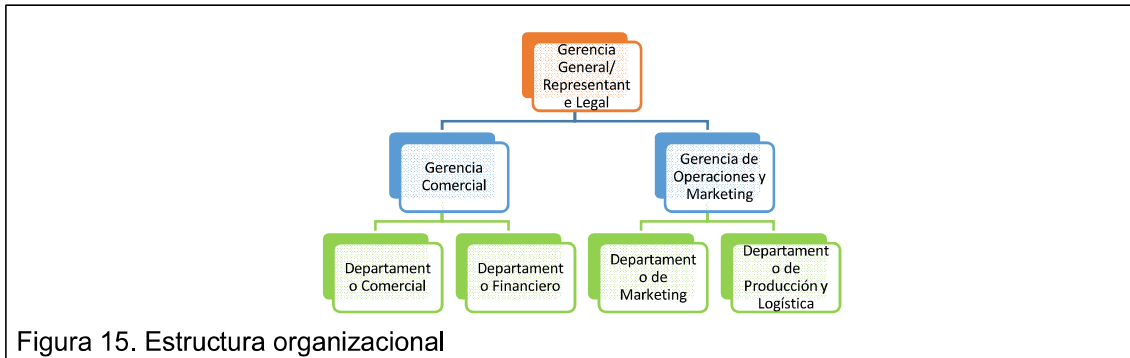
La estructura organizacional que ArtePan va a utilizar será una estructura de Departamentalización Funcional; la cual de acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2008, p. 228), consiste en agrupar las operaciones de la empresa en base a sus funciones. Además los autores afirman que esta estructura permite aprovechar al máximo los recursos que en un inicio son limitados para la empresa; ya que permite acoplar las actividades básicas y elementales para el buen funcionamiento de la organización.

De acuerdo a Koontz y otros (2008, p. 228, 229), esta estructura requiere la búsqueda de un método que permita la coordinación de operaciones entre los departamentos, y los métodos para lograr esta coordinación son: reglas y procedimientos, metas en común reflejadas en la planeación estratégica de la empresa, jerarquía organizacional, contacto personal o departamentos de enlace. El método que ArtePan va a utilizar es el de metas en común reflejadas en la planeación estratégica de la empresa combinada con la metodología de contacto personal entre los integrantes de los diversos departamentos.

El método de metas en común reflejadas en la planeación estratégica de la empresa, consiste en que cada departamento y unidad estratégica coopere y coordine sus funciones interdepartamentalmente para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos en el plan estratégico anual. Por otro lado, el método de contactos personales, se aplica al negocio ya que al ser una empresa pequeña los miembros de cada departamento tienen facilidad de contactarse y

trabajar en conjunto con otros departamentos a fin de apuntar hacia la consecución de las metas organizacionales (Koontz et al., 2008, p. 229).

La estructura organizacional de ArtePan será la siguiente:



### 6.1.1 Funciones de los Departamentos

- Departamento Comercial:
  - Crear y establecer las políticas de venta de la empresa.
  - Trabajar y entablar canales de comunicación con los proveedores de insumos necesarios para las operaciones de la organización.
  - Realizar el presupuesto anual de ventas.
  - Capacitar a los vendedores.
  - Realizar la planificación anual del departamento comercial, estableciendo objetivos, metas, tiempos de cumplimiento y responsables de cada actividad.
  - Realizar una estimación de la demanda mensual.

El departamento comercial además se encargará de la administración de recursos humanos dentro de la organización:

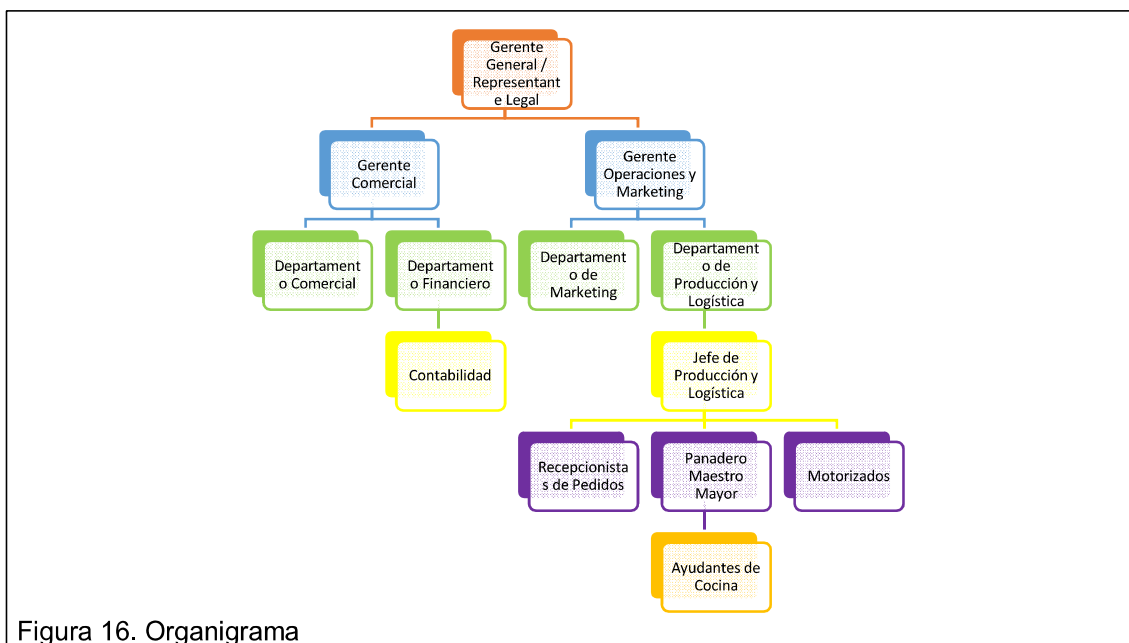
- Integrar a las personas adecuadas a la empresa.
- Organizar a las personas dentro de la organización de acuerdo a las competencias en los puestos requeridos por la organización.
- Recompensar a los colaboradores de acuerdo a sus responsabilidades y desempeño.

- Desarrollar a las personas con capacitación constante en base a las competencias que el puesto específico requiera.
  - Generar procesos que permitan retener a los colaboradores en la organización.
  - Evaluar el desempeño de los empleados de forma periódica con el fin de tener un control preventivo y poder medidas de acción en casos específicos.
- Departamento Financiero:
    - Recoger los presupuestos de todos los departamentos para realizar el presupuesto anual general de la empresa.
    - Revisar en conjunto con el departamento comercial las mejores propuestas de proveedores.
    - Velar por la rentabilidad financiera de la organización.
    - Llevar la contabilidad diaria de la empresa.
    - Encargarse de presentar toda la información necesaria a las entidades de control y regulación gubernamental.
    - Llevar las relaciones con la aseguradora.
    - El departamento financiero es el encargado de controlar el buen desempeño del presupuesto general de la empresa.
- Departamento de Marketing:
    - Determinar la situación de marketing de la empresa.
    - Trabajar de la mano con el departamento comercial de la organización.
    - Realizar investigación de mercados con el fin de entender las necesidades y deseos de los consumidores.
    - Diseñar estrategias de marketing en base a las necesidades y deseos de los consumidores.
    - Elaborar programas de marketing que entreguen mayor valor a los consumidores.
    - Generar y mantener relaciones redituables y a largo plazo con los clientes.



- Captar el valor de los consumidores a cambio de las propuestas de valor entregadas.
- Realizar el presupuesto anual de marketing.
- Departamento de Producción y Logística:
  - Receptar y dar atención pronta a los pedidos de los consumidores.
  - Manejar el proceso productivo de la empresa.
  - Comunicar a cocina los pedidos receptados.
  - Realizar control de la materia prima al momento de su recepción.
  - Realizar control de calidad diario de las unidades producidas.
  - Establecer las rutas y horarios de entrega a los motorizados.

### 6.1.2 Organigrama



### 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

A continuación se detallará las funciones y características principales de cada puesto de trabajo como el perfil requerido en el personal que los ocupe.

1) Gerente General / Gerente Comercial y financiero / Representante Legal (Será uno de los dueños de la organización):

- Funciones: Realizar la planificación estratégica de la organización, contratación y administración de recursos humanos, negociación con los proveedores, establecer las políticas de la organización, realizar una estimación de la demanda mensual, realizar el presupuesto anual de la empresa, llevar la contabilidad de la organización, elaborar los balances financieros y contables pertinentes, mantener relaciones con las aseguradoras, ser el representante legal de la empresa, entre otras.
- Quiénes le reportan: Contabilidad.
- Educación: Graduado de una carrera de ingeniería comercial.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 2 años.
- Competencias necesarias: Capacidad de liderazgo, manejo de personal, trabajo en equipo, análisis y planificación, negociación, buena comunicación, delegación de funciones, motivación al personal, organización, responsabilidad, paciencia y tolerancia, valores y ética.

2) Gerente de Operaciones y de Marketing (Será uno de los dueños de la organización):

- Funciones: Realizar constante investigación de mercados, conocer las necesidades y deseos de los consumidores, diseñar los planes de marketing pertinentes para la compañía, crear e innovar constantemente programas de marketing que entreguen valor superior a los consumidores, generar y mantener relaciones redituables con los clientes, realizar el presupuesto anual de marketing, evaluar el cumplimiento del departamento de producción de las promesas de marketing ofrecidas a los consumidores.
- Quiénes le reportan: Jefe de Producción
- Educación: Graduado de una carrera de ingeniería en marketing.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 2 años.
- Competencias necesarias: Capacidad de análisis y planificación, creatividad, liderazgo, manejo de personal, motivación al personal,

trabajo en equipo, buena comunicación, perseverancia, organización, responsabilidad, ética.

### 3) Jefe Producción y Logística:

- Funciones: Evaluar la efectividad de la comunicación de los pedidos, cálculo de la necesidad de producción y horneado de acuerdo a los pedidos, cálculo del pedido de materia prima de acuerdo a la demanda esperada y al inventario utilizado, recepción, control de calidad y almacenamiento de la materia prima, evaluación de procesos, control de calidad del producto final, control de la etapa de empaque y etiquetado del producto, establecer rutas críticas y horarios de entrega de los motorizados, velar por el cumplimiento de las promesas de la organización: calidad, frescura, variedad y puntualidad, control del mantenimiento de los equipos y maquinaria, estandarización de nuevas fórmulas junto con el panadero maestro mayor.
- A quién reporta: Gerente de Operaciones y de Marketing.
- Quiénes le reportan: Recepcionistas, Panadero Maestro Mayor, Motorizados.
- Educación: Graduado de una carrera de ingeniería industrial.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 1 año.
- Competencias necesarias: Capacidad de manejo de procesos, manejo de personal, liderazgo, motivación del personal, evaluación y mejoramiento de procesos, responsabilidad, perseverancia, organización, trabajo en equipo, manejo de maquinaria, ética.

### 4) Recepcionistas (2 personas):

- Funciones: Recepción de pedidos, recepción de quejas y sugerencias, subir los pedidos al sistema a medida que se van realizando, atención al cliente, atención de suscripciones de los clientes al servicio, cobro y facturación, generación de bases de datos de los clientes.
- A quién reporta: Jefe de Producción.
- Quiénes le reportan: Nadie.

- Educación: Graduado de bachillerato.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 3 años en cargos similares.
- Competencias necesarias: Orientación al servicio al cliente, manejo de equipos telefónicos y de computación, capacidad de comunicación, organización, responsabilidad, puntualidad, paciencia y tolerancia, ética.

#### 5) Panadero Maestro Mayor:

- Funciones: Estandarización de fórmulas junto con el jefe de producción, recepción de los cálculos de producción y horneado por el jefe de producción, producción y congelamiento del pan requerido para reponer el inventario, fermentación y horneado del pan a entregarse en los pedidos, supervisión del trabajo de los ayudantes de cocina.
- A quién reporta: Jefe de producción.
- Quiénes le reportan: Ayudantes de Cocina.
- Educación: Bachillerato.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 3 años en cargos similares de panadería y pastelería.
- Competencias necesarias: Experiencia en panadería y pastelería, capacidades culinarias para la producción del pan, conocimiento del manejo de maquinaria de panadería, capacidades básicas de computación, manejo y supervisión del personal, capacidad de comunicación y explicación a sus subordinados, puntualidad, higiene, responsabilidad, organización, ética.

#### 6) Motorizados (4 personas):

- Funciones: Repartición de los pedidos en los diferentes hogares de los consumidores, cobro y facturación en los casos donde el pago se realiza al momento de la entrega del pedido, recepción de quejas y sugerencias de los clientes, ayuda en el empaque y etiquetado de los pedidos junto con los ayudantes de cocina.
- A quién reporta: Jefe de producción.
- Quiénes le reportan: Nadie.

- Educación: Bachillerato.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 2 años en cargos similares.
- Competencias necesarias: Amplio conocimiento del sector del Valle de Cumbayá, licencia de manejo de motocicletas, capacidad para seguir instrucciones, puntualidad, responsabilidad, higiene, capacidad de comunicación.

#### 7) Ayudantes de Cocina (2 personas):

- Funciones: Producción y congelamiento del pan requerido para reponer el inventario, fermentación y horneado del pan a entregarse en los pedidos, empaque y etiquetado de los pedidos a entregarse.
- A quién reporta: Panadero Maestro Mayor.
- Quiénes le reportan: Nadie.
- Educación: Bachillerato.
- Experiencia laboral: Experiencia previa de 2 años en cargos similares en el negocio de panadería y pastelería.
- Competencias necesarias: Experiencia en panadería y pastelería, capacidades culinarias para la producción del pan, conocimiento del manejo de maquinaria de panadería, puntualidad, higiene, responsabilidad, organización, ética.

### 6.2.1 Necesidad de Contrataciones Futuras de Personal

Con el fin de cumplir con las operaciones del negocio y poder cubrir la demanda esperada durante los primeros cinco años de operaciones, será necesario contratar al siguiente personal adicional:

Tabla 19. Necesidad de Contrataciones Futuras de Personal

Año 2	
1	Motorizado
Año 3	
1	Motorizado
1	Ayudante de cocina
Año 4	
1	Motorizado
Año 5	
1	Motorizado
1	Ayudante de cocina

### 6.3 POLÍTICA DE EMPLEO

Las políticas de empleo y contratación se encontrarán a cargo del gerente comercial de la organización quien, como se mencionó anteriormente, se encargará de la administración de recursos humanos.

- Integración del personal: Cada departamento deberá analizar sus requerimientos de personal a medida que la empresa vaya operando. Los departamentos serán responsables de comunicar estos requerimientos junto con las funciones del puesto así como las competencias y el perfil necesario para el cargo al gerente comercial, quien se encargará de comenzar un proceso de reclutamiento y selección adecuado, que se llevará a cabo en base a las especificaciones establecidas por el departamento que solicita el proceso. Los postulantes mantendrán entrevistas con el gerente comercial encargado del proceso, el jefe del departamento que requiere a la persona y el jefe inmediato del cargo a ocupar. Entre las personas mencionadas, se procederá a tomar la decisión de selección y contratación. El contrato se lo realizará en base a las disposiciones del código del trabajo vigente.
- Capacitación del personal: Una vez contratado el talento humano, este mantendrá una inducción y capacitación intensiva por parte de su inmediato superior, de la misma manera, se mantendrá capacitaciones constantes a medida de que se realicen cambios en el proceso de operaciones, se integren nuevos productos a la cartera de la empresa o se atiendan nuevos mercados, entre otros.
- Remuneración del personal: La remuneración del trabajador se calculará mediante el Método de evaluación con puntos expuesto en el Anexo 18: Cálculo Salarial Mediante el Método de Evaluación con Puntos. El pago de los salarios se realizará al final de cada mes y el pago de los beneficios de ley se los hará en los períodos establecidos en el código del trabajo.
- Retención del Personal: Con el fin de motivar y retener al personal, además de mantener un excelente ambiente laboral en la organización

con prácticas adecuadas de higiene y seguridad ocupacional, se brindaran las prestaciones y beneficios descritos en el subcapítulo 6.4.1 Derechos, Prestaciones y Beneficios del Equipo de Trabajo.

- Auditoría del personal: Se realizará auditoría y evaluación constante de cada uno de los departamentos y al personal individualmente con el fin de comprobar el cumplimiento y consecución de metas y objetivos tanto grupales como individuales. Se premiará a los departamentos y al personal que alcance los objetivos propuestos.

Todas las políticas de empleo y remuneraciones, cumplirán con lo establecido en el código del trabajo vigente.

#### **6.4 COMPENSACIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO**

El proceso para recompensar a los colaboradores es uno de los elementos clave para alentar y motivar a los empleados de la empresa. En la política de remuneración se debe lograr satisfacer los objetivos individuales de los colaboradores (Chiavenato, 2009, p. 278).

La política de remuneración “(...) debe obedecer a esquemas flexibles que se rijan por procesos personalizados dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños” (Chiavenato, 2009, p. 278, 279).

La compensación a los colaboradores se basa en la consecución de metas y objetivos que deben alcanzar las personas, y se sustenta en un desempeño esperado de cada empleado. La empresa beneficiará a sus empleados con buenas remuneraciones y con salarios competitivos que atraigan a los mejores activos dentro de la industria y que generen personas satisfechas en sus puestos de trabajo a fin de lograr un alto rendimiento por parte de los mismos para servir de la mejor manera y con un excelente equipo de trabajo a los consumidores.

El método a utilizarse para calcular los salarios de los colaboradores de la organización será el Método de Evaluación con Puntos, recomendado en el libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato:

“Este método es uno de los más utilizados para la evaluación de puestos, su técnica es analítica ya que los cargos se comparan mediante los factores de la evaluación con los factores en puntos. También es una técnica cuantitativa ya que se atribuyen valores numéricos a cada aspecto del puesto y se suman los mismos para alcanzar un valor total para cada puesto” (Chiavenato, 2009, p. 301). Ver Anexo 18: Cálculo Salarial Mediante el Método de Evaluación con Puntos.

En base al método utilizado, los cálculos de los sueldos base, además de los beneficios de ley como los son: vacaciones, décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva y aporte patronal al IESS serán los siguientes:

Tabla 20. Sueldos y Salarios

Cargo:	GERENTE DE OPERACIONES	
# de personas en el cargo:	1	
SBU	340,00	
Sueldo Base	2000,00	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
SUELDO BASE	2000,00	24000,00
DECIMO TERCERO	166,67	2000,00
DECIMO CUARTO	28,33	340,00
GASTO APORTE PATRONAL	223,00	2676,00
FONDOS DE RESERVA	166,67	2000,00
VACACIONES	83,33	1000,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 2.668,00</b>	<b>\$ 32.016,00</b>

Cargo:	GERENTE COMERCIAL Y FINANCIERO	
# de personas en el cargo:	1	
SBU	340,00	
Sueldo Base	2000,00	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
SUELDO BASE	2000,00	24000,00
DECIMO TERCERO	166,67	2000,00
DECIMO CUARTO	28,33	340,00
GASTO APORTE PATRONAL	223,00	2676,00
FONDOS DE RESERVA	166,67	2000,00
VACACIONES	83,33	1000,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 2.668,00</b>	<b>\$ 32.016,00</b>



Cargo:	JEFE DE PRODUCCION	
# de personas en el cargo:	1	
SBU	340,00	
Sueldo Base	1000,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	1000,00	12000,00
DECIMO TERCERO	83,33	1000,00
DECIMO CUARTO	28,33	340,00
GASTO APORTE PATRONAL	111,50	1338,00
FONDOS DE RESERVA	83,33	1000,00
VACACIONES	41,67	500,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.348,17</b>	<b>\$ 16.178,00</b>
Cargo:	MOTORIZADOS	
# de personas en el cargo:	4	
SBU	340,00	
Sueldo Base	500,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	2000,00	24000,00
DECIMO TERCERO	166,67	2000,00
DECIMO CUARTO	113,33	1360,00
GASTO APORTE PATRONAL	223,00	2676,00
FONDOS DE RESERVA	166,67	2000,00
VACACIONES	83,33	1000,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 2.753,00</b>	<b>\$ 33.036,00</b>
Cargo:	RECEPCIONISTAS	
# de personas en el cargo:	2	
SBU	340,00	
Sueldo Base	500,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	1000,00	12000,00
DECIMO TERCERO	83,33	1000,00
DECIMO CUARTO	56,67	680,00
GASTO APORTE PATRONAL	111,50	1338,00
FONDOS DE RESERVA	83,33	1000,00
VACACIONES	41,67	500,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.376,50</b>	<b>\$ 16.518,00</b>
Cargo:	PANADERO MAESTRO MAYOR	
# de personas en el cargo:	1	
SBU	340,00	
Sueldo Base	850,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	850,00	10200,00
DECIMO TERCERO	70,83	850,00
DECIMO CUARTO	28,33	340,00
GASTO APORTE PATRONAL	94,78	1137,30
FONDOS DE RESERVA	70,83	850,00
VACACIONES	35,42	425,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.150,19</b>	<b>\$ 13.802,30</b>

Cargo:	AYUDANTES DE COCINA	
# de personas en el cargo:	2	
SBU	340,00	
Sueldo Base	500,00	
DETALLE	AL MES	AL AÑO
SUELDO BASE	1000,00	12000,00
DECIMO TERCERO	83,33	1000,00
DECIMO CUARTO	56,67	680,00
GASTO APORTE PATRONAL	111,50	1338,00
FONDOS DE RESERVA	83,33	1000,00
VACACIONES	41,67	500,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.376,50</b>	<b>\$ 16.518,00</b>

Adicionalmente, se espera un crecimiento promedio de 9% anual en los salarios durante los próximos 5 años, en base a un cálculo de regresión del crecimiento del salario mínimo unificado en los últimos 5 años. (BCE, 2014).

#### 6.4.1 Derechos, Prestaciones y Beneficios del Equipo de Trabajo

De la misma manera, las prestaciones y beneficios ofrecidos a los colaboradores serán atractivos, con el fin de atraer y retener a los mejores activos, que permitan ofrecer un producto y servicio de primera calidad a los consumidores. Entre las principales prestaciones y beneficios que se otorgarán a los colaboradores serán:

- Brindar un ambiente laboral libre de cualquier tipo de discriminación, maltrato y desigualdad.
- Creación de un fideicomiso de ahorro de toda la empresa en donde se gane una tasa preferencial para el ahorro futuro de los colaboradores.
- Creación de un plan de seguros de vida y asistencia médica corporativo a precios asequibles para los colaboradores.
- Se brindará un plan de telefonía corporativa para los colaboradores de la organización
- La empresa realizará fiestas para sus colaboradores en ocasiones festivas tales como: Navidad, Fiestas de Quito, Aniversario de la empresa, entre otras.

- Una vez al año se realizará el día de la familia en donde se invitará a los familiares de los colaboradores a la empresa para que compartan con ellos su ambiente laboral, y luego se realizarán actividades y juegos.
- Todos los colaboradores tendrán vacación el día de su cumpleaños.

Estos beneficios y prestaciones influirán positivamente en la calidad de trabajo de la organización y generarán mayores rendimientos y fidelidad por parte de los empleados.

## **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Los creadores de esta empresa serán los accionistas y dueños de la organización, por lo que la empresa contará con dos accionistas que tendrán el mismo capital accionario. En un inicio la empresa se financiará mediante préstamos bancarios y a medida que esta vaya creciendo, buscará inversionistas privados.

Para evitar problemas en la toma de decisiones en la organización, los estatutos de la empresa establecerán que cuando haya una disputa que no pueda ser resuelta por los dueños de la organización, los mismos acudirán a un proceso de mediación en la Cámara de Comercio de Quito.

Los derechos de los accionistas serán los que constan en el Artículo 207 y 208 de La Ley de Compañías en referencia a utilidades, preferencia de participación y toma de decisiones.

Por otro lado, durante los primeros cinco años de operaciones los accionistas no recibirán dividendos, pues la utilidad disponible para los mismos se reinvertirá en la organización para que esta pueda continuar con sus operaciones y crecimiento.

## 7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

A continuación se detallan las actividades necesarias para la puesta en marcha e inicio de operaciones del negocio. Adicionalmente, se muestra los principales riesgos que podrían surgir y retrasar las operaciones de la empresa y los principales planes de contingencia para evitarlos.

### 7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha, su duración, y los responsables de cada una se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 21. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Duración	Responsable Directivo	Responsable Operativo
Constitución de la compañía	01-ene-15	31-ene-15	31 días	Gerente Comercial	
Tramitación y adquisición del préstamo	01-feb-15	28-feb-15	28 días	Gerente Comercial	
Tramitación de permisos de construcción	01-feb-15	28-feb-15	28 días	Gerente Comercial	
Construcción y adecuación de las instalaciones	01-mar-15	30-abr-15	60 días	Gerente de Operaciones y Marketing	
Compra, recepción, e instalación de equipos y maquinaria y de muebles y enseres	01-abr-15	30-abr-15	30 días	Gerente de Operaciones y Marketing	
Contratación del personal	01-abr-15	30-abr-15	30 días	Gerente Comercial	
Creación de la página web y diseño de la publicidad	15-abr-15	30-abr-15	15 días	Gerente de Operaciones y Marketing	
Campaña publicitaria de expectativas	01-may-15	15-may-15	15 días	Gerente de Operaciones y Marketing	
Tramitación de permisos de funcionamiento	01-may-15	15-may-15	15 días	Gerente Comercial	
Capacitación del personal	01-may-15	15-may-15	15 días	Gerente Comercial y Gerente de Operaciones y Marketing	
Compra de materia prima	01-may-15	07-may-15	7 días	Gerente Comercial	Jefe de Producción
Campaña publicitaria informativa y de recordación de marca	15-may-15	15-jun-15	30 días	Gerente de Operaciones y Marketing	
Prueba de productos	16-may-15	23-may-15	7 días	Gerente de Operaciones y Marketing	Jefe de Producción y Panadero Maestro Mayor
Prueba de rutas y tiempos de entrega	16-may-15	23-may-15	7 días	Gerente de Operaciones y Marketing	Jefe de Producción y Motorizados

Pedido de productos complementarios	16-may-15	23-may-15	7 días	Gerente Comercial	Jefe de Producción
Producción inicial	23-may-15	31-may-15	7 días	Gerente de Operaciones y Marketing	Jefe de Producción y Panadero Maestro Mayor
Primeras ventas y distribución de los productos	01-jun-15	07-jun-15	7 días	Gerente de Operaciones y Marketing	Jefe de Producción y Motorizados
Primeros pagos	08-jun-15	15-jun-15	7 días	Gerente Comercial	Recepcionistas

Para ver las etapas que conlleva cada una de las actividades mencionadas, dirigirse al Anexo 19: Detalle de las Actividades Necesarias para la Puesta en Marcha del Negocio.

### 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

En el siguiente diagrama de Gantt, se puede visualizar claramente la secuencia de las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio de ArtePan, y la duración de cada una de ellas.

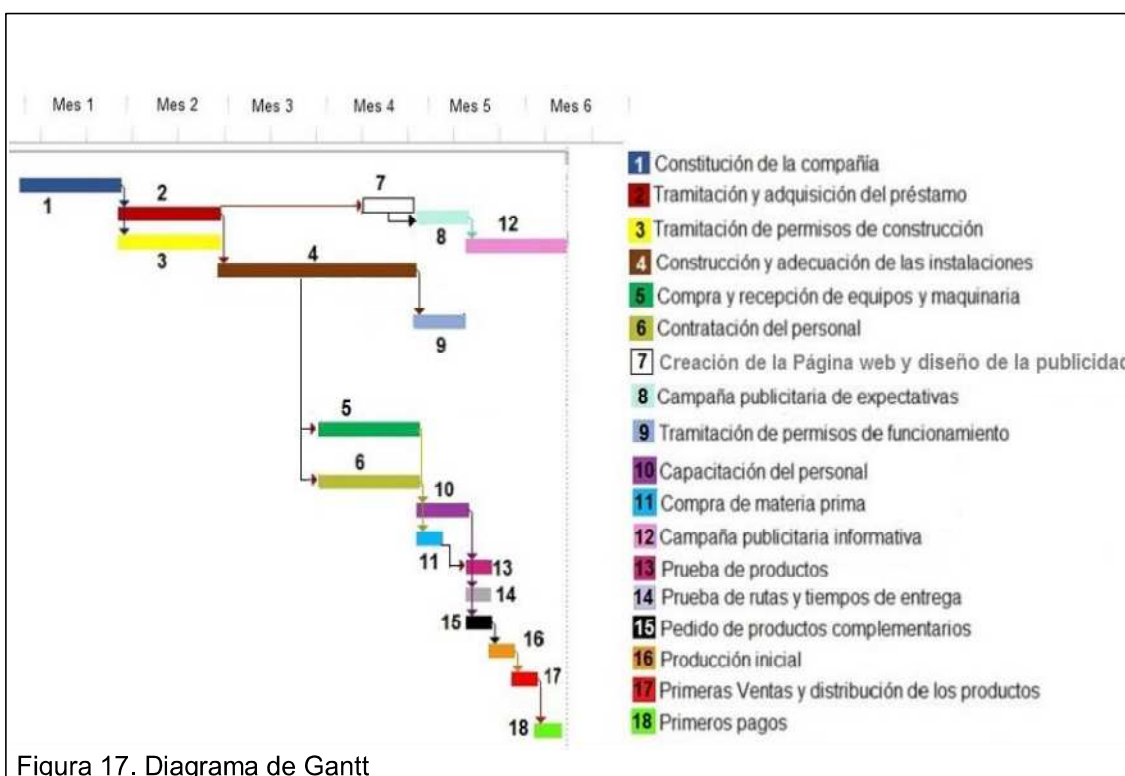


Figura 17. Diagrama de Gantt

### 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Los principales riesgos e imprevistos que se podrían presentar durante la implantación y operación del negocio se detallan a continuación. Además, se mencionan también los planes de contingencia necesarios para corregir estos riesgos.

1. Demoras o problemas en la tramitación de permisos de construcción y de funcionamiento. El plan de acción que se tomaría es mejorar las condiciones necesarias para operar y conseguir dichos permisos o buscar asesoría de un experto en el tema para que ayude a la empresa en la tramitación de los mismos.
2. Retrasos en la importación de equipos y que éstos se demoren más de 30 días en arribar al país y a la planta. El plan de contingencia pensado es utilizar equipos de muestra prestados por la compañía proveedora hasta que lleguen los equipos importados; esto se negocia en el contrato de venta.
3. Dificultades en el proceso de contratación de personal al intentar conseguir los colaboradores con el perfil buscado; el plan de contingencia para esta situación es utilizar los servicios de una empresa tercerizada de contratación y ellos serán quienes se encarguen del proceso de selección, además de dar seguimiento al rendimiento del nuevo empleado y evaluar su desempeño.
4. Problemas en la capacitación del personal, tales como: enseñarles a usar los equipos, aprendizaje de las fórmulas de producción, utilización del software, entre otras; el plan de contingencia, es pedir a la empresa proveedora de los equipos y de las máquinas una capacitación permanente post venta, entrega de manuales y líneas de contacto para servicio al cliente, esto eliminaría los problemas de equipos y software; por último para solucionar el problema del aprendizaje de las fórmulas, se ha pensado poner en pancartas pegadas en un sitio visible de las

instalaciones las fórmulas de cada producto con todas las especificaciones necesarias.

5. La posibilidad de demoras en la entrega de materia prima o productos complementarios por parte de los proveedores es un riesgo que podría sufrir la empresa a pesar de los compromisos de los proveedores de entregar sus productos a tiempo. El plan de contingencia para evitar este riesgo será mantener un inventario constante de materia prima que permita a la organización cubrir quince días de operaciones. Además se mantendrá conocimiento y contacto continuo con empresas proveedoras de materia prima como respaldo en caso de que los proveedores principales tengan problema con su entrega.
6. Otro riesgo que podría retrasar las operaciones de la organización es el posible daño de los equipos utilizados para los procesos de producción y distribución. El plan de contingencia para evitar retrasos causados por este motivo será realizar mantenimiento constante de los equipos y maquinaria. Además se negociará con los proveedores de los equipos la posibilidad de utilizar equipos rentados en caso de que los propios sufran daños que requieran arreglos que tomen tiempo y que puedan retrasar las operaciones de ArtePan.
7. Un riesgo inminente que ArtePan tiene son las rutas y tiempos de entrega; es decir, que la empresa no pueda cumplir con su promesa de llegar a tiempo debido a que las rutas se encuentren congestionadas y por ende el tiempo de entrega de los productos se incrementa. El plan para eliminar este problema es realizar las pruebas de las rutas durante una semana, y además buscar rutas alternativas. Otra solución sería adelantar los tiempos de llegada del personal para tener el producto terminado antes y que los motorizados salgan con mayor anticipación.

## 8. CAPÍTULO 8: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Para la elaboración de este plan de negocios se utilizaron los siguientes supuestos:

- El negocio de ArtePan funcionará y operará en la ciudad de Quito, específicamente en el Valle de Cumbayá, Vía a Tanda, con el fin de cubrir específicamente el mercado de este Valle.
- El tamaño del mercado objetivo es de 1.731 hogares, el mismo que se calculó en base a variables demográficas y a variables psicográficas resultantes de la investigación de mercados realizada.
- La proyección de las ventas se realizará en base al tamaño del mercado objetivo y a la curva de adopción y difusión del producto (Ver Anexo 20: Curva de Adopción y Difusión del Producto), tomando en cuenta las estrategias de marketing a utilizarse; y en base a la capacidad máxima de producción de la planta.
- El incremento en los costos de producción, operación y distribución se calcularán en base al IPP.
- El incremento de los precios de los productos se calculará en base al IPC.
- El flujo tanto del proyecto como el del inversionista, se proyectarán a 5 años, evaluados en tres escenarios: pesimista, esperado y optimista.
- Las variables claves que determinarán cada escenario serán la captación de mercado objetivo, el crecimiento de impacto de mercado esperado, y el crecimiento de los precios y de los costos en base a los picos más bajos y altos del IPP y del IPC. Para el escenario pesimista se considerará un impacto de dos puntos porcentuales menos que el escenario esperado en el primer año y un crecimiento anual equivalente al crecimiento poblacional el cual se encuentra en 1,95% (INEC, 2010). Mientras que para el escenario optimista se considera un impacto en el primer año 2% mayor al del escenario esperado y, ya que el presupuesto de marketing



depende del ingreso por ventas, debido al incremento de este presupuesto se espera un crecimiento anual mayor al del escenario esperado, que permite igualar la participación del líder de mercado en el quinto año.

- El canal de distribución utilizado será un canal híbrido de marketing. En lo que se refiere a productos de panadería se utilizará un canal directo y en lo que se refiere a productos complementarios, la empresa actuará como un distribuidor del canal.
- El presupuesto de marketing para el primer año de operaciones será de USD\$34.963,92; y para los años posteriores será el 4% de los ingresos por ventas hasta el cuarto año; y 3% el quinto año de operaciones.
- Los precios del pan están basados en una estrategia de fijación de precios de valor agregado en base a las estrategia de posicionamiento “más por más”, tomando en cuenta el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por este servicio, resultante de la investigación de mercado. Además, se analizó el precio de los principales competidores para realizar esta fijación.
- Los precios de los productos complementarios se basan en las políticas de distribución de los distintos proveedores, los cuales dan un margen de utilidad que ronda entre el 15% (Ver Anexo 12: Facturas de Proveedores a Tiendas de Barrio), además se considera un incremento de 5% adicional en el margen debido al valor agregado que entrega la empresa a los consumidores mediante el servicio a domicilio.
- El tamaño de la planta de producción, el número de empleados, las instalaciones y la maquinaria se estimaron de acuerdo a la demanda esperada, al tiempo de producción de cada producto y al crecimiento esperado de las ventas.
- El negocio iniciará sus operaciones con un total de 12 empleados, y el número incrementará en los años siguientes a medida que incrementa la demanda.
- La depreciación de los equipos se la realizará mediante el método de depreciación por línea recta.

- Los proveedores de materia prima se seleccionaron en base a los resultados arrojados en las pruebas de producto.
- La inversión inicial del negocio estará estructurada de la siguiente manera: 60% capital propio de los socios, y el 40% restante se financiará con un préstamo a 4 años plazo a una tasa del 11,83% del Banco Produbanco. (Produbanco, 2014).
- El terreno en donde operará la empresa será otorgado por uno de los socios como parte de su aporte de capital accionario.
- La puesta en marcha del negocio durará aproximadamente 6 meses de acuerdo al cronograma general.
- La empresa mantendrá una política de cobros la cual determina que todas las ventas se cobrarán a los clientes dentro del mismo mes de operaciones, pues las formas de pago serán al momento de la entrega de cada pedido o el pago previo por la adquisición de un cupo mensual.
- Los pagos a proveedores se realizarán al momento de la recepción de la materia prima, por lo que la empresa no mantendrá cuentas por pagar.

## **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

- Un riesgo inminente para ArtePan es la reacción que podrían tener los competidores que operan en el sector ya que se puede desatar una guerra de precios para defender sus clientes al observar que la panadería a domicilio comienza a ganar mercado. Sin embargo, esto no quiere decir que la competencia copiará el modelo de negocio de la panadería a domicilio puesto que ese no es su modo de operación.
- Otro riesgo potencial es la amenaza de entrada de nuevos competidores por el atractivo que representa la industria y el negocio en sí.
- Otro riesgo en el que podría incurrir el negocio que se piensa implantar, es la posible alza de precios de la harina de trigo debido a que el Gobierno busca impulsar el consumo de harina de plátano para lo cual pondrá ciertas restricciones en las importaciones de este insumo en el corto o mediano plazo. Debido a esta restricción de harina importada, la empresa

podría tener que cambiar las fórmulas con las cuales se hicieron las pruebas de producto y adaptar la producción con harinas nacionales que podrían ser de distinta calidad, o incrementar el precio del producto, lo que puede hacer que la demanda por el mismo se vea afectada.

- Un riesgo que la empresa debe tomar en cuenta son los cambios que se pueden dar en la demanda del producto debido a la estacionalidad de consumo que existe. Esta estacionalidad se ve reflejada debido al segmento en el cual opera ArtePan, el mismo que debido a su nivel socioeconómico, cuando existen feriados y/o vacaciones escolares y universitarias, el volumen de gente que se queda en sus hogares disminuye radicalmente.
- Finalmente, podría haber dificultades en la obtención del préstamo, ya que es complicado que un banco preste dinero a dos emprendedores jóvenes sin historial de crédito y que no tienen un patrimonio que respalde el financiamiento.

Los verdaderos problemas de cualquier negocio solo se ven reflejados el momento en que el mismo abre sus puertas y comienza a operar, sin embargo, es necesario plantear estrategias de acción que permitan enfrentar de mejor manera los riesgos e imprevistos.

Si los competidores del sector optarían por una reducción en los precios para proteger su mercado, esta estrategia no sería válida ya que el segmento en el cual la panadería operará es un mercado que no se guía por el precio del producto sino por su diferenciación, lo cual se ve reflejado en la investigación de mercados previamente realizada.

En el caso de la amenaza de entrada de nuevos competidores, la estrategia a utilizarse será crear una propuesta de valor que entregue valor superior a los consumidores que forman parte del nicho de mercado a atacar, con el fin de lograr mantener relaciones redituables con ellos y ganar su fidelización,

de manera que sea poco atractivo para otras empresas entrar a competir en el mismo nicho de mercado.

Adicionalmente, en caso de que incrementen las restricciones a la importación de la harina de trigo, se puede optar por la producción nacional de este insumo a pesar de que es reducida. Además, se ha comprobado que la harina de plátano de producción nacional es un excelente sustituto para la elaboración del pan afectando mínimamente el sabor, la calidad y textura del mismo

Con el fin de evitar los problemas que causan la estacionalidad mencionada anteriormente, la empresa deberá manejar su flujo de efectivo de manera tal que los meses con mayores ingresos permitan controlar aquellos meses en los cuales los ingresos se ven reducidos; además la empresa deberá buscar estrategias de venta de productos complementarios que permitan incrementar los ingresos en los meses con alto flujo para así tener capital operativo en los meses de menores ventas.

En caso de que la obtención del préstamo se dificulte, la estrategia a utilizarse sería la búsqueda de un inversionista privado que pueda aportar con capital para la formación de la empresa. Debido a que la estructura legal de la empresa será una compañía de responsabilidad limitada, los socios fundadores no perderán el control de su organización al poder controlar el porcentaje de participación cedido.

## 9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

A continuación se elaborarán los estados financieros pertinentes con el fin de determinar la viabilidad del negocio que se piensa implantar.

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial necesaria para poner el negocio en marcha está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 22. Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>ACTIVOS</b>	Terreno	\$ 40.000,00
	Edificios	\$ 20.000,00
	Vehículos	\$ 6.000,00
	Maquinaria y Equipo	\$ 46.980,00
	Muebles y Enseres	\$ 1.800,00
	Equipo de Computación	\$ 7.600,00
	Gastos de Constitución	\$ 1.500,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		\$ 115.303,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 239.183,00</b>

Para mayor detalle ver tabla 48.

La inversión está compuesta por activos tangibles e intangibles, y capital de trabajo. Los activos intangibles permitirán constituir la empresa. Por otro lado, la inversión en activos tangibles hará que la empresa pueda iniciar sus operaciones. Mientras que, el Capital de Trabajo permitirá operar a la empresa al cubrir los distintos costos y gastos del negocio tales como gastos de servicios básicos, sueldos y salarios, gastos de marketing, pagos a proveedores, gastos financieros, entre otros, hasta que el negocio pueda cubrirlos por su cuenta.

Los activos tangibles incrementarán con los años de acuerdo a los requerimientos de compra futura de maquinaria y equipos planteados en la tabla 18.

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de la compañía se dan por la venta de productos de panadería y productos complementarios. Para proyectar los ingresos por ventas se ha tomado como base el porcentaje de participación de mercado esperado para el primer año de operaciones, el mismo que crece anualmente en base a la curva de adopción de nuevos productos hasta llegar a obtener el objetivo de participación de mercado establecido al inicio del plan de negocios, el mismo que llega al 24% al final del quinto año. Adicionalmente, para el cálculo se tomó en cuenta el porcentaje de cada tipo de pan consumido, resultante de la investigación de mercados, así como el precio de cada uno de estos. Ver anexo 21: Detalle Ingresos por Ventas Escenario Esperado.

Las ventas para los próximos 5 años son las siguientes:

Tabla 23. Ingresos por Ventas Escenario Esperado

INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO ESPERADO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$162.561,25	\$519.048,06	\$760.559,94	\$964.865,29	\$1.086.858,73

## 9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los costos fijos proyectados de ArtePan son los detallados a continuación:

Tabla 24. Costos Fijos Escenario Esperado

COSTOS FIJOS ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte	\$7.200,00	\$9.000,00	\$10.800,00	\$12.600,00	\$14.400,00
Mantenimiento de Maquinaria	\$8.000,00	\$8.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$16.000,00
Uniformes	\$270,00	\$300,00	\$360,00	\$390,00	\$450,00
Sueldos y Salarios Operacionales	\$89.328,90	\$130.592,14	\$160.326,07	\$183.733,75	\$218.226,44
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$104.798,90</b>	<b>\$147.892,14</b>	<b>\$185.486,07</b>	<b>\$212.723,75</b>	<b>\$249.076,44</b>

Estos costos no dependen del volumen de ventas de la empresa.

Por otro lado, el costo variable de la empresa es únicamente el costo de la materia prima ya que este es el único factor que dependerá directamente del nivel de ventas alcanzado.

Tabla 25. Costos Variables Escenario Esperado

<b>COSTOS VARIABLES ESCENARIO ESPERADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
COSTO DE MATERIA PRIMA	\$43.203,62	\$136.867,63	\$198.983,36	\$250.461,00	\$279.921,75
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$43.203,62</b>	<b>\$136.867,63</b>	<b>\$198.983,36</b>	<b>\$250.461,00</b>	<b>\$279.921,75</b>

Adicionalmente, los gastos son aquellos que no se encuentran directamente relacionados con el proceso productivo de la empresa, los mismos se detallan a continuación:

Tabla 26. Gastos Escenario Esperado

<b>GASTOS ESCENARIO ESPERADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldos y Salarios Administrativos	\$38.802,00	\$53.402,06	\$57.663,25	\$62.852,94	\$68.509,70
Gasto de depreciación	\$9.611,33	\$9.911,33	\$10.829,33	\$11.349,33	\$11.649,33
Gasto de amortización	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
Servicios Básicos	\$18.000,00	\$18.720,00	\$19.468,80	\$20.247,55	\$21.057,45
Publicidad y MKT	\$35.000,00	\$20.761,92	\$30.422,40	\$38.594,61	\$32.605,76
Mantenimiento Motocicletas	\$3.200,00	\$4.000,00	\$4.800,00	\$5.600,00	\$6.400,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 104.913,33</b>	<b>\$ 107.095,31</b>	<b>\$ 123.483,78</b>	<b>\$ 138.944,43</b>	<b>\$ 140.522,24</b>

Ver Anexo 22: Detalle Costos Escenario Esperado.

## 9.4 FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

Para la elaboración de los siguientes estados financieros se crearon tres escenarios: Pesimista, Esperado y Optimista. Para el escenario pesimista se modificó el impacto del año inicial en dos puntos porcentuales menos que en el escenario esperado, junto con el crecimiento del impacto de mercado, asumiendo un crecimiento equivalente a la tasa de crecimiento poblacional. Se asume que todos los esfuerzos de marketing no logran resultado y por ende solo se crece en base a este índice, lo cual resulta en una disminución del 32% del

mercado captado en el último año a comparación del escenario esperado. Adicionalmente se modificó el crecimiento de los precios y costos, en base a los picos más bajos y altos del IPC y del IPP.

Para el escenario optimista se modificó el impacto del primer año en 2% y el crecimiento de la participación de mercado para los siguientes años debido al incremento del presupuesto de marketing ya que este depende directamente de los ingresos por ventas, lo cual resulta en un incremento del 40% del mercado captado en el último año a comparación del escenario esperado, logrando igualar al líder de mercado actual. Adicionalmente, también se modificó el crecimiento de los precios y costos en base a los picos más bajos y altos del IPC y del IPP.

Para visualizar los ingresos y costos de los escenarios planteados dirigirse al Anexo 23: Ingresos y Costos Escenario Pesimista y Optimista.

## 9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto corresponde a la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de ventas de la empresa. Por otro lado, el margen operativo se obtiene de la diferencia del margen bruto y los gastos operacionales.

Los resultados del Margen Bruto y el Margen Operativo en los tres escenarios son los siguientes:

Tabla 27. Margen Bruto y Margen Operacional Escenario Esperado

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$14.558,73	\$234.288,28	\$376.090,52	\$501.680,54	\$557.860,53
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$-90.354,60	\$127.192,97	\$252.606,74	\$362.736,11	\$417.338,28

Tabla 28. Margen Bruto y Margen Operacional Escenario Pesimista

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$-3.464,27	\$162.882,78	\$224.292,72	\$310.708,02	\$404.157,64
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$-108.377,61	\$59.966,58	\$109.780,85	\$183.439,81	\$271.456,14



Tabla 29. Margen Bruto y Margen Operacional Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$38.430,26	\$363.802,48	\$612.890,91	\$804.621,70	\$901.957,57
UTILIDAD OPERACIONAL	\$-66.483,08	\$249.689,61	\$476.635,13	\$649.417,21	\$747.649,48

Ver Anexo 24: Estado de Resultados.

## 9.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de Resultados ha sido proyectado a cinco años y se lo ha realizado en los tres escenarios. Los Estados de Resultados de ArtePan son los siguientes:

Tabla 30. Estado de Resultados Escenario Esperado

ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$162.561,25	\$519.048,06	\$760.559,94	\$964.865,29	\$1.086.858,73
Costo de Ventas	\$148.002,52	\$284.759,77	\$384.469,43	\$463.184,75	\$528.998,19
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$14.558,73</b>	<b>\$234.288,28</b>	<b>\$376.090,52</b>	<b>\$501.680,54</b>	<b>\$557.860,53</b>
Gastos Generales	\$66.713,33	\$82.333,39	\$88.261,38	\$94.749,82	\$101.516,49
Gasto de Ventas	\$38.200,00	\$24.761,92	\$35.222,40	\$44.194,61	\$39.005,76
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$-90.354,60</b>	<b>\$127.192,97</b>	<b>\$252.606,74</b>	<b>\$362.736,11</b>	<b>\$417.338,28</b>
Gastos Financieros	\$8.547,02	\$6.479,38	\$4.153,42	\$1.536,89	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>\$-98.901,63</b>	<b>\$120.713,59</b>	<b>\$248.453,31</b>	<b>\$361.199,22</b>	<b>\$417.338,28</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$-98.901,63</b>	<b>\$80.033,11</b>	<b>\$164.724,55</b>	<b>\$239.475,08</b>	<b>\$276.695,28</b>

Tabla 31. Estado de Resultados Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$138.014,50	\$414.570,30	\$536.262,27	\$672.959,73	\$826.167,14
Costo de Ventas	\$141.478,77	\$251.687,51	\$311.969,55	\$362.251,71	\$422.009,49
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$-3.464,27</b>	<b>\$162.882,78</b>	<b>\$224.292,72</b>	<b>\$310.708,02</b>	<b>\$404.157,64</b>
Gastos Generales	\$66.713,33	\$82.333,39	\$88.261,38	\$94.749,82	\$101.516,49
Gasto de Ventas	\$38.200,00	\$20.582,81	\$26.250,49	\$32.518,39	\$31.185,01
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$-108.377,61</b>	<b>\$59.966,58</b>	<b>\$109.780,85</b>	<b>\$183.439,81</b>	<b>\$271.456,14</b>
Gastos Financieros	\$8.545,06	\$6.477,89	\$4.152,47	\$1.536,54	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>\$-116.922,67</b>	<b>\$53.488,69</b>	<b>\$105.628,38</b>	<b>\$181.903,27</b>	<b>\$271.456,14</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$-116.922,67</b>	<b>\$35.463,00</b>	<b>\$70.031,61</b>	<b>\$120.601,87</b>	<b>\$179.975,42</b>

Tabla 32. Estado de Resultados Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$195.073,49	\$694.486,99	\$1.079.860,05	\$1.371.366,65	\$1.546.386,66
Costo de Ventas	\$156.643,24	\$330.684,50	\$466.969,15	\$566.744,95	\$644.429,09
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$38.430,26</b>	<b>\$363.802,48</b>	<b>\$612.890,91</b>	<b>\$804.621,70</b>	<b>\$901.957,57</b>
Gastos Generales	\$66.713,33	\$82.333,39	\$88.261,38	\$94.749,82	\$101.516,49
Gasto de Ventas	\$38.200,00	\$31.779,48	\$47.994,40	\$60.454,67	\$52.791,60
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$-66.483,08</b>	<b>\$249.689,61</b>	<b>\$476.635,13</b>	<b>\$649.417,21</b>	<b>\$747.649,48</b>
Gastos Financieros	\$8.549,62	\$6.481,35	\$4.154,69	\$1.537,36	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>\$-75.032,70</b>	<b>\$243.208,26</b>	<b>\$472.480,44</b>	<b>\$647.879,86</b>	<b>\$747.649,48</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$-75.032,70</b>	<b>\$161.247,08</b>	<b>\$313.254,53</b>	<b>\$429.544,35</b>	<b>\$495.691,61</b>

Ver Anexo 24: Estado de Resultados.

## 9.7 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

A continuación se presentan los Balances Generales de la empresa proyectados a cinco años.

Tabla 33. Balance General Escenario Esperado

ESCENARIO ESPERADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos No Corrientes	\$123.880,00	\$113.968,67	\$105.257,33	\$101.808,00	\$93.858,67	\$83.409,33
Total Activos Corrientes	\$115.302,86	\$9.283,49	\$118.049,60	\$308.327,73	\$570.186,94	\$876.250,41
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$239.182,86</b>	<b>\$123.252,16</b>	<b>\$223.306,93</b>	<b>\$410.135,73</b>	<b>\$664.045,60</b>	<b>\$959.659,75</b>
Pasivos de Corto Plazo	\$0,00	\$2.040,73	\$40.680,48	\$83.728,77	\$121.724,14	\$140.643,00
Total Pasivos de Largo Plazo	\$79.673,14	\$63.122,70	\$44.504,62	\$23.560,58	\$0,00	\$0,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$79.673,14</b>	<b>\$65.163,43</b>	<b>\$85.185,10</b>	<b>\$107.289,34</b>	<b>\$121.724,14</b>	<b>\$140.643,00</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$159.509,71</b>	<b>\$58.088,73</b>	<b>\$138.121,84</b>	<b>\$302.846,38</b>	<b>\$542.321,47</b>	<b>\$819.016,75</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$239.182,86</b>	<b>\$123.252,16</b>	<b>\$223.306,93</b>	<b>\$410.135,73</b>	<b>\$664.045,60</b>	<b>\$959.659,75</b>

Tabla 34. Balance General Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos No Corrientes	\$123.880,00	\$113.968,67	\$105.257,33	\$101.808,00	\$93.858,67	\$83.409,33
Total Activos Corrientes	\$115.257,12	\$-8.415,72	\$34.586,62	\$104.699,41	\$235.400,08	\$456.004,15
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$239.137,12</b>	<b>\$105.552,95</b>	<b>\$139.843,95</b>	<b>\$206.507,41</b>	<b>\$329.258,75</b>	<b>\$539.413,49</b>
Pasivos de Corto Plazo	\$0,00	\$583,87	\$18.025,69	\$35.596,76	\$61.301,40	\$91.480,72
Total Pasivos de Largo Plazo	\$79.654,85	\$63.108,21	\$44.494,40	\$23.555,17	\$0,00	\$0,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$79.654,85</b>	<b>\$63.692,08</b>	<b>\$62.520,09</b>	<b>\$59.151,93</b>	<b>\$61.301,40</b>	<b>\$91.480,72</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$159.482,27</b>	<b>\$41.860,87</b>	<b>\$77.323,87</b>	<b>\$147.355,48</b>	<b>\$267.957,35</b>	<b>\$447.932,77</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$239.137,12</b>	<b>\$105.552,95</b>	<b>\$139.843,95</b>	<b>\$206.507,41</b>	<b>\$329.258,75</b>	<b>\$539.413,49</b>

Tabla 35. Balance General Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos No Corrientes	\$123.880,00	\$113.968,67	\$105.257,33	\$101.808,00	\$93.858,67	\$83.409,33
Total Activos Corrientes	\$115.363,43	\$32.474,12	\$260.806,26	\$633.824,44	\$1.106.859,98	\$1.646.623,28
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$239.243,43</b>	<b>\$146.442,79</b>	<b>\$366.063,59</b>	<b>\$735.632,44</b>	<b>\$1.200.718,65</b>	<b>\$1.730.032,62</b>
Pasivos de Corto Plazo	\$0,00	\$4.963,71	\$81.961,18	\$159.225,91	\$218.335,51	\$251.957,88
Total Pasivos de Largo Plazo	\$79.697,37	\$63.141,90	\$44.518,15	\$23.567,74	\$0,00	\$0,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$79.697,37</b>	<b>\$68.105,61</b>	<b>\$126.479,33</b>	<b>\$182.793,65</b>	<b>\$218.335,51</b>	<b>\$251.957,88</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$159.546,06</b>	<b>\$78.337,18</b>	<b>\$239.584,26</b>	<b>\$552.838,79</b>	<b>\$982.383,14</b>	<b>\$1.478.074,74</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$239.243,43</b>	<b>\$146.442,79</b>	<b>\$366.063,59</b>	<b>\$735.632,44</b>	<b>\$1.200.718,65</b>	<b>\$1.730.032,62</b>

Ver Anexo 25: Balance General.

## 9.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de Flujos de Efectivo demuestra los movimientos de entrada y salida de efectivo que la empresa realiza, los cuales afectan directamente al saldo de caja final utilizado en el negocio. A continuación se presentan los estados de flujo de efectivo en base a los tres escenarios planteados y con una proyección a cinco años.

Tabla 36. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado

ESCENARIO ESPERADO						
Actividades Operativas	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U Neta	\$0,0	-\$98.901,63	\$80.033,11	\$164.724,55	\$239.475,08	\$276.695,28
<b>FEAO</b>	-\$115.302,9	-\$93.376,8	\$127.027,9	\$217.084,9	\$286.407,4	\$305.997,1
Actividades de Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEAI</b>	-\$123.880,0	\$0,0	-\$1.500,0	-\$7.680,0	-\$3.700,0	-\$1.500,0
Actividades de Financiamiento	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEAF</b>	\$239.182,9	-\$16.550,4	-\$18.618,1	-\$20.944,0	-\$23.560,6	\$0,0
<b>Saldo de Caja</b>	\$0,0	-\$109.927,3	\$106.909,8	\$188.460,9	\$259.146,8	\$304.497,1
<b>Caja Inicial</b>	\$115.000,0	\$115.000,0	\$2.553,4	\$109.463,2	\$297.924,1	\$557.070,9
<b>Caja Final</b>	<b>\$115.000,0</b>	<b>\$2.553,4</b>	<b>\$109.463,2</b>	<b>\$297.924,1</b>	<b>\$557.070,9</b>	<b>\$861.568,0</b>

Tabla 37. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
Actividades Operativas	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U Neta	\$0,0	-\$116.922,67	\$35.463,00	\$70.031,61	\$120.601,87	\$179.975,42
<b>FEAO</b>	-\$115.257,1	-\$111.884,2	\$62.202,1	\$98.600,2	\$156.615,9	\$220.703,3
Actividades de Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEAI</b>	-\$123.880,0	\$0,0	-\$1.500,0	-\$7.680,0	-\$3.700,0	-\$1.500,0
Actividades de Financiamiento	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEAF</b>	\$239.137,1	-\$16.546,6	-\$18.613,8	-\$20.939,2	-\$23.555,2	\$0,0
<b>Saldo de Caja</b>	\$0,0	-\$128.430,9	\$42.088,2	\$69.981,0	\$129.360,8	\$219.203,3
<b>Caja Inicial</b>	\$115.000,0	\$115.000,0	-\$14.129,6	\$27.958,6	\$97.939,6	\$227.300,4
<b>Caja Final</b>	<b>\$115.000,0</b>	<b>-\$14.129,6</b>	<b>\$27.958,6</b>	<b>\$97.939,6</b>	<b>\$227.300,4</b>	<b>\$446.503,7</b>

Tabla 38. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
Actividades Operativas	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U Neta	\$0,0	-\$75.032,70	\$161.247,08	\$313.254,53	\$429.544,35	\$495.691,61
<b>FEAO</b>	-\$115.363,4	-\$67.870,4	\$245.057,4	\$398.395,1	\$496.471,1	\$539.055,0
Actividades de Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEAI</b>	-\$123.880,0	\$0,0	-\$1.500,0	-\$7.680,0	-\$3.700,0	-\$1.500,0
Actividades de Financiamiento	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FEAF</b>	\$239.243,4	-\$16.555,5	-\$18.623,7	-\$20.950,4	-\$23.567,7	\$0,0
<b>Saldo de Caja</b>	\$0,0	-\$84.425,9	\$224.933,7	\$369.764,7	\$469.203,4	\$537.555,0
<b>Caja Inicial</b>	\$115.000,0	\$115.000,0	\$24.398,0	\$249.331,6	\$619.096,4	\$1.088.299,7
<b>Caja Final</b>	<b>\$115.000,0</b>	<b>\$24.398,0</b>	<b>\$249.331,6</b>	<b>\$619.096,4</b>	<b>\$1.088.299,7</b>	<b>\$1.625.854,7</b>

Ver Anexo 26: Estado de Flujos de Efectivo.

### 9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio refleja la cantidad mínima que la empresa debe vender para cubrir sus costos fijos y variables. A continuación se presenta el punto de equilibrio para los tres escenarios.

#### Escenario Esperado

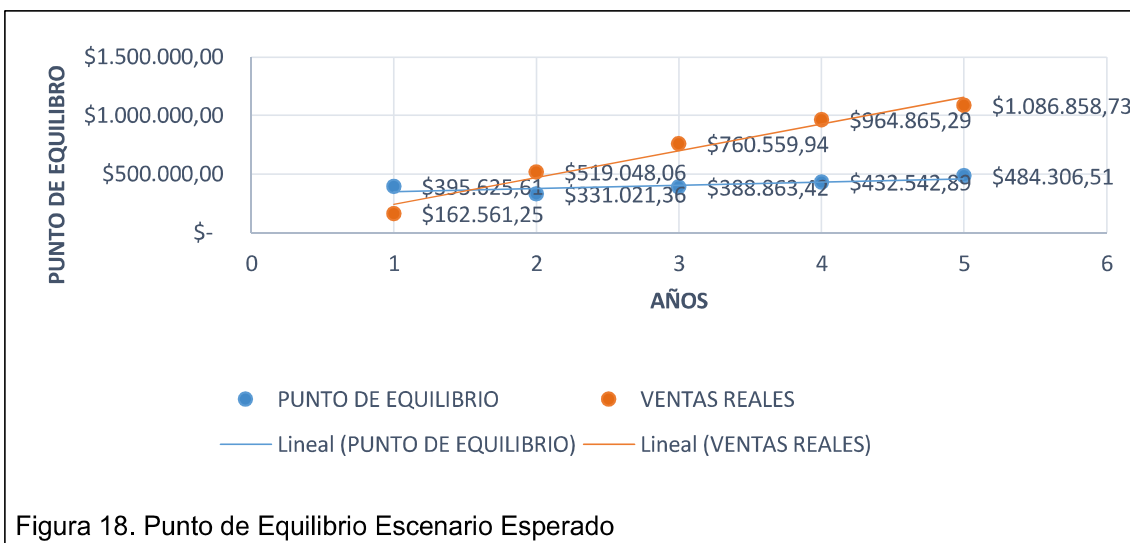


Figura 18. Punto de Equilibrio Escenario Esperado

#### Escenario Pesimista

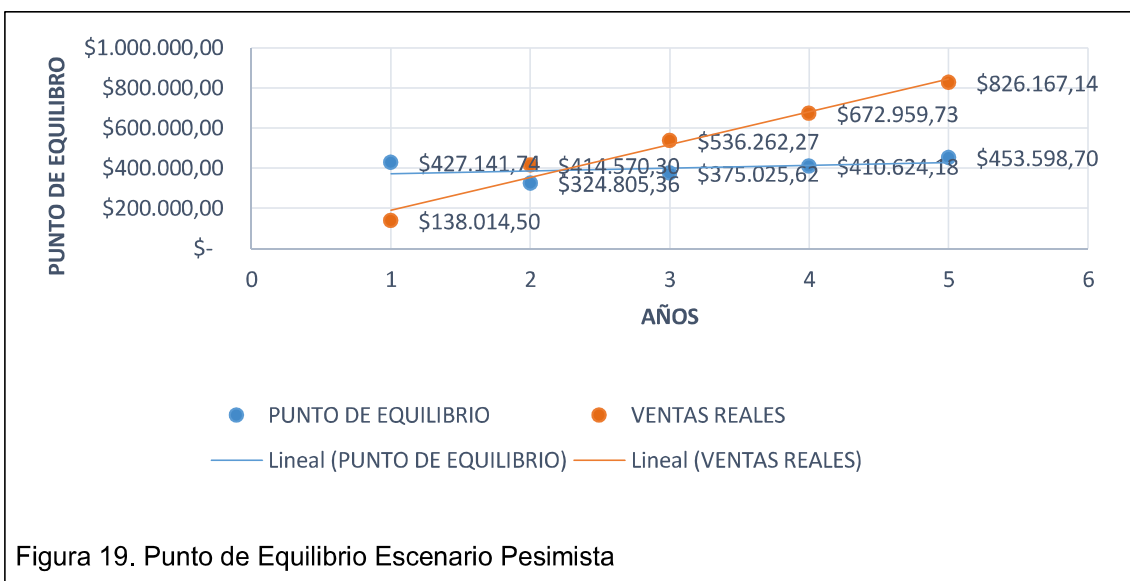
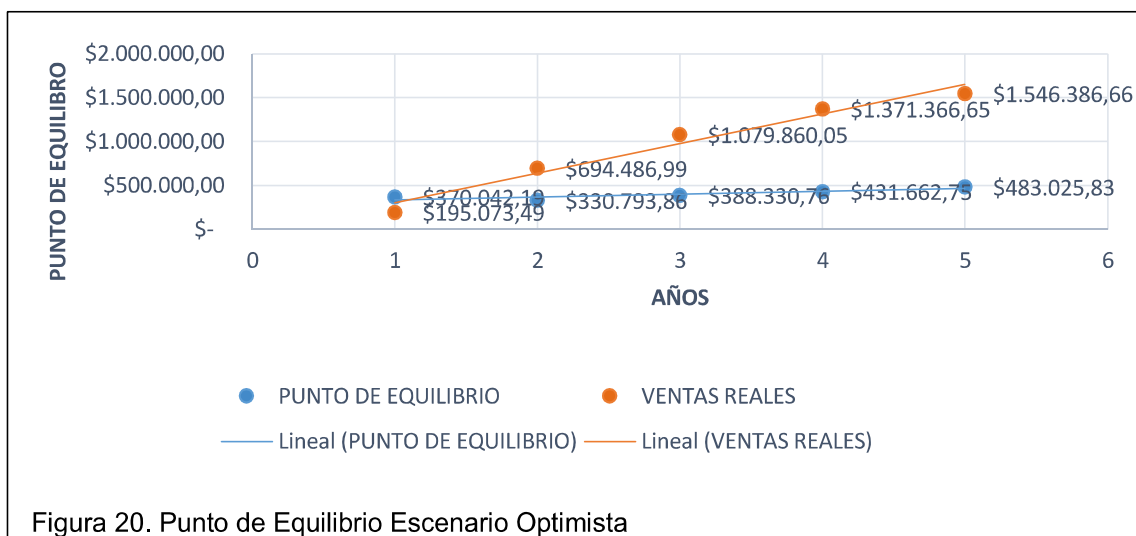


Figura 19. Punto de Equilibrio Escenario Pesimista

## Escenario Optimista



Como se puede observar, ArtePan alcanza su punto de equilibrio en el segundo año de operaciones en el escenario pesimista; mientras que en el escenario esperado y optimista lo alcanza en el primer año de operaciones, sin embargo, en cada escenario lo alcanza en un mes distinto, debido al nivel de ventas alcanzado en cada uno de ellos.

Ver Anexo 27: Cálculo Punto de Equilibrio.

## 9.10 ÍNDICES FINANCIEROS

**Índices de Liquidez:** El índice de liquidez proporciona información acerca de la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes.

Tabla 39. Índices de Liquidez Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	4,55	2,90	3,68	4,68	6,23
<b>PRUEBA ACIDA</b>	1,25	2,69	3,56	4,58	6,13

La razón circulante es una medida de liquidez a corto plazo. Como se puede observar, ArtePan es extremadamente líquida a lo largo de sus cinco años para

pagar sus deudas a corto plazo. Si bien este índice proporciona información positiva se debe tomar en cuenta que se podría utilizar esa liquidez para generar mayor rentabilidad y evitar un capital ocioso. Por otro lado, la prueba ácida omite el valor de inventarios de la razón circulante para analizar cómo la empresa puede responder ante sus pasivos corrientes. Ya que ArtePan tiene un valor de pasivos corrientes muy bajo en relación a sus activos corrientes, este indicador arroja valores elevados que demuestran gran capacidad de respuesta por parte de la empresa. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2009, p. 44-46).

**Índices de Rentabilidad:** Los índices de rentabilidad buscan medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus activos, su patrimonio y el manejo de sus inversiones.

Tabla 40. Índices de Rentabilidad Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RETORNO SOBRE CAPITAL (ROE%)</b>	-170,3%	57,9%	54,4%	44,2%	33,8%
<b>RETORNO SOBRE ACTIVO (ROA%)</b>	-80,2%	35,8%	40,2%	36,1%	28,8%
<b>RETORNO SOBRE INVERSIÓN (ROI%)</b>	-41%	33%	69%	100%	116%

El ROE es el rendimiento sobre el capital. Éste índice permite analizar la rentabilidad de los accionistas durante cada año. Como se puede observar el primer año este índice es negativo ya que la empresa genera pérdida, durante los próximos cuatro años, el mismo si bien es positivo cae cada año ya que la empresa retiene todas sus utilidades, por lo que el patrimonio incrementa significativamente. Al final del quinto año de operaciones el ROE es del 33,8% lo que indica que por cada dólar invertido por los accionistas, hay una ganancia de USD\$ 0,34.

El ROA permite visualizar el rendimiento sobre los activos. Éste índice demuestra la eficacia con la que la empresa genera rendimiento sobre sus activos. Al igual que el ROE, el primer año éste es negativo porque la empresa tiene pérdida, y durante los próximos años se vuelve positivo. Al final del quinto año de operaciones el ROA es del 28,8% lo que indica que por cada dólar invertido en activos, hay una ganancia de USD\$ 0,29.

Por último, el ROI mide la capacidad de la empresa para generar retorno sobre sus inversiones. Éste índice, crece sustancialmente a partir del segundo año, lo cual demuestra la efectividad de la empresa en generar rendimiento sobre su inversión. Al final del quinto año de operaciones el ROI es del 116% lo que indica que por cada dólar invertido hay una ganancia de USD\$ 1,16.

(Ross et al., 2009, p. 50).

Estos tres índices permiten concluir que el negocio es financieramente rentable.

**Índices de Desempeño:** Los índices de desempeño miden la capacidad con la cual la empresa maneja sus inventarios para generar ventas.

Tabla 41. Índices de Desempeño Escenario Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>DIAS DE INVENTARIO INSUMOS</b>	15	15	15	15	15
<b>DÍAS DE INVENTARIO PT</b>	2	2	1	1	1

Como se puede observar en la tabla 41, estos índices van acorde al manejo de inventarios planteado en el capítulo del Plan de Operaciones, ya que estos se miden en base al número de días que la empresa mantiene de inventarios tanto de materia prima como de productos terminados. ArtePan mantendrá un inventario constante de materia prima equivalente a 15 días de operación. Mientras que en lo referente a inventarios de producto terminado, se mantendrá una cantidad equivalente a dos días durante los dos primeros años y a un día a partir del tercer año debido a la capacidad máxima de la planta. Estos inventarios permitirán a la empresa mantener sus operaciones y cumplir con su promesa de entrega puntual. En conclusión, la empresa maneja de manera eficiente sus inventarios para generar ventas.

Ver Anexo 28: Índices Financieros Escenario Pesimista y Optimista.



## 9.11 VALUACIÓN

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto y los resultados del mismo.

Tabla 42. Flujo de Caja del Proyecto Escenario Esperado

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO ESPERADO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>		\$162.561,25	\$519.048,06	\$760.559,94	\$964.865,29	\$1.086.858,73
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$252.915,85	\$391.855,09	\$507.953,21	\$602.129,18	\$669.520,44
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$-90.354,60	\$127.192,97	\$252.606,74	\$362.736,11	\$417.338,28
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$-98.901,63	\$80.033,11	\$164.724,55	\$239.475,08	\$276.695,28
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>		\$-80.443,27	\$96.723,82	\$180.007,31	\$252.661,30	\$288.644,61
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>	\$-239.182,86	\$-4.386,54	\$35.283,46	\$33.551,07	\$31.582,95	\$15.852,46
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$-239.182,86</b>	<b>\$-84.829,81</b>	<b>\$132.007,28</b>	<b>\$213.558,37</b>	<b>\$284.244,26</b>	<b>\$304.497,08</b>

Tabla 43. Flujo de Caja del Proyecto Escenario Pesimista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>		\$138.014,50	\$414.570,30	\$536.262,27	\$672.959,73	\$826.167,14
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$246.392,10	\$354.603,72	\$426.481,42	\$489.519,92	\$554.711,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$-108.377,61	\$59.966,58	\$109.780,85	\$183.439,81	\$271.456,14
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$-116.922,67	\$35.463,00	\$70.031,61	\$120.601,87	\$179.975,42
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>		\$-98.466,27	\$52.152,23	\$85.313,42	\$133.787,74	\$191.924,75
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>	\$-239.137,12	\$-4.872,88	\$15.027,72	\$9.759,29	\$20.664,74	\$27.278,53
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$-239.137,12</b>	<b>\$-103.339,15</b>	<b>\$67.179,94</b>	<b>\$95.072,71</b>	<b>\$154.452,48</b>	<b>\$219.203,28</b>

Tabla 44. Flujo de Caja del Proyecto Escenario Optimista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>		\$195.073,49	\$694.486,99	\$1.079.860,05	\$1.371.366,65	\$1.546.386,66
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$261.556,57	\$444.797,38	\$603.224,93	\$721.949,43	\$798.737,18
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$-66.483,08	\$249.689,61	\$476.635,13	\$649.417,21	\$747.649,48
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$-75.032,70	\$161.247,08	\$313.254,53	\$429.544,35	\$495.691,61
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>		\$-56.571,74	\$177.939,76	\$328.538,55	\$442.731,04	\$507.640,94
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>	\$-239.243,43	\$-2.749,02	\$72.099,02	\$66.331,26	\$51.577,44	\$29.914,05
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$-239.243,43</b>	<b>\$-59.320,76</b>	<b>\$250.038,78</b>	<b>\$394.869,81</b>	<b>\$494.308,48</b>	<b>\$537.554,99</b>

Ver anexo 29: Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista.

Tabla 45. Resultados del Proyecto Escenario Esperado

<b>RESULTADOS DEL PROYECTO</b>			
	<b>ESCENARIO ESPERADO</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>
VAN	\$ 278.367,47	\$ 18.260,93	\$ 748.471,26
CPPC	11,29%	11,29%	11,29%
TIR	36,45%	13,15%	67,91%

Como se puede observar, el proyecto arroja un VAN positivo y una TIR superior al costo de oportunidad en los tres escenarios, lo cual demuestra su alta rentabilidad.

## 10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La cantidad de dinero buscado para financiar el proyecto es de USD\$239.183,00, los mismos que se destinarán de la siguiente manera:

Tabla 46. Composición Financiamiento

Activos Tangibles	\$122.380,00
Activos Intangibles	\$1.500,00
Capital de Trabajo	\$115.303,00

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La cantidad de dinero necesaria para financiar el proyecto es de USD\$239.183,00 de los cuales el 60% (USD\$143.509,80) provendrán de capital propio de los inversionistas y el 40% (USD\$95.673,20) de financiamiento mediante deuda.

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa contará con dos socios que mantendrán la misma cantidad de participación social. Se emitirán 100.000 participaciones sociales a un valor de USD\$1,00 cada una, por lo que la ganancia por participación social de los socios será la siguiente:

Tabla 47. Capitalización

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del inversionista	-159.509,71	-109.927,28	106.909,82	188.460,91	259.146,79	304.497,08
Número de Participaciones Sociales	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Valor de cada Participación	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00
Ganancia	\$-1,60	\$-1,10	\$1,07	\$1,88	\$2,59	\$3,04

Sin embargo, las utilidades de los accionistas se reinvertirán en el negocio durante los cinco años de operaciones.

## 10.4 USO DE FONDOS

Tabla 48. Detalle Uso de Fondos

Descripción	Valor Unitario	Valor Total
<b>Terreno</b>		<b>\$40.000,00</b>
Terreno	\$40.000,00	\$40.000,00
<b>Edificios</b>		<b>\$20.000,00</b>
Fábrica (centro producción)	\$20.000,00	\$20.000,00
<b>Vehículos</b>		<b>\$6.000,00</b>
Motocicletas	\$1.500,00	\$6.000,00
<b>Maquinaria y Equipo</b>		<b>\$46.980,00</b>
Horno de Pan Rotativo (16 bandejas)	\$7.000,00	\$7.000,00
Divisora de Masa Mecánica	\$700,00	\$700,00
Cámara de Leudo (16 bandejas)	\$1.280,00	\$1.280,00
Cámara de Fermentación Controlada (24 bandejas)	\$7.390,00	\$7.390,00
Cámara de Ultra congelamiento (15 bandejas)	\$10.000,00	\$10.000,00
Refrigerado Industrial Vertical	\$2.200,00	\$2.200,00
Cuarto Frío	\$9.500,00	\$9.500,00
Estaciones de Trabajo	\$350,00	\$1.400,00
Balanza electrónica	\$1.200,00	\$1.200,00
Rebanador de Pan de Molde	\$1.910,00	\$1.910,00
Amasadoras	\$2.200,00	\$4.400,00
<b>Muebles y Enseres</b>		<b>\$1.800,00</b>
Escritorios	\$100,00	\$500,00
Estanterías	\$200,00	\$800,00
Sillas	\$50,00	\$500,00
<b>Equipo de Computación</b>		<b>\$7.600,00</b>
Computadores	\$1.000,00	\$5.000,00
Copiadora/Impresora	\$500,00	\$1.000,00
Central Telefónica	\$600,00	\$1.200,00
Data Fast	\$200,00	\$200,00
Impresora Multifunción	\$200,00	\$200,00
<b>Gastos de Constitución</b>		<b>\$1.500,00</b>
Gastos de Constitución	\$1.500,00	\$1.500,00
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>\$115.303,00</b>
Capital de Trabajo	\$115.303,00	\$115.303,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$239.183</b>

## 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El modelo CAPM se utiliza para analizar el rendimiento esperado del proyecto en base a su riesgo. Gracias a este modelo se logra obtener el valor del Costo Promedio Ponderado de Capital el cual sirve para valuar el proyecto y analizar la rentabilidad de los inversionistas.

Tabla 49. CAPM

CAPM		
	Apalancado	Desapalancado
<b>CPPC</b>	11,29%	13,15%
<b>Kd</b>	11,83%	11,83%
<b>Ke</b>	13,72%	13,15%
<b>Rf</b>	1,60%	1,60%
<b>Bd</b>	0,67	0,67
<b>Ba</b>	0,96	0,67
<b>(Rm-Rf)</b>	7,65%	7,65%
<b>Deuda</b>	40,00%	0,00%
<b>Patrimonio</b>	60,00%	100,00%
<b>EMBI</b>	6,42%	6,42%

La tasa libre de riesgo (Rf), la Beta del Mercado (Bd) y la tasa de financiamiento (Kd) se obtuvieron del Departamento del Tesoro de E.E.U.U. (2014), de Damodaran (2014) y del Banco Prohubanco (2014) respectivamente.

Tabla 50. Flujo de Caja del Inversionista Escenario Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO ESPERADO</b>	\$-159.509,71	\$-109.927,28	\$106.909,82	\$188.460,91	\$259.146,79	\$304.497,08

Tabla 51. Flujo de Caja del Inversionista Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO PESIMISTA</b>	\$-159.482,27	\$-128.430,86	\$42.088,24	\$69.981,00	\$129.360,77	\$219.203,28

Tabla 52. Flujo de Caja del Inversionista Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO OPTIMISTA</b>	\$-159.546,06	\$-84.425,86	\$224.933,68	\$369.764,72	\$469.203,38	\$537.554,99

Ver Anexo 29: Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista.

Tabla 53. Resultados del Inversionista

<b>RESULTADOS DEL INVERSIONISTA</b>			
	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
VAN	\$ 237.160,38	\$ 279,02	\$ 663.711,80
Ke	13,72%	13,72%	13,72%
TIR	41,70%	13,76%	79,86%

Estos valores demuestran que el flujo del inversionista arroja un VAN positivo y una TIR mayor al costo de oportunidad en los tres escenarios. Por lo tanto, se concluye que invertir en este proyecto es rentable.

## 11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- ArtePan, se encuentra dentro de la industria de alimentos y bebidas, la cual a la vez pertenece a la industria manufacturera. Esta industria es una de las más grandes del país y presenta un crecimiento sostenido promedio del 9,1% desde el año 2001, lo cual demuestra el alto atractivo de la misma para ingresar a competir en ella.
- El sector panadero del cantón Quito cuenta con aproximadamente 1.500 establecimientos y Cumbayá con 72. Sin embargo, la oferta servicio diario a domicilio no es común en la industria, lo que diferencia a este negocio de la competencia existente, volviéndolo altamente atractivo.
- En base a la investigación de mercados realizada se concluye que la idea de negocio es viable ya que esta cuenta con un 88% de aceptación dentro del mercado investigado, compuesto por hogares residentes del Valle de Cumbayá, pertenecientes a un nivel socioeconómico alto (A).
- Se concluye que el segmento de mercado objetivo ideal para este negocio, está compuesto por hogares que residen en el valle de Cumbayá, que tienen ingresos superiores a USD\$10.000,00 mensuales, que consumen pan diariamente, lo compran con una frecuencia no menor a tres veces por semana y están dispuestos a pagar un precio de al menos USD\$0,80 por una unidad de pan entregada a domicilio.
- En base a la investigación de mercados se determinó que el segmento de mercado objetivo está compuesto por 1.731 hogares, lo cual representa un total de 6.041 personas.
- La investigación de mercados permite concluir que la tendencia de consumo en este segmento tiende hacia los productos más sanos y de mejor calidad; tales como pan gourmet, sin gluten, sin azúcar, entre otros.
- La estrategia general de marketing a utilizarse será la de especialista en nichos, que busca satisfacer las necesidades del segmento de una mejor manera que los competidores al conocer a fondo a sus clientes.

- En base a la estrategia general de marketing, la estrategia competitiva genérica a utilizarse será una estrategia de diferenciación dirigida, y la estrategia de posicionamiento será de más por más.
- Dentro de la mezcla de marketing, se ofrecerán productos de panadería gourmet, productos de especialidad para el cuidado de la salud y productos complementarios en base a los deseos de los consumidores resultantes de la investigación de mercados. Por otro lado, el precio se fijará en base a la estrategia de fijación de precios de valor agregado.
- El canal de distribución será un canal híbrido de marketing, compuesto por un canal directo para los productos de panadería y un canal convencional donde ArtePan funciona como intermediario para los productos complementarios.
- La estrategia de producción de ArtePan será el modelo de procesos integrados, el cual se enfoca en generar mayor productividad al reducir capacidad ociosa y tiempos muertos mediante la implementación de procesos paralelos estructurados.
- El proceso productivo de ArtePan se basa en la utilización de nuevas tecnologías de producción como lo son la cámara de ultra congelamiento y de fermentación controlada.
- El equipo gerencial de ArtePan estará compuesto por 12 personas en un inicio, con remuneraciones específicas de acuerdo a sus puestos de trabajo, y este número incrementará año a año en base a las necesidades de la empresa.
- Las actividades necesarias para poner en marcha el negocio, tardarán aproximadamente seis meses, desde la constitución de la compañía hasta las primeras ventas y cobros del producto.
- Existen varios riesgos que podrían afectar la implantación del negocio y su desempeño, entre los más importantes se encuentran la reacción de los competidores del sector y la posible entrada de nuevos competidores al nicho de mercado. Sin embargo, estos riesgos son superables ya que se han planteado planes de contingencia específicos que permitirán superar dichos problemas.



- Se concluye que el negocio es financieramente viable ya que el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno del proyecto son de USD\$278.367,47 y 36,45% respectivamente

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda implantar el plan de negocios debido a la viabilidad comercial y financiera del mismo.
- ArtePan deberá realizar constante investigación de mercados y utilizar herramientas de marketing directo con el objetivo de conocer los cambios que se den en los gustos y preferencias del mercado y ajustar a estos su propuesta de valor con el fin de brindarles mayor satisfacción y así generar relaciones estrechas y redituables con sus consumidores para obtener su fidelidad e impedir el ingreso de nuevos competidores en el nicho de mercado seleccionado.
- Se recomienda innovar constantemente la cartera de productos de panadería para brindar mayor variedad a los consumidores en base a los cambios en sus gustos y preferencias en lo que se refiere al sabor, y tendencias de consumo hacia productos de especialidad para el cuidado de la salud.
- ArtePan deberá tener procesos estrictos de control de calidad en base al uso y manejo de Buenas Prácticas de Manufactura con el fin de mantener las características principales del producto y servicio a ofrecerse a los consumidores.
- La empresa, a medida que sus ventas aumenten, deberá negociar la extensión del plazo de pago a sus proveedores con el fin de obtener mayor liquidez.
- Se deberá brindar constante capacitación a los empleados en seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, entre otros, para lograr su fidelidad.
- Es necesaria la estandarización de las recetas a utilizarse, con el fin de mantener una uniformidad en el sabor, textura y calidad de los productos en cada entrega.

- Se recomienda mantener un estricto cuidado en la reposición del inventario de pan congelado para no tener problemas en el abastecimiento de los pedidos receptados, y así tener una buena capacidad de reacción ante pedidos inesperados.
- Se deberá realizar análisis de capacidad instalada frecuentes que permitan a la empresa cumplir con los tiempos de entrega a medida que se incrementa la demanda del producto.

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2013). El Ecuador invirtió más de 540 millones en la formación del talento humano y el emprendimiento. Recuperado el 27 de septiembre de 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/ecuador-invirti%C3%B3-m%C3%A1s-usd-540-millones-formaci%C3%B3n-talento-humano-emprendimiento.html>
- Alimentaryá. (2014). Guía de Proveedores de Productos, Insumos y Servicios del Sector Alimenticio y Bebidas del Ecuador: Recuperado el 8 de enero del 2014 de <http://www.alimentosecuador.com/alimentos-bebidas.php?ID=10&p=7>
- Banco Central del Ecuador. (2013). Cuentas Nacionales: Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales No. 86, valores corrientes y constantes USD 2007, período: 2001.I – 2013.IV. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Estadísticas Macroeconómicas Abril 2014. Recuperado el 24 de mayo de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés. Recuperado el 24 de mayo de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201405.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Salario básico unificado y componentes salariales: valores nominal y real en promedio. Recuperado el 12 de junio de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2014). Datos: Tasas de Interés. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.DPST>
- Bolsas Publicitarias. (2014). Bolsas de Papel Kraft. Recuperado el 4 de junio de 2014 de <http://www.bolsaspublicitarias.com.mx/productos/bolsas-de-papel-kraft-cafetera/>
- Buggatti. (2013). Dolce Vita. Recuperado el 4 de junio de 2014 de <http://www.buggatti.com.ec/index.php/dolce-vita>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2009). Estadísticas Económicas: El Sector Industrial del Ecuador. Recuperado el 6 de abril de 2013 de [http://industrias.com.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://industrias.com.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)

- Capón, M. (2011). Los quiteños se abastecen en 1500 panaderías, todos los días. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de [http://www.elcomercio.com/quito/quitenos-abastecen-panaderias-dias\\_0\\_544145612.html](http://www.elcomercio.com/quito/quitenos-abastecen-panaderias-dias_0_544145612.html)
- Carillo, D. e Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009). La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- Central Intelligence Agency. (2013). The World Fact Book: Ecuador. Recuperado el: 27 de septiembre 2013 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Chávez, R. (2009). Mercado Ecuatoriano Evolucionando Junto a la Economía Mundial. Recuperado el 2 de julio de 2014 de <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi27.htm>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3.<sup>a</sup> ed.). Estado de México, México: Mc Graw Hill.
- Corporación Financiera Nacional. (2013). Entorno Macroeconómico. Recuperado el 27 de septiembre de 2013 de [http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/entorno\\_macro.pdf](http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/entorno_macro.pdf)
- Damodaran. (2014). Implied Equity Risk Premium. Recuperado el 22 de mayo de 2014 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (11.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Departamento del Tesoro de EEUU. (2014). Centro de Investigaciones: Estadísticas de interés. Recuperado el 22 de mayo de 2014 de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Diario Digital Centro. (2014). Subió, la harina y los insumos para el pan. Recuperado el 26 de mayo de 2014 de <http://www.diariodigitalcentro.com/index.php/economia-local/5502-subio-la-harina-y-los-insumos-para-el-pan>
- Diario El Comercio. (2013). Dos trámites previos se requieren antes de obtener el permiso de construcción en Quito. Descargado el 8 de febrero de 2014 de [http://www.elcomercio.com.ec/quito/construccion-Quito-tramite-requisitos-vivienda\\_0\\_946105547.html](http://www.elcomercio.com.ec/quito/construccion-Quito-tramite-requisitos-vivienda_0_946105547.html)
- Diario El Universo (2012). Ecuador en números: Alimentos. Recuperado el 26 de mayo de 2014 de

<http://www.eluniverso.com/2012/01/31/1/1363/ecuador-numeros-alimentos.html>

Diario El Universo. (2012). Continúa en \$0,12 el precio del pan popular. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.eluniverso.com/2012/09/13/1/1356/continua-012-precio-pan-popular.html>

Diario Hoy. (2008). Elevación del valor del pan, sin freno. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/elevacion-del-valor-del-pan-sin-freno-291968.html>

Diario Hoy. (2009). Precio del pan, en polémica. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/precio-del-pan-en-polemica-378213.html>

Diario Hoy. (2010). *Nathalie Cely: "Precio del pan no sube"*. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/nathalie-cely-precio-del-pan-no-sube-434497.html>

Diario Hoy. (2010). Panificadores anuncian incremento en el precio del pan. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/panificadores-anuncian-incremento-en-el-precio-del-pan-402661.html>

Diario Hoy. (2011). Sube ¢3 el precio del pan popular. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sube-3-el-precio-del-pan-popular-451087.html>

Diario La Hora (2011). Los consumidores prevén la subida y se quejan por sus economías. Recuperado el 6 de abril de 2013 de [http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101392284/Pol%C3%A9mica\\_porprecio\\_del\\_pan.htm](http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101392284/Pol%C3%A9mica_porprecio_del_pan.htm)

Diario La Hora (2012). Todo lo que debe saber del registro sanitario. Recuperado el 26 de mayo de 2014 de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101361708>

Diario La Hora. (2008). Panaderos acuerdan costos de producción. Recuperado el 6 de abril de 2013 de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/747638/-1/Panaderos\\_acuerdan\\_costos\\_de\\_producci%C3%B3n\\_.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/747638/-1/Panaderos_acuerdan_costos_de_producci%C3%B3n_.html)

Diario La Hora. (2012). Polémica por precio del pan. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101392284>

División de Estadísticas de las Naciones Unidas. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).

Recuperado el 25 de mayo de 2014 de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)

División de Estadísticas de las Naciones Unidas. (2013). Estructura Detallada y Notas Explicativas CIU Rev. 3.1 código 154. Recuperado el 5 de abril de 2013 de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?CI=17&Lg=3&Co=154>

Ecuador Inmediato. (2010). Industria de alimentos y bebidas sí invierte y elabora productos para el país, advierte presidente del gremio. Recuperado el 6 de abril de 2013 de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=123981&umt=industria\\_alimentos\\_y\\_bebidas\\_si\\_invierte\\_y\\_elabora\\_productos\\_para\\_pais\\_advierete\\_presidente\\_del\\_gremio\\_audio](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=123981&umt=industria_alimentos_y_bebidas_si_invierte_y_elabora_productos_para_pais_advierete_presidente_del_gremio_audio)

Ekos Negocios. (2014). Guía de negocios: Sectores Industriales. Recuperado el 8 de enero de 2013 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?q=alimentos#>

Euskadi Emprende. (2012). La Prestación de Ayuda a Domicilio, una Necesidad Creciente. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de <http://www.euskadiemprende.net/es/portada-euskadiemprende/noticias/prestacion-ayuda-domicilio-necesidad-creciente/255.aspx>

Galindo, E. (2010). Estadística: Métodos y Aplicaciones. (2.<sup>a</sup> ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.

Gómez de la Torre, F. (2013). Ex Gerente de la panadería Arenas. Entrevista personal.

Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2010). Investigación de mercados: En un ambiente de información digital. (4.<sup>a</sup> ed.). Estado de México, México: Mc Graw Hill.

Heller, E. (2008). Psicología del Color: Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón. (1.<sup>a</sup> ed.). Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili, SL.

Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. (13.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2008). Rotulado de productos alimenticios para consumo humano. Parte 2. Rotulado Nutricional. Requisitos. Recuperado el 2 de octubre de 2013 de <http://www.conave.org/upload/informacion/NORMA%20INEN%201334-2-1%20-%20ROTULADO%20DE%20PRODUCTOS%20ALIMENTICIOS.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2013). Normas Oficializadas. Recuperado el 27 de septiembre de 2013 de [http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249&Itemid=204](http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=249&Itemid=204)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). Fascículo Nacional: Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. Recuperado el 26 de junio de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo\\_nacional\\_final.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Censo de Población y Vivienda. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB\\_iframe=true&height=700&width=1527](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=700&width=1527)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). Clasificación Nacional Central de Productos. CCP VER.2.0. Recuperado el 26 de mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). Infoeconomía: Análisis Sectoriales 36,9% de los establecimientos del país se dedican a alimentos y bebidas. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Base de datos de los resultados del Censo Nacional Económico. Recuperado el 5 de abril de 2013 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado el 27 de septiembre de 2013 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=29](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29)

Jaramillo, A. (2011). Plan de Negocios para la Comercialización de pan y derivados en el valle de los Chillos. Quito, Ecuador.

Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). Administración de Ventas. (8.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.

- Keller, K (2008). Administración Estratégica de marca. (3.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2008). La Estrategia del Océano Azul. (1.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. (13.<sup>a</sup> ed.). Estado de México, México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. (8.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. (12.<sup>a</sup> ed). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Ley de Compañías, Legislación Conexa, Concordancias. (2010). Corporación de Estudios y Publicaciones, actualizada a mayo de 2010. Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Ecuador.
- Lovelock, C. y Jochen, W. (2009). Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia. (6.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Managers Magazine. (2009). Las 5 Fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 7 de abril de 2013 de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2012). MAGAP y MIPRO realizan estudio sobre precio mundial de trigo, materia prima de la harina y el pan. Recuperado el 2 de octubre de 2013 de <http://www.produccion.gob.ec/magap-y-mipro-realizan-estudio-sobre-precio-mundial-de-trigo-materia-prima-de-la-harina-y-el-pan/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). El Gobierno Invierte USD 2 millones en la construcción de un molino y una secadora en El Oro para fabricar harina de banano. Recuperado el 26 de mayo de 2014 de <http://www.industrias.gob.ec/2014/01/>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2008). Permiso de Funcionamiento para Locales. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). Servicios Ciudadanos: Guía de Trámites. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/InfoTramite.aspx?Tramite=240&Guia=LUA&Codigo=L-0001>
- Network Solutions. (2014). Everything you need to build and host your website. Recuperado el 9 de Mayo del 2014 de



[https://www.networksolutions.com/web-hosting/web-hosting-offer-v2.jsp?iradid=58257&sharedid=&clickid=3947744000&source=IR&promo=BCMKT00589&siteid=662&irpid=34020&channelid=P61C662S645N0B9A1D851E0000V100&s\\_tnt=47343:0:0](https://www.networksolutions.com/web-hosting/web-hosting-offer-v2.jsp?iradid=58257&sharedid=&clickid=3947744000&source=IR&promo=BCMKT00589&siteid=662&irpid=34020&channelid=P61C662S645N0B9A1D851E0000V100&s_tnt=47343:0:0)

Observatorio de la Política Fiscal. (2010). Cuadro de subsidios 2006-2010. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.observatoriofiscal.org/documentos/analisis-y-opinion/2353-cuadro-de-subsidios-2006-2010.html>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. (2005). La Distribución Alimentaria en Ecuador. Recuperado el 7 de abril de 2013 de [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:PD7RGJCXLngJ:www.ice.x.es/staticFiles/Id%2520370685%2520EM%2520Distribucion%2520Alimentaria%2520Ecuador\\_9438\\_.pdf+distribucion+de+pan+en+ecuador&hl=en&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESiZSTLLsJsPoCx2uTR70tNki9qlapisJXzkFMaZEAWmk4goNWq-dLgqx0XE8IIWa1fD5Dx3GL7HYGu\\_oSEdsWb0Gwwr\\_to8hu2Jru76VymKCOFDQOZt0rl6WgsUbi-8oH\\_aabsY&sig=AHIEtbT8Zje2zBmTAPOM0tR5JYTIFPIRng](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:PD7RGJCXLngJ:www.ice.x.es/staticFiles/Id%2520370685%2520EM%2520Distribucion%2520Alimentaria%2520Ecuador_9438_.pdf+distribucion+de+pan+en+ecuador&hl=en&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESiZSTLLsJsPoCx2uTR70tNki9qlapisJXzkFMaZEAWmk4goNWq-dLgqx0XE8IIWa1fD5Dx3GL7HYGu_oSEdsWb0Gwwr_to8hu2Jru76VymKCOFDQOZt0rl6WgsUbi-8oH_aabsY&sig=AHIEtbT8Zje2zBmTAPOM0tR5JYTIFPIRng)

Páginas Amarillas.com. (2014). Equipos para panadería Ecuador. Recuperado el 8 de enero de 2014 de <http://www.paginasamarillas.info.ec/busqueda/equipos+para+panaderia>

Pazmiño, D. (2014). Doctor en Jurisprudencia. Entrevista Personal.

Portal Nutricional. (2012). Sustitutos del Pan. Recuperado el 7 de abril de 2013 de [http://www.portalnutricional.com/portal2011/detalle\\_pregunta.php?idPregunta=3001](http://www.portalnutricional.com/portal2011/detalle_pregunta.php?idPregunta=3001)

Pro Chile (2011). Perfil Mercado Inversiones en Ecuador. Recuperado el 5 de abril de 2013 de [http://www.prochile.gob.cl/contactchile/index/wp-content/contact/pdf\\_agregados/12/1/1213.pdf](http://www.prochile.gob.cl/contactchile/index/wp-content/contact/pdf_agregados/12/1/1213.pdf)

Pro Ecuador. (2013). Sectores industrial y agroindustrial de Ecuador registran crecimiento. Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/03/16/sectores-industrial-y-agroindustrial-de-ecuador-registran-crecimiento/>

Produbanco. (2014). Tarifas Créditos - Formato Comparativo Establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Recuperado del 17 de junio de 2014 de [http://www.produbanco.com/GFPNet/html\\_temp/trin/trin\\_tari\\_prod\\_101.htm](http://www.produbanco.com/GFPNet/html_temp/trin/trin_tari_prod_101.htm)

- Ramos, M. (2003). Introducción de los Sistemas Integrados de Producción. Recuperado el 6 de abril de 2014 de <http://materias.fi.uba.ar/7565/U1-Introduccion-a-los-sistemas-integrados-de-produccion.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. (2014). Definición de Gourmet. Recuperado el 3 de enero de 2014 de <http://lema.rae.es/drae/?val=gourmet>
- Revista Líderes. (2013). No se dice Cumbayá, se dice 'Cumbayork'. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de [http://www.revistalideres.ec/marketing/Cumbaya-cumbayork-marketing-marca-Ecuador-Quito\\_0\\_876512349.html](http://www.revistalideres.ec/marketing/Cumbaya-cumbayork-marketing-marca-Ecuador-Quito_0_876512349.html)
- Revista Vistazo. (2011). Uso del Internet en Ecuador aumentó 3.3 puntos en dos años. Recuperado el 3 de abril de 2013 de <http://www.vistazo.com/webpages/tecnologia/?id=14868>
- Roe, J. (s.f.). Análisis de la Industria Panadera. Recuperado el 7 de abril de 2013 de [http://www.ehowenespanol.com/analisis-industria-panadera-sobre\\_100696/](http://www.ehowenespanol.com/analisis-industria-panadera-sobre_100696/)
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). Finanzas Corporativas. (8.ª ed.). Estado de México, México: Mc Graw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Ecuador avanza en la diversificación de su matriz productiva. Recuperado el 27 de septiembre de 2013 de <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-diversificacion-de-su-matriz-productiva/>
- Servicio de Rentas Internas. (2010). Sociedades. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/33>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Constitución. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Treviño, R. (2010). Publicidad: comunicación integral en marketing. (3.ª ed.). Estado de México, México: McGrawHill.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL permite determinar los factores externos que pueden afectar o ayudar al desempeño del negocio que se busca implantar; este análisis a su vez permite identificar los factores más importantes para realizar las matrices estratégicas (David, 2008, p.82).

- **Político:**

La República del Ecuador es una república libre, democrática y regida por una Constitución Política. Tiene una forma de gobierno conformada por tres poderes de gran importancia: el poder ejecutivo, el poder legislativo y el judicial. El poder ejecutivo está conformado por la Presidencia y Vice Presidencia de la República; el legislativo es liderado por la Asamblea Nacional, conformada por asambleístas elegidos libremente en votaciones que representan a cada provincia. Por último, el poder judicial está conformado por las distintas Cortes Provinciales, Corte Superior, Corte Suprema y Tribunal Constitucional como última instancia. (Central Intelligence Agency [CIA], 2013).

El Ecuador tiene varios partidos políticos y varias fuerzas políticas muy importantes, entre las más fuertes e influyentes se encuentra Alianza País, el Movimiento Creó, entre otros. (CIA, 2013). Actualmente el presidente del Ecuador es Rafael Correa Delgado, quien ha regido el país por los últimos 7 años, desde su mandato el país ha experimentado una época de estabilidad política.

Por motivos de simplificar el análisis, se unirá el análisis legal en el análisis político. Por lo tanto, en la parte legal el país presenta garantías para iniciar empresas y existe algo de seguridad jurídica provista por el Estado Ecuatoriano (CIA, 2013). Actualmente el Gobierno de la República ha invertido grandes sumas de dinero en impulsar emprendimiento y nuevas empresas. Según la

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica (2013), el Ecuador ha invertido más de 540 millones de dólares en impulsar nuevos emprendimientos.

En conclusión, el país presenta actualmente una estabilidad política y un marco jurídico en donde existen garantías constitucionales para personas naturales y jurídicas; exhibe un entorno en donde existe apoyo para impulsar nuevos emprendimientos y nuevas empresas. Esto demuestra que el país presenta el momento idóneo para implantar nuevos negocios como es el caso de la panadería a domicilio en el valle de Cumbayá.

Al igual que cualquier empresa de responsabilidad limitada se debe tener en cuenta los requisitos de la Superintendencia de Compañías para su constitución, los cuales consisten en registrar el nombre o razón social, solicitar la aprobación de la constitución, determinar el número de socios, el capital mínimo para la constitución, las participaciones de cada uno de los socios, la descripción del objeto social de la compañía, y el origen de la inversión. (Superintendencia de Compañías, s.f.).

Por otro lado la empresa deberá inscribirse en el registro único de contribuyentes (RUC), con el fin de emitir comprobantes de venta que sean autorizados por el Servicio de Rentas Internas para poder presentar sus declaraciones de impuesto. (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2010).

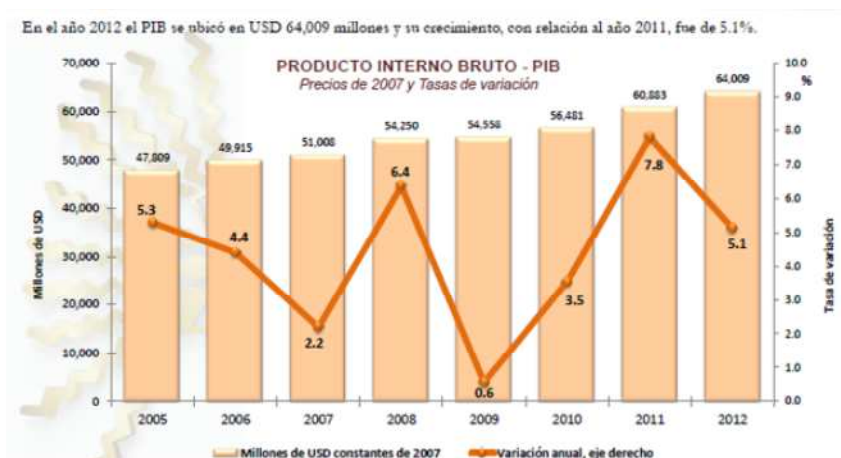
Adicionalmente de acuerdo al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (s.f.), es necesaria la tramitación de permisos de construcción en esta institución. Por último, se debe obtener los permisos de funcionamiento en el Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2008).

- **Económico**

El Ecuador es una economía dolarizada que básicamente sustenta su economía en su mayor parte con recursos petroleros, sin embargo, actualmente el

Gobierno está intentando dar un giro al diversificar la matriz productiva y dejar de depender tanto del petróleo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, [SENPLADES] 2012). Desde la crisis de 1999 el país ha experimentado una estabilidad económica con un crecimiento promedio de 3% (CIA, 2013). Por otro lado, el sector industrial ha experimentado un crecimiento del 8% en el último tiempo según datos provistos por la SENPLADES (2012).

En el siguiente gráfico provisto por BCE (2014, p. 5) se puede observar la evolución del PIB en los últimos años:



Tomado de BCE, 2014, p.5.

En un documento realizado por la Corporación Financiera Nacional en el año 2012 se puede ver el gráfico del Producto Interno por Sector en el Ecuador:



Tomado de Corporación Financiera Nacional, 2013, p. 1.

Como se puede observar en el gráfico anterior, la industria manufacturera, industria a la cual pertenece la industria de la panadería, es una de las más fuertes por nivel de inversión de PIB con un 14%.

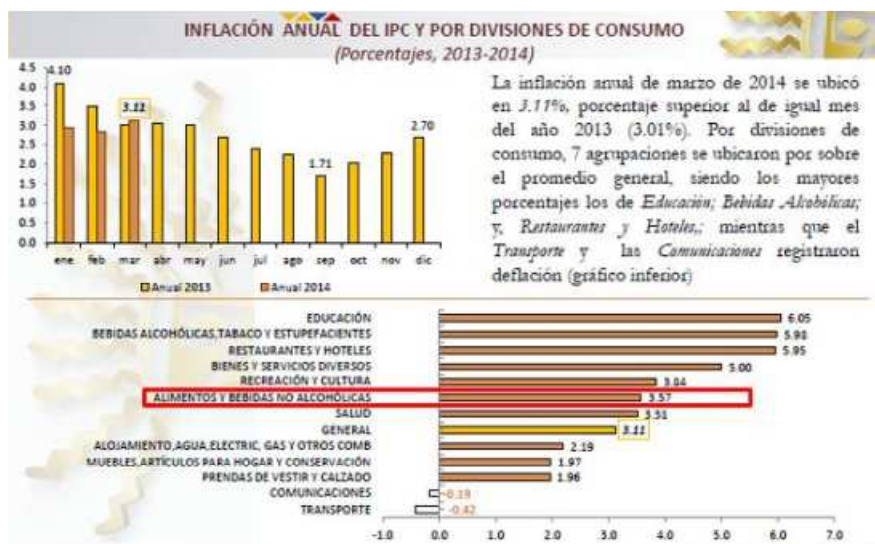
Por otro lado, el nivel de desempleo del Ecuador se encuentra entre uno de los más bajos de América Latina ubicándose en 4,9% aproximadamente (CIA, 2013).

Una variable de extrema importancia es la inflación que presenta el país; la inflación anual para el 2013 fue de 2,70%, ubicándose así entre las más bajas de la región. (BCE, 2014, p. 22).



Tomado de BCE, 2014, p.22.

En el siguiente gráfico provisto también por el BCE (2014, p. 23), se puede observar la inflación del índice de precios al consumidor anual por divisiones de consumo.

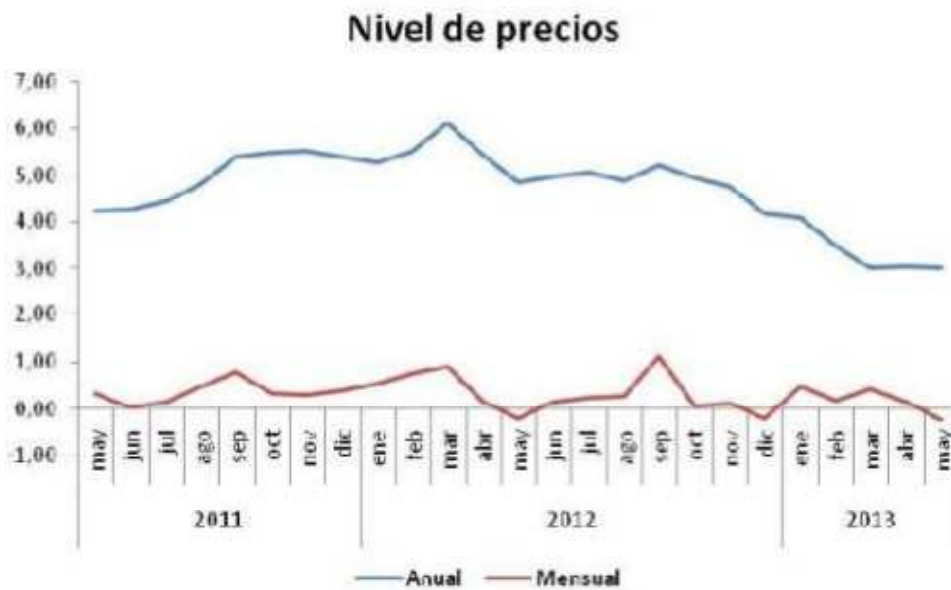


Tomado de BCE, 2014, p. 23.

Como se puede ver, la inflación del índice de precios al consumidor del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas fue del 3,57% en marzo del 2014.

El Índice de Precios al Consumidor es una variable que mide la incidencia y “los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país” (INEC, 2013). Sin embargo, y como era de esperarse con una inflación controlada, este índice también se ha estabilizado en los últimos años, lo que nos dice que los productos de la canasta básica en su generalidad no han se visto afectados significativamente por incrementos en el nivel de precios (INEC, 2013). Para corroborar esto se puede observar el siguiente gráfico provisto por la Corporación Financiera Nacional (2013, p. 1), que demuestra la variación de precios en los últimos años:





Tomado de Corporación Financiera Nacional, 2013, p. 1.

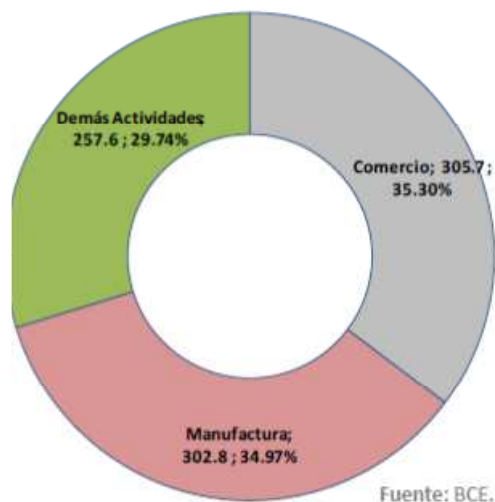
Como se puede observar el nivel de precios desde el año 2011 hasta el I Trimestre del 2013 ha variado relativamente poco, lo cual es bueno para la economía nacional y demuestra estabilidad económica.

Por otro lado, en lo que se refiere a la inflación del índice de precios al productor se puede ver una reducción en los años 2011, 2012 y 2013 en el siguiente gráfico provisto por el BCE.



Tomado de BCE, 2014, p. 27.

Adicionalmente, en lo que se refiere a crédito, en el siguiente gráfico provisto por el BCE (2014, p. 29), se puede observar del volumen total de crédito del país, el porcentaje de crédito destinado a la industria manufacturera es de 34,97%.



Tomado de BCE, 2014, p. 29.

Por otro lado, “la tasa de interés efectiva activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes”, y la tasa de interés pasiva “es la tasa que pagan los bancos comerciales o similares por depósitos a la vista, a plazo o de ahorro. (Banco Mundial, 2014). De acuerdo al BCE (2014, p. 78), las tasas de interés activas y pasivas fluctuaron de la siguiente manera durante el último año:

**TASA DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES**  
Porcentajes, Mayo 2013 – 2014

Segmento	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
Productivo Corporativo	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	<b>7.64</b>
Productivo Empresarial	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	<b>9.46</b>
Productivo PYMES	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	<b>11.08</b>
Consumo	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	<b>15.96</b>
Vivienda	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	<b>10.92</b>
Microcrédito Minorista	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	<b>28.40</b>
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	<b>25.00</b>
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	<b>22.15</b>

Tomado de BCE, 2014, p. 78.

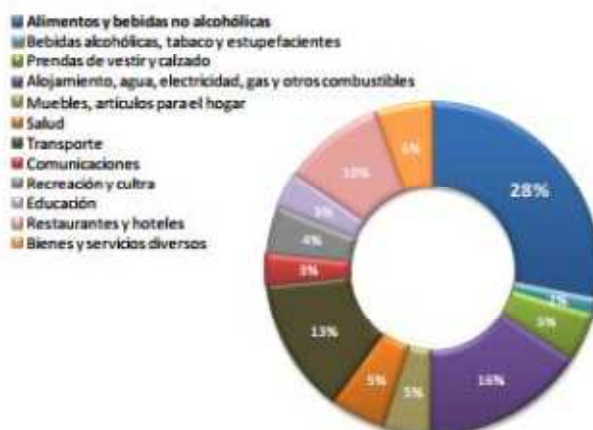
TASA DE INTERÉS PASIVA EFECTIVA REFERENCIAL POR PLAZO  
Porcentajes, Mayo 2013 – 2014

Plazo en días	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
30-60	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	4.05
61-90	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	4.52
91-120	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	5.33
121-180	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.66
181-360	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	6.30
>361	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	7.10

Tomado de BCE, 2014, p. 78.

Por otro lado, en lo referente al gasto de los hogares, se puede notar que los hogares a nivel nacional destinan el 28% de su gasto hacia consumo de alimentos.

Gráfico 4.11 Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional



Tomado de Carrillo e INEC, 2009, p. 13.

Dentro del gasto en alimentos y bebidas, en el siguiente cuadro se puede observar que el 6,2% se destina al consumo de pan en el área urbana.

	Nacional	Urbano	Rural
Arroz	6,5%	Carne de res	6,3%
Carne de res	6,3%	Leche líquida	6,2%
Pan	5,8%	Pan	4,9%
Leche líquida	5,4%	Arroz	5,7%
Pescado fresco	4,2%	Pescado fresco	4,4%
Pollo entero	4,1%	Pollo entero	4,4%
Presas de pollo	3,9%	Presas de pollo	4,2%
Queso	3,5%	Queso	3,5%
Papa	2,9%	Papa	2,6%
Aceite vegetal	2,5%	Gaseosas	2,5%
Gaseosas	2,4%	Huevos de gallina	2,2%
Azúcar	2,4%	Aceite vegetal	2,1%
Huevos de gallina	2,1%	Azúcar	2,1%
Carne de chancho	1,9%	Yogurt	1,9%
Sardinas y atún	1,9%	Carne de chancho	1,7%
Yogurt	1,6%	Sardinas y atún	1,7%
Tomate riñón	1,6%	Tomate riñón	1,5%
Manzana	1,3%	Agua sin gas	1,4%
Cebolla paiteña	1,3%	Manzana	1,4%
Fideos	1,3%	Plátano verde	1,2%
Resto de productos	37,1%	Resto de productos	36,7%
Total gasto	100,0%	Total gasto	100,0%

Tomado de Carrillo e INEC, 2009, p. 14.

Al haber analizado estas variables que son las de mayor importancia en una economía, se puede notar que la economía ecuatoriana se encuentra en una estabilidad y una época de crecimiento sostenido; lo que nos indica que la economía en su generalidad se encuentra caminando bien y por ende su población se encuentra mejorando su nivel de vida y capacidad adquisitiva.

- **Social**

De acuerdo al INEC (2010), la población del Ecuador es de 14'483.499 personas, que residen en las diferentes provincias del país. Específicamente, la provincia de Pichincha cuenta con 2'576.287 habitantes. Dentro de esta provincia, el cantón Quito está conformado por 2'239.191 personas, de las cuales 31.463 viven en la parroquia de Cumbayá.

Por otro lado, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC (2010), la población del país se divide de la siguiente manera: el 49,6% de la población son hombres y por lo tanto, el 50,4% son mujeres. En lo que se refiere a edades, el 31,27% de la población se encuentra entre los 0 y 14 años de edad, el 18,72% entre los 15 y 24 años, el 37,19% entre los 25 y 54 años, el 6,33% entre los 55 y 64 años, y por último, el 6,49% tiene más de 65 años de edad. De esta manera, edad media de la población es de 26 años aproximadamente.

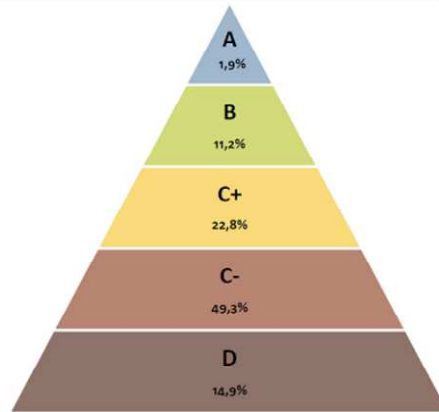
Dentro de la parroquia de Cumbayá, el promedio de personas por hogar es de 3,49, por lo que se puede decir que en la parroquia hay un total de 8.996 hogares (INEC, 2010), sin embargo se espera que el número de habitantes incremente con los años puesto a que la tasa de crecimiento poblacional del país es del 1,95% (INEC, 2010).

De acuerdo a los datos de la CIA (2013), el idioma principal hablado en el país es el español, sin embargo hay gran cantidad de gente que habla idiomas indígenas como el quechua o shuar debido a la diversidad de etnias existentes las cuales se dividen de la siguiente manera: 71,9% de la población son mestizos, el 7,4% son montubios, el 7,1% representan a los afroecuatorianos, el 7% son indígenas y tan sólo el 6,1% son de raza blanca.

En lo que se refiere a salud, la CIA (2013), asegura que entre las principales enfermedades infecciosas que tiene la población se encuentran aquellas transmitidas por el agua o alimentos como la diarrea bacteriana, hepatitis A y fiebre tifoidea. Además el 6,2% de los niños sufren de desnutrición y el 21,4% de la población tiene obesidad.

Por otro lado, en cuanto a educación, el país destina el 4,9% del PIB a esta área, lo que ha ayudado a disminuir el índice de analfabetismo el cual actualmente es de 8,4%. De la misma forma, esta mejoría en la educación ha contribuido a una disminución de la tasa de desempleo, la cual se encuentra en 14,1% (CIA, 2013).

Finalmente la población del Ecuador se divide en varios niveles socioeconómicos que forman una estructura piramidal en la sociedad. De acuerdo a una encuesta de estratificación de nivel socioeconómico realizada por el INEC (2011), la población se divide de la siguiente manera:



Tomado de INEC, 2011

Pero esta división socioeconómica no es representativa de la parroquia de Cumbayá: “30% de las personas que viven en Cumbayá ganan por encima de USD10.000 mensuales” (Revista Líderes, 2013), este dato se corrobora con la información proporcionada por el grupo 3.1416 en su cotización por campañas publicitarias en donde se afirma que 15000 personas residentes del Valle de Cumbayá tienen ingresos superiores a \$7,000 mensuales. Ver Anexo 13: Propuestas Medios Publicitarios.

Según los datos proporcionados, se puede notar que la población de Ecuador representa un mercado atractivo debido a su tamaño y estructura poblacional. La población es bastante equilibrada en cuanto al género, y el mayor porcentaje de la población se encuentra concentrado entre los 25 y 54 años de edad, lo cual también representa una gran oportunidad comercial, pues la mayoría de personas de esta edad son económicamente activas, lo que incrementa su poder adquisitivo. Adicionalmente, se puede decir que la parroquia de Cumbayá tiene una alta densidad poblacional y un elevado nivel socioeconómico, dando oportunidad a la entrada de nuevos negocios para satisfacer este mercado.

- **Cultural**

El consumo de pan en Ecuador es bastante alto. El pan es uno de los alimentos más consumidos en el país a nivel de todas las clases sociales y su consumo se ha convertido en una cultura y tradición representativa del país (Capón, 2011).

En el mismo artículo del diario El Comercio redactado por Capón (2011), comenta que el consumo per cápita de pan es extremadamente alto: “Según el Gremio de Panificadores, el consumo de pan por persona es de cuatro unidades al día. Dos en la mañana y dos en la tarde, en promedio”. Y según el mismo artículo el gusto de los consumidores es muy variado y siempre buscan un producto fresco.

Por otro lado, en lo que se refiere a la utilización de servicios a domicilio, esta ha sido creciente durante el último tiempo en el país y en el mundo entero:

“El ritmo de vida actual, marcado en gran medida por las exigencias laborales, resulta cada vez menos compatible con la realización de otras tareas y actividades cotidianas que, a pesar de requerir la debida atención, acaban por suponer una preocupación añadida para las personas, que no encuentran el tiempo necesario para afrontarlas cada día junto a sus obligaciones profesionales. Como respuesta a esta realidad surgen las llamadas empresas de teleservicios, las cuales prestan servicios a domicilio de carácter integral relacionados con la vida personal y el hogar” (Euskadi Emprende, 2012).

- **Tecnológico**

En lo que se refiere al entorno tecnológico del país, se puede decir que las comunicaciones se han desarrollado y mejorado notoriamente en la actualidad. De acuerdo a la CIA (2013), en Ecuador existen 2'211.000 líneas de telefonía fija y 15'333.000 líneas de telefonía celular.

Por otro lado, en cuanto a medios de difusión, Ecuador cuenta con varios canales de televisión nacionales y con más de 300 emisoras de radio tanto privadas como gubernamentales. Adicionalmente, el uso del internet ha crecido notoriamente, llegando a tener 3'352.000 usuarios en el año 2009 (CIA, 2013).

Según los datos mencionados, se puede notar que en Ecuador se está dando mayor apertura a la tecnología, sobre todo al uso de telefonía celular y de internet, lo cual representa una facilidad en las oportunidades comerciales que brinda el país ya que gracias a la presencia de estas tecnologías la manera de trabajar y de hacer negocios está cambiando notoriamente.

En lo que se refiere a panadería específicamente, se puede decir que en los últimos años se han desarrollado equipos tecnológicos que han facilitado la fabricación de pan, como lo son la cámara de fermentación controlada que permite acelerar o retrasar el tiempo de fermentación y la cámara de ultra congelamiento que permite congelar el producto terminado y almacenarlo fresco hasta por 45 días. Ya existen varias empresas que importan estos equipos en el país. Ver Anexo 2: Características de las Tecnologías de Ultra Congelamiento.

- **Ambiental**

En lo que se refiere al entorno ambiental, en Ecuador se producen 21.840 millones de kWh de electricidad y solamente se consumen 14-920 millones de kWh. Por otro lado, las emisiones de dióxido de carbono producidas por el consumo de energía fueron de 24'430.000 metros cúbicos en el 2010. Finalmente, la cantidad de gas natural consumida anualmente es de 330 millones de metros cúbicos aproximadamente (CIA, 2013).

Estos datos sugieren que para el tamaño del país, Ecuador mantiene altos índices de contaminación y que a pesar del notable incremento de la conciencia ambiental y el cuidado del medio ambiente, ésta no es una característica representativa de la sociedad; lo que puede aconsejar a las empresas a comercializar productos y servicios que promuevan la conciencia ambiental, creando así una nueva necesidad en este mercado por cuidar el entorno.



## ANEXO 2

### CARACTERÍSTICAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE ULTRA CONGELAMIENTO (CATÁLOGO PROVEEDORES)

**Abbattitori di temperatura**  
Abatidores y ultracongeladores

**EasyChill**

**E5 E10 E15 E15.2 E20**

#### Tecnología y funcionalidad

*El abatimiento rápido es el mejor sistema natural para alargar la vida del alimento.*

*Tecnomac, utilizando su amplia experiencia en el campo de la refrigeración alimentaria, ha creado la gama de abatidores de temperatura **EasyChill**. Este tipo de maquinaria se utiliza para mejorar la organización y la calidad de la elaboración de alimentos en restaurantes, pastelerías, panaderías y heladerías.*

*Gran potencia, versatilidad y fiabilidad son características que ayudan a definir mejor el sistema de abatimiento **EasyChill**.*

*Infinidad de usuarios en todo el mundo ya están utilizando con éxito los abatidores Tecnomac, satisfechos de haber mejorado su trabajo dedicando más tiempo a la creatividad.*

*El abatimiento rápido negativo (ultracongelación) se utiliza para bajar la temperatura del alimento hasta  $-18^{\circ}\text{C}$  al corazón en el menor tiempo posible, manteniendo intactas las propiedades organolépticas de los alimentos, gracias a la micro-cristalización del agua. La ultracongelación posibilita almacenar tanto productos cocinados como no cocinados manteniendo su consistencia y calidad original durante varios meses. La velocidad de la ultracongelación del abatidor Tecnomac forma microcristales, los cuales no alteran la estructura o características del alimento, en contraste con la congelación lenta tradicional que determina la formación de macrocristales que perjudican así la estructura celular del alimento.*

## Aplicaciones

### **Panificación**

*El sector de la panificación no ha sufrido ninguna gran transformación en los últimos años en relación a la utilización de la tecnología del frío. Este sector exige reducción del trabajo nocturno, de la mano de obra, de las horas extraordinarias y la necesidad de ofrecer siempre una gran variedad de producto dirigida al consumidor final. Por estos motivos el abatidor se convierte en un instrumento fundamental en los laboratorios modernos de la panificación. Más allá del abatimiento del producto crudo, semi-cocido o cocido, la calidad y potencia de Tecnomac permiten la congelación del producto pre-fermentado listo ya para hornearlo (pan especial, pizzas, focaccias, etc...); de esta manera se obtiene el máximo aprovechamiento derivado de la "técnica del frío".*

## Ventajas

### **AHORRO DEL TIEMPO**

*Gracias al aumento de la conservación del producto abatido, es posible planificar mejor la producción y preparar anticipadamente mayor cantidad de producto final o semielaborado, evitando así, la preparación diaria. Todo esto manteniendo siempre una alta calidad del producto servido y dejando más espacio a la creatividad.*

### **REDUCCIÓN DE LOS DESPERDICIOS**

*El abatidor alarga la duración del producto durante la conservación y otorga más tiempo a los métodos de preparación de las primeras materias, reduciendo notablemente los desperdicios.*

## **Reducción de la carga bacteriológica**

*La proliferación bacteriana es muy veloz cuando el producto está expuesto a una temperatura de entre  $+65^{\circ}\text{C}$  y  $+10^{\circ}\text{C}$ . Entorno a los  $+37^{\circ}\text{C}$  la bacteria se duplica cada 20 minutos.*

*El abatidor Tecnomac permite pasar rápidamente el intervalo peligroso de temperatura, enfriando a  $+3^{\circ}\text{C}$  al corazón de producto en el menor tiempo posible. De este modo se reduce al mínimo la carga bacteriana presente después de la cocción del producto, mejorando la calidad, las características organolépticas y la seguridad alimentaria.*

## ANEXO 3

### LISTA DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA PARA PANADERÍA

Entre los proveedores de materia prima para panadería, los principales son los siguientes:

Harinas
La Industria Harinera S.A. (Harina Santa Lucía)
Molinos del Ecuador C.A (Grupo Moderna)
Molinos La Unión
Empresa Industrial Egüez Cueva Cia Ltda.
Fábrica de alimentos S.A. Falimensa
Industrial Prodemsá Cia. Ltda.
Molino El Cóndor C.A
Molinos e Ind. Quito – Royal
Molinos el Censo
Maicena
Maicena Iris
Mejorador de Masa
Levapan
Fleischman
Sal
Ecuá Sal
Dipor (Cris Sal)
Azúcar
San Carlos
Compañía Azucarera Valdez
La Troncal
Levadura
Levapan
Fleischman
Moderna Alimentos
Leche
Pasteurizadora Quito (Vita Leche)
Nestlé
Parmalat
Agua
Tesalia
SPA
All Natural
Materia Grasa para Panadería:
Fleischman
Levapan
Moderna Alimentos
Huevos
Indaves
Huevos Pío
Huevos Oro
Mantequilla
Consorcio Alimec, Mantequilla Miraflores
Pateurizadora Quito (Mantequilla Vita)
Productos Lácteos González

Adaptado de Alimentaryá, 2014 y Ekos Negocios, 2014.

## **ANEXO 4**

### **PROVEEDORES DE EQUIPOS Y MAQUINARIA PARA PANADERÍA**

Los principales proveedores de equipos y maquinaria para panadería

- Adeucarpi
- INOX, Hornos y Equipos
- Hornos Andino
- MINERVA S.A.
- ECUA Hornos
- Alaska Refrigeración
- EQUIPAN
- Montero
- TERMALIMEX
- Chef SERVI
- Ochoa Importaciones
- Frigomaq
- Tecmy Equipos

(Páginas Amarillas.com, 2014).

## **ANEXO 5**

### **TENDENCIA DE LOS COSTOS DE MATERIA PRIMA**

Los costos promedio de la materia prima del pan en el 2008 se establecían de la siguiente manera: “Un saco de azúcar, en 30 dólares. Una libra de manteca en 75 centavos, y la de mantequilla en 77. Cuatro libras de sal en 60 centavos y 1,32 la libra de levadura.” (Diario La Hora, 2008).

En el año 2009 se detectó un incremento mínimo en la materia prima para la elaboración del pan:

“El problema radica de manera especial en el costo de la harina, que, en la actualidad, bordea los \$32 por cada saco (...) No solo la harina es el inconveniente, también ha subido el precio de la manteca, que se encuentra en alrededor de \$22, los 15 kilos y \$80, los 55 kilos” (Diario Hoy, 2009).

Mientras que en el año 2010, los precios de estos componentes se mantuvieron estables, lo cual se dio gracias a un acuerdo entre la Ministra Coordinadora de la Producción Nathalie Cely y los distintos sectores de la industria panadera (Diario Hoy, 2010).

A pesar de que el precio de la mayoría de ingredientes para la elaboración del pan se mantuvo en el año 2011, la harina incrementó su valor: “Los últimos valores citan al quintal de harina en \$38” (Diario Hoy, 2011).

Por otro lado, en el año 2012 se dieron incrementos significativos en el costo de la materia prima para la elaboración de pan, “(...) el quintal de harina (...) está a 42 dólares” (Diario La Hora, 2012).

Por último, en lo que va del año 2014, el precio del quintal de harina se ha mantenido relativamente igual. Sin embargo, los demás insumos si han tenido variaciones en su precio:

“en los mercados se registraron subidas en el precio de la manteca, de \$ 100 a \$ 115 los 55 kg; del azúcar, de \$ 42 a \$ 45 el quintal; y de la levadura, de \$ 2 a \$ 2,12 los 500 gramos” (Diario Digital Centro, 2014).

## ANEXO 6

### MATRICES ESTRATÉGICAS

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz de evaluación de Factores Externos es una herramienta que permite a las empresas evaluar la información del entorno macroeconómico y cómo la empresa responde a sus amenazas y oportunidades. (David, 2008, p. 110).

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1.- El pan es un producto de consumo masivo.	0,06	3	0,18
2.- Alta población en el valle de Cumbayá con alto poder adquisitivo.	0,06	4	0,24
3.- La industria de panadería es una industria creciente con una tendencia creciente de consumo de pan gourmet.	0,06	4	0,24
4.- Inexistencia de una empresa proveedora de este servicio de personalización de pedidos y entrega a domicilio.	0,08	4	0,32
5.- Creciente tendencia de uso de servicios a domicilio.	0,07	4	0,28
6.- Aumento en el uso de tecnologías de información (internet y teléfonos móviles).	0,05	4	0,20
7.- Gran cantidad de proveedores de materia prima y mano de obra para la elaboración del pan.	0,03	2	0,06
8.- Largas distancias entre los hogares de los consumidores y las panaderías en el sector de Cumbayá.	0,04	2	0,08
9.- Aparición de nueva tecnología para la elaboración y conservación del producto.	0,06	3	0,18
10.- Fácil acceso a préstamos por parte de las entidades bancarias públicas y privadas.	0,03	2	0,06
<b>Amenazas</b>			
1.- Gran cantidad de competidores en la industria.	0,07	4	0,28
2.- Existencia de varios productos sustitutos del pan.	0,06	3	0,18
3.- Probabilidad de que la competencia copie el modelo de negocio de entrega a domicilio.	0,06	4	0,24
4.- Tendencia de los consumidores a acudir a las panaderías tradicionales.	0,07	4	0,28
5.- Fácil entrada de nuevos competidores a la industria.	0,05	3	0,15
6.- Creciente aparición de leyes y reglamentaciones por parte de los organismos regulatorios de control.	0,02	2	0,04
7.- Resistencia al cambio por parte de la sociedad.	0,03	3	0,09
8.- Fuerte posicionamiento de marcas competidoras.	0,05	2	0,10
9.- Posible eliminación del subsidio a la gasolina.	0,03	2	0,06
10.- Bajo precio del pan popular.	0,02	3	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,32</b>

Adaptado de David, 2008, p. 111

La Matriz EFE arrojó un resultado de 3,32, lo que indica que la empresa se encuentra sobre el promedio, es decir responde de una manera favorable y eficaz a las amenazas y oportunidades presentes en el mercado en donde se desenvuelve. (David, 2008, p. 110).

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Una vez realizada la Matriz EFE, es conveniente realizar un análisis de la competencia más cercana que la empresa que se piensa implantar tendrá para poder compararse con esta futura competencia y poder observar los factores críticos de éxito para el posterior negocio. La matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que ayuda a identificar los competidores de una empresa y sus factores críticos de éxito en comparación con la misma (David, 2008, p. 110). Por lo tanto se realizará la matriz MPC para medir o comparar la posición de la panadería a domicilio frente a la competencia más fuerte y cercana que tendrá este negocio evaluando los factores críticos de éxitos de las empresas.

Las empresas que se evaluarán a continuación si bien no son la competencia directa de la panadería a domicilio ya que ninguna de ellas ofrece servicio a domicilio; son las empresas que ofrecen pan gourmet y se encuentran en el valle de Cumbayá y que atienden a un target de nivel socioeconómico alto; estas panaderías son: Cyrano, Arenas y Pan del Parque. Como se puede observar en la ponderación, los factores críticos de éxito más importantes son: participación de mercado, fidelidad de los clientes, distribución y puntos de venta, y variedad de los productos; dentro de estos factores se evaluará a la panadería a domicilio frente a la competencia.

		Panadería a Domicilio		Cyrano		Arenas		Pan del Parque	
Factores Críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada
Participación de Mercado	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Calidad de los Productos	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12	2	0,24
Capacidad de Producción	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Fidelidad de los Clientes	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,30	3	0,45
Servicio al Cliente	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11	3	0,33
Distribución y Puntos de Venta	0,14	4	0,56	2	0,28	3	0,42	1	0,14



Publicidad y Marketing	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Extensión de Línea Productos de Panadería	0,14	4	0,56	3	0,42	1	0,14	2	0,28
<b>TOTAL</b>			<b>2,92</b>		<b>3,05</b>		<b>2,1</b>		<b>2,02</b>

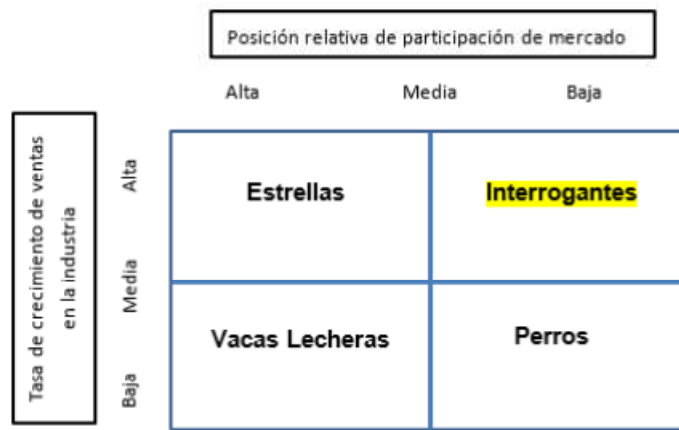
Adaptado de David, 2008, p. 112.

Una vez realizada la matriz, podemos concluir que la panadería Cyrano tiene un perfil competitivo fuerte en relación a las otras empresas analizadas, esto se debe a su gran posicionamiento y tiempo que ha estado en el mercado; sin embargo, a pesar de ser esta empresa la más fuerte en el total, se puede ver que la Panadería a Domicilio presenta ciertas fortalezas relativas en comparación a Cyrano, Arenas y Pan del Parque; específicamente en: calidad de los productos, servicio al cliente, distribución, publicidad y marketing y extensión de línea de productos de panadería.

Estas fortalezas se deben a que la panadería a domicilio ofrecerá un producto gourmet, con servicio al cliente totalmente personalizado, realizará esfuerzos constantes de marketing por posicionar a la marca y ganar participación de mercado, y en lo que se refiere a extensión de línea de productos de panadería, la empresa buscará mantener y ofrecer gran variedad de panes para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

- **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz BCG es una herramienta que permite diferenciar las divisiones de negocios según su participación de mercado y el crecimiento de la industria en la que compiten, con el fin de seleccionar las estrategias adecuadas para el negocio (David, 2008, p. 227). En el caso del negocio de la panadería a domicilio, solo existe una división, por lo que la matriz se vería de la siguiente manera:



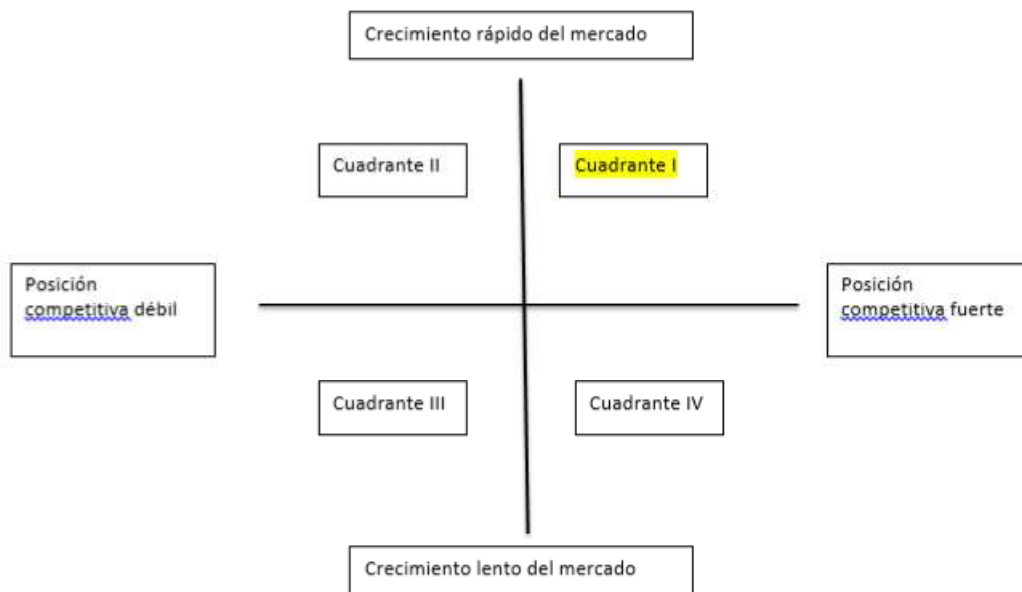
Adaptado de David, 2008, p. 231

Dentro de la matriz BCG, la panadería a domicilio se encontraría en el cuadrante de las interrogantes, ya que es un negocio nuevo, por lo que su posición relativa de participación de mercado es baja. Mientras que, como se observó en el análisis de la industria, su tasa de crecimiento de ventas es alta.

Al encontrarse en este cuadrante, se debe buscar y aplicar estrategias que permitan a este negocio convertirse en una estrella y evitar que su crecimiento se estanque y que lleguen a formar parte del cuadrante de los perros. De acuerdo a David (2008, p. 232.), las estrategias que se recomienda usar en el cuadrante de las interrogantes son las estrategias intensivas, entre las cuales se encuentran la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Al ser un negocio nuevo, las estrategias que se buscará aplicar son específicamente las de desarrollo de producto y penetración de mercado.

- **Matriz de la Gran Estrategia**

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que permite formular estrategias adecuadas para una división de negocio en base a la posición competitiva de la misma y el crecimiento del mercado (David, 2008, p. 237). Al igual que la BCG, al tener la panadería a domicilio una sola división de negocio, la matriz se vería de la siguiente manera:



Adaptado de David, 2008, p. 240.

Dentro de la matriz de la gran estrategia, la panadería a domicilio se encuentra en el cuadrante I, ya que el crecimiento del mercado es rápido, y el negocio tiene una posición competitiva fuerte debido a sus grandes diferenciadores frente a las demás empresas de la industria tanto en lo que se refiere a producto como servicio.

Según David (2008, p. 240.), cuando una empresa se encuentra en el cuadrante I de esta matriz, puede tomar las siguientes estrategias: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

Para tener concordancia con las estrategias a utilizarse de acuerdo a la matriz BCG, el negocio de la panadería a domicilio, al ser un negocio nuevo se enfocará en las estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercado. Así mismo, la empresa al brindar un servicio a domicilio, estaría aplicando una estrategia de integración directa hacia adelante, también recomendada para este cuadrante, al tener control de sus propios canales de distribución para llegar al consumidor final.

- **Matriz de las Cuatro Acciones, Estrategia del Océano Azul**

De acuerdo a Kim y Mauborgne (2008, p. 25-32), la matriz de las cuatro acciones es una herramienta que permite a las empresas identificar y reconstruir los elementos que tienen mayor valor para los clientes, con el fin de crear una nueva curva de valor que se acople a las necesidades y gustos de los consumidores, y que permite dejar de lado los océanos rojos y buscar competir en un océano azul.

Los elementos que el negocio de la panadería a domicilio debería eliminar, incrementar, reducir y crear son los siguientes:

<b><u>Eliminar</u></b> *Tienda de venta al público *Marketing Masivo	<b><u>Incrementar</u></b> *Tecnología de producción *Calidad y exclusividad *Precio
<b><u>Reducir</u></b> *Cartera de productos complementarios	<b><u>Crear</u></b> *Servicio a Domicilio *Productos de Especialidad *Pedidos personalizados *Pago previo para adquirir un cupo mensual *Facilidad de comprar *Comodidad

Adaptado de Kim y Mauborgne, 2008, p. 32

De esta manera, la nueva curva de valor que tendría el negocio sería la siguiente:



Adaptado de Kim y Mauborgne, 2008, 42.

## ANEXO 7

### GUÍAS DE PREGUNTAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

#### 1.- Guía entrevista a expertos (Experto en Administración de empresas, marketing, y ex gerente de la panadería Arenas)

Nombre: Fernando Gómez de la Torre

Experto en Administración de empresas y marketing con conocimientos de la industria panadera al ser ex gerente de la panadería Arenas

#### Medición de la Industria

1. Háblenos un poquito de la industria panadera y de su experiencia como gerente de Arenas.
2. ¿Diría usted que una panadería es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuál es la principal y más fuerte competencia en la industria panadera?
4. ¿Cómo se debe lidiar con ella?
5. ¿Cuáles son los costos de implantación de una panadería?
6. ¿Usted nos recomienda ingresar en la industria panadera?

#### Concepto del negocio

Buscamos implantar una panadería con servicio a domicilio en el Valle de Cumbayá que ofrezca pan gourmet. La empresa operará con una red de clientes suscritos a la organización que realizarán pedidos personalizados, los cuales podrán realizar el pedido vía internet o vía telefónica o directamente en la planta de producción, en donde especificarán el tipo de pan, la cantidad deseada y la hora requerida de la entrega del producto en su hogar.

### Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Qué tan viable le ve usted a este negocio? Tanto comercial como financieramente.
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Cuáles son los principales competidores existentes en el valle de Cumbayá?
10. ¿Conoce de alguna empresa que ya utilice este modelo de negocio?

### Medición de estrategias de producción

11. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para elaborar este tipo de pan?
12. ¿Qué capacidad de producción podríamos tener con esos equipos?
13. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para garantizar una correcta producción y conservación del producto, ¿ultra-congelamiento, pre-mezclas, masas madre, etc.?

### Medición de la estrategia de distribución

14. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
15. ¿Con esa forma de distribución, tendríamos la capacidad de distribuir los pedidos a tiempo?
16. Ese método de distribución, ¿incrementa mucho el precio del pan?
17. Si es así, ¿qué deberíamos hacer para controlar ese precio y que el cliente no se vea afectado?

### Medición de estrategias de marketing y servicio al cliente

18. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este negocio al mercado?
19. ¿El negocio debería contar con una tienda de venta al público?
20. ¿Se debería ofrecer más productos aparte del pan?
21. ¿Cuál es el target adecuado para este negocio?
22. ¿Por qué medio sugeriría que se realicen las suscripciones y los pedidos?
23. ¿Mediante qué herramientas cree usted que se debería promocionar y dar a conocer el negocio?

### Medición de Factores regulatorios

24. ¿Cuáles son las principales restricciones legales, técnicas, económicas, etc.? (Preguntar registro sanitario)
25. ¿Existen factores regulatorios que podrían poner en riesgo al negocio?

### Medición Precio

26. ¿Qué precio de venta nos sugeriría usted para nuestros productos? En general.
27. ¿Cuál considera sería la forma ideal de pago para los clientes? (crédito, pago previo, al momento de la entrega de cada pedido, etc.)

### Recomendaciones

28. ¿Nos podría dar alguna recomendación que usted considere importante para este negocio?

## **2.- Guía entrevista a expertos (Experto en Marketing y Administración de Empresas)**

Nombre: Marco Pazos

Profesión: Ingeniero Comercial

Especialización: MBA y MA Marketing

1. Usted, como experto en Marketing y Administración, ¿Recomienda ingresar a la industria panadera en el Ecuador?
2. Si uno decide entrar a la industria panadera, la cual tiene miles de competidores, ¿Cómo se debería lidiar con la competencia?
3. Usted diría que ¿Existen barreras de entrada en esta industria? ¿Cómo podrían superarse?
4. ¿Cree usted que la gente está dispuesta a comprar productos tradicionales como es el pan de formas no tradicionales? ¿Qué forma cree usted que sería la adecuada para ofrecer este producto?



5. ¿Cómo podría una panadería diferenciarse de su competencia?
6. ¿Cómo lograría una panadería fidelizar a sus clientes?
7. ¿Usted ha oído de empresas que entreguen el pan a domicilio?
8. ¿Sería una buena idea hacerlo?

#### Concepto del Negocio:

Buscamos implantar una panadería con servicio a domicilio en el Valle de Cumbayá que ofrezca pan gourmet. La empresa operará con una red de clientes suscritos a la organización que realizarán pedidos personalizados, los cuales podrán realizar el pedido vía internet o vía telefónica o directamente en la planta de producción, en donde especificarán el tipo de pan, la cantidad deseada y la hora requerida de la entrega del producto en su hogar.

9. ¿Considera usted que este negocio sería rentable? ¿Por qué motivos?
10. ¿Nos podría alguna recomendación para este negocio?

### **3.- Guía entrevista a expertos (Chef Experto en Panadería y Pastelería)**

Nombre: María José Arroyo

Profesión: Chef, Gastrónoma Experta en Panadería y Pastelería

1. ¿El proceso de producción y elaboración del pan es complicado?
2. ¿Considera que el negocio de una panadería es rentable?
3. ¿Recomienda usted ingresar a la industria panadera en el Ecuador?
4. ¿Considera usted que la industria panadera es una industria saturada o tiene crecimiento potencial?
5. ¿Cómo se podría innovar en el negocio de la panadería?
6. ¿Cuáles serían las recomendaciones más importantes que usted haría al momento de iniciar una panadería?
7. ¿Cuánto creería que es el costo de implantar una panadería?

8. ¿Cuántos panes se pueden elaborar al día con un horno industrial; con un chef y unas tres personas?
9. ¿Qué es un pan gourmet?
10. ¿Cuál es el precio promedio de un pan gourmet?
11. ¿Cuál es el precio máximo que cree usted que se podría cobrar por un pan gourmet?
12. ¿Existen proveedores de materiales para hacer pan gourmet?
13. ¿Existe suficiente mano de obra calificada para la elaboración de pan gourmet?
14. ¿Usted ha oído de empresas que entreguen el pan a domicilio?
15. ¿Sería una buena idea hacerlo?

Concepto del Negocio:

Buscamos implantar una panadería con servicio a domicilio en el Valle de Cumbayá que ofrezca pan gourmet. La empresa operará con una red de clientes suscritos a la organización que realizarán pedidos personalizados, los cuales podrán realizar el pedido vía internet o vía telefónica o directamente en la planta de producción, en donde especificarán el tipo de pan, la cantidad deseada y la hora requerida de la entrega del producto en su hogar.

16. ¿Considera usted que este negocio sería rentable? ¿Por qué motivos?
17. Nos podría dar alguna recomendación para este negocio

**ANEXO 8**  
**GUÍA DE PREGUNTAS GRUPO DE ENFOQUE**

1. Presentación del moderador:
  - a. Agradecimiento y breve explicación.
2. Presentación de cada participante
  - a. Nombres
  - b. Número de miembros de su familia
3. ¿Ustedes y su familia consumen pan?
4. ¿Con qué frecuencia ustedes y su familia compran pan?
5. ¿Cuántos panes consumen en su hogar al día?
6. ¿Quién o quiénes comen el pan en su hogar?
7. ¿Qué tipo de pan es el que más consumen en su hogar?
8. ¿Dónde compran principalmente el pan?
9. ¿Aproximadamente, a qué distancia queda de su hogar el local donde compra el pan?
10. ¿Qué miembro o miembros de su familia compran el pan en su casa?

Concepto del Negocio y Degustación del Producto:

Buscamos implantar una panadería con servicio a domicilio en el Valle de Cumbayá que ofrezca pan gourmet. La empresa operará con una red de clientes suscritos a la organización que realizarán pedidos personalizados, los cuales podrán realizar el pedido vía internet o vía telefónica o directamente en la planta de producción, en donde especificarán el tipo de pan, la cantidad deseada y la hora requerida de la entrega del producto en su hogar.

11. ¿Estarían dispuestos a utilizar este servicio?  
Por favor expliquen el motivo de su respuesta
12. ¿Cómo les gustaría ordenar su pedido?
13. ¿Cada cuánto tiempo les gustaría realizar su pedido para este servicio?
  - a. Diariamente
  - b. Pedidos predefinidos

14. ¿En qué horarios les gustaría recibir el pan que han ordenado?
15. ¿Qué empaque preferirían para que el pan sea entregado?
16. ¿Cuál es el precio que considerarían pagar por una unidad de pan gourmet entregado a domicilio de las opciones de pan escogidas anteriormente?
17. ¿Qué otros productos les gustaría recibir junto con la entrega del pan a domicilio?
18. ¿Por qué tipo de medios les gustaría enterarse y obtener mayor información de este nuevo servicio?
19. ¿De qué forma les gustaría suscribirse gratuitamente a este servicio?
20. Agradecimiento.

**ANEXO 9**  
**FORMATO ENCUESTA**

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando una investigación de mercados para medir tendencias de consumo de pan en el valle de Cumbayá. Por favor colabórenos llenando esta encuesta que tomará pocos minutos de su tiempo.

**1. ¿Usted y su familia consumen pan?**

SÍ       NO

(Si su respuesta fue no, por favor pase al “Concepto del Producto”, ubicado después de la pregunta 9).

**2. ¿Con qué frecuencia usted y su familia compran pan?**

- a. Diariamente-----
- b. 5 veces por semana--
- c. 4 veces por semana--
- d. 3 veces por semana--
- e. 2 veces por semana--
- f. 1 vez por semana-----
- g. Sólo fines de semana--
- h. Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuántos panes consumen en su hogar al día?**

- a. De 1 a 3-----
- b. De 4 a 6--
- c. De 7 a 9--
- d. De 10 a 12---
- e. Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_

**4. ¿Quién consume el pan en su hogar?**

- a. Hijo/ hijos-----
- b. Esposo-----
- c. Esposa-----
- d. Empleada Doméstica--
- e. Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué tipo de pan consumen mayoritariamente en su hogar?**

- a. Baguette-----
- b. Rosas de agua-----
- c. Croissants-----
- d. Pan de dulce-----
- e. Injerto-----
- f. Pan de molde-----

- g. Pan de Centeno-----○
- h. Pan de finas hierbas---○
- i. Pan Integral-----○
- j. Multigranos-----○
- k. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

**6. ¿Dónde compra generalmente el pan?**

- a. Supermercado-----○
- b. Panadería-----○
- c. Tienda de Barrio---○

Por favor especifique el nombre de la o las opciones escogidas anteriormente

---



---

**7. ¿Aproximadamente, a qué distancia queda de su hogar el local donde compra el pan?**

- a. De 1km. a 2 km.----○
- b. De 3 km. A 4 km.----○
- c. De 4 km. a 5 km.----○
- d. 5 km. O más-----○

**8. ¿Qué miembro de la familia compra el pan en su casa?**

- a. Esposa-----○
- b. Esposo-----○
- c. Empleada Doméstica---○
- d. Otro (¿Cuál?):\_\_\_\_\_

**9. Cuando usted acude a la panadería, ¿encuentra siempre el pan de su preferencia?**

- a. SI ○
- b. NO ○

**Concepto de Producto:**

Buscamos implantar una panadería con servicio a domicilio en el Valle de Cumbayá que ofrezca pan gourmet y pan tradicional. La empresa operará con una red de clientes suscritos a la organización que realizarán pedidos personalizados, los cuales podrán realizar el pedido vía internet o vía telefónica o directamente en la tienda de venta al público, en donde especificarán el tipo de pan, la cantidad deseada y la hora requerida de la entrega del producto en su hogar.

**10. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio?**

- a. SI                       b. NO

Por favor explique el motivo de su respuesta:

(En caso que su respuesta haya sido NO, por favor dirigirse al final de la encuesta después de la pregunta 22).

**11. ¿Cómo le gustaría ordenar su pedido?**

- a. Por internet (Página Web de la empresa)-----  
b. Teléfono celular (mensajes)-----  
c. Teléfono Convencional-----  
d. Personalmente en la Planta de la Empresa----  
e. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

**12. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría realizar su pedido para este servicio?**

- a. Diariamente-----  
b. Pedido predefinido para una semana-----  
c. Pedido predefinido para dos semanas-----  
d. Pedido predefinido para tres semanas-----  
e. Pedido predefinido para un mes-----  
f. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

**13. ¿Con qué periodicidad le gustaría realizar el pago del servicio del pan entregado a domicilio?**

- a. Pago Previo para adquirir un Cupo Mensual---  
b. Al momento que se entrega cada pedido-----  
c. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

**En base a su respuesta, ¿de qué forma le gustaría realizar el pago por el servicio?**

- i. Tarjeta de Crédito---  
ii. Efectivo-----  
iii. Cheque-----

**14. ¿En qué horarios le gustaría recibir el pan que usted ha ordenado entre semana y fines de semana?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15. ¿Cuál de estos empaques prefiere para que el pan sea entregado?**

- a. Funda de papel---  
c. Caja de cartón----  
d. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

16. **¿Cuál es el precio que usted considera pagar por una unidad de pan gourmet entregado a domicilio?**

- a. 60 centavos----
- b. 70 centavos----
- c. 80 centavos----
- d. 90 centavos----
- e. 1 dólar-----
- f. Otro (especifique)\_\_\_\_\_

17. **¿Qué otros productos le gustaría recibir junto con la entrega del pan a domicilio?**

- a. Bizcochos-----
- b. Rosquillas-----
- c. Galletas-----
- d. Leche, yogurt-----
- e. Queso-----
- f. Colas, aguas, jugos----
- g. Ninguno-----
- h. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

18. **Si la empresa ofrecería productos de panadería especiales para el cuidado de la salud, para personas alérgicas o intolerantes a los principales componentes del pan, ¿Usted o algún miembro de su familia necesitaría o estaría dispuesto a comprar alguno o algunos de los siguientes?**

- a. Pan libre de lactosa----
- b. Pan libre de gluten----
- c. Pan para diabéticos----
- d. Pan orgánico-----
- e. Ninguno-----
- f. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

19. **¿Por qué tipo de medios le gustaría enterarse y obtener mayor información de este nuevo servicio?**

- a. Internet (Página Web)---
- b. Correo electrónico----
- c. Volantes-----
- d. Publicidad en revistas---
- e. Otros (¿Cuál?)\_\_\_\_\_

20. **¿De qué forma le gustaría suscribirse gratuitamente a este servicio?**

- a. Vía Telefónica-
- b. Por Internet (a través de la página web de la empresa)
- c. Personalmente en la planta de la empresa--
- d. Personalmente mediante la visita de un representante de la empresa a su hogar--
- e. Otro (¿Cuál?)\_\_\_\_\_



21. En caso de suscribirse al servicio, ¿quién sería la persona que recibiría el pedido en su hogar?

- a. Esposo-----
- b. Esposa-----
- c. Hijos-----
- d. Empleada doméstica-----
- e. Otro (¿cuál?)\_\_\_\_\_

22. ¿Le parece necesario que la empresa cuente con una tienda de venta directa al público donde oferte toda su cartera de productos además del servicio de panadería a domicilio?

SI  NO

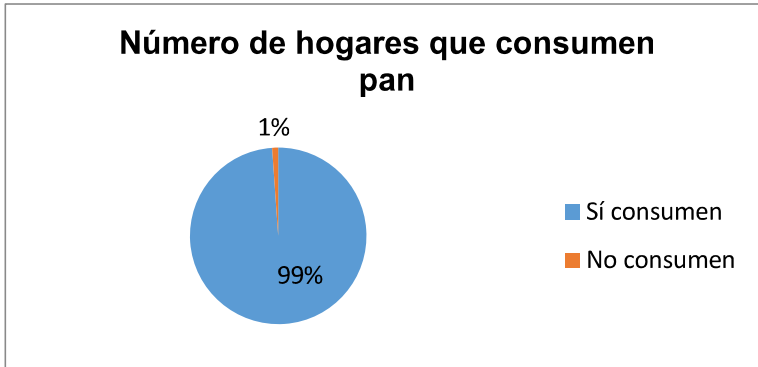
Por motivos académicos por favor ayúdenos con sus datos personales, los cuales se mantendrán bajo absoluta reserva.

- **Nombre:** \_\_\_\_\_
- **Sexo:** Masculino  Femenino
- **Edad:** \_\_\_\_\_
- **Teléfono de contacto:** \_\_\_\_\_
- **Dirección de correo electrónico:** \_\_\_\_\_
- **Sector donde vive:** \_\_\_\_\_
- **Número de miembros de su Familia:** \_\_\_\_\_

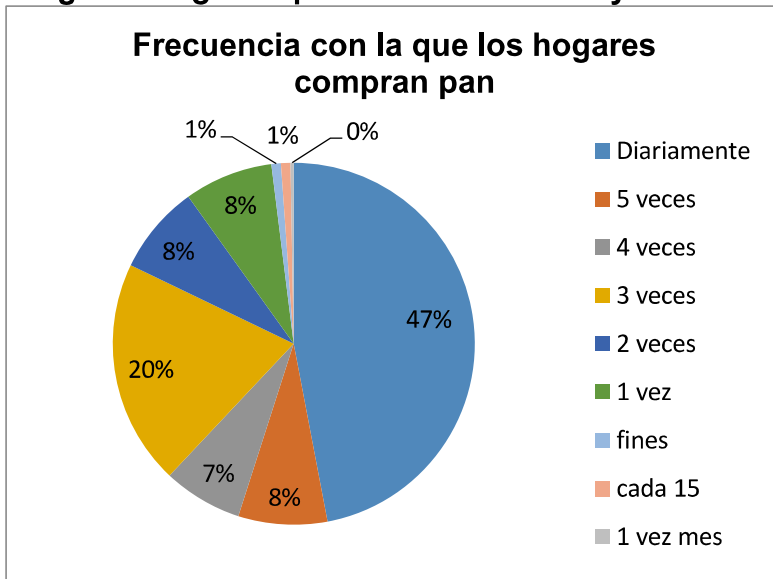
## ANEXO 10

### GRÁFICOS RESULTADOS ENCUESTAS

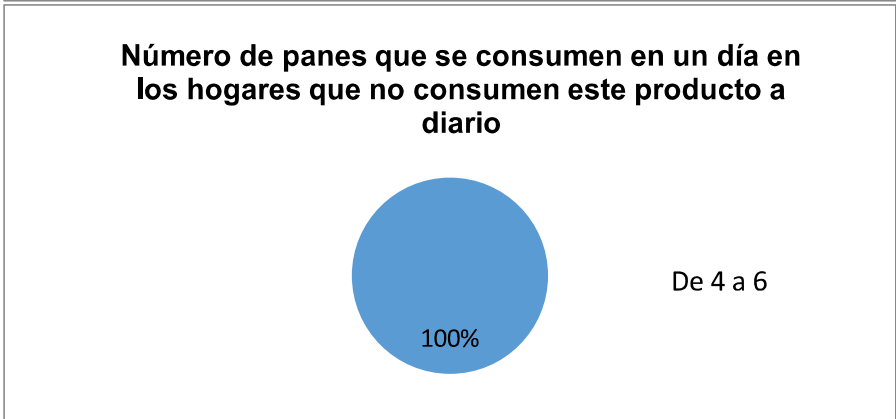
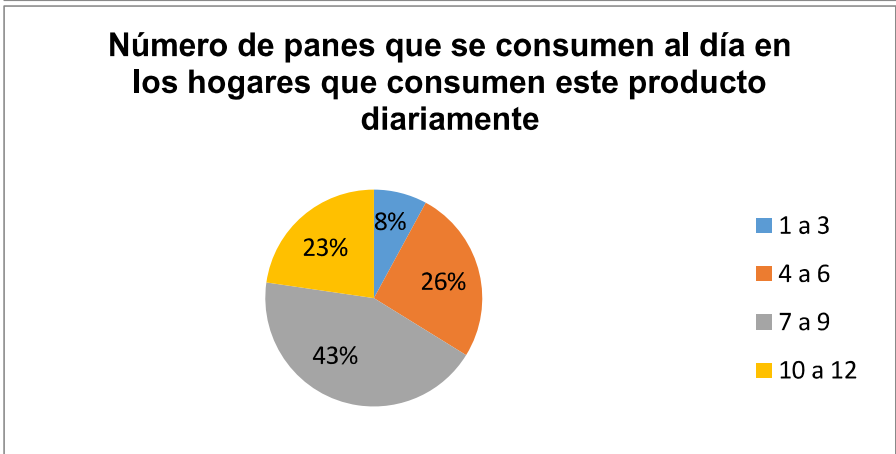
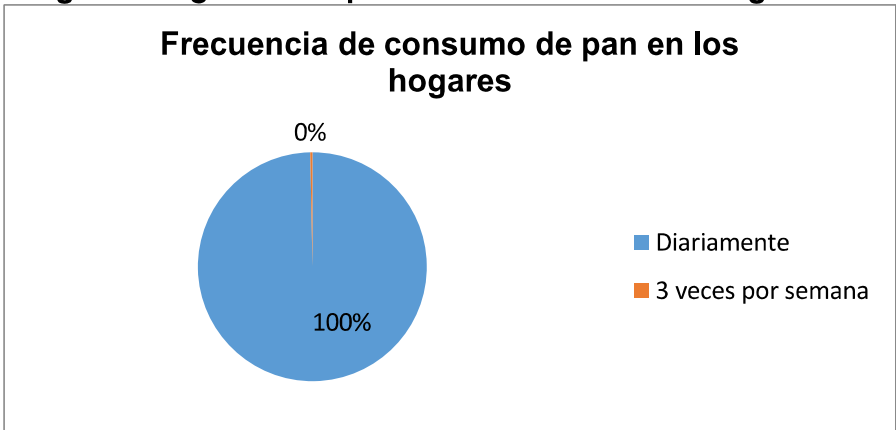
**Pregunta 1: ¿Usted y su familia consumen pan?**



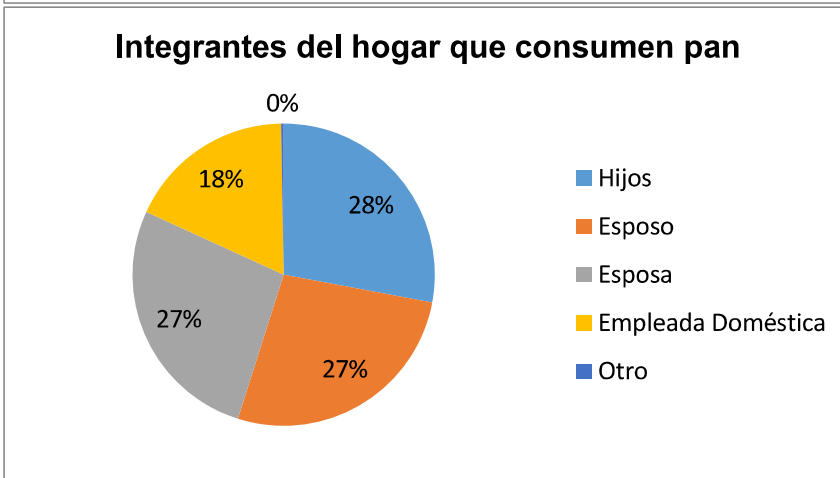
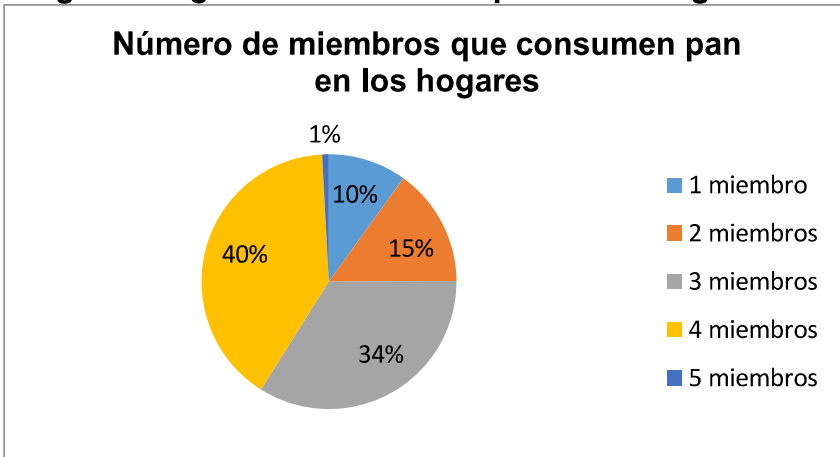
**Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia usted y su familia compran pan?**



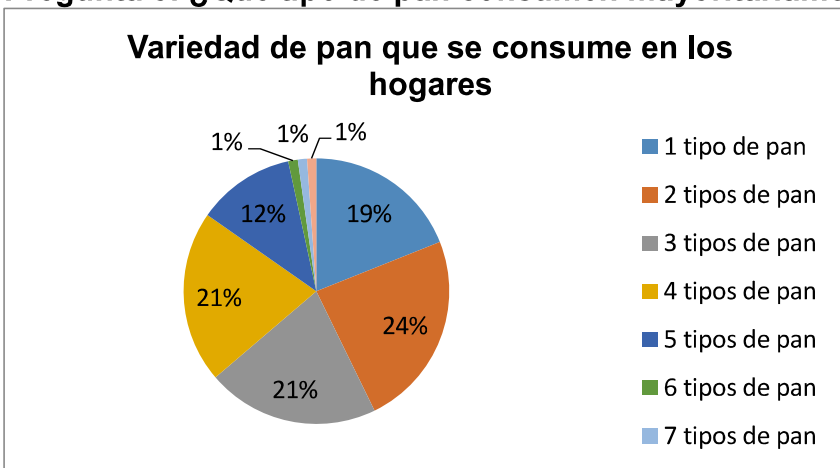
**Pregunta 3: ¿Cuántos panes consumen en su hogar al día?**



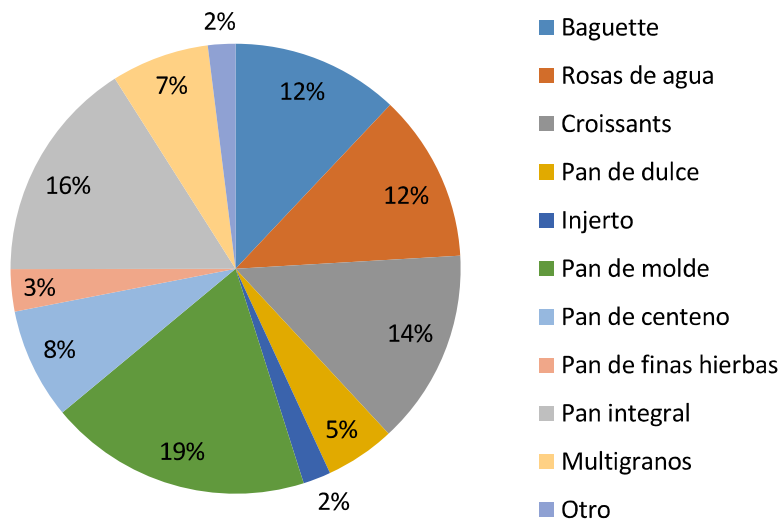
**Pregunta 4: ¿Quién consume el pan en su hogar?**



**Pregunta 5: ¿Qué tipo de pan consumen mayoritariamente en su hogar?**

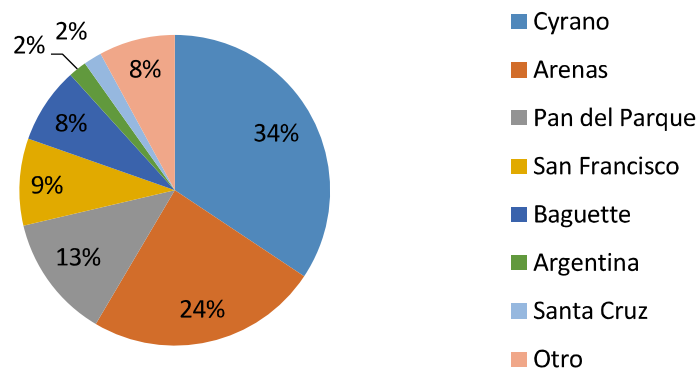


### Tipos de pan que se consumen en los hogares

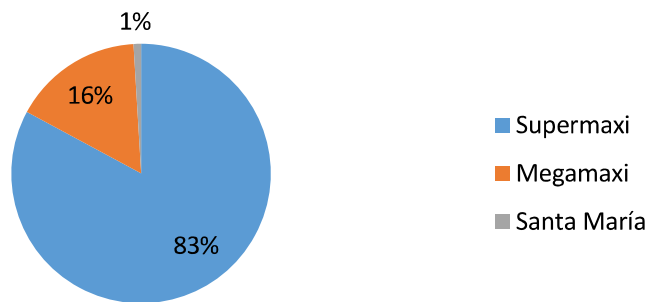


### Pregunta 6 ¿Dónde compra generalmente el pan?

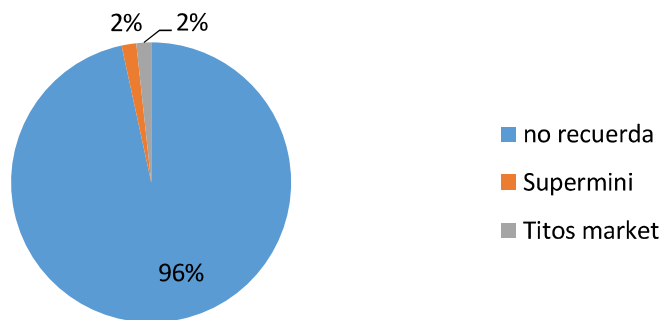
#### Panaderías donde los consumidores compran el pan



### Supermercados donde los consumidores compran el pan

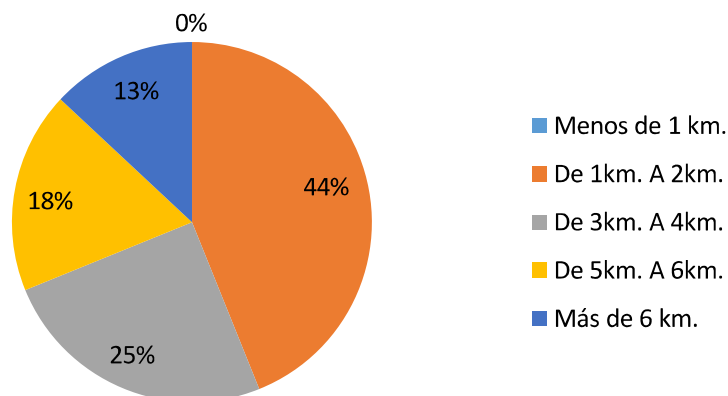


### Tiendas de barrio donde los consumidores compran el pan

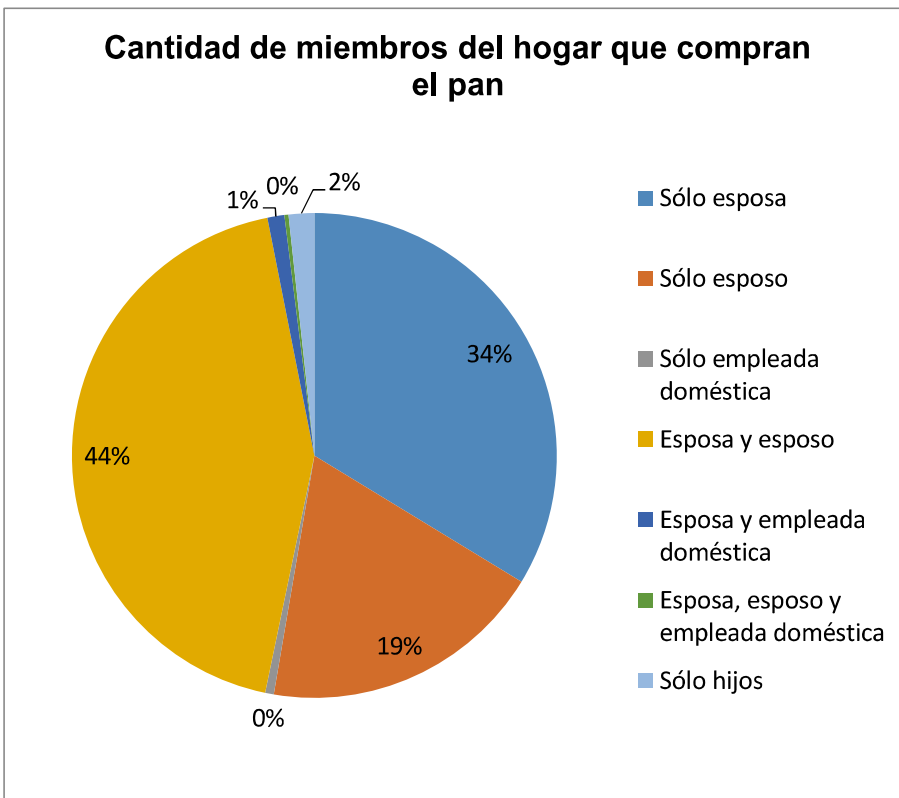
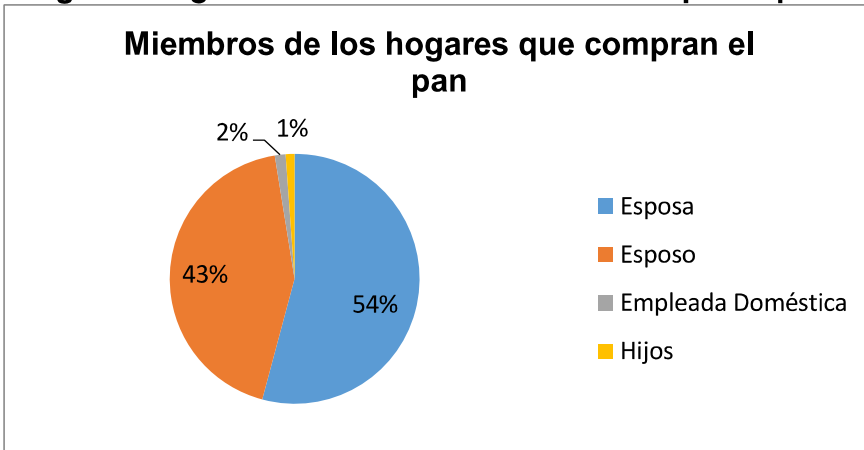


**Pregunta 7: ¿Aproximadamente, a qué distancia queda de su hogar el local donde compra el pan?**

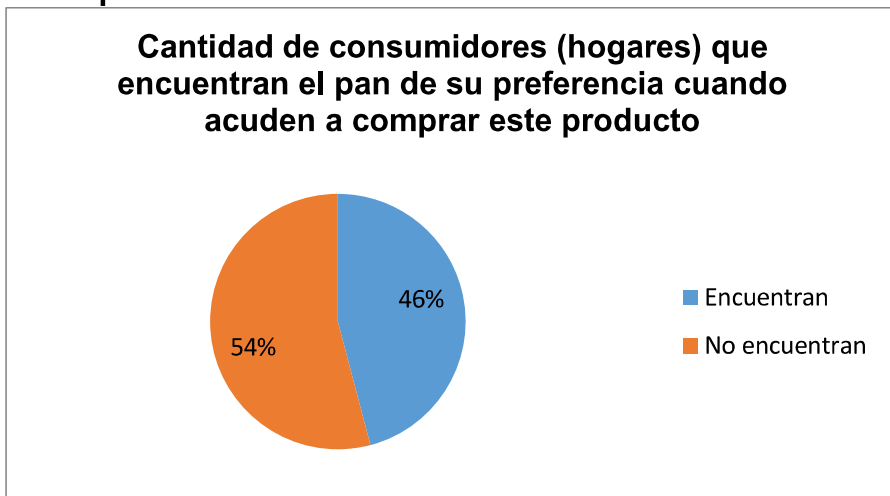
### Distancia a la que queda de los hogares el local donde compran el pan



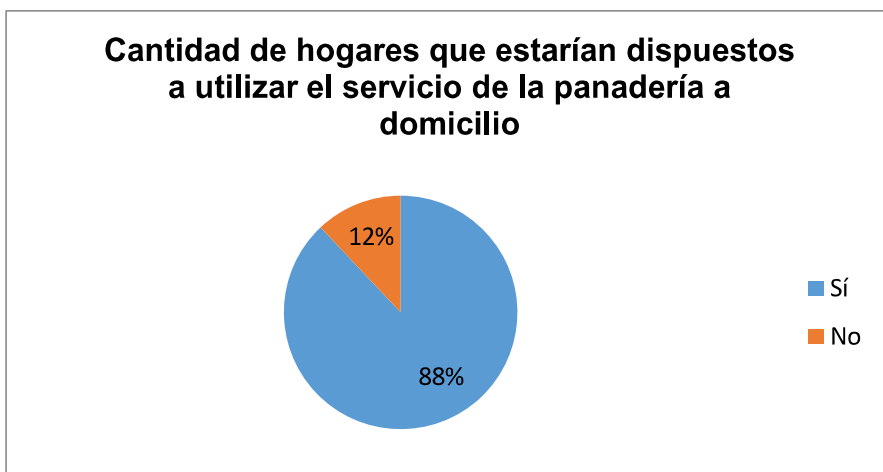
**Pregunta 8: ¿Qué miembro de la familia compra el pan en su casa?**



**Pregunta 9: Cuando usted acude a la panadería, ¿Encuentra siempre el pan de su preferencia?**



**Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio?**



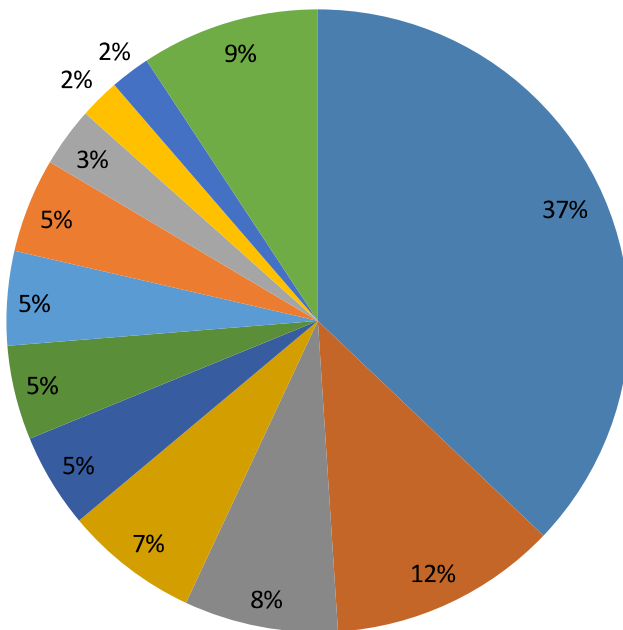


### Razones por las que los hogares no estarían dispuestos a utilizar el servicio de la panadería a domicilio

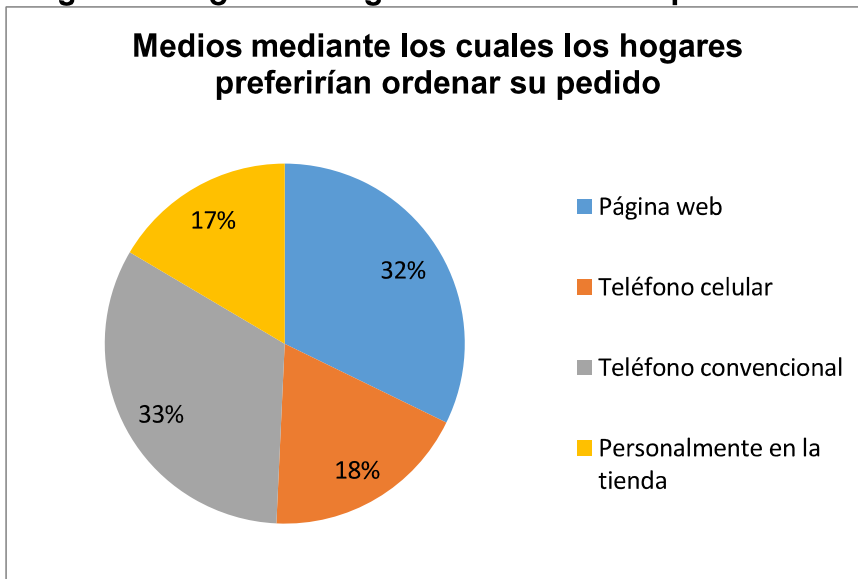


### Razones por las que los hogares estarían dispuestos a utilizar el servicio de la panadería a domicilio

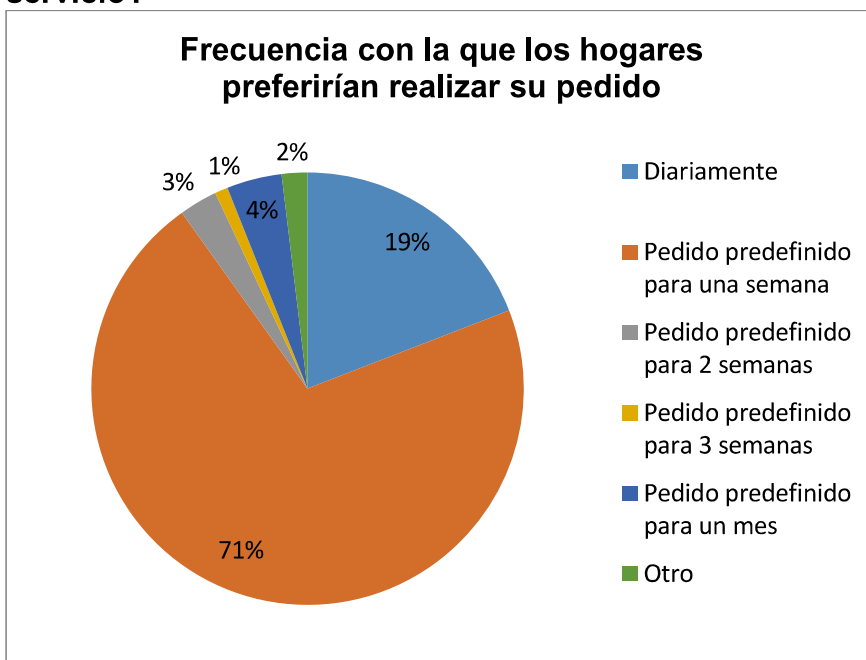
- Comodidad
- Calidad y exclusividad
- Pan fresco
- No salir
- Facilidad
- Molesta ir a comprar el pan
- Excelente servicio
- Pan de mi preferencia que no encuentro en la tienda cuando llego
- Ahorro de tiempo
- Falta de tiempo
- Rapidez
- Otro



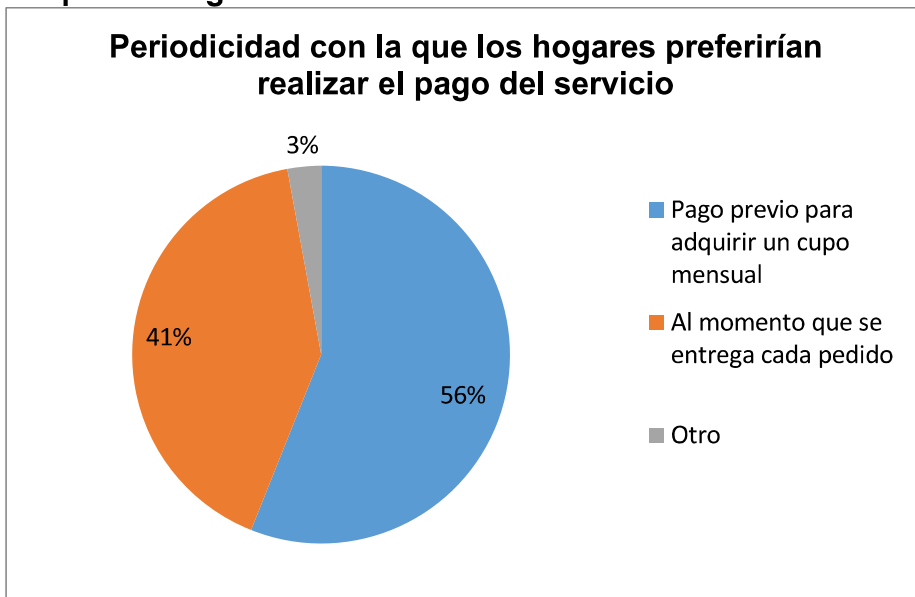
**Pregunta 11: ¿Cómo le gustaría ordenar su pedido?**



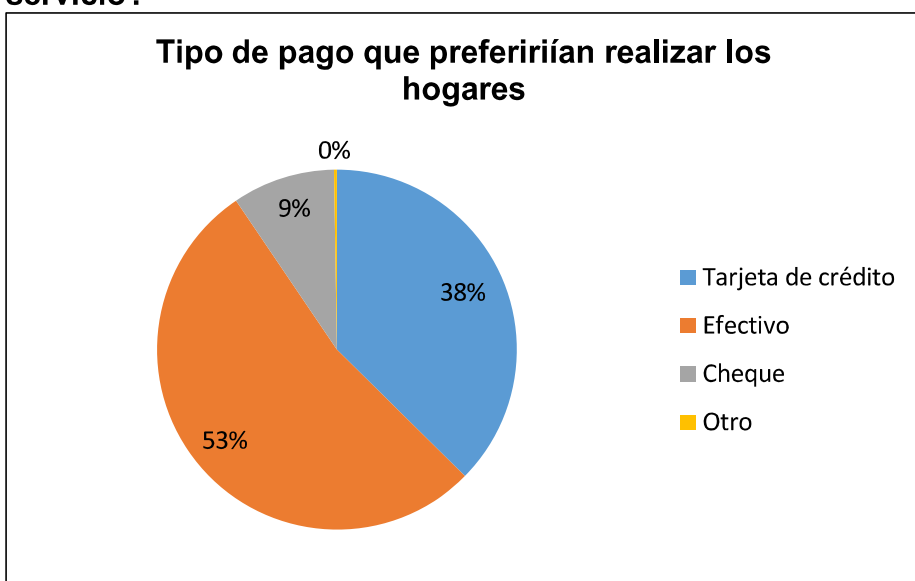
**Pregunta 12: ¿Cada cuánto tiempo le gustaría realizar su pedido para este servicio?**



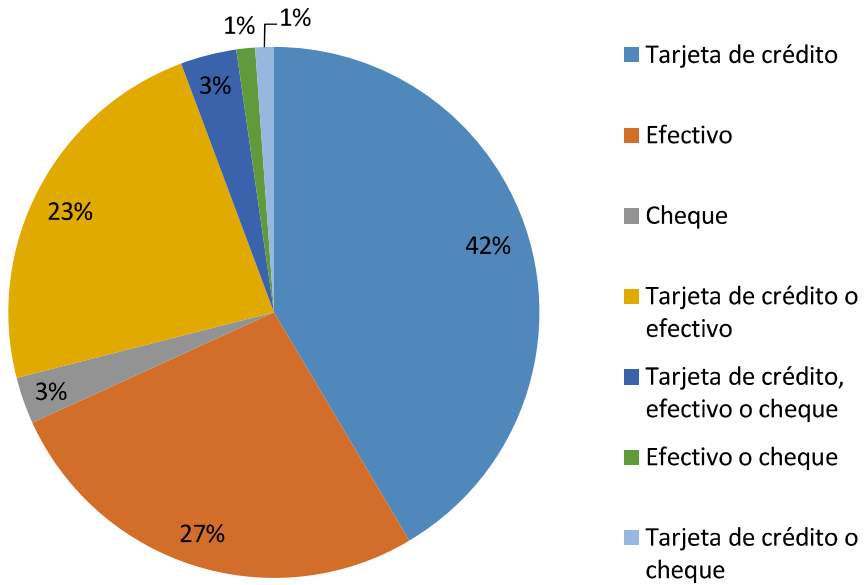
**Pregunta 13: ¿Con qué periodicidad le gustaría realizar el pago del servicio del pan entregado a domicilio?**



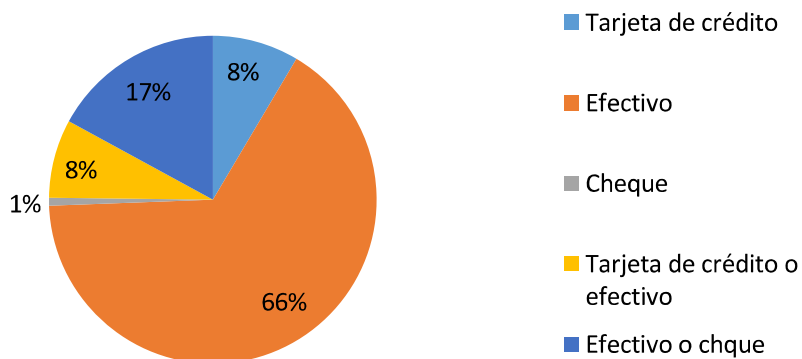
**En base a su respuesta, ¿De qué forma le gustaría realizar el pago por el servicio?**



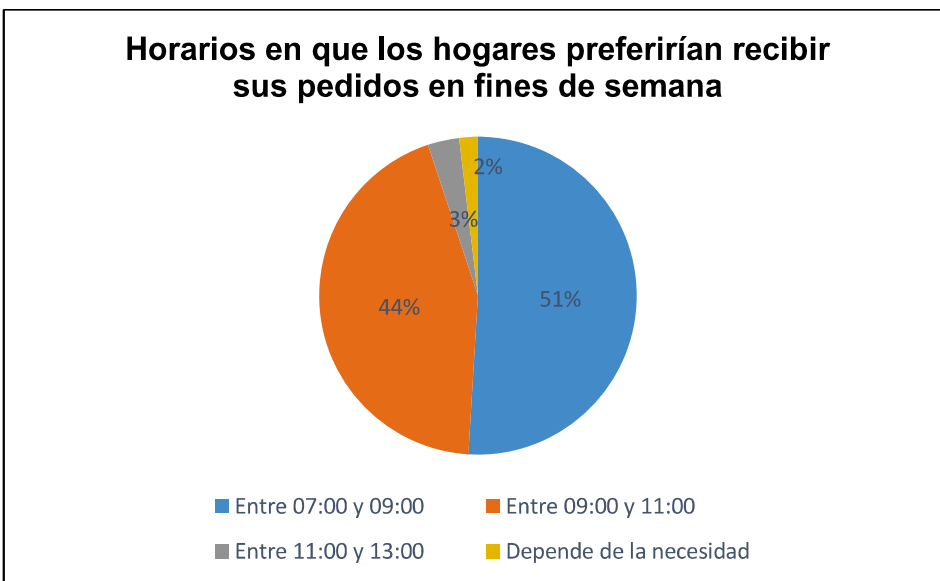
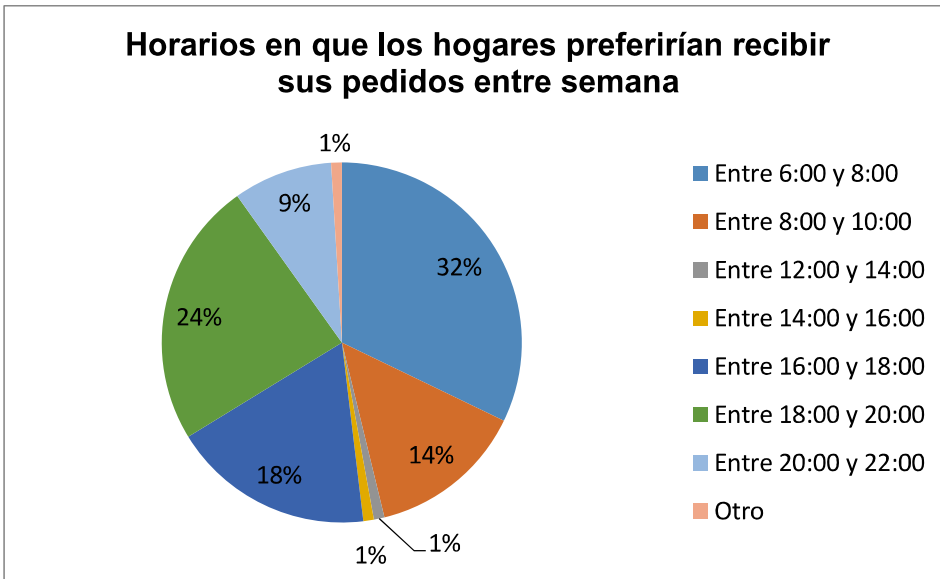
**Tipo de pago que preferirían realizar los hogares que están dispuestos a realizar un pago previo para adquirir un cupo mensual**



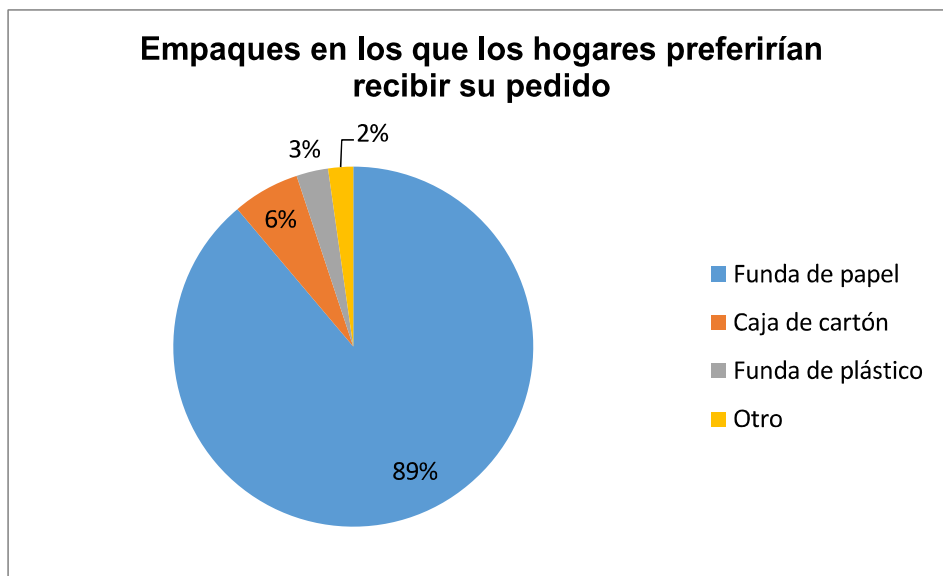
**Tipo de pago que preferirían realizar los hogares que preferirían pagar al momento de la entrega del pedido**



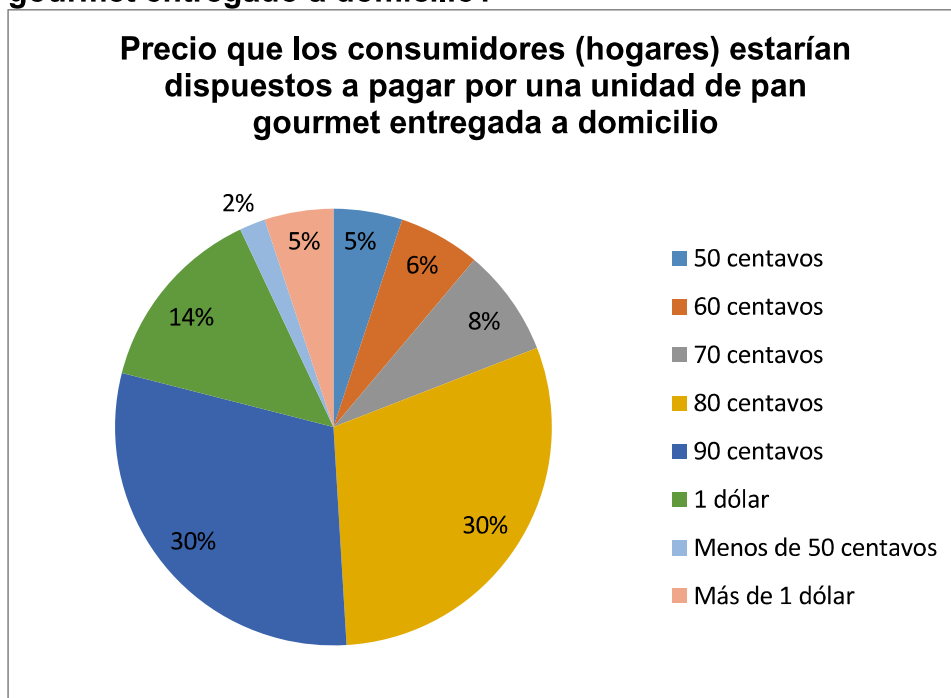
**Pregunta 14: ¿En qué horarios le gustaría recibir el pan que usted ha ordenado?**



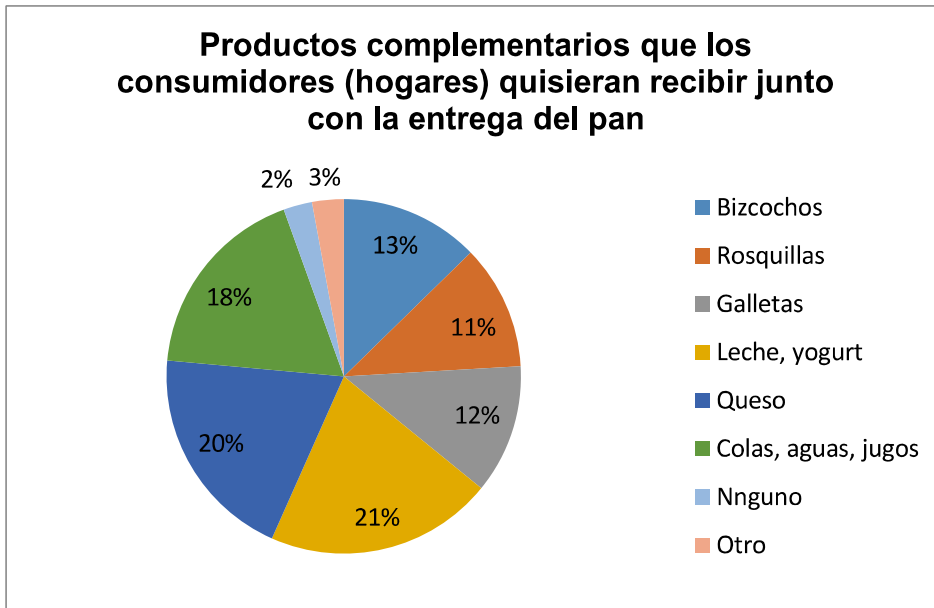
**Pregunta 15: ¿Cuál de estos empaques prefiere para que el pan sea entregado?**



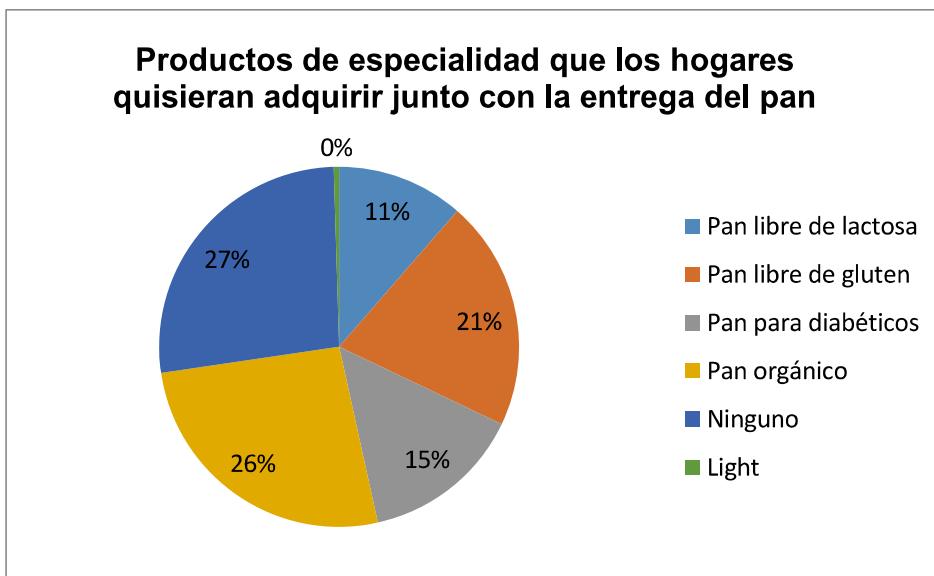
**16. ¿Cuál es el precio que usted considera pagar por una unidad de pan gourmet entregado a domicilio?**



**Pregunta 17: ¿Qué otro tipo de productos le gustaría recibir junto con la entrega del pan a domicilio?**

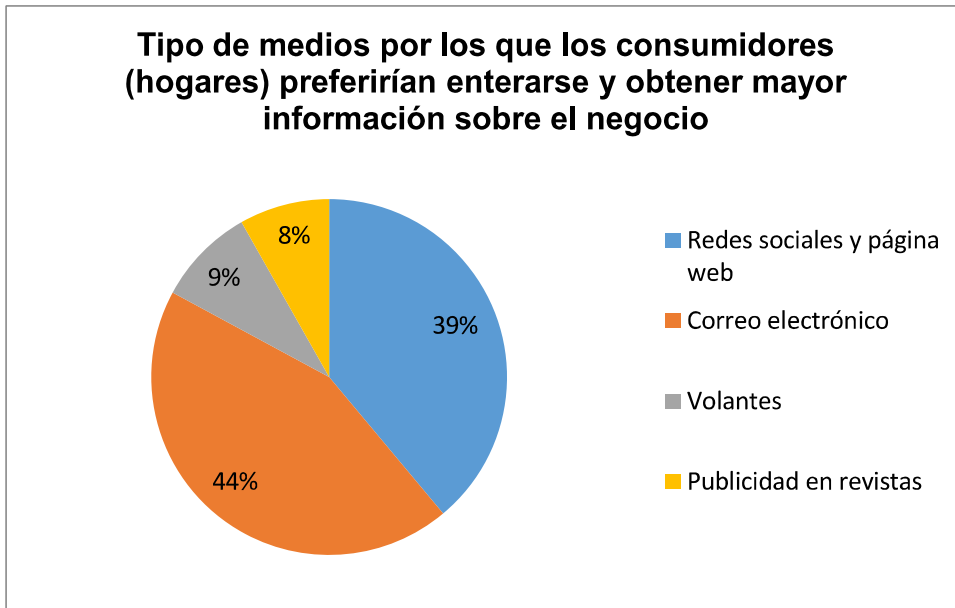


**18. Si la empresa ofrecería productos de panadería especiales para el cuidado de la salud, para personas alérgicas o intolerantes a los principales componentes del pan ¿Usted o algún miembro de su familia necesitaría o estaría dispuesto a comprar alguno o algunos de los siguientes?**

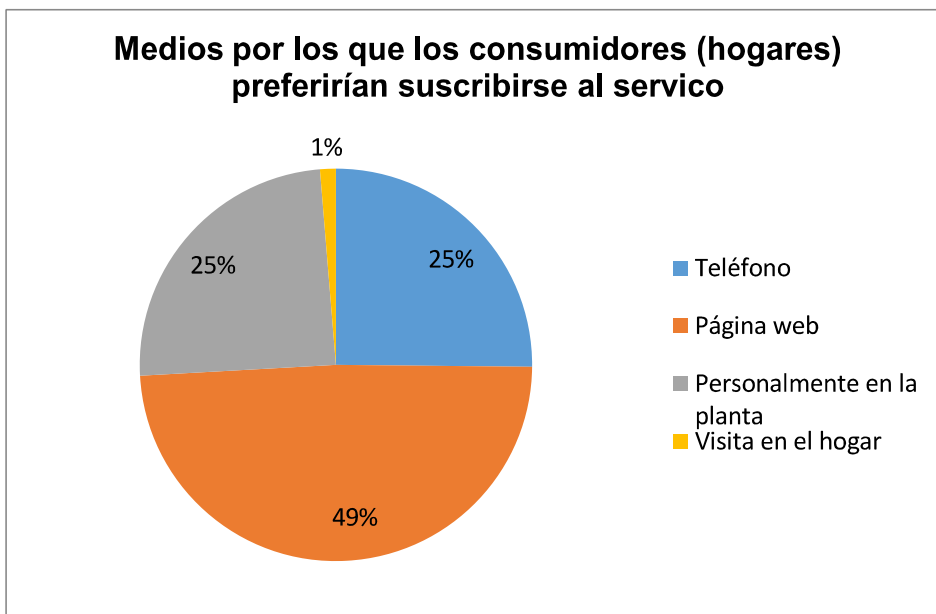




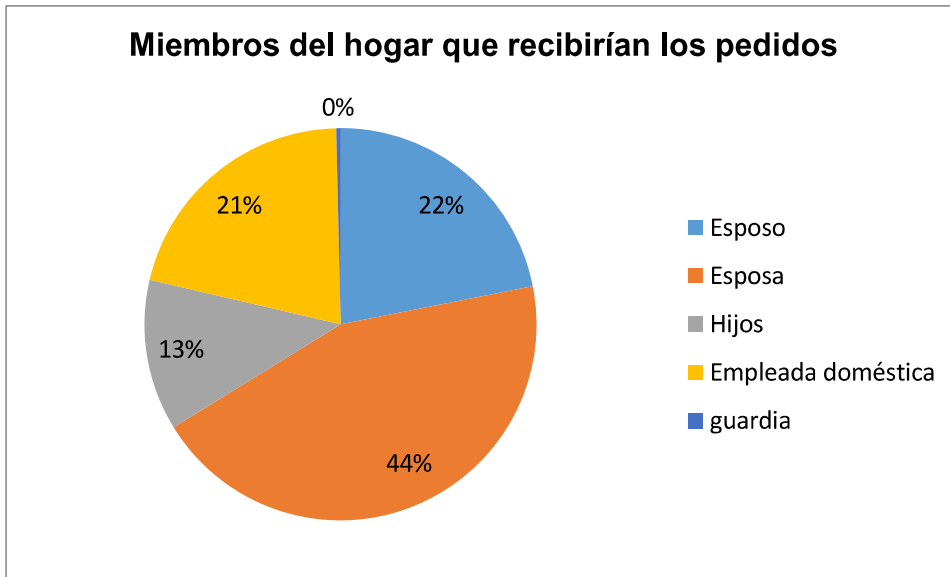
**Pregunta 19: ¿Por qué tipos de medios le gustaría enterarse y obtener mayor información sobre este nuevo servicio?**



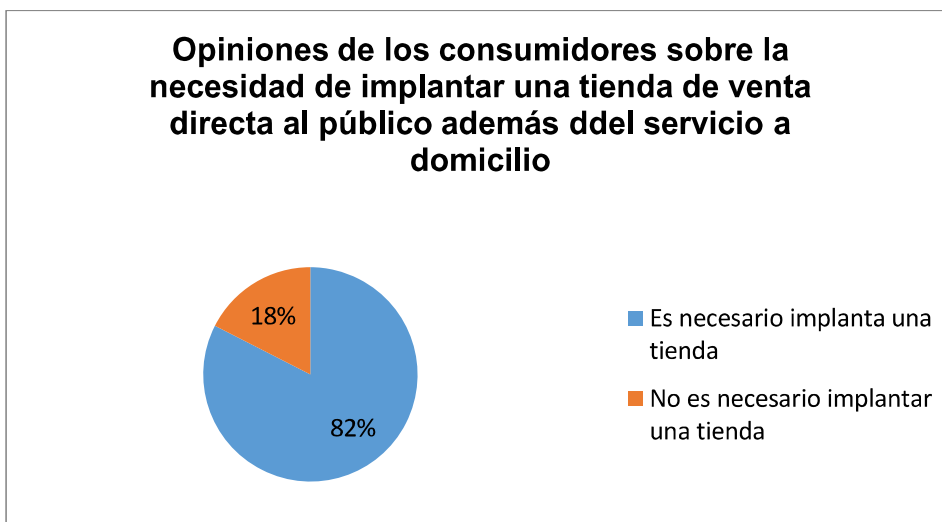
**Pregunta 20: ¿De qué forma le gustaría suscribirse gratuitamente a este servicio?**



**Pregunta 21: En caso de suscribirse al servicio, ¿quién sería la persona que recibiría el pedido en su hogar?**



**Pregunta 22: ¿Le parece necesario que la empresa cuente con una tienda de venta directa al público donde oferte toda su cartera de productos además del servicio de panadería a domicilio?**



## ANEXO 11

### FLOR DEL SERVICIO

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009, p. 77), la flor del servicio es un diagrama que refleja el producto básico que se ofrece al cliente y los servicios complementarios a este que también se podrían ofrecer, con el fin del lograr un diseño de servicio óptimo.

- Beneficio Básico: Alimento: pan gourmet, comodidad, calidad, exclusividad, variedad y frescura.
  
- Información: Se informará a los consumidores sobre el nuevo negocio, su cartera de productos, servicios, modalidades de pedidos, de pago y de entrega, a través de medios de comunicación tradicionales, como son propagandas en revistas del sector del valle de Cumbayá; y medios no tradicionales como la página web de la empresa, invitaciones a utilizar el servicio enviadas a través de correo electrónico y a los buzones de los hogares de las principales urbanizaciones de la zona, mediante convenios con el grupo “3,1416”, con el fin de utilizar sus bases de datos para llegar a estos hogares. Con el último medio mencionado, también se buscará enviar continuamente a los consumidores volantes y trípticos informativos que informen sobre los productos disponibles, las ofertas y promociones, entre otros. También se utilizará redes sociales para informar sobre el ingreso de la panadería al mercado y sobre los productos y servicios que la misma ofrece.

En todos los medios mencionados anteriormente, se pondrá también la información de contacto de la panadería como dirección, teléfono convencional, teléfonos celulares, correo electrónico, y un código QR que se conecte con la página web de la empresa, así como horarios de atención.

- Consulta: En lo que se refiere a consulta, los clientes podrán despejar cualquier duda, queja o sugerencia con cualquier empleado al momento de la entrega del

pedido o al momento de toma de pedidos por cualquier tipo de medio, ya sea, vía telefónica, vía mensajes de texto, vía página web de la empresa o mediante correo electrónico. Por otro lado, se implementará un departamento de servicio al cliente donde todos los consumidores podrán presentar cualquier tipo de queja o sugerencia con el uso de una línea telefónica programada especialmente para este fin.

- Toma de Pedidos: Para poder realizar sus pedidos, los consumidores deberán primero suscribirse al servicio ya sea mediante la página web de la empresa, o vía telefónica. Una vez realizada la suscripción, los pedidos se tomarán por diversos medios de acuerdo a las preferencias del cliente. Estos se podrán realizar mediante teléfono convencional, teléfono celular, correo electrónico, o página web de la empresa. Una vez realizados los pedidos se recibirá una confirmación de recepción por parte de un representante de la empresa por el mismo medio que se realizó el pedido, para que los clientes puedan tener la certeza de que éste fue recibido y será entregado en el horario requerido. Los pedidos se podrán realizar diariamente o realizar un pedido para un periodo de tiempo específico.
- Hospitalidad: Todos los empleados de la empresa serán capacitados para ofrecer un excelente servicio a los consumidores. Además, con la base de datos que la empresa creará, en conjunto con la capacitación, se logrará brindar a todos los clientes un servicio totalmente personalizado al momento de recibir, confirmar y entregar sus pedidos. Además, los empleados serán capacitados con el fin de brindar un servicio cordial y amable a los consumidores así como rápido y eficiente.
- Cuidado: Se tendrá especial cuidado en todos los procesos de la empresa, desde la elaboración del pan hasta la entrega del mismo con el fin de brindar un producto de alta calidad y perfectas condiciones a los consumidores.

- Excepciones: La empresa ofrecerá productos de especialidad para el cuidado de la salud junto con la entrega del pan, como pan libre de gluten, y en un futuro pan libre de lactosa y pan para diabéticos, para satisfacer las necesidades de consumidores que tengan este tipo de enfermedades e intolerancias.
  
- Facturación: La facturación se realizará de manera rápida y eficiente de las siguientes maneras:
  - Para los consumidores que prefieran realizar un pago previo para la obtención de un cupo mensual, la facturación se realizará al momento del pago.
  - Para aquellos consumidores que prefieran realizar el pago al momento de la entrega del pedido, la entrega de la factura se realizará en el mismo momento
  
- Pago: De acuerdo a las preferencias de los consumidores resultantes de la investigación de mercados, el pago por el servicio se podrá realizar mediante dos modalidades:
  - Pago previo para adquirir un cupo mensual, y cancelación de la diferencia al final del mes en caso de que se haya excedido del cupo predeterminado.
  - Pago al momento de la entrega de cada pedido.

## ANEXO 12

### FACTURAS DE PROVEEDORES A TIENDAS DE BARRIO

	PANAMERICANA NORTE K15 JUNTO ADELCA TELEFONO: 02-2673809 CALDERON - MATRIZ	PANAMERICANA NORTE S/N KM 15 CALDER TELEFONOS: 02-2637805 1800-262226 SUCURSAL - AG QUITO CALDER	1/2		
	99001 ARCA ECUADOR, S.A	FACTURA No.: 110-036-004822564			
	SPR: 1114100014 VALIDO DESDE 03/01/2014 HASTA 03/01/2015	Contribuyente Especial Resol. 000082			
	VIV.DELICAT.FULL MARKET	C/RUC: 1782785104001			
	VIA NAYON K15-169-GRANADOS CENSADO	Motivo: VENTA DE CONFIADO EFECT			
	Código: 11059036 C.INTER: 0994822564-7	Fecha de Entrega: 17/04/2014			
	Preventa: 11028 PACCHA-MEDINA MANUEL GUILLERMO	Fecha de Vencimiento: 17/04/2014			
	Entrega: 11190 PAVON ALMEIDA CESAR ERNESTO	Guia Rem.: 110-036-001128573 (139RS) NO.: 48			
	Fecha Emisión: 16/04/2014				
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PUNITARIO	DSCTO%	VALOR
2	COCA COLA CHICA VD.	1 / 0	4.68750		4.68750
302	PANTA-NRJ CHICA VD	0 / 8	4.68750		1.56250
502	SPRITE CHICA VD	0 / 8	4.68750		1.56250
602	FIORA FR CHICA VD	0 / 8	4.68750		1.56250
3205	D.VALLE NRJ VIT B 450P-12	2 / 0	4.71321		9.42642
2804	DASANI S/G 500 PET (12)	2 / 0	3.61608		7.23216
2806	DASANI C/G 500 PET (12)	2 / 0	3.64179		7.28358
1830	FUZE TEA NEG-LIM 550P-12	2 / 0	7.50000		15.00000
1831	FUZE TEA VERDR 550P-12	2 / 0	7.50000		15.00000
9933	POWERADE MNU CLEAR 600P6	1 / 0	4.52179		4.52179
2915	POWERADE PRU TRCPI 600P6	1 / 0	4.52179		4.52179
2920	POWERADE DVA 600P6T6	1 / 0	4.52179		4.52179
1212	DEL VALLE NRJ VIT B 1250P6	3 / 0	3.76286		11.28858

DAVILA CORRAL CLAYSBERT & ASOCIADOS DA CORCLAY CIA. LTDA.		FACTURA		Nº de Factura: 021-002-000652908						
Contribuyente Especial Resolución No. NAC-00570 DEL 07/09/2009		R.U.C. 0190331431025 / Autorización: 1113840459		Fecha Autorización: 27-11-2013 Fecha Caducidad: 27-11-2014						
RUC: 0190331431025 / Autorización: 1113840459		Fecha Autorización: 27-11-2013 Fecha Caducidad: 27-11-2014		RUC: 1782785104001						
FACTURA No.: 021-002-000652908		DOC. INT. No.: FT-021-001-000670000		GUIA No.: 021-002-00015980						
LUGAR/FECHA: CAMBON QUITO, 08 DE ABRIL DEL 2014		VENIMIENTO: 22 DE ABRIL DEL 2014		DIA/ENTREGA: Martes						
COORDENADA: 20454 Sec: 2 VITERI ROSA		RUC/CAJE: 1782785104001		TELÉFONO:						
CONTACTO: FULL MARKET TORON SANTIAGO		LP: PRECIOS DETALLISTAS GI		FORMA DE PAGO: CREDITO FACTORA 14 DIAS						
DIRECCION: LAS ACCESAS S/N ENTRE GRANADOS Y VIA NAYON		RUTA: OCT010		CAMIONCARGA: 210QT 1						
VENIDOR: VIVAS ANAYA MARCO ANTONIO DEL ROSO		MENSAJES:								
PRODUCTO	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	ICE	DSCTO		VALOR NETO		
	SUB	CAJA	UNIDAD			%	TOTAL SIN IVA			
ZUMITE CORAZNO 85	1	UN	12	8	1	4.1564	0.0000	0.00	0.0000	12.4892
ZUMITE PINE SANDIA 80	1	UN	12	8	1	4.1928	0.0000	0.00	0.0000	13.1787
AGUA VIVANT MORA CHAMBEREE 505 CC	1	UN	24	8	6	0.5371	0.0000	0.00	0.0000	2.1426
VIVANT NATURAL 505 4 x 1	1	UN	1	4	0	1.3281	0.0000	0.00	0.0000	5.3564
AGUA VIVANT 6 LITROS 2 x 4	1	UN	4	1	0	0.8920	0.0000	0.00	0.0000	3.5716
FRUTISHI MANGANA VIDRIO 100ML	1	UN	24	8	6	0.5536	0.0000	0.00	0.0000	3.3236
FRUTISHI DVA VIDRIO 100ML	1	UN	24	8	6	0.5536	0.0000	0.00	0.0000	3.3236
JUICY MANGO VIDRIO 217ML	2	UN	26	8	1	0.4469	0.0000	288.00	0.0000	0.4469
SONNY MORA VIDRIO 217ML	1	UN	24	8	6	0.4464	0.0000	0.00	0.0000	2.5786
SONNY DORADO VIDRIO 217ML	1	UN	24	8	6	0.4464	0.0000	0.00	0.0000	2.4786
MARTEA TE BRORO LIMON 500ML	1	UN	24	8	12	0.5213	0.0000	0.00	0.0000	5.9956
HEINKEER 250 ML	1	UN	24	8	6	1.2200	0.0000	0.00	0.0000	7.1200
IMPERIAL 8PP 550CC	1	UN	24	8	18	0.3214	0.0000	0.00	0.0000	5.7952
CERVEZA CIGORSA 339ML	1	UN	24	8	6	1.7700	0.0000	0.00	0.0000	10.4208
4.40 248CC LATA	1	UN	48	8	12	0.7543	0.0000	0.00	0.0000	6.1736

## ANEXO 13

### PROPUESTAS MEDIOS PUBLICITARIOS

- **Propuesta Revista Dolce Vita**

**No. Páginas:**

- 4 Páginas Derechas en el año 2014

**Costo:**

- PAGINA DERECHA USD\$1.000 más IVA por edición. *Demóstración: USD\$2.000 más IVA por edición*

**Forma de Pago:**

- 100% en efectivo, pagadero a 30 días contados a partir de la fecha de publicación.

**Beneficiarios:**


- Un Publicopostaje de 3 páginas.
- Exhibición de uno de sus automóviles de alta gama durante 3 días del "Sales Bugatti"
  - o Valoración de la revista \$2.000
- Cobertura de uno de sus eventos con una página en la sección "Socials" de la revista en la edición/mes subsiguiente al evento.
- Tres menciones en nuestra sección "LUXURY DRIVING" de la revista, en las ediciones/meses de su elección. *(Incluye fotografía del automóvil más un texto de 300 caracteres)*

**Propuesta Cronograma de Pauta Publicitaria y Cortesías**

Mes	No.	Tema Central	Cierre	Circula	Pauta/Cortesía
Feb.	77	Arquitectura, Diseño de Interiores	20 Ene	10 Feb.	
Mar.	78	Tecnología y Salud	20 Feb.	10 Mar.	
Abr.	79	Bodas, Bodas y Divinos	20 Mar.	10 Abr.	<b>Pauta</b>
May.	80	Estilo de Vida y Moda	20 Abr.	10 May.	<b>Página Socials (cobertura evento 19 Mayo) + Mención Luxury Driving</b>
Jun.	81	Deportes y Hábitos	20 May.	10 Jun.	<b>Pauta</b>
Jul.	82	Bebas, Bebidas y Accesorios de Ligeo	20 Jun.	10 Jul.	<b>Publicopostaje</b>
Sep.	83	RSI y Ecología	20 Ago.	10 Sep.	<b>Mención Luxury Driving</b>
Oct.	84	Automóviles y Motor	20 Sep.	10 Oct.	<b>Pauta</b>
Nov.	85	Restauración, Hoteles y Entretenimiento	20 Oct.	10 Nov.	<b>Mención Luxury Driving</b>
Dic.	86	Estilo de Vida y Navidad	20 Nov.	10 Dic.	<b>Pauta</b>

- **Mat la exhibición del auto durante el "Sales Bugatti".**

Confidencialmente,  
 Juliana Chávez.  
 (0991325161)



www.dolcevita.com.ec  
[www.dolcevita.com.ec](http://www.dolcevita.com.ec)

- Propuesta Revista Valles

Para: [Redacted]  
Asunto: REVISTA VALLES - SAMBORONDON - COSTA  
Datos adjuntos: Certificados.txt

Hola Nathalia,  
De acuerdo a nuestra relación detallo la propuesta para las proximas publicaciones:

REVISTA VALLES  
MES: Noviembre /12  
PAGINA DERECHA: \$ 1.600,00  
DESCUENTO: \$ 200,00  
TARIFA ESPECIAL: \$ 1.400,00  
BONIFICACIÓN: 1 PÁGINA CON INFORMACIÓN Y FOTOS DEL AUTO

**PROPUESTA 2013**  
REVISTA VALLES - SAMBORONDON - COSTA  
Nº DE PUBLICACIONES: 3 meses  
MESES: Por definir  
PAGINA DERECHA: \$ 1.600,00 cada página  
TARIFA PAQUETE X LA 3 REVISTAS: \$ 3.600,00  
BONIFICACIÓN: COBERTURA DE EVENTOS  
1 PAGINA DE INFORMACION Y FOTOS DEL AUTO EN CADA EDICIÓN

Nathalia, por favor ayúdame lo más pronto con las fotos y el texto para la página que irá enfrentada a la publicidad.

Espero tu contestación.  
Saludos,

**UVALLES**  
Universidad de los Valles  
Calle 10 de Agosto  
Samborombón - Costa Rica  
Tel: (506) 2222-1111  
Fax: (506) 2222-1112  
www.uvalles.ac.cr

----- EL VALLE-----

Advertencia sobre confidencialidad: El contenido de este e-mail es confidencial y puede ser utilizado únicamente por su destinatario. En caso de que por error lo reciba otra persona, deberá informarme de inmediato o destruirlo. Es mi obligación hacerle conocer que cualquier divulgación, copia o distribución que se haga de este mail se encuentra estrictamente prohibida y penada por la Ley.



- Propuesta Revista Clubes

**REVISTA CLUBES**

(Llega a los socios de los principales Clubes de Quito y Guayaquil)

**Tiraje:**

- Distribución Gratuita y mensual, son 20.000 ediciones, somos el único medio que llega a los Clubes más representativos del País (Quito Tennis y Golf Club el Condado, Arrayanes, Rancho San Francisco, Guayaquil Tennis Club, Lacosta, Guayaquil Country Club)

**Lectoría:**

- Target: medio y alto -del mayor poder adquisitivo del país. Distribución garantizada, a la base de datos de los clubes. Lector del mas alto poder decisión (directivos y gerentes)

**Propuesta A**

**Ediciones**

**3 (Marzo - Mayo - Julio)**

**Formato**

Página Derecha en el Segmento Autos (Este mes : En detalle analizamos el vehículo antiguo más caro del mundo. Son casi 35 millones de dólares los que cuesta esta maravillosa máquina.

**Papel**

couché 90 gramos.

**Valor tarifa**

US\$ 2.000 + IVA por edición **COSAS**

**Valor Final**

US \$ 1.500 + iva por edición

**TOTAL INVERSION REVISTA CLUBES US \$ 4.500+ IVA por 3 paginas derechas**

**Propuesta B**

**Ediciones**

**1 (Marzo)**

**Formato**

Página Derecha

**Papel**

couché 90 gramos.

**Valor tarifa**

US\$ 2.000 + IVA por edición

**Valor Final**

**US \$ 1.700 + iva por edición**

CIRCULACION CLUBES	
CIERRA	CIRCULA
15 CADA MES	10 DEL MES SIGUIENTE

**Gabriela Lara**  
JEFE DE PRODUCTO Y VENTAS

**VidActiva**

**CLUBES**

Av. 12 de Octubre N26-14 y Coruña  
T. 2509031 2541517 2545248 ext 334

C. 08,703.9069

[glara@cosas.com.ec](mailto:glara@cosas.com.ec)

- Propuesta Grupo 3,1416

### PLAN 1 BIZPEOPLE

#### KEY FACTS:

10 MIL EJEMPLARES ENTREGADOS POR BASE DE DATOS A 7000 EJECUTIVOS DE LAS 500 EMPRESAS ANUNCIANTES MÁS GRANDES DEL PAÍS, DESDE UNILEVER (\$16 MILLONES) A SEGUROS SUCRE (\$350.000) CON INGRESOS \$7000+, SALAS DE ESPERA DEL AEROPUERTO DE GUAYAQUIL.

COSTO PÁGINA A TARIFA: \$1800

COSTO BANNER A TARIFA: \$900



PERLA 3 (incluye) audios para miembros BIZ PEOPLE ELITE

EL BIZPEOPLE  
REVISTA DE NEGOCIOS  
ECONOMÍA Y LIDERAZGO  
CULTURA DEL EMPRESARIO

Cómo liberamos el mercado de seguros  
del Ecuador. Seguro Privado. Seguro de Vida. Seguro

1. Es el más fácil de entender con sus contenidos, temas y gráficos
2. Siempre está a tu lado en cualquier momento
3. Responde a las necesidades de los empresarios, los ejecutivos de alto nivel y los emprendedores
4. Hace años que contamos con el mayor nivel de circulación en un mercado de negocios donde todos quieren la revista.

CONFIANZA Y SEGURIDAD  
El BIZPEOPLE es una revista de negocios que cuenta con el mayor nivel de circulación en un mercado de negocios donde todos quieren la revista.

Confía sus bases de datos a

### PAQUETE ANUAL BIZPEOPLE MAGAZINE

6 PÁGINAS, UNA EN CADA EDICIÓN

6 BANNERS EN 16 MIL MAILS PERLAS DE BIZPEOPLE, IDEM TARGET.

EN EL VALOR ESTAN INCLUIDOS:

- DISEÑO DE BANNER
- DISEÑO DE LANDING PAGE
- TRANSFORMACION A HTML
- HOSTING DE LANDING PAGE
- BASE DE DATOS RECABADA

DESCUENTO DEL 53% POR COMPRA POR VOLUMEN

**INVERSIÓN TOTAL: \$5076**

**PLAN 2 CUMBAYORK**

I ♡ CUMBAYORK



**KEY FACTS:**  
15 MIL EJEMPLARES ENTREGADOS POR BASE DE DATOS A CUMBAYORKERS CON INGRESOS \$7000+, DE VISTA GRANDE A ARRAYANES.

COSTO MÓDULO A TARIFA: \$960  
COSTO BANNER A TARIFA: \$900

**PAQUETE ANUAL I LOVE CUMBAYORK MAGAZINE**

12 MÓDULOS, UNO EN CADA EDICIÓN  
12 BANNERS EN ILC COMUNIDAD MAILING Y/O FAN PAGE I LOVE CUMBAYORK

DESCUENTO DEL 53% POR COMPRA POR VOLUMEN

**INVERSIÓN TOTAL: \$8400**

**PAQUETE SEMI ANUAL**  
50% DE LOS DERECHOS DEL PAQUETE ANUAL

**INVERSIÓN TOTAL \$5000**

## ANEXO 14

### COTIZACIONES DE MATERIA PRIMA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA

DISTRIBUIDORA DISNAR

Lista de Precios

Usuario: ADM

Fecha 26/05/2014

Sistema Comercial GEMINI

ITEM	NOMBRE	FACTOR	PRECIO1
<b>FLEISCHAMANN</b>			
1001	LEVADURA FRESCA 500GR	50	2,24
1005	F.B.P. 500GR	36	2,07
1006	F.B.P. 1000GR	14	3,71
1007	F.B.P. 5000GR	4	16,82
1008	POLVO HORNEAR 25KG	1	77,03
1009	AZUCAR IMP.PRE.500GR	20	1,61
1011	AZUCAR IMP.PRE.1000GR	10	3,04
10128	CHOC.CHIPS 2.1KG	5	14,26
1013	AZUCAR IMP.PRE.4000GR	4	11,16
1015	SUPER F 250GR	40	1,86
1016	SUPERPAN 250GR	36	1,23
1017	SUPER F 1KG	12	6,08
1042	PREM. BIZCOCH.COSTAX14	14	2,96
10422	PREM.PAN DE YUCA 1KG X10	10	4,01
1048	PREM. PAN MULTICEREAL	1	60,48
1049	PREM. PAN CENTENO	1	48,41
10502	CHANTILLY 500GR COSTA	22	4,23
1051	CREMA PASTELERA 360GR	36	2,15
1054	CHOC.SEMI.5KG	1	28,00
1055	CHOC.SEMI.1KG	10	7,39
1066	DULCE LECHE 2KG	6	11,33
1067	MERMELADA GUAYABA 5KG (RELLENOS)	4	11,03
1068	MERMELADA MORA 5KG (RELLENOS)	4	13,97
1069	MERMELADA FRESA 5KG (RELLENOS)	4	14,68
1070	MERMELADA PIÑA 5KG (RELLENOS)	4	12,97
1091	AZUCAR IMP.PRE.25KG	1	59,25
<b>COMPLEMENTARIOS</b>			
1702	CHOC.LECHE 5KG X 4	4	24,50
1704	CHOC.BLANCA 5KG X 4	4	25,60
1737	COBERCHOC 4KGX8	8	19,29
1705	JALEA FRESA 4.5KG X4	4	10,30
17050	JALEA CHOC.4.5KGX4	4	10,30
17051	JALEA NARANJA 4.5KGX4	4	10,30
1707	MANJAR SAN LUIS	1	16,35
1711	AJONJOLI	1	2,00
1077	MAR.CHANTILLY 15KG	1	30,87
1080	MIL HOJAS 5KG X 4	4	11,00
13012	MARVA 15KG C	1	27,60
1731	ACEITE DESMOLDANTE 3.785LT	1	9,09

**LISTA DE PRECIOS DE PRODUCTOS DELIPAN S.A**

CODIGO	NOMBRE	PRECIO/ CON IVA
304002	MINICAKES CHOCOLATE 100 GR	1,03
304003	MINICAKES GRAGEAS 100 GR	0,98
406001	GÉR MEN DE TRIGO 300GR.	0,74
407001	SALVADO DE TRIGO 150GR.	0,53
401005	H. LUCY BB 1KL	1,48
401007	H. LUCY BB 2KL	2,88
401006	H. LUCY BB 500GR	0,75
401001	H. SANTA LUCIA 1KL CPH	1,75
401003	H. SANTA LUCIA 1KL SPH	1,72
401008	H. SANTA LUCIA 2KL CPH	3,4
401002	H. SANTA LUCIA 500GR CPH	0,92
401004	H. SANTA LUCIA 500GR SPH	0,89
405001	HARINA INTEGRAL DE 500GR.	1,08
404002	PANCAKE BASE DE 907GR	2,02
404003	PANCAKE COMPLETO DE 150GR	0,71
404001	PANCAKE COMPLETO DE 907GR	2,3
403011	PREMEZCLA BOCADITOS 500GR	2,05

**Fábrica de Maicena IRIS**

PRODUCTO	UNIDAD	UNIDADES	DISTRIBUIDOR		RECORREDOR		MAYORISTA		DETALLISTA		P.V.P
			unidad	caja	unidad	caja	unidad	caja	unidad	caja	
Maicena Iris	50 GR	80	0,2468	19,744	0,2719	21,752	0,3045	24,36	0,3350	26,8	0,4
Maicena Iris	100 GR	100	0,261	26,1	0,2805	28,05	0,3011	30,11	0,3263	32,63	0,4
Maicena Iris	200 GR	48	0,6764	32,4672	0,7199	34,554841	0,7552	36,2480282	0,8077	38,7708909	0,95
Maicena Iris	400 GR	24	1,2649	30,3576	1,3493	32,3832	1,4185	34,0444582	1,5050	36,1211701	1,8
Harina de Maíz Precocida	400 GR	30	0,49	14,7	0,5200	15,6	0,5500	16,5	0,5840	17,52	0,75
Harina de Maíz Precocida	900 GR	30	0,96	28,8	1,0200	30,6	1,0800	32,4	1,1400	34,2	1,47
Masa para empanaditas*	225gr	24	1,384	33,216	1,6222	38,9328	1,5450	37,08	1,6531	39,6744	1,99
Masa para fanesca*	225gr	24	1,4	33,6	1,7500	42	1,5700	37,68	1,9600	47,04	2,3
Almidón de maíz Buffalo	25 k			0		0		0		0	21
Maicena Iris saco	50 k			0		0		0		0	45
Maicena Iris 5k	5k			0		0		0		0	6,35
Maicena Iris 2.5 k	2.5k			0		0		0		0	3,3
Almidón de yuca	25k			0		0		0		0	33

## ANEXO 15

### COTIZACIONES DE PROVEEDORES DE EQUIPOS DE PANADERÍA

- **Proforma INOX**

RUC: 0201533155001

PROFORMA # 300713

Riobamba, 03 de enero de 2014

**Atención:** Srs. Artepan

**Presente.**

Por medio de la presente formalizamos la solicitud, para la provisión de equipos, conforme se detalla a continuación:

ITEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO U.	P. TOTAL
1	1	<b>HORNO TURBO A GAS HPW 1016G</b> Aplicación: Panadería, Galletería, Pastelería, Pizzas, Merengues, Dulces. Capacidad: 10 bandejas de 46x66 cm. Material: Acero Inoxidable AISI 430 / AISI304. Energía: Funcionamiento a GAS (GLP), y electricidad: 110//220 Volti Porta-bandejas: 2 porta coche Características: Puerta panorámica, control electrónico, panel digital	3990.00	3990.00
2	1	<b>HORNO ROTATIVO ELÉCTRICO</b> Línea: "HARPIA 16" Aplicación: Panadería, Pastelería, Pizzas, Merengues, Dulces. Capacidad: 16 bandejas de 46x66 cm. Material: Acero Inoxidable AISI 430 / AISI304. Energía: Funcionamiento electricidad: 220 Voltios. Características: Puerta panorámica, control electrónico, panel digital Incluye 2 coches de cocción y sus bandejas.	7000.00	7000.00
4	1	<b>AMASADORA ESPIRAL</b> Aplicación: Panadería, Pastelería Capacidad: 50 libras de harina Materiales: Acero inoxidable AIS 430/304 Características: Potencia del motor 2 Hp Condiciones Eléctricas: 220V monofásico	3000.00	3000.00
6	1	<b>CAMARA DE LEUDO</b> Capacidad: 16 bandejas	1280.00	1280.00
7	1	<b>MESA DE TRABAJO</b> Materiales: tablero de acero inoxidable, estructura pintada Medidas: 200x100x85 cm	350.00	350.00
8	1	<b>DIVISORA DE MASA</b> Capacidad: 36 porciones Características: manual	700.00	700.00
9	1	<b>CAMARA DE FERMENTACIÓN CONTROLADA</b> Procedencia: Brasil Capacidad: 24 bandejas de 45 x 64 cm	7390.00	7390.00
11	1	<b>Ultracongelador marca TECNOMAC modelo E15-65</b> , capacidad 15 bandejas medidas 600 x 400 mm, dimensiones externas frente 800 mm, profundidad 850 mm y altura 2000 mm. Rangos de Temperaturas / Producción (+90° C hasta -18° C) Tiempo máx. 45 minutos, Voltaje 220V/3N/60 Hz, Consumo 4000 W, <b>INCLUYEN 15 bandejas perforadas adecuadas para ultracongelador. INSTALACION Y PUESTO EN MARCHA</b>	10000.00	10000.00
TOTAL				000000

TIEMPO DE ENTREGA: Inmediata, acorde al stock de la fábrica. Equipos Importados 30 días.

FORMA DE PAGO: 50% Contado y 50% al Momento de la Entrega.

GARANTÍA TÉCNICA: 1 (UN) AÑO contra defectos de fabricación.

INSTALACION: INOX INDUSTRIAL instalará y dejará funcionando los equipos en el sitio de trabajo.

Cordialmente,

Ing. Alonso Cajo S.

INOX INDUSTRIAL, info@inox.com.ec [www.hornosecuador.com](http://www.hornosecuador.com)

**NOTA:** En caso de emitir cheque a nombre de: INOX INDUSTRIA

• **Proforma Alaska Refrigeración**

2014 enero 06		Cliente: Micaela Isch		PROF: EQ12067749	
Ref: CS01-7749		ATENCIÓN: Tel/Fax/email: Arte Pan (artepanecuador@gmail.com)		Ciudad: QUITO	
PROYECTO:					
#	COD.	CANT.	DESCRIPCIÓN	P. LISTA	TOTAL
1	720203	1	HORNO MULTIPROPOSITO: Marca:G PANIZ Procedencia: Brasileña Modelo:FTG 240 A gas. De ocho latas 58 x 70 cm. Produce 720 panes por hora. Funcionamiento automático. Bajo consumo de gas con el máximo rendimiento. Utilizado para panes, pizzas, bizcochos y afines. Posee una cámara tubular en acero inoxidable. Peso Kg:265 120v Medidas ext.cm:98x147x170	7.302,24	7.302,24
2	720204	1	HORNO CONVECTOR: Marca:G PANIZ Modelo:FTG 450. A gas. Fabricado en acero carbono pintado internamente en aluminio. Carro de 15 bandejas. 110V. Medidas ext.cm:218x107x155	11.475,85	11.475,85
3	vrt 150	1	Refrigerador vertical 1,50x070x2m refrigerante dos puertas panorámicas ,sistema not frost rango de trabajo de +10 hasta 0 grados centígrados motor ecológico 110v 60hz inyectado en poliuretano bajo consumo de energía ,rodamientos , el equipo está fabricado en acero 430 interior como exterior	2200	2.200,00
4	vrtc 170	1	Cuarto frío vertical, congelador dos puertas panorámicas ,sistema not frost rango de trabajo de 0 hasta -20 grados centígrados motor ecológico 110v 60hz inyectado en poliuretano bajo consumo de energía ,rodamientos , el equipo esta fabricado en acero 430. Capacidad para 210 bandejas de 45x65 cm.	9500	9500
5	stn	1	Estanterías 2x056x2,30m Elaboradas de acero inoxidable	200	200
6	amz	1	amazadora de 50 libras rapida motor de 4hp , taimer, fabricada en acero 430 220v una velocidad	2200	2200
7	vii	1	Balanza electrónica	1200	1200
8	mtr	1	mesa de trabajo 2mx080 fabricada en acero 304 1mm patas en tubo de 1 1/2 redondo graduables	700	700
<b>CONDICIONES GENERALES:</b>					
<p>Precios en dólares americanos          -Validez de la oferta 10 días          -Esta oferta incluye costo de transporte  <b>FORMA DE PAGO:</b>          Tenemos varias opciones, descuento según forma de pago.          a) Contado          b) Para artículos de importación: 60% anticipo, 40% contra-entrega          c) Financiamiento propio: de acuerdo a stock. Lo disponible se entrega de inmediato, lo de importación se entrega luego de 30 días a partir de la confirmación y pago.</p> <p>Si requiere información adicional por favor comunicarse, será un placer atenderle.</p> <p>Atentamente Hector Quilago          Cel: 099941745 , 2345395          ALASKA REFRIGERACION VENTAS.</p>					

- **Proforma 8a Importaciones**



# Quote

Date

1/6/2014

**Project:**

Arte Pan  
Micaela Isch J.  
0997656316  
Quito

**From:**

Importadora Comercial Ochoa  
Dominguez Cia Ltda  
Rene Ochoa  
Manuel Vega 8-48 y Sucre  
Cuenca

Project Code: ARTE\_PAN

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
<u>13</u>	1 ea	<b>REBANADOR</b> General Model No. GSQ10 Packed: ea muy resistente(s) Comercial Rebanador, manual, de alimentación por gravedad, 25.4cm hoja/cuchilla, 2.8575cm Rebanada thicknesses, enchapado en cromo de alto carbono base hueca Steel cuchillo, de acero inoxidable Rebanada desviador con bayoneta adaptador/acople, parte inferior tapa/cubierta, removible soporte tapa/cubierta, incorporado(s)/para empotrar & cerrado(a) que se monta en la parte superior Afilador sistema, completo(a) cuchillo borde protector, cerrado(a) & sellado de altura torsión faja/cinturón & polea impulsor sistema, botón de presión & cubierta encendido/apagado interruptor con IP44 protección, interruptor de seguridad sistema, plástico azul perillas & mangos, anodizado acabado exterior, 1/4 HP, (incorporado(s)/para empotrar & cerrado(a) que se monta en la parte superior Afilador de Cuchillos, completo(a) cuchillo borde protector, interruptor de seguridad, plexi mano protector, aluminio anodizado acabado, 1/4 HP Dimensions 21.00(h) x 32.00(w) x 24.00(d)	\$1,910.00	\$1,910.00





## ANEXO 16

### CÁLCULO CAPACIDAD MÁXIMA DE LA PLANTA

- **Etapa descongelamiento, fermentación, horneado, empaque y despacho**

La etapa de descongelamiento, fermentación, horneado, empaque y despacho tiene una duración máxima de 2 horas 15 minutos, de los cuales 1 hora corresponde al tiempo en que los pedidos son llevados por los motorizados a los hogares de los clientes. Por esta razón el tiempo de duración de esta etapa dentro de la planta es de 1 hora 15 minutos.

Tomando en cuenta dos turnos de ocho horas al día, y la capacidad del horno que en este caso es el equipo con menor capacidad dentro de la etapa, la cual es de 16 bandejas con capacidad de 24 unidades de pan cada una, se pueden realizar los siguientes cálculos:

Tiempo Etapa	1 hora 15 minutos
2 turnos de 8 horas c/u	16 horas
Cantidad de paradas en los dos turnos	$16h/1h15min = 12,8$ paradas
Cantidad de panes resultantes de cada parada	$24 \text{ panes} * 16 \text{ bandejas} = 384$ panes
Cantidad de panes resultantes en los dos turnos	$384 \text{ panes} * 12,8 \text{ paradas} = 4.915$ panes

- **Etapa de producción y congelamiento**

Por otro lado, la etapa de producción y congelamiento tiene una duración máxima de 4 horas y 58 y minutos. Dentro de esta etapa hay dos subprocesos que se darán paralelamente en la planta de producción: 1). El reposo y leudo de la masa y los bollos y 2). El pesaje, tamizado, amasado, formato, empaque y congelamiento. El primer subproceso tiene una duración de 2 horas 30 minutos como máximo; y el segundo subproceso tiene una duración máxima de 2 horas 28 minutos. Debido a que los subprocesos se dan en paralelo, se tomará en cuenta el tiempo del primer subproceso, el reposo y leudo de la masa, para el

cálculo de la capacidad máxima de producción y congelamiento de la planta, ya que este es el más largo de los dos.

Tomando en cuenta dos turnos de ocho horas al día, y la capacidad de la cámara de leudo que en este caso es el equipo donde la masa reposa, la cual es de 16 bandejas con capacidad de 24 unidades de pan cada una, se pueden realizar los siguientes cálculos:

Tiempo Etapa	2 horas 30 minutos
2 turnos de 8 horas c/u	16 horas
Cantidad de paradas en los dos turnos	$16h/1h15min = 6,4$ paradas
Cantidad de panes resultantes de cada parada	$24 \text{ panes} * 16 \text{ bandejas} = 384 \text{ panes}$
Cantidad de panes resultantes en los dos turnos	$384 \text{ panes} * 6,4 \text{ paradas} = 2.458 \text{ panes}$

Es viable calcular la capacidad máxima de producción y congelamiento de la planta de esta manera, puesto a que el otro equipo involucrado en este subproceso que es la cámara de ultra congelamiento tiene mayor capacidad de congelamiento. La misma tiene capacidad de 15 bandejas, por lo que podría congelar 360 panes por parada. Tomando en cuenta que el tiempo de ultra congelamiento de cada parada es de 45 minutos, este equipo tiene capacidad de congelar 7.680 panes en dos turnos de ocho horas cada uno, lo cual es mayor a la capacidad de leudo que tiene la planta con la cámara de leudo mencionada en la tabla superior.

Durante los primeros dos años de operaciones, la capacidad máxima de la planta para producción y ultra congelamiento de pan es suficiente para cubrir la demanda esperada, sin embargo, a partir del tercer año, es necesaria la adquisición de una nueva cámara de leudo con la cual, la etapa de producción y congelamiento incrementará su capacidad máxima al doble, es decir a 4.915 unidades de pan diarias, igualando así a la producción de la etapa de descongelamiento, fermentación y horneado, lo cual permitiría cubrir la demanda esperada hasta más allá del quinto año de operaciones.

# ANEXO 17

## COTIZACIÓN DE CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES



### PROPUESTA TÉCNICA / COMERCIAL CUBIERTA METÁLICA AUTOPORTANTE

Quito, 03 de Febrero del 2014

Cliete: ARTEPAN  
Atención: Micaela Ilich  
Obra: Nave Industrial  
Ciudad: Quito  
Tel: 099-765-6316

#### ESTIMADOS SEÑORES

Por medio de presente ponemos a su consideración nuestra propuesta comercial, para proporcionar una cubierta estructural en la obra en referencia, compuesta por cubierta metálica autoportante.

#### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

• MATERIAL	CHAPA DE ACERO GALVANIZADO
• CUBIERTA-PERFIL	IMAF-800
• ANCHO ÚTIL DE PLANCHA	761mm
• PESO	3267 kg
• ALTURA DE LA PLANCHA	269mm
• ESPESOR DE LA CHAPA	0.90mm
• SOBRE CARGA	80 kg-m <sup>2</sup>

#### CARACTERÍSTICAS DE LA CUBIERTA

• TIPO DE CUBIERTA	AUTOPORTANTE
• AREA DE CUBIERTA	200 m <sup>2</sup>
• PAREDES DIVISORIAS Y TISO SUPERIOR OPCIONAL	

#### MATERIALES DE LA PROPUESTA

- Proporcionar aproximadamente 20 planchas metálicas autoportantes.
- Accesorios de fijación, soportes de fijación, pernos galvanizados completos.
- Montaje de la cubierta.
- Descarga de las planchas en obra.
- Asistencia técnica de todos estos servicios.
- Estructura metálica.

#### SERVICIOS QUE NO INCLUYEN EN LA PROPUESTA

- Aprobaciones de planos en organismos públicos



### COTIZACIÓN:

Item	Descripción	Unidad	Cantidad	P. Unitario	P. Total
1	Cubierta autoportante (e=0.90mm)	m <sup>2</sup>	200,00	27,00	5.400,00
2	Estructura Metálica	kg	3.400,00	2,55	8.670,00
3	Mampostería, enlucido, estucado, pintura	m <sup>2</sup>	200,00	27,50	5.500,00
4	Canal de agua, bajantes	ml	30,00	11,30	339,00
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>19.909,00</b>

En: Diecinueve mil novecientos noventa y nueve con 00/100 dólares americanos

#### CONDICIONES DE PAGO

- Por defecto.

#### PLAZO DE FABRICACION Y MONTAJE

- 45 días a partir de la entrega del anticipo.

#### VALIDEZ DE LA PROPUESTA

- Precio puede variar sin previo aviso.

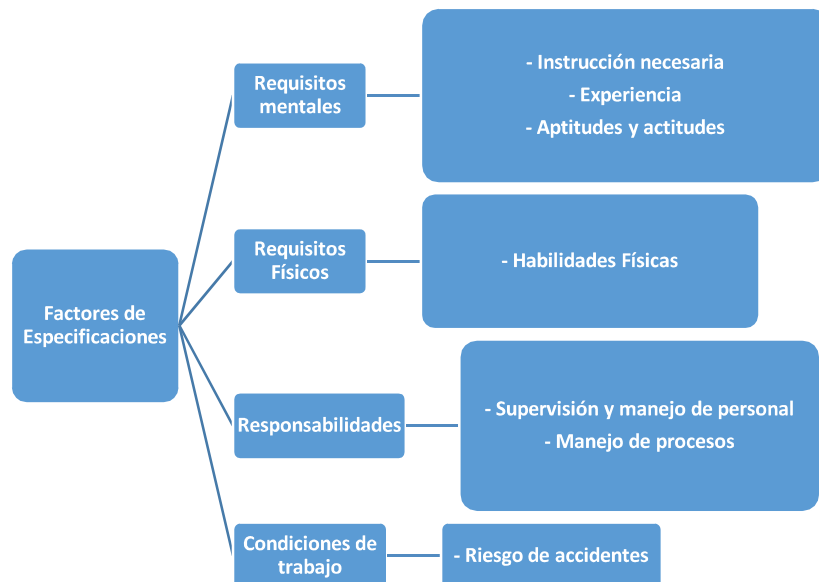
Atentamente,

Ing. José Luis Arias  
CONACERO S.A.  
CUBIERTAS AUTOPORTANTES

## ANEXO 18

### CÁLCULO SALARIAL MEDIANTE EL MÉTODO DE EVALUACIÓN CON PUNTOS

El Método de Evaluación con Puntos es una técnica tanto analítica como cuantitativa ya que “los cargos se comparan mediante los factores de la evaluación con los factores en puntos. (...) y se atribuyen valores numéricos a cada aspecto del puesto y se suman los mismos para alcanzar un valor total para cada puesto” (Chiavenato, 2009, p. 301). El método incluye las siguientes etapas:



A continuación se procederá a explicar cada factor de evaluación y a establecer el grado de importancia y puntuación del mismo.

Instrucción Necesaria		
Dentro de este factor se medirá el nivel de instrucción necesario para cada puesto		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere un nivel de bachillerato	15
B	El puesto requiere un nivel de especialización técnica	30
C	El puesto requiere un nivel de especialización universitaria	45

<b>Experiencia previa</b>		
Dentro de este factor se medirá la experiencia requerida para cada puesto		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Requiere de 0 a 1 año de experiencia en cargos similares al que va a ocupar	15
B	Requiere de 2 a 3 años de experiencia en cargos similares al que va a ocupar	30
C	Requiere 4 o más años de experiencia en cargos similares al que va a ocupar	45

<b>Aptitudes y Actitudes</b>		
Dentro de este factor se medirá las aptitudes y actitudes necesarias para cada puesto		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Nivel operativo (aptitudes y actitudes básicas)	15
B	Nivel administrativo	30
C	Nivel gerencial	45

<b>Habilidades físicas</b>		
Dentro de este factor se medirá el requerimiento de habilidades físicas para cada puesto		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Bajo requerimiento de habilidades físicas	15
B	Requerimiento medio de habilidades físicas	30
C	Alto requerimiento de habilidades físicas	45

<b>Supervisión y manejo de personal</b>		
Dentro de este factor se medirá el requerimiento de habilidades para supervisar y manejar personal		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Bajo requerimiento de habilidades para supervisar y manejar personal	15
B	Requerimiento medio de habilidades para supervisar y manejar personal	30
C	Alto requerimiento de habilidades para supervisar y manejar personal	45

<b>Manejo de procesos</b>		
Dentro de este factor se medirá el requerimiento de habilidades para manejar procesos		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Maneja procesos de complejidad simple	15
B	Maneja procesos de complejidad media	30
C	Maneja procesos de complejidad alta	45

<b>Riesgo de accidentes</b>		
Dentro de este factor se medirá el riesgo de accidentes que conlleva cada puesto		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Bajo riesgo	15
B	Riesgo medio	30
C	Alto riesgo	45

A continuación se elaborará una tabla que integre a todos los puestos de la empresa con los factores de medición establecidos para determinar la remuneración adecuada para cada uno de ellos.

Puestos	Instrucción	Experiencia	Aptitudes	Habilidades Físicas	Supervisión de personal	Manejo de procesos	Riesgo de accidentes	Total puntos
	Grados/Puntos	Grados/Puntos	Grados/Puntos	Grados/Puntos	Grados/Puntos	Grados/Puntos	Grados/Puntos	
Gerente comercial y financiero	C: 45	B: 30	C:45	B:30	C:45	C:45	A:15	255
Gerente de operaciones	C: 45	B: 30	C:45	B:30	C:45	C:45	A:15	255
Jefe de producción y logística	C: 45	A: 15	B:30	B:30	B:30	C:45	B:30	225
Recepcionistas	A:15	B:30	C:45	A:15	A:15	B:30	A:15	165
Panadero Maestro Mayor	A: 15	B: 30	B:30	B:30	B:30	B:30	C:45	210
Ayudantes de cocina	A:15	A: 15	C:45	C:45	A:15	A:15	A:15	165
Motorizados	A:15	A:15	B:30	B:30	A:15	B:30	C:45	180

A continuación se elaborará la tabla con las clases de puestos y sus respectivas bandas salariales.

Puestos	Puntaje total	Banda salarial	
		Límite inferior	Límite superior
Gerente comercial y financiero	240	\$1500	\$2000
Gerente de operaciones	240	\$1500	\$2000
Jefe de producción y logística	225	\$750	\$1000
Recepcionistas	180	\$400	\$500
Panadero Maestro Mayor	210	\$750	\$1000
Ayudantes de cocina	180	\$400	\$500
Motorizados	180	\$400	\$500

Por último, se establecerá los sueldos base mensuales de todos los colaboradores en base a los cálculos anteriores.

- Gerente Comercial y financiero (1 persona): USD\$2000,00.
- Gerente de Operaciones (1 persona): USD\$2000,00.
- Jefe de Producción y Logística (1 persona): USD\$1000,00.
- Recepcionistas (2 personas): USD\$500,00 cada una.
- Maestro Panadero Mayor (1 persona): USD\$850,00.
- Motorizados (4 personas): USD\$500,00 cada uno.
- Ayudantes de cocina (2 personas): USD\$500,00 cada uno.

## **ANEXO 19**

### **DETALLE DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO**

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha son aquellas actividades críticas sin las cuales es imposible la implementación de la idea de negocio. Estas actividades son las siguientes:

1. Constitución de la compañía
  - a. Presentar ante la Superintendencia de Compañías un pedido de solicitud tendiente a la conformación de una compañía, presentando la actividad sobre la cual la empresa va a operar. Se aprueba el nombre de la empresa y su objeto social y modo de participación accionario o societario.
  - b. Una vez que la Superintendencia otorga el permiso de constitución, se debe notarizar y protocolizar la constitución de la empresa.
  - c. Se debe inscribir en el Registro Mercantil a la empresa junto con el nombre y el objeto social.
  - d. Una vez inscrita en el Registro Mercantil, se debe registrar en el Registro de Sociedades a la empresa.
  - e. Se debe sacar y registrar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas para poder facturar.  
(Pazmiño, 2014)
  
2. Tramitación y adquisición del préstamo
  
3. Tramitación de permisos de construcción
  - a. Obtención de la licencia para el ejercicio de actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito.
  - b. Para iniciar la obra se necesita obtener el Informe de Regularización Metropolitana (IRM) y la inscripción del catastro.



- c. Junto con el informe IRM se necesita obtener el Informe de Replanteo Vial para detallar las coordenadas del predio en el Municipio.
- d. Una vez obtenidos estos dos informes por parte del Municipio se procede a la presentación y aprobación de los planos de la construcción.
- e. Una vez aprobados los planos el Municipio otorga la licencia de construcción que debe estar presente en la obra hasta que terminen la construcción de las instalaciones.
  - i. Para la obtención del permiso de construcción se debe presentar los siguientes requisitos:
    1. Formulario de solicitud de la Licencia de construcción.
    2. El formulario del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de edificaciones lleno y firmado.
    3. El documento original del acta de la aprobación de los planos.
    4. El certificado de depósito en el cual conste la garantía que se ha pagado para iniciar la construcción.
    5. El comprobante de pago a la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable para utilizar los servicios de la misma.

(Diario El Comercio, 2013).

(Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, s.f.).

#### 4. Construcción y adecuación de las instalaciones

- a. Construcción del galpón en base a los planos elaborados en el capítulo de producción.
- b. Adecuación de las instalaciones que permitan el correcto funcionamiento de la planta. Esto incluye: agua potable, luz eléctrica, teléfono, internet.

- c. Adecuación de seguridades como conexiones de gas, ups a tierra, drenajes, alarmas de incendio, entre otros.
- 5. Compra, recepción, e instalación de equipos y maquinaria, y de muebles y enseres
  - a. Comprar la maquinaria y equipos necesarios a los proveedores seleccionados.
  - b. Recepción e instalación de los equipos.
  - c. Prueba de los equipos.
- 6. Contratación y capacitación del personal
  - a. Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal necesario.
  - b. Inducción al personal sobre el modelo de negocio y sus funciones
  - c. Capacitación del personal de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo.
- 7. Tramitación de permisos de funcionamiento

Para tramitar los permisos de funcionamiento en la planta de producción se requiere presentar los siguientes requisitos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador:

- a. "Presentar el Formulario de solicitud lleno y sellado por el propietario del establecimiento.
- b. Copia del registro único de contribuyentes (RUC) de la empresa.
- c. Copia de la cedula de ciudadanía de los propietarios de la planta de producción.
- d. Todos los documentos que acrediten la personería Jurídica de ArtePan.
- e. Un plano de la planta de producción a escala 1:50.
- f. Un "croquis" de la ubicación de la empresa.

- g. El permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos una vez hecha la inspección.
- h. Copia de los certificados ocupacionales del personal que va a laborar en la planta de producción, otorgado por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.
- i. La póliza de seguro de Incendio otorgado por cualquier aseguradora legalmente constituida en el país.”

(Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2008).

8. Creación de la página web y diseño de la publicidad

- a. Diseño de la página web
- b. Adquisición del dominio web
- c. Pruebas de funcionamiento de la página
- d. Diseño de las campañas publicitarias

9. Campaña de publicidad en base a lo propuesto en el plan de marketing

- a. Campaña publicitaria de expectativas
  - i. Lanzamiento de publicidad en redes sociales.
  - ii. Implantación de publicidad en revistas.
  - iii. Implantación de publicidad en el folleto Cumbayork.
  - iv. Implantación de publicidad en comunidad mailing.
  - v. Implantación de publicidad en “sit and watch”.
- b. Campaña publicitaria informativa y de recordación de marca
  - i. Publicidad en redes sociales.
  - ii. Publicidad en página web
  - iii. Publicidad en revistas.
  - iv. Publicidad en “sit and watch”.
  - v. Publicidad en el folleto Cumbayork con envío de catálogo.
  - vi. Publicidad en comunidad mailing.

#### 10. Compra de materia prima

- a. Compra de un stock inicial de materia prima calculando la demanda esperada para quince días.
- b. Recepción, control de calidad, pesaje, etiquetado y almacenamiento de la materia prima.

#### 11. Prueba de productos

- a. Preparación y prueba de todos los productos a ofrecer en la cartera de productos.
- b. Cambio de las fórmulas que arrojen resultados indeseados.

#### 12. Prueba de rutas y tiempos de entrega

- a. Elaboración de rutas principales y alternas enfocadas en las principales urbanizaciones de Cumbayá.
- b. Prueba diaria de las rutas mencionadas en distintos horarios durante una semana.
- c. Selección de las rutas más convenientes y selección de rutas alternas.

#### 13. Pedido de productos complementarios

- a. Compra de un stock inicial de productos complementarios en base a la demanda esperada para quince días.
- b. Recepción y almacenamiento de los productos complementarios.

#### 14. Producción inicial

- a. En base a la demanda esperada se realizará la producción de un stock inicial de pan.
- b. Ultra congelamiento, etiquetado y almacenamiento del stock inicial de pan.

#### 15. Primeras ventas y distribución de los productos

- a. Acuerdos y negociaciones con tarjetas de crédito y bancos para ofrecer distintas formas de pago a los consumidores.
- b. Recepción e ingreso al sistema de los pedidos
- c. Recepción e ingreso al sistema de los pagos previos
- d. En base a los pedidos, descongelamiento, horneado, empaque y etiquetado de los mismos.
- e. Entrega de los productos por los motociclistas en base a las rutas establecidas.
- f. Recepción de los pagos al momento de la entrega del producto.

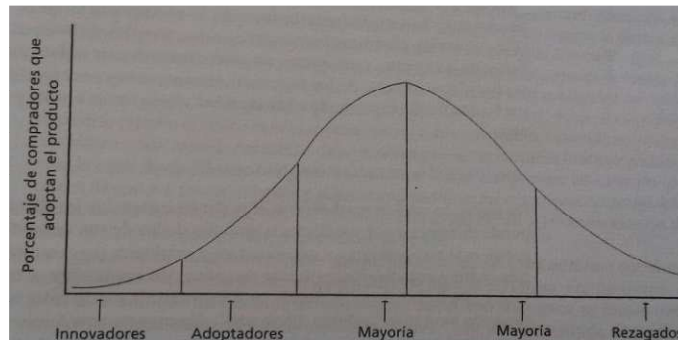
#### 16. Primeros pagos

- a. Pago a los proveedores de materias primas y de productos complementarios (se dan al momento de la recepción de los productos)
- b. Pagos de sueldos y salarios
- c. Otros pagos

## ANEXO 20

### CURVA DE ADOPCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PRODUCTO

De acuerdo a Jobber y Lancaster (2012, p. 25), una forma de calcular el crecimiento de la demanda de un producto que ingresa al mercado es mediante la curva de adopción y difusión del producto:



Tomado de Jobber y Lancaster, p. 25.

## ANEXO 21

### DETALLE INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO ESPERADO

Mercado Objetivo		
Total hogares	1731	100%
Año 1	173,10	10%
Año 2	249,25	14%
Año 3	348,96	20%
Año 4	390,50	23%
Año 5	415,43	24%

CRECIMIENTO MERCADO OBJETIVO (HOGARES)											
Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7,79	12,12	18,18	27,70	40,68	51,93	63,18	77,03	96,07	120,30	146,27	173,10
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
179,45	185,79	192,14	198,48	204,83	211,18	217,52	223,87	230,21	236,56	242,90	249,25
Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
257,56	265,87	274,18	282,49	290,79	299,10	307,41	315,72	324,03	332,34	340,65	348,96
Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
352,42	355,88	359,34	362,80	366,27	369,73	373,19	376,65	380,11	383,58	387,04	390,50
Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
392,58	394,65	396,73	398,81	400,89	402,96	405,04	407,12	409,19	411,27	413,35	415,43

Cantidad de Pan Consumida por Hogar al día
7,43
Cantidad de Pan Consumida por Hogar al mes
222,9

CANTIDAD DE PAN CONSUMIDA AL MES											
Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.736,28	2.700,88	4.051,32	6.173,44	9.067,24	11.575,20	14.083,16	17.169,88	21.414,11	26.815,87	32.603,47	38.583,99
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
39.998,48	41.412,97	42.827,46	44.241,95	45.656,44	47.070,92	48.485,41	49.899,90	51.314,39	52.728,88	54.143,37	55.557,86
Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
57.409,89	59.261,92	61.113,95	62.965,98	64.818,02	66.670,05	68.522,08	70.374,11	72.226,14	74.078,17	75.930,21	77.782,24
Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
78.553,92	79.325,60	80.097,28	80.868,96	81.640,64	82.412,32	83.184,00	83.955,68	84.727,36	85.499,04	86.270,71	87.042,39
Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
87.505,40	87.968,41	88.431,42	88.894,43	89.357,43	89.820,44	90.283,45	90.746,46	91.209,47	91.672,47	92.135,48	92.598,49

A continuación se expone el cálculo de las ventas proyectadas de cada componente de la cartera de productos de ArtePan. Este cálculo se basa en los

resultados que arrojó la investigación de mercados sobre el porcentaje de consumo de cada tipo de pan y los productos complementarios preferidos para ofertarse junto con el pan, así como en el precio planteado en el plan de marketing de acuerdo a la estrategia de precios utilizada.

PAN DE MOLDE														
Año 1														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	19%	UNIDADES A PRODUCIR	329,89	513,17	769,75	1.172,95	1.722,78	2.199,29	2.675,80	3.262,28	4.068,68	5.095,02	6.194,66	7.330,96
Precio	0,23	TOTAL VENTAS (\$)	74,23	115,46	173,19	263,91	387,62	494,84	602,05	734,01	915,45	1.146,36	1.393,80	1.649,47
Año 2														
Porcentaje	19%	UNIDADES A PRODUCIR	7.599,71	7.868,46	8.137,22	8.405,97	8.674,72	8.943,48	9.212,23	9.480,98	9.749,73	10.018,49	10.287,24	10.555,99
Precio	0,23	TOTAL VENTAS (\$)	1.770,98	1.833,61	1.896,24	1.958,86	2.021,49	2.084,12	2.146,75	2.209,38	2.272,00	2.334,63	2.397,26	2.459,89
Año 3														
Porcentaje	19%	UNIDADES A PRODUCIR	10.907,88	11.259,77	11.611,65	11.963,54	12.315,42	12.667,31	13.019,20	13.371,08	13.722,97	14.074,85	14.426,74	14.778,63
Precio	0,24	TOTAL VENTAS (\$)	2.632,64	2.717,56	2.802,49	2.887,42	2.972,35	3.057,28	3.142,21	3.227,13	3.312,06	3.396,99	3.481,92	3.566,85
Año 4														
Porcentaje	19%	UNIDADES A PRODUCIR	14.925,24	15.071,86	15.218,48	15.365,10	15.511,72	15.658,34	15.804,96	15.951,58	16.098,20	16.244,82	16.391,44	16.538,05
Precio	0,25	TOTAL VENTAS (\$)	3.730,83	3.767,48	3.804,13	3.840,78	3.877,43	3.914,08	3.950,73	3.987,38	4.024,03	4.060,68	4.097,33	4.133,98
Año 5														
Porcentaje	19%	UNIDADES A PRODUCIR	16.626,03	16.714,00	16.801,97	16.889,94	16.977,91	17.065,88	17.153,86	17.241,83	17.329,80	17.417,77	17.505,74	17.593,71
Precio	0,26	TOTAL VENTAS (\$)	4.304,34	4.327,12	4.349,89	4.372,67	4.395,44	4.418,22	4.440,99	4.463,77	4.486,54	4.509,32	4.532,09	4.554,87
PAN INTEGRAL														
Año 1														
Porcentaje	16%	UNIDADES A PRODUCIR	277,80	432,14	648,21	987,75	1.450,76	1.852,03	2.253,31	2.747,18	3.426,26	4.290,54	5.216,56	6.173,44
Precio	0,8	TOTAL VENTAS (\$)	222,24	345,71	518,57	790,20	1.160,61	1.481,63	1.802,64	2.197,74	2.741,01	3.432,43	4.173,24	4.938,75
Año 2														
Porcentaje	16%	UNIDADES A PRODUCIR	6.399,76	6.626,07	6.852,39	7.078,71	7.305,03	7.531,35	7.757,67	7.983,98	8.210,30	8.436,62	8.662,94	8.889,26
Precio	0,83	TOTAL VENTAS (\$)	5.302,58	5.490,10	5.677,62	5.865,14	6.052,66	6.240,17	6.427,69	6.615,21	6.802,73	6.990,25	7.177,76	7.365,28
Año 3														
Porcentaje	16%	UNIDADES A PRODUCIR	9.185,58	9.481,91	9.778,23	10.074,56	10.370,88	10.667,21	10.963,53	11.259,86	11.556,18	11.852,51	12.148,83	12.445,16
Precio	0,86	TOTAL VENTAS (\$)	7.882,51	8.136,80	8.391,09	8.645,38	8.899,66	9.153,95	9.408,24	9.662,53	9.916,82	10.171,11	10.425,39	10.679,68
Año 4														
Porcentaje	16%	UNIDADES A PRODUCIR	12.568,63	12.692,10	12.815,56	12.939,03	13.062,50	13.185,97	13.309,44	13.432,91	13.556,38	13.679,85	13.803,31	13.926,78
Precio	0,89	TOTAL VENTAS (\$)	11.170,68	11.280,42	11.390,16	11.499,89	11.609,63	11.719,36	11.829,10	11.938,84	12.048,57	12.158,31	12.268,04	12.377,78
Año 5														
Porcentaje	16%	UNIDADES A PRODUCIR	14.000,86	14.074,95	14.149,03	14.223,11	14.297,19	14.371,27	14.445,35	14.519,43	14.593,51	14.667,60	14.741,68	14.815,76
Precio	0,92	TOTAL VENTAS (\$)	12.887,86	12.956,05	13.024,24	13.092,43	13.160,63	13.228,82	13.297,01	13.365,20	13.433,40	13.501,59	13.569,78	13.637,97
CROISSANTS														



		Año 1												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	14 %	UNIDADES A PRODUCIR	243,08	378,12	567,18	864,28	1.269,41	1.620,53	1.971,64	2.403,78	2.997,98	3.754,22	4.564,49	5.401,76
Precio	0,92	TOTAL VENTAS (\$)	223,63	347,87	521,81	795,14	1.167,86	1.490,89	1.813,91	2.211,48	2.758,14	3.453,88	4.199,33	4.969,62
		Año 2												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	14 %	UNIDADES A PRODUCIR	5.599,79	5.797,82	5.995,84	6.193,87	6.391,90	6.589,93	6.787,96	6.985,99	7.184,01	7.382,04	7.580,07	7.778,10
Precio	0,95	TOTAL VENTAS (\$)	5.335,72	5.524,41	5.713,10	5.901,79	6.090,48	6.279,17	6.467,86	6.656,56	6.845,25	7.033,94	7.222,63	7.411,32
		Año 3												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	14 %	UNIDADES A PRODUCIR	8.037,38	8.296,67	8.555,95	8.815,24	9.074,52	9.333,81	9.593,09	9.852,38	10.111,66	10.370,94	10.630,23	10.889,53
Precio	0,99	TOTAL VENTAS (\$)	7.931,78	8.187,66	8.443,53	8.699,41	8.955,29	9.211,17	9.467,04	9.722,92	9.978,80	10.234,68	10.490,55	10.746,43
		Año 4												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	14 %	UNIDADES A PRODUCIR	10.997,55	11.105,58	11.213,62	11.321,65	11.429,69	11.537,72	11.645,76	11.753,79	11.861,83	11.969,86	12.077,90	12.185,94
Precio	1,02	TOTAL VENTAS (\$)	11.240,50	11.350,92	11.461,34	11.571,77	11.682,19	11.792,61	11.903,03	12.013,45	12.123,87	12.234,30	12.344,72	12.455,14
		Año 5												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	14 %	UNIDADES A PRODUCIR	12.250,76	12.315,58	12.380,40	12.445,22	12.510,04	12.574,86	12.639,68	12.704,50	12.769,33	12.834,15	12.898,97	12.963,79
Precio	1,06	TOTAL VENTAS (\$)	12.968,41	13.037,03	13.105,64	13.174,26	13.242,88	13.311,50	13.380,12	13.448,74	13.517,35	13.585,97	13.654,59	13.723,21
		BAGUETTE												
		Año 1												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	208,35	324,11	486,16	740,81	1.088,07	1.389,02	1.689,98	2.060,39	2.569,69	3.217,90	3.912,42	4.630,08
Precio	1,3	TOTAL VENTAS (\$)	270,86	421,34	632,01	963,06	1.414,49	1.805,73	2.196,97	2.678,50	3.340,60	4.183,28	5.086,14	6.019,10
		Año 2												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	4.799,82	4.969,56	5.139,29	5.309,03	5.478,77	5.648,51	5.818,25	5.987,99	6.157,73	6.327,47	6.497,20	6.666,94
Precio	1,35	TOTAL VENTAS (\$)	6.462,52	6.691,06	6.919,60	7.148,14	7.376,67	7.605,21	7.833,75	8.062,29	8.290,83	8.519,36	8.747,90	8.976,44
		Año 3												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	6.889,19	7.111,43	7.333,67	7.555,92	7.778,16	8.000,41	8.222,65	8.444,89	8.667,14	8.889,38	9.111,62	9.333,87
Precio	1,39	TOTAL VENTAS (\$)	9.606,81	9.916,73	10.226,64	10.536,55	10.846,47	11.156,38	11.466,29	11.776,21	12.086,12	12.396,04	12.705,95	13.015,86
		Año 4												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	9.426,47	9.519,07	9.611,67	9.704,27	9.796,86	9.889,48	9.982,08	10.074,68	10.167,28	10.259,88	10.352,49	10.445,09
Precio	1,44	TOTAL VENTAS (\$)	13.614,27	13.748,01	13.881,75	14.015,49	14.149,23	14.282,97	14.416,71	14.550,46	14.684,20	14.817,94	14.951,68	15.085,42
		Año 5												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	10.500,65	10.556,21	10.611,77	10.667,33	10.722,89	10.778,45	10.834,01	10.889,57	10.945,14	11.000,70	11.056,26	11.111,82
Precio	1,50	TOTAL VENTAS (\$)	15.707,08	15.790,19	15.873,30	15.956,40	16.039,51	16.122,62	16.205,73	16.288,84	16.371,95	16.455,06	16.538,17	16.621,28
		ROSAS DE AGUA												
		Año 1												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	208,35	324,11	486,16	740,81	1.088,07	1.389,02	1.689,98	2.060,39	2.569,69	3.217,90	3.912,42	4.630,08
Precio	0,8	TOTAL VENTAS (\$)	166,68	259,28	388,93	592,65	870,45	1.111,22	1.351,98	1.648,31	2.055,75	2.574,32	3.129,93	3.704,06
		Año 2												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Porcentaje	12 %	UNIDADES A PRODUCIR	4.799,82	4.969,56	5.139,29	5.309,03	5.478,77	5.648,51	5.818,25	5.987,99	6.157,73	6.327,47	6.497,20	6.666,94
Precio	0,83	TOTAL VENTAS (\$)	3.976,94	4.117,58	4.258,21	4.398,85	4.539,49	4.680,13	4.820,77	4.961,41	5.102,05	5.242,68	5.383,32	5.523,96
		Año 3												

			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	12%	UNIDADES A PRODUCIR	6.889,19	7.111,43	7.333,67	7.555,92	7.778,16	8.000,41	8.222,65	8.444,89	8.667,14	8.889,38	9.111,62	9.333,87
Precio	0,86	TOTAL VENTAS (\$)	5.911,88	6.102,60	6.293,32	6.484,03	6.674,75	6.865,46	7.056,18	7.246,90	7.437,61	7.628,33	7.819,05	8.009,76
Año 4														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	12%	UNIDADES A PRODUCIR	9.426,47	9.519,07	9.611,67	9.704,27	9.796,88	9.889,48	9.982,08	10.074,68	10.167,28	10.259,88	10.352,49	10.445,09
Precio	0,89	TOTAL VENTAS (\$)	8.378,01	8.460,31	8.542,62	8.624,92	8.707,22	8.789,52	8.871,82	8.954,13	9.036,43	9.118,73	9.201,03	9.283,33
Año 5														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	12%	UNIDADES A PRODUCIR	10.500,65	10.556,21	10.611,77	10.667,33	10.722,89	10.778,45	10.834,01	10.889,57	10.945,14	11.000,70	11.056,26	11.111,82
Precio	0,92	TOTAL VENTAS (\$)	9.665,89	9.717,04	9.768,18	9.819,33	9.870,47	9.921,61	9.972,76	10.023,90	10.075,05	10.126,19	10.177,33	10.228,48
CENTENO														
Año 1														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	8%	UNIDADES A PRODUCIR	138,90	216,07	324,11	493,88	725,38	926,02	1.126,65	1.373,59	1.713,13	2.145,27	2.608,28	3.086,72
Precio	0,95	TOTAL VENTAS (\$)	131,96	205,27	307,90	469,18	689,11	879,71	1.070,32	1.304,91	1.627,47	2.038,01	2.477,86	2.932,38
Año 2														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	8%	UNIDADES A PRODUCIR	3.199,88	3.313,04	3.426,20	3.539,36	3.652,51	3.765,67	3.878,83	3.991,99	4.105,15	4.218,31	4.331,47	4.444,63
Precio	0,98	TOTAL VENTAS (\$)	3.148,41	3.259,75	3.371,09	3.482,43	3.593,76	3.705,10	3.816,44	3.927,78	4.039,12	4.150,46	4.261,80	4.373,14
Año 3														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	8%	UNIDADES A PRODUCIR	4.592,79	4.740,95	4.889,12	5.037,28	5.185,44	5.333,60	5.481,77	5.629,93	5.778,09	5.926,25	6.074,42	6.222,58
Precio	1,02	TOTAL VENTAS (\$)	4.680,24	4.831,23	4.982,21	5.133,19	5.284,18	5.435,16	5.586,14	5.737,13	5.888,11	6.039,09	6.190,08	6.341,06
Año 4														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	8%	UNIDADES A PRODUCIR	6.284,31	6.346,05	6.407,78	6.469,52	6.531,25	6.592,99	6.654,72	6.716,45	6.778,19	6.839,92	6.901,66	6.963,39
Precio	1,06	TOTAL VENTAS (\$)	6.632,59	6.697,75	6.762,90	6.828,06	6.893,22	6.958,37	7.023,53	7.088,68	7.153,84	7.218,99	7.284,15	7.349,31
Año 5														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	8%	UNIDADES A PRODUCIR	7.000,43	7.037,47	7.074,51	7.111,55	7.148,59	7.185,64	7.222,68	7.259,72	7.296,76	7.333,80	7.370,84	7.407,88
Precio	1,09	TOTAL VENTAS (\$)	7.652,17	7.692,65	7.733,14	7.773,63	7.814,12	7.854,61	7.895,10	7.935,59	7.976,08	8.016,57	8.057,06	8.097,55
MULTIGRANOS														
Año 1														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	7%	UNIDADES A PRODUCIR	121,54	189,06	283,59	432,14	634,71	810,26	985,82	1.201,89	1.498,99	1.877,11	2.282,24	2.700,88
Precio	0,95	TOTAL VENTAS (\$)	115,46	179,61	269,41	410,53	602,97	769,75	936,53	1.141,80	1.424,04	1.783,26	2.168,13	2.565,84
Año 2														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	7%	UNIDADES A PRODUCIR	2.799,89	2.898,91	2.997,92	3.096,94	3.195,95	3.294,96	3.393,98	3.492,99	3.592,01	3.691,02	3.790,04	3.889,05
Precio	0,98	TOTAL VENTAS (\$)	2.754,86	2.852,28	2.949,70	3.047,12	3.144,54	3.241,97	3.339,39	3.436,81	3.534,23	3.631,65	3.729,07	3.826,49
Año 3														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	7%	UNIDADES A PRODUCIR	4.018,69	4.148,33	4.277,98	4.407,62	4.537,26	4.666,90	4.796,55	4.926,19	5.055,83	5.185,47	5.315,11	5.444,76
Precio	1,02	TOTAL VENTAS (\$)	4.095,21	4.227,32	4.359,43	4.491,54	4.623,65	4.755,76	4.887,88	5.019,99	5.152,10	5.284,21	5.416,32	5.548,43
Año 4														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	7%	UNIDADES A PRODUCIR	5.498,77	5.552,79	5.606,81	5.660,83	5.714,84	5.768,86	5.822,88	5.876,90	5.930,91	5.984,93	6.038,95	6.092,97
Precio	1,06	TOTAL VENTAS (\$)	5.803,52	5.860,53	5.917,54	5.974,55	6.031,56	6.088,58	6.145,59	6.202,60	6.259,61	6.316,62	6.373,63	6.430,64
Año 5														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Porcentaje	7%	UNIDADES A PRODUCIR	6.125,38	6.157,79	6.190,20	6.222,61	6.255,02	6.287,43	6.319,84	6.352,25	6.384,66	6.417,07	6.449,48	6.481,89
Precio	1,09	TOTAL VENTAS (\$)	6.695,64	6.731,07	6.766,50	6.801,93	6.837,36	6.872,78	6.908,21	6.943,64	6.979,07	7.014,50	7.049,92	7.085,35
<b>PAN DE DULCE</b>														
<b>Año 1</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	5%	UNIDADES A PRODUCIR	86,81	135,04	202,57	308,67	453,36	578,76	704,16	858,49	1.070,71	1.340,79	1.630,17	1.929,20
Precio	0,9	TOTAL VENTAS (\$)	78,13	121,54	182,31	277,80	408,03	520,88	633,74	772,64	963,64	1.206,71	1.467,16	1.736,28
<b>Año 2</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	5%	UNIDADES A PRODUCIR	1.999,92	2.070,65	2.141,37	2.212,10	2.282,82	2.353,55	2.424,27	2.495,00	2.565,72	2.636,44	2.707,17	2.777,89
Precio	0,93	TOTAL VENTAS (\$)	1.864,19	1.930,11	1.996,04	2.061,96	2.127,89	2.193,81	2.259,74	2.325,66	2.391,58	2.457,51	2.523,43	2.589,36
<b>Año 3</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	5%	UNIDADES A PRODUCIR	2.870,49	2.963,10	3.055,70	3.148,30	3.240,90	3.333,50	3.426,10	3.518,71	3.611,31	3.703,91	3.796,51	3.889,11
Precio	0,97	TOTAL VENTAS (\$)	2.771,20	2.860,59	2.949,99	3.039,39	3.128,79	3.218,19	3.307,58	3.396,98	3.486,38	3.575,78	3.665,18	3.754,58
<b>Año 4</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	5%	UNIDADES A PRODUCIR	3.927,70	3.966,28	4.004,86	4.043,45	4.082,03	4.120,62	4.159,20	4.197,78	4.236,37	4.274,95	4.313,54	4.352,12
Precio	0,999	TOTAL VENTAS (\$)	3.927,19	3.965,77	4.004,35	4.042,93	4.081,51	4.120,09	4.158,67	4.197,25	4.235,83	4.274,40	4.312,98	4.351,56
<b>Año 5</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	5%	UNIDADES A PRODUCIR	4.375,27	4.398,42	4.421,57	4.444,72	4.467,87	4.491,02	4.514,17	4.537,32	4.560,47	4.583,62	4.606,77	4.629,92
Precio	1,04	TOTAL VENTAS (\$)	4.530,89	4.554,86	4.578,84	4.602,81	4.626,78	4.650,76	4.674,73	4.698,70	4.722,68	4.746,65	4.770,63	4.794,60
<b>INJERTO</b>														
<b>Año 1</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	34,73	54,02	81,03	123,47	181,34	231,50	281,66	343,40	428,28	536,32	652,07	771,68
Precio	0,85	TOTAL VENTAS (\$)	29,52	45,91	68,87	104,95	154,14	196,78	239,41	291,89	364,04	455,87	554,26	655,93
<b>Año 2</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	799,97	828,26	856,55	884,84	913,13	941,42	969,71	998,00	1.026,29	1.054,58	1.082,87	1.111,16
Precio	0,8803	TOTAL VENTAS (\$)	704,25	729,15	754,06	778,96	803,87	828,77	853,68	878,58	903,49	928,39	953,30	978,20
<b>Año 3</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.148,20	1.185,24	1.222,28	1.259,32	1.296,36	1.333,40	1.370,44	1.407,48	1.444,52	1.481,56	1.518,60	1.555,64
Precio	0,91	TOTAL VENTAS (\$)	1.046,90	1.080,67	1.114,44	1.148,21	1.181,99	1.215,76	1.249,53	1.283,30	1.317,08	1.350,85	1.384,62	1.418,40
<b>Año 4</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.571,08	1.586,51	1.601,95	1.617,38	1.632,81	1.648,25	1.663,68	1.679,11	1.694,55	1.709,98	1.725,41	1.740,85
Precio	0,94	TOTAL VENTAS (\$)	1.483,61	1.498,18	1.512,76	1.527,33	1.541,90	1.556,48	1.571,05	1.585,63	1.600,20	1.614,78	1.629,35	1.643,92
<b>Año 5</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.750,11	1.759,37	1.768,63	1.777,89	1.787,15	1.796,41	1.805,67	1.814,93	1.824,19	1.833,45	1.842,71	1.851,97
Precio	0,98	TOTAL VENTAS (\$)	1.711,67	1.720,73	1.729,78	1.738,84	1.747,90	1.756,95	1.766,01	1.775,07	1.784,12	1.793,18	1.802,24	1.811,29
<b>SABORES ESPECIALES</b>														
<b>Año 1</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	3%	UNIDADES A PRODUCIR	52,09	81,03	121,54	185,20	272,02	347,26	422,49	515,10	642,42	804,48	978,10	1.157,52
Precio	0,95	TOTAL VENTAS (\$)	49,48	76,98	115,46	175,94	258,42	329,89	401,37	489,34	610,30	764,25	929,20	1.099,64
<b>Año 2</b>														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	3%	UNIDADES A PRODUCIR	1.199,95	1.242,39	1.284,82	1.327,26	1.369,69	1.412,13	1.454,56	1.497,00	1.539,43	1.581,87	1.624,30	1.666,74
Precio	0,98	TOTAL VENTAS (\$)	1.180,65	1.222,41	1.264,16	1.305,91	1.347,66	1.389,41	1.431,17	1.472,92	1.514,67	1.556,42	1.598,17	1.639,93
<b>Año 3</b>														

			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	3%	UNIDADES A PRODUCIR	1.722,30	1.777,86	1.833,42	1.888,98	1.944,54	2.000,10	2.055,66	2.111,22	2.166,78	2.222,35	2.277,91	2.333,47
Precio	1,02	TOTAL VENTAS (\$)	1.755,09	1.811,71	1.868,33	1.924,95	1.981,57	2.038,18	2.094,80	2.151,42	2.208,04	2.264,66	2.321,28	2.377,90
			Año 4											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	3%	UNIDADES A PRODUCIR	2.356,62	2.379,77	2.402,92	2.426,07	2.449,22	2.472,37	2.495,52	2.518,67	2.541,82	2.564,97	2.588,12	2.611,27
Precio	1,06	TOTAL VENTAS (\$)	2.487,22	2.511,66	2.536,09	2.560,52	2.584,96	2.609,39	2.633,82	2.658,26	2.682,69	2.707,12	2.731,56	2.755,99
			Año 5											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	3%	UNIDADES A PRODUCIR	2.625,16	2.639,05	2.652,94	2.666,83	2.680,72	2.694,61	2.708,50	2.722,39	2.736,28	2.750,17	2.764,06	2.777,95
Precio	1,09	TOTAL VENTAS (\$)	2.869,56	2.884,75	2.899,93	2.915,11	2.930,30	2.945,48	2.960,66	2.975,85	2.991,03	3.006,21	3.021,40	3.036,58
			PAN SIN GLUTEN											
			Año 1											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	34,73	54,02	81,03	123,47	181,34	231,50	281,66	343,40	428,28	536,32	652,07	771,68
Precio	3,2	TOTAL VENTAS (\$)	111,12	172,86	259,28	395,10	580,30	740,81	901,32	1.098,87	1.370,50	1.716,22	2.086,62	2.469,38
			Año 2											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	799,97	828,26	856,55	884,84	913,13	941,42	969,71	998,00	1.026,29	1.054,58	1.082,87	1.111,16
Precio	3,31	TOTAL VENTAS (\$)	2.651,29	2.745,05	2.838,81	2.932,57	3.026,33	3.120,09	3.213,85	3.307,61	3.401,36	3.495,12	3.588,88	3.682,64
			Año 3											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.148,20	1.185,24	1.222,28	1.259,32	1.296,36	1.333,40	1.370,44	1.407,48	1.444,52	1.481,56	1.518,60	1.555,64
Precio	3,43	TOTAL VENTAS (\$)	3.941,26	4.068,40	4.195,54	4.322,69	4.449,83	4.576,98	4.704,12	4.831,26	4.958,41	5.085,55	5.212,70	5.339,84
			Año 4											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.571,08	1.586,51	1.601,95	1.617,38	1.632,81	1.648,25	1.663,68	1.679,11	1.694,55	1.709,98	1.725,41	1.740,85
Precio	3,56	TOTAL VENTAS (\$)	5.585,34	5.640,21	5.695,08	5.749,95	5.804,81	5.859,68	5.914,55	5.969,42	6.024,29	6.079,15	6.134,02	6.188,89
			Año 5											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.750,11	1.759,37	1.768,63	1.777,89	1.787,15	1.796,41	1.805,67	1.814,93	1.824,19	1.833,45	1.842,71	1.851,97
Precio	3,68	TOTAL VENTAS (\$)	6.443,93	6.478,03	6.512,12	6.546,22	6.580,31	6.614,41	6.648,51	6.682,60	6.716,70	6.750,79	6.784,89	6.818,99

TOTAL VENTAS PAN												
Año 1												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1.473,32	2.291,83	3.437,75	5.238,47	7.694,00	9.822,13	11.950,26	14.569,50	18.170,95	22.754,61	27.665,68	32.740,44	
Año 2												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
35.152,39	36.395,51	37.638,62	38.881,74	40.124,85	41.367,96	42.611,08	43.854,19	45.097,31	46.340,42	47.583,53	48.826,65	
Año 3												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
52.255,51	53.941,26	55.627,02	57.312,77	58.998,52	60.684,27	62.370,03	64.055,78	65.741,53	67.427,28	69.113,04	70.798,79	
Año 4												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
74.053,78	74.781,25	75.508,72	76.236,19	76.963,67	77.691,14	78.418,61	79.146,08	79.873,56	80.601,03	81.328,50	82.055,97	
Año 5												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
85.437,44	85.889,50	86.341,57	86.793,63	87.245,70	87.697,77	88.149,83	88.601,90	89.053,96	89.506,03	89.958,10	90.410,16	

AGUS, COLAS Y JUGOS														
Año 1														
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	18 %	PORCENTAJE HOGARES	1,40	2,18	3,27	4,99	7,32	9,35	11,37	13,87	17,29	21,65	26,33	31,16
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	5,61	8,72	13,09	19,94	29,29	37,39	45,49	55,46	69,17	86,62	105,31	124,63
Precio	1,13	TOTAL VENTAS (\$)	6,34	9,87	14,80	22,56	33,13	42,29	51,46	62,73	78,24	97,98	119,12	140,98
Año 2														
Porcentaje	18 %	PORCENTAJE HOGARES	32,30	33,44	34,58	35,73	36,87	38,01	39,15	40,30	41,44	42,58	43,72	44,87
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	129,20	133,77	138,34	142,91	147,48	152,05	156,62	161,18	165,75	170,32	174,89	179,46
Precio	1,1715	TOTAL VENTAS (\$)	151,36	156,71	162,07	167,42	172,77	178,12	183,48	188,83	194,18	199,54	204,89	210,24
Año 3														
Porcentaje	18 %	PORCENTAJE HOGARES	46,36	47,86	49,35	50,85	52,34	53,84	55,33	56,83	58,33	59,82	61,32	62,81
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	185,44	191,42	197,41	203,39	209,37	215,35	221,34	227,32	233,30	239,28	245,27	251,25
Precio	1,2133	TOTAL VENTAS (\$)	225,00	232,26	239,52	246,78	254,04	261,30	268,56	275,82	283,07	290,33	297,59	304,85
Año 4														
Porcentaje	18 %	PORCENTAJE HOGARES	63,44	64,06	64,68	65,30	65,93	66,55	67,17	67,80	68,42	69,04	69,67	70,29
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	253,74	256,23	258,73	261,22	263,71	266,20	268,70	271,19	273,68	276,17	278,67	281,16
Precio	1,2567	TOTAL VENTAS (\$)	318,87	322,00	325,13	328,26	331,39	334,53	337,66	340,79	343,92	347,06	350,19	353,32
Año 5														
Porcentaje	18 %	PORCENTAJE HOGARES	70,66	71,04	71,41	71,79	72,16	72,53	72,91	73,28	73,66	74,03	74,40	74,78
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	282,66	284,15	285,65	287,14	288,64	290,13	291,63	293,12	294,62	296,12	297,61	299,11
Precio	1,3015	TOTAL VENTAS (\$)	367,88	369,83	371,77	373,72	375,67	377,61	379,56	381,51	383,45	385,40	387,35	389,29
QUESO														
Año 1														
Porcentaje	20 %	PORCENTAJE HOGARES	1,56	2,42	3,64	5,54	8,14	10,39	12,64	15,41	19,21	24,06	29,25	34,62
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	6,23	9,69	14,54	22,16	32,54	41,54	50,55	61,62	76,86	96,24	117,02	138,48
Precio	3,87	TOTAL VENTAS (\$)	24,11	37,51	56,26	85,73	125,92	160,74	195,57	238,44	297,38	372,39	452,76	535,81
Año 2														
Porcentaje	20 %	PORCENTAJE HOGARES	35,89	37,16	38,43	39,70	40,97	42,24	43,50	44,77	46,04	47,31	48,58	49,85
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	143,56	148,63	153,71	158,79	163,86	168,94	174,02	179,09	184,17	189,25	194,32	199,40
Precio	4,074	TOTAL VENTAS (\$)	575,29	595,63	615,97	636,32	656,66	677,01	697,35	717,70	738,04	758,38	778,73	799,07
Año 3														
Porcentaje	20 %	PORCENTAJE HOGARES	51,51	53,17	54,84	56,50	58,16	59,82	61,48	63,14	64,81	66,47	68,13	69,79
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	206,05	212,69	219,34	225,99	232,64	239,28	245,93	252,58	259,22	265,87	272,52	279,16
Precio	4,1504	TOTAL VENTAS (\$)	855,19	882,78	910,36	937,95	965,54	993,13	1.020,72	1.048,30	1.075,89	1.103,48	1.131,07	1.158,66
Año 4														
Porcentaje	20 %	PORCENTAJE HOGARES	70,48	71,18	71,87	72,56	73,25	73,95	74,64	75,33	76,02	76,72	77,41	78,10
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	281,93	284,70	287,47	290,24	293,01	295,78	298,55	301,32	304,09	306,86	309,63	312,40

Precio	4,2986	TOTAL VENTAS (\$)	1.211,93	1.223,83	1.235,74	1.247,64	1.259,55	1.271,45	1.283,36	1.295,27	1.307,17	1.319,08	1.330,98	1.342,89
			Año 5											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	20%	PORCENTAJE HOGARES	78,52	78,93	79,35	79,76	80,18	80,59	81,01	81,42	81,84	82,25	82,67	83,09
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	314,06	315,72	317,39	319,05	320,71	322,37	324,03	325,69	327,36	329,02	330,68	332,34
Precio	4,4521	TOTAL VENTAS (\$)	1.398,23	1.405,62	1.413,02	1.420,42	1.427,82	1.435,22	1.442,62	1.450,01	1.457,41	1.464,81	1.472,21	1.479,61
			LECHE Y YOGURT											
			Año 1											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	21%	PORCENTAJE HOGARES	1,64	2,54	3,82	5,82	8,54	10,91	13,27	16,18	20,17	25,26	30,72	36,35
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	6,54	10,18	15,27	23,26	34,17	43,62	53,07	64,70	80,70	101,06	122,87	145,40
Precio	2,13	TOTAL VENTAS (\$)	13,91	21,64	32,46	49,47	72,65	92,75	112,85	137,58	171,59	214,87	261,24	309,17
			Año 2											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	21%	PORCENTAJE HOGARES	37,68	39,02	40,35	41,68	43,01	44,35	45,68	47,01	48,34	49,68	51,01	52,34
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	150,73	156,07	161,40	166,73	172,06	177,39	182,72	188,05	193,38	198,71	204,04	209,37
Precio	2,2022	TOTAL VENTAS (\$)	331,94	343,68	355,42	367,16	378,90	390,63	402,37	414,11	425,85	437,59	449,33	461,07
			Año 3											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	21%	PORCENTAJE HOGARES	54,09	55,83	57,58	59,32	61,07	62,81	64,56	66,30	68,05	69,79	71,54	73,28
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	216,35	223,33	230,31	237,29	244,27	251,25	258,23	265,21	272,18	279,16	286,14	293,12
Precio	2,2808	TOTAL VENTAS (\$)	493,44	509,36	525,28	541,20	557,12	573,04	588,95	604,87	620,79	636,71	652,63	668,55
			Año 4											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	21%	PORCENTAJE HOGARES	74,01	74,73	75,46	76,19	76,92	77,64	78,37	79,10	79,82	80,55	81,28	82,00
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	296,03	298,94	301,85	304,76	307,66	310,57	313,48	316,39	319,30	322,20	325,11	328,02
Precio	2,3022	TOTAL VENTAS (\$)	699,28	706,15	713,02	719,89	726,76	733,63	740,50	747,37	754,24	761,11	767,98	774,85
			Año 5											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje	21%	PORCENTAJE HOGARES	82,44	82,88	83,31	83,75	84,19	84,62	85,06	85,49	85,93	86,37	86,80	87,24
# Unidades por Hogar al Mes	4	UNIDADES A VENDER	329,76	331,51	333,25	335,00	336,74	338,49	340,23	341,98	343,72	345,47	347,21	348,96
Precio	2,4465	TOTAL VENTAS (\$)	806,78	811,05	815,32	819,58	823,85	828,12	832,39	836,66	840,93	845,20	849,47	853,74

TOTAL VENTAS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS													
Año 1													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
44,37	69,02	103,53	157,75	231,70	295,79	359,87	438,75	547,20	685,24	833,13	985,95		
Año 2													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1.058,59	1.096,02	1.133,46	1.170,90	1.208,33	1.245,77	1.283,20	1.320,64	1.358,07	1.395,51	1.432,94	1.470,38		
Año 3													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1.573,64	1.624,40	1.675,17	1.725,93	1.776,70	1.827,46	1.878,23	1.928,99	1.979,76	2.030,52	2.081,29	2.132,05		
Año 4													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
2.230,08	2.251,98	2.273,89	2.295,80	2.317,71	2.339,61	2.361,52	2.383,43	2.405,33	2.427,24	2.449,15	2.471,06		
Año 5													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
2.572,89	2.586,50	2.600,11	2.613,73	2.627,34	2.640,95	2.654,57	2.668,18	2.681,80	2.695,41	2.709,02	2.722,64		

**TOTAL VENTAS CARTERA DE PRODUCTOS**

Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.517,69	2.360,85	3.541,27	5.396,22	7.925,70	10.117,92	12.310,14	15.008,25	18.718,15	23.439,85	28.498,81	33.726,40
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
36.210,98	37.491,53	38.772,08	40.052,63	41.333,18	42.613,73	43.894,28	45.174,83	46.455,38	47.735,93	49.016,48	50.297,03
Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
53.829,15	55.565,67	57.302,18	59.038,70	60.775,22	62.511,74	64.248,25	65.984,77	67.721,29	69.457,81	71.194,32	72.930,84
Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
76.283,85	77.033,23	77.782,61	78.531,99	79.281,37	80.030,75	80.780,13	81.529,51	82.278,89	83.028,27	83.777,65	84.527,03
Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
88.010,32	88.476,00	88.941,68	89.407,36	89.873,04	90.338,72	90.804,40	91.270,08	91.735,76	92.201,44	92.667,12	93.132,80

## ANEXO 22

### DETALLE COSTOS ESCENARIO ESPERADO

COSTO MATERIA PRIMA	COSTO	CANTIDAD	MEDIDA	COSTRO GRAMO O LITRO
HARINA	\$ 1,00	500	GRAMOS	\$ 0,00200
LECHE	\$ 7,48	6	LITROS	\$ 1,24667
MAICENA	\$ 45,00	50000	GRAMOS	\$ 0,00090
MEJORADOR DE MASA	\$ 16,82	5000	GRAMOS	\$ 0,00336
SAL	\$ 15,40	50000	GRAMOS	\$ 0,00031
AZÚCAR	\$ 43,16	50000	GRAMOS	\$ 0,00086
LEVADURA	\$ 2,24	500	GRAMOS	\$ 0,00448
AGUA	\$ 1,03	5	LITROS	\$ 0,20600
RELLENOS	\$ 17,05	4500	GRAMOS	\$ 0,00379
MATERIA GRASA PARA PANADERÍA	\$ 1,81	1000	GRAMOS	\$ 0,00181
MASA FERMENTADA	\$ 11,03	5000	GRAMOS	\$ 0,00221
HARINA DE ARROZ	\$ 2,30	500	GRAMOS	\$ 0,00460
HUEVOS	\$ 5,30	30	UNIDADES	\$ 0,17667
MANTEQUILLA	\$ 2,02	200	GRAMOS	\$ 0,01010

Los costos se calcularon individualmente para cada producto de la cartera de ArtePan, en base a las cotizaciones de materia prima de productos de panadería (Ver anexo 14: Cotizaciones de Materia Prima de Productos de Panadería) y productos complementarios (Ver anexo 12: Facturas de Proveedores a Tiendas de Barrio) y en el porcentaje de consumo de cada tipo de producto resultante de la investigación de mercados.

PAN DE MOLDE			
INGREDIENTES	CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA	# DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA	COSTO UNIDAD
Harina	1000	80	\$ 0,025000000
Mejorador de Masa	10	80	\$ 0,000420500
Sal	25	80	\$ 0,000096250
Leche	0,5	80	\$ 0,007791667
Azúcar	40	80	\$ 0,000431600
Levadura	40	80	\$ 0,002240000
Agua	0,6	80	\$ 0,001545000
Materia Grasa	150	80	\$ 0,003393750
		TOTAL	\$ 0,0409
PAN INTEGRAL			
INGREDIENTES	CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA	# DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA	COSTO UNIDAD
Harina	2500	90	\$ 0,055555556
Mejorador de Masa	25	90	\$ 0,000934444
Masa Fermentada	600	90	\$ 0,014706667
Sal	55	90	\$ 0,000188222
Levadura	40	90	\$ 0,001991111
Agua	1,7	90	\$ 0,003891111
Materia Grasa	100	90	\$ 0,002011111
		TOTAL	\$ 0,0793
CROISSANTS			
INGREDIENTES	CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA	# DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA	COSTO UNIDAD
Harina	1000	50	\$ 0,040000000
Maicena	10	50	\$ 0,000180000
Mejorador de Masa	10	50	\$ 0,000672800
Sal	20	50	\$ 0,000140000
Azúcar	150	50	\$ 0,002589600
Relleno	800	50	\$ 0,060622222



Levadura	35	50	\$ 0,003136000
Agua	0,55	50	\$ 0,0023
Masa Fermentada	300	50	\$ 0,013236000
Leche	0,02	50	\$ 0,000498667
Huevos	1	50	\$ 0,003533333
Mantequilla	600	50	\$ 0,121200000
		TOTAL	\$ 0,2481
<b>BAGUETTE</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>
Harina	10000	40	\$ 0,500000000
Mejorador de Masa	100	40	\$ 0,008410000
Sal	195	40	\$ 0,001501500
Levadura	165	40	\$ 0,018480000
Agua	6,5	40	\$ 0,033475000
		TOTAL	\$ 0,5619
<b>ROSAS DE AGUA</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>
Harina	10000	290	\$ 0,068965517
Mejorador de Masa	100	290	\$ 0,001160000
Sal	195	290	\$ 0,000207103
Levadura	165	290	\$ 0,002548966
Agua	6,5	290	\$ 0,004617241
		TOTAL	\$ 0,0775
<b>PAN DE CENTENO</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>
Harina	1900	90	\$ 0,042222222
Mejorador de Masa	19	90	\$ 0,000710178
Sal	45	90	\$ 0,000154000
Levadura	30	90	\$ 0,001493333
Agua	1,3	90	\$ 0,002975556
Masa Fermentada	1700	90	\$ 0,0417
		TOTAL	\$ 0,0892
<b>MULTIGRANOS</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>
Harina	2400	90	\$ 0,053333333
Mejorador de Masa	24	90	\$ 0,000897067
Sal	50	90	\$ 0,000171111
Levadura	30	90	\$ 0,001493333
Agua	1,65	90	\$ 0,003776667
Masa Fermentada	1000	90	\$ 0,0245
		TOTAL	\$ 0,0842
<b>PAN DE DULCE</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>
Harina	1000	50	\$ 0,040000000
Mejorador de Masa	10	50	\$ 0,000672800
Sal	20	50	\$ 0,000123200
Azúcar	150	50	\$ 0,002589600
Levadura	35	50	\$ 0,003136000
Relleno	800	50	\$ 0,0606
Huevos	6	50	\$ 0,0212
Mantequilla	600	50	\$ 0,121200000
		TOTAL	\$ 0,2495
<b>INJERTO</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>
Harina	1000	50	\$ 0,040000000
Mejorador de Masa	15	50	\$ 0,001009200
Sal	35	50	\$ 0,000250698
Azúcar	150	50	\$ 0,002589600
Levadura	40	50	\$ 0,003584000
Huevos	6	50	\$ 0,0212
Mantequilla	600	50	\$ 0,121200000
		TOTAL	\$ 0,1898
<b>PAN DE SABORES ESPECIALES</b>			
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA</b>	<b># DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>

Harina	2600	95	\$ 0,054736842
Relleno	800	95	\$ 0,031906433
Masa Fermentada	300	95	\$ 0,006966316
Mejorador de Masa	26	95	\$ 0,000920674
Sal	60	95	\$ 0,000194526
Levadura	40	95	\$ 0,0019
Agua	1,65	95	\$ 0,003577895
		TOTAL	\$ 0,1002

**PAN SIN GLUTEN**

INGREDIENTES	CANTIDAD NECESARIA PARA LA FÓRMULA	# DE UNIDADES QUE ARROJA LA FÓRMULA	COSTO UNIDAD
Harina de Arroz	6225	235	\$ 0,121851064
Maicena	2075	235	\$ 0,007946809
Sal	150	235	\$ 0,000196596
Levadura	7	235	\$ 0,000133447
Agua	5	235	\$ 0,004382979
		TOTAL	\$ 0,1345

De esta manera el costo mensual del pan es el siguiente:

		PAN DE MOLDE											
		Año 1											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
19%	UNIDADES A PRODUCIR	329,89	513,17	769,75	1.172,95	1.722,78	2.199,29	2.675,80	3.262,28	4.068,68	5.095,02	6.194,66	7.330,96
\$ 0,0409	TOTAL COSTOS (\$)	13,50	21,00	31,50	48,00	70,49	89,99	109,49	133,49	166,49	208,48	253,48	299,97
		Año 2											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
19%	UNIDADES A PRODUCIR	7.599,71	7.868,46	8.137,22	8.405,97	8.674,72	8.943,48	9.212,23	9.480,98	9.749,73	10.018,49	10.287,24	10.555,99
0,0420 48125	TOTAL COSTOS (\$)	319,55	330,85	342,15	353,46	364,76	376,06	387,36	398,66	409,96	421,26	432,56	443,86
		Año 3											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
19%	UNIDADES A PRODUCIR	10.907,88	11.259,77	11.611,65	11.963,54	12.315,42	12.667,31	13.019,20	13.371,08	13.722,97	14.074,85	14.426,74	14.778,63
0,0432 08653	TOTAL COSTOS (\$)	471,31	486,52	501,72	516,93	532,13	547,34	562,54	577,75	592,95	608,16	623,36	638,56
		Año 4											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
19%	UNIDADES A PRODUCIR	14.925,24	15.071,86	15.218,48	15.365,10	15.511,72	15.658,34	15.804,96	15.951,58	16.098,20	16.244,82	16.391,44	16.538,05
0,0444 01212	TOTAL COSTOS (\$)	662,70	669,21	675,72	682,23	688,74	695,25	701,76	708,27	714,78	721,29	727,80	734,31
		Año 5											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
19%	UNIDADES A PRODUCIR	16.626,03	16.714,00	16.801,97	16.889,94	16.977,91	17.065,88	17.153,86	17.241,83	17.329,80	17.417,77	17.505,74	17.593,71
0,0456 26685	TOTAL COSTOS (\$)	758,59	762,60	766,62	770,63	774,65	778,66	782,67	786,69	790,70	794,72	798,73	802,74
		PAN INTEGRAL											
		Año 1											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16%	UNIDADES A PRODUCIR	277,80	432,14	648,21	987,75	1.450,76	1.852,03	2.253,31	2.747,18	3.426,26	4.290,54	5.216,56	6.173,44
\$ 0,0793	TOTAL COSTOS (\$)	22,02	34,26	51,39	78,31	115,01	146,83	178,64	217,79	271,63	340,15	413,56	489,42
		Año 2											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16%	UNIDADES A PRODUCIR	6.399,76	6.626,07	6.852,39	7.078,71	7.305,03	7.531,35	7.757,67	7.983,98	8.210,30	8.436,62	8.662,94	8.889,26
0,0814 66301	TOTAL COSTOS (\$)	521,36	539,80	558,24	576,68	595,11	613,55	631,99	650,43	668,86	687,30	705,74	724,17
		Año 3											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16%	UNIDADES A PRODUCIR	9.185,58	9.481,91	9.778,23	10.074,56	10.370,88	10.667,21	10.963,53	11.259,86	11.556,18	11.852,51	12.148,83	12.445,16
0,0837 14771	TOTAL COSTOS (\$)	768,97	793,78	818,58	843,39	868,20	893,00	917,81	942,62	967,42	992,23	1.017,04	1.041,84
		Año 4											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16%	UNIDADES A PRODUCIR	12.568,63	12.692,10	12.815,56	12.939,03	13.062,50	13.185,97	13.309,44	13.432,91	13.556,38	13.679,85	13.803,31	13.926,78
0,0860 25299	TOTAL COSTOS (\$)	1.081,22	1.091,84	1.102,46	1.113,08	1.123,71	1.134,33	1.144,95	1.155,57	1.166,19	1.176,81	1.187,43	1.198,06
		Año 5											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
16%	UNIDADES A PRODUCIR	14.000,86	14.074,95	14.149,03	14.223,11	14.297,19	14.371,27	14.445,35	14.519,43	14.593,51	14.667,60	14.741,68	14.815,76



12%	UNIDADES A PRODUCIR	9.426,47	9.519,07	9.611,67	9.704,27	9.796,88	9.889,48	9.982,08	10.074,68	10.167,28	10.259,88	10.352,49	10.445,09
0,0840 94466	TOTAL COSTOS (\$)	792,71	800,50	808,29	816,08	823,86	831,65	839,44	847,22	855,01	862,80	870,59	878,37
		<b>Año 5</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
12%	UNIDADES A PRODUCIR	10.500,65	10.556,21	10.611,77	10.667,33	10.722,89	10.778,45	10.834,01	10.889,57	10.945,14	11.000,70	11.056,26	11.111,82
0,0864 15474	TOTAL COSTOS (\$)	907,42	912,22	917,02	921,82	926,62	931,43	936,23	941,03	945,83	950,63	955,43	960,23
		<b>PAN DE CENTENO</b>											
		<b>Año 1</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	UNIDADES A PRODUCIR	138,90	216,07	324,11	493,88	725,38	926,02	1.126,65	1.373,59	1.713,13	2.145,27	2.608,28	3.086,72
\$ 0,0892	TOTAL COSTOS (\$)	12,39	19,28	28,92	44,07	64,72	82,62	100,52	122,56	152,85	191,41	232,72	275,41
		<b>Año 2</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	UNIDADES A PRODUCIR	3.199,88	3.313,04	3.426,20	3.539,36	3.652,51	3.765,67	3.878,83	3.991,99	4.105,15	4.218,31	4.331,47	4.444,63
0,0916 86765	TOTAL COSTOS (\$)	293,39	303,76	314,14	324,51	334,89	345,26	355,64	366,01	376,39	386,76	397,14	407,51
		<b>Año 3</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	UNIDADES A PRODUCIR	4.592,79	4.740,95	4.889,12	5.037,28	5.185,44	5.333,60	5.481,77	5.629,93	5.778,09	5.926,25	6.074,42	6.222,58
0,0942 1732	TOTAL COSTOS (\$)	432,72	446,68	460,64	474,60	488,56	502,52	516,48	530,44	544,40	558,36	572,32	586,27
		<b>Año 4</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	UNIDADES A PRODUCIR	6.284,31	6.346,05	6.407,78	6.469,52	6.531,25	6.592,99	6.654,72	6.716,45	6.778,19	6.839,92	6.901,66	6.963,39
0,0968 17718	TOTAL COSTOS (\$)	608,43	614,41	620,39	626,36	632,34	638,32	644,29	650,27	656,25	662,23	668,20	674,18
		<b>Año 5</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	UNIDADES A PRODUCIR	7.000,43	7.037,47	7.074,51	7.111,55	7.148,59	7.185,64	7.222,68	7.259,72	7.296,76	7.333,80	7.370,84	7.407,88
0,0994 89887	TOTAL COSTOS (\$)	696,47	700,16	703,84	707,53	711,21	714,90	718,58	722,27	725,95	729,64	733,32	737,01
		<b>MULTIGRANOS</b>											
		<b>Año 1</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7%	UNIDADES A PRODUCIR	121,54	189,06	283,59	432,14	634,71	810,26	985,82	1.201,89	1.498,99	1.877,11	2.282,24	2.700,88
\$ 0,0842	TOTAL COSTOS (\$)	10,23	15,92	23,87	36,38	53,43	68,21	82,99	101,18	126,19	158,02	192,13	227,37
		<b>Año 2</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7%	UNIDADES A PRODUCIR	2.799,89	2.898,91	2.997,92	3.096,94	3.195,95	3.294,96	3.393,98	3.492,99	3.592,01	3.691,02	3.790,04	3.889,05
0,0865 06063	TOTAL COSTOS (\$)	242,21	250,77	259,34	267,90	276,47	285,03	293,60	302,17	310,73	319,30	327,86	336,43
		<b>Año 3</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7%	UNIDADES A PRODUCIR	4.018,69	4.148,33	4.277,98	4.407,62	4.537,26	4.666,90	4.796,55	4.926,19	5.055,83	5.185,47	5.315,11	5.444,76
0,0888 9363	TOTAL COSTOS (\$)	357,24	368,76	380,28	391,81	403,33	414,86	426,38	437,91	449,43	460,96	472,48	484,00
		<b>Año 4</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7%	UNIDADES A PRODUCIR	5.498,77	5.552,79	5.606,81	5.660,83	5.714,84	5.768,86	5.822,88	5.876,90	5.930,91	5.984,93	6.038,95	6.092,97
0,0913 47094	TOTAL COSTOS (\$)	502,30	507,23	512,17	517,10	522,03	526,97	531,90	536,84	541,77	546,71	551,64	556,57
		<b>Año 5</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7%	UNIDADES A PRODUCIR	6.125,38	6.157,79	6.190,20	6.222,61	6.255,02	6.287,43	6.319,84	6.352,25	6.384,66	6.417,07	6.449,48	6.481,89
0,0938 68274	TOTAL COSTOS (\$)	574,98	578,02	581,06	584,11	587,15	590,19	593,23	596,27	599,32	602,36	605,40	608,44
		<b>PAN DE DULCE</b>											
		<b>Año 1</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5%	UNIDADES A PRODUCIR	86,81	135,04	202,57	308,67	453,36	578,76	704,16	858,49	1.070,71	1.340,79	1.630,17	1.929,20
\$ 0,2495	TOTAL COSTOS (\$)	21,66	33,70	50,55	77,03	113,13	144,43	175,72	214,23	267,19	334,59	406,80	481,42
		<b>Año 2</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5%	UNIDADES A PRODUCIR	1.999,92	2.070,65	2.141,37	2.212,10	2.282,82	2.353,55	2.424,27	2.495,00	2.565,72	2.636,44	2.707,17	2.777,89
0,2564 31232	TOTAL COSTOS (\$)	512,84	530,98	549,11	567,25	585,39	603,52	621,66	639,79	657,93	676,07	694,20	712,34
		<b>Año 3</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5%	UNIDADES A PRODUCIR	2.870,49	2.963,10	3.055,70	3.148,30	3.240,90	3.333,50	3.426,10	3.518,71	3.611,31	3.703,91	3.796,51	3.889,11
0,2635 08734	TOTAL COSTOS (\$)	756,40	780,80	805,20	829,60	854,01	878,41	902,81	927,21	951,61	976,01	1.000,41	1.024,81
		<b>Año 4</b>											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

5%	UNIDADES A PRODUCIR	3.927,70	3.966,28	4.004,86	4.043,45	4.082,03	4.120,62	4.159,20	4.197,78	4.236,37	4.274,95	4.313,54	4.352,12
0,2707	TOTAL COSTOS (\$)	1.063,55	1.074,00	1.084,44	1.094,89	1.105,34	1.115,79	1.126,23	1.136,68	1.147,13	1.157,58	1.168,03	1.178,47
81575													
Año 5													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5%	UNIDADES A PRODUCIR	4.375,27	4.398,42	4.421,57	4.444,72	4.467,87	4.491,02	4.514,17	4.537,32	4.560,47	4.583,62	4.606,77	4.629,92
0,2782	TOTAL COSTOS (\$)	1.217,44	1.223,88	1.230,32	1.236,77	1.243,21	1.249,65	1.256,09	1.262,53	1.268,98	1.275,42	1.281,86	1.288,30
55146													
INJERTO													
Año 1													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	34,73	54,02	81,03	123,47	181,34	231,50	281,66	343,40	428,28	536,32	652,07	771,68
\$	TOTAL COSTOS (\$)	6,59	10,25	15,38	23,44	34,43	43,95	53,47	65,19	81,30	101,81	123,78	146,49
0,1898													
Año 2													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	799,97	828,26	856,55	884,84	913,13	941,42	969,71	998,00	1.026,29	1.054,58	1.082,87	1.111,16
0,1950	TOTAL COSTOS (\$)	156,05	161,57	167,09	172,61	178,13	183,65	189,16	194,68	200,20	205,72	211,24	216,76
72902													
Año 3													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.148,20	1.185,24	1.222,28	1.259,32	1.296,36	1.333,40	1.370,44	1.407,48	1.444,52	1.481,56	1.518,60	1.555,64
0,2004	TOTAL COSTOS (\$)	230,16	237,59	245,01	252,44	259,86	267,29	274,71	282,14	289,56	296,99	304,41	311,84
56914													
Año 4													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.571,08	1.586,51	1.601,95	1.617,38	1.632,81	1.648,25	1.663,68	1.679,11	1.694,55	1.709,98	1.725,41	1.740,85
0,2059	TOTAL COSTOS (\$)	323,63	326,80	329,98	333,16	336,34	339,52	342,70	345,88	349,06	352,24	355,42	358,60
89525													
Año 5													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.750,11	1.759,37	1.768,63	1.777,89	1.787,15	1.796,41	1.805,67	1.814,93	1.824,19	1.833,45	1.842,71	1.851,97
0,2116	TOTAL COSTOS (\$)	370,45	372,41	374,37	376,33	378,29	380,25	382,21	384,17	386,13	388,10	390,06	392,02
74836													
PAN DE SABORES ESPECIALES													
Año 1													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3%	UNIDADES A PRODUCIR	52,09	81,03	121,54	185,20	272,02	347,26	422,49	515,10	642,42	804,48	978,10	1.157,52
\$	TOTAL COSTOS (\$)	5,22	8,12	12,18	18,56	27,25	34,79	42,33	51,61	64,36	80,60	98,00	115,97
0,1002													
Año 2													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3%	UNIDADES A PRODUCIR	1.199,95	1.242,39	1.284,82	1.327,26	1.369,69	1.412,13	1.454,56	1.497,00	1.539,43	1.581,87	1.624,30	1.666,74
0,1029	TOTAL COSTOS (\$)	123,54	127,91	132,28	136,65	141,02	145,38	149,75	154,12	158,49	162,86	167,23	171,60
54218													
Año 3													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3%	UNIDADES A PRODUCIR	1.722,30	1.777,86	1.833,42	1.888,98	1.944,54	2.000,10	2.055,66	2.111,22	2.166,78	2.222,35	2.277,91	2.333,47
0,1057	TOTAL COSTOS (\$)	182,21	188,09	193,97	199,85	205,72	211,60	217,48	223,36	229,24	235,11	240,99	246,87
95754													
Año 4													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3%	UNIDADES A PRODUCIR	2.356,62	2.379,77	2.402,92	2.426,07	2.449,22	2.472,37	2.495,52	2.518,67	2.541,82	2.564,97	2.588,12	2.611,27
0,1087	TOTAL COSTOS (\$)	256,20	258,72	261,23	263,75	266,27	268,79	271,30	273,82	276,34	278,85	281,37	283,89
15717													
Año 5													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3%	UNIDADES A PRODUCIR	2.625,16	2.639,05	2.652,94	2.666,83	2.680,72	2.694,61	2.708,50	2.722,39	2.736,28	2.750,17	2.764,06	2.777,95
0,1117	TOTAL COSTOS (\$)	293,27	294,83	296,38	297,93	299,48	301,03	302,58	304,14	305,69	307,24	308,79	310,34
16271													
PAN SIN GLUTEN													
Año 1													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	34,73	54,02	81,03	123,47	181,34	231,50	281,66	343,40	428,28	536,32	652,07	771,68
\$	TOTAL COSTOS (\$)	4,67	7,27	10,90	16,61	24,39	31,14	37,89	46,19	57,61	72,14	87,71	103,80
0,1345													
Año 2													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	799,97	828,26	856,55	884,84	913,13	941,42	969,71	998,00	1.026,29	1.054,58	1.082,87	1.111,16
0,1382	TOTAL COSTOS (\$)	110,57	114,48	118,40	122,31	126,22	130,13	134,04	137,95	141,86	145,77	149,68	153,59
23394													
Año 3													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.148,20	1.185,24	1.222,28	1.259,32	1.296,36	1.333,40	1.370,44	1.407,48	1.444,52	1.481,56	1.518,60	1.555,64
0,1420	TOTAL COSTOS (\$)	163,09	168,35	173,61	178,87	184,13	189,39	194,66	199,92	205,18	210,44	215,70	220,96
3836													
Año 4													

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.571,08	1.586,51	1.601,95	1.617,38	1.632,81	1.648,25	1.663,68	1.679,11	1.694,55	1.709,98	1.725,41	1.740,85
0,1459	TOTAL												
58619	COSTOS (\$)	229,31	231,57	233,82	236,07	238,32	240,58	242,83	245,08	247,33	249,59	251,84	254,09
Año 5													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2%	UNIDADES A PRODUCIR	1.750,11	1.759,37	1.768,63	1.777,89	1.787,15	1.796,41	1.805,67	1.814,93	1.824,19	1.833,45	1.842,71	1.851,97
0,1499	TOTAL												
87077	COSTOS (\$)	262,49	263,88	265,27	266,66	268,05	269,44	270,83	272,22	273,60	274,99	276,38	277,77

TOTAL COSTOS PAN													
Año 1													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
289,81	450,81	676,22	1.030,43	1.513,45	1.932,06	2.350,67	2.865,89	3.574,31	4.475,94	5.441,97	6.440,20		
Año 2													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
6.860,57	7.103,18	7.345,79	7.588,41	7.831,02	8.073,64	8.316,25	8.558,86	8.801,48	9.044,09	9.286,71	9.529,32		
Año 3													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
10.118,76	10.445,19	10.771,62	11.098,05	11.424,48	11.750,90	12.077,33	12.403,76	12.730,19	13.056,62	13.383,05	13.709,48		
Año 4													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
14.227,63	14.367,39	14.507,16	14.646,93	14.786,69	14.926,46	15.066,22	15.205,99	15.345,76	15.485,52	15.625,29	15.765,05		
Año 5													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
16.286,34	16.372,52	16.458,69	16.544,87	16.631,04	16.717,21	16.803,39	16.889,56	16.975,74	17.061,91	17.148,08	17.234,26		

Mientras que los costos de los productos complementarios son los siguientes:

AGUS, COLAS Y JUGOS													
Año 1													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18%	PORCENTAJE HOGARES	1,40	2,18	3,27	4,99	7,32	9,35	11,37	13,87	17,29	21,65	26,33	31,16
4	UNIDADES A VENDER	5,61	8,72	13,09	19,94	29,29	37,39	45,49	55,46	69,17	86,62	105,31	124,63
0,93	TOTAL COSTOS (\$)	5,24	8,15	12,23	18,63	27,37	34,94	42,51	51,82	64,63	80,94	98,41	116,46
Año 2													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18%	PORCENTAJE HOGARES	32,30	33,44	34,58	35,73	36,87	38,01	39,15	40,30	41,44	42,58	43,72	44,87
4	UNIDADES A VENDER	129,20	133,77	138,34	142,91	147,48	152,05	156,62	161,18	165,75	170,32	174,89	179,46
0,9602	TOTAL COSTOS (\$)	124,06	128,45	132,83	137,22	141,61	146,00	150,38	154,77	159,16	163,54	167,93	172,32
Año 3													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18%	PORCENTAJE HOGARES	46,36	47,86	49,35	50,85	52,34	53,84	55,33	56,83	58,33	59,82	61,32	62,81
4	UNIDADES A VENDER	185,44	191,42	197,41	203,39	209,37	215,35	221,34	227,32	233,30	239,28	245,27	251,25
0,9867	TOTAL COSTOS (\$)	182,98	188,88	194,78	200,69	206,59	212,49	218,39	224,30	230,20	236,10	242,01	247,91
Año 4													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18%	PORCENTAJE HOGARES	63,44	64,06	64,68	65,30	65,93	66,55	67,17	67,80	68,42	69,04	69,67	70,29
4	UNIDADES A VENDER	253,74	256,23	258,73	261,22	263,71	266,20	268,70	271,19	273,68	276,17	278,67	281,16
1,0139	TOTAL COSTOS (\$)	257,28	259,81	262,33	264,86	267,39	269,92	272,44	274,97	277,50	280,02	282,55	285,08
Año 5													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18%	PORCENTAJE HOGARES	70,66	71,04	71,41	71,79	72,16	72,53	72,91	73,28	73,66	74,03	74,40	74,78
4	UNIDADES A VENDER	282,66	284,15	285,65	287,14	288,64	290,13	291,63	293,12	294,62	296,12	297,61	299,11
1,0419	TOTAL COSTOS (\$)	294,51	296,06	297,62	299,18	300,74	302,30	303,86	305,41	306,97	308,53	310,09	311,65
QUESO													
Año 1													

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
20%	PORCENTAJE HOGARES	1,56	2,42	3,64	5,54	8,14	10,39	12,64	15,41	19,21	24,06	29,25	34,62
4	UNIDADES A VENDER	6,23	9,69	14,54	22,16	32,54	41,54	50,55	61,62	76,86	96,24	117,02	138,48
3,20	TOTAL COSTOS (\$)	19,92	30,98	46,48	70,82	104,02	132,79	161,56	196,97	245,66	307,63	374,02	442,63
<b>Año 2</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
20%	PORCENTAJE HOGARES	35,89	37,16	38,43	39,70	40,97	42,24	43,50	44,77	46,04	47,31	48,58	49,85
4	UNIDADES A VENDER	143,56	148,63	153,71	158,79	163,86	168,94	174,02	179,09	184,17	189,25	194,32	199,40
3,2845 55857	TOTAL COSTOS (\$)	471,52	488,19	504,87	521,54	538,22	554,89	571,57	588,24	604,92	621,59	638,27	654,94
<b>Año 3</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
20%	PORCENTAJE HOGARES	51,51	53,17	54,84	56,50	58,16	59,82	61,48	63,14	64,81	66,47	68,13	69,79
4	UNIDADES A VENDER	206,05	212,69	219,34	225,99	232,64	239,28	245,93	252,58	259,22	265,87	272,52	279,16
3,3752 09598	TOTAL COSTOS (\$)	695,45	717,89	740,32	762,76	785,19	807,63	830,06	852,50	874,93	897,37	919,80	942,24
<b>Año 4</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
20%	PORCENTAJE HOGARES	70,48	71,18	71,87	72,56	73,25	73,95	74,64	75,33	76,02	76,72	77,41	78,10
4	UNIDADES A VENDER	281,93	284,70	287,47	290,24	293,01	295,78	298,55	301,32	304,09	306,86	309,63	312,40
3,4683 65383	TOTAL COSTOS (\$)	977,85	987,46	997,06	1.006,67	1.016,27	1.025,88	1.035,49	1.045,09	1.054,70	1.064,30	1.073,91	1.083,52
<b>Año 5</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
20%	PORCENTAJE HOGARES	78,52	78,93	79,35	79,76	80,18	80,59	81,01	81,42	81,84	82,25	82,67	83,09
4	UNIDADES A VENDER	314,06	315,72	317,39	319,05	320,71	322,37	324,03	325,69	327,36	329,02	330,68	332,34
3,5640 92268	TOTAL COSTOS (\$)	1.119,34	1.125,27	1.131,19	1.137,11	1.143,04	1.148,96	1.154,88	1.160,80	1.166,73	1.172,65	1.178,57	1.184,49
<b>LECHE Y YOGURT</b>													
<b>Año 1</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
21%	PORCENTAJE HOGARES	1,64	2,54	3,82	5,82	8,54	10,91	13,27	16,18	20,17	25,26	30,72	36,35
4	UNIDADES A VENDER	6,54	10,18	15,27	23,26	34,17	43,62	53,07	64,70	80,70	101,06	122,87	145,40
1,76	TOTAL COSTOS (\$)	11,49	17,88	26,82	40,86	60,02	76,62	93,22	113,65	141,75	177,50	215,81	255,40
<b>Año 2</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
21%	PORCENTAJE HOGARES	37,68	39,02	40,35	41,68	43,01	44,35	45,68	47,01	48,34	49,68	51,01	52,34
4	UNIDADES A VENDER	150,73	156,07	161,40	166,73	172,06	177,39	182,72	188,05	193,38	198,71	204,04	209,37
1,8049 45891	TOTAL COSTOS (\$)	272,07	281,69	291,31	300,93	310,55	320,17	329,80	339,42	349,04	358,66	368,28	377,90
<b>Año 3</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
21%	PORCENTAJE HOGARES	54,09	55,83	57,58	59,32	61,07	62,81	64,56	66,30	68,05	69,79	71,54	73,28
4	UNIDADES A VENDER	216,35	223,33	230,31	237,29	244,27	251,25	258,23	265,21	272,18	279,16	286,14	293,12
1,8547 62398	TOTAL COSTOS (\$)	401,28	414,22	427,17	440,11	453,06	466,00	478,95	491,89	504,84	517,78	530,73	543,67
<b>Año 4</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
21%	PORCENTAJE HOGARES	74,01	74,73	75,46	76,19	76,92	77,64	78,37	79,10	79,82	80,55	81,28	82,00
4	UNIDADES A VENDER	296,03	298,94	301,85	304,76	307,66	310,57	313,48	316,39	319,30	322,20	325,11	328,02
1,9059 5384	TOTAL COSTOS (\$)	564,22	569,76	575,31	580,85	586,39	591,93	597,48	603,02	608,56	614,11	619,65	625,19
<b>Año 5</b>													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
21%	PORCENTAJE HOGARES	82,44	82,88	83,31	83,75	84,19	84,62	85,06	85,49	85,93	86,37	86,80	87,24
4	UNIDADES A VENDER	329,76	331,51	333,25	335,00	336,74	338,49	340,23	341,98	343,72	345,47	347,21	348,96
1,9585 58166	TOTAL COSTOS (\$)	645,86	649,28	652,70	656,12	659,53	662,95	666,37	669,78	673,20	676,62	680,04	683,45

TOTAL COSTOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS											
Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
36,65	57,01	85,52	130,32	191,40	244,35	297,29	362,45	452,04	566,07	688,24	814,48
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
867,65	898,33	929,01	959,70	990,38	1.021,06	1.051,75	1.082,43	1.113,11	1.143,80	1.174,48	1.205,16
Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.279,71	1.320,99	1.362,27	1.403,56	1.444,84	1.486,12	1.527,41	1.568,69	1.609,97	1.651,25	1.692,54	1.733,82
Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.799,35	1.817,03	1.834,70	1.852,38	1.870,05	1.887,73	1.905,41	1.923,08	1.940,76	1.958,43	1.976,11	1.993,79
Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2.059,71	2.070,61	2.081,51	2.092,41	2.103,31	2.114,21	2.125,10	2.136,00	2.146,90	2.157,80	2.168,70	2.179,60

Por otro lado, el costo de las fundas de papel que se utilizarán como empaque es el siguiente:

FUNDAS DE PAPEL												
Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PANES A PRODUCIR	1.736,28	2.700,88	4.051,32	6.173,44	9.067,24	11.575,20	14.083,16	17.169,88	21.414,11	26.815,87	32.603,47	38.583,99
7 DE FUNDAS NECESARIAS	248,04	385,84	578,76	881,92	1.295,32	1.653,60	2.011,88	2.452,84	3.059,16	3.830,84	4.657,64	5.512,00
0,31 TOTAL COSTO (\$)	76,89	119,61	179,42	273,40	401,55	512,62	623,68	760,38	948,34	1.187,56	1.443,87	1.708,72
Año 2												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PANES A PRODUCIR	39.998,48	41.412,97	42.827,46	44.241,95	45.656,44	47.070,92	48.485,41	49.899,90	51.314,39	52.728,88	54.143,37	55.557,86
7 3 DE FUNDAS NECESARIAS	5.714,07	5.916,14	6.118,21	6.320,28	6.522,35	6.724,42	6.926,49	7.128,56	7.330,63	7.532,70	7.734,77	7.936,84
0,32 TOTAL COSTO (\$)	1.820,25	1.884,62	1.948,99	2.013,36	2.077,73	2.142,10	2.206,47	2.270,84	2.335,22	2.399,59	2.463,96	2.528,33
Año 3												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PANES A PRODUCIR	57.409,89	59.261,92	61.113,95	62.965,98	64.818,02	66.670,05	68.522,08	70.374,11	72.226,14	74.078,17	75.930,21	77.782,24
7 3 DE FUNDAS NECESARIAS	8.201,41	8.465,99	8.730,56	8.995,14	9.259,72	9.524,29	9.788,87	10.053,44	10.318,02	10.582,60	10.847,17	11.111,75
0,33 TOTAL COSTO (\$)	2.684,72	2.771,33	2.857,93	2.944,54	3.031,15	3.117,76	3.204,37	3.290,98	3.377,58	3.464,19	3.550,80	3.637,41
Año 4												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PANES A PRODUCIR	78.553,92	79.325,60	80.097,28	80.868,96	81.640,64	82.412,32	83.184,00	83.955,68	84.727,36	85.499,04	86.270,71	87.042,39
7 3 DE FUNDAS NECESARIAS	11.221,99	11.332,23	11.442,47	11.552,71	11.662,95	11.773,19	11.883,43	11.993,67	12.103,91	12.214,15	12.324,39	12.434,63
0,34 TOTAL COSTO (\$)	3.774,89	3.811,97	3.849,05	3.886,13	3.923,22	3.960,30	3.997,38	4.034,47	4.071,55	4.108,63	4.145,71	4.182,80
Año 5												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TOTAL PANES A PRODUCIR	87.505,40	87.968,41	88.431,42	88.894,43	89.357,43	89.820,44	90.283,45	90.746,46	91.209,47	91.672,47	92.135,48	92.598,49
7 3 DE FUNDAS NECESARIAS	12.500,77	12.566,92	12.633,06	12.699,20	12.765,35	12.831,49	12.897,64	12.963,78	13.029,92	13.096,07	13.162,21	13.228,36
0,35 TOTAL COSTO (\$)	4.321,11	4.343,97	4.366,83	4.389,70	4.412,56	4.435,42	4.458,29	4.481,15	4.504,02	4.526,88	4.549,74	4.572,61



TOTAL COSTOS EMPAQUES (FUNDAS DE PAPEL)											
Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
76.89	119,61	179,42	273,40	401,55	512,62	623,68	760,38	948,34	1.187,56	1.443,87	1.708,72
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.820,25	1.884,62	1.948,99	2.013,36	2.077,73	2.142,10	2.206,47	2.270,84	2.335,22	2.399,59	2.463,96	2.528,33
Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2.684,72	2.771,33	2.857,93	2.944,54	3.031,15	3.117,76	3.204,37	3.290,98	3.377,58	3.464,19	3.550,80	3.637,41
Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3.774,89	3.811,97	3.849,05	3.886,13	3.923,22	3.960,30	3.997,38	4.034,47	4.071,55	4.108,63	4.145,71	4.182,80
Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
4.321,11	4.343,97	4.366,83	4.389,70	4.412,56	4.435,42	4.458,29	4.481,15	4.504,02	4.526,88	4.549,74	4.572,61

Por lo tanto los costos totales son los siguientes:

TOTAL COSTOS											
Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
403,35	627,44	941,16	1.434,14	2.106,40	2.689,02	3.271,64	3.988,72	4.974,69	6.229,57	7.574,08	8.963,41
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
9.548,46	9.886,13	10.223,80	10.561,47	10.899,13	11.236,80	11.574,47	11.912,14	12.249,81	12.587,47	12.925,14	13.262,81
Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
14.083,18	14.537,50	14.991,82	15.446,15	15.900,47	16.354,79	16.809,11	17.263,43	17.717,75	18.172,07	18.626,39	19.080,71
Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
19.801,86	19.996,39	20.190,91	20.385,44	20.579,96	20.774,49	20.969,01	21.163,54	21.358,06	21.552,59	21.747,11	21.941,64
Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
22.667,16	22.787,10	22.907,04	23.026,97	23.146,91	23.266,84	23.386,78	23.506,72	23.626,65	23.746,59	23.866,53	23.986,46

## ANEXO 23

### INGRESOS Y COSTOS ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA

#### Escenario Pesimista

INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
138.014,50	414.570,30	536.262,27	672.959,73	826.167,14

COSTOS FIJOS ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
Mantenimiento de Maquinaria	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
Uniformes	270,00	300,00	360,00	390,00	450,00
Sueldos y Salarios Operacionales	89.328,90	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>104.798,90</b>	<b>147.892,14</b>	<b>185.486,07</b>	<b>212.723,75</b>	<b>249.076,44</b>

COSTOS VARIABLES ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE MATERIA PRIMA	36.679,87	103.795,38	126.483,49	149.527,96	172.933,05
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>36.679,87</b>	<b>103.795,38</b>	<b>126.483,49</b>	<b>149.527,96</b>	<b>172.933,05</b>

GASTOS ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios Administrativos	38.802,00	53.402,06	57.663,25	62.852,94	68.509,70
Gasto de depreciación	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Gasto de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Servicios Básicos	18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
Publicidad y MKT	35.000,00	16.582,81	21.450,49	26.918,39	24.785,01
Mantenimiento Motocicletas	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>104.913,33</b>	<b>102.916,20</b>	<b>114.511,87</b>	<b>127.268,21</b>	<b>132.701,49</b>

#### Escenario Optimista

INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
195.073,49	694.486,99	1.079.860,05	1.371.366,65	1.546.386,66

COSTOS FIJOS ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
Mantenimiento de Maquinaria	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
Uniformes	270,00	300,00	360,00	390,00	450,00
Sueldos y Salarios Operacionales	89.328,90	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>104.798,90</b>	<b>147.892,14</b>	<b>185.486,07</b>	<b>212.723,75</b>	<b>249.076,44</b>

COSTOS VARIABLES ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE MATERIA PRIMA	51.844,34	182.792,37	281.483,08	354.021,20	395.352,65
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>51.844,34</b>	<b>182.792,37</b>	<b>281.483,08</b>	<b>354.021,20</b>	<b>395.352,65</b>

<b>GASTOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldos y Salarios Administrativos	38.802,00	53.402,06	57.663,25	62.852,94	68.509,70
Gasto de depreciación	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Gasto de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Servicios Básicos	18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
Publicidad y MKT	35.000,00	27.779,48	43.194,40	54.854,67	46.391,60
Mantenimiento Motocicletas	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>104.913,33</b>	<b>114.112,87</b>	<b>136.255,78</b>	<b>155.204,49</b>	<b>154.308,08</b>

## ANEXO 24

### ESTADO DE RESULTADOS

#### Escenario Esperado

#### Mensual:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Ventas</b>		1.517,69	2.360,85	3.541,27	5.396,22	7.925,70	10.117,92	12.310,14	15.008,25	18.718,15	23.439,85	28.498,81	33.726,40	162.561,25
<b>Costo de Ventas</b>		7.644,09	7.868,18	10.181,90	8.674,89	9.347,14	11.929,76	10.512,38	11.229,46	17.275,43	13.470,31	14.814,82	25.054,15	148.002,52
Costo de Materia Prima		403,35	627,44	941,16	1.434,14	2.106,40	2.689,02	3.271,64	3.988,72	4.974,69	6.229,57	7.574,08	8.963,41	43.203,62
Transporte		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Mantenimiento Maquinaria		0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	8.000,00
Uniformes		22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	270,00
Sueldos y Salarios Operativos		6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	9.678,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	69.328,90
Sueldo		6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	74.514,30
Aportes		123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	1.479,60
Décimos										3.060,00			6.850,00	9.910,00
Beneficios		285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	3.425,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		-6.126,41	-5.507,33	-6.640,63	-3.278,66	-1.421,44	-1.811,84	1.797,75	3.778,79	1.442,72	9.969,54	13.683,99	8.672,25	14.558,73
<b>Gastos Generales</b>		5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	6.244,44	5.224,44	5.224,44	8.224,44	66.713,33
Sueldos y Salarios Administrativos		2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	3.918,50	2.898,50	2.898,50	5.898,50	38.802,00
Sueldo		2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	32.634,00
Aportes		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	648,00
Décimos										1.020,00			3.000,00	4.020,00
Beneficios		125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Gasto de depreciación		800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	9.611,33
Gasto de amortización		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Servicios Básicos		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
<b>Gasto de Ventas</b>		2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	38.200,00
Publicidad y Marketing		2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	35.000,00
Mantenimiento Motocicletas		0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	3.200,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		14.267,52	13.648,44	15.581,74	11.419,77	-9.562,55	10.752,95	6.343,36	4.362,32	8.518,39	1.828,43	5.542,88	3.268,86	90.354,60
Gastos Financieros		785,44	772,57	759,57	746,44	733,18	719,79	706,26	692,61	678,82	664,89	650,83	636,63	8.547,02
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB.</b>		15.052,96	14.421,01	16.341,31	12.166,21	10.295,73	11.472,74	7.049,62	5.054,93	9.197,21	1.163,54	4.892,05	3.905,49	98.901,63
15%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	174,53	733,81	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.</b>		15.052,96	14.421,01	16.341,31	12.166,21	10.295,73	11.472,74	7.049,62	5.054,93	9.197,21	989,01	4.158,24	3.905,49	98.901,63
22%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	217,58	914,81	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>		15.052,96	14.421,01	16.341,31	12.166,21	10.295,73	11.472,74	7.049,62	5.054,93	9.197,21	771,42	3.243,43	3.905,49	98.901,63
10% Reserva Legal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77,14	324,34	0,00	0,00
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN ACCIO.</b>		15.052,96	14.421,01	16.341,31	12.166,21	10.295,73	11.472,74	7.049,62	5.054,93	9.197,21	694,28	2.919,09	3.905,49	98.901,63

#### Anual

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	162.561,25	519.048,06	760.559,94	964.865,29	1.086.858,73
<b>Costo de Ventas</b>	148.002,52	284.759,77	384.469,43	463.184,75	528.998,19
Costo de Materia Prima	43.203,62	136.867,63	198.983,36	250.461,00	279.921,75
Transporte	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
Mantenimiento Maquinaria	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
Uniformes	270,00	300,00	360,00	390,00	450,00
Sueldos y Salarios Operativos	89.328,90	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	14.558,73	234.288,28	376.090,52	501.680,54	557.860,53
<b>Gastos Generales</b>	66.713,33	82.333,39	88.261,38	94.749,82	101.516,49
Sueldos y Salarios Administrativos	38.802,00	53.402,06	57.663,25	62.852,94	68.509,70
Gasto de depreciación	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Gasto de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Servicios Básicos	18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
<b>Gasto de Ventas</b>	38.200,00	24.761,92	35.222,40	44.194,61	39.005,76
Publicidad y Marketing	35.000,00	20.761,92	30.422,40	38.594,61	32.605,76
Mantenimiento Motocicletas	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-90.354,60	127.192,97	252.606,74	362.736,11	417.338,28
Gastos Financieros	8.547,02	6.479,38	4.153,42	1.536,89	
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	-98.901,63	120.713,59	248.453,31	361.199,22	417.338,28
15% Participación Trabajadores	0,00	18.107,04	37.268,00	54.179,88	62.600,74
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-98.901,63	102.606,55	211.185,32	307.019,34	354.737,54

	22%	Impuesto a la Renta		0,00	22.573,44	46.460,77	67.544,25	78.042,26
<b>UTILIDAD NETA</b>				<b>-98.901,63</b>	<b>80.033,11</b>	<b>164.724,55</b>	<b>239.475,08</b>	<b>276.695,28</b>
	10%	Reserva Legal		0,00	8.003,31	16.472,45	23.947,51	27.669,53
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS</b>				<b>-98.901,63</b>	<b>72.029,80</b>	<b>148.252,09</b>	<b>215.527,57</b>	<b>249.025,75</b>

## Escenario Pesimista

### Mensual

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Ventas</b>		1.288,52	2.004,36	3.006,54	4.581,39	6.728,92	8.590,11	10.451,31	12.742,00	15.891,71	19.900,43	24.195,49	28.633,71	138.014,50
<b>Costo de Ventas</b>		7.583,19	7.773,44	10.039,78	8.458,33	9.029,08	11.523,72	10.018,37	10.627,16	16.524,25	12.529,64	13.671,13	23.700,67	141.478,77
Costo de Materia Prima		342,45	532,70	799,04	1.217,59	1.788,33	2.282,98	2.777,62	3.386,42	4.223,51	5.288,90	6.430,39	7.609,93	36.679,87
Transporte		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Mantenimiento		0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	8.000,00
Uniformes		22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	270,00
Sueldos y Salarios Operativos		6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	89.328,90
Sueldo		6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	74.514,30
Aportes		123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	1.479,60
Décimos										3.060,00				6.850,00
Beneficios		285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	3.425,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		-6.294,67	-5.769,08	-7.033,24	-3.876,94	-2.300,15	-2.933,61	432,94	2.114,84	-632,54	7.370,79	10.524,35	4.933,04	-3.464,27
<b>Gastos Generales</b>		5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	6.244,44	5.224,44	5.224,44	8.224,44	66.713,33
Sueldos y Salarios Administrativos		2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	3.918,50	2.898,50	2.898,50	5.898,50	38.802,00
Sueldo		2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	32.634,00
Aportes		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	648,00
Décimos														
Beneficios		125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.020,00			3.000,00	4.020,00
Gasto de depreciación		800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	9.611,33
Gasto de amortización		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Servicios Básicos		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
<b>Gasto de Ventas</b>		2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	38.200,00
Publicidad y Marketing		2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	35.000,00
Mantenimiento Motocicletas		0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	3.200,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		14.435,78	13.910,19	15.974,36	12.018,05	10.441,26	11.874,72	7.708,17	6.026,27	10.593,65	-770,32	2.383,24	7.008,07	108.377,61
Gastos Financieros		785,26	772,39	759,39	746,27	733,01	719,62	706,10	692,45	678,66	664,74	650,68	636,48	8.545,06
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>		15.221,05	14.682,58	16.733,75	12.764,31	11.174,27	12.594,34	8.414,28	6.718,72	11.272,32	1.435,06	1.732,56	7.644,55	116.922,67
15% Participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	259,88	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		15.221,05	14.682,58	16.733,75	12.764,31	11.174,27	12.594,34	8.414,28	6.718,72	11.272,32	1.435,06	1.472,68	7.644,55	116.922,67
22% Impuesto a la Renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	323,99	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>		15.221,05	14.682,58	16.733,75	12.764,31	11.174,27	12.594,34	8.414,28	6.718,72	11.272,32	1.435,06	1.148,69	7.644,55	116.922,67
10% Reserva Legal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,87	0,00	0,00
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.</b>		15.221,05	14.682,58	16.733,75	12.764,31	11.174,27	12.594,34	8.414,28	6.718,72	11.272,32	1.435,06	1.033,82	7.644,55	116.922,67

### Anual

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	138.014,50	414.570,30	536.262,27	672.959,73	826.167,14
<b>Costo de Ventas</b>	141.478,77	251.687,51	311.969,55	362.251,71	422.009,49
Costo de Materia Prima	36.679,87	103.795,38	126.483,49	149.527,96	172.933,05
Transporte	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
Mantenimiento Maquinaria	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
Uniformes	270,00	300,00	360,00	390,00	450,00
Sueldos y Salarios Operativos	89.328,90	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	-3.464,27	162.882,78	224.292,72	310.708,02	404.157,64
<b>Gastos Generales</b>	66.713,33	82.333,39	88.261,38	94.749,82	101.516,49
Sueldos y Salarios Administrativos	38.802,00	53.402,06	57.663,25	62.852,94	68.509,70
Gasto de depreciación	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Gasto de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Servicios Básicos	18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
<b>Gasto de Ventas</b>	38.200,00	20.582,81	26.250,49	32.518,39	31.185,01
Publicidad y MKT	35.000,00	16.582,81	21.450,49	26.918,39	24.785,01
Mantenimiento Motocicletas	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-108.377,61	59.966,58	109.780,85	183.439,81	271.456,14
Gastos Financieros	8.545,06	6.477,89	4.152,47	1.536,54	
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	-116.922,67	53.488,69	105.628,38	181.903,27	271.456,14
15%	0,00	8.023,30	15.844,26	27.285,49	40.718,42
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-116.922,67	45.465,38	89.784,12	154.617,78	230.737,72
22%	0,00	10.002,38	19.752,51	34.015,91	50.762,30
<b>UTILIDAD NETA</b>	-116.922,67	35.463,00	70.031,61	120.601,87	179.975,42
10% Reserva Legal	0,00	3.546,30	7.003,16	12.060,19	17.997,54
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS</b>	-116.922,67	31.916,70	63.028,45	108.541,68	161.977,88

## Escenario Optimista

### Mensual

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ventas		1.821,23	2.833,02	4.249,53	6.475,47	9.510,84	12.141,50	14.772,16	18.009,90	22.461,78	28.127,82	34.198,57	40.471,68	195.073,49
Costo de Ventas		7.724,77	7.993,67	10.370,13	8.961,72	9.768,42	12.467,57	11.166,71	12.027,20	18.270,37	14.716,22	16.329,64	26.846,83	156.643,24
Costo de Materia Prima		484,02	752,93	1.129,39	1.720,97	2.527,68	3.226,83	3.925,97	4.786,46	5.969,63	7.475,48	9.088,89	10.756,09	51.844,34
Transporte		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Mantenimiento		0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00
Uniformes		22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	270,00
Sueldos y Salarios Operativos		6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	9.678,24	6.618,24	6.618,24	6.618,24	89.328,90
Sueldo		6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	6.209,53	74.514,30
Aportes		123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	123,30	1.479,60
Décimos										3.060,00				9.910,00
Beneficios		285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	285,42	3.425,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		5.903,54	5.160,65	6.120,60	2.486,25	-257,58	-326,06	3.605,45	5.982,70	4.191,41	13.411,60	17.868,93	13.624,85	38.430,26
Gastos Generales		5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	5.224,44	6.244,44	5.224,44	5.224,44	8.224,44	66.713,33
Sueldos y Salarios Administrativos		2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	2.898,50	3.918,50	2.898,50	2.898,50	5.898,50	38.802,00
Sueldo		2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	2.719,50	32.634,00
Aportes		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	648,00
Décimos										1.020,00				4.020,00
Beneficios		125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Gasto de depreciación		800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	800,94	9.611,33
Gasto de amortización		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Servicios Básicos		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
<b>Gasto de Ventas</b>		2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	2.916,67	2.916,67	3.716,67	38.200,00
Publicidad y Marketing		2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	35.000,00
Mantenimiento Motocicletas		0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	0,00	0,00	800,00	3.200,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		14.044,65	13.301,76	15.061,72	10.627,36	8.398,99	9.267,71	4.535,66	2.158,41	5.769,70	5.270,48	9.727,82	1.683,74	66.483,08
Gastos Financieros		785,68	772,80	759,80	746,66	733,40	720,01	706,48	692,82	679,03	665,09	651,03	636,82	8.549,62
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>		14.830,33	14.074,57	15.821,51	11.374,02	9.132,09	9.987,18	5.242,14	2.851,23	6.448,72	4.605,39	9.076,80	1.046,92	75.032,70
15% Participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	690,81	1.361,52	157,04	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		14.830,33	14.074,57	15.821,51	11.374,02	9.132,09	9.987,18	5.242,14	2.851,23	6.448,72	3.914,58	7.715,28	889,88	75.032,70
22% Impuesto a la Renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	861,21	1.697,36	195,77	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>		14.830,33	14.074,57	15.821,51	11.374,02	9.132,09	9.987,18	5.242,14	2.851,23	6.448,72	3.053,37	6.017,92	694,11	75.032,70
10% Reserva Legal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,34	601,79	69,41	0,00
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.</b>		14.830,33	14.074,57	15.821,51	11.374,02	9.132,09	9.987,18	5.242,14	2.851,23	6.448,72	2.748,04	5.416,22	624,70	75.032,70

### Anual

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	195.073,49	694.486,99	1.079.860,05	1.371.366,65	1.546.386,66
Costo de Ventas	156.643,24	330.684,50	466.969,15	566.744,95	644.429,09
Costo de Materia Prima	51.844,34	182.792,37	281.483,08	354.021,20	395.352,65
Transporte	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
Mantenimiento Maquinaria	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
Uniformes	270,00	300,00	360,00	390,00	450,00
Sueldos y Salarios Operativos	89.328,90	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	38.430,26	363.802,48	612.890,91	804.621,70	901.957,57
Gastos Generales	66.713,33	82.333,39	88.261,38	94.749,82	101.516,49
Sueldos y Salarios Administrativos	38.802,00	53.402,06	57.663,25	62.852,94	68.509,70
Gasto de depreciación	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Gasto de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Servicios Básicos	18.000,00	18.720,00	19.468,80	20.247,55	21.057,45
<b>Gasto de Ventas</b>	38.200,00	31.779,48	47.994,40	60.454,67	52.791,60
Publicidad y Marketing	35.000,00	27.779,48	43.194,40	54.854,67	46.391,60
Mantenimiento Motocicletas	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-66.483,08	249.689,61	476.635,13	649.417,21	747.649,48
Gastos Financieros	8.549,62	6.481,35	4.154,69	1.537,36	
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	-75.032,70	243.208,26	472.480,44	647.879,86	747.649,48
15% Participación Trabajadores	0,00	36.481,24	70.872,07	97.181,98	112.147,42
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-75.032,70	206.727,02	401.608,37	550.697,88	635.502,06
22% Impuesto a la Renta	0,00	45.479,94	88.353,84	121.153,53	139.810,45
<b>UTILIDAD NETA</b>	-75.032,70	161.247,08	313.254,53	429.544,35	495.691,61
10% Reserva Legal	0,00	16.124,71	31.325,45	42.954,43	49.569,16
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS</b>	-75.032,70	145.122,37	281.929,08	386.589,91	446.122,45

## ANEXO 25 BALANCE GENERAL

### Escenario Esperado

#### Mensual

BALANCE GENERAL														
Activos No Corrientes		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Terreno	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
	Edificios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
	Vehículos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
	Maquinaria y Equipo	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00
	Muebles y Enseres	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
	Equipo de Computación	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00
	Depreciación Acumulada		-800,94	-1.601,89	-2.402,83	-3.203,78	-4.004,72	-4.805,67	-5.606,61	-6.407,56	-7.208,50	-8.009,44	-8.810,39	-9.611,33
	Activo Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Amortización Acumulada		-25,00	-50,00	-75,00	-100,00	-125,00	-150,00	-175,00	-200,00	-225,00	-250,00	-275,00	-300,00
	<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>123.880,00</b>	<b>123.054,06</b>	<b>122.228,11</b>	<b>121.402,17</b>	<b>120.576,22</b>	<b>119.750,28</b>	<b>118.924,33</b>	<b>118.098,39</b>	<b>117.272,44</b>	<b>116.446,50</b>	<b>115.620,56</b>	<b>114.794,61</b>	<b>113.968,67</b>
Activos Corrientes														
	Caja Bancos	115.000,00	99.298,72	84.149,21	66.931,80	53.741,76	42.476,24	30.020,32	21.873,03	15.504,89	4.778,77	4.332,17	7.489,22	2.553,36
	Inventarios Mercaderías	302,86	471,11	706,66	1.076,82	1.581,58	2.019,04	2.456,50	2.994,91	3.735,22	4.677,44	5.686,96	6.730,13	6.730,13
	<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>115.302,86</b>	<b>99.769,83</b>	<b>84.855,87</b>	<b>68.008,62</b>	<b>55.323,34</b>	<b>44.495,28</b>	<b>32.476,81</b>	<b>24.867,94</b>	<b>19.240,11</b>	<b>9.456,21</b>	<b>10.019,13</b>	<b>14.219,35</b>	<b>9.283,49</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>239.182,86</b>	<b>222.823,88</b>	<b>207.083,98</b>	<b>189.410,79</b>	<b>175.899,56</b>	<b>164.245,56</b>	<b>151.401,15</b>	<b>142.966,33</b>	<b>136.512,55</b>	<b>125.902,71</b>	<b>125.639,68</b>	<b>129.013,96</b>	<b>123.252,16</b>
Patrimonio		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Capital	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71
	Reserva Legal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77,14	401,49	401,49
	Utilidades Retenidas		15.052,96	29.473,97	45.815,27	57.981,49	68.277,22	79.749,96	86.799,58	91.854,51	101.051,72	100.357,44	97.515,50	101.822,47
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>159.509,71</b>	<b>144.456,75</b>	<b>130.035,74</b>	<b>113.694,43</b>	<b>101.528,22</b>	<b>91.232,50</b>	<b>79.759,75</b>	<b>72.710,13</b>	<b>67.655,28</b>	<b>58.457,99</b>	<b>59.229,41</b>	<b>62.395,70</b>	<b>58.088,73</b>
PASIVO		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	174,53	908,34	908,34
	Impuesto a la Renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	217,58	1.132,39	1.132,39
	<b>Pasivos de Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>392,11</b>	<b>2.040,73</b>	<b>2.040,73</b>
	Obligaciones Bancarias	79.673,14	78.367,13	77.048,25	75.716,36	74.371,34	73.013,06	71.641,39	70.256,20	68.857,36	67.444,72	66.018,16	64.577,53	63.122,70
	<b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>	<b>79.673,14</b>	<b>78.367,13</b>	<b>77.048,25</b>	<b>75.716,36</b>	<b>74.371,34</b>	<b>73.013,06</b>	<b>71.641,39</b>	<b>70.256,20</b>	<b>68.857,36</b>	<b>67.444,72</b>	<b>66.018,16</b>	<b>64.577,53</b>	<b>63.122,70</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>79.673,14</b>	<b>78.367,13</b>	<b>77.048,25</b>	<b>75.716,36</b>	<b>74.371,34</b>	<b>73.013,06</b>	<b>71.641,39</b>	<b>70.256,20</b>	<b>68.857,36</b>	<b>67.444,72</b>	<b>66.410,27</b>	<b>66.618,26</b>	<b>65.163,43</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>239.182,86</b>	<b>222.823,88</b>	<b>207.083,98</b>	<b>189.410,79</b>	<b>175.899,56</b>	<b>164.245,56</b>	<b>151.401,15</b>	<b>142.966,33</b>	<b>136.512,55</b>	<b>125.902,71</b>	<b>125.639,68</b>	<b>129.013,96</b>	<b>123.252,16</b>

#### Anual

BALANCE GENERAL							
ACTIVOS							
Activos No Corrientes		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Terreno	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
	Edificios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
	Vehículos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7.500,00	9.000,00	10.500,00
	Maquinaria y Equipo	46.980,00	46.980,00	46.980,00	52.360,00	54.560,00	54.560,00
	Muebles y Enseres	1.800,00	1.800,00	1.800,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
	Equipo de Computación	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00
	Depreciación Acumulada		-9.611,33	-19.522,67	-30.352,00	-41.701,33	-53.350,67
	Activo Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Amortización Acumulada		-300,00	-600,00	-900,00	-1.200,00	-1.500,00
	<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>123.880,00</b>	<b>113.968,67</b>	<b>105.257,33</b>	<b>101.808,00</b>	<b>93.858,67</b>	<b>83.409,33</b>
Activos Corrientes							
	Caja Bancos	115.000,00	2.553,36	109.463,18	297.924,09	557.070,88	861.567,96
	Inventarios Mercaderías	302,86	6.730,13	8.586,42	10.403,64	13.116,06	14.682,46
	<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>115.302,86</b>	<b>9.283,49</b>	<b>118.049,60</b>	<b>308.327,73</b>	<b>570.186,94</b>	<b>876.250,41</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>239.182,86</b>	<b>123.252,16</b>	<b>223.306,93</b>	<b>410.135,73</b>	<b>664.045,60</b>	<b>959.659,75</b>
PASIVO Y PATRIMONIO							
Patrimonio		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Capital	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71	159.509,71
	Reserva Legal		401,49	8.404,80	24.877,25	48.824,76	76.494,29
	Utilidades Retenidas		-101.822,47	-29.792,67	118.459,42	333.986,99	583.012,75
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>159.509,71</b>	<b>58.088,73</b>	<b>138.121,84</b>	<b>302.846,38</b>	<b>542.321,47</b>	<b>819.016,75</b>
Pasivo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Participación Trabajadores		908,34	18.107,04	37.268,00	54.179,88	62.600,74
	Impuesto a la Renta		1.132,39	22.573,44	46.460,77	67.544,25	78.042,26
	<b>Pasivos de Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>2.040,73</b>	<b>40.680,48</b>	<b>83.728,77</b>	<b>121.724,14</b>	<b>140.643,00</b>

	Obligaciones Bancarias	79.673,14	63.122,70	44.504,62	23.560,58	0,00	0
	<b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>	<b>79.673,14</b>	<b>63.122,70</b>	<b>44.504,62</b>	<b>23.560,58</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>79.673,14</b>	<b>65.163,43</b>	<b>85.185,10</b>	<b>107.289,34</b>	<b>121.724,14</b>	<b>140.643,00</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>239.182,86</b>	<b>123.252,16</b>	<b>223.306,93</b>	<b>410.135,73</b>	<b>664.045,60</b>	<b>959.659,75</b>

## Escenario Pesimista

### Mensual

BALANCE GENERAL														
Activos No Corrientes		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Terreno	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
	Edificios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
	Vehículos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
	Maquinaria y Equipo	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00	46.980,00
	Muebles y Enseres	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
	Equipo de Computación	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00
	Depreciación Acumulada		-800,94	1.601,89	2.402,83	3.203,78	4.004,72	4.805,67	5.606,61	6.407,56	-7.208,50	-8.009,44	-8.810,39	-9.611,33
	Activo Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Amortización Acumulada		-25,00	-50,00	-75,00	-100,00	-125,00	-150,00	-175,00	-200,00	-225,00	-250,00	-275,00	-300,00
	<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>123.880,00</b>	<b>123.054,06</b>	<b>122.228,11</b>	<b>121.402,17</b>	<b>120.576,22</b>	<b>119.750,28</b>	<b>118.924,33</b>	<b>118.098,39</b>	<b>117.272,44</b>	<b>116.446,50</b>	<b>115.620,56</b>	<b>114.794,61</b>	<b>113.968,67</b>
Activos Corrientes														
	Caja Bancos	115.000,00	99.156,34	83.781,14	66.227,49	52.515,87	40.438,17	26.927,02	17.496,70	9.576,88	-3.081,75	-5.974,19	-5.741,63	14.129,60
	Inventarios Mercaderías	257,12	399,97	599,96	914,22	1.342,76	1.714,16	2.085,57	2.542,68	3.171,20	3.971,15	4.828,23	5.713,88	5.713,88
	<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>115.257,12</b>	<b>99.556,31</b>	<b>84.381,09</b>	<b>67.141,71</b>	<b>53.858,63</b>	<b>42.152,33</b>	<b>29.012,58</b>	<b>20.039,38</b>	<b>12.748,08</b>	<b>889,40</b>	<b>-1.145,96</b>	<b>-27,75</b>	<b>-8.415,72</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>239.137,12</b>	<b>222.610,37</b>	<b>206.609,20</b>	<b>188.543,87</b>	<b>174.434,85</b>	<b>161.902,61</b>	<b>147.936,92</b>	<b>138.137,77</b>	<b>130.020,52</b>	<b>117.335,90</b>	<b>114.474,60</b>	<b>114.766,86</b>	<b>105.552,95</b>
Patrimonio														
	Capital	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27
	Reserva Legal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,87	114,87
	Utilidades Retenidas		15.221,05	29.903,63	46.637,38	59.401,69	70.575,96	83.170,30	91.584,58	98.303,30	109.575,61	111.010,68	109.976,86	117.736,28
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>159.482,27</b>	<b>144.261,23</b>	<b>129.578,65</b>	<b>112.844,90</b>	<b>100.080,59</b>	<b>88.906,31</b>	<b>76.311,97</b>	<b>67.897,70</b>	<b>61.178,98</b>	<b>49.906,66</b>	<b>48.471,60</b>	<b>49.620,99</b>	<b>41.860,87</b>
PASIVO														
	Participación Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	259,88	259,88
	Impuesto a la Renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	323,99	323,99
	<b>Pasivos de Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>583,87</b>	<b>583,87</b>
	Obligaciones Bancarias	79.654,85	78.349,14	77.030,56	75.698,97	74.354,26	72.996,30	71.624,94	70.240,07	68.841,55	67.429,23	66.003,00	64.562,70	63.108,21
	<b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>	<b>79.654,85</b>	<b>78.349,14</b>	<b>77.030,56</b>	<b>75.698,97</b>	<b>74.354,26</b>	<b>72.996,30</b>	<b>71.624,94</b>	<b>70.240,07</b>	<b>68.841,55</b>	<b>67.429,23</b>	<b>66.003,00</b>	<b>64.562,70</b>	<b>63.108,21</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>79.654,85</b>	<b>78.349,14</b>	<b>77.030,56</b>	<b>75.698,97</b>	<b>74.354,26</b>	<b>72.996,30</b>	<b>71.624,94</b>	<b>70.240,07</b>	<b>68.841,55</b>	<b>67.429,23</b>	<b>66.003,00</b>	<b>65.146,58</b>	<b>63.692,08</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>239.137,12</b>	<b>222.610,37</b>	<b>206.609,20</b>	<b>188.543,87</b>	<b>174.434,85</b>	<b>161.902,61</b>	<b>147.936,92</b>	<b>138.137,77</b>	<b>130.020,52</b>	<b>117.335,90</b>	<b>114.474,60</b>	<b>114.766,86</b>	<b>105.552,95</b>

### Anual

BALANCE GENERAL							
ACTIVOS		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos No Corrientes							
	Terreno	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
	Edificios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
	Vehículos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7.500,00	9.000,00	10.500,00
	Maquinaria y Equipo	46.980,00	46.980,00	46.980,00	52.360,00	54.560,00	54.560,00
	Muebles y Enseres	1.800,00	1.800,00	1.800,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
	Equipo de Computación	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00
	Depreciación Acumulada		-9.611,33	-19.522,67	-30.352,00	-41.701,33	-53.350,67
	Activo Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Amortización Acumulada		-300,00	-600,00	-900,00	-1.200,00	-1.500,00
	<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>123.880,00</b>	<b>113.968,67</b>	<b>105.257,33</b>	<b>101.808,00</b>	<b>93.858,67</b>	<b>83.409,33</b>
Activos Corrientes							
	Caja Bancos	115.000,00	-14.129,60	27.958,64	97.939,65	227.300,42	446.503,70
	Inventarios Mercaderías	257,12	5.713,88	6.627,98	6.759,76	8.099,66	9.500,45
	<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>115.257,12</b>	<b>-8.415,72</b>	<b>34.586,62</b>	<b>104.699,41</b>	<b>235.400,08</b>	<b>456.004,15</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>239.137,12</b>	<b>105.552,95</b>	<b>139.843,95</b>	<b>206.507,41</b>	<b>329.258,75</b>	<b>539.413,49</b>
PASIVO Y PATRIMONIO							
Patrimonio							
	Capital	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27	159.482,27
	Reserva Legal		114,87	3.661,17	10.664,33	22.724,52	40.722,06
	Utilidades Retenidas		-117.736,28	-85.819,58	-22.791,13	85.750,56	247.728,44
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>159.482,27</b>	<b>41.860,87</b>	<b>77.323,87</b>	<b>147.355,48</b>	<b>267.957,35</b>	<b>447.932,77</b>
PASIVO							
	Participación Trabajadores		259,88	8.023,30	15.844,26	27.285,49	40.718,42





	Participación Trabajadores		2.209,37	36.481,24	70.872,07	97.181,98	112.147,42
	Impuesto a la Renta		2.754,34	45.479,94	88.353,84	121.153,53	139.810,45
	<b>Pasivos de Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>4.963,71</b>	<b>81.961,18</b>	<b>159.225,91</b>	<b>218.335,51</b>	<b>251.957,88</b>
	Obligaciones Bancarias	79.697,37	63.141,90	44.518,15	23.567,74	0,00	0
	<b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>	<b>79.697,37</b>	<b>63.141,90</b>	<b>44.518,15</b>	<b>23.567,74</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>79.697,37</b>	<b>68.105,61</b>	<b>126.479,33</b>	<b>182.793,65</b>	<b>218.335,51</b>	<b>251.957,88</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>239.243,43</b>	<b>146.442,79</b>	<b>366.063,59</b>	<b>735.632,44</b>	<b>1.200.718,65</b>	<b>1.730.032,62</b>

## ANEXO 26

### ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

#### Escenario Esperado

#### Mensual

FLUJO DE EFECTIVO														
Flujo Efectivo A. Operaciones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Utilidad Neta	0,0	-15.053,0	14.421,0	16.341,3	12.166,2	10.295,7	11.472,7	-7.049,6	-5.054,9	-9.197,2	771,4	3.243,4	-3.905,5	-100.942,4
Depreciaciones		800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	9.611,3
Amortizaciones		25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0
Variación AC	115.302,9	-168,3	-235,6	-370,2	-504,8	-437,5	-437,5	-538,4	-740,3	-942,2	-1.009,5	-1.043,2	0,0	-121.730,1
Variación PC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pas. Dif. Impuestos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	174,5	733,8	0,0	908,3
Pas. Dif. Part. Trabajadores		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	217,6	914,8	0,0	1.132,4
<b>FEAO</b>	<b>115.302,9</b>	<b>-14.395,3</b>	<b>13.830,6</b>	<b>15.885,5</b>	<b>11.845,0</b>	<b>-9.907,2</b>	<b>11.084,3</b>	<b>-6.762,1</b>	<b>-4.969,3</b>	<b>-9.313,5</b>	<b>980,0</b>	<b>4.674,8</b>	<b>-3.079,5</b>	<b>-210.720,4</b>
<b>Flujo Efectivo A. Inversión</b>														
Variación Act. T	122.380,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-122.380,0
Variación Act. I	-1.500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1.500,0
<b>FEAI</b>	<b>123.880,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-123.880,0</b>
<b>Flujo Efectivo A. Financiamiento</b>														
Variación Capital Social	159.509,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	159.509,7
DLP Dividendos Pagados	79.673,1	-1.306,0	-1.318,9	-1.331,9	-1.345,0	-1.358,3	-1.371,7	-1.385,2	-1.398,8	-1.412,6	-1.426,6	-1.440,6	-1.454,8	63.122,7
Ajustes de Reserva		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-77,1	-401,5	-401,5
<b>FEAF</b>	<b>239.182,9</b>	<b>-1.306,0</b>	<b>-1.318,9</b>	<b>-1.331,9</b>	<b>-1.345,0</b>	<b>-1.358,3</b>	<b>-1.371,7</b>	<b>-1.385,2</b>	<b>-1.398,8</b>	<b>-1.412,6</b>	<b>-1.426,6</b>	<b>-1.517,8</b>	<b>-1.856,3</b>	<b>222.153,8</b>
<b>Caja</b>	<b>0,0</b>	<b>-15.701,3</b>	<b>15.149,5</b>	<b>17.217,4</b>	<b>13.190,0</b>	<b>11.265,5</b>	<b>12.455,9</b>	<b>-8.147,3</b>	<b>-6.368,1</b>	<b>10.726,1</b>	<b>-446,6</b>	<b>3.157,1</b>	<b>-4.935,9</b>	<b>-112.446,6</b>
Caja Inicial	115.000,0	115.000,0	99.298,7	84.149,2	66.931,8	53.741,8	42.476,2	30.020,3	21.873,0	15.504,9	4.778,8	4.332,2	7.489,2	115.000,0
Caja Final	115.000,0	99.298,7	84.149,2	66.931,8	53.741,8	42.476,2	30.020,3	21.873,0	15.504,9	4.778,8	4.332,2	7.489,2	2.553,4	2.553,4

#### Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Actividades Operativas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	0,0	-98.901,63	80.033,11	164.724,55	239.475,08	276.695,28
Depreciaciones	0,0	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Amortizaciones	0,0	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Variación Activo C.	-115.302,9	-6.427,27	-1.856,29	-1.817,22	-2.712,42	-1.566,40
Variación Pasivo C.	0,0	2.040,73	38.639,75	43.048,29	37.995,37	18.918,86
<b>FEAO</b>	<b>-115.302,9</b>	<b>-93.376,8</b>	<b>127.027,9</b>	<b>217.084,9</b>	<b>286.407,4</b>	<b>305.997,1</b>
Actividades de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Activo Tang.	-122.380,0	0,00	-1.500,00	-7.680,00	-3.700,00	-1.500,00
Variación Activo Intang.	-1.500,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FEAI</b>	<b>-123.880,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1.500,0</b>	<b>-7.680,0</b>	<b>-3.700,0</b>	<b>-1.500,0</b>
Actividades de Financiamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Capital Social	159.509,7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda Largo Plazo	79.673,1	-16.550,44	-18.618,09	-20.944,04	-23.560,58	0,00
Dividendos Pagados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FEAF</b>	<b>239.182,9</b>	<b>-16.550,4</b>	<b>-18.618,1</b>	<b>-20.944,0</b>	<b>-23.560,6</b>	<b>0,0</b>
<b>Saldo de Caja</b>	<b>0,0</b>	<b>-109.927,3</b>	<b>106.909,8</b>	<b>188.460,9</b>	<b>259.146,8</b>	<b>304.497,1</b>
<b>Caja Inicial</b>	<b>115.000,0</b>	<b>115.000,0</b>	<b>2.553,4</b>	<b>109.463,2</b>	<b>297.924,1</b>	<b>557.070,9</b>
<b>Caja Final</b>	<b>115.000,0</b>	<b>2.553,4</b>	<b>109.463,2</b>	<b>297.924,1</b>	<b>557.070,9</b>	<b>861.568,0</b>

## Escenario Pesimista

### Mensual

FLUJO DE EFECTIVO														
Flujo Efectivo A. Operativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Utilidad Neta	0,0	-15.221,0	14.682,6	16.733,7	12.764,3	11.174,3	12.594,3	-8.414,3	-6.718,7	11.272,3	-1.435,1	1.148,7	-7.644,6	117.506,5
Depreciaciones		800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	9.611,3
Amortizaciones		25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0
Variación AC	115.257,1	-142,8	-200,0	-314,3	-428,5	-371,4	-371,4	-457,1	-628,5	-799,9	-857,1	-885,7	0,0	120.713,9
Variación PC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pas. Dif. Impuestos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	259,9	0,0	259,9
Pas. Dif. Part. Trabajadores		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	324,0	0,0	324,0
<b>FEAO</b>	<b>115.257,1</b>	<b>-14.537,9</b>	<b>14.056,6</b>	<b>16.222,1</b>	<b>12.366,9</b>	<b>10.719,7</b>	<b>12.139,8</b>	<b>-8.045,4</b>	<b>-6.521,3</b>	<b>11.246,3</b>	<b>-1.466,2</b>	<b>1.672,9</b>	<b>-6.818,6</b>	<b>227.725,2</b>
<b>Flujo Efectivo A. Inversión</b>														
Variación Activo Tang.	122.380,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	122.380,0
Variación Activo Intang.	-1.500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1.500,0
<b>FEAI</b>	<b>123.880,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>123.880,0</b>
<b>Flujo Efectivo A. Financiamiento</b>														
Variación Capital Social	159.482,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	159.482,3
Deuda Largo Plazo	79.654,8	-1.305,7	-1.318,6	-1.331,6	-1.344,7	-1.358,0	-1.371,4	-1.384,9	-1.398,5	-1.412,3	-1.426,2	-1.440,3	-1.454,5	63.108,2
Dividendos Pagados														0,0
Ajustes de Reserva		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-114,9	-114,9
<b>FEAF</b>	<b>239.137,1</b>	<b>-1.305,7</b>	<b>-1.318,6</b>	<b>-1.331,6</b>	<b>-1.344,7</b>	<b>-1.358,0</b>	<b>-1.371,4</b>	<b>-1.384,9</b>	<b>-1.398,5</b>	<b>-1.412,3</b>	<b>-1.426,2</b>	<b>-1.440,3</b>	<b>-1.569,4</b>	<b>222.475,6</b>
<b>Caja</b>	<b>0,0</b>	<b>-15.843,7</b>	<b>15.375,2</b>	<b>17.553,6</b>	<b>13.711,6</b>	<b>12.077,7</b>	<b>13.511,2</b>	<b>-9.430,3</b>	<b>-7.919,8</b>	<b>12.658,6</b>	<b>-2.892,4</b>	<b>232,6</b>	<b>-8.388,0</b>	<b>129.129,6</b>
Caja Inicial	115.000,0	115.000,0	99.156,3	83.781,1	66.227,5	52.515,9	40.438,2	26.927,0	17.496,7	9.576,9	-3.081,8	-5.974,2	-5.741,6	115.000,0
Caja Final	115.000,0	99.156,3	83.781,1	66.227,5	52.515,9	40.438,2	26.927,0	17.496,7	9.576,9	-3.081,8	-5.974,2	-5.741,6	14.129,6	-14.129,6

### Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Actividades Operativas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	0,0	-116.922,67	35.463,00	70.031,61	120.601,87	179.975,42
Depreciaciones	0,0	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
Amortizaciones	0,0	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Variación Activo C.	-115.257,1	-5.456,76	-914,10	-131,79	-1.339,90	-1.400,79
Variación Pasivo C.	0,0	583,87	17.441,81	17.571,07	25.704,64	30.179,32
<b>FEAO</b>	<b>-115.257,1</b>	<b>-111.884,2</b>	<b>62.202,1</b>	<b>98.600,2</b>	<b>156.615,9</b>	<b>220.703,3</b>
Actividades Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Activo Tang.	-122.380,0	0,00	-1.500,00	-7.680,00	-3.700,00	-1.500,00
Variación Activo Intang.	-1.500,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FEAI</b>	<b>-123.880,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1.500,0</b>	<b>-7.680,0</b>	<b>-3.700,0</b>	<b>-1.500,0</b>
Actividades de Financiamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Capital Social	159.482,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda Largo Plazo	79.654,8	-16.546,64	-18.613,81	-20.939,23	-23.555,17	0,00
Dividendos Pagados		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FEAF</b>	<b>239.137,1</b>	<b>-16.546,6</b>	<b>-18.613,8</b>	<b>-20.939,2</b>	<b>-23.555,2</b>	<b>0,0</b>
<b>Saldo de Caja</b>	<b>0,0</b>	<b>-128.430,9</b>	<b>42.088,2</b>	<b>69.981,0</b>	<b>129.360,8</b>	<b>219.203,3</b>
Caja Inicial	115.000,0	115.000,0	-14.129,6	27.958,6	97.939,6	227.300,4
<b>Caja Final</b>	<b>115.000,0</b>	<b>-14.129,6</b>	<b>27.958,6</b>	<b>97.939,6</b>	<b>227.300,4</b>	<b>446.503,7</b>

## Escenario Optimista

### Mensual

FLUJO DE EFECTIVO														
Flujo Efectivo A. Operativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
U Neta	0,0	-14.830,3	14.074,6	15.821,5	11.374,0	-9.132,1	-9.987,2	-5.242,1	-2.851,2	-6.448,7	3.053,4	6.017,9	694,1	-79.996,4
Depreciaciones		800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	800,9	9.611,3
Amortizaciones		25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0
Variación AC	115.363,4	-201,9	-282,7	-444,2	-605,7	-525,0	-525,0	-646,1	-888,4	-1.130,7	-1.211,4	-1.251,8	0,0	123.076,2
Variación PC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pas. Dif. Impuestos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	690,8	1.361,5	157,0	2.209,4
Pas. Dif. Part. Trabajadores		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	861,2	1.697,4	195,8	2.754,3

FEAO	115.363,4	-14.206,3	13.531,3	15.439,8	11.153,8	-8.831,1	-9.686,2	-5.062,3	-2.913,7	-6.753,4	4.219,9	8.650,9	1.872,9	188.197,5
Flujo Efectivo A. Inversión														
Variación Act T	122.380,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	122.380,0
Variación Act I	-1.500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1.500,0
FEAI	123.880,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	123.880,0
Flujo Efectivo A. Financiamiento														
Variación Capital Social	159.546,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	159.546,1
Deuda Largo P	79.697,4	-1.306,4	-1.319,3	-1.332,3	-1.345,4	-1.358,7	-1.372,1	-1.385,6	-1.399,3	-1.413,1	-1.427,0	-1.441,1	-1.455,3	63.141,9
Dividendos Pagados														0,0
Ajustes de Reserva		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-305,3	-907,1	-907,1
FEAF	239.243,4	-1.306,4	-1.319,3	-1.332,3	-1.345,4	-1.358,7	-1.372,1	-1.385,6	-1.399,3	-1.413,1	-1.427,0	-1.746,4	-2.362,4	221.475,5
Caja	0,0	-15.512,7	14.850,6	16.772,1	12.499,2	10.189,8	11.058,3	-6.447,9	-4.312,9	-8.166,5	2.792,9	6.904,5	-489,5	-90.602,0
Caja Inicial	115.000,0	115.000,0	99.487,3	84.636,7	67.864,7	55.365,5	45.175,7	34.117,4	27.669,5	23.356,6	15.190,1	17.983,0	24.887,5	115.000,0
Caja Final	115.000,0	99.487,3	84.636,7	67.864,7	55.365,5	45.175,7	34.117,4	27.669,5	23.356,6	15.190,1	17.983,0	24.887,5	24.398,0	24.398,0

## Anuar

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO							
Actividades de Operativas	0	1	2	3	4	5	
Utilidad Neta	0,0	-75.032,70	161.247,08	313.254,53	429.544,35	495.691,61	
Depreciaciones	0,0	9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33	
Amortizaciones	0,0	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Variación Activo C.	-115.363,4	-7.712,73	-3.398,45	-3.253,46	-3.832,16	-2.208,31	
Variación Pasivo C.	0,0	4.963,71	76.997,48	77.264,72	59.109,60	33.622,36	
<b>FEAO</b>	<b>-115.363,4</b>	<b>-67.870,4</b>	<b>245.057,4</b>	<b>398.395,1</b>	<b>496.471,1</b>	<b>539.055,0</b>	
Actividades de Inversión	0	1	2	3	4	5	
Variación Activo Tang.	-122.380,0	0,00	-1.500,00	-7.680,00	-3.700,00	-1.500,00	
Variación Activo Intang.	-1.500,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>FEAI</b>	<b>-123.880,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1.500,0</b>	<b>-7.680,0</b>	<b>-3.700,0</b>	<b>-1.500,0</b>	
Actividades de Financiamiento	0	1	2	3	4	5	
Variación Capital Social	159.546,1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Deuda Largo Plazo	79.697,4	-16.555,47	-18.623,75	-20.950,41	-23.567,74	0,00	
Dividendos Pagados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>FEAF</b>	<b>239.243,4</b>	<b>-16.555,5</b>	<b>-18.623,7</b>	<b>-20.950,4</b>	<b>-23.567,7</b>	<b>0,0</b>	
Saldo de Caja	0,0	-84.425,9	224.933,7	369.764,7	469.203,4	537.555,0	
Caja Inicial	115.000,0	115.000,0	24.398,0	249.331,6	619.096,4	1.088.299,7	
<b>Caja Final</b>	<b>115.000,0</b>	<b>24.398,0</b>	<b>249.331,6</b>	<b>619.096,4</b>	<b>1.088.299,7</b>	<b>1.625.854,7</b>	

## ANEXO 27

### CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE = (\text{COSTOS FIJOS}) / 1 - (\text{COSTOS VARIABLES} / \text{TOTAL VENTAS})$$

Tomado de Horngren, Sundem, y Stratton, 2006, p. 51-53.

#### Escenario Esperado

COSTOS FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	66.804,00	72.422,06	77.492,05	83.490,49	90.017,16
MANTENIMIENTO MOTOCICLETAS	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
SUELDOS Y SALARIOS OPERACIONALES	111.550,30	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
TRANSPORTE	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	8.547,02	6.479,38	4.153,42	1.536,89	
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>205.301,32</b>	<b>230.493,58</b>	<b>271.571,54</b>	<b>302.961,12</b>	<b>345.043,60</b>
COSTOS VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD Y MARKETING	35.000,00	20.761,92	30.422,40	38.594,61	32.605,76
COSTO DE VENTAS	43.203,62	136.867,63	198.983,36	250.461,00	279.921,75
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>78.203,62</b>	<b>157.629,56</b>	<b>229.405,76</b>	<b>289.055,61</b>	<b>312.527,51</b>
TOTAL VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>162.561,25</b>	<b>519.048,06</b>	<b>760.559,94</b>	<b>964.865,29</b>	<b>1.086.858,73</b>
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL</b>	<b>395.625,61</b>	<b>331.021,36</b>	<b>388.863,42</b>	<b>432.542,89</b>	<b>484.306,51</b>

#### Escenario Pesimista

COSTOS FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	66.804,00	72.422,06	77.492,05	83.490,49	90.017,16
MANTENIMIENTO MOTOCICLETAS	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
SUELDOS Y SALARIOS OPERACIONALES	111.550,30	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
TRANSPORTE	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	8.545,06	6.477,89	4.152,47	1.536,54	
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>205.299,36</b>	<b>230.492,09</b>	<b>271.570,59</b>	<b>302.960,77</b>	<b>345.043,60</b>
COSTOS VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD Y MARKETING	35.000,00	16.582,81	21.450,49	26.918,39	24.785,01
COSTO DE VENTAS	36.679,87	103.795,38	126.483,49	149.527,96	172.933,05
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>71.679,87</b>	<b>120.378,19</b>	<b>147.933,98</b>	<b>176.446,35</b>	<b>197.718,07</b>
TOTAL VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>138.014,50</b>	<b>414.570,30</b>	<b>536.262,27</b>	<b>672.959,73</b>	<b>826.167,14</b>
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL</b>	<b>427.141,74</b>	<b>324.805,36</b>	<b>375.025,62</b>	<b>410.624,18</b>	<b>453.598,70</b>

#### Escenario Optimista

COSTOS FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	66.804,00	72.422,06	77.492,05	83.490,49	90.017,16
MANTENIMIENTO MOTOCICLETAS	3.200,00	4.000,00	4.800,00	5.600,00	6.400,00
SUELDOS Y SALARIOS OPERACIONALES	111.550,30	130.592,14	160.326,07	183.733,75	218.226,44
TRANSPORTE	7.200,00	9.000,00	10.800,00	12.600,00	14.400,00
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	8.000,00	8.000,00	14.000,00	16.000,00	16.000,00
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	8.549,62	6.481,35	4.154,69	1.537,36	
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>205.303,92</b>	<b>230.495,55</b>	<b>271.572,80</b>	<b>302.961,59</b>	<b>345.043,60</b>
COSTOS VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD Y MARKETING	35.000,00	27.779,48	43.194,40	54.854,67	46.391,60
COSTO DE VENTAS	51.844,34	182.792,37	281.483,08	354.021,20	395.352,65
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>86.844,34</b>	<b>210.571,85</b>	<b>324.677,48</b>	<b>408.875,87</b>	<b>441.744,25</b>
TOTAL VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

<b>TOTAL VENTAS</b>	195.073,49	694.486,99	1.079.860,05	1.371.366,65	1.546.386,66
<b>PUNTO de EQUILIBRIO ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL</b>	370.042,19	330.793,86	388.330,76	431.662,75	483.025,83

## ANEXO 28

### ÍNDICES FINANCIEROS ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA

#### Escenario Pesimista:

RAZÓN CIRCULANTE	-14,41	1,92	2,94	3,84	4,98
PRUEBA ÁCIDA	-24,20	1,55	2,75	3,71	4,88
RETORNO SOBRE CAPITAL (ROE)	-279,3%	45,9%	47,5%	45,0%	40,2%
RETORNO SOBRE ACTIVO (ROA)	-110,8%	25,4%	33,9%	36,6%	33,4%
RETORNO SOBRE INVERSIÓN (ROI)	-49%	15%	29%	50%	75%
DIAS DE INVENTARIO INSUMOS	15	15	15	15	15
DIAS DE INVENTARIO PRODUCTO T.	2	2	1	1	1

#### Escenario Optimista:

RAZÓN CIRCULANTE	6,54	3,18	3,98	5,07	6,54
PRUEBA ÁCIDA	4,92	3,04	3,89	4,98	6,45
RETORNO SOBRE CAPITAL (ROE)	-95,8%	67,3%	56,7%	43,7%	33,5%
RETORNO SOBRE ACTIVO (ROA)	-51,2%	44,0%	42,6%	35,8%	28,7%
RETORNO SOBRE INVERSIÓN (ROI)	-31%	67%	131%	180%	207%
DIAS DE INVENTARIO INSUMOS	15	15	15	15	15
DIAS DE INVENTARIO PRODUCTO T.	2	2	1	1	1



## ANEXO 29

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA

#### Escenario Esperado

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		162.561,25	519.048,06	760.559,94	964.865,29	1.086.858,73
COSTOS		148.002,52	284.759,77	384.469,43	463.184,75	528.998,19
GASTOS		104.913,33	107.095,32	123.483,78	138.944,43	140.522,25
<b>TOTAL EGRESOS</b>		252.915,85	391.855,09	507.953,21	602.129,18	669.520,44
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		-90.354,60	127.192,97	252.606,74	362.736,11	417.338,28
GASTOS FINANCIEROS		8.547,02	6.479,38	4.153,42	1.536,89	0,00
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-98.901,63	120.713,59	248.453,31	361.199,22	417.338,28
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	18.107,04	37.268,00	54.179,88	62.600,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-98.901,63	102.606,55	211.185,32	307.019,34	354.737,54
IMPUESTO A LA RENTA		0,00	22.573,44	46.460,77	67.544,25	78.042,26
<b>UTILIDAD NETA</b>		-98.901,63	80.033,11	164.724,55	239.475,08	276.695,28
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>						
UTILIDAD NETA		-98.901,63	80.033,11	164.724,55	239.475,08	276.695,28
DEPRECIACIONES		9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
AMORTIZACIONES		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
GASTOS FINANCIEROS		8.547,02	6.479,38	4.153,42	1.536,89	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>		-80.443,27	96.723,82	180.007,31	252.661,30	288.644,61
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>						
VARIACIÓN ACTIVO TANGIBLE	-122.380,00	0,00	-1.500,00	-7.680,00	-3.700,00	-1.500,00
VARIACIÓN ACTIVO INTANGIBLE	-1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-115.302,86	-4.386,54	36.783,46	41.231,07	35.282,95	17.352,46
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>	-239.182,86	-4.386,54	35.283,46	33.551,07	31.582,95	15.852,46
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-239.182,86	-84.829,81	132.007,28	213.558,37	284.244,26	304.497,08
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>						
DEUDA	79.673,14					
CAPITAL		-16.550,44	-18.618,09	-20.944,04	-23.560,58	0,00
GASTOS FINANCIEROS		-8.547,02	-6.479,38	-4.153,42	-1.536,89	0,00
<b>FLUJO DE LA DEUDA</b>	79.673,14	-25.097,46	-25.097,46	-25.097,46	-25.097,46	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-159.509,71	-109.927,28	106.909,82	188.460,91	259.146,79	304.497,08

#### Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		138.014,50	414.570,30	536.262,27	672.959,73	826.167,14
COSTOS		141.478,77	251.687,51	311.969,55	362.251,71	422.009,49
GASTOS		104.913,33	102.916,21	114.511,87	127.268,21	132.701,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		246.392,10	354.603,72	426.481,42	489.519,92	554.711,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		-108.377,61	59.966,58	109.780,85	183.439,81	271.456,14
GASTOS FINANCIEROS		8.545,06	6.477,89	4.152,47	1.536,54	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-116.922,67	53.488,69	105.628,38	181.903,27	271.456,14
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	8.023,30	15.844,26	27.285,49	40.718,42
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-116.922,67	45.465,38	89.784,12	154.617,78	230.737,72
IMPUESTO A LA RENTA		0,00	10.002,38	19.752,51	34.015,91	50.762,30
<b>UTILIDAD NETA</b>		-116.922,67	35.463,00	70.031,61	120.601,87	179.975,42
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>						
UTILIDAD NETA		-116.922,67	35.463,00	70.031,61	120.601,87	179.975,42
DEPRECIACIONES		9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
AMORTIZACIONES		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
GASTOS FINANCIEROS		8.545,06	6.477,89	4.152,47	1.536,54	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>		-98.466,27	52.152,23	85.313,42	133.787,74	191.924,75
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>						
VARIACIÓN ACTIVO TANGIBLE	-122.380,00	0,00	-1.500,00	-7.680,00	-3.700,00	-1.500,00
VARIACIÓN ACTIVO INTANGIBLE	-1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-115.257,12	-4.872,88	16.527,72	17.439,29	24.364,74	28.778,53
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>	-239.137,12	-4.872,88	15.027,72	9.759,29	20.664,74	27.278,53
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-239.137,12	-103.339,15	67.179,94	95.072,71	154.452,48	219.203,28
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>						
DEUDA	79.654,85					
CAPITAL		-16.546,64	-18.613,81	-20.939,23	-23.555,17	0,00
GASTOS FINANCIEROS		-8.545,06	-6.477,89	-4.152,47	-1.536,54	0,00
<b>FLUJO DE LA DEUDA</b>	79.654,85	-25.091,70	-25.091,70	-25.091,70	-25.091,70	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-159.482,27	-128.430,86	42.088,24	69.981,00	129.360,77	219.203,28

## Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		195.073,49	694.486,99	1.079.860,05	1.371.366,65	1.546.386,66
COSTOS		156.643,24	330.684,50	466.969,15	566.744,95	644.429,09
GASTOS		104.913,33	114.112,87	136.255,78	155.204,49	154.308,09
<b>TOTAL EGRESOS</b>		261.556,57	444.797,38	603.224,93	721.949,43	798.737,18
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		-66.483,08	249.689,61	476.635,13	649.417,21	747.649,48
GASTOS FINANCIEROS		8.549,62	6.481,35	4.154,69	1.537,36	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-75.032,70	243.208,26	472.480,44	647.879,86	747.649,48
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		0,00	36.481,24	70.872,07	97.181,98	112.147,42
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-75.032,70	206.727,02	401.608,37	550.697,88	635.502,06
IMPUESTO A LA RENTA		0,00	45.479,94	88.353,84	121.153,53	139.810,45
<b>UTILIDAD NETA</b>		-75.032,70	161.247,08	313.254,53	429.544,35	495.691,61
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>						
UTILIDAD NETA		-75.032,70	161.247,08	313.254,53	429.544,35	495.691,61
DEPRECIACIONES		9.611,33	9.911,33	10.829,33	11.349,33	11.649,33
AMORTIZACIONES		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
GASTOS FINANCIEROS		8.549,62	6.481,35	4.154,69	1.537,36	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>		-56.571,74	177.939,76	328.538,55	442.731,04	507.640,94
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>						
VARIACIÓN ACTIVO TANGIBLE	-122.380,00	0,00	-1.500,00	-7.680,00	-3.700,00	-1.500,00
VARIACIÓN ACTIVO INTANGIBLE	-1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-115.363,43	-2.749,02	73.599,02	74.011,26	55.277,44	31.414,05
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES</b>	-239.243,43	-2.749,02	72.099,02	66.331,26	51.577,44	29.914,05
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-239.243,43	-59.320,76	250.038,78	394.869,81	494.308,48	537.554,99
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA</b>						
DEUDA	79.697,37					
CAPITAL		-16.555,47	-18.623,75	-20.950,41	-23.567,74	0,00
GASTOS FINANCIEROS		-8.549,62	-6.481,35	-4.154,69	-1.537,36	0,00
<b>FLUJO DE LA DEUDA</b>	79.697,37	-25.105,10	-25.105,10	-25.105,10	-25.105,10	0,00
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	-159.546,06	-84.425,86	224.933,68	369.764,72	469.203,38	537.554,99