



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PANADERIA Y PATELERIA “FLORES” EN LA
CIUDAD DE QUITO.

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales”

PROFESOR GUIA:

MSc. Carol Proaño

AUTOR:

Katty Maribel Cabrera Castillo

AÑO

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Carol Elisa Proaño Pérez
MSc. Gestión de Empresas
1716301286

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen os derechos de autor vigentes”

Katty Maribel Cabrera Castillo

172181375-4

DEDICATORIA

A Dios por llenarme de bendiciones en este gran proceso, a mi Madre que junto con mi familia fueron soporte y guía en cada uno de los momentos esenciales, a mi hermana que ha sido un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y sobre todo amor y especialmente a mi Padre que ha llenado de luz mi vida.

RESUMEN

Panadería y Pastelería “Flores” es un negocio familiar que cuenta actualmente con dos sucursales propias y dos licencias concedidas a familiares del propietario general. Los dos locales están ubicados al norte de Quito, este negocio fue fundado en el año 1990 por su propietario Víctor Flores, quien es un artesano calificado por la Junta de la defensa del Artesano. Actualmente, las pastelerías cuentan con 6 operarios, 2 aprendices y 2 trabajadores en el área de atención al cliente. A pesar de que es una organización rentable ha venido experimentado cierto decrecimiento debido principalmente al poco control entre sus sucursales, surgimiento de nuevas pastelerías con su mismo producto estrella proveniente del bajo control sobre el secreto comercial y de una administración empírica.

Por su parte, la industria manufacturera en el Ecuador es una de las más importantes dentro de la economía representando el 11,79% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo, la elaboración de productos de molinería y pastelería el 4.58% de este indicador. Es por esto que el gobierno ha impulsado planes de apoyo por medio del Ministerio de Industrias y Productividad, junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social, brindando créditos y apoyo para fortalecer o innovar en el campo panificador y pastelería, es así que se convierte en una industria atractiva en cuanto a inversión.

Luego de haber realizado el diagnóstico interno y externo de la empresa se determinan ciertas causantes de la caída en el crecimiento de las relacionadas con planificación estratégica, marketing y capacidad de expansión, mismas que son tratadas a lo largo de este documento por medio de la propuesta de mejoramiento con el objetivo de incrementar los ingresos a través del posicionamiento de la marca y distribución amplia.

ABSTRACT

"Flores" Bakery is a family business that has two own branches and four licenses given to family members of the owner. The two premises are located at north of Quito, the business was founded in 1990 by its owner Victor Flores, who is a qualified by the Board of Craftsman Defending. They work with 6 craftsmen, 2 apprentices and 2 customer services. Although, it is a profitable organization has been experiencing a decline mainly due to poor control among its branches, emergence of new bakeries with his product and the low level of control of the trade secret.

Meanwhile, manufacturing in Ecuador is one of the most important industries in the economy with 11.79% of gross domestic product (GDP). The manufacture of baked goods means the 4.58% of the manufacturing GDP. That is why the government has boosted support plans by the Ministry of Industry and Productivity, together with the Ministry of Economic and Social Inclusion, providing credits and support to strengthen and innovate this industry, so it becomes an attractive point in terms of investment.

After completing the internal and external diagnosis of the company it is concluded that the cause of the fall in sales is related to strategic planning, marketing and expandability. That's why is proposed an improvement plan in order to increase revenues through brand positioning and wide distribution.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo general.....	1
1.1.2	Objetivos específicos.....	1
2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1	Análisis el entorno externo	2
2.1.1	Identificación de la Industria	2
2.1.2	Entorno Externo.....	2
2.1.3	Análisis de la industria	5
2.2	Análisis Interno.....	8
2.2.1	Filosofía y estructura organizacional	8
2.2.2	Producción y operaciones	10
2.2.3	Investigación y desarrollo	12
2.2.4	Sistemas de información gerencial	13
2.2.5	Marketing.....	13
2.2.6	Finanzas y contabilidad	16
2.2.7	FODA.....	17
3	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	18
3.1	Identificación del problema.....	18
3.2	Planeación estratégica:.....	19
3.3	Estructura organizacional.....	20
3.4	Marketing	20
3.5	Expansión de mercados.....	24
4	PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	28
4.1	Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	28
4.2	Inversión requerida y estructura de capital.....	29
5	CONCLUSIONES GENERALES	30
6	REFERENCIAS	31

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Panadería y Pastelería Flores es un negocio familiar ubicado al norte de Quito, fundado en el año 1990 por su propietario Víctor Flores. Su producto estrella son las tortas frías rellenas de coctel de frutas. A pesar de que es una organización rentable ha venido presentando cierto decrecimiento debido principalmente al poco control entre sus sucursales, surgimiento de nuevas pastelerías con su mismo producto estrella proveniente del bajo control sobre el secreto comercial y de una administración empírica con métodos poco eficaces para los problemas actuales.

Luego de haber realizado el diagnóstico interno y externo de la empresa el propietario manifestó el interés de tener un plan de mejoramiento empresarial para corregir todas las áreas pertinentes a fin de incrementar sus ventas, optimizar sus recursos y expandir su negocio.

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejora a través de estrategias en las áreas críticas de la empresa para lograr un crecimiento de sus ventas y mayores ingresos para sus propietarios.

1.1.2 Objetivos específicos

- Elaborar y analizar el entorno interno de la empresa Panadería y Pastelería Flores.
- Elaborar y analizar el entorno externo de la empresa Panadería y Pastelería Flores.
- Realizar investigación de mercados
- Realizar el análisis PESTEL
- Elaborar y analizar las cinco fuerzas de PORTER
- Analizar la matriz FODA para determinar las áreas de intervención y mejora
- Elaborar objetivos del plan de mejora de la empresa
- Formular el plan de mejora, planteamiento de estrategias y propuesta de implementación.
- Evaluar financieramente el plan de mejoras.

2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis el entorno externo

La industria manufacturera ecuatoriana es una de las más importantes dentro de la economía, en 2014 represento el 11,79% del Producto Interno Bruto (PIB), es decir USD 13, 503,773 millones de dólares. La elaboración de alimentos y bebidas es el sector más representativo con una participación del 38% del PIB manufacturero. (Banco Central del Ecuador, 2015) Por su parte, la elaboración de productos de molinería y panadería representó USD 618,770 miles de dólares en valor agregado bruto, con un porcentaje del 4.58% del PIB manufacturero, ocupando un 11,6% del personal de la industria de alimentos. Además, mostro un crecimiento del 0,8% en relación al 2013 aportando porcentualmente al crecimiento económico del país. (Banco Central del Ecuador, 2015)



2.1.1 Identificación de la Industria

El CPC “Clasificación Nacional Central de Productos” de esta industria se encuentra identificado dentro del grupo 23420 perteneciente a Pan de jengibre y productos análogos, con el código 23420.00 Tortas, pastas, pasteles de frutas, bizcochos dulces, waffles, hostias (oblas), etc. (Sistema Oficial de Contratación Pública, 2015). Además, según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) Panadería y Pastelería “Flores” pertenece a la rama de productos de pastelería, se encuentra dentro de la familia C107 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, subdivisión C1071, con código C1071.02 Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, etcétera. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

2.1.2 Entorno Externo

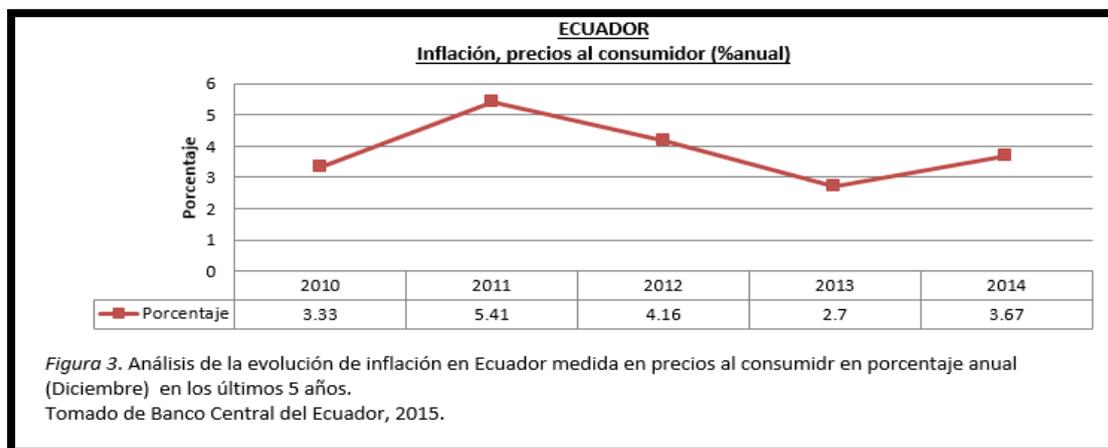
Fuerzas Económicas

PIB: El Producto Interno Bruto registró USD 100.917.372 millones de dólares en 2014 con una variación de 3.7 a comparación del 2013. El segundo trimestre del 2015 presentó un crecimiento de 1,0%, siendo el Gasto de Consumo Final de los Hogares, el

Gasto de Consumo Final del Gobierno y las Exportaciones las variables que más aportaron. (Banco Central del Ecuador, 2015) Este indicador influye positivamente en el negocio debido a que el crecimiento de la economía ayuda a dinamizar el consumo, el comercio y la inversión, relacionadas con el desarrollo de la empresa.



Inflación: Ecuador mantiene un nivel de inflación de 3.40% anual (Noviembre 2014-2015). (Banco Central del Ecuador, 2015) En cuanto a la variación anual del índice de precios de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas en Diciembre del 2014 fue de 4,46%, valor superior a la inflación general anual a la fecha de 3,67%. (INEC, 2014) Altos niveles de inflación influyen negativamente a la empresa debido a que disminuye el poder adquisitivo del consumidor y generan menor competitividad frente a otros países.



Por su parte, en diciembre 2014 la canasta básica familiar costó 646,30 dólares y el ingreso mínimo fue de 634,67 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores, es decir, el ingreso familiar promedio cubre el 98,20% del costo total. (INEC, 2014) La canasta básica familiar está constituida por 75 productos, entre los que se encuentra el pan que es uno de los productos ofertados por la empresa estudiada.

Desempleo y desigualdad: En el Ecuador la tasa de desempleo urbano al 30 de Septiembre del 2015 fue de 5.48%, por su parte, la ocupación plena en el país llegó al 44,02% de la población. (Banco Central del Ecuador, 2015) Entre 2006 y 2014, la pobreza por consumo se redujo a nivel nacional 32,6%, aproximadamente 1,3 millones de personas. (INEC, 2015)

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, ejercida por Rafael Correa, quien es responsable de la administración pública. La Función Legislativa está asignada a la Asamblea Nacional de la República, compuesta por 124 asambleístas. La Función Judicial se delega a la Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados. Finalmente. El Poder Ciudadano está conformado por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Finalmente, el Poder Electoral funciona y entra en autoridad solo cada 4 años o cuando hay elecciones o consultas populares.” (Gutierrez, s.f)

Permisos de operación;

Panadería y Pastelería “Flores”, así como todos los establecimientos dedicados a la comercialización de productos alimenticios deben contar con los siguientes permisos:

- Permiso de Funcionamiento concedida por la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (ARCSA)
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos o Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE), en el caso de que el establecimiento se encuentre ubicado en Distrito Metropolitano de Quito.
- Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Certificado de Salud Ocupacional del personal que labora en el establecimiento
- Patente Municipal y Licencia Ambiental

Ley de Fomento Artesanal

El propietario del inmueble es Artesano Calificado por la Junta de defensa del artesano y por ende se acoge a la LEY DE FOMENTO ARTESANAL, Registro Oficial 446 de 29-may-1986 vigente hasta la actualidad, la misma que concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

Tabla 1. Beneficios para Artesanos Calificados respaldado en la Ley de Defensa del Artesano.

Laborales	• Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
	• Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices
	• Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas
Sociales	• Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices
	• Acceso a las prestaciones del seguro social
	• Extensión del seguro social al grupo familiar
	• No pago de fondos de reserva
Tributarios	• Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
	• Declaración semestral del I.V.A
	• Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
	• Exoneración del pago del impuesto a la renta
	• Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
	• Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal

Tomado de Artesanos Ecuador, s.f.

Fomento de Marcas: Franquicias

En Ecuador se estima que el sistema de franquicias genera alrededor USD 946 millones de dólares y 9800 puestos de trabajo. El crecimiento de este sector se debe principalmente al mejoramiento de las condiciones para el cumplimiento de los requisitos de los franquiciadores. El sector más comercializado es el de servicios, con una participación del 37% seguido por alimentos con el 36%. Las principales ciudades para establecer una franquicia son Quito, Guayaquil y Cuenca. Se estiman que en el país existen 203 franquicias de las cuales 168 son Internacionales y 35 nacionales concluyendo con la necesidad de potenciar y explotar a este sector. (EKOS, 2013) Para el sistema de franquicias es necesario tener protegida la marca bajo los siguientes registros:

- El nombre comercial registrado en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial
- Registro de la marca registrado en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.
- Secreto Industrial, que constituye el conocimiento especial no revelado por su titular de la aplicación un procedimiento de fabricación propio.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Ecuador cuenta con 14.483.499 millones de habitantes, los mismos que están divididos en grupos socioeconómicos: A (Alto), B (Medio alto), C+ (Medio típico), C- (Medio bajo) y D (Bajo). Al grupo A pertenece el 1,9% de la población ecuatoriana, al B el 11,20%, al C+ el 22,8% y 14,9% al nivel D. El ingreso promedio mensual es de \$892,90 dólares frente a \$ 809,60 dólares de gasto promedio mensual. (INEC, 2015). En el aspecto cultural, Ecuador tiene raíces diversas y profundas con herencia indígena, africana y europea, la población en su mayoría son mestizos. En cuanto a tradiciones culinarias varían dependiendo la región, en la costa es mayor el consumo de pescado y legumbres, mientras que en la Región Andina carne, arroz, maíz y trigo. Por su parte, los productos horneados son base fundamental de la dieta diaria de los ecuatorianos y su consumo per cápita en el 2012 fue de 37 kg al año. (PROECUADOR, 2013)

Fuerzas tecnológicas

La elaboración de productos horneados se realiza en mayor medida de forma artesanal, sin embargo, se necesita la instalación de elementos industriales con el fin de mejorar la producción, entre estos tenemos: hornos, batidoras, máquina de rodillos o cilindadora, maquina cortadora de masa, mesón, balanzas, entre otros. En el país se encuentra gran oferta de esta maquinaria, es así que en 2014, la fabricación de maquinaria y equipo para industrias manufactureras representó USD 2.206.645 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2015)

2.1.3 Análisis de la industria

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias que hacen que la competitividad de empresas aumente o disminuyan dentro de una industria, demostrando el atractivo o inconveniente de las mismas. (Fred, 2013, pág. 62)

Rivalidad entre empresas competidoras: De acuerdo a la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas 8 empresas dentro del CIIU C1071.02; 7 en la ciudad de Quito. Además, el Gremio de Maestros de Taller en Panadería, Pastelería de Pichincha cuenta actualmente con 1240 socios. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2015) Las pastelerías más reconocidas en la ciudad son: Maga refugio, Tortas y Tartas, Hansel y Gretel, Bellazucar, Honey & Honey, Bagette y Cyrano; las estrategias que utiliza son diversas identificando las siguientes entre las más importantes:

Cyrano: cuenta con una gran variedad de productos que van desde galletas, helados, chocolates, postres y pastelería gourmet. Además, su atención al cliente es personalizada generando productos únicos y de buena calidad a precios superiores.

Bagette: Oferta una amplia variedad de productos, sin embargo, su mayor ventaja es su enfoque en la nutrición y el cuidado de la salud de sus clientes.

Honey & Honey y Hansel y Gretel: ambas tienen un modelo similar y su giro de negocio está enfocado principalmente a los postres, su éxito se debe a la cercanía con los clientes ya que cuentan con locales en puntos estratégicos como centros comerciales de Quito.

Adicionalmente, la principal competencia para la empresa de estudio está constituida por pastelerías con el mismo producto estrella a quien el propietario del negocio ha concedido su secreto comercial sin ánimo de lucro a nivel familiar, en la actualidad son 4, las mismas que ha experimentado un crecimiento progresivo desde su apertura. La rivalidad entre competidores es alta debido a la gran oferta de productos de esta gama.

Ingreso potencial de nuevos competidores: Desde el 2013 el Ministerio de Industrias y Productividad, junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social, y otras entidades impulsan el programa RENOVA – PANADERÍA brindando créditos de hasta UDS 5000 dólares para artesanos que deseen fortalecer o innovar en el campo panificador y pastelería, es así existe facilidad para la obtención de capital. (BNF, 2013) Sin embargo, otros factores desincentiva el ingreso de nuevos competidores como es el precio de las materias primas y otros componentes básicos que son los principales afectados con la inflación. Además, la inversión en maquinaria es alta y en tema de propiedad intelectual, la patente de productos alimenticios puede tardar años. Estos factores hacen que el ingreso potencial de nuevos competidores sea bajo.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: El consumo de productos de pastelería está muy arraigada en la cultura, siendo parte esencial de eventos sociales, es así que el desarrollo de productos sustitutos es baja. Panadería y pastelería “Flores” ofrece tortas rellenas de frutas en un gran gama de diseños, formas y decoraciones posicionando su producto en el mercado por 25 años.

Capacidad de negociación de los consumidores: Existe una gran demanda de productos de pastelería y gran oferta de estos. La información de costos y variedad es muy fácil de conseguir de entre todos los proveedores y existe una gran gama de precios en el mercado, es así que la decisión de compra es muy volátil por lo que la capacidad de negociación de los consumidores es alta. La empresa estudiada tiene lazos fuertes con sus antiguos clientes, sin embargo, los nuevos clientes traen exigencias diferentes y variadas con disposición de tiempo corto siendo mucho más difícil de complacer y generar relaciones a largo plazo.

Capacidad de negociación de los proveedores: Las materias primas utilizadas son productos primarios como frutas, harina, azúcar, huevos, entre otras que se encuentran fácilmente en el mercado. En el caso particular de la harina de trigo que es su mayoría es importada también se oferta por empresas nacionales de alto alcance como es la Industria Harinera bajo la marca Santa Lucia, es así que en este contexto el poder de negociación de los proveedores es bajo. Pastelería “Flores” aparte de sus proveedores principales con quienes mantiene relaciones comerciales fuertes, tienen una apertura significativa a quienes demuestren generar mejor calidad en el producto final. Los datos a continuación reflejan la cantidad mensual adquirida y sus proveedores.

Tabla 2. Proveedores de Materias Primas.

MATERIAL	CANTIDAD MENSUAL	PROVEEDOR
Harina	20 quintales	Industria Harinera Santa Lucia S.A.
Azúcar	15 quintales	Godoansa S.A
Aceite	40 cajas	Danec S.A
Chantillí	45 cajas	Disgarta (Bakels)
Huevos	1000 cubetas	Pronaca
Leche	500 litros	Industria Lechera Carchi S.A.
Cocoa	180 fundas	Universal Sweet Industries S.A
Frutas Naturales	300 kg	Mercado Andalucía

Nota: Se detallan los proveedores de las materias primas y las cantidades mensuales utilizadas.

Conclusiones del Análisis del Entorno Externo

- El crecimiento del PIB ecuatoriano ha sido progresivo. Los niveles de inflación se han mantenido inferiores al 5% y el desarrollo general ha sido inclusivo con reducción de los niveles de pobreza, desigualdad y crecimiento de la clase media, convirtiéndose en una industria atractiva en el contexto económico.
- Legalmente, las empresas constituidas bajo Artesanos Calificados gozan de varios beneficios que permite a las empresas afiliadas generar mejores condiciones en la industria. Por otra parte, existe un auge del sistema de modelo de franquicias en el Ecuador que necesita ser potenciado.
- Los grupos socioeconómicos más representativo en el Ecuador son B (medio alto) y C+ (medio típico) al que pertenecen 34% de la población.
- E-commerce es una herramienta de impacto progresivo en las principales ciudades del país como son Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Existe varias empresas competidoras en la industria de elaboración de productos de panadería y pastelería teniendo una rivalidad alta entre ellas. Se debe tomar en cuenta las estrategias más exitosas para generar ventajas competitivas.
- El ingreso de nuevos competidores es bajo debido principalmente a la necesidad de capital y la poca protección a las recetas propias en la industria alimenticia.
- El desarrollo de productos sustitutos es baja por tratarse de servicios arraigados en la cultura y costumbres de los consumidores ecuatorianos.
- Existen variedad en la industria con una amplia gama de productos con diferenciadores en precio, calidad y diseños lo que genera que la capacidad de negociación de los consumidores sea alta.
- La capacidad de negociación de los proveedores es baja por la amplia oferta de materias primas en la industria alimenticia.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de tortas frías para todo compromiso social, junto con galletas, bocaditos, panes y más productos de repostería en el norte de Quito. Brindamos a nuestros clientes productos artesanales de calidad a precios convenientes y sabores exquisitos.

La declaración de misión es la razón de ser de la organización y es una parte esencial del proceso estratégico, se considera que debe presentar 9 componentes: clientes, productos, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto de la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública y por los empleados. (FRED, 2008, págs. 59,70) De acuerdo a lo analizado, la misión de la empresa carece de características en cuanto a tecnología, compromiso con el crecimiento y solidez financiera, tampoco refleja información de valores, ética, creencias; y se tiene información mínima de su imagen pública y empleados.

Visión

Mantenernos en el mercado quiteño como uno de los principales proveedores de pasteles y productos de repostería, así como abrir 2 nuevas sucursales en la ciudad de Quito y Valle de los chillos dentro de los siguientes 5 años.

La declaración de visión es concisa y define claramente a dónde quiere llegar en un tiempo establecido. Tanto la misión y la visión de la organización están alineadas, ya que generan una noción clara de que es la empresa y a dónde quiere llegar.

La Objetivos

General

Incrementar las ventas anuales en un 5% en los siguientes 5 años.

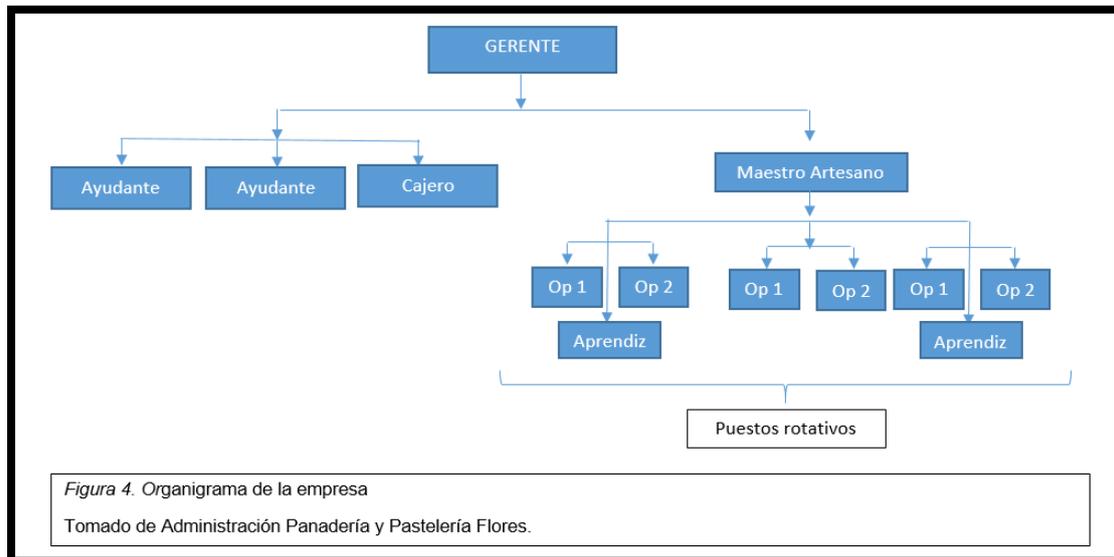
Específicos

- Incrementar 5% anual los clientes actuales.
- Aumentar la producción para aprovechar la capacidad instalada.
- Incrementar la venta de galletas y bocaditos.
- Desarrollar una línea de productos con nuevos sabores y diseños.
- Lograr mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca.

Los objetivos de la organización deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, congruentes entre las unidades de la organización y alinearse a un cronograma de acción. (FRED, 2008, pág. 169) La empresa tiene un objetivo general claro y medible, sin embargo, sus objetivos específicos a pesar de estar alineados con la meta principal no son medibles ni cuantificables, esto represente un problema para la organización ya que se pueden dejar pasar sin cumplir el propósito para lo que fueron planteados.

Estructura organizacional

Panadería y Pastelería “Flores” utiliza una estructura lineal ya que existe jerarquización y las principales decisiones son tomadas por el propietario, además, los operarios deben responder a las disposiciones de un solo mando. A continuación se detalla el organigrama de la empresa.



Gerente: Lo desempeña el propietario de la empresa, por tratarse de un taller artesanal lo ejerce el Maestro de taller basado en la Ley de Defensa del Artesano. Para que un ser maestro de taller se requiere ser mayor de 18 años, abrir un taller y ponerlo a servicio público; y estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo. (Código de Trabajo, 2013)

Ayudantes de venta: Su actividad principal es el servicio al cliente.

Cajero: Es responsable de los ingresos y egresos diarios en efectivo y cheque.

Maestro Artesano: Lo desempeña un operario a cargo del resto de operarios que cuenta con experiencia para desempeñar esta función, encargado de la producción.

Operarios: Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz. (Código de Trabajo, 2013) Sus funciones son rotativas en el área de producción.

Aprendiz: Aquellos que ingresan a la organización con el fin de adquirir conocimiento en estas áreas percibiendo un salario no inferior al 60% del fijado para el operario. (Ley de Fomento Artesanal, 1986)

Estructura Legal

El propietario de Panadería y Pastelería “Flores” es un Artesano Calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, es este contexto la entidad se puede clasificar bajo el nombre de “taller artesanal” mismo que se acoge a las estipulaciones de la Ley de Fomento Artesanal que determina entre otras cosas que: debe operar con un máximo

de 15 operarios y cinco aprendices, tener un capital en materia prima y maquinaria que no supere los USD 87 500 y tener ventas anuales inferiores a los USD 300 000. (Orozco, 2015). Por otra parte, cuenta con beneficios sociales, tributarios y laborales estipulados en la misma ley que se explican en la tabla N.-1 del presente documento.

Sistema de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es una herramienta que permite una colaboración más eficaz del personal, convirtiéndoles en el principal activo de la empresa. En Panadería y Pastelería “Flores” los procesos se desarrollan de la siguiente manera:

Requerimientos: En el caso del área de ventas deben ser ciudadanos mayores a 18 años con 6 meses de experiencia y referencias personales. Por su parte, en el área de producción se requieren jóvenes de entre 18 a 21 años con o sin experiencia que manifiesten su interés por trabajar jornadas laborales amplias.

Selección: Para la selección se filtran los participantes bajos los criterios antes mencionados, posteriormente se brinda un día de prueba donde se evalúa su desempeño y se procede a la contratación de 3 meses definido por la empresa.

Inducción: Los colaboradores cumplen con un proceso de inducción de una semana donde aprenden todo lo referente a producción y decoración. El personal de ventas también cumple con este requisito para ampliar su conocimiento del giro del negocio.

Capacitación: El personal no cuenta con capacitaciones adicionales durante su periodo de trabajo en la empresa.

Promoción: Por tratarse de un taller artesanal, aquellos que ingresan como aprendices después de determinado tiempo obtendrá su puesto de operario y posteriormente supervisor (Maestro artesanal).

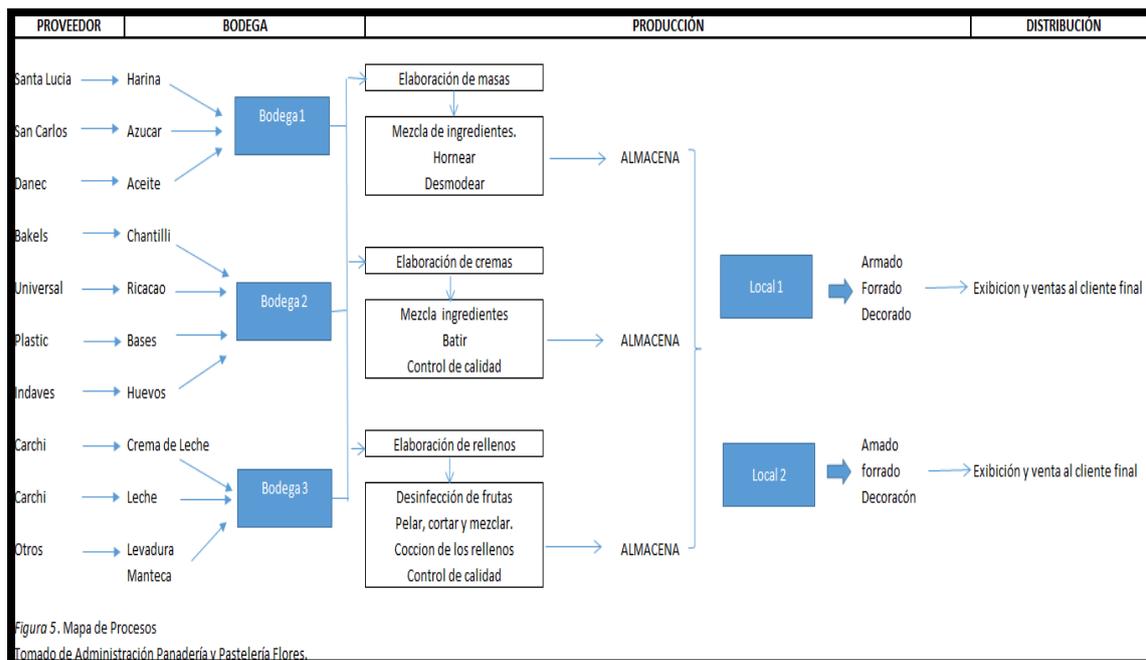
Despidos: Los artesanos amparados en la Ley de fomento Artesanal están sometidos a las disposiciones sobre pago de las indemnizaciones legales por despido intempestivo. (Ley de Fomento Artesanal, 1986)

En conclusión, el sistema de gestión de talento humano de la empresa tiene procesos definidos por los requerimientos internos y la legislación laboral vigente, mismos que son claves dentro del giro del negocio. Sin embargo, se debe poner énfasis en la necesidad de capacitaciones dentro de cada área para mejora del desempeño.

2.2.2 Producción y operaciones

Cadena de Suministros

La cadena de suministros incluye todos procesos para le generación de valor y satisfacción al cliente, desde el proveedor hasta la distribución. A continuación se detalla cómo la empresa estudiada produce valor para sus clientes.



Materias primas requeridas: Este es un factor predominante en el sector alimenticio, ya que de este dependerá el sabor, olor e incluso la consistencia del producto final. La empresa recibe materias primas perecibles y no perecibles. El personal encargado de su recepción debe verificar la calidad y cantidad para su almacenamiento y registro.

Proveedores: Se manejan varios proveedores para cada una de las materias primas, la tabla 1 explica a detalle el nombre de cada proveedor por material. Ellos entregan los productos directamente en las bodegas y las acomodan de acuerdo a requerimientos.

Bodega e inventario: Las materias primas son almacenadas en 3 diferentes bodegas dependiendo de sus características; en la bodega 1 los productos en quítales, en bodega 2 los productos en cajas y, por su parte, los productos perecibles se asignan a la bodega 3. Los materiales son registrados en hojas de ingresos.

Producción: Para el proceso productivo se deben determinar 3 etapas principales: Elaboración de masas, de rellenos y de coberturas. Para la producción de masas es necesaria la mezcla de los ingredientes en batidoras industriales, esto pasa a moldes que son horneados a 180 grados por 45 minutos, posteriormente estas masas son desmoldadas y almacenadas. En los rellenos, las frutas pasan por desinfección, cortado, mezcla y cocción, posteriormente se almacenan para su uso. Por su parte, las cremas se batan junto con sus ingredientes hasta lograr la contextura adecuada, se usa inmediatamente. Estos pre-elaborados pasan a la producción final donde se recolecta las masas las cuales se rellenan y decoran en forma, color y sabor que desee el cliente.

Capacidad de producción: La producción diaria de 65 masas distribuidas en: 20 pequeñas, 20 medianas y 25 grandes es necesaria la utilización de 1 quintal de harina y 1 de azúcar, 24 leches, 20 huevos y 20 fundas de aceite de 1 libro.

Capacidad instalada: La cantidad diaria producida toma un tiempo promedio de 4 horas, es decir 65 masas de tortas. De esta manera, basados en una jornada laboral de 8 horas diarias la capacidad instalada diaria es de 130 masas.

Capacidad usada: La capacidad utilizada es el 50% de la capacidad instalada debido a que se producen 65 tortas diarias de una capacidad instalada para 130.

Tiempo de producción: Como se menciona anteriormente la producción de 65 masas de tortas diarias toma un tiempo promedio de 4 horas, adicionalmente, el tiempo de elaboración del material complementario y decoración de las masas producidas toma en promedio dos horas, es decir, en 6 horas se producen 65 tortas completas

Logística: Después de la producción de masas, rellenos y coberturas se procede almacenar en los respectivos espacios para luego asignar este material a los dos locales donde se compactan para obtener el producto final. El material es abastecido diariamente desde donde se ubica la producción hasta el local matriz.

Transporte: El material es transportado en una camioneta VAN totalmente cubierta distribuida en 12 latas de 6 masas cada una, este proceso se realiza diariamente en una distancia corta.

En conclusión, toda la cadena de abastecimiento de la compañía refleja procesos eficientes que resultan en un producto final de calidad y con bajos niveles de desperdicios. Por su parte, la capacidad utilizada es menor a la capacidad instalada por lo que un aumento de la producción generaría mejores niveles de costos.

2.2.3 Investigación y desarrollo

El área de investigación y desarrollo es un aporte fundamental para crear ventajas competitivas. La inversión en I&D está enfocada a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad o mejorar procesos de fabricación y de esta manera reducir costos. (Fred, 2008, pág. 151) Panadería y Pastelería “Flores” no cuenta con un departamento de I&D y tampoco ha contratado los servicios de una empresa externa en esta área.

En el mercado de pastelerías las tendencias varían constantemente, es así que en cuanto a preferencias actuales a tomar en consideración tenemos: Pastelería en miniatura, ha ido tomando mucha fuerza tanto en Ecuador como en el mundo, con variedad de postres como “cup cakes”, constantemente los consumidores asocian lo mini con lo lindo. Además, la gente está buscando alternativas más saludables con menores niveles de azúcares y grasas. Los ingredientes sanos suelen ser más caros y difíciles de conseguir, sin embargo, cada vez ganan mayor aceptación para esta industria. Otra tendencia importante es la preferencia por los pasteles frescos versus los congelados junto con el desarrollo de la pastelería salada para complacer a los paladares más exóticos con ingredientes como pimienta roja, tomate, pepino, entre otros. (Escuela de Arte Gastronómico, 2015)

En conclusión, la empresa necesita mayor desarrollo en el aspecto de investigación y desarrollo que ayude a adoptar nuevas tendencias para generar ventajas absolutas sobre la competencia y satisfacer a los clientes con propuestas innovadoras. En cuanto a ciertos puntos ya adoptados por la empresa como es el caso de productos frescos y saludables es importante que se realce con la ayuda de marketing para que el cliente aumente el valor percibido de los productos que está adquiriendo actualmente.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

Un sistema de información gerencial recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa para apoyar la toma de decisiones administrativa. (FRED, 2015). En el caso de la empresa no se utiliza ningún tipo de sistema de información gerencial que no sea más allá de la información que es compartida por el cuerpo de ventas en cuanto a tendencias, gustos y preferencias que es en lo que basa los principales cambios la organización.

2.2.5 Marketing

Estrategia actual de marketing

La estrategia genérica actual de la empresa es la estrategia de diferenciación debido a que produce tortas húmedas rellenas de frutas con características especiales.

Propuesta de valor

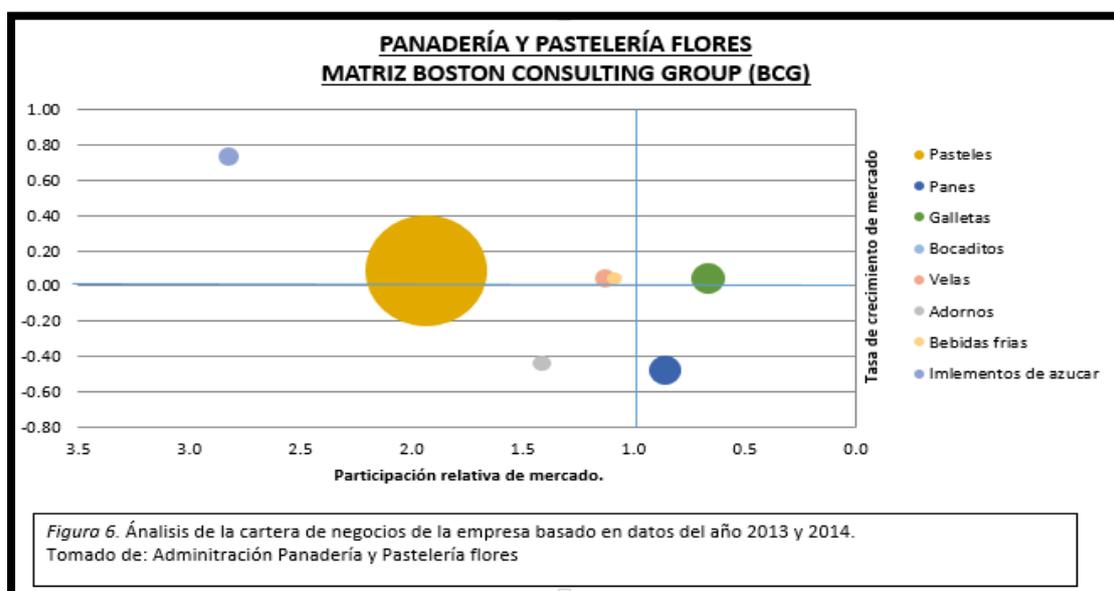
Elabora pasteles húmedos rellenos de frutas, frescos, sin conservantes y con bajos niveles de azúcar y grasa, además, se puede adquirir de manera rápida y decorar al instante convirtiéndole en un postre ideal para compartir en los hogares.

Mercado objetivo

Personas del norte de Quito con edad de 18 años en adelante, de grupo socioeconómico C+, además de empresas relacionadas a la organización y servicios para eventos.

Cartera de negocio

La empresa cuenta con una cartera de 8 productos principales, los mismos que se analizan a continuación bajo el modelo de la matriz Boston Consulting Group (BCG).



Después del análisis de la matriz cuyos datos de levantamiento se visualizan como Anexo N.- 4 del presente documento, se puede observar que el producto más significativo son los pasteles que se encuentra en el cuadrante estrella a punto de convertirse en vacas lecheras, es así que se debe enfocar los recursos y los esfuerzos de marketing para que no entre en etapa de declive; en este mismo cuadrante encontramos a Bocaditos, Velas y Bebidas que tienen un gran potencial de crecimiento. En el cuadrante de vacas lecheras encontramos a los adornos que tienen bajo crecimiento más son necesarios para complementar los servicios de la empresa. Por su parte, el cuadrante de signos de interrogación que son productos de baja participación en el mercado se ubican las galletas. Finalmente, en el cuadrante de perros se encuentra los panes que tienen baja participación y crecimiento debido principalmente a la alta competencia en el sector y baja oferta por parte de la empresa.

Productos

Panadería y pastelería “Flores” se especializada en tortas frías, sin embargo, cuenta con otros productos de panadería y repostería mismos que se enlistan a continuación.

Tabla 3. Productos elaborados en Panadería y Pastelería Flores

TORTAS	BOCADITOS	GALLETAS
TRADICIONALES	Bolobanes	Melvas
Vainilla	Tartaletas	Orejas
Chocolate	Empanadas	Aplanchados
Mixta	Emvueltos	Estrellas
PERSONALIZADAS	Trufas	Bizcochos
Crema	Coquitos	
Fondan	Cisnes	
PAN	Frutillas con Chocolate	UTENSILLOS DE PASTELERIA
Enrollados	Relampagos	Rosas de Azúcar
Cachitos		Adornos

Nota: Se enlistan la oferta de productos que se elaboran en la empresa de estudio.

Atributos: En cuanto a sus pasteles rellenos de frutas, sus principales atributos son la frescura y el sabor. Además tienen variedad de diseños. Los panes, galletas y bocaditos se encuentran en varias presentaciones conservando su elaboración artesanal.

Empaque: Los pasteles son empacados en cajas de cartón delgado compuestas por base y tapa. El cobertor es de color celeste con el nombre del establecimiento impreso, Panadería y Pastelería “Flores” y sus direcciones. Las tortas de pedido mayores a 30 personas no tienen empaque por sus tamaños variados.

Logo: La empresa no cuenta con un logo estableció as halla del nombre comercial en letra color negro con fondo celeste. Además se utiliza varios diseños infantiles en los rótulos de sus locales.

Precios:

Estrategia: La estrategia actual para la fijación del precio es en base al costo, es decir el precio de venta es el costo de producción más el porcentaje de utilidad que debe ser igual al 50% del costo.

Estrategia de entrada: la estrategia de ingreso al mercado en cuanto al precio fue igualmente la de costo de producción, la misma que se mantiene hasta la actualidad.

Plaza

Estrategia: Se utiliza una estrategia intensiva ya que pretende llegar a la mayor cantidad de clientes posibles sin discriminación de algún tipo.

Puntos de venta: La empresa cuenta con dos puntos de distribución propia en el norte de Quito, específicamente en el barrio San Carlos, con una capacidad diaria de venta de alrededor de 80 pasteles.

Promoción

Estrategia: La empresa no cuenta con una estrategia de promoción o publicidad, su fuente de promoción ha sido el Boca a Boca desde su apertura.

Fuerza de ventas: cuenta con dos ayudantes de ventas que deben conocer de toda la cartera de productos para una adecuada atención al cliente, sin embargo no cuentan con capacitación en el área que refuerce su conocimiento.

En conclusión, la empresa no cuenta con un departamento de marketing o agencia que soporte las actividades publicitarias de la organización. El único medio de promoción ha sido boca a boca, sin embargo, cuenta con un producto estrella de gran valor para el cliente que ha sido el punto clave para su crecimiento.

Investigación de mercados

Para conocer la percepción de los clientes sobre los productos y servicios actuales se llevó a cabo 10 encuestas a personas elegidas de la base de clientes actuales de la organización, obteniendo los siguientes resultados basados en las preguntas adjuntas como anexo.

- Los productos de preferencia para los clientes son los pasteles y bocaditos.
- De la calidad del producto, 7 de los 10 entrevistados concuerdan que tienen un sabor excelente, fresco y no empalagoso. Lo que más gusta es su relleno de fruta ya que le da el toque saludable del producto. Sin embargo, concuerdan en que la decoración es sencilla. De los 3 clientes restantes opinan que la calidad es buena pero que la durabilidad del producto es muy baja.
- De la variedad de producto, 2 de los entrevistados se sienten satisfechos con la variedad de los productos. 6 de los participantes expreso que les gustaría tener más diversidad en los productos de expendio diario ya que su decoración es muy sencilla y por lo general no tienen tiempo para hacer el pedido anticipado para los diseños especiales. Por su parte, 2 entrevistados expreso estar disconforme con la variedad de los sabores de las masas.
- 7 de los entrevistados expreso haber tenido al menos una experiencia negativa al momento de ser atendido por el personal de ventas y recomiendan mejorar este ámbito. Los sucesos más nombrados fueron des cordialidad por parte del personal, errores en los pedidos tomados.
- De la satisfacción comentaron, que han quedado satisfechos por los productos recibidos, sin embargo existen errores leves que merecen atención como es el caso de los errores en las características de los pedidos como los colores o las mismas formas y la puntualidad en la entrega.

- Del precio del producto, 9 de los 10 entrevistados tienen la percepción positiva del precio, es así que, expresaron que el precio es accesible y menor al de otras pastelerías en Quito.
- 6 de los entrevistados informo que conoció del negocio por medio de publicidad boca a boca, 3 por un compra ocasional y 1 lo localizo por internet.
- En su mayoría no reconocen el logo de la empresa y del punto de venta, expresaron que desearían tener puntos de venta más cerca de sus hogares pero que el servicio a domicilio para los pedidos especiales los mantiene satisfechos.

En general, los clientes expresaron que la empresa debería mejorar en servicio al cliente, ampliación de los puntos de venta, facilidades de pago y en menor porcentaje cambios de diseños en la decoración y promociones e incentivos.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

Los Artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano no se encuentran obligados a llevar contabilidad, por ende, para realizar sus declaraciones no requiere de un contador, solo deberá llevar un registro mensual de sus ingresos y gastos. Sin embargo, se debe archivar los comprobantes de venta por 7 años. Pr su parte, las declaraciones que deben presentar los Artesanos calificados relacionadas con su actividad económica, son IVA e Impuesto a la Renta solo si se supera la base exenta de ingresos. En este caso la empresa si supera la tarifa establecida. Las declaraciones se realizan de manera semestralmente en el caso del Impuesto al Valor Agregado y, anualmente, para Impuesto a la Renta. Adicionalmente, los bienes vendidos o servicios prestados por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano están gravados con tarifa 0% de IVA es así que no tienen derecho a crédito tributario. (Mi guía tribuaria SRI, 2013)Por tener estos beneficios la empresa no cuenta con estados financieros, sus declaraciones tributarias la realiza por medio de una persona que se contrata una vez por mes exclusivamente para la declaración de impuestos y registro de ingresos. El análisis de ingresos y gastos se realiza basándose en datos históricos de las declaraciones de Impuesto a la renta detallada a continuación:

Tabla 4. Histórico de ingresos y egresos.

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	\$ 88,905.84	\$ 100,649.93	\$ 132,345.60	\$ 135,238.83	\$ 141,103.50
GASTOS	\$ 76,351.10	\$ 94,704.92	\$ 121,555.55	\$ 129,959.17	\$ 128,205.40
UTILIDAD	\$ 12,554.74	\$ 5,945.01	\$ 10,790.05	\$ 5,279.66	\$ 12,898.10

Nota: estos cálculos estan basados en las declaraciones de impuesto a la renta.

Basados en estos datos se puede determinar que el índice de rentabilidad (utilidad neta/ventas) para el año 2013 es de 3.9% y para el año 2014 fue de 9.14%, lo que significa que la empresa tiene ese % de utilidad por cada unidad de venta.

En general, la empresa cuenta con una gran nivel de liquidez debido que los sus ventas se las realizan principalmente en efectivo y en un menor porcentaje con transferencia bancaria. Además, no tienen deudas bancarias y no está dividido en acciones lo que facilita la toma de decisiones. A pesar de no contar con una división contable financiera, cuentan con el apoyo de un personal externo que colabora con todas las declaraciones

y requerimientos que especifica la ley, es así que se encuentran al día con sus pagos y tributos.

Conclusiones del Análisis del Entorno Interno

- La estructura organizacional de la empresa es lineal permitiendo un mejor manejo de la toma de decisiones y funciona bien debido a que es una organización pequeña que ofrece un producto percibe mismo que necesita niveles de control definidos. Por otra parte, la estructura legal a pesar de conceder múltiples beneficios generales ha condicionado el crecimiento de la misma debido a los límites de venta y activos que debe tener la organización.
- Toda la cadena de abastecimiento de la compañía refleja procesos eficientes que resultan en un producto final de calidad y con bajos niveles de desperdicios. Por su parte, la capacidad utilizada es menor a la capacidad instalada por lo que un aumento de la producción generaría mejores niveles de costos.
- La empresa no cuenta con un departamento de marketing o agencia que soporte las actividades publicitarias de la organización.
- Según el análisis de la matriz BCG, el producto que mayor participación sobre los recursos debe tener son los pasteles ya que con adecuadas estrategias se lo puede repotenciar y generar mayores ingresos. Además, los productos con potencial de crecimiento en los que se debe trabajar son los panes y las galletas.
- La empresa necesita mayor desarrollo en el aspecto de investigación y desarrollo que ayude a adoptar nuevas tendencias para generar ventajas absolutas sobre la competencia y satisfacer a los clientes con propuestas innovadoras.
- En la entrevista aplicada a los consumidores se obtuvieron resultado importantes como la sugerencia de mejorar en servicio al cliente, ampliación de los puntos de venta, facilidades de pago y en menor porcentaje cambios de diseños en la decoración y promociones e incentivos.
- La empresa no cuenta con información financiera más allá de ingresos, gastos y utilidad debido a la condición de artesanos calificados que no les obliga a llevar contabilidad ni generar estados económicos.

2.2.7 FODA

Después del análisis externo e interno y como resultado de la matriz EFE y EFI adjuntos en este documento como anexo 1 y 2; se concluye que las variables más importantes a tomar en consideración como puntos críticos para evaluar un plan de mejora son el siguiente englobado en un modelo FODA.

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS
Actualización constante de catálogos.
Producto estrella conocido en el mercado.
Variedad de diseños.
25 años de experiencia en el mercado.
Patente, propiedad intelectual y secreto comercial actualizados.

OPORTUNIDADES
El crecimiento promedio de la industria de productos de molinería y pastelería en los últimos 5 años es del 3%.
El grupo de ingresos medio típico y medio bajo representan el 34% de la población.
La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados beneficios laborales, sociales y laborales.
Ingreso potencial de nuevos competidores es bajo.
La industria manufacturera represento el 11,79% del PIB 2014.
Modelo de Franquicias nacionales en crecimiento.
DEBILIDADES
No hay capacitaciones para el personal.
La estrategia general de marketing no esta bien definida ni compartida.
Logo no definido, tampoco colores corporativos.
Propuesta de valor poco difundida.
Forma de pago solo en efectivo y cheque.
Bajo nivel de satisfacción en atención al cliente.
AMENAZAS
El ingreso familiar promedio cubre el 98,20% del costo total de la canasta familiar básica.
El salario básico aumenta cada año. Del 2014 al 2015 aumento en un 4,11%.
Los ingresos de los artesanos calificados no deben superar los USD \$100.000,00
La rivalidad entre competidores es alta debido a la gran oferta de productos de panadería y pastelería
La protección en materia de propiedad intelectual para productos comestibles es baja.

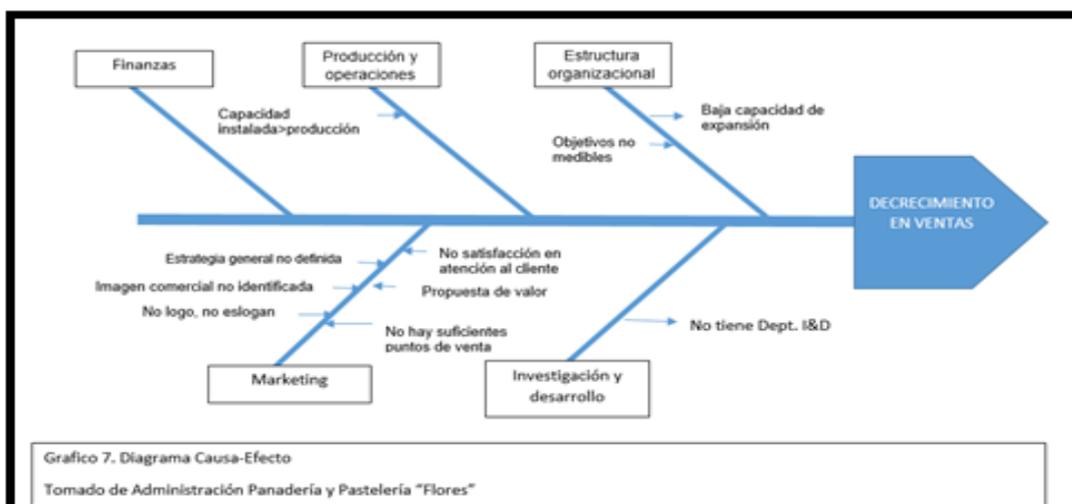
Nota: Basada en las ponderaciones de Matriz EFE y EFI.

3 EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

Panadería y Pastelería “Flores” es una empresa con 25 años de experiencia en el mercado que ha basado su crecimiento en su producto estrella. En los últimos 3 años ha experimentado un decrecimiento en las ventas de sus productos es por eso que se propone un plan de mejora en las áreas críticas de mayor influencia.

3.1 Identificación del problema

Después del análisis de la matriz EFI y EFI se determinaron las variables más importantes reflejadas en el modelo FODA, las mismas que son utilizadas en el Diagrama Ishikawa para identificar claramente las causas relacionadas con el problema.



En el este diagrama se puede identificar gráficamente donde se encuentran ciertas causantes de la caída en el crecimiento de las ventas. Después del análisis se determinó que el mayor número de variables están relacionados con el departamento de marketing, ya que la empresa no cuenta con actividades promocionales que impulsen su marca, por otra parte, tienen limitaciones en su capacidad de expansión, es así que sus puntos de ventas directos no llegan a más clientes potenciales.

Es por eso que se propone la activación del área de marketing que trabaje en el posicionamiento y satisfacción al cliente de tal manera que la empresa se consolide como una marca sólida para que pueda, por una parte reactivar las ventas y; además, vender el concepto del negocio bajo el modelo de franquicia, ya que la empresa cuenta know-how y la experiencia en la industria que puede ser aprovechado mediante una expansión menos riesgosa y eficiente. De esta manera la compañía podrá incrementar los ingresos a través del posicionamiento de la marca y distribución amplia. Para toda este desarrollo es importante la implementación, a su vez, de un plan estratégico que defina las directrices de hacia dónde se proyecta la organización y mediante que herramientas lograra sus objetivos.

3.2 Planeación estratégica:

Toda empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, oportunidades, objetivos y recursos específicos. Este es el primer paso para la implementación de una mejora debido a que la planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. (KOTLER, ARMSTRONG, 2013) A continuación se detalla las estrategias que se podrían implementar en las áreas críticas, más aun el desarrollo del plan de mejoramiento ira enfocado en las áreas con mayor impacto.

Tabla 6. Fijación de objetivos de la organización.

ÁREA	PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	– Estructura legal estanca el crecimiento de la organización.	– Establecer una nueva estructura legal para la organización.	– Constituirse bajo Sociedad Anónima.
	– Misión y visión no alineadas.	– Replanteamiento de misión y visión.	– Comunicación de misión y visión para el cumplimiento de las metas.
	– Ventaja competitiva pero bajo poder de expansión humano y financiero.	– Expandir sus operaciones a nivel nacional.	– Implementar un modelo de expansión de mercados.
TALENTO HUMANO	– No se aplican capacitaciones al personal.	– Potenciar las aptitudes de los colaboradores.	– Realizar 1 capacitación al año al personal de servicio al cliente y 2 al de operaciones con la colaboración de la Cámara de Comercio de Quito.
MARKETING	– No hay departamento de Marketing.	– Asignar personal para el área de Marketing.	– Contratar una persona especializada en el área de Marketing.
	– No se ha implementado actividades de marketing.	– Evaluación e implementación de un plan de Marketing para el crecimiento de ventas.	– Marketing Mix.
FINANZAS Y CONTABILIDAD	– No existen indicadores financieros.	– Levantar estados que facilite la comprensión de la situación financiera de la empresa.	– Adquisición de modelos contables de acuerdo al modelo de la organización.

Nota: Se realiza un análisis de los problemas más representativos de la organización.

3.3 Estructura organizacional

Misión orientada al cliente

Somos una empresa dedicada a la elaboración de tortas frías, galletas, bocaditos, panes y más productos de repostería de calidad a precios convenientes y sabores exquisitos en la ciudad de Quito, buscamos siempre brindar a nuestros clientes un servicio personalizado y cortés y junto con nuestros colaboradores estamos comprometidos con el crecimiento de la compañía y de la sociedad en general.

Visión

Ser el proveedor de pasteles y productos de repostería más reconocido por calidad y variedad en el mercado quiteño, así como la apertura de 5 nuevos puntos de venta en la ciudad de Quito y 2 en las principales ciudades del país en los próximos 5 años.

Valores:

- **Puntualidad:** realizar las entregas a tiempo.
- **Calidad:** productos inmejorables que superen expectativas.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de normas para generar procesos eficientes.
- **Compromiso:** con la estabilidad, buenas condiciones laborales y el medio ambiente.
- **Trabajo en equipo:** compartir conocimiento para el crecimiento conjunto.

3.4 Marketing

En base al análisis preliminar se propone elaborar un plan de mejora en el área de marketing, siendo este uno de los puntos críticos que afectan directamente a las ventas.

Objetivo general

Incrementar las ventas en un 8% a través de la implementación de un departamento de marketing que genere actividades para fortalecimiento de la marca.

Objetivos específicos:

- Generar una propuesta de valor de la empresa.
- Mejorar características del producto
- Fijación del precio acorde a las recepciones del mercado
- Implementación de puntos de venta en sectores claves.
- Implementar actividades de mezcla promoción.

3.4.1 Estrategia general de marketing:

El plan de marketing estará basado en diferenciación buscando así generar una propuesta de valor que cree relaciones duraderas con el cliente y aumente el valor percibido por los mismos.

3.4.2 Marketing mix:

Producto

Los productos que ofrecen Panadería y Pastelería “Flores” se encuentran enlistados en la tabla 3 ofreciendo a sus clientes pasteles, panes, bocaditos, galletas y más productos de repostería. Se ha identificado diferentes puntos clave en los que se puede mejorar y así generar un valor agregado para el cliente.

Atributos: Productos frescos, y pasteles con 20% menos niveles de grasa y 10% menos niveles de azúcares que una torta tradicional con variedad de sabores y diseños.



Logo: El logo realiza la esencia de la empresa, es decir elaboración de pasteles de mano de un artesano. Por su parte, los colores verde y celeste de crecimiento y frescura.

Slogan: “Dándole sabor a tu vida desde 1990” este slogan busca enfatizar la experiencia del negocio en el mercado.

Empaque: Cajas de cartón impresas de color celeste con tapa impresa con logo y eslogan, así como direcciones y teléfono. El costo con impresión es de USD\$0,45 ctvs., \$0,50 ctvs. y \$0,55 ctvs. para las tortas pequeñas medianas y grandes respectivamente con un volumen mensual de 1300 cajas distribuidas entre sí con un precio total de USD\$650 mensuales.

Línea de productos:

- Implementación de un nuevo sabor de pasteles, específicamente frutos rojos en la línea de oferta diaria, es decir pasteles redondos de 10, 18 y 25 personas con decoración sencilla que se adquieren al instante.
- Lanzamiento de la línea *F-Professional*, como parte de la estrategia de desarrollo de productos se pretende incursionar en la línea de pasteles especiales, es decir con técnicas de montaje de la pastelería moderna y decoraciones en fondant, además de masa especiales, biscuits especiales de fruta, armado de minigateux. petits four.

Los costos en los que se incurre para la implementación de esta estrategia son bajos debido a que los materiales que se utiliza están disponibles en las instalaciones. En el caso del pastel con relleno de frutos del bosque la inversión en pruebas de sabor y textura sería de USD\$92,94 y la sección de pedidos se toma en cuenta la capacitación de un operario en Bellazucar en decoración de pasteles por un costo de USD 120 dólares.

Servicios: En busca de una mejora en la atención al cliente se debe capacitar al personal encargado del contacto con los clientes. La Cámara de comercio de Quito ofrece cursos de atención al cliente con temas importantes como la calidad del servicio, la cadena del servicio y retención de clientes, el mismo que puede ser tomado por las 2 trabajadoras fijas de servicio con una duración aproximada de 15 días. Este beneficio tendrá un costo de USD\$120 dólares por cada personal capacitado

Por su parte, el servicio de entrega a domicilio también es importante. Actualmente se lo realiza solo a pedidos grandes y los días sábados. Se propone incluir entrega a domicilio para las tortas de oferta diaria es decir de 10, 18 y 25 personas para los lugares dentro Quito, En cuanto a las entregas de pedidos especiales para eventos sociales es beneficioso la implementación del servicio de armado e instalación de piletas, bases escaleras, entre otras para su adecuado funcionamiento. Esta actividad tendrá un costo de USD\$708,33 mensuales, sin embargo estos montos se compensan con los recargos 50% cliente, 50% empresa.

Precio

Estrategia de fijación de precios: se propone mantener en costo de producción, ya que según entrevista aplicada el valor percibido es mayor al precio real y eso es un buen indicador en relación con la satisfacción al cliente.

Descuentos:

El precio corresponde al valor monetario de los productos ofertados. Los precios de la empresa son basados en las ganancias mas no en las percepciones del cliente, es así que se propone las siguientes acciones enfocados a incentivar su consumo.

- Mantener los precios de los pasteles de expendio diario y los de pedido, sin embargo lanzar un precio especial para la nueva línea de productos denominado pasteles especiales. Los mismos que oscilarían entre 1.50 y 1.75 por porción incluyendo el servicio de asesoramiento en la elección de sabores y diseño.
- En temporadas altas como es el caso de Diciembre, Febrero, Mayo, junio, julio ofrecer descuento del 30% en velas y 20% en adornos.
- Mantener precios especiales con los clientes distinguidos, es decir un 5% de descuento de la compra mensual.

Plaza

Estrategia de distribución: Distribución selectiva, ay que se contará con un número de distribuidores moderado, los mismos que deben cumplir con características comunes para que genere la misma percepción al cliente

La empresa cuenta con dos locales propios en el norte de Quito, para mejorar el punto de venta donde se oferta los productos y llegar a los potenciales clientes se pueden implementar las siguientes acciones:

- Implementar una página web con catálogos virtuales para que los clientes puedan hacer sus pedidos desde la comodidad de sus hogares, de esta forma los pagos se realizarían por medio de transferencia bancarias, esta actividad tendrá un costo de USD\$3200 con todas las herramientas antes mencionadas.
- Establecer alianzas con centros de organización de eventos como parte de clientes corporativos para que los pedidos se realicen de forma directa. Los intermediarios de eventos son un punto clave para la distribución de los productos, es así que se debe impulsar las ventas hacia ese sector mediante acuerdos que incluyan los servicios de apoyo, elaboración y entrega.
- Con el soporte del modelo de franquicias ampliar los puntos de venta en 7 locales adicionales en un proyecto de 5 años.

Promoción

Estrategia de Promoción: Se propone la estrategia PULL ya que queremos que los clientes y consumidores potenciales vengan a nuestros puntos de venta directos. El objetivo de estas estrategias es comunicar, informar, dar a conocer los productos de la empresa hacia sus potenciales clientes, además de motivar a consumidores actuales.

Plan de medios:

Se propone la realización de campañas de marketing para posicionar la marca en la mente del consumidor, para esto se realizará campañas en un medio tradicional, radio, y en internet con la ayuda de una página web y una página en redes sociales que pueda medir el impacto en el aumento de Fans.

Radio: Paquete de menciones para fines de semana en medios de gran audiencia como es el caso de la Rumbera, Gitana, América. El costo aproximado de 10 menciones en fines de semana de estas radios es de USD\$260 mensuales, para esto se debe hacer canjes de productos para regalar en el medio de comunicación.

Prensa: Pautas en revistas canalizadas al segmento de clientes, como es el caso de Familia del grupo Comercio que circula todos los domingos. Se propone un paquete de 5 pautas de media página derecha por 3 meses con un precio de USD\$2200.

Página Web: Desarrollo de una página web donde se puedan observar los catálogos de los productos como una herramienta clave para realizar sus pedidos, así como las promociones mensuales.

Página de Facebook: esta fuente es muy importante hoy en día para difundir información a tiempo real sobre las ofertas del negocio, promocionar los productos por medio de las redes sociales es un instrumento eficaz y económico. Adicional, se utilizara la herramienta de promoción del administrador teniendo un alcance de alrededor de 30,000 usuarios en un promedio de 15 días a un precio mensual de USD\$60.

Correos: generar una base de datos junto con un administrador que envíe saludos de felicitaciones a los clientes para promociones y nuevos productos, esta actividad se pretende realizar en dos épocas del año los de mayor acogida: Febrero y Diciembre con un valor mensual de USD\$1000.

Artículos promocionales: Camisetas, gorras, bolígrafos y llaveros con el logo de la empresa como obsequio en periodos de alta demanda como los meses de Febrero, Mayo, Junio, Julio y diciembre con un valor de USD\$10940.50 en el primer año.

Incentivos: dirigido a los clientes corporativos que aparte de descuentos especiales por sus compras al por mayor, se debe generar beneficios extras como productos gratis sobre monto de compra especificado. El paquete diseñado se basa en 1 pastel gratis por cada 30 vendidos independientemente de la denominación.

Para realizar estas mejoras se adjunta una tabla con el valor de la inversión medida en un periodo anual.

Tabla 7. Inversión en el área de Marketing para mejoramiento Panadería y Pastelería Flores

	INVERSIÓN		
PRODUCTO			\$ 1,757.11
LOGO		\$ 200.00	
PRODUCTOS		\$ 650.00	
EMPAQUE		\$ 272.94	
Frutos Rojos	\$ 92.94		
Especiales	\$ 120.00		
SERVICIOS		\$ 634.17	
Capacitación	\$ 280.00		
Servicio a domicilio	\$ 354.17		
	INVERSIÓN		
PLAZA			\$ 2,500.00
Página web	\$ 2,500.00		
	INVERSIÓN		
PROMOCION			\$ 18,620.50
MEDIOS		\$ 7,680.00	
Radio	\$ 3,120.00		
Prensa	\$ 2,200.00		
Facebook	\$ 360.00		
Correo	\$ 2,000.00		
PROMOCIONALES		\$ 10,940.50	
Varios	\$ 10,940.50		
TOTAL	\$		22,877.61

Nota : Se enlistan las inversiones necesarias en el área de Marketing.

3.5 Expansión de mercados.

Sistema de franquicias

Las franquicias son una forma especializada de licencia, en la que el franquiciante vende el uso del bien tangible como lo es la marca comercial y además proporciona asistencia operativa al negocio en forma continua. (Daniels, 2013, pág. 245). Con el objetivo de expandir el negocio este modelo es el más conveniente ya que la empresa está posesionada en el mercado, cuenta con prestigio entre sus clientes y un gran mercado al cual abastecer.

Beneficios:

- Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial.
- Menores gastos de personal y sistemas de control.
- Permite la apertura a nuevos mercados.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor presencia en el mercado. (González, s.f.)

Este segmento de mejora está enfocado en la creación de nuevos puntos de venta a través de franquicias a nivel nacional para posteriormente realzarlo a nivel internacional. Es así que se prevé la venta de 5 franquicias en la ciudad de Quito distribuidas de la siguiente manera: 1 al norte, 1 centro, 1 sur, 1 en el valle de los chillos y 1 en Tumbaco. Además, se pretende

tener presencia en las principales ciudades con 1 en Guayaquil, 1 en Cuenca. Todos los locales deben registrarse bajo los estándares técnicos y de calidad que establezca la empresa.

3.5.1 Marco normativo

FRANQUICIANTE

Constitución de la compañía

Su figura legal de artesanos calificados limita los ingresos establecidos en la ley de fomento artesanal, por lo que se propone que la empresa se constituya como compañía para el aumento de ventas y la concesión de franquicias, siguiendo los siguientes procedimientos:

1. Aprobación del Nombre o Razón Social de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
2. Apertura de la cuenta de integración de capital en cualquier Banco.
3. Elevar a Escritura pública la minuta de Constitución de la empresa, en cualquier Notaría.
4. Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado, en la Superintendencia de Compañías.
5. La Superintendencia de Compañías, en el transcurso de 48 horas, como máximo, puede responder con oficio o con resolución.
6. Publicación del extracto en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa.
7. Se debe obtener la Patente Municipal, para lo cual se debe presentar la Escritura de Constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías.
8. Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil
9. Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del Representante Legal y Administrador de la empresa.
10. Los documentos que se debe presentar en la Superintendencia de Compañías para finalizar el trámite de Constitución son: Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil, un ejemplar del periódico en el cual se publicó el extracto, original o copias certificadas de los nombramientos de Representante Legal y Administradores inscritos en el Registro Mercantil.
11. La Superintendencia de Compañías después de registrar el acto jurídico, le entrega al usuario lo siguiente: formulario del RUC, datos generales, cumplimiento de obligaciones y existencia legal, nómina de socios, y datos de Constitución.
12. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas. (Expresionsa., s.f.)

Tipo de compañía

Legalmente esta empresa estará constituida como una Sociedad Anónima (S.A.) debido a que en el futuro se necesitará que la empresa crezca en accionistas. Las sociedades anónimas deben constituirse con dos o más accionistas con un capital suscrito mínimo de USD 800 dólares, el cual deberá suscribirse íntegramente en dinero o especie y pagarse en al menos un 25% del valor nominal. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, además, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la Ley de Compañías. (Ley de Compañías., 1999)

Propiedad Intelectual:

Panadería y Pastelería “Flores” cuenta con los siguientes respaldos legales:

- El nombre comercial registrado en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, que le confiere el derecho a su uso exclusivo a favor del titular.
- Registro de marca registrado en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, por una duración de diez años contados a partir de la fecha Febrero del 2015 que fue la fecha de su concesión y se debe renovar por períodos sucesivos de diez años.
- Secreto Industrial, que constituye el conocimiento especial no revelado por su titular de la aplicación un procedimiento de fabricación propio.

3.5.2 FRANQUICIARIO

Requisitos

Se debe compilar y analizar de manera detallada la información para asignar adecuadamente la venta de las franquicias a personas que se manejen bajo todos los requerimientos legales y técnicos, es por esto que se detalla los siguientes requisitos:

Tabla 8. Requisitos de los franquiciantes.

Personas Naturales	Personas Jurídicas
Datos personales, estudios, experiencia laboral. Copia del RUC. 3 Referencias laborales de empresas reconocidas en industria alimenticia. 3 Certificados comerciales. 2 Certificados bancarios . Declaraciones del impuesto a la Renta de los 5 últimos años.	Copia certificada del RUC. Copia de cédula de ciudadanía del representante legal. Copia de cédula de ciudadanía del presidente de la empresa. Copia del actas de nombramiento debidamente registradas en el Registro Mercantil. Copia de la Acta de Constitución de la Compañía. Copia del porcentaje acciones y accionistas. 3 Certificados comerciales. 2 Certificados bancarios. Declaraciones del impuesto a la Renta de los 5 últimos años.

De la misma forma deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Experiencia gerencial o de supervisión en industria alimenticia.
- Capacidad del manejo de personal
- Proactiva para generar planes de crecimiento efectivos.
- Solvencia económica para emprender el proyecto.
- Conocimientos del modelo de franquicia.

Contrato

Bajo el modelo de franquicia, el FRANQUICIADOR permite a la otra denominada FRANQUICIADO, realizar el mercadeo de un producto o servicio bajo su nombre o marca comercial, contra el pago de un derecho o regalía. (Camara de Comercio de Calí, s.f.) De esta manera, para la creación de una franquicia es obligatoria la existencia de un contrato como respaldo legal para el desempeño adecuado de las partes., dicho contrato contendrá las siguientes cláusulas: antecedentes, otorgamiento de la franquicia, pago de derechos iniciales y derechos de continuación, manuales y normas, mejoras, productos y suministros aprobados, publicidad, capacitación, marcas y propiedad del sistema, confidencialidad,

registros contables, garantía, protección de la propiedad y el buen nombre del sistema, transferencia y cargas, incumplimiento y terminación, consecuencias de la terminación, derecho a ingreso, renovación, resolución de desacuerdos, y misceláneo el mismo que detalla al momento del inicio del proyecto.

Marca

Toda la red de locales del negocio deben manejarse bajo la misma marca, colores, nombre comercial que los distinga; en este caso la marca registrada designada por el franquiciante es Panadería y Pastelería “Flores”. Una marca puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, logotipo, diseño, sonido, olor, textura, o una combinación. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015). Esto además incluirá el logo y eslogan de la empresa en aspecto comerciales y la presentación de los pasteles y receta en procesos.

Know How

La transferencia del Know How se refiere al contenido de los manuales y demás conocimientos técnicos, información, especificaciones, procedimientos, incluyendo, secretos comerciales, derechos de autor, diseños, patentes y demás propiedad intelectual. Se entregará un manual con normas y procedimientos definidos en torno a la preparación y comercialización de los productos aprobados por el franquiciante. De esta manera, se asegura uniformidad en la oferta alimenticia de la red de franquicia.

Procedimientos para servicio al cliente

El talento humano de todos los locales de servicio pertenecientes al sistema deberá generar un ambiente de calidez, empatía, eficiencia tomando en cuenta lo siguiente:

- Higiene personal impecable.
- Uso de uniforme completo de trabajo. El uniforme de trabajo para los operarios se compone de un pantalón de algodón de color negro, una camiseta cuello redondo de color azul y plomo con el logotipo en la parte frontal derecha y una gorra blanca con el logotipo; por su parte el personal de ventas utilizará pantalón azul con camisa tipo polo de color verde limón o celeste con logo frontal en base a los colores corporativos.

Diseño, decoración y adaptación del local de servicio

Se especificarán normas requisitos en torno al diseño, decoración y adaptación del local de servicio, mismos que deben contar con las siguientes especificaciones:

Tamaño: aproximadamente de 300m²

Diseño: paredes pintadas de color celeste con aplicaciones en verde, adicionalmente deben contar con cuadros con diseños de pastelería clásica e infantil.

Menaje: 3 Vitrinas de exhibición medianas con 1 frigoríficos laterales de color plata con azul.

Estrategia de marketing, y contenido, uso de materiales de promoción

Se compartirá información de la mezcla promocional junto con las estrategias de cada elemento para generar una propuesta de valor consolidada. El manejo de marketing estará designada a una agencia 360 por ello cada establecimiento de la franquicia deberá aportar con un 3% de sus ingresos para el rubro de publicidad y marketing.

4 PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Estado de resultados:

Los ingresos de la organización se basan en un incremento del 8% sobre las ventas normales de perteneciente a USD\$ 10800 dólares mensuales y un crecimiento semestral de la industria del 0.8%. El costo de productos vendidos representa en promedio el 57% del total de ventas. El margen bruto refleja un crecimiento porcentual durante el periodo de 5 años de evaluación pasando de 39.57% en el primer año a 42.46% en el año 5. Por el parte el, margen neto finaliza en el quinto año con un 8,77% sobre los ingresos. A continuación se detalla la utilidad neta en unidades monetarias

	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	2,924.69	15,296.23	20,818.08	13,377.26	20,454.90

Estado de situación financiera:

Este estado refleja la situación actual y futura de la empresa en términos económicos, en tema de activos la empresa majara un nivel de efectivo entre UDS\$19.600 y USD\$ 51.949,17, siendo el rubro más importante de los activos corrientes. Además se mantiene una política de cuentas por cobrar del 30% de las ventas. En tanto que los inventarios de materia prima se mantendrán en 20%, productos en proceso 10% y productos terminados 0% debido a que son productos perecibles. No existe inversiones en propiedad planta y equipo debido a que la empresa cuenta con capacidad instalada subutilizada.

En pasivos, la deuda a largo plazo que adquiere la empresa para financiar la inversión es de USD\$ 8.059,51 a un plazo de 3 años con una tasa de interés de 0.96% mensual. Es así que el patrimonio de la empresa tiene un capital de USD\$ 12089,26 en el primer año y USD\$ 78775,30 en el año 5.

Estado de flujo de efectivo

En los movimientos de flujo de efectivo muestra flujos negativos constantes durante los primeros dos años siendo las actividades operativas as de mayor aportación, no existe rubros de inversión y las salidas por financiamiento se centran en la deuda a largo plazo. El total de Efectivo pasa de USD\$ 246,565.08 en el primer año y llega a USD\$ 635872.10 en el año 5.

Estado de flujo de caja:

El proyecto muestra un Flujo de Efectivo Neto negativo en los 3 primeros años. La del capital de trabajo neto es de USD\$ 20148,77 y una recuperación de capital de trabajo neto de USD\$ 720,023.18 en el quinto año. En conclusión, el flujo de caja es variable acorde a los requerimientos de proyecto y genera un total de USD\$ 21297,70 en el último año, indicador positivo para continuar con las operaciones.

4.2 Inversión requerida y estructura de capital

Inversión de mejora.

La inversión que se realizara es de USD\$ 23,426.45 para un plan de mejoramiento que se basa principalmente en un plan de marketing que incluye capacitaciones pautas y mix promocional reflejadas a continuación, esto ayudara al incremento del 8% en las ventas totales de la organización.

Estructura de Capital:

Una empresa se financiara 55% con dinero propio y 45% con deuda a 3 años, de tal manera que haya un equilibrio entre el riesgo financiero y el rendimiento.

Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	46.26%	50.43%	29.84%	16.35%	0.74%	4.62%
Capital	53.74%	49.57%	70.16%	83.65%	99.26%	95.38%

Indicadores económicos

En general, después de realizado los análisis financieros el VAN refleja un valor de positivo con USD\$ \$12,095.39, es decir que el proyecto es viable y la inversión es recuperable. Además, la Tasa interna de retorno es de 32.97% superando así la tasa de corte y en este sentido también se acepta la inversión. Por su parte, El índice de rentabilidad es del 1.77%, es decir que se recupera 1,77 dólares por cada dólar invertido.

Criterios de Inversión Con Modelo CAPM

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$12,095.39	VAN	\$15,721.41
IR	\$1.52	IR	\$2.22
TIR	32.97%	TIR	38.58%
Periodo Rec.		Periodo Rec.	

En todo el contexto financiero el proyecto da resultados positivos para la empresa por lo que en sentido económico se debería llevar a cabo. Además el nivel de endeudamiento es mínimo lo que deja mayores réditos monetarios al inversionista.

5 CONCLUSIONES GENERALES

- La elaboración de productos de molinería y panadería ha experimentado índices de crecimiento progresivos en los últimos 5 años, convirtiéndose en una buena alternativa de inversión, ya que es una de las más importantes dentro de la elaboración de alimentos y bebidas.
- La Ley de Defensa del Artesano aporta con grandes beneficios sociales, laborales y tributarios a los Artesanos Calificados, los cuales han sido un aporte sustancial para el crecimiento de la empresa, sin embargo, después de analizar el plan de mejora se recomienda constituirse bajo Sociedad Anónima para que sus ingresos no se vean limitados.
- Desde el punto de vista de las 5 fuerzas de PORTER, la industria es atractiva por lo que se debe implementar acciones dentro de la empresa para incentivar su crecimiento.
- En la entrevista, los clientes expresaron que la empresa debería mejorar en su servicio de atención, ampliación de los puntos de venta, facilidades de pago y en menor porcentaje cambios de diseños en la decoración y promociones e incentivos.
- Después del análisis se propone la activación del área de marketing que trabaje en el posicionamiento y satisfacción al cliente de tal manera que la empresa se consolide como una marca fuerte para posteriormente vender el concepto de negocio bajo el modelo de franquicia.
- El plan de marketing estará basado en un conjunto de actividades que realce la propuesta de valor de la compañía generando un aumento en las ventas en un 8%.
- La venta de Franquicias solo se la podrá realizar después de aplicado el plan de marketing para que el valor de la marca sea mayor.
- El modelo de Franquicias es una estrategia que ayudara a la compañía a crecer de tal manera que llegue a más clientes potencias por medio de la adecuada administración de los locales concedidos.
- Los ingresos por ventas de franquicias ayudaran a la compañía a tener más liquidez y mejores ingresos con bajo riesgo.
- Desde el punto de vista económico se necesita una inversión inicial de USD\$ 23,426.45 los mismos que serán recuperados en los 3 primeros años del proyecto.
- Del análisis financiero, se concluye que la inversión es rentable dando resultados positivos en sus principales indicadores: VAN, TIR, IR.

6 REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador.* (Agosto de 2015). Obtenido de VAB Industrias:
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@86046JI1tQhnOqSb7EQbNBWrpfgl86044JW1vIcM8vUxg0WI6NUDCI80>
- Banco Central del Ecuador.* (30 de 09 de 2015). Obtenido de EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2015, EL PIB DE ECUADOR MOSTRÓ UN CRECIMIENTO INTER-ANUAL DE 1,0%: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central del Ecuador.* (Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BNF.* (2013). Obtenido de Programa RENOVA-PANADERÍA:
https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=151%3A24-millones-de-dolares-invierte-el-bnf-para-promover-el-programa-renova--panaderia&catid=19%3Asala-de-prensa&Itemid=28&lang=es
- Camara de Comercio de Calí.* (s.f.). Obtenido de Franquicias:
<http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/contratos-mercantiles/franquicias>
- Código de Trabajo.* (Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Daniels, R. S. (2013). Franquicias. En R. S. Daniels, *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones* (pág. 245). Mexico: México D.F. : Pearson Educación.
- EKOS.* (29 de 05 de 2013). Obtenido de Franquicias, un negocio rentable:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2119>
- Escuela de Arte Gastronómico.* (14 de 05 de 2015). Obtenido de <http://www.eag.edu.ar/novedades/11354/TOP+10+Tendencias+en+Pasteleria>
- Expresionsa.* (s.f.). Obtenido de Constitución de la empresa:
<https://expresionsa.wordpress.com/constitucion-de-empresa/>
- Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred, *Investigación y desarrollo* (pág. 151). México: Pearson.
- Fred, D. (2008). Objetivos a largo plazo. En D. Fred, *Conceptos de Administración estratégica* (pág. 168). México : Pearson.
- Fred, D. (2013). Modelo de las 5 fuerzas de Porter. En D. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 62). México: Pearson.

- González, R. M. (s.f.). *MARKETING EN EL SIGLO XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Gutierrez, A. (s.f). *Ecuador Actual*. Obtenido de Aspectos políticos del Ecuador: <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>
- INEC. (Diciembre de 2014). Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Reporte_de_inflacion_dic_2014.pdf
- INEC. (13 de 04 de 2015). Obtenido de 1'3 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/>
- INEC. (2015). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (2015). Obtenido de Sistema integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1071.02&ciiu=12
- Ley de Compañías*. (05 de 11 de 1999). Obtenido de LEY DE COMPAÑIAS, CODIFICACION.: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Ley de Fomento Artesanal*. (29 de 05 de 1986). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Mi guía tribuaria SRI*. (08 de 2013). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/26924dcb-af73-494c-ad03-37fe7818140a/Guia+03+++Artesanos+-agosto++2013.pdf>
- Orozco, M. (8 de 12 de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de El Gobierno busca que el artesano pague utilidades: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/gobierno-busca-que-artesano-pague.html>
- PROEcuador. (2013). Obtenido de Alimentos frescos y procesados: <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- Sistema Oficial de Contratación Pública*. (2015). Obtenido de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CPC/index.cpe>
- Superintendencia de Compañías y Valores*. (2015). Obtenido de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

ANEXOS

ANEXO 1.- MATRIZ EFE

MATRIZ EFE
PANADERIA Y PASTERIA "FLORES"

		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	La industria maufacturera represento el 11,79% del PIB 2014	0.04	3	0.12
2	El crecimiento promedio de la industria de productos de molineria y pasteleria en los ultimos 5 años es del 3%.	0.08	4	0.32
3	Ecuador mantiene niveles de inflación bajos (3.67% en 2014)	0.05	2	0.10
4	El crecimiento del PIB es del 3.7% para el año 2014	0.03	2	0.06
5	Crecimiento de la clase media	0.06	2	0.12
6	El grupo de ingresos medio tipico y medio bajo representan el 34% de la población.	0.07	3	0.21
7	La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados beneficios laborales, sociales y laborales.	0.09	4	0.36
8	En Ecuador, el 0,34% de la población ha realizado e-commerce.	0.04	1	0.04
9	Gran oferta de maquinaria y equipo para industrias manufactureras (USD 2.206.645 en 2014)	0.04	3	0.12
10	Ingreso potencial de nuevos competidores es bajo.	0.06	4	0.24
11	Regulación de precios por parte del gobierno en las materias primas como la harina y azúcar.	0.03	2	0.06
12	Pan forma parte de la canasta basica.	0.04	3	0.12
13	El consumo per cápita de productos horneados en el 2012 fue de 37 kg al año.	0.01	2	0.02
AMENAZAS				
1	El ingreso familiar promedio cubre el 98,20% del costo total de la canasta familiar básica.	0.07	3	0.21
2	La tasa de desempleo en el Ecuador hasta septiembre es de 5,48%.	0.05	1	0.05
3	Tendencia a la reducción del consumo de productos con azúcar.	0.03	3	0.09
4	El salario básico aumenta cada año. Del 2014 al 2015 aumento en un 4,11%.	0.05	4	0.20
5	Desaceleración economica observada desde 2012. El crecimiento del PIB (2014) es del 4%,en comparación con el 5,1%	0.03	2	0.06
6	El país dejaría de importar 32.000 toneladas métricas de harina de trigo para compensarlo con harina de banano.	0.02	1	0.02
7	Los ingresos de los artesanos calificados no deben superar los USD \$100.000,00	0.08	4	0.32
8	Aplicación de sobre tasas a productos de importación afecta al precio de los productos finales.	0.03	2	0.06
9	La rivalidad entre competidores es alta debido a la gran oferta de productos de panadería y pastelería	0.05	4	0.20
10	La protección en materia de propiedad intelectual para productos comestibles es baja.	0.04	2	0.08
		1		3

ANEXO 2.- MATRIZ EFI

MATRIZ EFI
PANADERIA Y PASTERIA FLORES

		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Misión y visión alineados	0.04	3	0.12
2	Estructura de la organización lineal	0.01	3	0.03
3	Procesos de selección del personal definidos.	0.03	4	0.12
4	Manuales de desempeño claros y procesos de producción definidos.	0.05	4	0.2
5	Control de calidad de las materias primas.	0.03	4	0.12
6	Disponibilidad de maquinaria industrial que no utiliza su capacidad máxima.	0.03	3	0.09
7	Actualización constante de catálogos.	0.05	5	0.25
8	Producto estrella conocido en el mercado.	0.07	5	0.35
9	Variedad de diseños.	0.06	4	0.24
10	Productos con potencial de crecimiento como Bocadoitos, Velas y Bebidas	0.02	3	0.06
11	Puntos de venta propios.	0.04	2	0.08
12	25 años de experiencia en el mercado.	0.04	4	0.16
13	Patete, propiedad intelectual y secreto comercial actualizados.	0.03	5	0.15
14	Declaración 0% Iva.	0.01	2	0.02
15	Crecimiento progresivo de ventas.	0.02	4	0.072
DEBILIDADES				
1	Objetivos de la organización no son medibles.	0.02	2	0.04
2	No hay capacitaciones para el personal.	0.04	4	0.16
3	No cuenta con índices de errores en la producción.	0.01	1	0.01
4	No existe un departamento de investigación y desarrollo, ni actividades técnicas enfocadas en este punto.	0.03	4	0.12
5	No cuentan con sistema de información gerencial.	0.02	1	0.02
6	La estrategia general de marketing no está bien definida ni compartida.	0.04	4	0.16
7	Empaque del producto poco llamativo.	0.01	3	0.03
8	Logo no definido, tampoco colores corporativos.	0.05	3	0.15
9	No hay suficientes puntos de venta.	0.03	3	0.09
10	Bajos recursos para expansión.	0.02	3	0.06
11	Propuesta de valor poco difundida.	0.05	3	0.15
12	Forma de pago solo en efectivo y cheque.	0.04	4	0.16
13	El único medio de control de ingresos son los registros en cuaderno.	0.02	1	0.02
14	Poca variedad de sabores.	0.03	3	0.09
15	Bajo nivel de satisfacción en atención al cliente.	0.06	3	0.18
		1.00		3.502

ANEXO 3.- ENTREVISTA

MODELO DE ENTREVISTA:

1. ¿Cuáles son los productos que más consume?
2. ¿Qué opina de la calidad de los productos?
3. ¿Qué opina de la variedad de los productos?
4. En su opinión ¿Se debería implementar más sabores a la gama de pasteles?
5. ¿Considera que el servicio al cliente es eficiente?
6. De sus compras pasadas ¿considera que se ha satisfecho totalmente su necesidad?
7. En su opinión ¿el precio del producto es el adecuado?
8. Considera que se tienen suficientes promociones para incentivar su compra
9. ¿Como conoció usted de nuestros productos?
10. ¿Cómo reconoce usted que es un producto de esta empresa?
11. ¿Sabe si la empresa cuenta con logo o slogan?
12. ¿El lugar de distribución de nuestros productos está cerca de su hogar o trabajo?
13. ¿Considera usted que es necesaria la implementación de servicio a domicilio?
14. ¿Considera usted que la empresa necesita más sucursales?
15. ¿En qué aspectos cree que la empresa debería mejorar?

ANEXO 4.- DATOS MATRIZ BCG

Datos para la elaboración de Matriz BCG Panadería y Pastelería "Flores"

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO	2013	2014	CRECIMIENTO DE VENTAS	COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN RELATIVA
Pasteles	\$ 94,667.18	\$ 103,005.56	0.09	53248	1.9
Panes	\$ 13,523.88	\$ 7,055.18	-0.48	8240	0.9
Galletas	\$ 7,843.85	\$ 8,184.00	0.04	12320	0.7
Bocaditos	\$ 9,737.20	\$ 13,687.04	0.41	0	
Velas	\$ 2,704.78	\$ 2,822.07	0.04	2500	1.1
Adornos	\$ 3,786.69	\$ 2,116.55	-0.44	1500	1.4
Bebidas frias	\$ 1,352.39	\$ 1,411.04	0.04	1300	1.1
Imlementos de azucar	\$ 1,622.87	\$ 2,822.07	0.74	1000	2.8

ANEXO 5.- INGRESOS POR VENTAS ANUALES

AÑOS	0	1	2	3	4	5
<i>Incremento</i>		8%	8%	8%	8%	8%
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 148,073.28	\$ 175,603.76	\$ 189,715.98	\$ 187,501.94	\$ 189,404.77

ANEXO 6.- CUENTAS POR COBRAR – CLIENTES ANUAL

<i>Política de cuentas por cobrar</i>	Contado	70%
	30 días	30%

AÑO	1	2	3	4	5
Cuentas por cobrar iniciales	\$ 43,426.37	\$ 43,690.75	\$ 43,955.14	\$ 44,219.52	\$ 44,483.90
(+) Cuentas por cobrar del período	\$ 189,062.21	\$ 190,207.87	\$ 191,353.54	\$ 192,499.20	\$ 194,112.12
(-) Cobranzas	\$ 291,007.30	\$ 292,769.86	\$ 294,532.42	\$ 296,294.98	\$ 298,851.86
(=) Cuentas por cobrar finales	\$ 189,062.21	\$ 190,207.87	\$ 191,353.54	\$ 192,499.20	\$ 194,112.12

ANEXO 7.- RESUMEN DE COSTOS E INVENTARIO ANUALES

<i>Materia Prima Directa</i>	-	1	2	3	4	5
Inventario Inicial M.P.D	-	13,168.57	14,148.80	15,303.34	16,552.09	19,484.74
Compras M.P.D	1,068.74	65,930.05	70,838.31	76,618.72	82,870.81	95,961.04
Inventario Final M.P.D	1,068.74	13,255.78	14,243.12	15,405.36	16,662.44	18,022.09
Costo de Producción M.P.D	-	49,468.06	56,764.88	61,396.90	66,406.89	78,153.66
TOTAL COSTO M.P.D	1,068.74	62,723.83	71,050.43	76,848.14	83,118.95	96,229.44

Suministros de fabricación	-	1	2	3	4	5
Inventario Inicial M.P.I	-	354.86	400.45	433.12	468.47	549.32
Compras M.P.I	28.80	1,776.66	2,004.77	2,168.36	2,345.30	2,707.20
Inventario Final M.P.I	28.80	357.21	402.99	435.87	471.44	509.91
Costo de Producción M.P.I	-	1,774.31	2,002.23	2,165.61	2,342.33	2,746.62
TOTAL COSTO M.P.I	28.80	2,131.52	2,405.22	2,601.49	2,813.77	3,256.53

ANEXO 8.- CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

<i>Política de cuentas por pagar</i>	Contado	50%
	30 días	50%

	1	2	3	4	5	6
Cuentas por pagar iniciales	\$ 28,557.95	\$ 31,434.38	\$ 33,853.35	\$ 34,125.18	\$ 34,349.07	\$ 34,572.97
(+) Cuentas por pagar del período MP	\$ 62,868.76	\$ 67,706.71	\$ 68,250.35	\$ 68,698.15	\$ 69,145.94	\$ 69,593.74
(-) Pagos	\$ 59,992.33	\$ 65,287.73	\$ 67,978.53	\$ 68,474.25	\$ 68,922.04	\$ 69,369.84
(=) Cuentas por pagar finales	\$ 31,434.38	\$ 33,853.35	\$ 34,125.18	\$ 34,349.07	\$ 34,572.97	\$ 34,796.87

ANEXO 9.- SUELDOS

RESUMEN DE SUELDOS	1	2	3	4	5
Costo de mano de obra directa	\$ 15,542.82	\$ 17,154.02	\$ 17,758.61	\$ 18,385.40	\$ 19,035.19
Costo de costos indirectos de fabricación	\$ 6,123.20	\$ 6,750.12	\$ 6,123.20	\$ 6,750.12	\$ 6,985.37
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 27,673.56	\$ 30,526.06	\$ 30,734.28	\$ 32,227.00	\$ 33,359.82
TOTAL GASTO SUELDOS	\$ 49,339.58	\$ 54,430.20	\$ 54,616.09	\$ 57,362.52	\$ 59,380.38
Cuentas por pagar sueldos	\$ 25,400.67	\$ 31,609.61	\$ 31,960.39	\$ 32,652.94	\$ 33,370.90

AÑO	0	1	2	3	4	5
Incremento Gastos						
Gastos Suministros de Oficina		120.00	121.04	122.07	123.11	124.15
Mantenimiento y reparaciones		240.00	241.04	242.07	243.11	244.15
Servicios básicos		960.00	961.04	962.07	963.11	964.15
Gasto arriendo		-	-			
Publicidad		22,877.61	22,878.65	22,879.68	22,880.72	22,881.76
Gastos de Constitución		1,500.00	1,501.04	1,502.07	1,503.11	1,504.15
GASTOS OPERACIONALES	-	25,697.61	25,698.65	25,699.68	25,700.72	25,701.76
Gastos operacionales		25,457.61	25,458.65	25,459.68	25,460.72	25,461.76
Costos indirectos de fabricación		240.00	241.04	242.07	243.11	244.15

ANEXO 11.- ESTRUCTURA DEUDA CAPITAL

Inversiones PPE	-				
Inversiones Intangibles	-				
Inventarios	548.77				
Gastos efectivos	25,231.78				
Varios					
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	25,780.55				
		Capital de Trabajo Neto			
		ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	55.00%	14,179.30
			Deuda L/P	45.00%	11,601.25
Monto	11,601.25				
Tasa de interés	11.50% anual	0.96%	mensual		
Plazo	3 años	36	meses		
Pagos mensuales fijos					

ANEXO 13.- ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	148,073.28	175,603.76	189,715.98	187,501.94	208,026.07
(-) Costo de los productos vendidos	89,479.57	97,336.34	103,294.91	111,017.15	119,689.12
(=) UTILIDAD BRUTA	58,593.71	78,267.42	86,421.07	76,484.80	88,336.95
(-) Gastos sueldos	27,673.56	30,526.06	30,734.28	32,227.00	33,359.82
(-) Gastos generales	25,457.61	23,997.25	24,038.34	24,080.94	24,125.10
(-) Gastos de depreciación	-	-	-	-	-
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	5,462.54	23,744.11	31,648.45	20,176.86	30,852.03
(-) Gastos de intereses	1,051.25	672.88	248.64	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4,411.29	23,071.23	31,399.81	20,176.86	30,852.03
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	661.69	3,460.68	4,709.97	3,026.53	4,627.81
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,749.60	19,610.55	26,689.84	17,150.33	26,224.23
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	824.91	4,314.32	5,871.77	3,773.07	5,769.33
(=) UTILIDAD NETA	2,924.69	15,296.23	20,818.08	13,377.26	20,454.90
MARGEN BRUTO	39.57%	44.57%	45.55%	40.79%	42.46%
MARGEN OPERACIONAL	3.69%	13.52%	16.68%	10.76%	14.83%
MARGEN NETO	1.98%	8.71%	10.97%	7.13%	9.83%

ANEXO 14.- ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	23,975.22	31,893.21	44,335.65	45,975.64	49,705.27	64,613.72
Corrientes	23,975.22	31,893.21	44,335.65	45,975.64	49,705.27	64,613.72
Efectivo	22,877.68	27,201.73	39,261.35	40,487.27	43,591.68	59,625.89
Cuentas por Cobrar	-	3,504.38	3,790.34	4,099.63	4,611.53	4,987.83
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	1,068.74	1,155.95	1,250.27	1,352.30	1,462.64	-
Inventarios Sum. Fabricación	28.80	31.15	33.69	36.44	39.41	-
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-
Depreciación acumulada	-	-	-	-	-	-
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	11,090.67	16,083.98	13,230.20	10,152.11	504.47	4,288.62
Corrientes	548.77	8,662.39	9,307.27	10,152.11	4,903.08	4,288.62
Cuentas por pagar proveedores	548.77	2,967.74	3,209.91	3,471.84	3,755.14	3,249.25
Sueldos por pagar	-	793.33	793.33	793.33	793.33	793.33
Impuestos por pagar	-	4,901.31	5,304.03	5,886.93	354.61	246.04
No Corrientes	10,541.90	7,421.59	3,922.92	(0.00)	(4,398.61)	-
Deuda a largo plazo	10,541.90	7,421.59	3,922.92	(0.00)	(4,398.61)	-
PATRIMONIO	12,884.55	15,809.23	31,105.46	51,923.54	68,100.80	88,555.69
Capital	12,884.55	12,884.55	12,884.55	12,884.55	15,684.55	15,684.55
Utilidades retenidas	-	2,924.69	18,220.91	39,038.99	52,416.25	72,871.15
<i>Comprobación</i>	-	-	-	<i>(16,100.00)</i>	<i>(18,900.00)</i>	<i>(28,230.60)</i>
Valoración Empresa	23,975.22	31,893.21	44,335.65	62,075.64	68,605.27	92,844.32

Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	46.26%	50.43%	29.84%	16.35%	0.74%	4.62%
Capital	53.74%	49.57%	70.16%	83.65%	99.26%	95.38%

ANEXO 15.- FLUJO DE EFECTIVO

	Inicial	AÑO 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales	(548.77)	(2,992.74)	369.01	(134.90)	(133.29)	(132.25)	33.45	12.50	(1,572.50)	15.85	17.55	18.66	11,943.03
Utilidad Neta	-	(1,602.35)	(606.28)	(604.70)	(603.10)	(587.32)	(458.98)	(457.34)	(455.68)	(454.00)	(452.31)	(435.87)	9,642.63
Depreciaciones y amortización													
+ Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	(3,240.00)	-	-	-	-	(129.60)	-	-	-	-	-	(134.78)
- Δ Inventario PT	(1,068.74)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(28.80)	-	-	-	-	(42.75)	-	-	-	-	-	(44.46)	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	(1.15)	-	-	-	-	-	(1.20)	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	548.77	2,195.08	-	-	-	21.95	87.80	-	-	-	-	22.83	91.32
+ Δ Sueldos por pagar	-	469.00	469.00	469.00	469.00	469.00	469.00	469.00	(1,117.67)	469.00	469.00	469.00	(2,779.00)
+ Δ Impuestos	-	(814.47)	506.30	0.80	0.81	8.02	65.23	0.84	0.84	0.85	0.86	8.36	5,122.86
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	23,426.45	(246.60)	(248.97)	(251.35)	(253.76)	(256.19)	(258.65)	(261.13)	(263.63)	(266.16)	(268.71)	(271.28)	(273.88)
+ Δ Deuda Largo Plazo	10,541.90	(246.60)	(248.97)	(251.35)	(253.76)	(256.19)	(258.65)	(261.13)	(263.63)	(266.16)	(268.71)	(271.28)	(273.88)
- Pago de dividendos													
+ Δ Capital	12,884.55												
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	22,877.68	(3,239.34)	120.05	(386.25)	(387.05)	(388.44)	(225.19)	(248.63)	(1,836.13)	(250.31)	(251.16)	(252.62)	11,669.14
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	22,877.68	19,638.34	19,758.38	19,372.13	18,985.08	18,596.64	18,371.44	18,122.81	16,286.68	16,036.37	15,785.21	15,532.59
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	22,877.68	19,638.34	19,758.38	19,372.13	18,985.08	18,596.64	18,371.44	18,122.81	16,286.68	16,036.37	15,785.21	15,532.59	27,201.73

ANEXO 16.- FLUJO DE CAJA

	Inicial	AÑO 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ventas		10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	11,232.00	11,232.00	11,232.00	11,232.00	11,232.00	11,232.00	11,232.00	26,681.28
(-) Costo de los productos vendidos		7,313.19	7,313.19	7,313.19	7,313.19	7,291.82	7,532.70	7,532.70	7,532.70	7,532.70	7,532.70	7,510.47	7,760.99	
(=) UTILIDAD BRUTA		3,486.81	3,486.81	3,486.81	3,486.81	3,508.18	3,699.30	3,699.30	3,699.30	3,699.30	3,699.30	3,721.53	18,920.29	
(-) Gastos sueldos		2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	2,306.13	
(-) Gastos generales		3,496.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	1,996.47	
(-) Gastos de depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Gastos de amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(2,315.79)	(815.79)	(815.79)	(815.79)	(794.42)	(603.30)	(603.30)	(603.30)	(603.30)	(603.30)	(581.07)	14,617.69	
(-) Gastos de intereses		101.03	98.66	96.28	93.87	91.44	88.98	86.50	84.00	81.47	78.92	76.35	73.75	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(2,416.82)	(914.46)	(912.07)	(909.66)	(885.85)	(692.28)	(689.80)	(687.30)	(684.77)	(682.22)	(657.42)	14,543.94	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(362.52)	(137.17)	(136.81)	(136.45)	(132.88)	(103.84)	(103.47)	(103.09)	(102.72)	(102.33)	(98.61)	2,181.59	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(2,054.30)	(775.29)	(775.26)	(773.21)	(752.98)	(588.44)	(586.33)	(584.20)	(582.06)	(579.89)	(558.81)	12,362.35	
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		(451.95)	(171.00)	(170.56)	(170.11)	(165.65)	(129.46)	(128.99)	(128.53)	(128.05)	(127.58)	(122.94)	2,719.72	
(=) UTILIDAD NETA		(1,602.35)	(606.28)	(604.70)	(603.10)	(587.32)	(458.98)	(457.34)	(455.68)	(454.00)	(452.31)	(435.87)	9,642.63	

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(2,315.79)	(815.79)	(815.79)	(815.79)	(794.42)	(603.30)	(603.30)	(603.30)	(603.30)	(603.30)	(581.07)	14,617.69
(+) Gastos de depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Gastos de amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(362.52)	(137.17)	(136.81)	(136.45)	(132.88)	(103.84)	(103.47)	(103.09)	(102.72)	(102.33)	(98.61)	2,181.59
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		(451.95)	(171.00)	(170.56)	(170.11)	(165.65)	(129.46)	(128.99)	(128.53)	(128.05)	(127.58)	(122.94)	2,719.72
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(1,501.32)	(507.62)	(508.42)	(509.24)	(495.88)	(370.00)	(370.84)	(371.68)	(372.53)	(373.39)	(359.52)	9,716.38

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(23,426.45)												
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(1,390.39)	975.30	469.80	469.81	455.07	492.44	469.84	(1,116.82)	469.85	469.86	454.53	2,300.39	
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO													
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(23,426.45)	(1,390.39)	975.30	469.80	469.81	455.07	492.44	469.84	(1,116.82)	469.85	469.86	454.53	2,300.39
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES													
<i>Recuperación maquinaria</i>													
<i>Recuperación vehículos</i>													
<i>Recuperación equipo de computación</i>													
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(23,426.45)	(2,891.71)	467.68	(38.62)	(39.42)	(40.81)	122.44	99.00	(1,488.50)	97.32	96.47	95.01	12,016.77

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(23,426.45)	(2,891.71)	467.68	(38.62)	(39.42)	(40.81)	122.44	99.00	(1,488.50)	97.32	96.47	95.01	12,016.77
Préstamo	10,541.90												
Gastos de interés		(101.03)	(98.66)	(96.28)	(93.87)	(91.44)	(88.98)	(86.50)	(84.00)	(81.47)	(78.92)	(76.35)	(73.75)
Amortización del capital		(246.60)	(248.97)	(251.35)	(253.76)	(256.19)	(258.65)	(261.13)	(263.63)	(266.16)	(268.71)	(271.28)	(273.88)
Escudo Fiscal	-	34.05	33.25	32.45	31.63	30.81	29.99	29.15	28.31	27.46	26.60	25.73	24.85
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(12,884.55)	(3,205.30)	153.30	(353.80)	(355.42)	(357.63)	(195.21)	(219.48)	(1,807.82)	(222.85)	(224.56)	(226.89)	11,694.00

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (23,426.45)	\$ 6,495.61	\$ 11,231.17	\$ 3,897.48	\$ 3,703.02	\$ 38,865.02
	\$ 6,495.61	\$ 17,726.78	\$ 21,624.27	\$ 25,327.28	\$ 64,192.31

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (12,884.55)	\$ 2,678.32	\$ 7,286.38	\$ 1,309.72	\$ 454.94	\$ 33,437.20
	\$ 2,678.32	\$ 9,964.70	\$ 11,274.42	\$ 11,729.36	\$ 45,166.56

WACC Simple	9.92%
--------------------	--------------

Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$12,095.39	VAN	\$17,722.22
IR	\$1.52	IR	\$2.38
TIR	32.97%	TIR	38.58%
Periodo Rec.		Periodo Rec.	

Criterios de Inversión con Modelo WACC Cambiante			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$12,095.39	VAN	\$11,252.32
IR	\$1.52	IR	\$1.87
TIR	32.97%	TIR	38.58%

ANEXO 17.- CRITERIOS DE INVERSIÓN.

Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria

Beta Apalancada Industria:	0.99	R Deuda/ Capital Industria:	27.92%
Beta Desapalancada:	0.84	R Deuda/ Capital Empresa:	86.08%
Beta Apalancada Empresa:	1.31		

Criterios de Inversión Con Modelo CAPM

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$12,095.39	VAN	\$15,721.41
IR	\$1.52	IR	\$2.22
TIR	32.97%	TIR	38.58%
Periodo Rec.		Periodo Rec.	