



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA  
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PAN PARA QUITO

AUTOR

Valeria Micaela Arteaga Crizón

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA  
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PAN PARA QUITO”

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración  
de Empresas.

Profesor Guía:  
Ing. Pahola Guevara

Autora:  
Valeria Micaela Arteaga Crizón

Año:  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de negocios para la creación para una planta productora y distribuidora de pan para Quito", a través de reuniones periódicas con la estudiante Valeria Micaela Arteaga Crizón, en el Noveno Semestre, 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"

---

Ing. Pahola Guevara  
C.I.: 1712081213

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, "Plan de negocios para la creación para una planta productora y distribuidora de pan para Quito", del estudiante Valeria Micaela Arteaga Crizón, en el Noveno Semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides  
C.I.:0400450557

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Valeria Micaela Arteaga Crizón  
C.I.: 1716983653

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: .....	1
1.1. Justificación del trabajo: .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo: .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo:.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS:.....	3
2.1. Análisis del entorno externo: .....	3
2.1.1. Entorno externo: económico, político, social y tecnológico:.....	3
2.1.2. Análisis de la industria (Porter):.....	7
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE: .....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa: .....	14
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:.....	22
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente: .....	22
5. PLAN DE MARKETING:.....	25
5.1. Estrategia general de marketing:.....	25
5.1.1. Mercado Objetivo:.....	26
5.1.2. Propuesta de valor:.....	27
5.2. Mezcla de Marketing .....	29
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	38
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	38

6.2. Plan de Operaciones .....	39
6.3. Estructura organizacional .....	43
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>47</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	48
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.4. Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	51
7.5. Índices financieros.....	53
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES:.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados de las encuestas a tenderos en el Norte de Quito.....	17
Figura 2: Resultados de las encuestas a tenderos en Marianitas .....	18
Figura 3: Modelo Lean Canvas .....	28
Figura 4: Logotipo de la empresa.....	30
Figura 5: Canastas térmicas para la distribución del pan.....	30
Figura 6: Funda en la que se entregará el pan en el punto de venta. ....	31
Figura 7: Plano del punto del centro de producción, distribución y venta.....	33
Figura 8: Cadena de valor .....	40
Figura 9: Mapa de procesos.....	40
Figura 10: Ciclo de operaciones.....	41
Figura 11: Organigrama de la empresa.....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE.....	11
Tabla 2: Promociones .....	19
Tabla 3: Hora de distribución.....	19
Tabla 4: Ayuda publicitaria .....	20
Tabla 5: Precio del pan: .....	20
Tabla 6: Mercado objetivo del plan de negocios: .....	26
Tabla 7: Tamaño de mercado sector Marianitas .....	27
Tabla 8: Costos de empaque .....	31
Tabla 9: Costos de publicidad .....	34
Tabla 10: Modelo Van Westendorp: .....	36
Tabla 11: Precios de compra y venta de pan de los tenderos.....	36
Tabla 12: Análisis de tiempos producción .....	42
Tabla 13: Maquinaria, vehículos, equipos e infraestructura requerida .....	42
Tabla 14: Funciones y número de personal requerido .....	44
Tabla 15: Mercado objetivo del plan de negocios: .....	47
Tabla 16: Mercado objetivo del plan de negocios: .....	47
Tabla 17: Ingresos.....	48
Tabla 18: Inversión inicial .....	48
Tabla 19: Estructura de capital.....	49
Tabla 20: Estado de resultados:.....	50
Tabla 21: Márgenes de utilidades .....	50
Tabla 22: Estado de situación financiera.....	50

## RESUMEN

El presente proyecto busca determinar la viabilidad de implementar la creación de una planta productora y distribuidora de pan para Quito, denominada "Al Pan Pan". Esta tendrá su centro de producción y distribución en el sector de Marianitas, en el cual también se venderá el pan directamente al consumidor y desde donde se distribuirá a tiendas en el Norte de la ciudad. Así, esta empresa brindará precios más bajos que la competencia con un producto de buena calidad, variedad y servicio, con la finalidad de cambiar la mala imagen del pan de tienda y ser una opción en la mente del consumidor. Con el propósito de demostrar dicha factibilidad se procedió a realizar un análisis del entorno PEST y Porter a fin de determinar las variables de la industria que afectan al proyecto y como éstas se relacionan. Además, del análisis del cliente mediante una investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó que existe una oportunidad de mercado para esta empresa debido a que es una industria en constante crecimiento, para lo cual, se realizó un plan de marketing a fin de poder definir la estrategia adecuada, mercado objetivo, propuesta de valor y mezcla de marketing. Así, en el plan de operaciones se detallan los procesos eficientes y eficaces requeridos y a base de la estructura organizacional se define el personal que se necesita para llevar a cabo cada proceso. De este modo, la estructura financiera proyectada a cinco años permite evidenciar que el negocio es rentable debido a que el pan es un producto de venta fácil, ya que es de consumo masivo y por ende permite recuperar la inversión, además que en el sector donde funcionará el centro de producción, distribución y venta no existe competencia. En conclusión, "Al Pan Pan" pretende atender las necesidades alimenticias de un amplio sector de la población quiteña, generar empleos y ser un proyecto sustentable que beneficiará a la población con precios justos y un buen producto. Por lo tanto, se recomienda la realización del proyecto, ya que por todos los estudios antes expuestos será un proyecto exitoso.

## **ABSTRACT**

The present project seeks to determine the feasibility of implementing the creation of a plant of bread production and distribution for Quito, called "Al Pan Pan". This company will have its production and distribution center in the Marianitas sector, in which the bread will also be sold directly to the consumer and from where it will be distributed to stores in the North of the city. Thus, this company will offer lower prices than the competition with a good quality product, variety and service, in order to change the bad image of the bread store and become an option in the mind of the consumer. With the purpose of demonstrating this feasibility, an analysis of the PEST and Porter environment was carried out to determine the industry variables that affect the project and how they relate to each other. In addition, an analysis of the client through qualitative and quantitative research was also carried out, which determined that there is a market opportunity for this company because it is an industry in constant growth. Therefore, a marketing plan was made to define the appropriate strategy, target market, value proposition and marketing mix. Thus, the operations plan details the efficient and effective processes required and, based on the organizational structure, defines the personnel needed to carry out each process. In this way, the financial structure projected to five years makes it possible to show that the business is profitable because the bread is an easy sale product, since it is of mass consumption and therefore allows a recover in the investment, furthermore in the sector where the center of production, distribution and sale will operate, there is no competition. In conclusion, "Al Pan Pan" aims to meet the nutritional needs of a large sector of the population of Quito, generating jobs and be a sustainable project that will benefit the population with fair prices and a good product. Consequently, the completion of the project is recommended, due to the fact, that the studies mentioned above state it will be a successful project.

## **1. INTRODUCCIÓN:**

### **1.1. Justificación del trabajo:**

El pan, es sin duda el alimento de consumo más importante en la historia de la humanidad. Así, es primordial la práctica de hábitos apropiados para que la alimentación sea equilibrada, suficiente, variada y sana, lo que contribuye al mantenimiento de la salud y el bienestar de la persona. Este forma parte de la cultura alimenticia ecuatoriana y es un alimento de consumo diario que está dentro de la canasta básica. “Según el Gremio de Panificadores, el consumo de pan en promedio por persona, es de cuatro unidades al día, dos en la mañana y dos por la tarde.” (Gremio de Panificadores, 2011). El desarrollo urbano, ha permitido el crecimiento geográfico de Quito; hoy en día, existe una gran cantidad de barrios y urbanizaciones nuevas que se han extendido hacia el Norte de la ciudad. Es así que, ante el incremento de la población y el rápido crecimiento en el consumo, se ha considerado la necesidad de dotar de un centro de producción, distribución y venta en el sector Marianitas de la parroquia Calderón. Para este fin, se utilizará la estrategia de liderazgo en costos, en vista de que el propósito es captar la mayor parte del mercado local. El nombre propuesto para la Empresa es “Al Pan Pan”, proyecto que, cumpliendo con estándares de calidad y producción suficientes, serán los parámetros que marquen la diferencia con otros proveedores y con los que se busca producir y proveer productos de calidad y variedad, superando las expectativas de los consumidores de la zona en referencia. El pan se distribuirá a tiendas que servirán como intermediarias; así mismo, el centro de producción contará también con una panadería equipada con un local para la venta al consumidor final. Se espera comercializar el producto algunas veces al día pues el mayor problema, por parte de la competencia, es brindar pan fresco en las tiendas, además de abastecer al sector de Marianitas, ya que este sector no cuenta con panaderías. El presente plan de negocios está diseñado para fijar los recursos necesarios y determinar el mercado al cual está dirigido. En síntesis, el propósito final es el de afirmar la factibilidad de la empresa propuesta. Comercializar pan significa en primer lugar satisfacer los diferentes gustos del cliente, asimismo, por tratarse de un componente alimenticio diario y de consumo masivo, es fundamental que la

oferta sea de calidad y con variedad de sabores, con lo que se procura que el interés por su compra permanezca en los clientes. Lo que significa, que se debe contar con procedimientos y técnicas de elaboración que permitan proveer de pan fresco, buen tamaño y excelente presentación, para lo que es importante la implementación continua de mejoras al producto, manteniendo en esta forma al cliente satisfecho, porque su consumo está garantizando. Es así que, se tendrá la certeza de que el negocio perdurará en el tiempo para beneficio del consumidor y rentable para la empresa.

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo:**

Desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad de la implementación de una planta productora y distribuidora de pan para Quito.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo:**

- Desarrollar el análisis de entornos a través del estudio del entorno externo, dentro de lo cual se considerará el sector económico, político, social, tecnológico y las cinco fuerzas de Porter.
- Desarrollar un estudio del cliente mediante un análisis cualitativo y cuantitativo.
- Realizar la descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing para poder definir la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.
- Definir una propuesta de filosofía y estructura organizacional, incluyendo la misión, visión, objetivos de la organización, plan de operaciones y la estructura organizacional.
- Detallar la evaluación financiera mediante la proyección de ingresos, costos, gastos, la inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital, además de la proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo, flujo de caja, proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, criterios de valoración e índices financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS:

### 2.1. Análisis del entorno externo:

Se realizará un estudio al entorno externo, mediante un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter a fin de poder identificar a la industria panadera.

#### 2.1.1. Entorno externo: económico, político, social y tecnológico:

##### **Entorno Político:**

Impuesto al Valor Agregado (IVA) (%): “El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.” (SRI, s.f.) Por ese motivo, la educación, la salud y la gran mayoría de alimentos de la canasta básica, no gravan IVA. (SRI, 2016). Esta es una oportunidad para la industria panificadora, debido a que el pan está dentro de la canasta básica y no graba IVA. La canasta familiar básica reúne los bienes y servicios que son indispensables para poder vivir cubriendo las necesidades del ser humano, tomando en cuenta una familia de cuatro miembros, en la cual dos de sus miembros ganan por lo menos el sueldo básico. (INEC, 2017)

##### Regulaciones de precios:

- Regulación para el precio del pan y huevos: Por disposición gubernamental se mantiene el precio del pan popular en 0,12 centavos de dólar (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013). Así mismo, se regula el precio de los huevos para evitar especulación (Secretaría Nacional de Comunicación, 2013).
- Regulación para el precio del gas: En el Reglamento de Regulación de Precios Derivados de Petróleo se fija el precio del gas para uso comercial en la industria manufacturera, hotelera y en restaurantes, dentro de los cuales está estipulado la industria panadera, con un precio fijado en USD\$ 0.1066667 por kilogramo por la autoridad competente incluyendo el IVA en ese valor, siempre y cuando cumplan con las regulaciones estipuladas en la Ley del Régimen Tributario

Interno y estén inscritas en el RISE. Es decir, existe una ley específica que regula el precio del gas, lo cual beneficia a las panificadoras a tener un precio estable, ya que estas utilizan gas para los hornos. (Registro Oficial 73 , 2005).

Normas INEN: “La norma INEN para el pan es la NTE INEN 2945 y señala que el pan es un producto alimenticio obtenido por la cocción de una masa fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, con o sin la adición de sal, con o sin la adición de otras sustancias permitidas para esta clase de productos alimenticios. Es decir, los ingredientes (básicos y opcionales) utilizados en la elaboración del pan deben sujetarse a las Normas Técnicas Ecuatorianas correspondientes. “ (INEN, 2014). Cumplir estas normas garantiza que el producto sea de calidad para consumo humano de acuerdo con lo estipulado por la ley.

#### **Entorno económico:**

Tasas de crecimiento económico actual y potencial: La demanda para la industria panadera crece entre un 5% y un 10% anual y su crecimiento está relacionado con la demanda poblacional. (Diego Mora, 2012).

Producto Interno Bruto: Los alimentos se encuentran dentro de la industria manufacturera y en el año 2013 representaron el 31,9% del PIB, así, las empresas alimenticias dentro de esta industria tuvieron un incremento en ventas del 4,8% (INEC, 2016), obteniendo así la mayor participación (Ver Anexo N°1). “Las panaderías del país registraron USD 757,4 millones en ingresos por ventas o prestación de servicios, siendo Pichincha la más productiva del sector con USD 498,8 millones, en el 2010.” (INEC, 2012). De tal manera que la industria panificadora representa un considerable rubro de ingresos para la economía del país.

Tasas de empleo: La crisis económica en el Ecuador en los años 2014 al 2016 muestra datos crecientes de desempleo el que aumentó de 4,5% a 6,5% en el área urbana. Según el Banco Mundial, exactamente, lo mismo ocurrió con el

subempleo urbano, el que se incrementó del 11,7% al 18,8% (Banco Mundial, 2017). En el año 2013, el empleo en el sector alimenticio representaba el 36,7%, (INEC, 2016). Esto significa que pese a que el desempleo ha aumentado en la industria manufacturera el sector alimenticio presenta mayor porcentaje de empleo.

### **Entorno Social:**

Demografía: El Ecuador para el año 2030, proyecta el crecimiento de su población en un 59%; por consiguiente la alimentación deberá satisfacer este crecimiento, para lo que, deberá mejorar la tecnología y usar los recursos de manera sostenible, que permita garantizar el subministro de energía alimentaria (FAO, 2010). Según la encuesta realizada por el INEC el pan por ser un alimento básico para los ecuatorianos es el producto más consumido a escala nacional. De tal manera que, para la adquisición de pan los ecuatorianos han invertido cerca de 34 millones de dólares al año, compra que la realizan mayoritariamente en las tiendas de sus barrios. (INEC, 2017).

Cultura: “En Pichincha hay 2 500 panaderías, de ellas 1 500 están en Quito. Según Hernán Jácome, presidente del Gremio de Panificadores; el grueso de locales se concentra en el sur de la ciudad, con un 60%. Hay barrios que tienen hasta 10 locales instalados. En el sur por razones culturales del sector las compras se hacen en efectivo, mientras que en el norte y en los valles se utilizan más las tarjetas de crédito. “Pesa el factor cultural, en el sur se consume más el pan sin cuidar calorías”. El proceso de elaboración del pan es continuo, las panaderías trabajan las 24 horas y los 365 días del año. Un panificador labora entre 12 y 18 horas al día.” (Gremio de Panificadores, 2011). Las características culinarias de la ciudad de Quito son muy variadas, ya que son una fusión de sabores de las otras regiones del país. De esta manera, las distintas regiones del Ecuador han construido una cultura llena de tradiciones con muchas costumbres culinarias. Lo mismo ocurre con el pan, puesto que no hay preferencia por un solo tipo, sino que más bien, el gusto de los ciudadanos de Quito es muy variado ya que apetecen panes enrollados y cachitos, palanquetas,

reventados o panes integrales con ingredientes como quinua (Gremio de Panificadores, 2011). En igual forma, la mayor tendencia de consumo del pan hoy en día, según Geovanny Erazo gerente de la empresa Levapan, es el pan de molde debido a su alto contenido nutricional, el precio accesible para la gran mayoría de la población y su bajo contenido de grasa que va del 2% al 15%, mientras que otras variedades de pan, contienen más del 50% de grasa.

Según la Asociación de Panificadores de Pichincha, la población de Quito, consume el 20% del pan de molde de la producción nacional; del mismo modo, las tendencias se dirigen al pan integral, porque la ciudadanía busca alimentos bajos en calorías y saludables. (Asociación de Panificadores de Pichincha, 2012)

### **Entorno tecnológico:**

Impacto de las nuevas tecnologías: El Gobierno Nacional incentiva a los negocios panaderos para modernizar los equipos a fin poder optimizar los procesos y mejorar la producción para brindar un mejor producto. Así, “El Ministerio de Industrias y Productividad lidera el programa “Renova Panadería” para la renovación de los equipos y maquinarias obsoletas en las panaderías, esto a través de un crédito con el Banco Nacional de Fomento; para ello, los panificadores deben tener un certificado de capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura para la elaboración del pan.” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013). De este modo, se garantiza que el negocio panadero se vea beneficiado y satisfaga las necesidades de la población.

Tecnología para la producción de pan en forma masiva: El perfeccionamiento tecnológico de los equipos para la elaboración de pan, ha permitido una reducción considerable del uso de productos químicos, con lo que, se ha visto incrementada la producción industrial. De esta manera, con la nueva tecnología que es de autoría rusa se puede reducir el tiempo de fermentación del pan hasta en 120 veces. Además, es un método mecánico que genera huecos en la masa para conservar el producto por más tiempo y mantener su textura hasta cinco días. Se trata de una técnica innovadora, que mediante la utilización del equipo Avtom-2, se ha implementado en Rusia, USA, Canadá, China y la Unión

Europea. También, estos son los primeros países en crear métodos eficientes para la producción industrial del pan sin conservantes, antioxidantes u otros químicos. (Russia Beyond the Headlines, 2015).

### **2.1.2. Análisis de la industria (Porter):**

**CIU:** “C1071.01: Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.” (INEC, 2012).

#### **Amenaza de nuevas entradas:**

Dentro de las barreras de entrada, en esta industria hay economías de escala que generan una ponderación poco atractiva debido a que esta genera más competencia dentro del mercado y lo hace menos llamativo, ya que las empresas que producen masivamente imponen condiciones, asimismo existe la participación de pequeños productores. Por otro lado, la diferenciación del producto es una característica neutral, debido a que el consumidor lo que requiere es un pan popular de buena calidad, al ser esta su mayor prioridad. Además, aspira a un pan fresco, caliente e incluso crocante. Sin embargo, al cliente no le gusta recorrer grandes distancias para abastecerse del pan, debido a que es un producto de consumo diario, que puede ser remplazado por otros productos, por esto buscan el lugar más cercano a su hogar para adquirirlo. Es por esta razón, que no existe un costo de cambio alto, que afecte a la amenaza de nuevas entradas. Las marcas reconocidas de pan, presentes en el mercado tienen un costo más alto que las demás, ya que son de buena calidad, además son productos cuyos ingredientes permiten que se mantenga fresco por más tiempo. Pese a lo expuesto, el cliente cuando compra pan no considera o tiene en mente la marca, sino que es el pan que probó y logró satisfacer sus expectativas y, por sobre todo, que lo encuentre cerca o en el camino a su hogar. El presupuesto y capital, para la adquisición de la maquinaria no es elevado, ya que existe crédito para su compra y son equipos de fácil acceso; el personal que se necesita en promedio es de dos a tres personas, un ingeniero con experiencia para el mantenimiento de las máquinas y de uno o dos técnicos en panadería.

Por lo que, implementar una panadería no es complejo, debido a que no se requiere de un capital de inicio grande, ni tampoco de mucha experiencia. Con el análisis de la información previa, se ha podido identificar que la amenaza de nuevas entradas para esta industria es media. Para una mayor aclaración en el Anexo N°2, se encuentra en detalle la matriz de las Barreras de Entrada.

### **Rivalidad entre Competidores:**

Los ingresos de la industria panadera para el año 2016 se estiman en “17,598,824 dólares” (SRI, 2017), considerados altos debido a que existe gran cantidad de competidores en la industria. “A escala nacional, de acuerdo con el INEC, hasta el 2015 existían 5 120 empresas dedicadas a la fabricación de pan y de otros productos secos. Asimismo, se contaban 4 684 negocios dedicados a la elaboración de productos de panadería, confitería y repostería.” (INEC, 2017). Se calcula que en Quito deben existir aproximadamente 3 000 panaderías constituidas formalmente e informalmente. Adicionalmente, 1 200 negocios concentran el segmento productivo según el Gremio de Panaderos de Pichincha (Gremio de Panaderos de Pichincha, 2017). De este modo, la rivalidad entre competidores es alta como se puede observar en el Anexo N°3, ya que existen muchos en el mercado, debido a que esta industria es de alto consumo. Entre las panaderías más reconocidas en el sector están: “Panadería la Unión”, “La Moderna”, “Arenas”, “Mundipan”, “La Ambateñita”, “Cyrano”, “Guaraní”, pero estas solo se encuentran en sitios estratégicos.

Según el INEC el crecimiento en la industria alimenticia es del 4% anual y representa el 13% del PIB (INEC, 2009). Así, lo explica Diego Mora, ex coordinador del gremio de Panificadores de Pichincha, no puede existir una disminución de este tipo de industria, debido a que conforme vaya creciendo la población el consumo también crecerá. La razón de la existencia de una gran diversidad de competidores se debe al incremento de panaderías en los nuevos asentamientos urbanos y barrios. (Diego Mora, 2012). Dentro de los costos fijos se incluyen los costos administrativos, impuestos, depreciaciones y mano de obra. Las características del producto dependen de una buena calidad de los insumos, de igual manera la producción de pan no necesita de mucha

tecnificación, ni especialización en comparación de otras industrias.

Por otra parte, la barrera de salida es baja debido a que la maquinaria tiene facilidad para la venta, ya que existe un sinnúmero de panaderías que requieren y pueden adquirir estos equipos, además de que se facilita su traslado a otros sectores, en caso de que sean adquiridos. Otros costos de salida son la indemnización a los empleados y la venta de los insumos sobrantes. Dentro de la estrategia interrelacionada, las panaderías pequeñas pueden adquirir equipos de las grandes y viceversa, también pueden vender a otras que quieran abrir nuevos locales. Por lo que, las barreras de salida dentro de esta industria no representan costos elevados como de las de otro tipo de industrias. Para mayor aclaración de la matriz remítase al Anexo N°4. De este modo, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

#### **Poder de negociación de los Compradores:**

En estos productos, la capacidad de negociación de los compradores es media, debido a que es el comprador el que elige entrar al establecimiento de su preferencia (tienda, panadería, etc.); en consecuencia, él es quien pone las condiciones. La calidad del pan, la existencia de un gran número de panaderías y tiendas que venden este producto, facilitan que el cliente cambie el lugar de compra. Analizando la industria de la panadería en la ciudad de Quito, el potencial número de clientes está en la mayoría de su población de "2'239.191 de habitantes registrados en el Censo del 2010, cuya proyección, registra un incremento a 2'781.641, para el año 2020" (INEC, 2013), tomando en cuenta que, el pan lo consumen prácticamente personas de todas las edades. Por otro lado, la migración de compradores de una panadería a otra se ocasiona por tres razones:

1. Ya sea porque el producto no es de buena calidad,
2. Porque no brinda un buen servicio o,
3. Debido a que la panadería no permanece abierta todos los días.

Estos datos se pueden observar en la matriz del Anexo N°5. Así mismo, porque se presentan productos que cumplen la misma función del pan al interior de las mismas panaderías y son competencia para el pan, por ejemplo: galletas,

bizcochos, pasteles, roscas, y pastas. Por otra parte, en las tiendas se puede encontrar también panes enfundados para hamburguesas o hot-dogs, panes en rodajas para sándwiches y un sinnúmero de marcas de galletas de distintos sabores. Por esta razón, los consumidores no encuentran impedimento para hacer un cambio momentáneo, debido a que estos productos cumplen la misma función del pan, pese a que estos tienen valores más elevados.

### **Poder de negociación de los Proveedores:**

Por otra parte, la capacidad de negociación de los proveedores es media, debido a la presencia de un gran número de compradores, así mismo, porque no existen ingredientes sustitutos que puedan realizar la misma función y los pocos que hay tienen precios elevados. En el comercio, se pueden encontrar varias empresas dedicadas específicamente a la distribución de insumos para las panaderías como Levapan, Fleischmann, Lu-Dafa, Insupan, Minerva, entre otras.

El costo de migración de los proveedores es bajo, debido a que, si dejan o desamparan la actividad de proveer, el perjuicio sería para ellos. La capacidad del competidor de convertirse en competidor es muy baja, debido a que ellos se dedican netamente a proveer insumos y si eso llegase a pasar, sabrían que sus clientes cambiarían de proveedor. Los precios de los productos a proveer varían según la calidad de los mismos, aunque, los precios no son excesivos, en vista de que existe gran cantidad de proveedores. En el Anexo N°6 se puede observar la matriz de esta fuerza de Porter.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

Entre las familias quiteñas también se consumen productos sustitutos hechos en casa como: empanadas, humitas, quimbolitos, tamales, emborrajados, tortas, crepes, tortillas, waffles, bolones de verde, muchines de yuca, y otros más, en los que, incluso los cereales con leche son desayunos alternativos que se puede optar si no se puede o quiere consumir pan. Estos productos sustitutos, por lo general, se consumen cuando en los hogares no se ha podido acceder al producto principal, que es el pan. Los productos sustitutos, se caracterizan por ser temporales hasta que el consumidor vuelva a adquirir de nuevo el pan.

Para la elaboración del pan se requieren de algunos ingredientes indispensables como: harina, manteca, mantequilla, agua, levadura, azúcar y sal. Sin embargo, hay productos que pueden sustituir al azúcar como: la stevia, la azúcar morena y la panela molida fina. También se puede reemplazar la harina de trigo con harina de maíz o de yuca, pese a que no tienen el mismo efecto y el costo es más elevado. Por consiguiente, la amenaza de productos sustitutos es media.

Tabla 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1) El pan es un alimento de consumo diario y básico para los ecuatorianos, hasta el 2012 era el producto alimenticio que más se consumía a escala nacional, principalmente en las tiendas de barrio.	0.11	4	0.44
2) El pan no grava IVA, al igual que la mayoría de su materia prima como: harina, sal, azúcar, manteca, margarina.	0.11	2	0.22
3) La maquinaria para una panadería es de fácil acceso y existe crédito para su compra. Además, el “Ministerio de Industrias y Productividad ayuda a la renovación de los equipos y maquinarias obsoletas en las panaderías, esto a través de un crédito con el Banco Nacional de Fomento.” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).	0.07	2	0.14
4) El gobierno ha venido implementado algunas regulaciones de precios de insumos, las cuales han beneficiado a la producción del pan como es el de los huevos y el del gas para para los hornos.	0.07	4	0.28
5) Existen varios proveedores en el mercado y además hay nuevo método de amasado mecánico permite hornear el pan sin levadura ni aditivos artificiales. El tiempo de preparación del pan con la nueva tecnología se puede reducir hasta 120 veces.	0.05	3	0.15
6) El sector de la industria alimenticia crece el 4% cada año y representa el 13% del PIB aproximadamente.	0.05	3	0.15
7) La norma INEN para el pan es la NTE INEN 2945 y no contiene altas exigencias para su elaboración.	0.03	3	0.09
8) “El segmento panificador crece en el Ecuador entre un 5% y un 10% al año, las panaderías del país registraron USD 757,4 millones en ingresos por ventas o prestación de servicios. Pichincha es la más productiva del sector con USD 498,8 millones, en el 2010.” (INEC, 2012)	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS:</b>			
1) El precio del pan popular en el Ecuador se mantiene, es decir, seguirá con su precio habitual de USD 0,12, pero el precio de algunos insumos como la levadura y la harina siguen subiendo.	0.02	1	0.02
2) Ecuador tendrá decrecimientos del PIB durante cinco años	0.03	1	0.03

seguidos (del 2016 al 2020).			
3) "Entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%" (Banco Mundial, 2017), por ende, las personas tienen menores ingresos.	0.03	2	0.06
4) No hay mucha mano de obra calificada (panadero).	0.07	3	0.21
5) Hay alta diversidad de competidores debido a que existen muchas panaderías en cada barrio.	0.09	4	0.36
6) Existen sustitutos como: pasteles, postres, cereales para la leche, empanadas, humitas, quimbolitos, tamales, emborrajados, crepes, tortillas, waffles, bolones, entre otros.	0.05	2	0.1
7) Existen marcas de panaderías ya establecidas y reconocidas en el mercado.	0.07	4	0.28
8) No se necesita de una grande inversión para abrir una panadería.	0.06	3	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.07</b>

La puntuación ponderada total de la matriz EFE es de 3.07, lo que significa que pasa la puntuación ponderada total promedio que es de 2.5, por lo que, la industria está respondiendo bien, debido a que está aprovechando las oportunidades para combatir las amenazas.

### **Conclusiones:**

1.- El pan es un alimento básico para los ecuatorianos, ya que además de ser un producto que se come a diario, en el 2012, se constituía como el producto alimenticio de mayor consumo a escala nacional y hasta ahora está entre los tres primeros productos más consumidos en el Ecuador. Entre los quiteños, no prevalece un solo tipo de pan, su preferencia es variada que va desde los cachitos, reventados, enrollados, empanadas, palanquetas y hasta una gran variedad de pan integral, que ha ido adquiriendo una mayor demanda.

2.- El segmento panificador crece anualmente en el Ecuador entre un 5% y un 10%, generando una oportunidad, en vista de lo cual, la demanda siempre crece de acuerdo con el número de habitantes. De esta manera, Pichincha se ha convertido en la provincia que registra los mayores ingresos por ventas de la industria de la panadería; se calculan más de tres mil negocios que forman parte de este segmento productivo. En la misma forma, la barrera de salida es baja debido a que la maquinaria tiene facilidad para la venta y porque existe una gran cantidad de panaderías en esta industria; y también por la facilidad de traslado de las maquinarias de uno a otro lado en el caso de la adquisición o venta.

**3.-** El comprador es quien elige entrar a la panadería o a la tienda de su preferencia, poniendo las condiciones e incluso con su constancia influye en el tipo de pan que se debe elaborar, porque al haber muchas panaderías y tiendas que venden pan se le facilita a él cambiar el lugar de compra. La migración de compradores para las panaderías se puede ocasionar: ya sea por un producto de mala calidad, un mal servicio o porque la panadería no permanece abierta todos los días y a horas adecuadas.

**4.-** Dentro de las barreras de entrada es importante distinguir que para adquirir el pan, el cliente no recorre grandes distancias. Ya que al ser un producto de consumo diario busca el más cercano y que cumpla con sus expectativas.

**5.-** La capacidad de negociación con los proveedores es media debido a que ya existe un precio definido en el mercado y hay mucha competencia entre proveedores. Del mismo modo, no hay ingredientes sustitutos que cumplan la misma función, y los pocos que hay tienen precios más elevados.

**6.-** Los productos de la industria de la panificación pertenecen a la canasta familiar que no gravan IVA, así como, tampoco los ingredientes para su elaboración, además que el gobierno regula en 0,12 centavos el precio del pan popular.

**7.-** La tecnología contribuye al aumento de posibilidades para alimentar a la creciente población ecuatoriana y a mejorar la diversidad de productos. Su presencia provee nuevos métodos de amasado mecánico, lo que facilita el hornear el pan sin levadura ni aditivos artificiales.

**8.-** Existe una gran variedad de productos sustitutos en el mercado que pueden cumplir la misma función, pero la mayoría tiene un costo más elevado.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE:

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa:

Se realizó una investigación cuantitativa a través de 50 encuestas a tenderos, y cualitativa mediante entrevistas a dos expertos y dos grupos focales de consumidores finales de pan en el Norte de Quito y en Marianitas.

#### **Entrevista a expertos:**

**Experto:** Chef Juan Omar Barreno, trabaja en la elaboración de pan hace más de 25 años, primero en una panadería de propiedad familiar, posteriormente y en forma independiente, a través de la innovación crea una nueva línea de pan de autor, un tipo de pan para restaurantes exclusivos de Quito, también se ha desempeñado como profesor en la UTE y UDLA. El Chef, considera que un factor determinante para el consumo es la lluvia, debido a que si hace frío, hay mayor consumo, pero si la lluvia es posterior a las 6 p.m. el pan ya no se vende. Igualmente, los domingos en la tarde se vende más pan porque los clientes compran para el próximo día lunes. Los viernes en la tarde disminuye la venta, debido a que la compra la realizan el sábado en la mañana. Entre las preferencias de los consumidores está que el pan contenga más grasa, por lo que el enrollado es el preferido, aunque la tendencia se dirige un poco, hacia los panes integrales. Además, señala:

- El pan popular fue una estrategia del gobierno por tratar de estabilizar el mercado, sin embargo, quien regula los precios es el mismo mercado que lo consume. (Para ver las preguntas realizadas ver Anexo N°7).
- En nuestro país gran parte de la harina y la levadura es importada, ya que cada vez se produce menos y el precio va aumentando. Con los proveedores los beneficios vienen cuando se compra al por mayor.
- De inicio, los pedidos los mensajes de texto y las llamadas telefónicas son las que colaboran para llevar un buen registro de observación de la rotación.

**Experto:** Andrés Gallegos, trabajó 3 años como Administrador en panaderías la Unión, en KFC y en Gourmet Food Service y trabaja actualmente como profesor

de la UDLA. Él menciona:

- El volumen de venta en una panadería es muy importante debido a la alta cantidad de unidades que se elaboran, hacer un pan popular puede costar 0,6 a 0.7 centavos, con el margen de ganancia de 0.5 centavos.
- Lo importante es crear fidelidad con los dueños de las tiendas por el tipo de servicio que consiste en entregar a tiempo. Los “golpes de pan” son de 6 a 8 de la mañana, una producción pequeña para el medio día y en la tarde va desde las 17:00 hasta las 19:00 horas. Las tendencias están dirigidas a satisfacer la demanda de las personas que cuidan su salud y para esto están los panes ligeros en grasa de costra dura y masas suaves que se les adiciona cereales.
- Para dar a conocer el producto es importante que a los propietarios de las tiendas se les haga conocer la planta de producción y que se les realice la degustación de los diferentes tipos de panes. Es importante contar con un sistema de control, como son los inventarios, lo que ayuda son los referentes históricos, que se deben utilizar a partir del sexto mes hasta un año. Pese a que ningún día es igual a otro, es conveniente que se empiece con producciones pequeñas, lo que no permitirá quedarse con el producto, así mismo, es importante manejarse bajo pedido. De igual manera, en el momento del cobro no se debe conceder crédito, salvo casos de clientes grandes que paguen siempre. Las recomendaciones para este tipo de negocio es ser serios, responsables, disciplinados y cumplir con los pedidos en los términos acordados. (Para ver las preguntas realizadas ver Anexo N°8).

### **Grupo focal:**

Se realizaron dos grupos focales a ocho consumidores finales de pan de distintas clases sociales, uno en el Norte de Quito y otro en el sector de Marianitas, con el objetivo de determinar sus preferencias de consumo.

- Se determinó que todas las personas consumen pan porque les gusta y también por costumbre. Prefieren que sea suave, crocante, recién hecho, no les gusta con relleno y ni con mucha masa. A todas las personas les gusta el pan de sal y dos de las ocho personas prefieren el de dulce. Estas personas compran el pan

en la panadería, en el supermercado o en la tienda más cercana a un valor entre 0.15 a 0.30 centavos. Lo primero que observan al momento de comprarlo es que esté esponjoso, limpio, caliente, fresco, suave y el aroma. Muchos coinciden que buscan un lugar cerca para comprarlo. A la hora que más compran el pan es desde las 18:00 hasta las 20:00 horas y lo guardan hasta el día siguiente para no tener que madrugar a comprar o por el apuro de ir a trabajar, excepto los fines de semana que sí compran en la mañana, ya que hay más tiempo y consumen más porque llegan visitas o porque están más relajados. La frecuencia de compra es todos los días o pasando un día y ya máximo pasando dos días si es que compraron pan de tajadas en el supermercado.

- Se les hizo degustar el pan de tienda y a todas las personas les gustó; después se les ofreció pan de panadería y lo prefirieron porque dicen que tiene más sabor. Una persona insiste que nunca falta el pan en su casa y otra que si no hay pan no comen nada. Las personas prefieren la panadería porque dicen que el pan es más fresco y hay más variedad, ya que, el de tienda es insípido y tiene menos higiene cuando lo dejan, pero a veces compran en esta por cercanía. En la tienda el precio es de 0.14 a 0.15 centavos y no han visto un pan de menor precio. Del mismo modo, las personas que compran el pan son las cabezas de familia o a veces mandan a los hijos.
- El otro grupo focal se lo realizó en el sector de Marianitas, con lo que se pudo determinar que los moradores, compran el pan por lo general en las dos tiendas de su zona o en las panaderías ubicadas cerca de sus trabajos; es decir, alejadas del lugar en donde residen, ya que en el sector no hay panaderías; consideran que el pan de las tiendas es guardado y duro. Así mismo, los moradores manifiestan que compran el pan a 0,15 centavos o más, ya que, al haber pocos vendedores, estos tienen el poder de imponer el precio; la gente los prefiere únicamente por la cercanía. De tal manera, ellos están conscientes de que cambiarían de proveedor si se les presenta un producto de mejor calidad, mayor variedad, fresco, limpio o grande. Seis de las ocho personas prefirieron el pan de sal al de dulce. Además, consumen sustitutos del pan más improvisados como: arroz, huevos, verde, yuca, mote, habas, choclo, galletas e inclusive sopa, debido a que en la tarde muchas veces ya no encuentran pan y estos son

productos que disponen en sus casas. En cinco familias compran el pan los padres, en una el abuelito, en dos los hijos, siete familias compran pan todos los días y una compra al tercer día. Como mínimo cada miembro consume un pan diario y en promedio cada familia compra 6 panes diarios. (Ver Anexo N°9 para preguntas realizadas).

- **Encuestas:** Se realizó encuestas a 50 tenderos de Quito a fin de poder determinar características, aceptación, gustos, necesidades y comportamiento de compra. (Para ver las preguntas realizadas ver Anexo N°10).

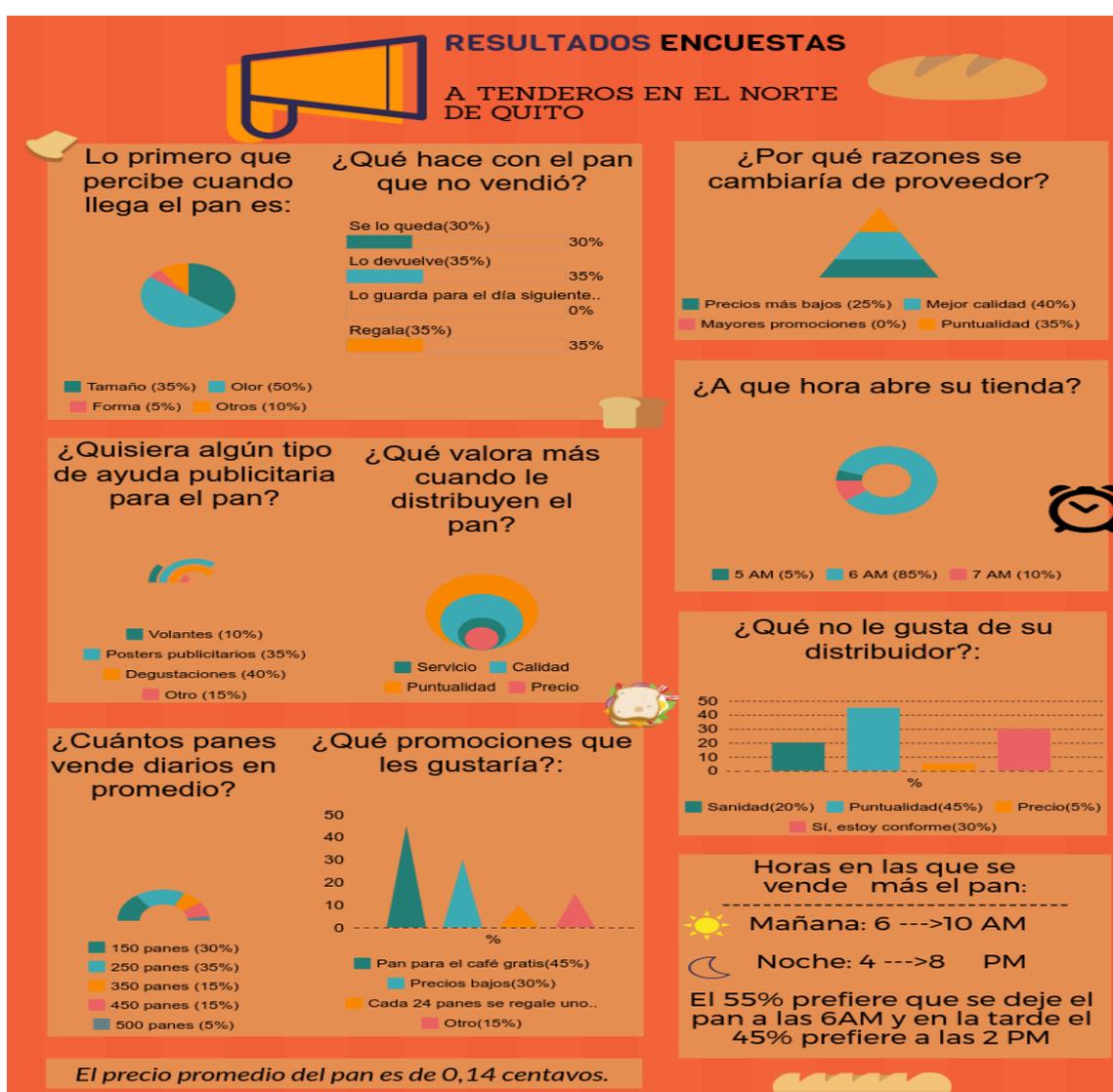


Figura 1: Resultados de las encuestas a tenderos en el Norte de Quito

-En las encuestas realizadas se pudo determinar que el 55% de tenderos prefieren comprar el enrollado, pero cabe recalcar que todas las tiendas compran

el pan mezclado de varios tipos. Según las encuestas, en la mañana la hora a la que más se vende el pan es de 6:00 a 10:00 y en la tarde de 16:00 a 20:00 horas y mayor venta en la mañana. Además, la hora a la que abren la mayoría de las tiendas con el 85% es a las 6:00, el 10% a las 7:00 y el 5% a las 5:00 de la mañana. De esta manera, el 55% de dueños prefieren que se les deje el pan a las 6:00 de la mañana, el 30% a las 5:30 y el 15% a las 7:00, para la tarde el 45% prefiere de 14:00 a 16:00 horas, el 15% de 17:00 a 19:00 horas y un 5% de 12:00 a 13:00 horas. Además, el 85% de tiendas no reciben ninguna promoción.

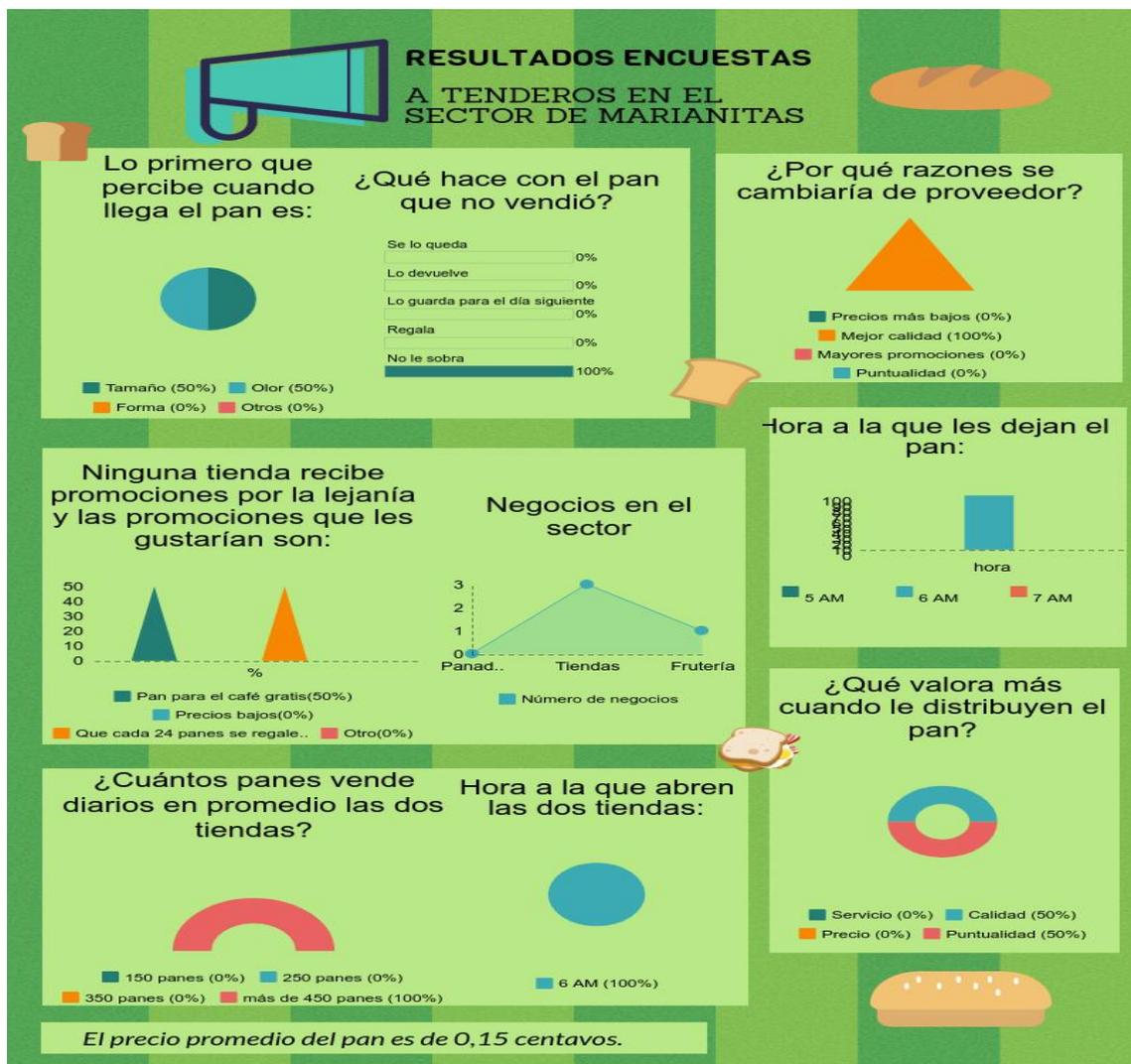


Figura 2: Resultados de las encuestas a tenderos en Marianitas

-Por otra parte, en los alrededores del sector de Marianitas en el que va a estar ubicado el centro de producción, distribución y venta de pan, existen tres tiendas y una frutería, de las cuales dos venden pan, pero hay que tomar en cuenta que

no existe ninguna panadería en ese sector. De esta manera, las dos tiendas que venden pan en el sector cuentan con una vitrina en la cual hay pan variado. Los tenderos manifiestan que a ellos no les sobra pan, ya que solo les dejan el pan a las 6:00 de la mañana que es la hora que abren su tienda.

### **Análisis estadístico inferencial de las encuestas realizadas a tenderos:**

En la matriz de correlación que se encuentra en el Anexo N°11, se puede establecer cómo se encuentran relacionadas las variables de las encuestas, de tal manera que los cuadros de color amarillo son los valores más altos que se acercan a 1. Así, entre las preguntas 16 y 17 que se encuentran en el Anexo N°12, se puede determinar que a mayor precio que compre el tendero el pan, lo venderá a mayor precio. En la correlación se evidencia que los rangos más altos que estarían dispuestos a pagar los dueños de tiendas por el pan están entre los 0,15 a 0,18 centavos y de las preguntas 4 y 6 se puede determinar que los tenderos que venden entre 150 a 250 panes diarios la mayor razón por la que se cambiarían de proveedor es la calidad.

### **Tablas de contingencia:**

Tabla 2: Promociones

<b>Pregunta 13: ¿Le brinda algún tipo de promoción quién le distribuye el pan?</b>					
<b>Pregunta 14: ¿Qué promociones le gustaría tener al comprar el pan?</b>	<b>Cuenta de p13</b>	<b>Etiquetas columna</b>	<b>/SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total</b>
	<b>Etiquetas fila</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	
<b>1</b> (Cada 24 panes se regale uno)		4			4
<b>2</b> (Precio bajo)		3		12	15
<b>3</b> (Se le regale el pan para su café)				23	23
<b>4</b> (Otro)				8	8
<b>Total general</b>		<b>7</b>		<b>43</b>	<b>50</b>

De la correlación de las preguntas 13 y 14 se puede concluir que a 43 de los 50 encuestados no se les proporciona ningún tipo de publicidad, en tanto que a 23 les gustaría recibir un pan diario para su café como obsequio.

Tabla 3: Hora de distribución

<b>Pregunta 7: ¿A qué hora abre usted la tienda?</b>					
<b>Pregunta 8: ¿A qué hora le gusta que le dejen el pan?</b>	<b>Cuenta de P7</b>	<b>Etiquetas columna</b>			
	<b>Etiquetas fila</b>	<b>1) 5AM</b>	<b>2) 6AM</b>	<b>3) 7AM</b>	<b>Total</b>
<b>2</b> (5:30AM)		3	11		14
<b>3</b> (6AM)			28		28
<b>4</b> (7AM)			2	6	8
<b>Total general</b>		<b>3</b>	<b>41</b>	<b>6</b>	<b>50</b>

La mayoría de tenderos prefieren recibir el pan a las 6:00 de la mañana,

indistintamente de si abren a esa hora o antes.

Tabla 4: Ayuda publicitaria

Pregunta 11: ¿Cómo le gustaría hacer el pedido?					
Pregunta15 ¿Quisiera algún tipo de ayuda publicitaria para el pan?	Cuenta de p11	Etiquetas columna		Total	
	Etiquetas de fila	1 (Llamada)	4 (Personal)		
	1 (Volantes)			5	5
	2 (Posters publicitarios para la entrada)			18	18
	3 (Degustaciones a los clientes)	11		8	19
	4 (Otros)	8			8
	<b>Total general</b>	<b>19</b>		<b>31</b>	<b>50</b>

De las preguntas 11 y 15 se puede establecer que, los tenderos que realizan los pedidos del pan en forma personal prefieren recibir los posters publicitarios para ubicarlos en la entrada de sus establecimientos. En tanto los tenderos que efectúan los pedidos a través de llamadas telefónicas, prefieren las degustaciones de pan para los clientes. Lo que significa, que es necesario un acercamiento del proveedor de “Al Pan Pan” para poder generar una relación con el propietario de la tienda, puesto que, de las 4 opciones para hacer el pedido se escogieron las dos más personalizadas.

Tabla 5: Precio del pan:

Pregunta 17: ¿A qué precio compra usted el pan?						
Pregunta18: ¿A qué precio usted compraría este producto y consideraría que es barato? (0.09 – 0.40 centavos)	Cuenta de p17	Etiquetas columna				Total
	Etiquetas fila	1(0,10)	2(0,11)	3(0,12)	4(0,13)	
	1 (0,09)	2	3	3		8
	2 (0,10)	6	4	2	3	15
	3 (0,11)			5	6	11
	4 (0,12)				10	10
	5 (0,13)				6	6
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	

De la tabla de contingencia se pudo determinar que la mayoría de personas compra el pan a 0,13 centavos, pero les gustaría que les bajen a 0,12 centavos. Además, a muchas les gustaría comprar a 0,10 pero son muy pocas las que consiguen pan a este precio. De igual forma, un grupo pequeño prefería comprar a 0,09 centavos, pese a que ningún tendero consigue pan a este precio y es tan bajo que generaría dudas con respecto a la calidad.

### Conclusiones:

- La tendencia, se dirige hacia la compra de pan fresco y que tenga suficiente grasa como los enrollados, cachitos y reventados, aunque en muchas de las

veces, al interior del grupo familiar la madre prefiere el pan integral de costra dura y masas suaves, con adición de cereales; pero es difícil encontrar en las tiendas, convirtiéndose esto en una oportunidad para la empresa "Al Pan Pan".

- Con base en la investigación realizada se pudo determinar que hay mayor venta si llueve hasta antes de las 18:00 horas y disminuye sustancialmente la venta si llueve después de las 18:00 horas, además, se vende más pan los domingos en la tarde y sábado en la mañana. La frecuencia de compra es diaria, pasando un día o máximo después de dos días cuando compran pan de tajadas en el supermercado que dura más tiempo, ya que la gente lo adquiere para no tener que comprar pan en la tienda. También se logró determinar que al distribuir es necesario crear una ruta para optimizar el tiempo y cumplir puntualmente con todas las tiendas, es decir la mejor hora para distribuir es antes de las 6:00 de la mañana que comienzan a abrir las tiendas y otra a las 15:00 horas que hay menos tráfico para estar listos cuando la gente ya salga de sus trabajos, debido a que el pan se vende en la mañana y la tarde, pero muy poco al medio día.
- Los tenderos buscan que les provean de pan fresco ya que ellos saben cuándo el pan es recién elaborado por el aroma que este emite. Además, el porcentaje de ganancia sugerido puede estar entre un 30% y un 40% por cada unidad.
- En Marianitas existe la necesidad de una panadería que sea capaz de abastecer al sector que continúa en crecimiento. Por ser un barrio en expansión, no cuenta con una panadería y el pan de las tiendas no es de la calidad que el consumidor requiere y solicita.
- Con el presente plan de negocios se pudo determinar que lo primero que observan los consumidores finales al momento de comprar el pan es que esté esponjoso, fresco, suave, con aroma agradable, caliente y limpio.
- De las correlaciones se pudo determinar que los tenderos no pagarían más de 0,18 centavos y no menos de 0,09 centavos por un pan. La promoción que más les gustaría es recibir un pan diario para su café y la publicidad preferida por ellos son los posters y las degustaciones. Asimismo, la mayoría de tiendas abren a las 6:00 de la mañana y les gusta que les dejen el pan a esa hora.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente:**

La oportunidad de negocio para la creación de una planta productora, distribuidora y venta de pan para Quito se encuentra en poder generar una marca reconocida dentro de los consumidores como un pan fresco y de buena calidad, debido a que los consumidores tienen en mente que el pan de tienda es de mala calidad y no es fresco. Es así, que cuando los clientes vayan a la tienda y vean la marca del producto lo reconozcan y lo compren con confianza. Si bien es cierto existe mucha competencia en la industria panificadora, esta debe aumentar su producción conforme aumenta la población, es decir, con alta tecnología y producción masiva para reducir costos, es factible quitar cuota de mercado y entrar a nuevos sectores en el Norte de Quito.

Al ser la industria panadera fuente fundamental para la alimentación de los quiteños, el gobierno la incentiva con programas como “Renova Panadería” para la modernización de equipos y maquinarias. Es este un producto de consumo masivo, que no grava IVA, juntamente con sus insumos, ya que forman parte de la canasta básica, lo cual es otra oportunidad que brinda el gobierno, para poder vender un producto de consumo diario a precios bajos, con lo que se garantiza un mercado seguro que genera economías de escala. Es por esto que, trabajando con una economía de escala y dando bajos precios se puede llegar a tener una gran rentabilidad y también porque el pan se consume en la mañana, en la tarde, en la noche y eso ha hecho que se multipliquen mucho las panaderías; pero el mercado es grande y hay para todos. De la misma manera, del grupo focal se pudo determinar que el consumo del pan popular en las familias quiteñas no se va a detener puesto que no puede faltar en sus casas y por la situación económica del país, el pan más caro si ha tenido menor consumo, pero el pan popular ha aumentado, ya que es más asequible. Es así como, el crecimiento de la demanda para la industria es una oportunidad, ya que está entre un 5% y un 10% al año. Así, lo demuestran las cifras ya que solo en Pichincha se vende más del 65% de pan de todo el país, es decir alrededor de

22 millones de dólares anuales y es adquirido especialmente en las tiendas. Por esta razón, el producto será distribuido en tiendas del Norte de Quito y en el mismo centro de distribución y producción en Marianitas, debido a que no existen panaderías alrededor y se puede aprovechar el local.

Asimismo, son de gran ayuda las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado con nuevos métodos de amasado y cámaras de fermentación, que reducen el tiempo de producción y el uso de algunos insumos. Entre otra de las ventajas está la reutilización de los productos; mediante procesos de secado y molido se los convierte en migas de pan, remojados nuevamente se pueden agregar a la masa madre y en masas para pan de chocolate o en forma de migas para decoración.

Incluso, se encontró una oportunidad al determinar que el 45% de encuestados dueños de tiendas dijeron que lo que no les gusta de su proveedor es la impuntualidad, el 30% sí está conforme con su distribuidor, el 20% no le gusta la sanidad y el 5% no le gusta el precio, lo que significa que, por diversas inconformidades, el mercado objetivo si se cambiaría de proveedor, además que su producto no es difícil de copiar. Dentro de la amenaza de nuevas entradas la diferenciación del producto es neutral debido a que los compradores buscan un pan de buena calidad. Sin embargo, el cliente busca la tienda o panadería más cercana a su hogar o en su camino y no recorre grandes distancias por él. Pese a todo, el cliente cuando va a comprar el pan no tiene en su mente la marca, sino que sea el pan que ya probó y logró satisfacer sus expectativas. De este modo, lo que se busca es entender la preferencia de consumo del cliente final para poder cumplir con las expectativas de los dueños de tiendas, que se convertirán en los distribuidores finales.

También, de las encuestas se pudo establecer que en las tiendas el 35% vende en promedio 250 panes, 30% 150 panes, 15% 350 panes, otro 15% 450 panes y el 5% 500 panes. Así, mientras se continúen abriendo más tiendas todas podrán obtener una cuota de mercado. Por el contrario, en el sector de

Marianitas se vende más de 450 panes en cada una de las dos tiendas, debido a que estas son las únicas que abastecen al sector y la gente está obligada a comprarlo pese a que manifiestan que es de mala calidad.

Del estudio de mercado en Marianitas se pudo determinar que su crecimiento poblacional y urbanístico es muy alto, sin embargo, el sector comercial no está acorde a las necesidades del barrio. Los moradores manifiestan que el pan que se vende en las dos tiendas existentes es de mala calidad, por este motivo, si tienen la oportunidad, lo compran cerca de sus trabajos o en el trayecto hasta su casa. Además, por la lejanía de las panaderías prefieren consumir otro tipo de sustitutos distintos a los que ingieren las personas en el Norte de Quito que pueden encontrar sustitutos en las mismas tiendas o panaderías. De esta forma, los sustitutos son alimentos habituales que se encuentran en sus casas como: arroz, huevos, sopas, patacones, yuca, etc, porque, además, en la tarde ya no se encuentra pan en las tiendas. Pero, los sustitutos tienen un precio más elevado en los dos sectores, debido a que casi ningún otro producto cuesta menos que el pan, por esta razón es tan alto su consumo. En definitiva, “Al Pan” en el sector de Marianitas espera captar los clientes que compran en otros barrios, los clientes que compran en las tiendas pese a que no les gusta, además de vender también a las personas que no alcanzaron a comprar el pan que ya se acabó en las tiendas. Así, las ventajas radican en su ubicación debido a la ausencia de competencia y un mejor pan a menor precio.

En el Norte de Quito se distribuirá el pan a tiendas que servirán como intermediarias y estas a su vez venderán el producto al cliente final, por el contrario, en Marianitas se abrirá un punto de venta en el que se venderá directamente al consumidor final. De este modo, el tamaño de mercado potencial en Quito es de 21 956 tiendas de abarrotes dentro de las cuales en el Norte hay aproximadamente 13 400 tiendas de barrio a las que se les distribuirá el pan en furgoneta. En cambio, el sector de Marianitas tiene 1 639 familias a las cuales se abastecerá de pan directamente en la panadería. Por todo lo antes mencionado, se estima que existe una gran oportunidad de negocio para este proyecto.

## **5. PLAN DE MARKETING:**

### **5.1. Estrategia general de marketing:**

La estrategia óptima para este plan de negocios es el liderazgo en costos, ya que esta busca tener los precios más bajos en el sector donde compite. El ámbito al que se enfoca es amplio, debido a que atiende muchos segmentos, pero es necesario para poder reducir costos. Para lograrlo, se puede utilizar economías de escala, preferencias en la compra de las materias primas, tecnología de patente, entre otras. En síntesis, la estrategia tiene como finalidad reducir costos en la producción sin bajar la calidad del producto. (González, 2014).

Siendo que el pan popular es un producto de consumo masivo que no posee diferenciación, lo que se pretende es la producción en grandes cantidades para poder abaratar costos y ofrecer un producto que tenga liderazgo en costos dentro del mercado. Debido a que las empresas grandes productoras de pan que con marcas reconocida y precios más altos abren sus propios locales y no se centran en distribuir el pan a las tiendas, lo que representa una ventaja competitiva para la empresa al no tener competencia en este ámbito, ya que las empresas grandes se centran en vender directamente al consumidor final y la empresa "Al Pan Pan" puede vender a tiendas para abarcar más mercado, ya que estas hay en todos los barrios. De esta manera, lo que se trata es cambiar la idea que tienen los clientes sobre el pan de tienda. Por lo tanto, lo que se busca es poder acaparar la mayor cuota de mercado posible, mediante las dos modalidades distribuyendo a tiendas y abriendo un punto de venta propio, con el cual se busca vender a un precio más competitivo del que venden las dos tiendas existentes en el sector analizado. Así mismo, se procura realizar la compra de los insumos en grandes cantidades, debido a que estos se pueden almacenar por largo tiempo, adquisiciones que también se efectúa a través de convenios con promociones y acceso preferencial a materias primas con empresas como Levapan, Fleischmann y Superior. De este modo, se pretende contar con procedimientos de producción efectivos y de alta tecnología para abaratar costos y vender productos de calidad a bajos precio.

### 5.1.1. Mercado Objetivo:

En el Ecuador existen 87 244 tiendas de barrio. (ECUADORINMEDIATO.COM, 2011), mientras Quito tiene 15528 (Location World, 2013). Por lo que, el mercado objetivo para la distribución de pan, son los dueños de tiendas en el Norte de la ciudad de Quito. “En números netos hay 13 400 tiendas de barrio en Quito y cada una tiene un millar de hogares como clientes potenciales.” (INEC, 2013).

Tabla 6: Mercado objetivo del plan de negocios:

<b>Tiendas de abarrotes en Quito:</b>		<b>21956</b>
<b>Quito</b>	Tiendas en Quito:	15528
	Tiendas de barrio en Quito:	13400
	Tiendas Norte de Quito	4158
	Total mercado:	4158

Adaptado de: INEC (2013)

El mercado objetivo para la creación de una planta de producción, distribución y venta de pan para el Norte de Quito es de 4.158 tiendas aproximadamente. Debido a la falta de datos exactos, el análisis se lo realizó en base a datos del INEC, con los barrios principales del Norte de Quito. Tomando en cuenta que no todas las tiendas venden pan, se requiere utilizar una buena estrategia de marketing con el fin de captar el mayor número de distribuidores del mercado posible y de esta forma proveer a las tiendas que compran el pan a la competencia y también a las que no venden pan.

Por otra parte, el mercado objetivo para el sector de Marianitas son las familias residentes en el entorno del Centro de producción, distribución y punto de venta. Es así como, el sector cuenta con más de quince conjuntos habitacionales, entre los más representativos está el Conjunto Buena Ventura con 120 casas y 40 departamentos y el Conjunto Santa Marianita que cuenta con más de 700 casas, sin contar las casas circundantes a las urbanizaciones. Así, en el sector de Marianitas, se cuenta con un mínimo de 1.639 familias.

Tabla 7: Tamaño de mercado sector Marianitas

Conjuntos y casas del barrio de Marianitas	Número de casas
Conjunto Santa Marianita	700
Conjunto Buenaventura	160
Conjunto San Fermín II	26
Conjunto San Fermín III	33
Conjunto El Cabuyal I	50
Conjunto Evora	23
La valenciana I	36
Otros conjuntos	111
Casas alrededor	500
<b>Total número de casas</b>	<b>1639</b>
<b>Total número de familias</b>	<b>1639</b>
<b>Total personas (número de familias por 3,9 integrantes)</b>	<b>6392</b>

Según el INEC en promedio una familia en el Ecuador tiene 3.9 personas (INEC, 2013), lo que significa que en las 1639 familias aproximadamente hay un promedio de 6392 personas que son el mercado objetivo para este sector. Y si se considera que en promedio una persona come alrededor de dos panes diarios en el sector habría una necesidad de consumo de 12 784 panes diarios.

#### **Estrategia general de posicionamiento:**

El producto se va a posicionar con la propuesta: lo mismo por menos. La cual consiste en ofrecer el mismo producto de la competencia o similar, a un precio más bajo, enfocándose en un menor costo operacional y mayor poder de compra.

#### **5.1.2. Propuesta de valor:**

Al ser el pan un producto de consumo diario genera que mucha gente busque uno que no tenga un precio excesivo, debido a que todos los días cuentan con un presupuesto limitado. Además, el consumidor espera comprarlo en el lugar más cercano a su hogar, pero en muchas ocasiones el pan cumple con sus expectativas y cambia a otra tienda o panadería para adquirirlo. Es así, que la propuesta de valor consiste en poder crear una marca de pan que sea reconocida y que esté en la mente del cliente, para cuando vea el logo de la empresa en la tienda, sepa que no es el pan guardado, ya que se distribuirá dos

veces al día y que habrá una gran variedad de pan, a bajo costo y de buena calidad.

### Modelo Lean Canvas:

<p><b>Problema:</b></p> <p><b>Norte de Quito:</b> pan de mala calidad, poca variedad, no hay panes saludables y falta de higiene en la distribución.</p> <p><b>Sector de Marianitas:</b> carece de panaderías y las dos tiendas que distribuyen pan no cumplen con las expectativas de los clientes.</p>	<p><b>Solución</b></p> <p><b>Norte:</b> Plan de producción que incluya supervisión del producto final junto con la distribución de dos veces al día, dar a elegir diariamente como mínimo diez tipos de pan, incluir pan integral para las personas que cuidan su salud y figura. Mantener estándares de aseo desde el momento de su elaboración hasta la distribución final, en canastas térmicas cubiertas para evitar su contaminación.</p> <p><b>Marianitas:</b> abrir una panadería que ofrezca pan de calidad y buen sabor con un servicio amable y eficiente.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Distribuir pan fresco, variado, de calidad, de manera puntual a un precio más bajo que la competencia, mediante condiciones de higiene adecuadas y cercano al cliente.</b></p>	<p><b>Ventaja especial</b></p> <p><b>-Bajos costos. -Presencia masiva -Horarios de distribución</b></p> <p><b>Canales</b></p> <p><b>-Centro de producción -Distribución en furgonetas</b></p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p><b>Norte de Quito:</b> Personas mayores de 18 años, sin diferencia de sexo, que sean propietarios de tiendas.</p> <p><b>Marianitas:</b> consumidor es finales de pan</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p><b>Servicios básicos, arriendo de local, insumos, maquinaria, diesel, sueldos de empleados, mantenimiento de dos furgonetas.</b></p>		<p><b>Vías de Ingreso</b></p> <p><b>Producción, venta y distribución de pan</b></p>		

Figura 3: Modelo Lean Canvas

Así, la propuesta de valor consiste en distribuir pan fresco, variado, de calidad, con puntualidad a un precio más bajo que la competencia, mediante condiciones de higiene adecuadas y que le sea cercano al cliente. Para cumplir con las expectativas de los clientes se va a realizar una ruta que permita llegar a tiempo de manera efectiva y con entregas en furgoneta utilizando canastas térmicas para poder mantenerlo caliente y limpio. En la parte de atrás de la furgoneta habrá un mostrador donde se exhibirá el pan, a fin de que el cliente pueda observar el producto junto con los moradores del barrio. También, es necesario que se brinde un buen servicio con lo que se pueda establecer una fidelización, buscando crear una relación personal con los tenderos y con las familias del barrio de Marianitas, mediante un trato amable, cordial, facilidad de acceso y cercanía para adquirir el producto.

## 5.2. Mezcla de Marketing

**Producto:** Se elaborarán panes de distintas variedades como: enrollados, cachitos, reventados, gusanitos, de Ambato, injerto, de dulce, rosas, manos, pan de agua, pan de queso, pan de huevo, pan de migas, integral, entre otros.

### Atributos:

El pan es un alimento energético debido a su alto contenido de hidratos de carbono, es así como 50 gramos de pan aportan alrededor de 125 calorías. Contiene además minerales como: hierro, potasio, fósforo, magnesio y es rico en vitaminas del grupo B.

Los panes de “Al Pan Pan” tendrán los siguientes atributos:

- Una buena apariencia en cuanto al color de la corteza, su forma, regularidad y decoración con: huevo para que brille, ajonjolíes, migas, etc.
- Buen sabor gracias a los buenos ingredientes y a la masa enriquecida en grasa.
- Con textura de masa suave, firmeza en la corteza, pero no dura y una textura de alveolos (huecos en la masa) finos y gruesos para generar esponjosidad.
- Con olor agradable que viene de un buen proceso de amasado gracias a los aromas que se generan en la actividad enzimática y a la fermentación que le dan un olor característico.
- Un pan libre de conservantes y químicos.
- Un pan integral saludable con una gran cantidad de fibra, que además contiene vitamina B2, la cual ayuda a regular el azúcar en la sangre y estimula la producción de insulina. Además, que contenga vitaminas, proteínas y minerales que ayudan al crecimiento, estreñimiento y a combatir el estrés.
- Mejor calidad de la competencia a menor precio.

### Branding:

- Nombre de la empresa: “Al Pan Pan”, el nombre viene del refrán popular al pan pan al vino vino, que significa que a las cosas hay que llamarlas por su nombre, en este caso al pan hay que llamarlo pan. Además, el cliente asocia un refrán muy conocido y contagioso, que quedará adherido en la mente del cliente.
- Logotipo: El logo de la empresa lleva su nombre en letras Bradley Hand ITC grandes, es de color café y crema, lleva el nombre panadería en la parte inferior y en la parte superior tiene un dibujo de tres espigas de trigo, un sombrero de panadero y dos panes. Este logo da una imagen de confianza, pan fresco, de calidad y aseado.



Figura 4: Logotipo de la empresa

- Slogan: “Horneando el placer de cada día”, el slogan da a entender que es un pan fresco y que el producto va a generar placer al comerlo.

### Empaque y etiquetado:

Para la distribución del producto se utilizará canastas térmicas portátiles con tapa para evitar la contaminación y mantener el producto caliente por más tiempo, en las que caben alrededor de 50 panes y tienen un costo de \$ 10 dólares cada una.



Figura 5: Canastas térmicas para la distribución del pan

En el punto de venta se entregará el pan en fundas con el logo de la empresa, en que se irá colocando el pan en el momento que el cliente vaya escojiendo. Para lo que habrán fundas de tres tamaños para 2, 10 y 12 panes, que se facilitarán según la cantidad que vaya a comprar el cliente. Generalmente, las cantidades más vendidas van entre 8 a 10 panes por cliente, por lo cual las fundas con capacidad de dos panes se comprarán en menor cantidad.



Figura 6: Funda en la que se entregará el pan en el punto de venta.

Para poder calcular el número de fundas y canastas que se van a comprar se requiere conocer la producción diaria que se espera obtener, para los cuales el 65% se repartirá a tiendas y el 35% se venderá en la panadería propia de la empresa. El primer año se calcula que se venderá la mitad de la capacidad de la empresa. Así, cada canasta tiene capacidad para 50 panes, por lo que se necesitan 187.2 canastas, sin embargo, se comprarán 200, con un costo total de 2 000 dólares.

Tabla 8: Costos de empaque

Producto	Valor y especificación:	Total
Canastas térmicas	Son 200 canastas a un valor de \$10 dólares cada una.	\$ 2000
Fundas de 8 libras	En estas alcanzan 8 panes y tienen un costo de \$ 0.65 centavos cada paquete de 100 fundas y se comprarán 500 paquetes.	\$325
Fundas de 12 libras	En estas alcanzan hasta 12 panes y tienen un costo de \$1.25 el paquete de 100 fundas y se comprarán 500 paquetes.	\$625
Fundas de 2 libras	En estas alcanzan hasta 2 panes y tienen un costo de \$ 0,45 centavos el paquete de 100 fundas y se comprarán 300 paquetes.	\$135
<b>Total</b>		<b>\$3085</b>

**Soporte:**

Para el soporte habrá una línea de atención al cliente para que este pueda hacer pedidos, sugerencias o quejas. Además, se creará una página en Facebook en la cual se subirán fotos del producto e información de la empresa, en donde los clientes también podrán contactarse con “Al Pan Pan” panadería

**Plaza:** El centro de producción, distribución y venta de pan estará ubicado en el sector de Marianitas y la distribución será hacia las tiendas en el Norte de Quito.

**Estrategia de distribución:**

Será una distribución intensiva con el fin de captar el mayor número de tiendas posibles, debido a que así la empresa realiza una excelente exposición de la marca, asegurando una mayor cobertura de mercado. Esta estrategia es muy útil para los productos de compra masiva, materias primas comunes y servicios. (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009). De igual forma, como estrategia de comunicación en el canal se utilizará la estrategia Push (empuje) para que los tenderos puedan ver incrementadas sus ventas. Ya que, esta los incita a cooperar más con la empresa, a recomendar la marca, a mantener mercadería todo el tiempo, mostrar el producto y exhibirlo. Lo que se pretende es obtener la colaboración voluntaria, brindándole promociones atractivas como rebajas por grandes cantidades de compra, precios bajos, publicidad, muestras gratis, entre otras. (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009).

**Puntos de venta:** Este va a estar ubicado en el Conjunto residencial Buenaventura, es un local con vista a la calle y al frente queda la parada de bus de la línea Calderón con la ruta: Cabuyal, Calderón y Terminal de Carcelén. Este tiene 180 m<sup>2</sup>, en los cuales, como se puede observar en el plano, en la parte derecha del local va a estar ubicada toda la maquinaria para la producción como: el horno, la cámara de fermentación, amasadoras, batidoras, etc. En la parte superior izquierda se ubica el área administrativa, la oficina, la bodega de insumos y los baños, en la parte inferior izquierda van a estar ubicadas las paneras, vitrinas, frigoríficos, sillas y mesas.

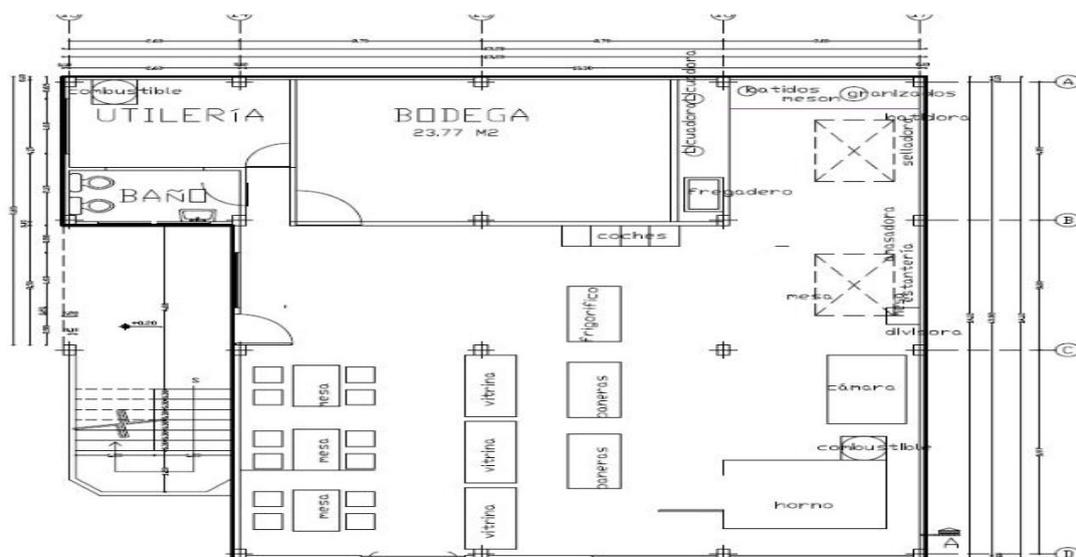


Figura 7: Plano del punto del centro de producción, distribución y venta.

**Estructura del canal de distribución:** El transporte del pan para la distribución se lo realizará en furgonetas marca Kia de nombre Presagio con un costo de \$20 000 dólares cada una, de medio uso. El primer año se hará la compra de una y conforme vaya creciendo la empresa se irá adquiriendo más. La distribución del pan a las tiendas será de dos veces al día, en la mañana se empezará a dejar a las 5:30 y en la tarde se empezará a dejar a las 14:00 horas, pero en la tarde solo se repartirá al 68% de tenderos, debido a que así arrojaron las encuestas. Así, se creará una ruta a fin de poder ahorrar tiempo y dinero, ya que son las horas de menor tráfico y las preferidas por los tenderos. Las dos rutas de distribución pretenden brindar un pan más fresco y estar listos para cuando la gente salga de sus trabajos en la tarde.

**Tipos de canal:** El negocio cuenta con dos canales de distribución, directa ya que en la panadería se venderá al consumidor final el pan que se produce e indirecta, debido a que también se distribuirá el pan para que los intermediarios (tenderos) vendan el producto.

**Promoción:** La promoción será más fuerte los primeros años hasta que la gente conozca el pan y se genere un hábito de compra.

Estrategia promocional: Como se trata de una nueva empresa, que se va a introducir en el mercado se utilizará una estrategia Push, que es a corto plazo y ayuda a dar a conocer el producto más rápidamente, con lo que se espera el incremento de las ventas. Con esta estrategia se empuja el producto hacia las perchas y es fundamental un equipo de ventas que promueva el canal indirecto de distribución a las tiendas y se involucre con los tenderos.

Publicidad: La publicidad que se proporcionará a las tiendas será: posters para que puedan pegar en las paredes, letreros corporativos que salen pegados de la pared con la marca de la empresa para que el cliente pueda identificar que en esa tienda se vende pan de “Al pan pan” debido a que estos brindan imagen, reconocimiento y notoriedad de marca, además volantes con las promociones de la empresa y como contactarse, anuncios publicitarios en radio con cuñas de 20 segundos (la grabación de la voz no tiene costo si se utiliza en las emisoras de radio Quito), anuncios publicitarios en periódico “El Comercio”, página de la empresa en Facebook donde también habrán anuncios y publicidad vehicular en las furgonetas de reparto. Cabe mencionar que la mayoría de publicidad será únicamente los primeros años hasta dar a conocer el producto y los letreros y posters se entregarán únicamente una vez a cada tienda.

Tabla 9: Costos de publicidad

Producto	Valor y especificación	Total
Posters	Medirán 30 cm por 30 cm y tendrán un valor de \$2 dólares cada uno, se hará 50 posters.	\$100
Letreros verticales	Serán en vinilo laminado sobre PVC, medirá 30 cm por 30 cm, se entregará uno por tienda y se harán 50 con un costo por unidad de \$ 2,50 dólares.	\$125
Volantes	Medirán 15 cm por 21 cm, estos serán entregados a las tiendas, 1000 volantes tienen un costo de \$35 dólares y se harán 4000.	\$140
Cuñas radiales de 20 segundos	Serán 5 diarias durante dos meses de lunes a viernes en las emisoras de Radio Quito y cada cuña tiene un costo de \$14 dólares en horario rotativo.	\$2800
Anuncios publicitarios: “El Comercio”	Medirá 8.44 cm por 12.63 cm y estará un sábado de cada mes durante 10 meses, cada uno tiene un costo de \$540 dólares.	\$5400
Anuncios publicitarios: Facebook	Se encargará la empresa Ecuapublicidad y ésta generará los anuncios en función de la empresa, además del diseño gráfico	\$900

	con un alcance de 200 mil personas, con un costo mensual de \$300 dólares durante los 3 meses próximos a las cuñas radiales	
Publicidad vehicular	Cada furgoneta será forrada totalmente con vinil adhesivo y tendrá un costo cada una de \$108	\$216
Total		\$9681

Promoción de ventas: Se promocionará el producto a través de muestras gratis intensivas que se encontrarán en una bandeja con pequeñas presentaciones de pan para que el cliente final, tanto en las tiendas como en la panadería pueda degustarlo. Detrás de la bandeja habrá un poster con la marca, promociones y números de contacto. La degustación tendrá una duración de dos meses hasta que los clientes finales conozcan el producto. También, habrá descuentos del 2% para los tenderos que paguen los diez primeros días del mes y si su venta es mayor a los 300 panes diarios se les regalará dos panes diarios para su café. En la panadería habrá ofertas: a las personas que compren más de 24 panes se les regalará uno. Se realizará asesoramiento a los tenderos en donde ubicar el producto para que este a la vista de los clientes y sobre la vitrina o stand que esté el producto, irá pegado un anuncio que recuerde al cliente que en esa tienda se vende pan de calidad a un bajo precio.

Relaciones públicas: Se dispondrá una línea telefónica para: sugerencias, comentarios, quejas y pedidos de los clientes, la que se dará a conocer a través la publicidad que estará ubicada en las perchas, en los posters afuera de la tienda, en los volantes y en la página en Facebook.

Fuerza de ventas: Su sustenta en un buen equipo de ventas, tanto la persona que va a vender el pan en el punto de venta como las personas que distribuirán el pan y el vendedor que se encargará de buscar nuevas tiendas, serán personas capaces, dinámicas y con actitud para las ventas. Para que se genere una buena relación con los clientes, haciéndoles sentir que parte de la empresa y lo importantes que son en beneficio mutuo. La empresa empezará con un Gerente general, un administrador, un panadero, una persona que atienda la panadería y que también se encargará de la bodega, un repartidor de pan (chofer) y un vendedor, la contabilidad será de una empresa externa.

Marketing directo Los tenderos por lo general, son personas de edad adulta que no están muy relacionados con la tecnología, por lo que es necesario que se les proporcione diferentes tipos de publicidad ya que, la mayoría de ellos prefieren realizar el pedido personalmente. Por lo que, el acercamiento debe ser personalizado por parte del repartidor de pan y el vendedor, ya que, deben generar una buena comunicación. También se creará una página en Facebook para los tenderos que utilizan este medio, para los trabajadores de los tenderos y para los clientes directos del Sector de Marianitas que son de todas las edades. Así, en esta red social que es la más utilizada a nivel nacional, se proporcionará información de la empresa, números de contacto, horarios de atención, la dirección del punto de venta, promociones, se subirán fotos del producto y de clientes satisfechos.

### Precio:

Tabla 10: Modelo Van Westendorp:

<b>Precio Mínimo</b> Cruce entre líneas:	<b>Precio Máximo</b> Cruce entre líneas:	<b>Precio Óptimo</b> Cruce entre líneas:												
<table border="1"> <tr> <td><b>NO ES CARO</b></td> <td><b>MUY BARATO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">ENTRE \$0,09 Y \$0,10</td> </tr> </table>	<b>NO ES CARO</b>	<b>MUY BARATO</b>	ENTRE \$0,09 Y \$0,10		<table border="1"> <tr> <td><b>NO ES BARATO</b></td> <td><b>MUY CARO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">\$ 0,12</td> </tr> </table>	<b>NO ES BARATO</b>	<b>MUY CARO</b>	\$ 0,12		<table border="1"> <tr> <td><b>MUY BARATO</b></td> <td><b>MUY CARO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">ENTRE \$0,12 Y \$0,13</td> </tr> </table>	<b>MUY BARATO</b>	<b>MUY CARO</b>	ENTRE \$0,12 Y \$0,13	
<b>NO ES CARO</b>	<b>MUY BARATO</b>													
ENTRE \$0,09 Y \$0,10														
<b>NO ES BARATO</b>	<b>MUY CARO</b>													
\$ 0,12														
<b>MUY BARATO</b>	<b>MUY CARO</b>													
ENTRE \$0,12 Y \$0,13														

Según el modelo Van Westendorp el precio óptimo para este producto va entre los \$0,12 y \$0,13 centavos, estos son precios bajos debido a que los tenderos fueron los que eligieron y esperan el precio más bajo posible. Pese a esto, las encuestas mostraron que:

Tabla 11: Precios de compra y venta de pan de los tenderos

<b>Sector</b>	<b>Precio promedio al que compran el pan los tenderos</b>	<b>Precio promedio de venta de pan</b>
<b>Norte de Quito</b>	\$0,13	\$0,15
<b>Marianitas</b>	\$0,14	\$0,16

Es así, que el pan a tenderos se venderá a 0,12 centavos y en pan en la panadería a 0,15 centavos para poder tener liderazgo en costos y tomando en

cuenta que el pan que se venderá tiene un tamaño más grande que el de la competencia.

Estrategia de precios: Se usará una estrategia de fijación de precio mediante márgenes, la cual consiste en un incremento estándar al costo del producto.

Estrategia de entrada: Se utilizará la estrategia del precio bajo, la misma que consiste en fijar el precio más bajo que el de la competencia. El tener el precio más bajo en el mercado facilita una rápida penetración de mercado cuando se trata de un nuevo producto.

Estrategia de ajuste: Se utilizará una estrategia de descuento y de bonificación, debido a que esta busca recompensar a los clientes por sus respuestas al pagar anticipadamente las facturas, comprar grandes cantidades, entre otras. La estrategia puede tomar muchas otras formas, pero para el pan las que sirven son descuento en efectivo que consiste en una reducción del precio a los tenderos que paguen puntualmente las facturas, como por ejemplo se aplica un descuento del 2% si se paga dentro de los 10 primeros días. Otra forma será un descuento por volumen, la cual es una reducción en el precio para los tenderos o consumidores finales del punto de venta que compren grandes cantidades.

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión: Somos una empresa productora y distribuidora de pan que busca superar las expectativas de los clientes, gracias a la extensa variedad de pan de buena competencia en calidad, con tecnología moderna que reduzca costos y ayude a las personas a obtener un producto de consumo diario a precios más bajos que la el Norte de Quito y Marianitas, buscando bienestar, crecimiento y rentabilidad para los empleados y accionistas, basándonos en una filosofía que pone primero a las personas que a las ganancias.

Visión: Ser la primera opción en la mente de los consumidores, por un pan fresco, cercano, de buen sabor y con altos estándares de calidad a los mejores precios del Norte de Quito, creando clientes satisfechos y convencidos de nuestra marca.

Objetivos de la organización: Para poder cumplir la misión y visión de la empresa se han estipulado objetivos de corto, mediano y largo plazo:

#### Corto plazo:

- Para el año 2019, aumentar un panadero, un chofer y una furgoneta.
- Para el año 2019, vender la mitad de la capacidad de producción que es de 4 797 panes diarios, entre la panadería y un promedio de 25 tiendas.
- Para año 2019, aumentar los sueldos a los trabajadores debido al mejoramiento de la producción.
- Para el año 2019 y 2020, mejorar la atención al cliente tanto en la panadería como a los tenderos, mediante capacitaciones bimensuales.

#### Mediano plazo:

- Para el año 2020, incrementar el aporte de capital por parte de los accionistas para la compra de activos.
- Para el año 2020, cumplir con el 65% de la capacidad de producción anual que es de 4.295.424,00 panes.
- Para el año 2020, aumentar un panadero, un chofer y una furgoneta.

→ Para el año 2020, vender al menos a 50 tiendas en el Norte de Quito.

Largo plazo:

- Para el año 2022, haber llegado a más de 100 tiendas en el Norte de Quito.
- Para el año 2022, diversificar la línea productos con: galletas, bizcochos, aplanchados, moncaibas, palanquetas, orejas y pastas de piña y mora.
- Para el año 2023, posicionar a la empresa como una de las marcas de repartición de pan a tiendas más reconocidas del sector panadero en el Norte de Quito.
- Para el año 2023, expandirse a 25 tiendas del centro de Quito.
- Para el año 2023, poner dos puntos de venta directa en lugares donde no existe mucha competencia como: en el sector de Carcelén Industrial y en el Pinar Alto.
- Para el año 2023, ampliar la línea de consumidores hacia: servicios de catering, restaurantes, hoteles, cafeterías y bares.

## **6.2. Plan de Operaciones**

Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización:

Los procesos que se requieren para el funcionamiento de las actividades a desarrollar en la empresa se representan en la cadena de valor. En la que se definen las actividades primarias que son estratégicas y claves; las estratégicas son un proceso que se enfoca en la planificación y gestión de los recursos del negocio con miras a lograr los objetivos organizacionales planteados por los accionistas de la empresa, este proceso es llevado a cabo por la Gerencia General con el apoyo de las demás instancias de la empresa y se enmarcan en la gestión de planificación. Las actividades claves se refieren al correcto funcionamiento de la producción y comercialización del pan. Este proceso comprende la gestión de logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y de servicio postventa. Así también, las actividades secundarias de apoyo o soporte que son aquellos procesos que permiten la operación de la empresa, las mismas que sirven de soporte a los procesos claves y comprenden la gestión administrativa, financiera y los de la empresa.

Las actividades generadoras de valor de la empresa se inician con la transformación de la materia prima en productos terminados, en este caso el pan para ser comercializado en las tiendas y en el punto de venta para ser entregado al consumidor final. La cadena de valor de la empresa se muestra a continuación:



Figura 8: Cadena de valor

Mapa de procesos:

En la siguiente figura se visualizan los procesos requeridos para el funcionamiento de la organización, los mismos que son: estratégicos, claves y soporte descritos anteriormente;

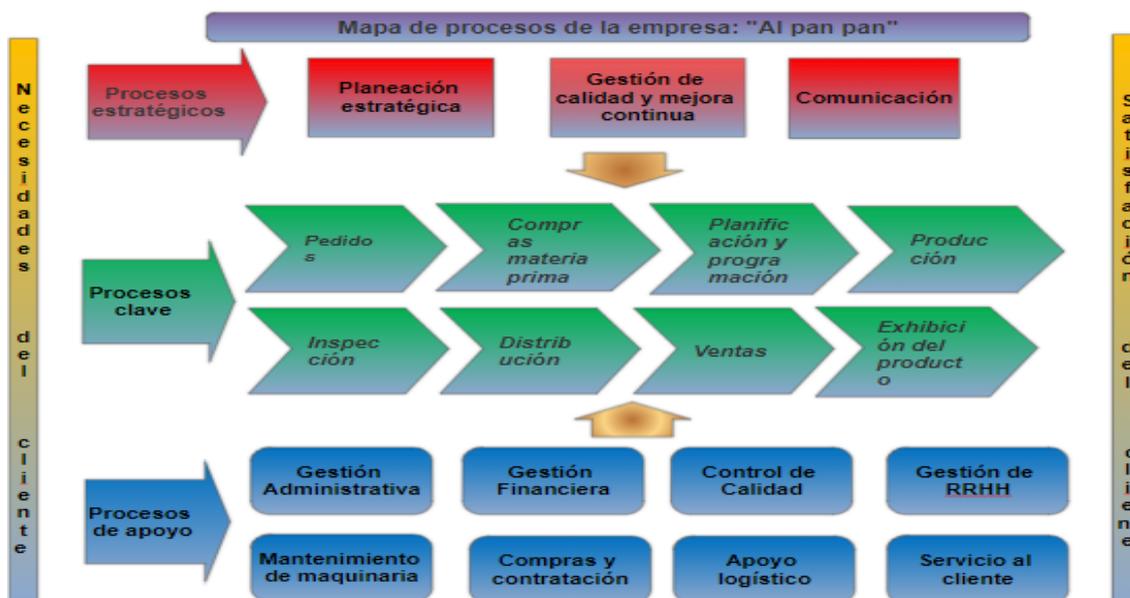


Figura 9: Mapa de procesos

### Ciclo de operaciones:

El proceso requerido para la elaboración del pan se muestra en el diagrama de flujo propuesto a continuación:

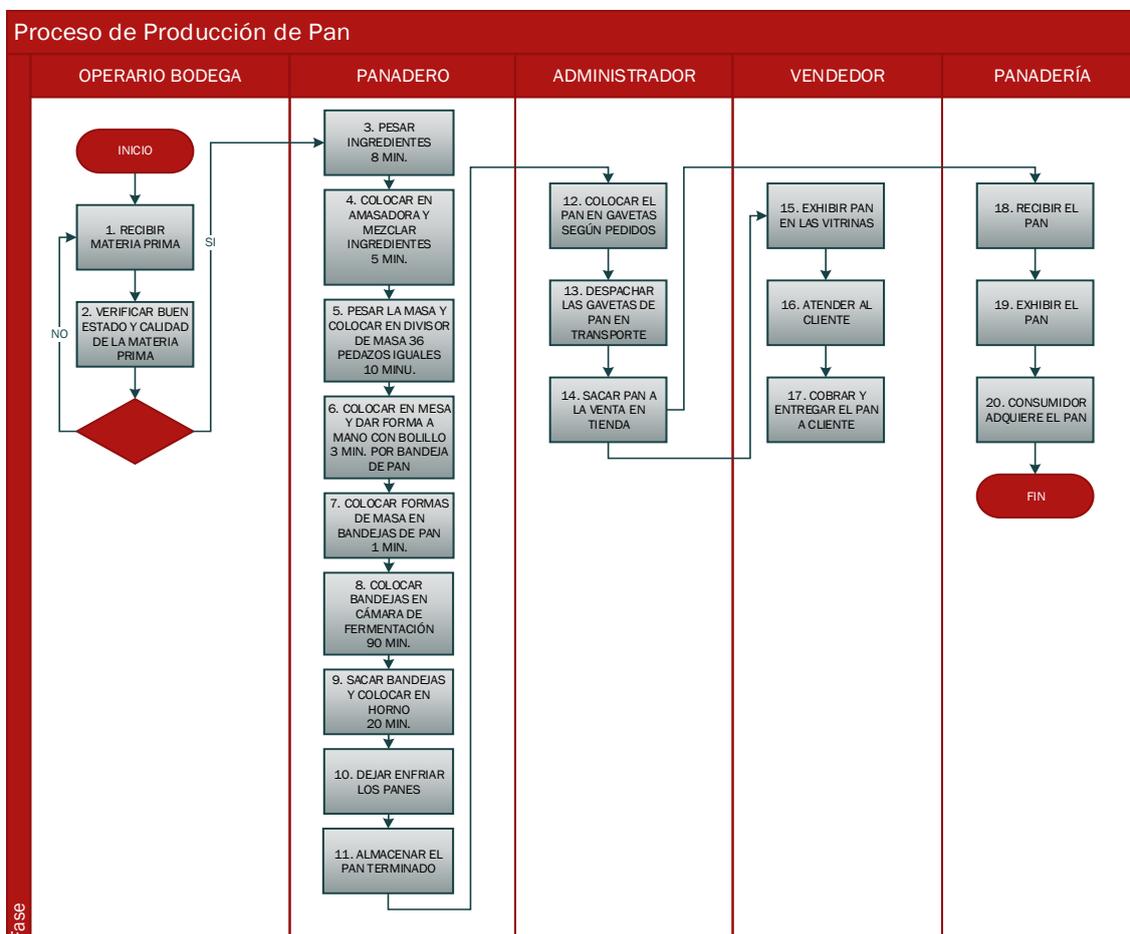


Figura 10: Ciclo de operaciones

Análisis de tiempos: El tiempo estimado de elaboración del pan desde el pesaje de los ingredientes conforme a la receta estándar hasta el almacenamiento del producto final para el despacho es de 137 minutos que representa más de 2 horas y 28 minutos.

Capacidad de producción: En la siguiente tabla se presenta la capacidad máxima de producción, la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria que en este caso, es la cámara de fermentación que considera un tiempo de 90 minutos por lo que en una hora se elaboran 533 panes.

Tabla 12: Análisis de tiempos producción

Capacidad Instalada Requerida = Número de panes anuales				4.295.424,00
N° de Productos/Hora	Horas de Trabajadores Diarias	N° de Días Trabajados	Productos por Trabajador	Trabajadores Requeridos
533	9,00	336	1.611.792,00	3
Capacidad Instalada = Producción real de acuerdo con recursos				
N° de Productos / Hora	N° de Trabajadores	Horas por Día	N° de Días Trabajados	Capacidad Instalada
533	1	9	336	1.611.792,00

De acuerdo con la capacidad instalada, un trabajador será capaz de elaborar un total de 4 797 panes diarios, situación que, para iniciar el proyecto está adecuado. Sin embargo, para llegar a la capacidad instalada requerida, a partir del siguiente año se necesitará aumentar el personal para llegar a un total de 3 personas en el área de producción y para cumplir con la elaboración estimada de panes. Conforme a la propuesta, el segundo año se aumentará un panadero, con otro chofer y furgoneta y de igual manera el tercer año.

#### Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida:

Tabla 13: Maquinaria, vehículos, equipos e infraestructura requerida

<b>Maquinaria y equipos</b>	Dentro de la maquinaria más importante está el horno, la cámara de fermentación, mesas de acero, coches móviles en acero inoxidable, batidora industrial, amasadora, latas troqueladas y perforadas, divisora, paneras de madera, enfriador y congelador, balanzas, vitrinas, espátulas, utensilios de cocina y aseo, etc. Es así como, la inversión Ascende a \$ 65 645, 23y se detalla en el Anexo N°13.
<b>Vehículo</b>	Se requiere de un vehículo para el transporte del pan hacia las diferentes tiendas que lo comercializarán, por lo que se ha dispuesto la compra de un vehículo de segunda mano valorado en 11.000,00
<b>Equipo y mobiliario</b>	Para el equipamiento de la oficina se muestra en el Anexo N°14 y el valor asciende a \$1.475, en el cual constan escritorios, sillas, teléfono, impresora, computador y equipos de computación.
<b>Micro localización</b>	Dentro de la infraestructura requerida está un local de 180 m <sup>2</sup> , el cual tiene un costo de arriendo \$600 dólares. Este estará ubicado entre las calles Pucará y San Vicente Ferrer en el Conjunto Buenaventura, debido a que en este sector no hay panaderías y por ende existe mucho mercado. Esta constará con agua, luz, teléfono e internet. Además, los repartidores de insumos para Calderón si llegan hasta este sector, si hay mano de obra en

Calderón, las vías para llegar son adoquinadas y la edificación es grande.
--

### **6.3. Estructura organizacional**

#### Estructura legal:

Para la constitución de la empresa es necesario que se cumpla con las disposiciones legales para la apertura de un negocio, en este caso de las instituciones locales como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, en el caso de la panadería es necesario obtener la categorización en el MIPRO, solicitar los permisos ante el ARCSA para establecimientos destinados a la elaboración de productos de panadería y pastelería. Los permisos ante las autoridades locales son: el registro de patente con la respectiva calificación de la Licencia Única de Actividades Económicas, donde se incluye la revisión del Cuerpo de Bomberos sobre las instalaciones.

En lo referente a la estructura legal, la empresa será creada bajo la figura de Sociedad Anónima según lo dispone el Art. 143 de la Ley de Compañías, la empresa estará conformada por dos accionistas cuyo capital estará dividido en acciones, cada accionista aportará el 40% del total de la inversión inicial y responderán únicamente por el total de sus acciones, el otro 20% será con financiamiento del banco. La empresa realizará el trámite de constitución según lo dispone la Superintendencia de Compañías. (Ley de compañías , 1999)

#### Diseño organizacional:

El tipo de estructura organizacional que se seleccionó para la empresa es la estructura funcional, se considera la más adecuada, puesto que cada cargo se concentrará exclusivamente en realizar su función, es decir cada nivel contribuye a la empresa con su especialización permitiéndole ser más productiva y eficiente.

#### Organigrama:

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura vertical como se muestra en la siguiente figura, este esquema jerárquico permitirá a la empresa efectuar una correcta distribución de responsabilidades.

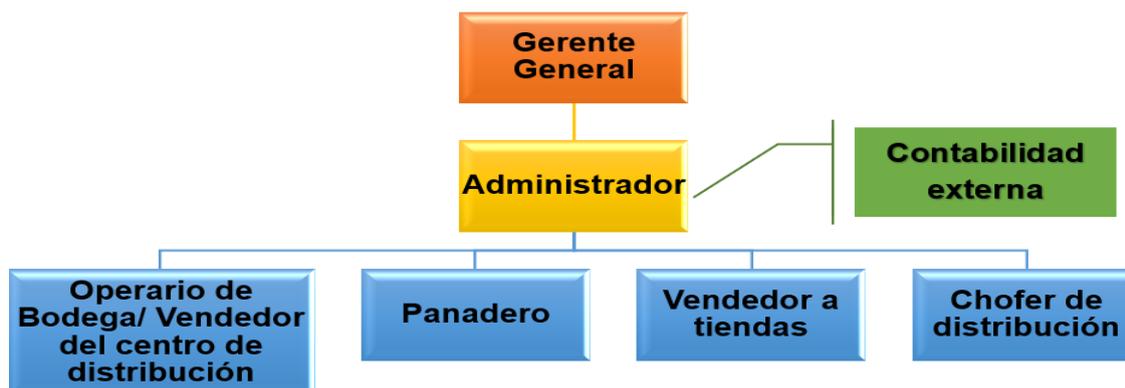


Figura 11: Organigrama de la empresa

Descripción de funciones:

La descripción de funciones y el número de personal requerido, para el primer año, se detalla a continuación:

Tabla 14: Funciones y número de personal requerido

Cargo	Pers onal	Funciones	Perfil académico
<b>Gerente General</b>	1	Definir y elaborar la planificación estratégica, definir políticas y procedimientos para la empresa, administrar los recursos de la organización, desarrollar y ejecutar estrategias de comercialización.	Título superior en Administración de empresas o carrera afines
<b>Administrador</b>	1	Orientación comercial del negocio. Formulación de políticas de personal, atención al cliente, gestión estratégica y financiera. Supervisión del personal. Compras de materia prima. Entrevistas, selección del personal, control de calidad del producto, despacho del pan a las tiendas.	Título en Administración de Empresas o carreras afines. Experiencia de 2 años en negocios similares Experiencia en compras y logística mínima de un año.
<b>Operario de Bodega/ Vendedor centro de distribución</b>	2	Recepción y verificación del buen estado de la materia prima, Registro de existencia de la materia prima, Inventario, Mantenimiento de la bodega. Vender el pan en el centro de producción a consumidores finales.	Bachiller con conocimiento de manejo de inventario. Experiencia mínima en ventas de un año.

<b>Panadero</b>	<b>1</b>	Óptima utilización de la materia prima empleada en la elaboración del pan. Adecuada utilización de los equipos	Título a nivel técnico o tecnológico en panificación. Experiencia mínima de un año.
<b>Vendedor a tiendas</b>	<b>1</b>	Atención al cliente en la venta de pan, cobro y entrega del pan al cliente, manejo y limpieza de las vitrinas.	Bachiller, experiencia mínima de un año en atención al cliente.
<b>Chofer de distribución</b>	<b>1</b>	Encargado del transporte del pan hacia las diferentes tiendas.	Bachiller, experiencia mínima de un año como transportista, tener licencia profesional.

#### Comparación con la estructura organizacional de otras empresas:

- Panificadora Ambato: es una empresa dedicada a la panadería, pastelería y cafetería, que cuenta con 42 locales en Quito y su estructura organizacional la conforman: la Gerencia General, Coordinador TIC, Administración y cinco áreas: ventas, recursos humanos, mantenimiento, compras y financiera, como se puede observar en el Anexo N°15. De modo que, el organigrama se conforma con 28 cargos dentro de los cuales trabajan varias personas. El jefe de Talento Humano se encarga del manejo de personal de dos empresas Panificadora Ambato y Alpacoma (empresa de contratación de personal) dentro de las cuales trabajan más de 160 personas.
- Panadería Paquita: es una empresa que se dedica a la distribución de pan a tiendas en Carcelén, Corazón de Jesús, Cotocollao y Carapungo. Esta lleva más de 22 años en el mercado y es una empresa familiar. En ella trabajan Don Paca que es el dueño, su esposa, sus tres hijas, un yerno y tres panaderos. Panadería Paquita trabaja con hornos eléctricos, tienen tres camionetas para distribuir el pan y su centro de producción está ubicado en el sector Corazón de Jesús (Carcelén Bajo). Esta empresa reparte el pan a más de 100 tiendas y su estructura está conformada por el señor Paca que es el Gerente General, el cual distribuye el pan en camionetas y en ausencia de panaderos también hace

pan, su esposa que es la Administradora y encargada de la compra de insumos, sus hijas reparten el pan en tres camionetas y su yerno a más de controlar la producción hace pan con los tres panaderos. De esta manera, la empresa está conformada por 9 personas.

→ Así, se puede concluir que pese a que Panificadora Ambato únicamente se dedica a vender pan en sus puntos de venta y Panificadora Paquita se dedica solo a distribuir pan a tiendas, en ambas empresas se necesita un gerente general que dirija y un contador que ayude a tomar decisiones. Para que Panificadora Paquita llegue a vender a más de 100 tiendas, a esta le costó 22 años conseguir y mantener todos sus clientes. En “Al Pan Pan”, es necesario un vendedor, que se dedique a realizar contactos, para conseguir el crecimiento ideal y un mayor número de clientes (tenderos). Estas dos empresas tienen mayor número de trabajadores debido a que tienen una alta producción, pero conforme “Al Pan Pan” vaya creciendo también irá incrementando su personal. En conclusión “Al Pan Pan” realiza las funciones de las dos empresas descritas, por lo tanto, debe contar con una estructura organizacional diferente.

### **Conclusiones:**

En el mapa de procesos los agregados de valor son: control de calidad para brindar un buen producto, la planificación de la producción, la distribución y el saber exhibir bien el producto.

- En la cadena de valor los agregados inician con la transformación de la materia prima en productos terminados.
- En la estructura organizacional, el agregado de valor está en el vendedor que será el encargado de impulsar a la empresa, además del panadero que fabrique un buen producto.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es el punto dentro del plan de negocios donde se analiza la factibilidad de la empresa “Al Pan Pan” con relación a los rendimientos esperados dentro de un horizonte de tiempo determinado, para lo cual, en el presente proyecto se consideran los siguientes supuestos:

Inflación y crecimiento de la empresa: Con respecto a la inflación, se considera la inflación acumulada anual de los últimos cinco años; mientras que el crecimiento de la empresa se relaciona con el crecimiento del sector dedicado a la elaboración de productos de panadería, con esta finalidad se obtiene un promedio de crecimiento de los últimos cinco años, los datos se han tomado del Banco Central del Ecuador y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 15: Mercado objetivo del plan de negocios:

Años	Porcentaje						Fuente
	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	
<b>Inflación general</b>	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	3,01%	<b>BCE</b>
<b>Crecimiento sector económico: Elaboración productos panadería</b>	2,80%	4,20%	1,70%	2,10%	0,01%	2,16%	<b>BCE</b>

Capacidad instalada: En la siguiente tabla se detallan los parámetros que permiten determinar la capacidad instalada de la idea de negocio propuesta:

Tabla 16: Mercado objetivo del plan de negocios:

Capacidad instalada panadería	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Unidades por hora	533	533	533
Horas trabajadas x día	8	8	8
Número días trabajados x año	360	360	360
<b>Unidades x año (por trabajador)</b>	<b>1.535.040</b>	<b>1.535.040</b>	<b>1.535.040</b>
Número de trabajadores	1	2	3
<b>Unidades x año</b>	<b>1.535.040</b>	<b>3.070.080</b>	<b>4.605.120</b>
<b>Unidades x mes</b>	<b>127.920</b>	<b>255.840</b>	<b>383.760</b>
<b>Capacidad utilizada</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Producción anual de panes con la capacidad utilizada</b>	<b>767.520</b>	<b>1.535.040</b>	<b>2.302.560</b>
<b>Producción panes de acuerdo a capacidad utilizada (Mes)</b>	<b>63.960</b>	<b>127.920</b>	<b>191.880</b>

Es así, como las políticas financieras se basan en que la rentabilidad del negocio

está, en que el pan se compra al contado, el capital de trabajo es solo inicial, habrá incrementos de un panadero, chofer y vehículo en el año 2 y 3, el pan se vende de contado y para el financiamiento el 80% del pago será propio y el 20% con financiamiento bancario, como se evidenciará más adelante.

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de ingresos: Con la finalidad de proyectar los ingresos de esta empresa se considera por un lado los precios, mismos que se incrementan en relación con la inflación promedio de los últimos cinco años que se ha calculado en un 3,01% (Banco Central del Ecuador, 2017) y por capacidad instalada ya definida anteriormente. En la siguiente tabla se presentan los ingresos de los primeros cinco años.

Tabla 17: Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	103.057	219.688	343.543	362.309	373.934

Proyección de gastos: Los gastos de la empresa se dividen en operacionales y no operacionales, los gastos operacionales consideran gastos sueldos y gastos generales que comprende: servicios básicos, arriendo, insumos y suministros de limpieza y pago por mercadeo en “Al Pan Pan”, mientras que los gastos no operacionales consideran gastos financieros por concepto de pagos de intereses. Además, dentro de los gastos se consideran depreciaciones y amortizaciones. En el Anexo N°16 se detallan los gastos de los primeros 5 años de funcionamiento del Centro de producción, distribución y venta de pan.

### 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial: La inversión inicial considera los siguientes rubros:

Tabla 18: Inversión inicial

<b>Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos no corrientes)</b>	87.120,23
<b>Gastos de constitución</b>	1.500,00
<b>Capital de trabajo inicial</b>	6.316,84

El capital de trabajo inicial de \$ 6.316,84 dólares, permite el funcionamiento de la empresa hasta que esta genere los recursos suficientes para poder cubrir sus operaciones con normalidad.

Como podemos observar este rubro es bajo debido a que se trata de una panadería, el flujo de caja indica que la empresa solo requiere capital para los tres primeros meses de funcionamiento, luego de este tiempo se podrá funcionar con sus propios recursos sin problemas, esto debido a que las ventas en su totalidad son al contado; que sumado al hecho de que los proveedores otorgan crédito a 30 días y no se tienen cuentas por cobrar, la empresa se apalanca con dinero de terceros, requiriendo menos capital propio.

Estructura de capital: La estructura de capital considera capital propio y capital financiado:

Tabla 19: Estructura de capital

<b>Propio</b>	80,00%	75.949,66
<b>Financiamiento bancario</b>	20,00%	18.987,41

El financiamiento considera una tasa de interés anual del 14% a un plazo de 5 años, por el que se tendrá que cancelar una cuota fija mensual de \$441,80 dólares.

### **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

La construcción del estado de resultados se llevó a cabo de forma mensual, sin embargo, y debido a la extensión del mismo, al final se condensan y resumen dichos resultados de forma anual. En la tabla del Anexo N°17 se presenta el estado de ingresos y egresos de la idea de negocio, para los seis primeros meses de funcionamiento.

Proyección de estado de resultados: La proyección de ingresos y egresos permite construir el estado de resultados para los primeros cinco años de funcionamiento del negocio, este estado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 20: Estado de resultados:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	103.057	219.688	343.543	362.309	373.934
Costo materia prima	54.636	93.216	144.255	150.127	148.933
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>48.421</b>	<b>126.472</b>	<b>199.288</b>	<b>212.183</b>	<b>225.001</b>
Gastos sueldos	19.567	28.596	28.815	30.294	31.182
Gastos generales	22.072	29.934	39.969	41.170	42.408
Gastos de depreciación	1.221	2.221	3.221	3.025	3.025
Gastos de amortización	300	300	300	300	300
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>5.260</b>	<b>65.420</b>	<b>126.983</b>	<b>137.393</b>	<b>148.086</b>
Gastos de intereses	2.482	2.061	1.577	1.020	381
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>2.778</b>	<b>63.359</b>	<b>125.406</b>	<b>136.373</b>	<b>147.705</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	417	9.504	18.811	20.456	22.156
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.361</b>	<b>53.855</b>	<b>106.595</b>	<b>115.917</b>	<b>125.549</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	519	11.848	23.451	25.502	27.621
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.842</b>	<b>42.007</b>	<b>83.144</b>	<b>90.415</b>	<b>97.929</b>

Como se observar, los ingresos permiten cubrir los gastos de cada periodo analizado, generando utilidades crecientes, lo que indica que la idea de negocio es rentable, generando márgenes de utilidades de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 21: Márgenes de utilidades

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MARGEN BRUTO</b>	46,98%	57,57%	58,01%	58,56%	60,17%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	5,10%	29,78%	36,96%	37,92%	39,60%
<b>MARGEN NETO</b>	1,79%	19,12%	24,20%	24,96%	26,19%

Proyección de estado de situación financiera: El estado de situación financiera considera los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa durante los primeros 5 años, en este se incluye el balance de situación inicial (año 0):

Tabla 22: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	94.937	95.986	157.909	260.793	347.215	441.782
<b>Corrientes</b>	6.317	8.888	53.332	139.737	229.484	327.376
<b>Efectivo</b>	6.317	8.888	53.332	139.737	229.484	327.376
<b>No Corrientes</b>	88.620	87.099	104.577	121.056	117.731	114.406
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	87.120	87.120	107.120	127.120	127.120	127.120
<b>Depreciación acumulada</b>	-	1.221	3.443	6.664	9.689	12.714
<b>Intangibles</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Amortización acumulada</b>	-	300	600	900	1.200	1.500
<b>PASIVOS</b>	18.987	18.195	18.110	17.850	13.857	10.495

<b>Corrientes</b>	-	2.027	5.184	8.648	8.936	10.495
<b>Cuentas por pagar proveedores</b>	-	1.248	2.536	3.826	3.872	3.878
<b>Sueldos por pagar</b>	-	772	901	901	901	901
<b>Impuestos por pagar</b>	-	7	1.747	3.921	4.164	5.717
<b>No Corrientes</b>	18.987	16.168	12.927	9.202	4.921	-
<b>Deuda a largo plazo</b>	18.987	16.168	12.927	9.202	4.921	-
<b>PATRIMONIO</b>	75.950	77.791	139.799	242.943	333.358	431.287
<b>Capital</b>	75.950	75.950	95.950	115.950	115.950	115.950
<b>Utilidades retenidas</b>	-	1.842	43.849	126.994	217.409	315.337

La empresa no considera pagos a crédito, por lo tanto, el flujo de dinero que ingresa mes a mes proveniente de venta al contado en un 100%, mientras que los proveedores otorgan un crédito por 20% de compras a 30 días, el 80% restante se paga al contado.

Estado de flujo de efectivo: El estado de flujo de efectivo mide las entradas y salidas de efectivo relacionadas con las operaciones, inversiones y el financiamiento de la empresa, en Anexo N°18 se presenta el flujo de efectivo esperado para el funcionamiento del negocio. De acuerdo con este la empresa cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus operaciones y generar un flujo favorable que le permite mantener un crecimiento sostenido a lo largo de los primeros años de funcionamiento y la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo.

Flujo de caja del proyecto: El flujo de caja del proyecto considera las entradas y salidas de efectivo sin considerar el crédito solicitado al iniciar las operaciones y se lo puede apreciar en el Anexo N°19. Así, este flujo presenta resultados positivos a lo largo de los 5 primeros años de estudio, a excepción del año cero, debido a que en este periodo se realizan las inversiones, que representan salidas de efectivo.

#### **7.4. Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración**

Flujo de caja del inversionista: El flujo de caja del inversionista considera el crédito efectuado por \$18.987,41, el mismo que corresponde al 20% de la inversión inicial, los resultados esperados para los 5 primeros años de

funcionamiento se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 23: Flujo de caja del inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(94.937)	20.582	34.509	76.036	98.341	89.108
Préstamo	18.987	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.482)	(2.061)	(1.577)	(1.020)	(381)
Amortización del capital	-	(2.820)	(3.241)	(3.725)	(4.281)	(4.921)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(75.950)	15.281	29.207	70.734	93.040	83.806

Al igual que con el flujo del proyecto, el flujo del inversionista es positivo para los cinco primeros años, aunque los resultados son inferiores al del proyecto, sin embargo, hay que considerar que en este se toma en cuenta el pago del capital adeudado (amortización de la deuda), además de que la inversión es inferior, por lo tanto, el financiamiento es recomendable.

Cálculo de la tasa de descuento: La tasa de descuento se construye en relación con la fórmula WACC para el flujo del proyecto y en relación con la fórmula CAPM, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 24: Datos tasa de descuento

<b>Tasa libre de riesgo</b>	<b>2,46%</b>	<b>Precio Dow Jones</b>	
<b>Rendimiento del Mercado</b>	12,36%	<b>Hoy:</b>	24.823,00
<b>Beta</b>	0,75	<b>Hace 5 Años:</b>	13.860,00
Beta Apalancada	0,62		
<b>Riesgo País</b>	4,47%		
Tasa de Impuestos	22,00%	<b>TASAS DE DESCUENTO</b>	
Participación Trabajadores	15,00%	<b>WACC:</b>	13,55%
Escudo Fiscal	33,70%	<b>CAPM:</b>	14,61%
<b>Razón Deuda/Capital</b>	25%		
<b>Costo Deuda Actual</b>	14,00%		

La tasa de descuento resultante indica que para el proyecto lo mínimo que se esperaría como rendimiento es un 13,55%, cualquier rendimiento superior a este porcentaje indicaría que la inversión es favorable, mientras que para el inversionista lo mínimo que esperaría recibir es un 14,61% de rendimiento sobre su inversión, con lo cual generaría el mínimo esperado por el proyecto y alcanzaría a cubrir el crédito recibido.

Criterios de valoración: Para evaluar financieramente un proyecto existen algunos instrumentos, en este proyecto como evaluadores se van a considerar:

- El valor actual neto (VAN): Es el valor medido en dinero de hoy, o el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el estudio.
- La tasa interna de retorno (TIR): La TIR representa la rentabilidad obtenida frente al capital invertido. La tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento que generará la empresa en los 5 años siguientes, si esta tasa es mayor que la Tasa de Descuento se interpreta que la inversión en el proyecto es rentable y generará mayores ganancias a los accionistas.
- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): Se refiere al tiempo en el cual se recupera la inversión inicial de los accionistas.

Tabla 25: Evaluación flujos del proyecto e inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO:			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA:		
VAN	\$108.264,03		VAN	\$102.888,45	
PRI	3,48	AÑOS	PRI	3,56	AÑOS
TIR	43,37%		TIR	48,45%	

#### Análisis:

- VAN: en el caso del proyecto el VAN representa que una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera un rubro adicional de \$108.254,03 y en el caso del inversionista este rubro es de \$102.888,45
- TIR: la tasa interna de retorno en ambos casos es mucho mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto sería favorable y se aceptaría la inversión.
- PRI: tanto en la evaluación del flujo del proyecto como del inversionista el periodo de recuperación de la inversión se presenta acorde al mercado y a lo esperado según experiencias de empresas similares, lo cual es favorable para los objetivos planteados.

### 7.5. Índices financieros

En base a la información contable proyectada a través del estado de resultados y estado de situación financiera, se determinan los siguientes índices financieros:

Tabla 26: Índices financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razón corriente	4,38	10,29	16,16	25,68	31,19	2,80
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	23,39%	12,95%	7,35%	4,16%	2,43%	35%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	1,2	2,1	2,8	3,1	3,3	3,14
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	46,98%	57,57%	58,01%	58,56%	60,17%	51,57%
MARGEN OPERACIONAL	5,10%	29,78%	36,96%	37,92%	39,60%	5,91%
MARGEN NETO	1,79%	19,12%	24,20%	24,96%	26,19%	4,73%

Los índices de esta industria son tomados de la Superintendencia de Compañías, y en comparación con los indicadores esperados para la empresa se concluye lo siguiente:

- **Liquidez:** El proyecto a lo largo del tiempo no presenta problemas de liquidez, el circulante permite cubrir las operaciones y deudas en el corto plazo sin problemas y en comparación con la industria presenta una mayor liquidez, lo que es favorable.
- **Endeudamiento:** El endeudamiento año a año es acorde a la deuda contraída desde el inicio de las operaciones y la razón del endeudamiento es muy inferior a la de la industria.
- **Actividad:** la rotación de activos fijos se incrementa año a año, acercándose al promedio de la industria, esto debido al incremento de las ventas según las proyecciones efectuadas y presentadas.
- **Rentabilidad:** De acuerdo con este indicador el proyecto año a año es rentable, y sus índices esperados en promedio son mucho mayores a los de la industria, lo cual es positivo y refleja la viabilidad financiera del proyecto.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES:

- ✓ La industria de la panadería es una actividad que siempre va a tener crecimiento, debido a que la población en el Ecuador tiene un incremento constante, lo cual garantiza la demanda de pan, especialmente de Quito, que es la ciudad con mayor consumo de pan a nivel nacional.
- ✓ El análisis financiero indica claramente que el proyecto es factible ya que el VAN es positivo y el TIR es de 43,37%, así la tasa interna de retorno es mucho mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto es favorable y se aceptaría la inversión. Además, la empresa desde el tercer mes ya empieza a tener utilidad.
- ✓ Este proyecto, busca aprovechar la oportunidad de negocio en el sector de Marianitas que está en crecimiento y no cuenta con el servicio de panadería, además que el pan de las dos tiendas es de mala calidad.
- ✓ En plan financiero determinó que el negocio es viable debido a que tiene resultados favorables, ya que desde el primer año la rentabilidad es positiva. Lo cual permite seguir reinvertiendo el mismo dinero y posicionar a la distribuidora de pan dentro de las marcas más aceptadas por el consumidor en la ciudad y al mismo tiempo crecer como negocio.
- ✓ “Al Pan Pan” busca cambiar la mala imagen del pan de tienda, al vender un buen producto a ellas, así cuando vaya el consumidor y vea el logo de la marca sabrá que es esa tienda hay pan fresco, variado, de buena calidad a un precio competitivo. Para este tipo de producto la publicidad ha sido poco usada, por lo que se la utilizará para dar a conocer al cliente el producto, para fijar en la mente del consumidor un nuevo concepto del pan de tienda y aumentar las ventas.
- ✓ Al tener los sustitutos del pan un precio más elevado como: pastas, humitas, empanadas, muchines, bolones, arroz, huevos, plátano verde, yuca, mote, habas, choclo, sopa, emborrajados, entre otros, el cliente prefiere comprar el pan por el costo, facilidad y tiempo.

- ✓ De la investigación cualitativa y cuantitativa de mercado se pudo establecer que los clientes buscan en su mayoría pan enrollado y reventado por la cantidad de grasa que contienen, de ahí que estos serán los tipos de pan que más se producirán para satisfacer las apetencias del consumidor, además de una gran variedad de panes de sal y de dulce. Sin embargo, para poder abarcar todo el mercado se surtirá inclusive con pan integral para las personas que buscan cuidar su figura y salud, ya que es un pan que no se encuentra en las tiendas. Contribuyendo de esta manera, tanto a mejorar la nutrición de la población como en el mantenernos en el mercado a largo plazo.
- ✓ La distribución a tiendas se lo realizará con puntualidad, contará con estándares de calidad, tendrá rutas definidas y constantes, además de una furgoneta especial que exhibirá el producto en canastas térmicas.
- ✓ Las fundas con la marca, la línea de atención al cliente, el vendedor, página en Facebook, posters, letreros corporativos, degustaciones, volantes con promociones, anuncios publicitarios en radio y prensa, publicidad vehicular, entre otros, es la mezcla de marketing que permitirá dar a conocer el producto de una mejor manera para poder promocionarlo y establecer un nexo que posibilitará tanto la compra como la constancia en buscar “Al Pan Pan”.
- ✓ El vender pan a tiendas, hace más rentable el negocio debido a que no se requiere de más pagos que un arriendo, y una sola inversión en máquinas.
- ✓ El uso de las nuevas tecnologías como cámaras de fermentación que ahorran tiempo, abaratan costos y mejoran la calidad del pan.
- ✓ El gobierno apoya a la industria panadera mediante subsidio y control de precios de materias primas, para renovación de maquinaria, lo cual es otra ventaja para este proyecto.

## REFERENCIAS:

- Asociación de Panificadores de Pichincha. (1 de Junio de 2012). *El pan se amolda a la salud del cliente*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pan-amolda-salud-cliente.html>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación del Ecuador*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Diego Mora. (11 de Octubre de 2012). *La tradición e industria en el mercado del pan caliente*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tradicion-e-industria-mercado-pan.html>
- ECUADORINMEDIATO.COM. (27 de agosto de 2011). *En Ecuador hay 135 mil tiendas, restaurantes y peluquerías*. Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_use\\_r\\_view&id=155330](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_use_r_view&id=155330)
- El Comercio. (29 de Agosto de 2011). *Los quiteños se abastecen en 1 500 panaderías, todos los días*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quitenos-se-abastecen-500-panaderias.html>
- FAO. (2010). *Perfiles de nutrición por país*. Obtenido de [http://www.fao.org/ag/agn/nutrition/ecu\\_es.stm](http://www.fao.org/ag/agn/nutrition/ecu_es.stm)
- FMI . (13 de Septiembre de 2016). *FMI sobre Ecuador: Cinco años con cifras negativas*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/13/nota/5798550/fmi-cinco-anos-cifras-negativas>
- González, A. C. (2014). Liderazgo en costos. En A. C. González, *Administración estratégica* (pág. 134). México: Grupo Editorial Patria.
- Gremio de Panaderos de Pichincha. (2 de Mayo de 2017). *El pan continúa como el preferido*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pan-preferido-consumo-economia-ecuador.html>
- Gremio de Panificadores. (29 de Agosto de 2011). *Los quiteños se abastecen en 1 500 panaderías, todos los días*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quitenos-se-abastecen-500-panaderias.html>
- INEC. (Junio de 2009). *La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- INEC. (junio de 2012). *CIIU*. Obtenido de [http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/1418440/mod\\_resource/content/1/CIIU4.pdf](http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/1418440/mod_resource/content/1/CIIU4.pdf)
- INEC. (1 de Junio de 2012). *El pan se amolda a la salud del cliente*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pan-amolda-salud-cliente.html>
- INEC. (03 de mayo de 2013). *INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>

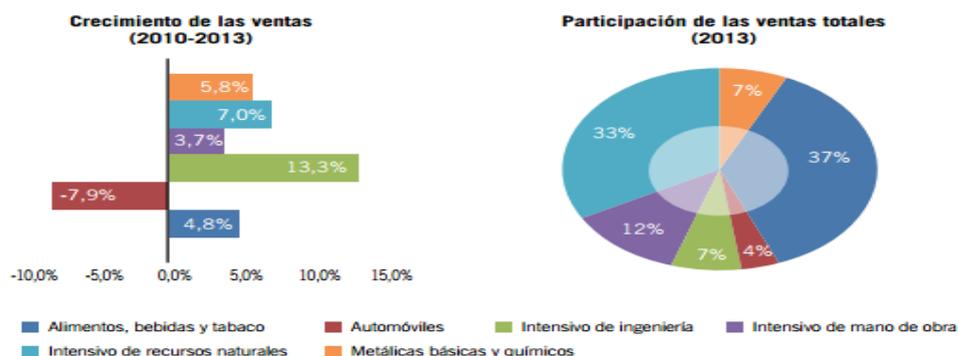
- INEC. (3 de mayo de 2013). *Inec: Tamaño promedio del hogar ecuatoriano es de 3.9 personas*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101501635/inec-tamac3b1o-promedio-del-hogar-ecuatoriano-es-de-39-personas>
- INEC. (08 de julio de 2013). *Mapas en línea para calentar negocios*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/search/?query=mapas%20en%20l%C3%ADnea%20>
- INEC. (9 de Diciembre de 2013). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- INEC. (1 de Mayo de 2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano (2010-2013)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- INEC. (2017). *Canasta*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (2 de mayo de 2017). *El pan continúa como el preferido*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pan-preferido-consumo-economia-ecuador.html>
- INEN. (2014). *Requisitos del pan*. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/nte\\_inen\\_2945.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/nte_inen_2945.pdf)
- Kotler/Armstrong. (2013). Selección de una estrategia de posicionamiento en general. En *Fundamentos de Marketing* (pág. 186). Mexico: Pearson.
- Lambin, Gallucci, Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ley de compañías . (1999). *Ley de compañías (Art. 146)*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Location World. (04 de julio de 2013). *Seis de cada diez negocios que hay en Quito son tiendas*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101530406/seis-de-cada-diez-negocios-que-hay-en-quito-son-tiendas>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (13 de Septiembre de 2013). *El precio del pan popular se mantiene en 0,12 centavos*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/el-precio-del-pan-popular-se-mantiene-en-012-centavos/>
- Registro Oficial 73 . (2 de Agosto de 2005). *Reglamento de Regulación de Precios Derivados de Petróleo*. Obtenido de [http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/ENERGET-REGLAMENTO\\_DE\\_REGULACION\\_DE\\_PRECIOS\\_DE\\_DERIVADOS\\_DE\\_PETROLEO.pdf](http://www.hidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/ENERGET-REGLAMENTO_DE_REGULACION_DE_PRECIOS_DE_DERIVADOS_DE_PETROLEO.pdf)
- Russia Beyond the Headlines. (3 de Diciembre de 2015). *Reinventar el pan: nueva tecnología para la producción de masa*. Obtenido de <https://es.rbth.com/amp/547111>
- Secretaría Nacional de Comunicación. (22 de Febrero de 2013). *Rige en Ecuador política de precios para el control de la especulación en 46 productos (DECRETO)*. Obtenido de <http://www.comunicacion.gob.ec/rige-en-ecuador-politica-de-precios-para-el-control-de-la-especulacion-en-46-productos-decreto/>
- SRI. (25 de Mayo de 2016). *A partir del 1 junio rige la nueva tarifa temporal de IVA* . Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=320&marquesina=1>

SRI. (2017). *Declaraciones del SRI*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SRI. (s.f.). *Impuesto al Valor Agregado*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>

## **ANEXOS**

**Anexo1: Ventas de la industria manufacturera valores constantes. Desagregación según categoría de intensidad tecnológica. (2013).**



Tomado de: LDLE-INEC a partir de los datos del Directorio de Empresas DIEE.

**Anexo 2: Barreras de Entrada:**

Barreras de Entrada

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Economías de escala</b>	Poco		x				Mucho	2	2,8
<b>Diferenciación de producto</b>	Poco			x			Alto	3	
<b>Identificación de marcas</b>	Bajo				x		Alto	4	
<b>Requerimiento de capital</b>	Bajo			x			Alto	3	
<b>Experiencia</b>	Sin Importancia		x				Importante	2	

**Anexo 3: Rivalidad entre Competidores:**

Rivalidad entre Competidores

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Cantidad de competidores</b>	Muchos		x				Pocos	2	2,3
<b>Crecimiento de la Industria</b>	Lento				x		Rápido	4	
<b>Costos fijos</b>	Altos				x		Bajo	4	
<b>Características del producto</b>	Commodities				x		Especializados	4	
<b>Capacidad de crecimiento</b>	Largo crecimiento						Poco Crecimiento	0	
<b>Diversidad de Competidores</b>	Alto		x				Bajo	0	

**Anexo 4: Barreras de Salida:**

Barreras de Salida

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Especialización de activos</b>	Alto				x		Bajo	4	4,0
<b>Costo de salida</b>	Alto				x		Bajo	4	
<b>Estrategia Interrelacionadas</b>	Alto				x		Bajo	4	

## **Anexo 5: Capacidad de negociación Compradores:**

Capacidad de negociación Compradores

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes	Pocos					x	Algunos	5	3,8
Producto sustitutos	Varios		x				Pocos	2	
Costo de migración de compradores	Bajo			x			Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo					x	Alto	5	

## **Anexo 6: Capacidad de negociación Proveedores:**

Capacidad de negociación Proveedores

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores	Pocos				x		Varios	4	3,3
Productos sustitutos	Bajo		x				Alto	2	
Costo de migración de proveedores	Alto				x		Bajo	4	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto				x		Bajo	4	
Precios de productos a proveer	Bajo			x			Alto	3	
Contribución a la calidad del producto	Alto		x				Bajo	2	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca				x		Mucho	4	

## **Anexo 7: Entrevista a experto**

**Nombre del entrevistado:** Juan Omar Barreno

**Experiencia:** Trabaja en panadería los Andes y es propietario de Juan Omar panes de autor.

**Industria:**

1. ¿Cuáles son las mayores dificultades dentro de este mercado?
2. ¿Cómo es la competencia para este mercado?
3. ¿Qué factores clave debe contener el pan popular para ser distinguidos de otros?
4. ¿Varía mucho el precio de los insumos para el pan?
5. ¿Cuáles considera que son los proveedores más calificados dentro de esta industria en precio y calidad?
6. ¿Además de solucionar las necesidades alimenticias, que busca la gente en el pan?
7. ¿Cuáles son los panes más consumidos por los quiteños?
8. ¿Es difícil conseguir personal para esta industria, que me sugeriría?

**Experiencia (Sensación de la industria):**

9. ¿Considera usted que una planta productora y distribuidora de pan para Quito generaría una buena rentabilidad?
10. ¿Qué panes considera que van ahora van hacia los nuevos gustos y tendencias de los clientes?

**Negocio:**

11. ¿Conoce usted como funciona la distribución de pan a tiendas?
12. ¿Qué ventajas y desventajas le ve usted a la producción y distribución de pan a tiendas en Quito?
13. ¿Considera usted que habrá aceptación de este negocio por parte de los dueños de tiendas?
14. ¿Cómo considera usted que debería ser la forma de distribución del pan a las tiendas de Quito?

15. ¿Cuál sería la manera correcta para dar a conocer este producto a los dueños de tiendas?
16. ¿Qué tipo de promociones cree usted que les gustaría a las personas dueñas de tiendas para que distribuyan mi pan?

Manejo de su empresa:

17. ¿Qué métodos se pueden utilizar para el manejo de inventarios en este tipo de empresas?
18. ¿Qué nuevas maquinarias existen para agilizar el proceso de producción?
19. ¿Además de precio y calidad cuál cree que deba ser el valor agregado para que prefieran comprar mi pan en las tiendas y no irse a otras?
20. ¿Qué formas de cobro cree que son las más adecuadas para vender pan a tiendas?
21. ¿Cómo distribuye usted el pan a sus clientes y cuantas veces al día?
22. ¿Cuál considera usted que debería ser el precio del pan popular para que sea competitivo para las tiendas y de cuantos gramos sería este?
23. ¿Qué uso le daría usted al pan si no alcanzaría a venderlo?
24. ¿Qué recomendaciones le haría usted a un centro de producción y distribución de pan a tiendas?

**Anexo 8: Entrevista a experto**

**Nombre del entrevistado:** Andrés Gallegos

**Experiencia:** Fue administrador de panadería la Unión

Industria:

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la industria panadera?
1. ¿Cómo es la competencia para este mercado?
2. ¿Qué factores claves debe contener el pan popular para ser distinguidos de otros?
3. ¿Qué empresas exitosas conoce en la industria y cuáles han sido sus estrategias para crecer?
4. ¿Cuáles considera que son los proveedores más calificados dentro de esta industria en precio y calidad?
5. ¿Qué tipo de promociones cree usted que les gustaría a las personas dueñas de tiendas para que distribuyan mi pan?
6. ¿Cuáles son los panes más consumidos por los quiteños?
7. ¿Cómo distribuye el pan panaderías la Unión y cuantas veces al día?
8. ¿Es difícil conseguir personal para esta industria, que me sugeriría?

Experiencia (Sensación de la industria):

9. ¿Qué panes considera que van ahora van hacia los nuevos gustos y tendencias de los clientes?
10. ¿Dónde se puede conseguir buenos panaderos?

Negocio:

11. ¿Qué ventajas y desventajas le ve usted a la producción y distribución de pan a tiendas en Quito?
12. ¿Cómo considera usted que debería ser la forma de distribución del pan a las tiendas de Quito?
13. ¿Cuál sería la manera correcta para dar a conocer este producto a los dueños de tiendas?

### Manejo de su empresa:

14. ¿Qué métodos se pueden utilizar para el manejo de inventarios en este tipo de empresas?
15. ¿Además de precio y calidad cuál cree que deba ser el valor agregado para que prefieran comprar mi pan en las tiendas y no irse a otras?
16. ¿Qué formas de cobro cree que son las más adecuadas para vender pan a tiendas?
17. ¿Cuál considera usted que debería ser el precio del pan popular para que sea competitivo para las tiendas y de cuantos gramos sería este?
18. ¿Qué uso le daría usted al pan si no alcanzaría a venderlo?
19. ¿Qué procesos efectivos sabe usted al momento de realizar el pan?
20. ¿Qué recomendaciones le haría usted a un centro de producción y distribución de pan a tiendas?

### **Anexo 9: Guía Grupo Focal**

**Moderador:** Valeria Arteaga

**Fecha de la entrevista:** 03/05/2017

**Lugar:** Quito- Ecuador. (Sector Condado.)

**Hora:** 17:00 p.m.

**Duración:** 1 hora

**Perfil del entrevistado:** Consumidores finales de pan.

#### **Gustos por el pan:**

1. ¿Les gusta el pan o lo consumen a manera de costumbre?
2. ¿Cómo les gusta el pan?
3. ¿Prefieren el pan de dulce o de sal?
4. ¿Dónde compran ustedes el pan?
5. ¿Cuánto cuesta el pan que compran?
6. ¿Qué observan cuando compran el pan?
7. ¿Qué tipo de pan les gusta?
8. ¿Qué no les gusta en el pan?
9. ¿Qué factor es importante para ustedes al momento de comprar el pan como, por ejemplo: el servicio, la calidad, el precio, el sabor, la cercanía, la imagen?

#### **Consumo:**

10. ¿Creen que su consumo de pan ha disminuido hoy en día? ¿Por qué?
11. ¿A qué hora compran el pan?
12. ¿Con qué frecuencia compran el pan?
13. ¿Qué días consumen más pan y que días menos?

#### **Sustitutos:**

14. ¿Cuándo no hay pan que comen?
15. ¿Cuándo van a una panadería que más compran aparte del pan?

#### **Mercado:**

16. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que venden este producto sean panaderías o tiendas?
17. ¿Qué precio pagaría por el pan y con qué características?
18. ¿Qué tan sensible es para ustedes el precio del pan?

19. ¿Cuánto les gustaría pagar por el pan que consumen todos los días?
20. ¿Compran en un solo lugar o cuando pasan por otro lugar tienen un pan de preferencia?
21. ¿Prefieren el pan en tienda o en panadería?
22. ¿Qué no les gusta del pan de tienda?
23. ¿Qué promociones les gustaría al comprar el pan?
24. ¿Tienen alguna panadería preferida y por qué?
25. ¿Por qué razones dejarías de comprar pan en un lugar y se irían a otro?
26. ¿Quién se encarga de comprar el pan en sus casas?

### **Anexo 10: Encuesta**

Marque con una X la opción que usted elija:

1. Lo primero que percibe en el pan es:
  - a) Tamaño ( )
  - b) Olor ( )
  - c) Forma ( )
  - d) Otros .....
2. ¿Qué pan compra más?:
  - a) Cachito ( )
  - b) Enrollado ( )
  - c) Reventado ( )
  - d) De dulce ( )
  - e) Gusanito ( )
  - f) Otro: .....
3. ¿Qué hace con el pan que no vendió?
  - a) Se lo queda para usted
  - b) Lo devuelve al distribuidor
  - c) Lo guarda para vender en día siguiente
  - d) Otra: .....
4. ¿Por qué razones se cambiaría de proveedor?
  - a) Precios más bajos ( )
  - b) Mejor calidad ( )
  - c) Mayores promociones ( )
  - d) Puntualidad ( )
5. Que no le gusta de su distribuidor:
  - a) Sanidad ( )
  - b) Puntualidad ( )
  - c) Precio ( )
  - d) Si estoy conforme
6. ¿A qué hora se vende más el pan? .....
7. ¿Cuántos panes vende diarios en promedio?
  - a) 0-150 ( )
  - b) 150-250 ( )
  - c) 250-350 ( )
  - d) 350-450 ( )
  - e) 400-500 ( )
8. ¿A qué hora abre usted la tienda?
  - a) 5:00 ( )
  - b) 6:00 ( )
  - c) 7:00 ( )
  - d) 8:00 ( )

9. ¿A qué hora le gusta que le dejen el pan? Si son dos veces al día marque con X dos veces

Mañana

- a) 5:00 ( )
- b) 6:00 ( )
- c) 7:00 ( )
- d) 8:00 ( )
- e) 9:00 ( )

Tarde

- a) 12:00-1:00 ( )
- b) 2:00-4:00 ( )
- c) 5:00-7:00 ( )
- d) 7:00-9:00 ( )

10. ¿Qué valora más cuando le distribuyen el pan?

- a) Servicio ( )
- b) Calidad ( )
- c) Puntualidad ( )
- d) Precio ( )

11. ¿Cómo le gustaría hacer el pedido?

- a) Llamada ( )
- b) Mensaje/Whatsapp ( )
- c) Sitio web/E-mail ( )
- d) Personal ( )

12. ¿Coloca en un lugar visible el pan?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Quién le distribuye el pan le brinda algún tipo de promoción?

SI,

CUAL \_\_\_\_\_

NO ( )

14. ¿Qué promociones le gustaría para comprar el pan?

- a) Que cada 24 panes se regale uno ( )
- b) Precio bajo ( )
- c) Que se le regale el pan para su café ( )
- d) Otro \_\_\_\_\_

15. ¿Quisiera algún tipo de ayuda publicitaria para el pan?

- a. Volantes ( )
- b. Posters publicitarios para la entrada ( )
- c. Degustaciones a los clientes ( )
- d. Otro \_\_\_\_\_

16. ¿A qué precio vende usted el pan que más se vende:

17. ¿A qué precio compra usted el pan y a qué precio lo vende?

Compra ( ) Vende ( )

18. ¿A qué precio usted compraría este producto y consideraría que es Barato? (0.09 – 0.40 centavos) \_\_\_\_\_

19. ¿Qué precio de este producto es Tan Barato que dudaría de su calidad y ya no lo compraría? (\$0.09-\$0.40 centavos) \_\_\_\_\_

20. ¿A qué precio usted compraría este producto, pero consideraría que es Caro? (\$0.09-\$0.40 centavos) \_\_\_\_\_

21. ¿Qué precio de este producto es Tan Caro que no lo compraría por muy bueno que fuese? (\$0.09-\$0.40 centavos) \_\_\_\_\_

## Anexo 11: Matriz de correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	
	1																				
P1	-0,234	1																			
P2	0,016	0,107	1																		
P3	-0,098	0,036	0,153	1																	
P4	0,371	-0,005	-0,096	0,181	1																
P5	-0,012	0,096	-0,128	-0,022	-0,039	1															
P6	0,643	-0,208	-0,149	-0,048	0,605	-0,215	1														
P7	0,011	-0,278	-0,371	-0,042	-0,157	-0,286	-0,143	1													
P8	0,073	-0,112	-0,343	0,074	0,213	-0,318	-0,006	0,627	1												
p9	-0,420	0,394	0,268	-0,080	-0,097	-0,105	-0,280	0,070	-0,192	1											
p10	0,393	-0,220	0,119	0,087	0,227	-0,118	0,381	0,255	0,481	-0,267	1										
p11	0,372	-0,207	0,555	-0,148	-0,034	0,238	-0,052	-0,159	-0,343	-0,073	0,193	1									
p12	0,158	0,362	0,323	-0,248	-0,390	0,207	-0,224	-0,055	-0,118	0,101	-0,123	0,343	1								
p13	0,328	-0,205	0,285	0,135	-0,076	0,044	-0,248	0,055	0,118	-0,226	0,312	0,514	0,176	1							
p14	0,178	0,020	0,151	0,416	0,105	-0,045	-0,044	0,206	0,354	0,042	0,463	0,144	0,008	0,648	1						
p15	0,111	0,209	-0,568	0,103	0,367	0,135	0,362	-0,091	0,249	-0,094	-0,126	-0,736	-0,130	-0,358	0,014	1					
p16	-0,110	-0,249	-0,505	-0,273	-0,170	0,070	0,044	0,349	0,248	-0,135	-0,041	-0,365	-0,191	-0,336	-0,218	0,285	1				
p17	0,307	-0,499	-0,590	-0,195	0,169	-0,178	0,328	0,460	0,421	-0,378	0,148	-0,329	-0,395	-0,107	-0,192	0,333	0,753	1			
p18	0,409	-0,298	-0,315	-0,080	0,406	-0,304	0,495	0,237	0,215	-0,238	0,235	-0,135	-0,394	-0,185	-0,310	0,164	0,296	0,711	1		
p19	0,221	0,011	-0,346	0,008	0,269	-0,325	0,264	0,051	0,210	-0,255	0,093	-0,420	-0,522	-0,165	-0,333	0,274	0,148	0,544	0,706	1	
p20	0,400	-0,038	-0,332	-0,139	0,148	-0,264	0,201	0,333	0,646	-0,155	0,360	-0,159	0,062	0,249	0,287	0,200	0,047	0,288	0,198	0,223	1

## Anexo 12: Preguntas para la matriz de correlación:

- Lo primero que percibe en el pan es:
  - Tamaño ( )
  - Olor ( )
  - Forma ( )
  - Otros .....
- ¿Qué pan compra más?:
  - Cachito ( )
  - Enrollado ( )
  - Reventado ( )
  - De dulce ( )
  - Gusanito ( )
  - Otro: .....
- ¿Qué hace con el pan que no vendió?
  - Se lo queda para usted
  - Lo devuelve al distribuidor
  - Lo guarda para vender en día siguiente
  - Otra: .....
- ¿Por qué razones se cambiaría de proveedor?
  - Precios más bajos ( )
  - Mejor calidad ( )
  - Mayores promociones ( )
  - Puntualidad ( )
- Que no le gusta de su distribuidor:
  - Sanidad ( )
  - Puntualidad ( )
  - Precio ( )
  - Si estoy conforme
- ¿Cuántos panes vende diarios en promedio?
  - 0-150 ( )
  - 150-250 ( )
  - 250-350 ( )
  - 350-450 ( )
  - 450-550 ( )
- ¿A qué hora abre usted la tienda?
  - 5:00 ( )
  - 6:00 ( )

- c) 7:00 ( )
- d) 8:00 ( )

8. ¿A qué hora le gusta que le dejen el pan? Si son dos veces al día marque con X dos veces

Mañana

- a) 5:00 ( )
- b) 5.30 ( )
- c) 6:00 ( )
- d) 7:00 ( )
- e) 8:00 ( )

Tarde

- a) 12:00-1:00 ( )
- b) 2:00-4:00 ( )
- c) 5:00-7:00 ( )
- d) 7:00-9:00 ( )

10. ¿Qué valora más cuando le distribuyen el pan?

- a) Servicio ( )
- b) Calidad ( )
- c) Puntualidad ( )
- d) Precio ( )

11. ¿Cómo le gustaría hacer el pedido?

- a) Llamada ( )
- b) Mensaje/Whastapp ( )
- c) Sitio web/E-mail ( )
- d) Personal ( )

12. ¿Coloca en un lugar visible el pan?

- SI ( )
- NO ( )

13. ¿Quién le distribuye el pan le brinda algún tipo de promoción?

- SI,
- CUAL \_\_\_\_\_
- NO ( )

14. ¿Qué promociones le gustaría para comprar el pan?

- a) Que cada 24 panes se regale uno ( )
- b) Precio bajo ( )
- c) Que se le regale el pan para su café ( )
- d) Otro \_\_\_\_\_

15. ¿Quisiera algún tipo de ayuda publicitaria para el pan?

- a. Volantes ( )
- b. Posters publicitarios para la entrada ( )
- c. Degustaciones a los clientes ( )
- d. Otro \_\_\_\_\_

16. ¿A qué precio vende usted el pan que más se vende:

- 0,12
- 0,13
- 0,14
- 0,15
- 0,16

17. ¿A qué precio compra usted el pan ?

- 0,1
- 0,11
- 0,12
- 0,13

18. ¿A qué precio usted compraría este producto y consideraría que es Barato? (0.09 – 0.40 centavos) \_\_\_\_\_

- 0,09
- 0,1
- 0,11
- 0,12
- 0,13

19. ¿Qué precio de este producto es Tan Barato que dudaría de su calidad y ya no lo compraría? (\$0.09-\$0.40 centavos) \_\_\_\_\_

- 0,06
- 0,07
- 0,08
- 0,09
- 0,1

20. ¿Qué precio de este producto es Tan Caro que no lo compraría por muy bueno que fuese? (\$0.09-\$0.40 centavos) \_\_\_\_\_

- 0,12
- 0,15
- 0,16
- 0,18
- 0,2
- 0,25
- 0,4

### **Anexo 13: Detalle de maquinaria y equipos**

<b>Equipos</b>	<b>Capacidad máxima</b>	<b>Número</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Transporte e instalación de hornos		1	600,00	600,00
Paneras de madera	9 canastas cada una	2	900,00	1.800,00
Enfriador y congelador		1	3.000,00	3.000,00
Mesa de trabajo 1m por 2.29 de acero		1	450,00	450,00
Amasadora rápida con temporizador	50 libras de 220w	1	1.650,00	1.650,00
Batidora industrial con gancho, escudo y globo	30 litros	1	1.050,00	1.050,00
Divisora de 36 porciones		1	950,00	950,00
Coches móviles en acero inoxidable	para 12 latas	4	290,00	1.160,00
Latas troqueladas		75	17,00	1.275,00
Latas perforadas		3	35,00	105,00
Horno rotativo a diésel marca Macadams modelo baby Kestrel serie número MR 1380 capacidad para 24 bandejas	24 bandejas	2	19 200	38.400
Cámara de fermentación de frío, calor y humedad de fabricación nacional	Capacidad 40 bandejas	2	6.000	12.000
5 mesas con 20 sillas			120,00	600
Balanza digital	capacidad 30 kilos	1	160,00	160,00
Vitrina caliente		1	290,00	290,00
Juego de boquillas		1	31,21	31,21
Manga		1	7,27	7,27
Pala para azúcar		1	3,38	3,38
Pala para azúcar		1	3,57	3,57
Espátula		1	14,26	14,26
bolillo		1	2,60	2,60
bolillo grande		1	31,50	31,50

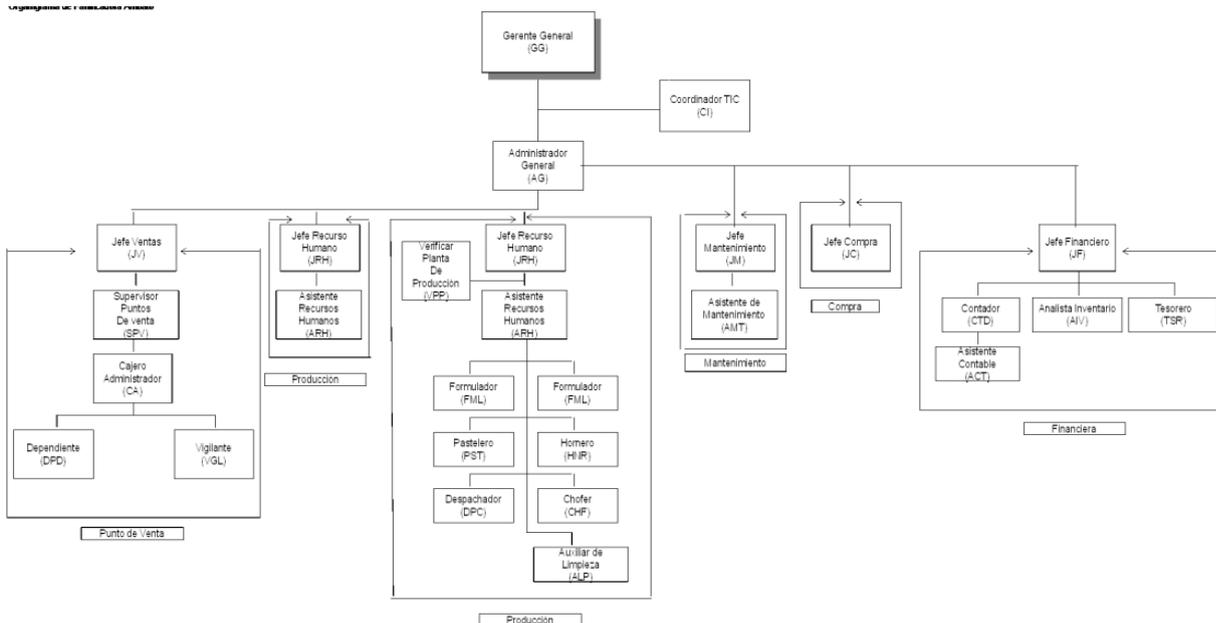
cortador de masa		1	8,55	8,55
Salsero grabado		1	5,47	5,47
Salsero grabado		1	1,37	1,37
Diesel para horno	20 galones	1	20,00	20,00
Tazones plásticos		4	5,00	20,00
Cuchillos		4	5,00	20,00
Estantería		1	100,00	100,00
Frascos para esencias		10	20,00	200,00
Balanza electrónica de gramos		1	75,00	75,00
Balanza de reloj con plato		1	30,00	30,00
Brocha		2	10,00	20,00
Canastas plásticas		3	5,00	15,00
Fregadero de 3 pozos de acero inoxidable		1	250,00	250,00
Mesa de acero inoxidable de 1.20m por 0.80 cm		1	200,00	200,00
Utensilios		10	80,00	800,00
Trapeador, escoba, guantes, manteles, recogedor.		5	13,21	66,05
Tarro de basura		1	50,00	50,00
Gorros y delantales		4	50,00	200,00
				<b>65645.23</b>

**Anexo 14: Detalle de equipo y mobiliario:**

Implementos	Valor unitario	Número	Valor total
Escritorios	180	1	180
Teléfonos	45	1	45
Impresoras	300	1	300
Sillas	45	2	90
Computadores	750	1	750
Equipos comunicación	110	1	110
		<b>Total</b>	<b>1.475</b>

**Anexo 15: Organigrama de Panificadora Ambato**

Legenda de símbolos:



### Anexo 16: Detalle de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gastos sueldos	19.567	28.596	28.815	30.294	31.182
Gastos generales	22.072	29.934	39.969	41.170	42.408
Gastos de depreciación	1.221	2.221	3.221	3.025	3.025
Gastos de amortización	300	300	300	300	300
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Gastos de intereses	2.482	2.061	1.577	1.020	381

### Anexo 17: Estado de ingresos y egresos

	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Ventas	8.346,78	8.346,78	8.371,83	8.409,54	8.460,06	8.514,99
Costo de los productos vendidos	4.324,65	4.393,85	4.400,18	4.408,66	4.417,88	4.427,88
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>4.022,13</b>	<b>3.952,93</b>	<b>3.971,65</b>	<b>4.000,88</b>	<b>4.042,18</b>	<b>4.087,11</b>
Gastos sueldos	1.630,62	1.630,62	1.630,62	1.630,62	1.630,62	1.630,62
Gastos generales	3.321,00	3.321,00	1.921,00	1.621,00	1.621,00	1.621,00
Gastos de depreciación	101,78	101,78	101,78	101,78	101,78	101,78
Gastos de amortización	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(1.056,27)</b>	<b>(1.125,47)</b>	<b>293,25</b>	<b>622,48</b>	<b>663,78</b>	<b>708,70</b>
Gastos de intereses	221,52	218,95	216,35	213,72	211,06	208,37
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(1.277,79)</b>	<b>(1.344,42)</b>	<b>76,90</b>	<b>408,76</b>	<b>452,72</b>	<b>500,34</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	(191,67)	(201,66)	11,53	61,31	67,91	75,05
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(1.086,12)</b>	<b>(1.142,76)</b>	<b>65,36</b>	<b>347,45</b>	<b>384,81</b>	<b>425,29</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	(238,95)	(251,41)	14,38	76,44	84,66	93,56
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(847,17)</b>	<b>(891,35)</b>	<b>50,98</b>	<b>271,01</b>	<b>300,16</b>	<b>331,72</b>

### Anexo 18: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	5.391	47.685	90.130	94.028	102.812
<b>Utilidad Neta</b>		1.842	42.007	83.144	90.415	97.929
<b>Depreciaciones y amortización</b>						
+ Depreciación		1.221	2.221	3.221	3.025	3.025
+ Amortización		300	300	300	300	300
+ Cuentas por pagar a proveedores		1.248	1.288	1.291	46	6
+ Sueldos por pagar		772	129	-	-	0
+ Impuestos		7	1.740	2.174	243	1.553
Actividades de Inversión	(88.620)		(20.000)	(20.000)	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(88.620)		(20.000)	(20.000)	-	-

Actividades de Financiamiento	94.937		16.759	16.275	(4.281)	(4.921)
<b>+ Deuda Largo Plazo al final del periodo</b>	18.987	16.168	(3.073)	(3.725)	(4.281)	(4.921)
<b>Pago de dividendos</b>		-	-	-	-	-
<b>+ Capital</b>	75.950		20.000	20.000	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	6.317	2.571	44.444	86.405	89.747	97.892
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		6.317	8.888	53.332	139.737	229.484
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>6.317</b>	<b>8.888</b>	<b>53.332</b>	<b>139.737</b>	<b>229.484</b>	<b>327.376</b>

### Anexo 19: Flujo de caja del proyecto

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		5.260	65.420	126.983	137.393	148.086
Gastos de depreciación		4.407	5.724	6.724	6.627	6.611
Gastos de amortización		300	300	300	300	300
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		417	9.504	18.811	20.456	22.156
22% IMPUESTO A LA RENTA		519	11.848	23.451	25.502	27.621
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		9.031	50.092	91.745	98.363	105.220
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(6.317)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	11.552	4.417	4.291	(21)	(1.216)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(19.022)
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(6.317)	11.552	4.417	4.291	(21)	(20.238)
INVERSIONES	(88.620)	-	(20.000)	(20.000)	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	4.007
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	118
<b>GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(88.620)	-	(20.000)	(20.000)	-	4.125
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(94.937)	20.582	34.509	76.036	98.341	89.108

