

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN Y CHOCOLATE
TRADICIONALES DE AMBATO EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Profesor Guía: Ing. Rodrigo Gangotena

**AUTORAS: PATRICIA AMPARO NARANJO JURADO
MARÍA ALEJANDRA NARANJO DÁVILA**

QUITO, Agosto 2006

AGRADECIMIENTOS

A Dios por habernos permitido culminar una de las metas más grandes de nuestra vida, por ser quien nos dio fuerza en cada paso.

A nuestros padres por su incondicional amor y apoyo.

A Rodrigo Gangotena por su gran apoyo y orientación en el desarrollo de este plan de negocios.

A la Universidad de las Américas y a todos aquellos que colaboraron con conocimientos, que con su esmerada dedicación y sacrificio desinteresado hicieron posible la culminación de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia por todo el apoyo y amor que me han sabido brindar durante toda mi vida, por haberme enseñado que el culminar etapas implica cambios extremos que simbolizan procesos internos de superación.

Patricia Naranjo

A mis Padres y hermanos por el apoyo y cariño incondicional que me han brindado durante toda mi carrera, en especial a mi madre por su ejemplo y por ser quien me impulsa a salir adelante.

A Francisco Castillo por toda su ayuda y soporte en la elaboración de este proyecto, por su cariño y paciencia.

Ma. Alejandra Naranjo.



La Casa de las
Tradiciones

RESUMEN EJECUTIVO

Debido al constante crecimiento de la industria alimenticia, los hábitos de consumo de las personas, y los beneficios que brindan el pan y el chocolate¹, nace la idea de crear este plan de negocio que a más de rescatar una tradición ofrecerá productos artesanales, que serán reconocidos por su autenticidad, calidad y buen sabor.

La Empresa se dedicará a la producción y comercialización de pan y chocolate tradicionales de Ambato; se encuentra dentro del sector manufacturero y forma parte de la industria alimenticia.

El pan se lo transportará crudo desde la ciudad de Ambato en estado de congelación, se lo almacenará en un cuarto frío, y mediante el respectivo proceso se obtendrá el producto final. El Chocolate se lo venderá preparado y en tableta.

La distribución de los productos se la realizará de forma directa, es decir del productor hacia el consumidor final, brindando un servicio personalizado, sin encarecer el producto con la participación de intermediarios. Los productos se darán a conocer mediante publicidad móvil y publicidad en cada punto de venta.

¹ Ver Anexo A1 "BENEFICIOS DEL PAN Y DE CHOCOLATE"

Al rescatar tradiciones y ofrecer productos de calidad que sean reconocidos por su autenticidad, buen sabor y particularidad, se deberá crear una cultura organizacional orientada a brindar un ambiente familiar.

En los últimos años, la industria alimenticia se ha desarrollado gracias a la estabilidad de los precios, el desarrollo tecnológico, la apertura de nuevos mercados en el exterior, la cobertura del mercado interno y el mejoramiento de la calidad, pero cada vez es más difícil conseguir productos artesanales como el pan y chocolate de Ambato, ya que por simplificar procesos para optimizar tiempo y recursos, son cada vez más industrializados y han perdido ciertas características que los hacen únicos.

En el Ecuador diariamente se venden 12,6 millones de panes aproximadamente, lo que resulta favorable tanto para los negocios que se encuentran en la industria como para nuevos interesados en ingresar a la misma, porque a pesar de que el mercado está segmentado, sigue creciendo.

“La casa de las tradiciones”, es un proyecto que ha sido creado con la finalidad de satisfacer necesidades latentes de un segmento de mercado exigente, que a más de comprar un producto, busca rescatar una tradición. El negocio se ubicara en una zona comercial de Quito donde no existe otro lugar en el que se comercialicen estos productos. Es importante mencionar que actualmente, en el mercado existe gran variedad de productos que pretenden cubrir diferentes

necesidades, por lo que los productos sustitutos se han apoderado de varios segmentos de mercado, por ser más fáciles de conseguir.

Una vez que se identificó el mercado potencial, con el objetivo de analizar el mercado objetivo, se utilizaron 3 tipos de investigación: entrevistas, encuestas y grupos focales, con lo que se pudo segmentar el mercado y subdividirlo en un segmento primario que define el concepto de negocio (Pan y chocolate de Ambato), y un segmento secundario que es muy importante ya que comprende casi el 50% de los ingresos (venta exclusivamente de pan). De esta investigación de mercado se obtuvo una base para poder conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales, y lo más importante, es que se verificó que los consumidores están dispuestos a pagar más si encuentran un valor agregado que cubra sus necesidades.

.A lo largo del proyecto, se van a abrir 2 sucursales en lugares estratégicos de la ciudad de Quito, y para mantener o incrementar las ventas, se introducirán nuevos tipos de pan constantemente, además de diversos productos artesanales.

Para el análisis financiero se analizaron tres escenarios: optimista, normal y pesimista bajo dos alternativas: con apalancamiento y sin apalancamiento. En los tres escenarios se obtuvieron un VAN positivo y una TIR mayor que el costo de oportunidad, por lo que se puede concluir que el proyecto es rentable en todos los escenarios, y se recomienda ponerlo en práctica.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	5
2.1.1 Antecedentes del sector manufacturero	5
2.1.2 Entorno del sector manufacturero	6
2.2 LA INDUSTRIA	9
2.2.1 Antecedentes	9

2.2.2 La industria alimenticia	10
2.2.3 Sub-industria de la panificación	13
2.3 EL NEGOCIO	15
2.3.1 Antecedentes	15
2.3.2 Definición del negocio	16
2.3.3 Factores externos	17
2.3.3.1 Factores políticos	17
2.3.3.1.1 Crisis políticas	18
2.3.3.1.2 TLC	18
2.3.3.2 Factores legales	19
2.3.3.3 Factores sociales	22
2.3.3.3.1 Migración	22
2.3.3.3.2 Huelgas	23
2.3.3.3.3 Corrupción	24
2.3.3.3.4 Clases socio-económicas	25
2.3.3.4 Factores económicos	25
2.3.3.4.1 Riesgo país	25
2.3.3.4.2 Inflación	26
2.3.3.4.3 Tasas de interés	28
2.3.3.4.4 Empleo	29
2.3.3.5 Factor tecnológico	29
2.3.3.6 Factor cultural	30
2.3.3.6.1 Hábitos de consumo	30
2.3.3.6.2 Las tiendas de barrio	31

2.3.3.6.3 Nuevas tendencias	31
2.3.3.7 Factor ambiental	31
2.3.4 Diagrama del producto genérico	32
2.3.4.1 Materias primas para la elaboración del pan	33
2.3.4.1.1 Harina Blanca	33
2.3.4.1.2 Harina Integral	33
2.3.4.1.3 Levadura	34
2.3.4.1.4 Agua	34
2.3.4.1.5 Azúcar	34
2.3.4.1.6 Grasas	34
2.3.4.1.7 Sal	35
2.3.4.1.8 Huevo	35
2.3.4.2 Materias primas para la elaboración del chocolate	35
2.3.4.2.1 Chocolate	35
2.3.4.2.2 Esencia de vainilla	35
2.3.4.2.3 Canela	36
2.3.4.3 Herramientas y equipos	36
2.3.4.4 Proveedores	36
2.3.4.4.1 Proveedores de equipo industrial	37
2.3.4.5 Fabricantes	37
2.3.4.6 Canales de distribución	38
2.3.4.7 Consumidor final	39
2.3.5 Fuerzas competitivas	39

2.3.5.1 Amenaza de nuevos competidores	40
2.3.5.2 Rivalidad entre competidores	41
2.3.5.3 Productos sustitutos	42
2.3.5.4 Poder de negociación de los clientes	42
2.3.5.5 Poder de negociación de los proveedores	43
2.3.6 Evaluación general de la perspectiva del negocio	43
2.3.6.1 Matriz EFE	45
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
3.1 INTRODUCCIÓN	46
3.2 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	47
3.2.1 Objetivos de investigación	47
3.2.1.1 Objetivo general	47
3.2.1.2 Objetivos específicos	47
3.2.2 Hipótesis	47
3.2.3 Situación de decisión	48
3.2.3.1 Reconocimiento de la oportunidad	48
3.2.3.2 Identificación del problema	49
3.2.4 Rol del investigador	49
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.3.1 Diseño cuantitativo	50
3.3.2 Diseño cualitativo	50

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	51
3.4.1 Fuentes primarias	51
3.4.2 Fuentes secundarias	51
3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN	52
3.6 EJECUCIÓN	52
3.6.1 Entrevistas	52
3.6.1.1 Objetivos	53
3.6.1.2 Resultados	53
3.6.2 Grupos focales	58
3.6.2.1 Objetivos	59
3.6.2.2 Resultados	60
3.6.3 Encuestas	63
3.6.3.1 Objetivos	63
3.6.3.2 Resultados	64
3.7 ANÁLISIS CRUZADO	66
3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	67
CAPÍTULO 4: LA EMPRESA	69
4.1 VISIÓN	69
4.2 MISIÓN	69
4.3 VALORES ORGANIZACIONALES	70

4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	71
4.5 OBJETIVOS POR ÁREA	72
4.5.1 Operaciones	72
4.5.2 Finanzas	73
4.5.3 Recursos Humanos	74
4.5.4 Mercadeo y ventas	75
4.6 ESTRATEGIAS	75
4.6.1 ¿Quién es mi cliente?	75
4.6.2 ¿Qué productos ofrece la empresa?	76
4.6.3 ¿Cómo lo hace?	76
4.6.3.1 Cadena del valor	76
4.6.3.1.1 Actividades primarias	78
4.6.3.1.2 Actividades de apoyo	87
4.6.3.2 Escala Estratégica	89
4.6.3.3 Ambiente organizacional de la empresa	95
CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING	101
5.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	101
5.1.1 Análisis de la situación	102
5.1.1.1 Entorno	102
5.1.1.2 Empresa	103
5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	103
5.2.1 Competencia	103

5.2.2 Segmentación	106
5.2.2.1 Macro segmentación	107
5.2.2.2 Micro segmentación	109
5.2.3 Estrategia de posicionamiento	112
5.2.3.1 Especialización	112
5.2.3.2 Integración vertical	112
5.2.3.3 Calidad del producto	113
5.2.3.4 Diferenciación	114
5.2.3.5 Marca	115
5.2.4 Estrategia de comunicación	115
5.2.5 Marketing Mix	116
5.2.5.1 Producto y servicio	116
5.2.5.2 Promoción y publicidad	118
5.2.5.3 Precio	120
5.2.5.4 Distribución	121
5.2.6 Imagen corporativa	122
5.2.7 Proyecciones de ventas	122
5.5.6.1 Segmento Primario	122
5.5.6.2 Segmento Secundario	127
CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN FINANCIERA	133
6.1 SUPUESTOS	133
6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	136
6.2.1 Valor actual neto (VAN)	137

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	137
6.2.3 Punto de equilibrio	138
6.2.4 Período Real de Recuperación (PRR)	140
6.2.5 Relación Beneficio/Costo	141
CAPÍTULO 7: PLAN DE CONTINGENCIA	143
7.1 INTRODUCCIÓN	143
7.2 POSIBLES RIESGOS	143
7.2.1 Materia Prima	143
7.2.1.1 Harina	143
7.2.1.2 Gas	144
7.2.1.3 Pan congelado	145
7.2.2 Nuevos competidores con productos similares	146
7.2.3 Crisis políticas o económicas	147
7.2.4 Huelgas	148
7.2.5 Personal	148
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	155
PUBLICACIONES	156
ENTREVISTAS	157
INTERNET	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1	Producto Interno Bruto	5
GRÁFICO 2.2	Sector Manufacturero vs PIB	7
GRÁFICO 2.3	Evolución del Sector Manufacturero	8
GRÁFICO 2.4	Industria Alimenticia	10
GRÁFICO 2.5	Riesgo País	26
GRÁFICO 2.6	Inflación promedio anual	27
GRÁFICO 2.7	Tasas de interés Activa	28
GRÁFICO 3.1	Quien Influye en la compra de pan en su casa	64
GRÁFICO 3.2	Que tipo de pan consumen?	65
GRÁFICO 5.1	Plan de Marketing	101
GRÁFICO 5.2	Características a las que se le da mayor importancia al momento de la compra	109
GRÁFICO 5.3	Canales de distribución de mayor preferencia	110
GRÁFICO 5.4	Tipo de pan que consumen	111

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1	Principales productos de la Industria Alimenticia	12
TABLA 2.2	Producción por provincias de Alimentos y Bebidas	13
TABLA 2.3	Matriz de evaluación de los factores externos	45
TABLA 4.1	Proveedores de insumos para el pan elaborado	79
TABLA 4.2	Proveedores de insumos para el chocolate	80
TABLA 5.1	Competidores	104
TABLA 5.2	Análisis de precios de la Competencia	104
TABLA 5.3	Gastos de Publicidad	120
TABLA 5.4	Precios del pan y del chocolate	121
TABLA 5.5	Proyección de Ventas Segmento Primario	123
TABLA 5.6	Proyección de Ventas Segmento Secundario	128
TABLA 5.7	Proyección de Ventas por tipo de pan-combo	132
TABLA 6.1	Valor Actual Neto VAN	137
TABLA 6.2	Tasa Interna de Retorno	138
TABLA 6.3	Periodo Real de Recuperación sin apalancamiento	140
TABLA 6.4	Periodo Real de Recuperación con apalancamiento	140
TABLA 6.5	Relación Beneficio/Costo	141

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1	Definición del Negocio	16
FIGURA 2.2	Diagrama de Flujo Genérico para el negocio	33
FIGURA 2.3	Canal de Distribución	39
FIGURA 2.4	Diagrama de las Fuerzas Competitivas	40
FIGURA 4.1	Diagrama de la Cadena de Valor de la Empresa	77
FIGURA 4.2	Escala Estratégica	90
FIGURA 4.3	Ambiente Organizacional	96
FIGURA 4.4	Organigrama	98

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A1 Beneficios del Pan y del Chocolate

ANEXO B

ANEXO B1 Estrella Sectorial – Fuerzas de Porter

ANEXO B2 Análisis de los Factores Externos

ANEXO C

ANEXO C1 Esquema de Preguntas de la Entrevista

ANEXO C2 Guía de preguntas para utilizarse en el grupo focal

ANEXO C3 Marco Muestral

ANEXO C4 Esquema de preguntas para las Encuestas

ANEXO C5 Resultados de las Encuestas

ANEXO D

ANEXO D1 Funda de Papel para pan y chocolate en tableta.

ANEXO E

ANEXO E1 Plano del local

ANEXO E2 Logotipo de la empresa

ANEXO F

ANEXO F1 Requisitos para la conformación de una Compañía

Limitada

ANEXO F2 Estructura Accionaria

ANEXO F3 Amortización del Crédito

ANEXO F4 Inversiones

ANEXO F5 Capital de Trabajo

ANEXO F6 Distribución de los hornos y del cuarto frío

ANEXO F7 Depreciaciones

ANEXO F8 Amortizaciones

ANEXO F9 Gastos

ANEXO F10 Valores de Salvamento

ANEXO F11 Información del personal

ANEXO F12 Nómina

ANEXO F13 Costo de Oportunidad

ANEXO F14 Punto de Equilibrio

ANEXO F15 Flujos de Efectivo

CAPITULO 1



La Casa de las
Tradiciones

CAPÍTULO 1

COMERCIALIZACIÓN DE PAN Y CHOCOLATE TRADICIONALES DE AMBATO EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1 INTRODUCCIÓN

En un inicio la preparación del pan estaba a cargo de las amas de casa, mismas que lo elaboraban de manera artesanal, es decir, sin la utilización de maquinarias. En la ciudad de Quito, empieza a desarrollarse la industria de la panificación a principios de siglo, iniciándose la competencia de la panadería al explotar recetas tradicionales y crear una extensa variedad con el paso de los años.

Actualmente, el consumo de pan sigue siendo uno de los rubros más importantes dentro de la canasta de consumo, debido a que en países como el nuestro, los gustos y preferencias de los consumidores mantienen tradiciones propias de cada región.

Nuevos productos alimenticios están entrando al mercado periódicamente y, sin duda, la competencia es enorme, por lo que el siguiente proyecto tiene la finalidad de ofrecer productos de calidad que sean reconocidos por ser tradicionales, y en especial por su autenticidad, buen sabor y particularidad, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores y realizar los deseos

de las creadoras de un concepto de negocio en el cual, no solamente se ofrece un producto, sino también la sensación de rescatar una tradición.

La empresa "*La casa de las tradiciones*", se dedicará a la producción y comercialización de pan y chocolate tradicionales de Ambato, en la ciudad de Quito, en zonas estratégicas en las que es muy difícil conseguir este tipo de productos, ofreciendo calidad, servicio personalizado y creando un ambiente familiar, lo que representa una oportunidad para la empresa al conjugar factores que para los consumidores son muy importantes.

El proyecto se ha desarrollado para ser implementado en la ciudad de Quito, ya que esta ciudad cuenta con las condiciones climatológicas favorables para la comercialización de este tipo de productos, además de poseer gran concentración de ecuatorianos. Conocemos que el implementar un proyecto conlleva mucho riesgo, por lo que se ha analizado varios escenarios en los cuales se deben capitalizar oportunidades y enfrentar amenazas del entorno.

Para la empresa la autenticidad de sus productos es un factor importante, y se han establecido alianzas estratégicas con el principal proveedor de pan ya que es una de las piezas claves para del desarrollo del presente proyecto.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de crear una empresa que produzca y comercialice productos tradicionales en la ciudad de Quito orientada a rescatar tradiciones culinarias.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las oportunidades y amenazas del entorno en el cual se va a desarrollar el proyecto.
- Evaluar la posibilidad de incursionar en la industria como una nueva alternativa.
- Investigar el comportamiento del mercado en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores.
- Establecer estrategias de posicionamiento que velen por el futuro del nuevo emprendimiento, para lo cual se ha utilizado las herramientas necesarias, para poder indagar en el comportamiento de varios tipos de consumidores y sus estilos de vida, determinando de esta manera el segmento de mercado al cual se va a dirigir el producto.
- Analizar el posicionamiento del pan y chocolate tradicionales de Ambato en la ciudad de Quito, para así crear un concepto de negocio.
- Determinar la rentabilidad del proyecto.
- Lograr que inversionistas reconozcan el potencial de la empresa, de tal manera que se puedan obtener los recursos necesarios para poder

expandirse en nuevas áreas geográficas con la finalidad de captar mayor número de clientes.



CAPITULO 2



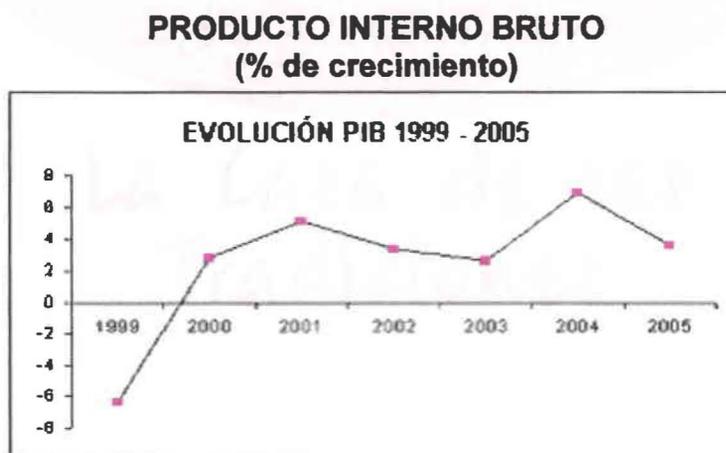
La Casa de las
Tradiciones

CAPÍTULO 2

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1 Antecedentes del sector manufacturero

Como consecuencia de la estabilización en la inflación, las mejoras en la recolección de impuestos y la privatización en gran parte del sector público, en los últimos años (después de la dolarización) se ha registrado un incremento positivo del PIB, proveyendo al Ecuador de una economía de crecimiento medianamente considerable. A partir del año 2000 la economía ecuatoriana se ha caracterizado por su variabilidad, reflejada en la evolución del Producto Interno Bruto (PIB), como se muestra a continuación:



FUENTE: CUENTAS NACIONALES – BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 2.1

A pesar del desempeño de la actividad económica, el crecimiento del PIB después de la dolarización, no ha logrado que la economía crezca en la misma proporción, ya que si bien el PIB es superior al de años anteriores, no ha

mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos, logrando que la economía del país siga estancada.

Desde el punto de vista sectorial, el PIB en el 2005 alcanzó el 3,6% y se basó en el dinamismo de casi todos los sectores productivos; de 30 sectores económicos que lo componen, 28 registraron crecimiento de sus niveles de producción en este periodo¹. Los sectores que tiene mayor incidencia en el PIB, son el sector manufacturero que representó el 13% en el 2005, la explotación de minas y canteras con un 23% de participación, el comercio al por mayor y menor con el 15%, y otros servicios con el 14%.

Las ramas de actividad más dinámicas en el 2005 son: elaboración de cereales y panadería (6.7%), productos de la caza y la pesca (5.8%), y, elaboración de otros productos alimenticios (5.7%).²

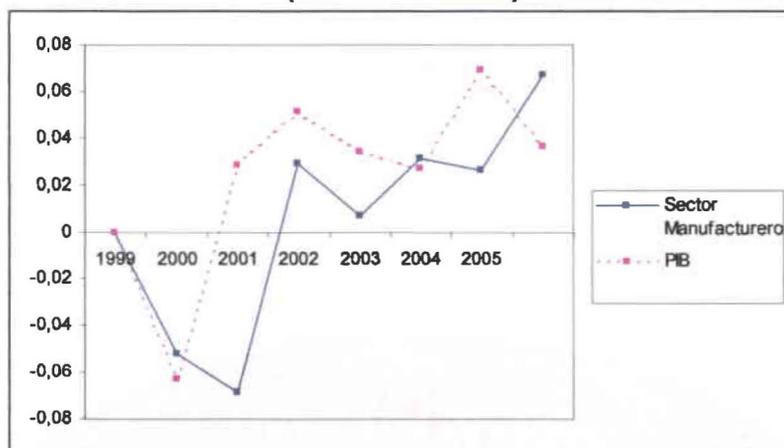
2.1.2 Entorno del sector manufacturero

El desarrollo del Ecuador está siendo influenciado por factores externos que han beneficiado a ciertos sectores y han perjudicado a otros; pero refiriéndonos específicamente al Sector manufacturero, en los últimos años se ha registrado un notable crecimiento, que muchas industrias lo han sabido aprovechar, como se muestra en el Gráfico 2.2.

¹ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>

² <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>

SECTOR MANUFACTURERO VS PIB (% crecimiento)



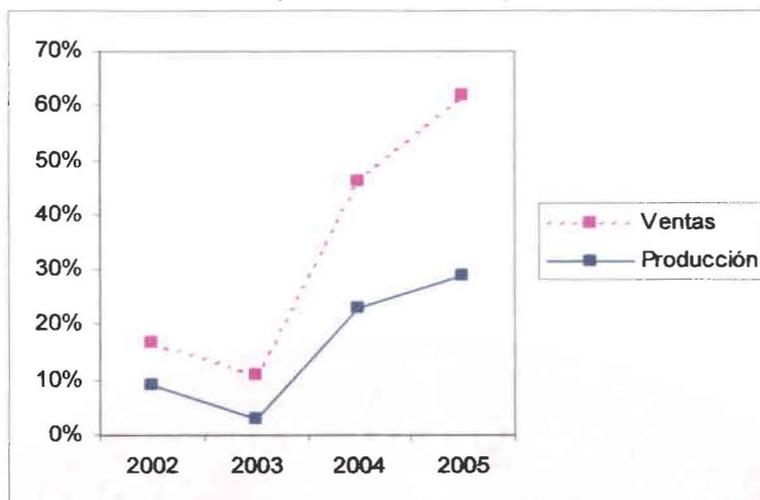
FUENTE: CUENTAS NACIONALES – BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 2.2

Cabe destacar que, a pesar de que el Sector manufacturero es uno de los de mayor incidencia dentro del PIB (13%), su nivel de crecimiento no ha logrado igualarse, ya que su evolución no es equivalente y su nivel de desarrollo no ha logrado un incremento de su participación dentro del PIB.

En los últimos años, las empresas manufactureras registraron una recuperación en su actividad, en función de que los volúmenes de producción y ventas se incrementaron como se indica en la Gráfico 2.3, dando lugar a un incremento en el personal ocupado, al igual que la demanda, mejorando de esta manera la situación de las empresas del sector.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO (% crecimiento)



FUENTE: ENCUESTA DE EVOLUCIÓN INDUSTRIAL, BCE
ELABORADO POR: Autora

Gráfico 2.3

En lo que respecta al 2005, se incrementó la producción en un 29% y las ventas en un 33%, dado que los empresarios que pertenecen a este sector, desplegaron una serie de acciones para dar un mayor dinamismo a su actividad, tales como mantener precios competitivos, aplicar políticas laborales adecuadas, mejorar la calidad de los productos, y lanzar nuevas líneas de productos con el fin de incrementar las exportaciones.³ Estas acciones hicieron que el incremento de la producción nacional genere mayor dinamismo en la demanda agregada doméstica, que en la demanda externa. La demanda doméstica aumentó en 2.5%⁴, mientras que la demanda del resto del mundo (exportaciones), creció en tan solo 0.3%⁵. Por lo tanto, la demanda doméstica habría sido el factor más importante para el crecimiento de la producción dentro del sector. Cabe recalcar que a pesar del incremento de la producción, la

³ BCE, Programa de encuestas de coyuntura, pág. 30

⁴ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>

⁵ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000170>

demanda sigue siendo superior como en años anteriores, dando lugar a la importación y a la formación de nuevas empresas.

El sector manufacturero está compuesto por industrias como:

- Alimentos
- Bebidas
- Textiles y cuero
- Madera
- Papel e industrias gráficas
- Químicos
- Minerales no metálicos
- Metálica básica
- Productos metálicos, maquinaria y equipo
- Otras industrias manufactureras.

2.2. LA INDUSTRIA

2.2.1 Antecedentes

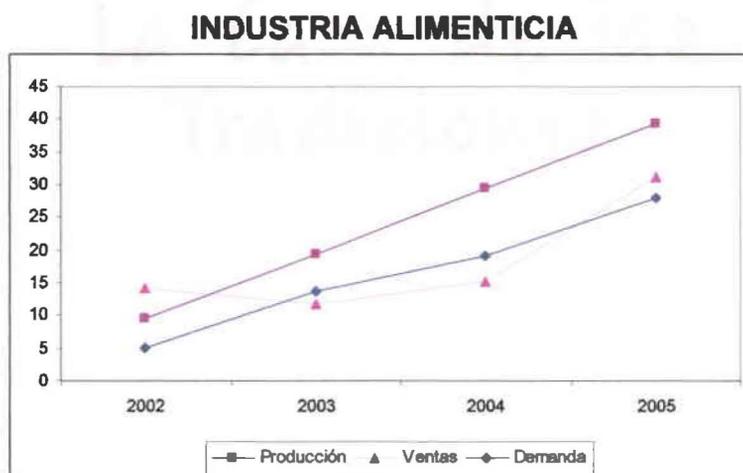
La industria alimenticia forma parte del sector manufacturero; esta industria ha tenido un desarrollo considerable en los últimos años, gracias a la estabilidad de los precios que ayudó a mejorar las ventas, el desarrollo tecnológico, la apertura de nuevos mercados en el exterior, el incremento en la demanda

doméstica, la estabilidad laboral, la cobertura del mercado interno y la buena calidad de los productos que se ofrecen al mismo.⁶

Los factores que influyeron negativamente en el normal desarrollo de la industria de alimentos, fueron la competencia desleal, los costos elevados de materias primas, la competencia extranjera y la falta de circulante.⁷

2.2.2 La industria alimenticia

En el 2005, la situación de las empresas manufactureras de productos alimenticios fue considerada positiva, hubo un incremento en la producción y las ventas por: un aumento de la demanda, el personal ocupado, la capacidad instalada, etc. Una mejor producción en algunos sectores permitió un aumento de las exportaciones en el último año.



FUENTE: ENCUESTAS DE COYUNTURA INDUSTRIAL 2005
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 2.4

⁶ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=197678

⁷ Encuesta de Coyuntura Industrial año 2005, página 34.

Como se observa en el Gráfico 2.4, la producción dentro de la industria presenta una tendencia creciente; las ventas dentro de la industria han superado los niveles de demanda a nivel nacional, cubriendo las necesidades locales. De esta diferencia entre las ventas, la demanda y la producción, que se muestra en el Gráfico 2.4, se puede derivar que los productos están siendo exportados o almacenados para cubrir déficit.

Los factores que ayudaron a que esta industria pueda desarrollarse fueron, la estabilidad de precios que ayudó a mejorar las ventas, el apropiado mantenimiento de equipos y maquinarias, la apertura de nuevos mercados en el exterior, una adecuada planeación por parte de las empresas, la estabilidad laboral, la cobertura del mercado interno y la buena calidad de los productos que se ofrecen al mismo.⁸

La industria alimenticia en el Ecuador, está conformada por una serie de empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos, que están clasificados como se presenta en la Tabla 2.1, la cual ha sido elaborada en función de los datos presentados por el Banco Central del Ecuador:

⁸ Encuesta de Coyuntura Industrial año 2005, página 34.

PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

Descripción de la actividad económica	Obreros trabajando	Participación de la actividad económica en el empleo total de manufactura y minería	Participación de la actividad económica en el valor agregado total	Participación de la actividad económica en el producto interno bruto (PIB)
	(número de personas)	(porcentaje)	(porcentaje)	(porcentaje)
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	5.920,00	4,29%	5,79%	0,88%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	18.034,00	13,06%	2,30%	1,02%
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	3.450,00	2,50%	0,55%	0,37%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	2.692,00	1,95%	0,79%	0,29%
Elaboración de productos lácteos	2.852,00	2,07%	1,68%	0,61%
Elaboración de productos de molinería	2.571,00	1,86%	0,90%	0,30%
Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	87,00	0,06%	0,01%	0,37%
Elaboración de alimentos preparados para	791,00	0,57%	0,22%	0,30%
Elaboración de productos de panadería	2.252,00	1,63%	0,26%	0,30%
Elaboración de azúcar	4.588,00	3,32%	1,39%	0,46%
Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería	1.635,00	1,18%	0,54%	0,18%
Elaboración de macarrones, fideos, alcuquuz y productos farináceos similares	754,00	0,55%	0,02%	0,30%
Elaboración de otros productos alimenticios	2.004,00	1,45%	0,40%	0,37%
TOTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA	47.639,00	34,49%	14,88%	5,76%
TOTAL TODAS LAS INDUSTRIAS	138.110,00	100,00%	100,00%	

FUENTE: CUENTAS NACIONALES - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 2.1

La industria alimenticia representa el 34,49%⁹ del sector manufacturero, y el 5,76%¹⁰ del PIB.

De este análisis, se conoce que la industria alimenticia es muy significativa dentro del sistema productivo del Ecuador, pero para un mejor entendimiento, se presenta a continuación la producción total:

⁹ Encuesta de Coyuntura Industrial año 2005, página 37.

¹⁰ Encuesta de Coyuntura Industrial año 2005, página 37.

**PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS, SEGÚN ACTIVIDADES ECONÓMICAS
ALIMENTOS Y BEBIDAS
(En miles de dólares)**

PROVINCIAS	TOTAL PRODUCCION
AZUAY	1.645.952,00
BOLIVAR	194.343,00
CAÑAR	330.093,00
CARCHI	329.477,00
COTOPAXI	711.481,00
CHIMBORAZO	502.499,00
EL ORO	954.882,00
ESMERALDAS	1.270.706,00
GUAYAS	7.730.134,00
IMBABURA	511.458,00
LOJA	432.151,00
LOS RIOS	1.018.151,00
MANABI	1.938.679,00
MORONA SANTIAGO	162.686,00
NAPO	115.038,00
PASTAZA	509.611,00
PICHINCHA	6.231.052,00
TUNGURAHUA	900.894,00
ZAMORA CHINCHIPE	113.393,00
GALAPAGOS	217.111,00
SUCUMBIOS	2.040.177,00
FRANCISCO DE ORELLANA	1.752.141,00
TOTALES	29.612.109,00

FUENTE: CUENTAS NACIONALES - BCE
ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 2.2

Los datos de la tabla 2.2, indican que la producción dentro de la industria alimenticia, está centralizada en las provincias de Guayas con el mayor porcentaje de producción (26,10%) y la provincia de Pichincha con un 21,04%. Este es un indicador de que para las empresas de la industria, es importante ubicarse en las principales zonas comerciales del país.

2.2.3 Sub-industria de la panificación

La industria de la panificación ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos años. Entre las principales y más grandes panaderías se encuentran

"La Moderna", "Arenas", "La baguettería", "Panificadora Ambato" y "Vita Pan", las mismas que han iniciado la competencia al rescatar recetas tradicionales, crear nuevas o importándolas, produciendo e innovando gran variedad de productos con el paso de los años.

Debido a que el pan constituye un elemento esencial de la canasta básica familiar de todos los estratos socioeconómicos, y por ser un producto que se lo consume diariamente¹¹, existen varios negocios formales e informales que desean ingresar a esta industria dado que no presenta altas barreras de entrada.

Dentro de la industria panadera, "el pan industrial" es demandado y consumido por los sectores sociales de ingresos alto y medio alto, en tanto que el "pan tradicional" es consumido por sectores medios y de bajos ingresos. El consumo anual de "pan tradicional" se estima en 70kg por habitante, mientras que el de "pan industrial" un promedio un 3.5kg por habitante.¹²

En esta industria la elaboración de las tradicionales "guaguas de pan" y "pan de Pascua" genera altos ingresos a las panaderías durante el último trimestre de cada año. La competencia generada por productos importados proviene de los supermercados; a pesar de ello, estos productos no representan una fuerte competencia para los productos nacionales, pues por su precio están orientados a clientes con nivel socio-económico alto.

¹¹ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate1306.htm>

¹² <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate1306.htm>

En la industria de la panificación se están produciendo cambios que proceden de tres diferentes frentes¹³:

- Penetración de grupos multinacionales de la industria Panificadora.
- Proliferación de las panaderías dentro de los supermercados.
- Difusión y expansión de las tecnologías de "ultra congelado" y del "precocido".

2.3. EL NEGOCIO

2.3.1 Antecedentes

En la actualidad el sector manufacturero ha crecido como consecuencia del desarrollo en muchas de las industrias que lo conforman. El sector manufacturero ha tenido mucha incidencia dentro del desarrollo del país y la producción dentro de la misma, ha tenido incrementos significativos.

En el mercado de alimentos se presenta una gama de productos con el objetivo de satisfacer las necesidades de muchos consumidores, el gasto mensual en alimentos es uno de los rubros más importantes en cualquier canasta de consumo. El gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas, de los hogares urbanos en el Ecuador, alcanza los \$280 millones mensuales (27,3% de la canasta). De este valor, se conoce que las carnes y embutidos, alcanzan un valor promedio cercano a los \$40 millones por mes, siendo éste el valor más

¹³ www.lanfab.com

significativo; se estima que en el Ecuador diariamente se venden 12,6 millones de panes; lo que representaría \$1,3 millones por día; equivalentes a \$37,8 millones por mes. Las golosinas constituyen también un rubro importante, mensualmente los hogares consumen unos \$3,5 millones en dulces y confituras.¹⁴

2.3.2 Definición del negocio

Del análisis realizado de la industria y el sector, se ha podido definir el entorno en el que se podría desarrollar una nueva empresa.

"*La casa de las Tradiciones*", será una empresa que a demás de ofrecer productos auténticos brinda la oportunidad de rescatar una tradición culinaria al producir y comercializar pan y chocolate tradicionales de Ambato.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO¹⁵



ELABORADO POR: AUTORAS

Figura 2.1

¹⁴ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=197678

¹⁵ Esquema del análisis tomado de: El sentido de los Negocios; Dan Thomas, Pág. 18

2.3.3 Factores externos

Con el objetivo de tener una visión real de lo que está pasando en el Ecuador en la actualidad, se ha realizado un análisis de los factores que afectan al entorno de las empresas que se desarrollan en la industria, pudiendo constituirse en una oportunidad o una amenaza, como se muestra a continuación:

2.3.3.1 Factores políticos

El Ecuador, al ser un país caracterizado por la inestabilidad política, debido a los cambios frecuentes de gobiernos, al excesivo poder, y a la falta de seguridad jurídica, entre otros, ha generado incertidumbre en cuanto al cumplimiento de las leyes que lo rigen, haciendo que la industria se vea afectada.

La incertidumbre que se genera en cada cambio de gobierno hace que no se sepan cuales van a ser las medidas que se van a tomar, creando un ambiente inseguro y de poca atracción para ciertos negocios de la industria, y como consecuencia, perjudica a un alto porcentaje de empresas que desean seguir en el mercado.

Debido a que el Ecuador no ofrece un clima de estabilidad política con reglas claras, existe una escasa inversión extranjera en el país.

2.3.3.1.1 Crisis políticas

La crisis política a lo largo de los últimos períodos administrativos, ha generado inestabilidad en muchos sectores productivos.

Actualmente, se ha agravado como consecuencia de factores como la destitución del Presidente de la República, el conflicto de la Corte Suprema de Justicia, la incertidumbre del Congreso, la corrupción, las manifestaciones, la incertidumbre del nuevo gobierno y demás factores muy representativos, que directa o indirectamente afectan a las empresas de la industria, ya que el no tener un Estado de Derecho crea un ambiente inseguro y poco confiable, generando un mayor riesgo para la creación de nuevos negocios.

La incidencia de este factor sobre la industria es notable, en función de que si no existe estabilidad política, no existen garantías para inversiones extranjeras y locales para poder desarrollarse en el mercado, limitando a la industria en su crecimiento.

2.3.3.1.2 TLC

La apertura de nuevos mercados representa una gran oportunidad para la industria, por lo que si se hace una buena negociación, muchas empresas se podrán ver beneficiadas al aprovechar las nuevas oportunidades de mercado.

La firma del tratado de libre comercio, es un factor que debe ser bien analizado, pero como en todo acuerdo no todos van a ganar, y más aún cuando el

Ecuador atraviesa por un período de crisis en el que los representantes ecuatorianos en las mesas de negociación también se han visto afectados, limitándoles su participación, poniendo en peligro muchos negocios que actualmente forman parte de la industria.

El ingreso de competidores extranjeros a la industria puede perjudicar a ciertos negocios pequeños que no están en condiciones de competir, creando un mayor nivel de pobreza, exclusión social, y muerte del aparato productivo del país. Se reducirá los competidores, pero la competencia será cada día mayor entre los grandes conglomerados industriales y comerciales que dominaran el mercado¹⁶.

2.3.3.2 Factores legales

La legislación ecuatoriana no ha permitido tener un marco jurídico que esté bien consolidado y que tenga bases que brinden la confianza necesaria para atraer a inversionistas extranjeros y locales, o que permita a muchos ecuatorianos tener accesibilidad a la creación de empresas que sean competitivas en mercados internacionales.

El factor legal es muy importante, porque representa mucho riesgo para la industria, en función de que si el país no cuenta con una base legal, las organizaciones no pueden sustentar su desarrollo y funcionamiento.

¹⁶ Boletín de Prensa. TLC Quito 7/18/2005

El Ecuador tiene un gran problema en cuanto al manejo de su legislación, es tan cambiante, que las empresas han tenido que informarse de las modificaciones que se han hecho por cuenta propia, e ir adoptando los cambios que sean necesarios, todo esto es gracias a la fragilidad de las leyes y reglamentos que no aseguran un buen desempeño.

Al igual que el marco jurídico, el régimen tributario también es muy inestable, ya que hasta el momento no existen las bases necesarias para que las industrias puedan desempeñar correctamente sus funciones.

Los cambios que se han dado en la ley de régimen tributario, el reglamento a la ley del régimen tributario, y demás normas, generan desconcierto y afectan directamente a la industria, porque pueden intervenir en el desempeño de las empresas al igual que pueden afectar las políticas y forma de operar de muchas empresas.

Es necesario definir en el país un sistema de determinación de utilidades reales, en función de las cuales se corrijan las distorsiones que hoy se producen. Este sistema debe ser creado con el propósito de alcanzar una eficiente asignación de los recursos que garantice la estabilidad del sistema, evitando distorsiones en las estructuras de financiamiento de las empresas.¹⁷

¹⁷ Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario y sus reformas.

Los deberes formales¹⁸, que toda empresa debe cumplir para poder desempeñarse como tal, son los siguientes:

1. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes;
2. Llevar contabilidad;
3. Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado si se cumplen las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno;
4. Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado, en calidad de agente de percepción, cuando corresponda.
5. Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos; y,
6. Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

Si uno de estos deberes formales no se cumple, el Servicio de Rentas Internas puede disponer que las fundaciones, corporaciones u organizaciones, uniones, Federaciones, confederaciones de cooperativas, procedan a declarar y pagar el Impuesto a la Renta a partir del ejercicio económico en el que se haya determinado la infracción y hasta que se corrija la omisión o infracción.

¹⁸ Servicio de Rentas Internas.

Por todas estas falencias en los factores legales en el Ecuador, muchas de sus leyes y reglamentos necesitan de una revisión total, donde se establezcan parámetros que sean de fácil interpretación y cumplimiento.

Los requisitos que se solicitan para establecer una empresa dentro de la industria alimenticia son:

1. Obtener el RUC.
2. Pago del impuesto predial en el municipio.
3. Chequeo de los bomberos.
4. Permisos de funcionamiento (Ministerio de Salud).
5. Permiso para producir alimentos (Laboratorio del Ministerio de Salud).

Debido a que la industria alimenticia está sujeta a varias disposiciones particulares, esto desincentiva la inversión.

2.3.3.3. Factores Sociales

2.3.3.3.1 Migración

En los últimos años, la migración se ha convertido en un factor determinante en el desarrollo social del Ecuador.

Después de haber vivido una crisis económica durante varios años, los ecuatorianos han tenido que desarrollar formas de sobrevivir, por lo que la

migración ha sido una solución a este problema, pero como consecuencia de la salida de miles de ecuatorianos, las empresas se han visto afectadas por la falta de mano de obra calificada¹⁹, que en muchas ocasiones han generado crisis en los procesos productivos, porque muchas empresas tienen personal que no es multifuncional, y la ausencia de trabajadores capacitados se ha convertido en un verdadero problema.

Es muy importante considerar que para muchos ecuatorianos no solamente es atractivo salir del país, sino también, salir de sus ciudades pequeñas hacia las principales ciudades del Ecuador, incrementando de esta manera la demanda de los principales productos de consumo masivo.

Un factor que es de mucha trascendencia en la industria, son las remesas que esta migración ha generado, teniendo mayor circulación de capital en el mercado, y por ende mayor consumo.

2.3.3.3.2 Huelgas

Las condiciones actuales del país, han generado mucho desconcierto dentro de las industrias, creando un ambiente de incertidumbre y riesgo para el país. Como consecuencia de la inestabilidad política que se vive actualmente, los ecuatorianos han reaccionado de tal manera que han decidido ir a las calles para luchar por sus derechos.

¹⁹ http://www.lainsignia.org/2005/septiembre/soc_023.htm

Durante todo el año, los sindicatos y las organizaciones populares, incluidas aquellas con raíces en las comunidades indígenas, estuvieron organizando manifestaciones contra la creciente pobreza y la política económica del gobierno²⁰. Las huelgas que se han producido en los últimos tiempos, han afectado a la industria de muchas maneras, ya que el cierre de las carreteras, la paralización del país o de ciertas provincias, hacen que se disminuya la productividad y como consecuencia, muchas empresas pierden e incluso pueden quebrar.

2.3.3.3.3 Corrupción

El gobierno actual, se ha caracterizado por inestable y sin bases, por lo que la corrupción es un factor que puede incidir mucho dentro de la industria, ya que no existe un verdadero líder que busque satisfacer las necesidades del pueblo, al contrario, todos los representantes ya sea en la Presidencia, Congreso, Corte Suprema, etc., lo único que buscan es su propio beneficio; una forma de solucionar este problema ha sido la creación de la Comisión Anticorrupción²¹, la misma que se formó con el objetivo de generar estabilidad en el país.

El que una industria se desarrolle en un ambiente corrupto, es un desestímulo para la formación de nuevos negocios, ya que existen ciertos sectores y empresas para los que éste factor puede representar una oportunidad y para otros una amenaza.

²⁰ <http://www.cajpe.org.pe/cronolog/abrilc8.htm>

²¹ <http://www.comisionanticorrupcion.com/index.asp>

2.3.3.3.4 Clases socio-económicas

Un factor muy importante a nivel empresarial, es la necesidad de hacer una diferenciación de clases socioeconómicas, para poder enfocar un producto a un grupo determinado, esto ha hecho que la industria tenga que dividir a su mercado y dirigir su producto dependiendo de las necesidades del consumidor y su capacidad de compra.

La disminución de las clases media, media – alta y alta, hace que el poder adquisitivo sea cada vez menor, afectando a las industrias ya que la riqueza del país está concentrada en un mínimo porcentaje de la población.²²

Es muy importante señalar, que actualmente el mercado ha sabido responder a las necesidades de los consumidores, por lo que la competencia que se ha generado como consecuencia de la disminución de las clases media y alta, trata de satisfacer las necesidades de la mayoría, pero todavía existen nichos de mercado que no han sido cubiertos.

2.3.3.4 Factores económicos

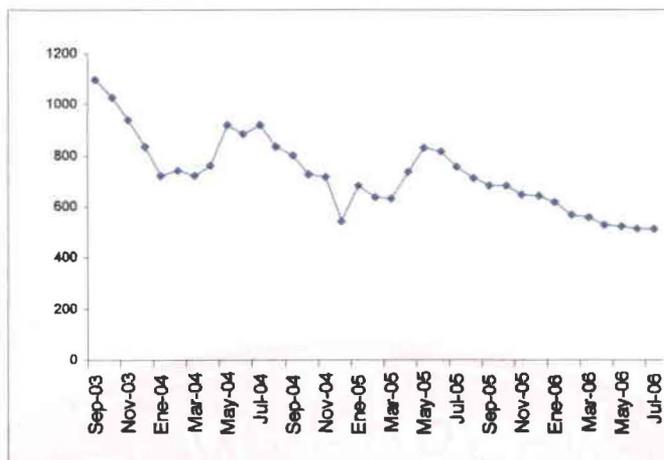
2.3.3.4.1 Riesgo País

El riesgo país de Ecuador cerró en 524²³ puntos al 13 de julio de 2006, con un incremento de 5 puntos frente a los 519 al 30 de junio último. En el Gráfico 2.5, se muestra la variabilidad del Riesgo país, como consecuencia de la crisis política y económica vivida en los últimos años.

²² Estudios Markop

²³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

RIESGO PAÍS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 2.5

Lo variable que puede ser este indicador, hace que la industria se vea afectada, haciéndole menos atractiva a la inversión local y extranjera ya que el mercado no es llamativo por ser totalmente inestable.

2.3.3.4.2 Inflación

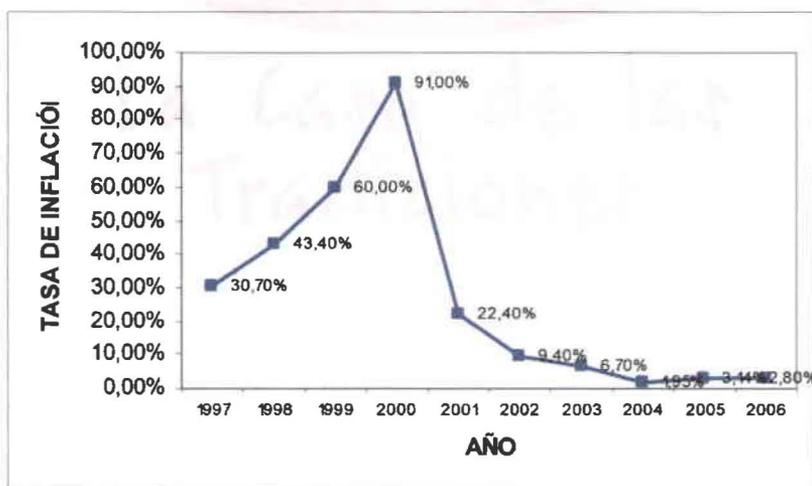
Uno de los problemas mas complicados por el que las empresas ecuatorianas han tenido que atravesar, es la inflación, la misma que ha provocado la disminución del poder adquisitivo de los consumidores y como consecuencia la caída de las ventas para algunas empresas.

Como se observa a continuación, a partir del año 2002 la inflación ha ido estabilizándose, lo que ha permitido que la capacidad de compra de los consumidores no disminuya, y se establezcan los costos de producción de las empresas que se encuentran en la industria.

La disminución de la inflación es una ventaja para las empresas que se encuentran en la industria, ya que una de sus consecuencias es que los consumidores mantienen su capacidad de compra, lo que permite que demanden los productos que ofrece la industria.

La caída en la inflación aumentará las presiones existentes para reducir la tasa de interés, y los bancos tendrán que hacer mayores esfuerzos para bajar costos y aumentar la productividad para que logren estrechar la brecha entre las tasas de interés. De lo contrario, habrá presiones muy fuertes para que el Estado fije las tasas, y se den así distorsiones que acarrearán costos económicos y sociales²⁴.

INFLACIÓN PROMEDIO ANUAL



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 2.6

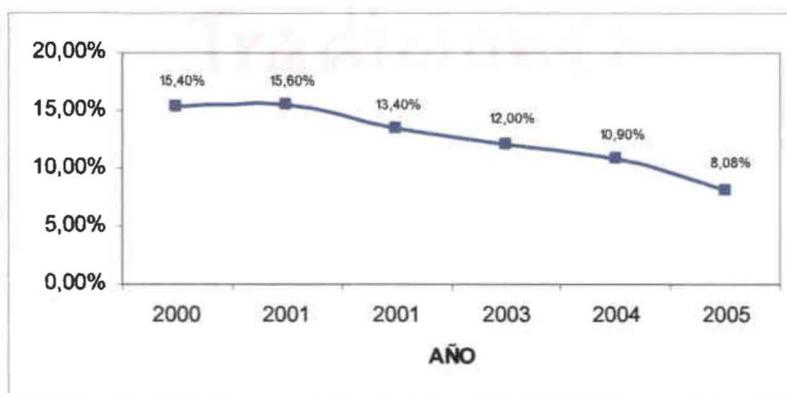
²⁴ La Economía del Ecuador, Dr. Rodrigo M. Espinosa, Pág. 6.

2.3.3.4.3 Tasas de Interés

Las tasas de interés en el Ecuador siempre han tenido la característica de ser altas, lo que ha provocado que los consumidores y empresas en la industria, tengan una actitud negativa hacia el endeudamiento a través del préstamo bancario, debido a los bajos beneficios que se obtiene al pagar altos intereses que incrementan el pago del capital.

En los últimos tres años la tasa de interés activa ha ido decreciendo, lo mismo que puede ser beneficioso para las empresas que se encuentran en la industria, por que tendrían que pagar menos por un crédito y podrían invertir ese dinero en tecnología, en infraestructura, en capacitación y en mejoras de las mismas.

TASA DE INTERÉS ACTIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 2.7

2.3.3.4.4 Empleo

La mano de obra es indispensable para el funcionamiento de los negocios. Debido a la falta de fuentes de trabajo en el Ecuador, existe un excedente de recursos humanos, el mismo que puede ser aprovechado por las empresas emergentes en la industria.

Este factor se ha visto afectado también por la reingeniería de las empresas que han optimizando la asignación de recursos financieros, mediante la reducción de costos de mano de obra, teniendo mayor productividad con el número de trabajadores necesarios.²⁵

Las empresas en la industria se ven beneficiadas, al poder contratar mano de obra más barata, pero corren el riesgo de tener una repercusión negativa al contratar mano de obra no capacitada, la misma que en el Ecuador es abundante.

2.3.3.5 Factor tecnológico

La tecnología en este sector, interviene en casi todo el proceso, ya que para cada etapa de la elaboración de este tipo de productos, se necesita de maquinaria que cumpla con funciones específicas.

Los avances tecnológicos deben ser aprovechados por esta industria, ya que mediante su uso se puede sintetizar los procesos, mejorando la calidad de los

²⁵ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=256314

productos, beneficiando a las empresas e incentivando a los consumidores a adquirirlos, logrando competitividad y eficiencia de las empresas.

El estar a la vanguardia de la tecnología, puede representar una inversión muy alta encareciendo al producto terminado; para las empresas, esta inversión que puede ser muy representativa para muchas empresas de la industria, no se considera como un gasto, ya que a futuro le puede traer muchos beneficios.

En la sub-industria de la panificación la tecnología que se requiere es mínima, los resultados son mejores si la fabricación se la realiza de forma casera. La tecnología en esta sub-industria no ha evolucionado tan rápidamente como en otras.

2.3.3.6 Factor cultural

2.3.3.6.1 Hábitos de consumo

Los hábitos de consumo de los ecuatorianos, en lo que respecta a la alimentación, han cambiado con el transcurso del tiempo. Existen muchos productos en conservas, congelados, precocidos y hasta cocidos, que presenta el mercado, los mismos que pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo que las empresas que se encuentran en la industria se ven beneficiadas, ya que los consumidores los adquieren con mucha frecuencia, y en muchas ocasiones su adquisición no necesita de un análisis profundo de compra.

2.3.3.6.2 Las tiendas de barrio

Dentro de la industria alimenticia existen muchos canales de distribución, por los que los consumidores pueden adquirir los productos que las empresas que la integran producen. Existen muchos canales de distribución alternativos como lo son las tradicionales tiendas de barrio, que se han convertido en la manera más usual de adquirir todo tipo de producto, pero que al momento pueden estar en peligro de desaparecer, debido a que los hábitos de consumo de los ecuatorianos han ido cambiando, y actualmente cada vez es más habitual el adquirir todo tipo de productos en los supermercados, en los cuales se ofrece variedad de productos de diferente calidad y precios.

2.3.3.6.3 Nuevas tendencias

Las tendencias de consumo, se orientan a productos que ya existían en el pasado (comida típica), y que con el paso de los años se los han ido recuperando, varias empresas se han caracterizado por no crear algo nuevo si ya existe una base de esto, tal es el caso de la moda, la música, el consumo de productos tradicionales, etc.

2.3.3.7 Factor ambiental

En la actualidad en el Ecuador se está tomando muy en cuenta que las empresas que se encuentran en la industria cumplan con todas las normas ambientales.

Las empresas que cumplen con todas las normas y que estén calificadas, se ven beneficiadas, ya que por cumplir con estas normas serán reconocidas lo que atraerá más consumidores hacia su industria.

Por la calidad de los productos que integran nuestra industria, se ha considerado actividades de mitigación a la posible contaminación provocada por algunos elementos básicos, los mismos que se encuentran controlados.

El Ecuador presenta altos índices de contaminación del medio ambiente, la forma más práctica para disminuirlos es mediante el reciclaje.

La fabricación de este tipo de productos no afecta al medio ambiente, debido a que no se utilizan sustancias tóxicas ni químicas.

La Industria de la panificación no es contaminante, ya que en la actualidad se utilizan equipos e instrumentos que contribuyen con la conservación del medio ambiente.

2.3.4 Diagrama del producto genérico

El giro del negocio es la elaboración y comercialización del pan y chocolate tradicionales de Ambato, los mismos que se los va a vender en puntos estratégicos de la ciudad de Quito, ya que es un producto que está al alcance de todo tipo de público.

DIAGRAMA DE FLUJO GENÉRICO PARA EL NEGOCIO ²⁶



ELABORADO POR: Autoras

Figura 2.2

2.3.4.1 Materias primas para la elaboración del pan ²⁷

2.3.4.1.1 Harina Blanca

Es un producto que se obtiene de la molienda, y es el cernido del trigo, después de separadas la cáscara, el afrecho y el germen. Es de color marfil, fina y muy suave al tacto (semilla reducida a polvo).

2.3.4.1.2 Harina Integral

Contiene todas las partes del germen del trigo, es el producto resultante de la molienda del grano, sin la separación de ninguna parte de él, es decir con un grado de extracción del 100%. Es el elemento mas completo y ayuda a una buena digestión. En el Ecuador se le conoce aunque equivocadamente como "harina de centeno".

²⁶ Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de productos elaborados con papel reciclado.

²⁷ Folleto proporcionado por Panificadora Calidad.

2.3.4.1.3 Levadura

Las levaduras son un grupo de organismos microscópicos que crecen prácticamente en toda la tierra. La levadura provoca la fermentación de los azúcares de la harina. La levadura tiene la propiedad de descomponer el azúcar en anhídrido carbónico y alcohol. Sin la levadura no será posible la elaboración de pan ni otros productos leudados. Hay tres tipos de levaduras: fresca, seca e instantánea.

2.3.4.1.4 Agua

El agua que se va utilizar como ingrediente de la masa, debe ser de dureza mediana, de manera que importe una acción reformadora del gluten, y sirvan como alimento para levaduras. Las aguas suaves producen masas suaves y pegajosas, las aguas duras o alcalinas retardan la fermentación.

2.3.4.1.5 Azúcar

El azúcar es una sustancia sólida, blanca, cristalina, de dulce sabor y soluble en agua. Es un ingrediente secundario o enriquecedor en la elaboración del pan.

2.3.4.1.6 Grasas

El término grasas se utiliza en forma genérica: grasas, mantecas, aceites. Al principio se utilizaba como materia prima, la manteca de cerdo y la mantequilla natural para la elaboración del pan, en la actualidad debido a costos y falta de

disponibilidad, la manteca de cerdo ha sido remplazada por las mantecas vegetales.

2.3.4.1.7 Sal

Es un compuesto de cloro y sodio denominado cloruro de sodio. Pertenece a la clase de los compuestos conocidos bajo el nombre de sales.

2.3.4.1.8 Huevo

Los huevos, debido a sus características naturales, se constituyen en un importante enriquecedor tanto en panadería como en pastelería. Para la elaboración del pan, los huevos se consumen en grandes cantidades, usándose enteros o separados como yemas o claras.

2.3.4.2 Materias primas para la elaboración del chocolate²⁸

2.3.4.2.1 Chocolate²⁹

Pasta hecha de cacao molido con azúcar, generalmente perfumada con canela o vainilla.

2.3.4.2.2 Esencia de Vainilla³⁰

Extracto de la planta orquidaciá americana, que tiene un perfume muy apreciado en la cocina y pastelería.

²⁸ Maria Guano de Chocolatera Huachi.

²⁹ Diccionario Larousse Pág. 95

³⁰ Diccionario Larousse Pág. 108

2.3.4.2.3 Canela ³¹

Corteza de canelo, de olor y sabor aromático, la canela se emplea para perfumar el chocolate.

2.3.4.3 Herramientas y equipos

Las herramientas y equipos a utilizarse son los siguientes:

- Mezcladora de masa
- Cortadora de masa
- Horno giratorio eléctrico
- Batidora
- Balanza electrónica
- Mesa de trabajo y latas
- Vitrinas y frigoríficos

2.3.4.4 Proveedores ³²

Las empresas proveedoras de materias primas serán las molineras y los fabricantes de insumos para la elaboración del pan y chocolate de Ambato, y los ingredientes enriquecedores se los adquirirán en los supermercados de la ciudad de Quito.

Las empresas proveedoras se detallan a continuación:

³¹ Diccionario Larousse Pág. 85

³² Folleto proporcionado por panadería calidad.

- Molinera Manta
- Freshman del Ecuador
- La Fabril
- Supermaxi
- Chocolatera Huachi

2.3.4.4.1 Proveedores de equipo industrial³³

Los proveedores de todo el equipo industrial son:

- Andino S.A.
- Superior
- Ecuahorno
- Coreptec.
- Almacenes Montero

2.3.4.5 Fabricantes³⁴

En la industria existen varias empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de pan tales como:

- Moderna
- Arenas
- Ambato

³³ Guía Telefónica Quito, paginas amarillas, Pág. 199

³⁴ Guía Telefónica de Quito 2005, paginas amarillas, Pág. 245

- Swiss corner
- Baguette
- Pan de Viena
- Canela
- La Baguetteria
- Panificadora Relámpago
- Panificadora Mariscal
- Mundi pan
- Panaza
- Panteón
- Panadería La Unión

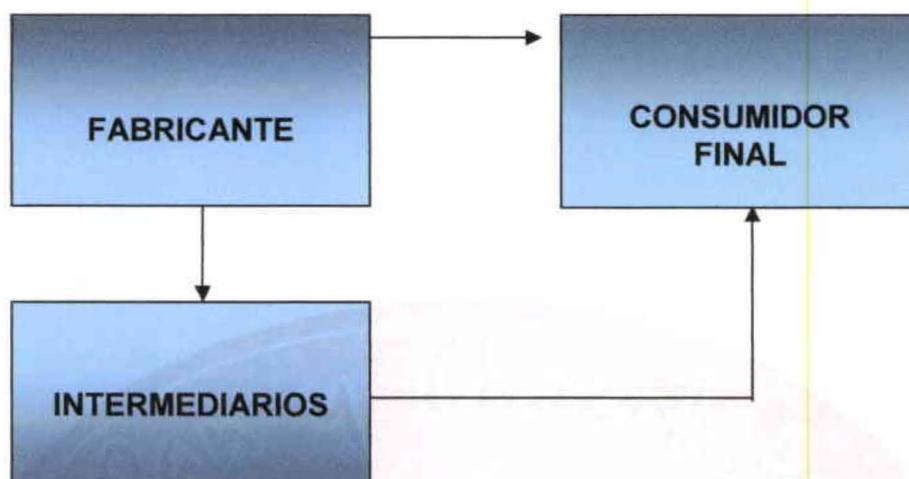
Cabe recalcar que dentro de esta industria existen microempresas que se dedican a la elaboración y venta de pan, las mismas que están ubicadas en la mayoría de los barrios de la ciudad de Quito.

2.3.4.6 Canal de distribución³⁵

En la Industria el canal de distribución es directo e indirecto, es decir del fabricante al consumidor final y también se cuenta con la intervención de intermediarios, como se muestra en la figura 2.3.

³⁵ Folleto de Panificadora Calidad de Ambato.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA



ELABORADO POR: AUTORAS

Figura 2.3

2.3.4.7 Consumidor final

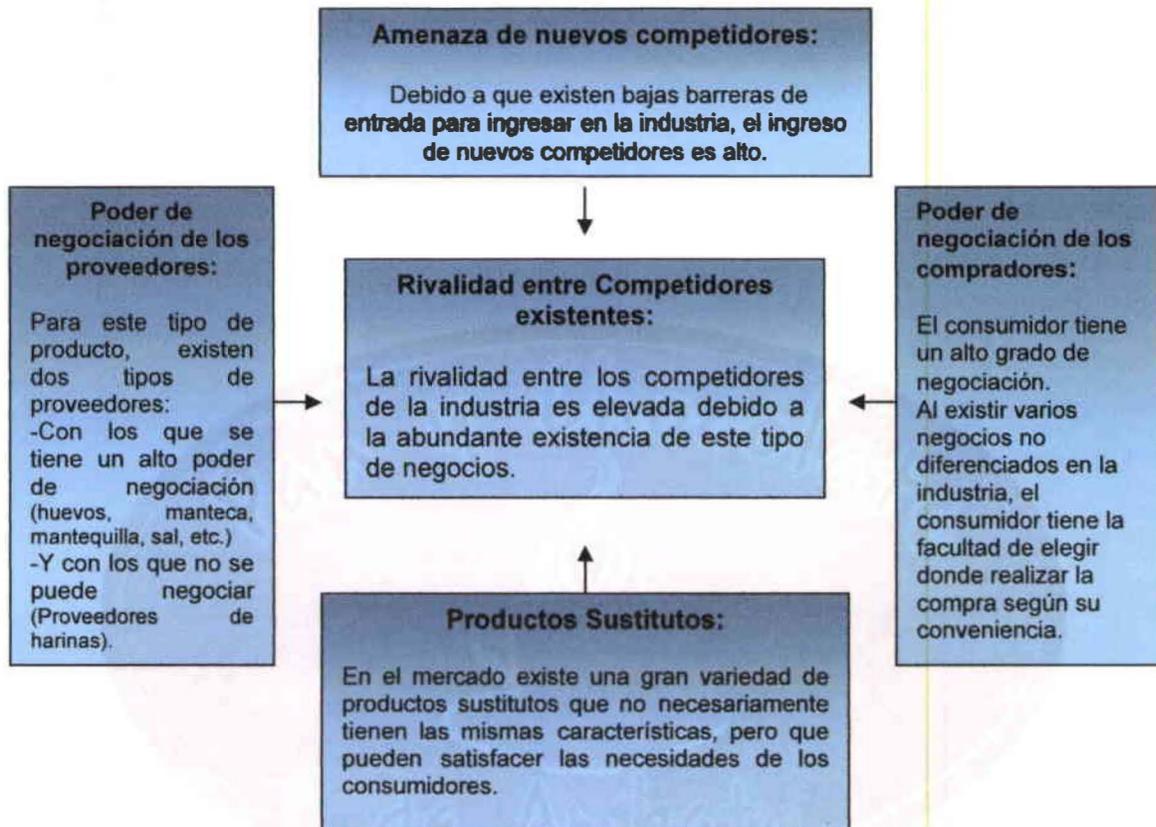
Los consumidores finales serán todas las familias de la ciudad de Quito que consuman pan y que les agrade el chocolate de Ambato tradicional.

2.3.5. FUERZAS COMPETITIVAS ³⁶

Las cinco fuerzas de Porter actúan y explican un sector, por lo que debe analizarse de cara a conseguir una estrategia de acción. Las Fuerzas son las siguientes:

³⁶ Dirección Estratégica, Santiago Garrido Pág. 146

Diagrama de las fuerzas competitivas* (Anexo B1)



ELABORADO POR: AUTORAS

Figura 2.4

2.3.5.1 Amenaza de nuevos competidores

Debido a que en la industria no existen barreras de entrada altas, se da lugar a que nuevos competidores ingresen en la industria sin dificultad.

Estos nuevos negocios pueden ingresar en la industria con estrategias de diferenciación, atrayendo al segmento de mercado que ya estaba siendo

* Esquema tomado del libro Estrategia Competitiva, Michael Porter, Pág. 24.

abastecido por las empresas ya posicionadas, ocasionando pérdidas para las mismas.

Por las características de la industria, resulta muy atractivo para nuevas empresas entrar en la misma, lo mismo que puede provocar que exista un exceso de este tipo de empresas, causando efectos negativos para las empresas que ya están en la industria.

2.3.5.2. Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad existen varias empresas industrializadas e informales que se dedican a la producción y comercialización de este tipo de productos, que por ser de consumo masivo atraen a nuevos competidores para que ingresen en la industria, perjudicándose entre sí. Es una industria muy fragmentada.

La rivalidad entre los competidores de la industria es elevada debido a la abundante existencia de este tipo de negocios. Es por esto que lo que se debe lograr es la fidelidad de los clientes mediante la diferenciación.

Debido a que las barreras de salida son bajas, las empresas pueden salir muy fácilmente por que la inversión no es alta y los equipos en los que se invirtió se los puede vender a los negocios que desean ingresar en la industria. Los negocios que permanecen en el mercado se ven beneficiados ya que pueden cubrir la demanda que era abastecida por aquellos negocios que salen de la industria.

2.3.5.3 Productos sustitutos

Existe una gran variedad de productos sustitutos para este tipo de producto, ya que los consumidores pueden encontrar en el mercado una gran variedad de productos que no necesariamente tengan las mismas características, pero que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores.

Cuando el mercado presenta muchas opciones de productos, el precio entre un bien y otro puede determinar el consumo en los diferentes segmentos de mercado, ya que no todos los ecuatorianos tienen la misma capacidad para adquirir un determinado bien.

Al ser éste un producto de consumo masivo, existe mucha competencia por lo que el mercado es muy competitivo. Algunos sustitutos pueden ser el verde, la yuca, el arroz, las galletas, las tortillas, las tostadas, los cereales, los waffles, etc. Cabe recalcar que a pesar de que el pan tenga muchos productos sustitutos, una variación en el precio de un producto como éste, puede que genere una diferencia en la cantidad de consumo, más no su eliminación.

2.3.5.4 Poder de negociación de los clientes

Al existir varios negocios en la industria, el consumidor tiene la facultad de elegir donde realizar la compra, según sus gustos, preferencias y conveniencia, lo mismo que puede beneficiar a pocas empresas y perjudicar a otras que estén en la industria.

Al ser un producto que fácilmente se lo puede elaborar, los consumidores pueden optar por la integración hacia atrás, preparándolos por su cuenta, sin necesidad de salir adquirirlos en el mercado.

2.3.5.5 Poder de negociación de los proveedores

Debido a que en la industria existe una gran cantidad de proveedores, los negocios tienen la posibilidad de seleccionar la opción que más les convenga, buscando mayores beneficios para mejorar la calidad de sus productos.

Existe una gran competencia entre las empresas proveedoras, las mismas que luchan por abastecer a un mayor número de empresas mediante la diferenciación en costos. Para este tipo de producto, existen dos tipos de proveedores:

- Con los que se tiene un alto poder de negociación (huevos, manteca, mantequilla, sal, etc.)
- Y con los que se tiene un bajo poder de negociación (Proveedores de harinas).

2.3.6 EVALUACIÓN GENERAL DE LA PERSPECTIVA DEL NEGOCIO

- El sector manufacturero en los últimos años ha crecido a una tasa promedio del 2%; en la actualidad las empresas manufactureras han tenido una recuperación en su actividad incrementando sus volúmenes de producción y ventas.

- La industria alimenticia se ha desarrollado gracias a la estabilidad de los precios, el desarrollo tecnológico, la apertura de nuevos mercados en el exterior, la estabilidad laboral, la cobertura del mercado interno y el mejoramiento de la calidad.
- En el Ecuador diariamente se venden 12,6 millones de panes aproximadamente, este indicador revela la existencia de demanda dentro del país, siendo este un factor favorable tanto para los negocios que se encuentran en la industria, como para nuevos interesados en entrar.
- La estabilización de la inflación ha permitido que la capacidad de compra de los consumidores no disminuya, que los costos de producción no se incrementen, y que el mercado sea más atractivo para inversionistas tanto locales como extranjeros.
- Existen factores externos que afectan al sector y a la industria, en el que se desarrollan muchas empresas actualmente, factores como las crisis políticas, tasas de interés, hábitos de consumo, etc. son aquellos en los que deben enfatizar su análisis las nuevas empresas que buscan posicionarse en el mercado, como se muestra en el Anexo B2.
- Las barreras de entrada al mercado de alimentos son mínimas, lo que genera altos niveles de competitividad.

2.3.6.1 Análisis de la Industria

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Gama muy alta de necesidades de los clientes	0,07	4	0,28
Nichos de mercado no cubiertos podrían ser aprovechados	0,08	3	0,24
Nuevos productos	0,06	4	0,24
Cambios tecnológicos favorecen a los procesos de producción	0,07	4	0,28
Diferentes estratos sociales con diferenciación de productos para cada uno	0,06	3	0,18
Oportunidad de comercializar productos en nuevas áreas geográficas	0,08	4	0,32
Alianzas con nuevas empresas	0,05	3	0,15
Opción de mercado donde se generan nuevas tendencias	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
Surgimiento y crecimiento de nuevas empresas	0,04	2	0,08
Barreras para la creación de nuevas empresas	0,03	2	0,06
Falta de personal capacitado (migración)	0,05	2	0,1
Inestabilidad política del país	0,07	2	0,14
Introducción de productos de otros países a menor precio	0,06	1	0,06
Falta de materia prima de calidad	0,05	1	0,05
Competencia desleal	0,06	2	0,12
El TLC podría generar inestabilidad industrial	0,06	2	0,12
Desastres naturales	0,04	2	0,08
TOTAL			2,78

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 2.3

El total ponderado que se ha obtenido mediante la realización de esta matriz es de **2.78**. Este resultado nos indica que el total ponderado está por encima de la media en sus esfuerzos por responder a las oportunidades y amenazas de la Industria. En otras palabras, se podrían aprovechar con eficacia las oportunidades existentes minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, ya que hay factores que afectan a la Industria y la empresa esta siguiendo estrategias para capitalizar oportunidades.

CAPITULO 3



CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de identificar las oportunidades existentes al implementar el proyecto en la ciudad de Quito, se ha analizado el entorno desde tres perspectivas diferentes: el mercado, la competencia y los gustos y preferencias de los consumidores.

En el capítulo anterior, pudimos identificar claramente cuales son las condiciones actuales de la industria y el sector, pero para poder conocer más a fondo el mercado, a continuación se presenta un análisis basado en una investigación de mercados realizada en la ciudad de Quito, con la cual se han cubierto las necesidades de información para la elaboración del proyecto.

La investigación de mercados, está dirigida a la clase media de la zona urbana (residencial) de la ciudad de Quito. Se han realizado diferentes tipos de investigación a la competencia y a los clientes potenciales, como estrategia para obtener los mejores resultados, los cuales se encuentran detallados a continuación.

3.2 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 Objetivos de Investigación

Con la finalidad de conocer el mercado en el cual se va a comercializar el pan y chocolate de Ambato, se han planteado como objetivos para la consecución de la investigación de mercados, los siguientes:

3.2.1.1 Objetivo General

- Identificar el grado de aceptación del pan y chocolate de Ambato en la ciudad de Quito.

3.2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la demanda potencial de este tipo producto.
- Identificar el segmento de mercado al que se va a orientar la comercialización de este producto dentro del mercado.
- Conocer los motivos del consumo de pan y chocolate preparado.
- Conocer la frecuencia de consumo de pan y chocolate preparado.

3.2.2 Hipótesis

El mercado objetivo comprará los productos tradicionales por su autenticidad, calidad, y particular sabor, ya que a más de satisfacer sus necesidades alimenticias, se generará la sensación de rescatar una tradición al momento de efectuarse la compra.

3.2.3 Situación de decisión

Implantar un proyecto en el cual se desarrollará un concepto de negocio creativo y del cual se espera una rentabilidad, el mismo que requiere de un correcto análisis.

3.2.3.1 Reconocimiento de la oportunidad

En los últimos años se ha notado un considerable incremento dentro de la industria alimenticia, como se explicó en el capítulo anterior, debido a que el consumo se ha ido incrementando y también a que cada vez es mayor la necesidad de consumir productos que posean todos los requerimientos nutricionales fundamentales para el desarrollo físico y mental del ser humano.

Con la comercialización de pan y chocolate de Ambato, se espera cubrir un gran porcentaje de demanda insatisfecha, ya que actualmente existe un segmento de mercado muy exigente que no ha sido identificado por la competencia, y en el cual se espera que los productos que ofrece la empresa sean atractivos, y que a más de satisfacer una necesidad de consumo de un producto sientan la satisfacción de rescatar una tradición.

La autenticidad, sabor, y particularidad de los productos y servicio que ofrece la empresa, son conceptos bajo los cuales se espera llegar a los consumidores finales, y en función del siguiente estudio de mercado que va a ser realizado en la ciudad de Quito, es que se espera conocer el interés de los clientes potenciales y por lo tanto una oportunidad dentro del mercado para ser

aprovechada, ya que al comercializar productos tradicionales, se espera llegar a un segmento de mercado específico.

En el mercado varias empresas luchan por tener mayor participación, ya que la competencia se incrementa cada vez más, debido a que no existen altas barreras de entrada ni de salida, y en lo único que pueden competir o diferenciarse es por el precio, la calidad y el buen sabor.

3.2.3.2 Identificación del problema

Como consecuencia del paso del tiempo, muchos productos artesanales y tradicionales han ido desapareciendo, ya que al industrializarlos, estos han ido perdiendo características que los hacían únicos.

En la actualidad, la gran cantidad de alternativas que ofrece el mercado y la diversidad de productos sustitutos, hacen que esté muy segmentado, y que los gustos y preferencias de los consumidores cambien constantemente, por lo que el principal problema a identificar, es la existencia de un segmento de mercado que esté dispuesto a consumir productos tradicionales como el pan y chocolate de Ambato.

3.2.4 Rol del investigador

Este proyecto va a ser realizado para el uso de sus investigadores que se convertirán a su vez en usuarios y eventuales inversionistas, pero no se descarta la posibilidad de que pueda ser puesto en práctica por terceros que se

sientan interesados por el mismo, tanto a modo de inversionistas como de asociados. Los investigadores se encuentran en la situación de decidir si es factible y rentable comercializar en Quito pan y chocolate de Ambato. La alternativa es poner en práctica este proyecto o no hacerlo y buscar un negocio alternativo.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Diseño cuantitativo

Se realizará investigación cuantitativa mediante encuestas por muestreo aleatorio, con la finalidad de obtener la mayor información, la misma que se traducirá en los mejores resultados tanto administrativos como financieros.

Se utilizará un diseño de investigación cuantitativo del cual la principal fuente van a ser los consumidores potenciales de este producto, mediante el método de investigación descriptivo a través de preguntas a encuestados.

3.3.2 Diseño cualitativo

El diseño cualitativo de investigación, va a ser desarrollado mediante el método exploratorio, el cual se lo realizará a través de entrevistas personalizadas y grupos focales a clientes potenciales y personas conocedoras del tema.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes primarias

La recolección primaria se efectuará a través de encuestas personales, con la finalidad de obtener información confiable para el mejor desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos. Para el desarrollo de este estudio, se considerará fuente primaria a:

- Hombres y mujeres de la ciudad de Quito,
- Dueños de tiendas de barrio,
- Personal de supermercados,
- Dueños o administradores de panaderías o panificadoras.

3.4.2 Fuentes secundarias

La consulta de diversas fuentes que mantienen información actualizada del tema en cuestión, constituirá parte integral de proceso investigativo. Se pueden citar a continuación algunas instituciones y organismos:

- Banco Central,
- INEC,
- Cámara de Comercio de Quito,
- Supermercados, minimarkets y tiendas de barrio, de la ciudad de Quito,
- Panaderías y panificadoras de la ciudad de Quito y Ambato,
- Cámara de industriales,
- Periódicos y revistas,
- Internet.
- Etc.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Las alternativas que se presentan al comercializar un producto tradicional como lo es el pan y el chocolate de Ambato, son varias, ya que el mercado presenta una serie de opciones que pretenden llenar las necesidades de los consumidores al ponerlo a su disposición.

Las opciones para la comercialización son las siguientes:

1. Una primera opción para comercializar este tipo de productos es venderlo en tiendas de barrio y dirigirse a un grupo de consumidores que no es tan selecto.
2. Otra opción es venderlo en una panadería que sea exclusiva de este tipo de productos y que se dirija a consumidores que busquen el tradicional sabor que este producto les brinda.
3. Otra alternativa es el venderlo a restaurantes, cafeterías y supermercados que ya tienen un segmento de mercado establecido, y en las que este producto satisfaga necesidades de sus clientes

3.6 EJECUCIÓN

3.6.1 Entrevistas

Se va a realizar entrevistas (Anexo C1) no dirigidas a gente de la competencia que conozca y que tenga experiencia sobre el tema, con el objetivo de recopilar información valiosa de fuentes reales, directamente relacionadas con el giro del

negocio. Las entrevistas serán planificadas previa cita, donde se señalarán la fecha y hora de la misma, y además serán grabadas en cinta.

3.6.1.1 Objetivos

- Identificar a la competencia y sus características
- Analizar el posicionamiento de la competencia en el mercado
- Analizar los precios de la competencia
- Investigar la forma de operar de la competencia
- Identificar las debilidades y fortalezas de la competencia
- Conocer las tendencias en los últimos años
- Identificar los segmentos de mercado presentes en la población
- Determinar el potencial de ventas en los diferentes segmentos
- Conocer las tendencias futuras

3.6.1.2 Resultados

De las entrevistas que fueron realizadas a Administradores de Panadería Moderna, Panificadora Ambato y varias panaderías de barrio, se pudo obtener la siguiente información:

Competencia:

La competencia dentro del mercado está marcada por:

- Panificadora Moderna
- Panificadora Ambato
- La Baguetteria

- Panadería Arenas
- Panadería La Unión
- Panaderías caseras

Panificadora Moderna y Ambato, tienen el mayor porcentaje de participación dentro del mercado, además poseen un gran número de locales en la ciudad de Quito, y varios años de experiencia, 54 y 27 respectivamente. Las panaderías caseras no representan mucha competencia a nivel de este tipo de empresas.

Actualmente, el mercado ha sido bien abastecido, pero a pesar de esto, no hay saturación de pan en el mercado, por lo que para cubrir las necesidades de muchos consumidores que todavía están insatisfechos, existe la oportunidad para la creación de nuevas empresas que se dediquen a esta actividad.

Las empresas que están operando dentro del mercado actualmente, se fijan mucho en lo que hace la competencia; si una empresa saca un nuevo producto, la respuesta de las otras es inmediata.

En la actualidad el consumo de pan se ha incrementado al igual que la competencia, un factor importante que hay que tomar en cuenta, es la ubicación del local, deben buscarse lugares comerciales y residenciales donde exista una gran afluencia de personas.

Producto:

Los productos que se venden en las panaderías son muy variados, y cada vez se han ido incrementando con el fin de cubrir las necesidades de los consumidores.

El pan es un producto de consumo masivo, mientras que los demás productos (pastelería, lácteos, bebidas, etc.) que las panaderías ofrecen, son adquiridos por impulso.

La nueva tendencia dentro del mercado, en lo que se refiere a productos, es el pan integral (pan dietético) que no tiene grasas ni azúcares, lo que demuestra que en la actualidad la gente está cuidando mucho más su salud, y el mercado ha sabido dar una respuesta a esta oportunidad ofreciendo un producto que satisface las necesidades de los consumidores.

Los productos tienen que ser innovados constantemente, porque el consumidor se cansa muy rápido, el pan que ya no tiene mucha rotación es eliminado.

Precios:

Los precios casi siempre están fijados por Moderna y Panificadora Ambato, pero Moderna sigue siendo la empresa que ofrece un producto de calidad con el más bajo precio.

Consumidores:

Existe dos tipos de consumidores, los que compran por precio y los que compran por calidad, este tipo de consumo se define por el sector en donde viven, ya que es muy marcada la diferencia, por lo que; para las personas que viven en el norte, el factor que incide en la compra es la calidad; mientras para las personas que viven en el sur es el precio (Estándares de vida diferentes).

Dentro de este tipo de consumo, existen dos tipos de cliente: el que va al local y ya sabe lo que va a comprar y el que necesita ser influenciado en la compra.

La gente de nivel medio y medio-bajo, es la que más consume pan. Mientras más se incrementan los precios de los demás productos alimenticios, la gente de escasos recursos consume más pan.

Los consumidores en el día compran porque tienen hambre en ese momento, y su consumo es mínimo; pero los consumidores en las horas pico, que son de 06:30 a 08:00 am y de 17:00 a 21:00 pm lo hacen en mayor proporción.

La exigencia de los consumidores cada vez es mayor, por lo que las panaderías han tenido que invertir en adecuaciones para sus locales.

Los sustitutos no han disminuido el consumo de pan, factor que favorece a las empresas que se encuentran dentro del mercado.

Nuevos canales de distribución:

Pan a domicilio no es muy rentable, porque el porcentaje de utilidad en una sola venta es mínimo y los costos que implica este servicio no representan incremento en las utilidades o ventas, de tal manera que los canales de distribución se vean limitados y la mejor opción sea la venta directa al consumidor final.

Nuevas tendencias:

La Baguetteria esta comercializando el Pan precosido, y Moderna va a implantar esta nueva forma de producción. Este pan precosido es entregado a las panaderías y conforme a las necesidades de cada local, se hornea el pan en un tiempo aproximado de 7 – 10 min, reduciendo el tiempo normal que es de 25 – 30 min.

Formas de operar dentro del mercado:

Existen dos formas de operar:

- La matriz se encarga de distribuir el producto y de la administración de cada uno de las sucursales, o,
- La matriz solo se encarga de la producción y distribución a sus concesionarios, pero se despreocupa totalmente de la administración y comercialización.

Expectativa del pan artesanal:

Puede satisfacer las necesidades de muchos consumidores, ya que actualmente se ofrece un pan totalmente industrializado, por lo que tendría mucha acogida.

Amenazas dentro del mercado:

- El personal, no se siente parte de la empresa.
- Factor legal, se requiere de mucho tiempo el poder cumplir con todas las normas.

Oportunidades dentro del mercado:

- El consumo de pan cada vez es mayor.
- A pesar de que el mercado parece estar muy bien abastecido, todavía existe consumidores insatisfechos.
- No es un mercado maduro, a pesar de que existen empresas que tienen muchos años en el negocio, está en crecimiento.

3.6.2 Grupos focales

Se va a realizar grupos focales conformados por diez personas por sesión. Al igual que en las entrevistas, se los hará con previa cita especificando el lugar, fecha y hora. Se van a utilizar cámaras filmadoras, previo conocimiento de los asistentes, para tener constancia de cada reunión y no perder información relevante.

Los grupos que se van a formar son los siguientes:

- Madres y padres de familia, de clase social media y media - baja.
- Ejecutivos de clase media y media - baja.
- Jóvenes universitarios de clase media y media - baja.

En las diferentes sesiones se va a contar con un moderador especialista en la conducción de grupo. Las preguntas (Anexo C2) que se van a utilizar son de tipo abiertas, ya que lo que se busca es dar libertad de respuesta a los participantes par obtener mayor información.

Se realizarán degustaciones de pan y chocolate de Ambato y también de los de la competencia, para observar el grado de aceptación y en especial las características que aprecian de cada producto.

3.6.2.1 Objetivos

- Establecer el perfil de los consumidores de pan y chocolate
- Ver la frecuencia de consumo de pan y chocolate
- Identificar la frecuencia de compra
- Constatar la importancia que el consumidor le otorga al precio y a la calidad
- Verificar quien influye en la compra del pan
- Conocer que características son importantes al momento de vender el pan y el chocolate.

- Determinar los precios a los que estarían dispuestos a pagar por estos productos tradicionales.

3.6.2.2 Resultados

Madres y padres de familia de clase social media y media - baja:

1. El consumo de pan es a diario, generalmente por la mañana.
2. El ingreso de productos sustitutos en el desayuno, como por ejemplo las cajas de cereales como los Kelloggs, se dan por la influencia de la televisión en los niños.
3. La elección sobre que pan se compra, por lo regular es de la Madre de familia.
4. Actualmente se está consumiendo mucho pan integral.
5. La elección ante una panadería u otra, está reflejada en la calidad.
6. No existe fidelidad de los consumidores ante la marca de cualquier empresa, pero prefieren comprar el pan en cadenas grandes, no en tiendas de barrio.
7. Prefieren comprar estos productos en panaderías que se encuentren cerca de los hogares.
8. Si se incrementan los precios de los productos sustitutos, demandan más pan.
9. En la degustación, se verificó una gran aceptación del producto, los integrantes de los grupos focales, identificaron las características de cada producto.

10. El chocolate en leche lo toman los niños y jóvenes a diario, pero a manera de chocolate instantáneo, y el chocolate en barra los consumen muy eventualmente.
11. La percepción que tienen del Chocolate y pan de Ambato es como que son productos de calidad.
12. Para que se decidan a comprar pan de Ambato, es necesario que sea auténtico.
13. El chocolate de Ambato debe venderse preparado.

Ejecutivos de clase media y media - baja:

1. Compran el pan en panaderías que estén cerca de su casa o lugar de trabajo.
2. El precio no influye en la compra, sino la calidad.
3. El olor a pan cuando está siendo horneado, es la mejor publicidad.
4. La demanda de pan es diaria, por la mañana y por la tarde.
5. Existe gran influencia de productos sustitutos.
6. Prefieren panaderías en las que haya gran variedad de productos.
7. El pan debe ser fresco y de buena apariencia.
8. Se tiene una referencia de que el pan y chocolate de Ambato son de excelente calidad, pero no todos lo han probado.
9. Son muy pocos los lugares en los que se conoce que venden pan y chocolate de Ambato.
10. Prefieren comprar pan en panaderías reconocidas, no en tiendas de barrio.

11. Es importante la presencia de otros productos a más del pan, como la leche.
12. Se relaciona al pan integral como pan de dieta, y por eso es más demandado.
13. Se conoce las barras de chocolate (Nestlé), pero la de Ambato a pesar de encontrarla en el Supertaxi no la compran porque no se conoce como prepararla.
14. En el desayuno si existe gran consumo de chocolate en leche.
15. Se diferenciaron los productos originarios de Ambato, con los de la competencia.

Jóvenes universitarios de clase media y media - baja:

1. Consumen pan en sánduches.
2. Gran presencia de productos sustitutos.
3. No influyen en la compra del pan.
4. El precio no es un factor al momento de decidir la compra.
5. Cualquier tipo de pan le parece lo mismo.
6. No identifican características especiales en los productos que se venden actualmente en el mercado.
7. Muy pocos conocen el pan y chocolate de Ambato.
8. Luego de la degustación, se tuvo gran aceptación de los productos e identificaron las diferencias con los productos de la competencia.
9. Reconocieron que el pan y chocolate de Ambato son de mejor calidad.

3.6.3 Encuestas

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

Para obtener la mayor cantidad de información, y según el cálculo de la muestra (Anexo C3), se efectuaron 400 encuestas, las mismas que fueron elaboradas en sectores donde existe gran afluencia de personas. El trabajo de campo necesario para poder desarrollar la investigación de mercados de la mejor manera, va a ser realizado en la ciudad de Quito, ya que se requiere definir el grupo específico al que se va a dirigir en producto.

El procesamiento de los datos va a ser realizado con la finalidad de obtener una correcta investigación de mercados, por lo que se va a digitar la información para transformar los resultados cualitativos en cuantitativos. En la encuestas, se realizarán preguntas de tipo cerradas y de opción múltiple (Anexo C4) con el objetivo de facilitar el análisis.

3.6.3.1 Objetivos

- Identificar el segmento de mercado al que se va a dirigir el producto.
- Conocer la frecuencia de compra.
- Establecer que tipos de panes son los más demandados.
- Determinar quien influye en la compra del pan.

- Conocer los atributos a los que se les da mayor importancia al momento de la compra.

3.6.3.2 Resultados

Al ser el pan un producto de consumo masivo, en las encuestas realizadas en la ciudad de Quito, se pudo verificar que el nivel de consumo de pan es muy alto, y que a pesar de la existencia de productos sustitutos, el 91% de los encuestados consumen pan, y que el 65% lo hacen a diario.

La decisión sobre el tipo de pan que se consume en los hogares, la toman mayormente las madres de familia (52%), seguidos por los padres de familia con un 25%, por lo que se puede concluir que a pesar de que la decisión de compra no está centralizada, las que mayor influencia tienen sobre esta adquisición son las madres. Los resultados se muestran a continuación:

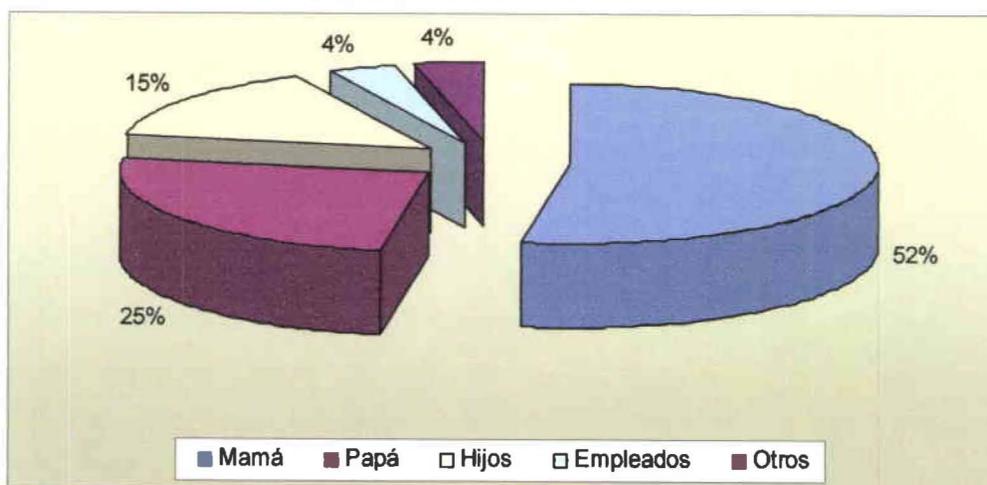


Gráfico 3.1

Se conoce que los consumidores de pan, le dan mayor importancia a la frescura (49%) al momento de comprar el pan, y que otro factor que es muy importante es el sabor (20%). El precio (4%) no es un factor que influye significativamente en la compra. Como se mencionó anteriormente en el resultado de los grupos focales, se verificó que el 69% de los encuestados prefieren comprar este tipo de productos en panaderías.

Como se indica en el Gráfico 3.2, los consumidores de este tipo de productos no tienen identificado alguna variedad en especial, pero los de mayor consumo se presentan a continuación:

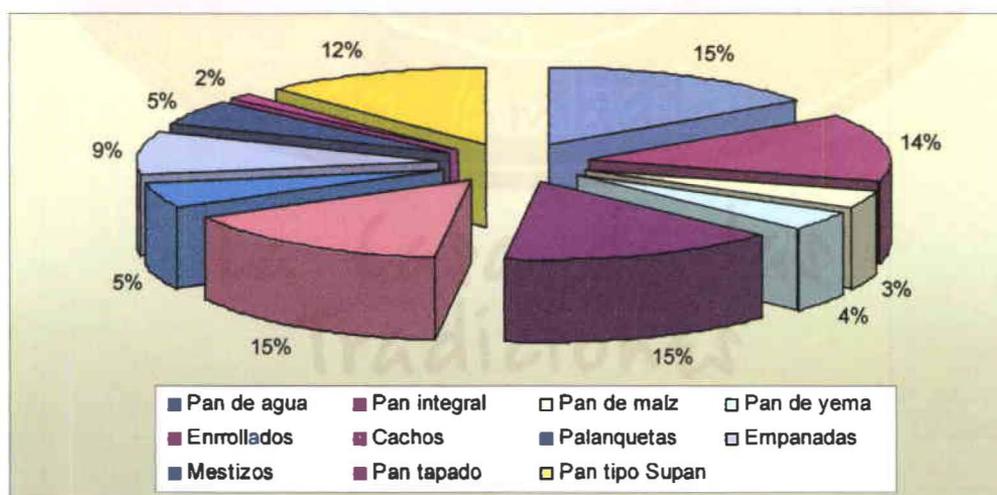


Gráfico 3.2

La opinión de los encuestados, es que a pesar de que el pan que se vende en la ciudad de Quito tiene buen sabor, es caro en comparación con la calidad.

En lo que respecta al chocolate, el 77% de los encuestados lo consumen, a diferencia del pan, en su mayoría el chocolate es consumido mensualmente (50% de los encuestados consumen chocolate mensualmente).

El 74% de los encuestados conocen el pan de Ambato, y lo relacionan como un producto tradicional, de buen sabor, y difícil de conseguir. El 44% de los encuestados conoce el chocolate de Ambato, y lo identifica por su buen sabor.

Se verificó que el 41% de los encuestados están dispuestos a reemplazar el pan que consumen actualmente por pan de Ambato, y que el 37% estarían dispuestos a consumir Pan y chocolate de Ambato a manera de combos.

3.7 ANÁLISIS CRUZADO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Los resultados de la investigación de mercados, indican que a pesar de que el mercado está muy segmentado, existe la posibilidad de identificar un segmento que no ha sido cubierto.

En el caso del pan, se pudo identificar que a pesar de que es un producto de consumo masivo, los consumidores no están satisfechos, no tienen preferencia ante alguna marca, y por lo tanto ningún tipo de pan preferido. Existe un segmento de mercado muy exigente que no ha sido cubierto, generándose de

esta manera una oportunidad de entrar en el mercado, el cual no presenta barreras de entrada significativas.

El chocolate preparado, a pesar de ser un producto que ha estado durante mucho tiempo en el mercado, no ha sido explotado, y se conoce que para muchos consumidores, forma parte de su dieta diaria.

En general, la percepción que tiene la gente sobre el pan y chocolate de Ambato, es de un producto tradicional de alta calidad, siendo este un factor importante que deberá ser explotado, ya que al dar a conocer a los consumidores sobre la autenticidad del producto, esto puede ser lo que marque la diferencia con los productos que actualmente se comercializan en el mercado.

3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La industria de alimentos en el Ecuador es una industria que esta en crecimiento y constituye una de las más representativas, ya que el gasto mensual en alimentos es uno de los rubros más importantes en el porcentaje que se destina al consumo. Los gustos y preferencias de los ecuatorianos cambian permanentemente, por lo que nuevos productos alimenticios están entrando al mercado debido a la estabilidad que se está generando en el país después de la dolarización.

Ganar participación en el mercado de alimentos en el Ecuador es tarea compleja, la competencia exige diariamente a los productores ser más competitivos en sus costos y más agresivos en sus ventas, por lo que existen segmentos de mercado que no han sido cubiertos.

Se ha generado resultados favorables para la creación de una empresa que produzca y comercialice "Pan y chocolate tradicionales de Ambato", debido a los hábitos de consumo de los consumidores que no están totalmente satisfechos con productos de similares características existentes en el mercado; por lo que con la finalidad de satisfacer sus necesidades a través de un producto tradicional, de buena calidad, buen sabor, de prestigio, y que no es fácil adquirirlo en la ciudad de Quito, se ha visto como una oportunidad de negocio el comercializar este tipo de productos, ya que son conocidos por muchos quiteños y existen segmentos de mercado que no han sido satisfechos y que estarían dispuestos a adquirirlos.

CAPITULO 4



La Casa de las
Tradiciones

CAPÍTULO 4

LA EMPRESA

4.1 VISIÓN

Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de productos tradicionales como son el pan y chocolate artesanales de Ambato en la ciudad de Quito, con miras a posicionarnos en lugares estratégicos de la ciudad, donde no existen este tipo de productos, ofreciendo calidad, un servicio personalizado, y creando un ambiente familiar y tradicional con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

4.2 MISIÓN

“La casa de las tradiciones” tiene como misión rescatar tradiciones culinarias al ofrecer productos de calidad que sean reconocidos por su autenticidad, buen sabor y particularidad. Trabajamos para que el cliente regrese, poniendo a su disposición productos artesanales a través de un servicio personalizado mediante nuestro equipo de trabajo que constantemente será capacitado para que ofrezcan el mejor servicio al cliente, con lo cual buscamos el fortalecimiento, liderazgo empresarial y posicionamiento de los productos.

4.3 VALORES ORGANIZACIONALES

- **Rescatar Tradiciones:** Actualmente muchas tradiciones se han ido perdiendo, por lo que se trabajará en equipo con la finalidad de rescatar tradiciones culinarias que en el pasado la gente valoraba, mediante la comercialización de nuestros productos.
- **Valor cultural:** recuperar la costumbre de consumo de productos tradicionales.
- **Honradez:** el equipo de trabajo que integre la empresa se va a caracterizar por tener respeto por la verdad y la propiedad ajena.
- **Responsabilidad:** todos deben actuar con plena conciencia de sus actos y respeto hacia el equipo de trabajo y en especial hacia los clientes.
- **Compromiso Total:** se va a trabajar en equipo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, al cumplir las metas de la empresa.
- **Autenticidad:** los productos que se van a comercializar se caracterizan por ser originales y mantener sus tradicionales características.
- **Buen Servicio:** crear una relación de negocios con el cliente con la finalidad de eliminar el viejo concepto de las ventas que se limitaba a solo vender.
- **Creatividad:** ser originales al momento de rescatar tradiciones que sean atractivas para los consumidores.

- **Innovación:** satisfacer las necesidades de los clientes mediante productos con mayor valor agregado.
- **Buen Ambiente Laboral:** formar un equipo de trabajo del que se origine un ambiente que sea estable y en el que se sientan comprometidos.
- **Orden:** el negocio debe estar ordenado no sólo por imagen sino para controlar el inventario de los productos, y para que el abastecimiento sea sencillo.
- **Limpieza:** se debe definir labores de limpieza que se harán al abrir y cerrar el negocio, lo importante es tener un aseo permanente.

4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Ser la empresa líder en **rescatar tradiciones culinarias** ofreciendo un auténtico pan y chocolate de Ambato, que sea reconocido por su calidad, buen sabor y legitimidad, logrando satisfacer las necesidades de los consumidores, con mira a ampliar el negocio en base a la producción y comercialización de nuevos productos artesanales.

4.5 OBJETIVOS POR ÁREA

4.5.1 OPERACIONES

▪ INVENTARIOS

	PERIODO	ESTRATEGIA
- Optimizar la rotación del inventario de materia prima y producto terminado cada año, con la finalidad de eliminar desperdicios.	Anual	- Implantar un eficiente sistema de control de inventarios que elimine costos innecesarios y pérdidas, ya que se compite por costos. - Realizar controles mensuales de inventarios.
- Garantizar la frescura de los productos	mensual	- Controlar y mantener la bodega de acuerdo a las normas establecidas para el funcionamiento de este tipo de negocios. - Contar con un cuarto frío y una bodega adecuada para la conservación de las materias primas y productos terminados.

▪ PRODUCCIÓN

	PERIODO	ESTRATEGIA
- Instalar el área de producción con la infraestructura adecuada para la elaboración de los productos.	Primer año	- Administrar correctamente el capital destinado para esta área. - Distribuir correctamente el espacio físico. - Contar con los equipos necesarios.
- Elaborar productos 100% auténticos desde el primer día de funcionamiento.	Primer año	- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de pan congelado y materia prima. - Estandarizar la producción para lograr uniformidad en los productos.
- Desarrollar métodos que incrementen la productividad en un 10% cada año.	Anual	- Identificar métodos que ayuden a eliminar tiempos ociosos. - Sistematizar procesos. - Adquirir tecnología avanzada en caso de ser necesario. - Contar con personal capacitado en la elaboración del pan y en el manejo de la maquinaria necesaria para la producción.

- Maximizar el uso de los recursos de producción, manteniendo la buena calidad de los productos.	Anual	- Aplicar un sistema adecuado para un mejoramiento continuo en la producción, mediante el mantenimiento de la maquinaria y capacitación del personal.
- Introducir nuevos productos artesanales.	Mensualmente	- Producir un nuevo tipo de pan cada mes, y eliminar el de menor demanda. - Producir o comercializar nuevos productos artesanales, para mantener o incrementar las ventas. - Conocer los gustos y preferencias de cada sector mediante investigación de mercados.

4.5.2 FINANZAS

	PERIODO	ESTRATEGIA
- Tener un bajo nivel de costos con respecto a años anteriores.	Anual	- Reducir costos de producción, especialmente de materias primas, buscando insumos de iguales características en otros proveedores.
- Alcanzar una rentabilidad del 10%. (Funcionando las tres sucursales)	Anual	- Controlar el uso adecuado de los recursos económicos de la empresa. - Reducir costos innecesarios. - Incrementar las ventas y el número de clientes.
- Tener una relación deuda-capital de 1 a 3 a partir del 2009	Anual	- Determinar una correcta relación de deuda – capital
- Reinvertir las utilidades del primer año, para la apertura de una sucursal.	Segundo año	- Identificar un lugar estratégico para y la infraestructura necesaria para su equipamiento.
- Reducir costos de las materias primas.	Anual	- Establecer alianzas estratégicas con proveedores.

4.5.3 RECURSOS HUMANOS

	PERIODO	ESTRATEGIA
- Establecer una correcta planificación estratégica orientada al buen servicio al cliente.	mensual	- Capacitación al personal de la empresa. - Dirigir al personal de la empresa de tal manera que se sienta comprometido y realice un trabajo eficiente.
- Vigilar y medir el correcto desempeño de todas las áreas de la empresa logrando el crecimiento de la misma.	Anual	- Realizar controles semanales o mensuales del cumplimiento de los objetivos en cada área de trabajo. - Establecer estándares de producción, funcionamiento y desempeño de cada área de trabajo.
- Dirigir la organización con liderazgo logrando introducir a la empresa en el mercado.	Anual	- Motivar al personal y reconocer sus logros. - Establecer metas realistas a corto y mediano plazo. - Crear un buen ambiente laboral, el cual se base en el compañerismo, respeto, confianza y trabajo en equipo.
- Crear un correcto ambiente organizacional que ayude a rescatar una tradición.	Anual	- Hacer que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa de tal manera que se incentive a rescatar una tradición. - Incentivar a los trabajadores para que cumplan con sus obligaciones diarias. - Mantener una baja rotación de personal.
- Fomentar el trabajo en equipo.	Diario	- Ayudar al personal de la organización a lograr las metas personales y de la organización. - Conformar un equipo de trabajo de alto desempeño.
- Contratar personal adecuado.	Anual	- Identificar el perfil adecuado para cada puesto de trabajo. - Reclutar adecuadamente el personal necesario e idóneo para la elaboración y venta de los productos.

4.5.4 MERCADEO Y VENTAS

	PERIODO	ESTRATEGIA
- Lograr la fidelidad de los consumidores que viven por el sector.	Anual	- Dar un servicio personalizado - Ofrecer variedad productos de calidad que satisfagan sus necesidades.
- Aumentar el número de nuevos consumidores en un 10% anual con relación al año anterior.	Anual	- Ofrecer productos de calidad a precios competitivos, usando los recursos publicitarios necesarios para lograrlo. - Garantizar al cliente la calidad de los productos y el buen servicio. - Apertura de sucursales en lugares estratégicos de la ciudad de Quito. - Ofrecer productos tradicionales.
- Incrementar las ventas en un 10% anual con relación al crecimiento del año anterior.	Anual	- Desarrollar una correcta campaña publicitaria, utilizando los medios adecuados para llegar al mayor número de consumidores. - Crear políticas que permitan introducir los productos en diferentes segmentos y lugares de la ciudad. - Apertura de sucursales. - Ofrecer productos de calidad, con precios competitivos y servicio personalizado.

4.6 ESTRATEGIAS

4.6.1 ¿Quién es mi cliente?

El concepto de negocio que se deriva de "La casa de las tradiciones", hace que se pueda segmentar al mercado en dos tipos de clientes, los que demandan Pan y chocolate de Ambato juntos, y los que solo demandan pan.

La venta de pan y chocolate de Ambato, está orientada a ejecutivos y peatones de nivel socio-económico medio; y al ser el pan un producto de consumo masivo, el segmento de mercado al que se va a dirigir son familias de nivel socio-económico medio, ya que son los que más consumen este tipo de productos y el riesgo de que lo remplacen por un sustituto es bajo.

4.6.2 ¿Qué productos ofrece la empresa?

La empresa ofrece la sensación de rescatar una tradición al adquirir una gran variedad de pan artesanal y chocolate preparado y en tableta, procedente de Ambato, caracterizada por su originalidad y autenticidad.

4.6.3 ¿Como lo hace?

4.6.3.1 Cadena del Valor

Para un mejor entendimiento de cómo la empresa va operar, a continuación se presentan las actividades a realizarse:

DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente
<p>Pan elaborado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de Insumos a los diferentes proveedores. ▪ Inventario de los diferentes insumos y materias primas. ▪ Almacenamiento de los insumos y materias primas en una bodega adecuado para la conservación de los mismos. <p>Pan Congelado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de Pan congelado a panadería Calidad de la ciudad de Ambato. ▪ Transporte del pan congelado desde la ciudad de Ambato (Por parte de Panadería Calidad Ambato). ▪ Inventario del pan congelado. ▪ Almacenamiento del producto en un cuarto frío adecuado para la conservación de los mismos. <p>Chocolate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de chocolate en tableta. ▪ Transporte del chocolate en tableta. ▪ Almacenamiento del chocolate en tableta en un lugar adecuado para mantener su calidad. 	<p>Pan elaborado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mezclado ▪ Amasado ▪ Reposo ▪ Cortado ▪ Horneado <p>Pan Congelado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descongelado ▪ Horneado <p>El Pan se lo venderá en fundas de papel adecuadas para su conservación.</p> <p>Chocolate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baño María ▪ Mezclado ▪ Batida ▪ Hervido ▪ Decorado <p>El chocolate en tableta se lo venderá en fundas de papel y el chocolate preparado se lo servirá en jarros y en vasos (parra llevar).</p>	<p>Pan:</p> <p>Los productos terminados serán puestos en las canastas respectivas para ponerlos en las vitrinas desde donde serán exhibidos para su posterior venta. El sobrante de pan del día se lo entregará a una fundación.</p> <p>Chocolate:</p> <p>El chocolate se lo va a vender en tableta y preparado. El chocolate preparado se lo servirá previo el pedido del cliente. El chocolate en tableta se lo exhibirá en vitrinas.</p>	<p>Marketing:</p> <p>Se realizará publicidad en los locales de venta, hojas volantes y publicidad móvil en buses.</p> <p>Ventas:</p> <p>La venta es directa hacia el consumidor final, sin la participación de intermediarios.</p>	<p>Lo brindarán vendedores especializados en la atención al cliente para satisfacer sus necesidades con la calidad de los productos y del servicio que se brinda.</p> <p>El vendedor tendrá que recibir al cliente, brindarle un buen trato, darle sugerencias e información sobre los diferentes tipos de pan y sobre el chocolate.</p>
<p>Infraestructura: La empresa va a ser administrada por sus propietarias, una sola administración se encargará del funcionamiento de la matriz y sus sucursales.</p>				
<p>Recursos Humanos: El personal que se contratará será de buena presencia y con experiencia en el giro del negocio. La capacitación a los empleados será constante, poniendo mucho énfasis en la atención al cliente.</p>				
<p>Desarrollo Tecnológico: Se realizará investigaciones sobre los gustos y preferencias de los consumidores para según eso diseñar o modificar los diferentes productos.</p>				

ELABORADO POR: AUTORAS

Figura 4.1

4.6.3.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

4.6.3.1.1.1 Logística de entrada

Dentro de esta se encuentran las actividades como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios (recibir, almacenar y distribuir los insumos para cada tipo de producto)³⁷, las mismas que se van a ejecutar, como se describe a continuación:

4.6.3.1.1.1.1 Compra de Insumos

Los insumos se los adquirirá a los proveedores que se mencionan a continuación. Las materias primas principales serán entregadas por los proveedores en el local, y las demás materias primas se las adquirirá en los supermercados.

- **Proveedores de Pan elaborado**

Con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad que la empresa necesita para ofrecer productos que mantengan las mismas características del tradicional pan y chocolate de Ambato, se ha escogido proveedores que ofrezcan excelente calidad y precios competitivos dentro del mercado, y estos son los siguientes:

³⁷ Hitt, Ireland, Hoskisson Administración Estratégica Pág. 106

PRINCIPALES PROVEEDORES DE INSUMOS PARA EL PAN ELABORADO

INSUMOS	PROVEEDOR
Harinas	Molinera Manta
Levadura	Fleischmann del Ecuador
Agua	Agua Potable
Azúcar	Mercado Santa Clara
Sal	Mercado Santa Clara
Huevos	Pronaca
Grasas y Mantecas	La Fabril

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 4.1

▪ **Chocolate en Tableta**

Este chocolate artesanal se lo comprara a los diferentes productores del mismo que se encuentran en el Barrio de Huachi de la ciudad de Ambato, buscando los que ofrezcan mejores precios. El chocolate se lo adquirirá una vez al mes y se lo almacenará en la bodega de la empresa, la misma que estará adecuada para mantener la calidad del chocolate.

▪ **Chocolate Preparado**

Para la elaboración del chocolate preparado, a más del chocolate en tableta, son necesarios los siguientes insumos, los cuales serán proporcionados por los siguientes proveedores:

PRINCIPALES PROVEEDORES DE INSUMOS PARA EL CHOCOLATE PREPARADO

INSUMOS	PROVEEDOR
Leche	Pura Crema
Esencia de Vainilla	Santa María
Canela en rama y en polvo	Santa María
Crema de leche	Pura Crema
Azúcar	Mercado Santa Clara

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 4.2

4.6.3.1.1.1.2 Compra de Pan Congelado.

Se lo comprará en la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato, la misma que es reconocida por tener una gran variedad de pan artesanal, de calidad y buen sabor, que mantiene características del original pan de Ambato. Cabe destacar que con el objetivo de asegurar la producción necesaria de pan, así como la calidad y autenticidad, se han establecido alianzas estratégicas con esta panadería y se tiene exclusividad en la distribución de este producto.

4.6.3.1.1.1.3 Transporte

El pan congelado será transportado por parte de Panadería Calidad desde la ciudad de Ambato hasta el local en la ciudad de Quito. El transporte se lo realizará cada 7 días.

El chocolate en tableta se lo adquirirá una vez al mes y será transportado por la empresa.

4.6.3.1.1.4 Inventario

El inventario se lo realizará de acuerdo al ingreso de los productos a los locales, definiendo las necesidades diarias de stock de materia prima y producto congelado. Se implementará un sistema de control de inventarios PEPS para los productos perecibles.

4.6.3.1.1.5 Almacenamiento

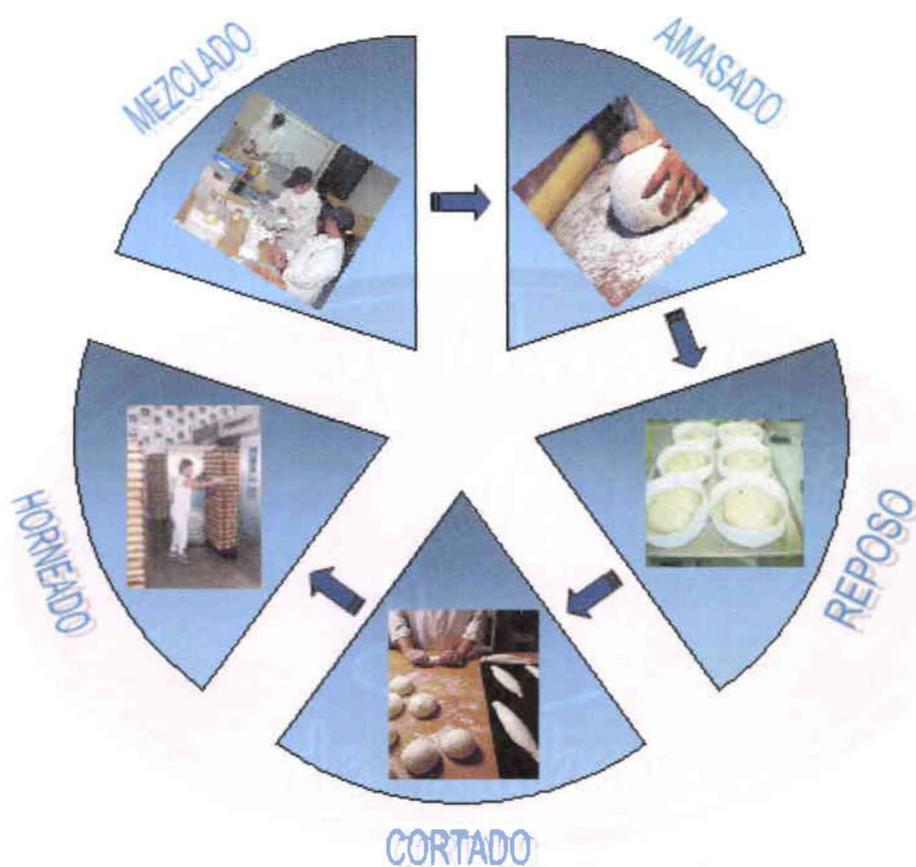
Las materias primas se almacenarán en una bodega adecuada para su correcto mantenimiento y su debida manipulación, y el Pan Congelado se lo almacenará en un cuarto frío.

4.6.3.1.1.2 OPERACIONES

Son las actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna³⁸. Para la elaboración de los productos se van a realizar las siguientes operaciones:

³⁸ Hitt, Ireland, Hoskisson Administración Estratégica Pág. 106

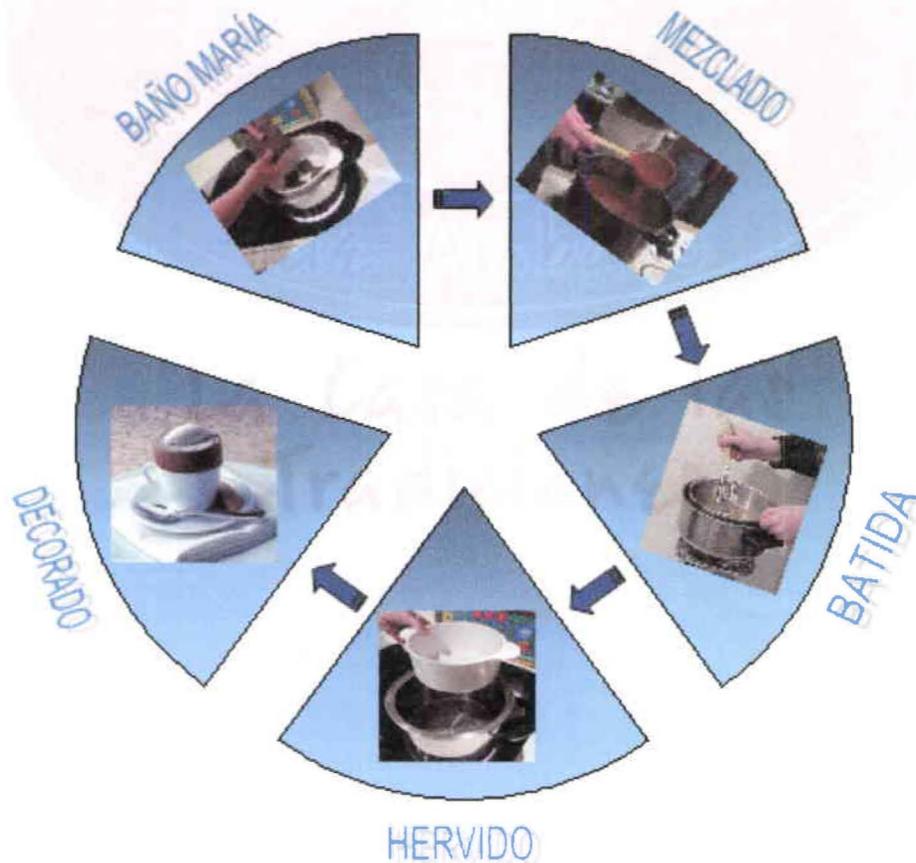
4.6.3.1.1.2.1 Pan elaborado



- **Mezclado:** Consiste en la mezcla de todos los ingredientes necesarios para la elaboración de cada tipo de pan.
- **Amasado:** Luego de pasar por el proceso de mezclado se procede al amasado que consiste en obtener la contextura necesaria dependiendo del tipo de pan.
- **Reposo:** Dependiendo del tipo de pan, hay que dejar reposar o leudar la masa por un tiempo determinado en un lugar húmedo y caliente. El tiempo de reposo puede variar de entre 1 a 3 horas.

- **Cortado:** En esta etapa se procede a cortar la maza y darle la forma al pan dependiendo de su tipo.
- **Horneado:** En esta etapa se procede a la cocción de la masa mediante el uso de hornos eléctricos dependiendo del tipo de pan.

4.6.3.1.1.2.2 Chocolate

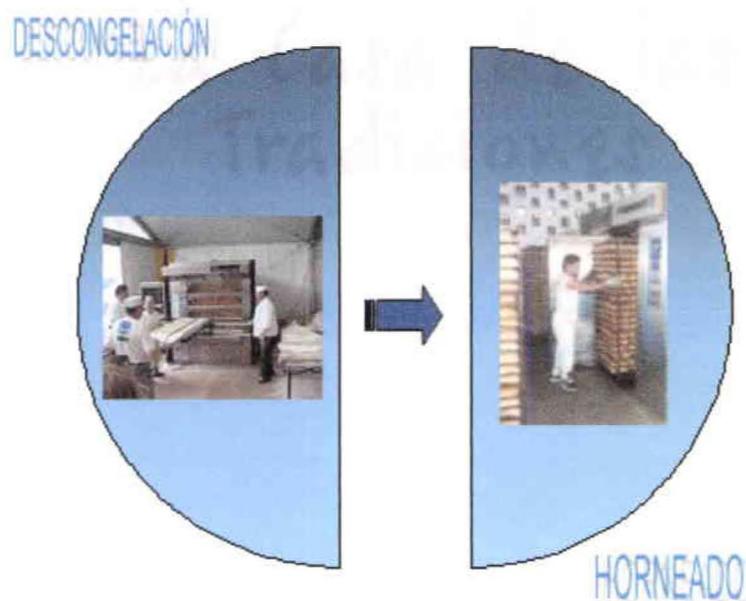


- **Baño Maria:** Esta etapa consiste en derretir el chocolate en tableta con un poco de agua, obteniendo una mezcla uniforme sin grumos.

- **Mezclado:** Consiste a agregar al chocolate ya derretido los demás ingredientes como son la leche, azúcar, y la canela en rama.
- **Batida:** En esta etapa con un batidor manual o eléctrico se bate la mezcla hasta obtener espuma.
- **Hervido:** Se deja hervir a fuego lento el chocolate hasta obtener el punto del mismo.
- **Decorado:** En esta etapa se procede a servir el chocolate en los jarros, y se le añade la crema de leche y la canela en polvo.

El chocolate en tableta será empacado en fundas de papel para su posterior utilización.

4.6.3.1.1.2.3 Pan Congelado



- **Descongelación:** El pan proveniente de la ciudad de Ambato, deberá ser previamente descongelado durante un período de 6 a 9 minutos dependiendo del tipo de pan.
- **Horneado** En esta etapa se procede a la cocción de la masa mediante el uso de hornos eléctricos dependiendo del tipo de pan. Una vez horneado, se lo empacará en fundas de papel adecuadas para su conservación.

4.6.3.1.1.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

Actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes³⁹.

4.6.3.1.1.3.1 Pan

Los productos terminados serán puestos en las canastas respectivas para ponerlos en las vitrinas desde donde serán exhibidos para su posterior venta. Los productos que no se vendan durante el día serán entregados a la fundación de niños que trabajan en la calle.

4.6.3.1.1.3.2. Chocolate

El chocolate se lo va a vender en tableta y también preparado. El chocolate preparado se lo servirá previo el pedido de los clientes.

³⁹ Hitt, Ireland, Hoskisson Administración Estratégica Pág. 106

El chocolate en tableta se lo venderá en fundas de papel (Ver Anexo D1) y se lo exhibirá en vitrinas.

4.6.3.1.1.4 MARKETING Y VENTAS

Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes puedan comprar los productos e inducirlos a que lo hagan. Para comercializar y vender eficientemente sus productos⁴⁰.

4.6.3.1.1.4.1 Marketing

Se realizará publicidad en los locales de venta, mediante gigantografías, hojas volantes, degustaciones y en medios móviles (buses).

4.6.3.1.1.4.2. Ventas

La venta es directa, es decir, del local hacia el consumidor final brindando un servicio de venta personalizada, sin la intervención de intermediarios.

4.6.3.1.1.5. SERVICIO AL CLIENTE

Lo brindarán vendedores capacitados especialmente en la atención al cliente, para que este salga satisfecho con la calidad de los productos y del servicio. El vendedor tiene como deber el brindar información sobre las variedades de pan, dar sugerencias sobre los mismos y esencialmente, ofrecer un buen trato a los clientes para que estos regresen.

⁴⁰ Hitt, Ireland, Hoskisson Administración Estratégica Pág. 106

4.6.3.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

4.6.3.1.2.1 Infraestructura

Incluye actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar todo el trabajo de la cadena del valor⁴¹.

La empresa va a ser administrada por sus propietarias, una sola administración se encargará del funcionamiento de la matriz y sus sucursales.

4.6.3.1.2.2 Administración de Recursos Humanos

Actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones al personal.

4.6.3.1.2.2.1 Contratación

El personal que se contratará será de buena presencia, de un nivel medio de educación, y con experiencia en el giro del negocio. Se contratará al personal administrativo y operativo, garantizando su permanencia laboral, enfocado principalmente en la buena atención al cliente y enmarcados en la obtención de la calidad total mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

⁴¹ Hitt, Ireland, Hoskisson Administración Estratégica Pág. 106

4.6.3.1.2.2 Capacitación

La capacitación a los empleados será constante, poniendo mucho énfasis en la atención al cliente, con la finalidad de satisfacer sus necesidades mediante un buen producto y servicio, para que este regrese logrando fidelidad hacia la marca.

4.6.3.1.2.3 Desarrollo Tecnológico

Actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo.

Se realizará investigaciones para saber cuales son los gustos, preferencias y tendencias de consumo de los consumidores, para según estas variables producir nuevos productos o modificar ciertos productos según las exigencias de los consumidores.

Se adquirirán los equipos necesarios para optimizar los tiempos de producción y para obtener la calidad total de los productos.

4.6.3.2 ESCALA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

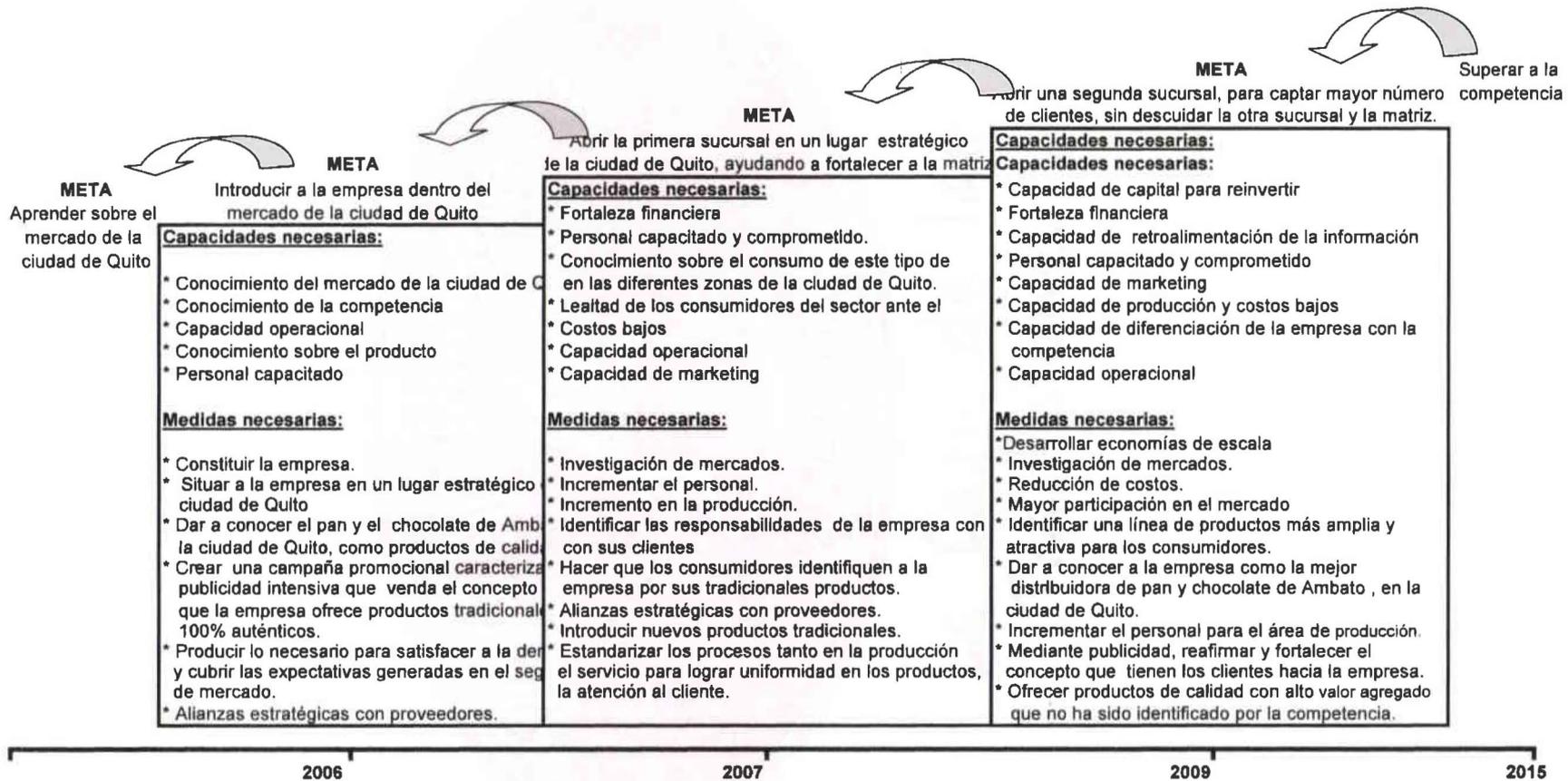
Para que la empresa pueda cumplir con los objetivos propuestos, es necesario que con el paso del tiempo pueda adquirir capacidades de tal manera que genere una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Esta empresa se va a caracterizar por el mejoramiento de la calidad y el servicio mediante el aprendizaje continuo, y por el aprovechamiento de las capacidades de la empresa, con la finalidad de reducir los costos, incrementar las ventas y por lo tanto las utilidades.

Con la finalidad de identificar que capacidades van a ser necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, en la siguiente tabla se presenta una escala estratégica que va desde el año 2006 hasta el 2015.

La Casa de las
Tradiciones

ESCALA ESTRATÉGICA



Elaborado por: Autoras

Figura 4.2

“La casa de las tradiciones”, se ha propuesto un horizonte de diez años, ya que es un negocio que a pesar de no poseer un producto innovador, tiene mucha posibilidad de crecimiento en varios segmentos de mercado; existen zonas dentro de la ciudad de Quito en las que no se han identificado necesidades latentes de los consumidores, y que la empresa espera aprovecharlas.

Los productos que la empresa ofrece son fáciles de imitar, pero depende mucho de la preparación para mantener características que los hacen únicos, la autenticidad va a permitir que la empresa pueda establecerse en el mercado durante el horizonte de tiempo mencionado anteriormente.

En el mercado existe gran número de competidores, pero el valor agregado que ofrece la empresa, con el cual a más de consumir un producto de calidad, se ofrece la sensación de rescatar una tradición, provoca que los consumidores se identifiquen con el producto, y como consecuencia con la marca.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos mencionados al inicio del capítulo, durante el horizonte de tiempo, en el cual la empresa va a establecerse en el mercado, se han identificado tres metas desde el año 2006 hasta el 2015.

4.6.3.2.1 Meta año 2006

Con el conocimiento previo del mercado de la ciudad de Quito, a lo largo de este año, se va a introducir a la empresa, para lo cual se requiere:

Capacidades necesarias

- Conocimiento del mercado de la ciudad de Quito.
- Conocimiento de la competencia
- Capacidad operacional
- Conocimiento sobre el producto
- Personal capacitado

Medidas necesarias

- Constituir la empresa.
- Situar a la empresa en un lugar estratégico de la ciudad de Quito.
- Dar a conocer el pan y el chocolate de Ambato en la ciudad de Quito, como productos de calidad.
- Crear una campaña promocional caracterizada por tener publicidad intensiva que venda el concepto de que la empresa ofrece productos tradicionales 100% auténticos.
- Producir lo necesario para satisfacer a la demanda, y cubrir las expectativas generadas en el segmento de mercado.
- Alianzas estratégicas con proveedores.

4.6.3.2.2 Meta año 2007 - 2008

Abrir la primera sucursal en un lugar estratégico de la ciudad de Quito, ayudando al fortalecimiento de la matriz.

Capacidades necesarias

- Fortaleza financiera.
- Personal capacitado y comprometido.
- Conocimiento sobre el consumo de este tipo de productos en las diferentes zonas de la ciudad de Quito.
- Lealtad de los consumidores del sector ante el producto.
- Costos bajos.
- Capacidad operacional.
- Capacidad de marketing.

Medidas necesarias

- Investigación de mercados.
- Incrementar el personal.
- Incremento en la producción.
- Identificar las responsabilidades de la empresa con sus clientes.
- Hacer que los consumidores identifiquen a la empresa por sus tradicionales productos.
- Alianzas estratégicas con proveedores.
- Introducir nuevos productos tradicionales.
- Estandarizar los procesos tanto en la producción como en el servicio para lograr uniformidad en los productos, y en la atención al cliente.

4.6.3.3 Meta año 2009 - 2015

Con el objetivo de superar a la competencia, la empresa requiere abrir una tercera sucursal, para captar mayor número de clientes en la ciudad de Quito.

Capacidades necesarias

- Capacidad de capital para reinvertir.
- Fortaleza financiera.
- Capacidad de retroalimentación de la información.
- Personal capacitado y comprometido.
- Capacidad de marketing.
- Capacidad de producción y costos bajos.
- Capacidad de diferenciación de la empresa con la competencia.
- Capacidad operacional.

Medidas necesarias

- Desarrollar economías de escala.
- Investigación de mercados.
- Reducción de costos.
- Mayor participación en el mercado.
- Identificar una línea de productos más amplia y atractiva para los consumidores.
- Dar a conocer a la empresa como la mejor distribuidora de pan y chocolate de Ambato, en la ciudad de Quito.
- Incrementar el personal para el área de producción.

- Mediante publicidad, reafirmar y fortalecer el concepto que tienen los clientes hacia la empresa.
- Ofrecer productos de calidad con un alto valor agregado que no ha sido identificado por la competencia.

4.6.3.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

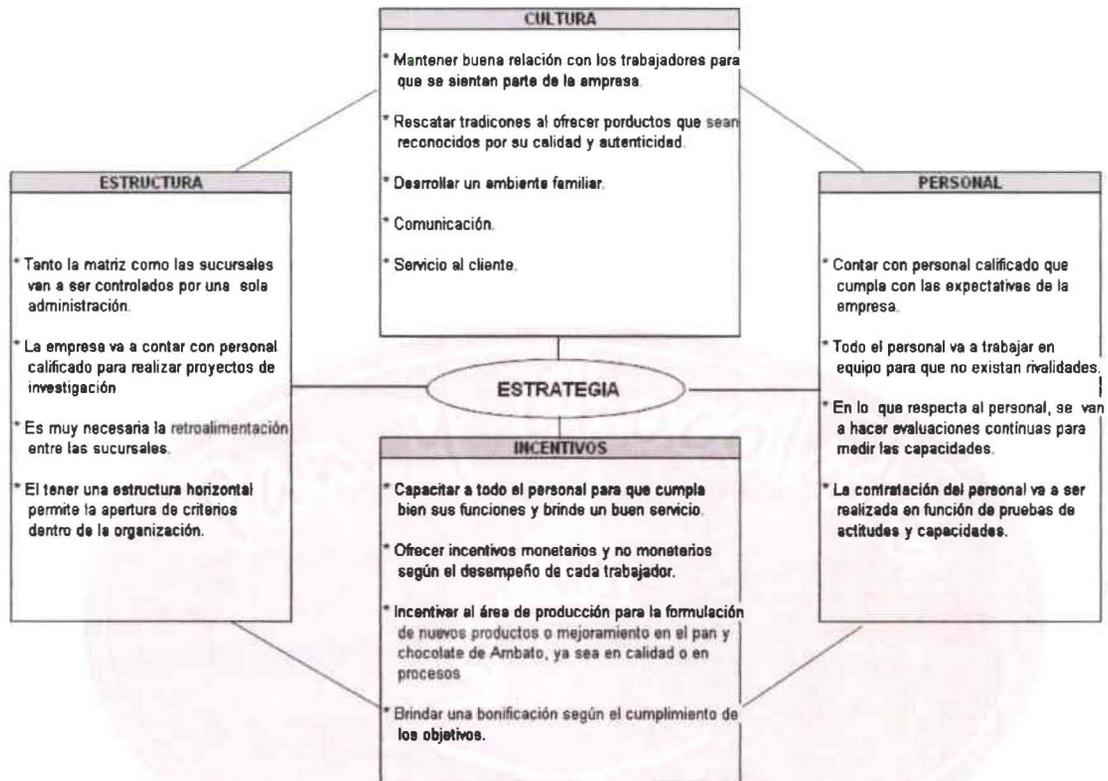
Una buena estrategia para la empresa, solo se puede desarrollar, si se cuenta con un correcto ambiente organizacional que estimule a los empleados y los haga sentir comprometidos en el cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias que se plantearon anteriormente, necesitan tener una base sobre la cual se puedan apoyar, para de esta manera alcanzar los resultados planteados, el ambiente organizacional debe servir como soporte para el desarrollo y éxito de la empresa.

El ambiente organizacional⁴² que sostiene a la estrategia está detallado a continuación:

⁴² EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO, Constantinos C. Markides, Página 139

AMBIENTE ORGANIZACIONAL



ELABORADO POR: AUTORAS

Figura 4.3

4.6.3.3.1 Cultura

Para que la empresa pueda desarrollarse en un ambiente familiar, del cual se obtenga la sensación de rescatar una tradición, es necesario contar con una cultura organizacional en la que los empleados no solo se identifiquen con la organización, sino también, que se sientan comprometidos con su objetivo de rescatar tradiciones mediante la comercialización de productos tradicionales.

La comunicación, va a ser la base con la cual se pueda desarrollar un ambiente de trabajo en el que se cumplan los valores organizacionales de la empresa,

con los cuales el equipo de trabajo se sienta comprometido y que no solamente se identifiquen con los objetivos de la empresa sino que los compartan y los acepten; lo que se busca es que lleguen a sentir que la empresa también es suya, para que no tengan reparo en dar todo su potencial para su mejoramiento personal y profesional, y por lo tanto de la empresa.

Por las características de *“La casa de las tradiciones”*, se desarrollará un ambiente informal de trabajo, con la finalidad de que los conocimientos adquiridos mediante capacitación, por el equipo de trabajo, ayuden al desarrollo de la empresa. El que exista un ambiente de trabajo informal, no significa que no exista control, por lo que cada empleado, va a conocer cuales son sus funciones y las de los demás, adicionalmente, contarán con uniformes que ayuden a crear un ambiente de igualdad, siendo parte de la cultura de la empresa.

El valor agregado intangible que la empresa ofrece, debe estar acompañado de un excelente servicio al cliente, ya que la empresa trabaja para que el cliente regrese, poniendo a su disposición productos artesanales a través de un servicio personalizado.

4.6.3.3.2 Estructura

El implementar una estructura correcta, crea un ambiente confortable para todos los empleados de la organización, permite que haya libertad al expresar

ideas que de ser lógicas, pueden ser puestas en práctica, es por esto que la empresa esta estructurada de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA



ELABORADO POR: AUTORAS

Figura 4.4

Las decisiones sobre la empresa estarán a cargo del Gerente general; todos los departamentos van a estar estrechamente relacionados, ya que del desempeño en equipo depende el desarrollo de la empresa.

La empresa tiene una estructura que permite la comunicaron entre todos los que la conforman, se caracteriza por el trabajo en equipo, ya que se fomenta la interrelación no solo de tipo laboral sino también de tipo personal y existe mayor comunicación que puede ser muy útil.

Una vez que existan nuevas sucursales, estas van a ser controladas por sus propietarias, es decir, se va a contar con una sola administración.

Se van a realizar constantes controles de las actividades, por parte de la administración, para que de esta forma los empleados sientan que su trabajo es importante y requiere ser realizado en forma adecuada.

4.6.3.3.3 Personal

Dado que la producción se basa en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, se van a manejar altos estándares de calidad, por lo que la selección del personal va a ser minuciosa, de tal manera que se contrate a la persona con el mejor perfil, para cada cargo; lo que se busca es mantener un trabajo en equipo, en el que cada trabajador se sienta comprometido con la empresa, la misma que está obligada a mantener capacitación continua de forma eficiente y efectiva, para que personal contratado, pueda ser especializado en áreas claves, así como en actividades especiales que se requieran.

Esta capacidad obliga a la empresa a trabajar más de cerca con el personal, tomándolo ahora no tan solo como mano de obra, sino que a través de esta relación se sientan útiles y capaces de enfrentar cualquier tipo de contratiempo, que se pueda presentar en el proceso de producción. La administración de la empresa trabajará para que exista un buen ambiente de trabajo, donde los trabajadores se sientan a gusto y trabajen eficientemente.

4.6.3.3.4 Incentivos

Un buen ambiente de trabajo, debe estar ligado con el bienestar de su equipo, de tal manera que pueda llegar a un equilibrio en el que tanto los empleadores como los empleados estén satisfechos.

Para que el equipo de trabajo se sienta motivado a desarrollar sus funciones de forma eficiente y eficaz, se manejará una política de incentivos ligados al nivel de producción, desarrollo de nuevos productos y ventas, es decir, van a estar en función de los logros alcanzados.

Estos incentivos van a ser de dos tipos, monetarios y no monetarios (medallas, reconocimientos al empleado del mes, festejos), con la finalidad de generar una necesidad de mejoramiento continuo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La Casa de las
Tradiciones

CAPITULO 5



CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Para llevar a cabo el plan de marketing se analizarán las variables que se detallan a continuación:



ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 5.1

5.1.1 Análisis de la situación

5.1.1.1 Entorno

En los últimos años, el sector manufacturero ha crecido a una tasa promedio del 2%; en la actualidad las empresas manufactureras han tenido una recuperación en su actividad incrementando los volúmenes de producción y ventas, es por esto que la industria alimenticia se ha desarrollado en función de la estabilidad de los precios, el desarrollo tecnológico, la apertura de nuevos mercados en el exterior, la cobertura del mercado interno y el mejoramiento de la calidad.

El desarrollo del sector y la industria, hace atractivo al mercado para la creación de esta empresa y más aún cuando se conoce que la producción y el consumo dentro de la industria alimenticia, está centralizada en las provincias de Guayas y Pichincha.

Dentro del mercado de la ciudad de Quito, los hábitos de consumo han cambiado con el transcurso del tiempo, en la actualidad debido a la falta de tiempo, las personas tienden a consumir alimentos que se los expende en cafeterías, restaurantes, centros comerciales, etc. Existen muchos productos en el mercado que pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, pero existen todavía segmentos de mercado insatisfechos. La tendencia de consumo en la actualidad, está orientada a productos que ya existían en el pasado, y que con el transcurrir de los años se los han ido recuperando, por lo que la empresa al rescatar tradiciones culinarias, a pesar de no crear productos

nuevos pretende llegar a un determinado segmento de mercado, que mantiene el hábito de consumo de este tipo de productos.

5.1.1.2 Empresa

Con la producción y comercialización de pan y chocolate tradicionales de Ambato, la empresa tiene una oportunidad dentro del mercado de la ciudad de Quito ya que la existencia de este tipo de productos es mínima, y se los puede posicionar dentro del mercado por su calidad, autenticidad, buen sabor y particularidad mediante un servicio personalizado, y creando un ambiente familiar y tradicional.

Al rescatar tradiciones, la empresa va a ofrecer a los consumidores algo más que productos artesanales, ya que pretende satisfacer necesidades latentes de los consumidores, como la sensación de consumir un producto auténtico, no industrializado y en muchos casos el recordar ciertas tradiciones que se han ido perdiendo.

5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.2.1 Competencia

“La casa de las tradiciones” analizará los productos, servicios, ubicación y precios de los principales competidores, con la finalidad de tener un mayor conocimiento sobre los mismos y ver cuales serán las estrategias de mercado a llevarse a cabo.

CUADRO DE COMPETIDORES

Competidores	Numero de locales	Producto que ofrece	Tipo de Propiedad
Arenas	42	Pan y Pastelería	Propia y Arriendan
Baguetteria	16	Pan y Pastelería	Propia y arriendan
Moderna	32	Pan y Pastelería	Propia
Ambato	24	Pan y Pastelería	Propia y Arriendan
Vita Pan	4	Pan y Pastelería	Propia y Arriendan
Kanela	1	Pan y Pastelería	Propia
La Unión	8	Pan y Pastelería	Arriendan
Cyrano	3	Pan y Pastelería	Arriendan
Swiss Corner	1	Pan, Pastelería y cafetería	Arriendan
Pan de Viena	4	Pan y Pastelería	
Supermercados y Tiendas		Pan y Pastelería	Propio y Arriendan

ELABORADO POR: Autoras

Tabla 5.1

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA SEGÚN TIPO DE PAN (ctvos)

TIPO Competidores	De agua	Enrollado	Cacho	Integral	Dulce	Centeno	Baguete	Reventado
Arenas	0,14	0,14	0,18	0,16	0,16	0,60	0,65	0,16
Baguetteria	0,15	0,23	0,23	0,16	0,22	0,75	0,75	0,20
Moderna	0,06	0,09	0,10	0,11	0,12	0,52	0,52	0,11
Ambato	0,10	0,15	0,15	0,13	0,10	0,60	0,65	0,10
Vita Pan	0,12	0,10	0,12	0,12	0,13	0,60	0,65	0,11
Kanela	0,10	0,12	0,12	0,10	0,10	0,60	0,70	0,10
La Unión	0,08	0,10	0,10	0,10	0,12	0,55	0,60	0,10
Cyrano				0,15	0,25	0,80	0,80	
Swiss Corner		0,15		0,18	0,30	0,80	0,90	
Pan de Viena	0,12	0,10	0,10	0,12	0,10	0,50	0,60	0,10
Supermercados y Tiendas	0,10	0,12	0,12	0,15	0,15	0,75	0,80	0,12

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 5.2

En la ciudad de Quito existe una gran variedad de negocios que se dedican a la producción y comercialización de distintos tipos de pan.

Las cadenas mas grandes en lo que se refiere a panaderías son Arenas, Moderna, Ambato, La Baguetteria y Vita Pan, las mismas que constituyen competencia directa de Panadería y chocolatería "La casa de las tradiciones".

La mayoría de estas panaderías en la actualidad operan también como cafeterías ofreciendo una gran variedad de sandwiches, postres y bebidas.

Así mismo existen varios negocios que no son cadenas de panaderías pero que se dedican a la misma actividad tales como Pan de Viena, Kanela, Swiss Corner, Panificadora Relámpago, El Almendro supermercados y tiendas de barrio.

La zona donde se va ubicar el negocio es en la ciudad de Quito en las calles Colon y Reina Victoria. Es una zona residencial y comercial, donde existe gran afluencia de personas que viven y trabajan en el sector. El local estará adecuado de acuerdo a las exigencias de seguridad y salubridad que se requieren para operar en el sector (Plano del local comercial Anexo E1).

Como se observa en el la tabla 5.1 los competidores mas reconocidos en el mercado son Arenas. Moderna, Panificadora Ambato y la Baguetteria, las mismas que cuentan con un gran numero de sucursales que están ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad de Quito.

La mayoría de estos negocios operan de la misma forma, son de propiedad de un solo dueño, la administración se maneja desde la matriz, los locales de la mayoría de las panaderías son arrendados, los productos que ofrecen son diferentes tipos de pan tales como pan de agua, integral, cachos, reventados, tapados, de centeno, baguettes, etc. También comercializan lácteos,

embutidos, productos de pastelería como galletas, tortas, pastas, etc., y bebidas como gaseosas y jugos. Ciertas Panaderías también se dedican a la elaboración y venta de sánduches, cafés, batidos, etc.

Las grandes cadenas como Arenas, Moderna, Ambato, la Baguetteria y Vita pan realizan la elaboración del pan en la matriz y desde ahí se reparte a las diferentes sucursales.

Panificadora Moderna es la única empresa que no es de propiedad de un solo dueño, pero la producción si se la realiza en un mismo lugar y desde ahí se reparte a las diferentes sucursales.

A excepción de la panadería Swiss Corner, Cyrano y Arenas que tienen precios mas elevados y se dirigen a un segmento de mercado diferente, los precios del pan en las demás panaderías no tienen una variación significativa.

En lo que se refiere al chocolate de Ambato, se lo comercializa en la cadena de Supermaxi y en un local muy pequeño del centro de Quito, este se lo comercializa en tableta, no preparado.

5.2.2 Segmentación

Para elegir el segmento de mercado al que la empresa se va a dirigir, se ha puesto en consideración diversos factores que son esenciales para la correcta

introducción del pan y chocolate tradicionales de Ambato en el mercado de la ciudad de Quito.

Al dividir el mercado potencial mediante la investigación de mercados, en un subconjunto de consumidores con necesidades y características comunes, se llegó a definir el perfil del segmento primario y secundario al que se va a dirigir el producto, mediante la utilización de los siguientes tipos y variables de segmentación:

5.2.2.1 Macro segmentación

Para identificar el mercado de referencia, hemos tomado en cuenta factores como:

Segmentación Geográfica: La comercialización de estos productos está orientada a la región sierra, específicamente a la ciudad de Quito en donde la población es significativamente grande como para encontrar mayor cantidad de consumidores, y en donde el clima es favorable para la comercialización de este tipo de productos.

Segmentación Demográfica: Los consumidores a los que están orientados este tipo de productos, son ejecutivos (Segmento primario) y peatones (Segmento secundario) que frecuenten la parroquia "La Mariscal", dispuestos a

consumir un producto que a pesar de no ser innovador tiene características diferentes a las de productos similares que se comercializan actualmente.

Segmentación Psicográfica: Estos consumidores deben sentirse atraídos por productos tradicionales o motivadas a rescatar tradiciones mediante la comercialización del pan y chocolate de Ambato.

Segmentación Sociocultural: En función de las características de este tipo de productos y a la ubicación, es que están dirigidos a la clase social media.

Segmentación relacionada con el uso:

- **Segmento primario:** Los ejecutivos a los que está orientada la venta de pan y chocolate de Ambato (combos), deben ser consumidores que demanden estos productos dos veces por semana.
- **Segmento secundario:** Los peatones que transitan por el sector antes mencionado, deben ser consumidores que demanden un promedio de 4 panes por día, y además deben tener un bajo nivel de lealtad a otras marcas.

Segmentación por la situación de uso:

- **Segmento primario:** Además de las características mencionadas anteriormente, este segmento debe consumir este tipo de productos como pasa bocas o lunch.

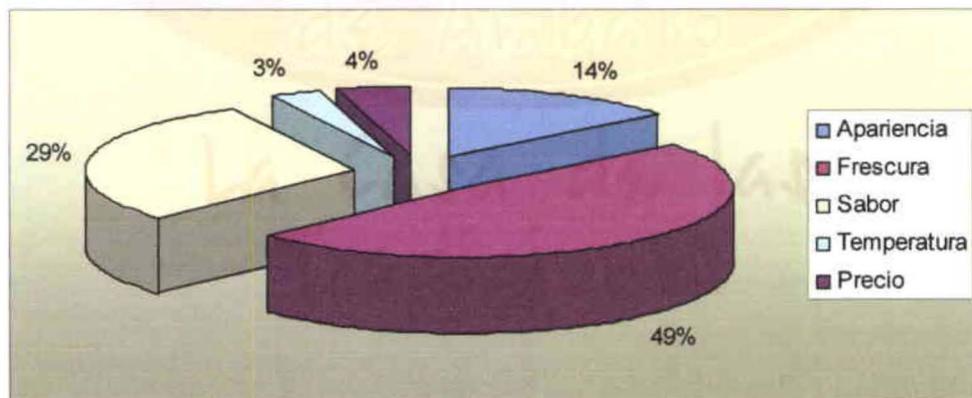
- **Segmento secundario:** debe consumir pan en la mañana, tarde y/o noche.

5.2.2.2. Micro segmentación

Atributos buscados por el cliente

Atributos de Calidad

Al momento de consumir pan, el principal aspecto considerado por el cliente es la calidad reflejada en la frescura del pan, como se muestra a continuación a partir de los resultados de la investigación:



ELABORADO POR: AUTORAS

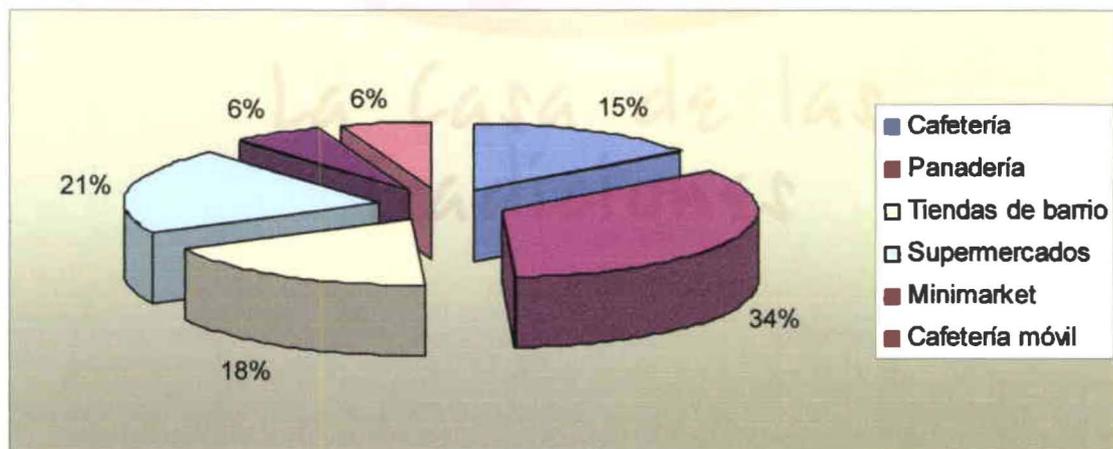
Gráfico 5.2

Adicionalmente, dentro de la calidad del producto, los consumidores dan mayor importancia a aspectos como la variedad ofrecida, sabor, apariencia y el precio. La marca del producto tiene una importancia menor cuando se trata de hacer una elección.

Beneficios de localización

Para tener una visión más amplia de la influencia que causa algunos factores dentro de la preferencia de ubicación, de las encuestas realizadas para la elaboración de este estudio, se pudo observar que dependiendo del lugar en el que vivan, los consumidores de este tipo de productos, prefieren adquirirlos en un lugar cercano al mismo, pero existe un gran porcentaje de consumidores que adquieren estos productos en el sector en el que trabajan.

Adicionalmente, es necesario conocer las preferencias de los consumidores ante los canales de distribución que están ligadas a las actividades cotidianas de las personas y la percepción que tienen de estos lugares, por lo que del estudio de mercados se pudo concluir que:



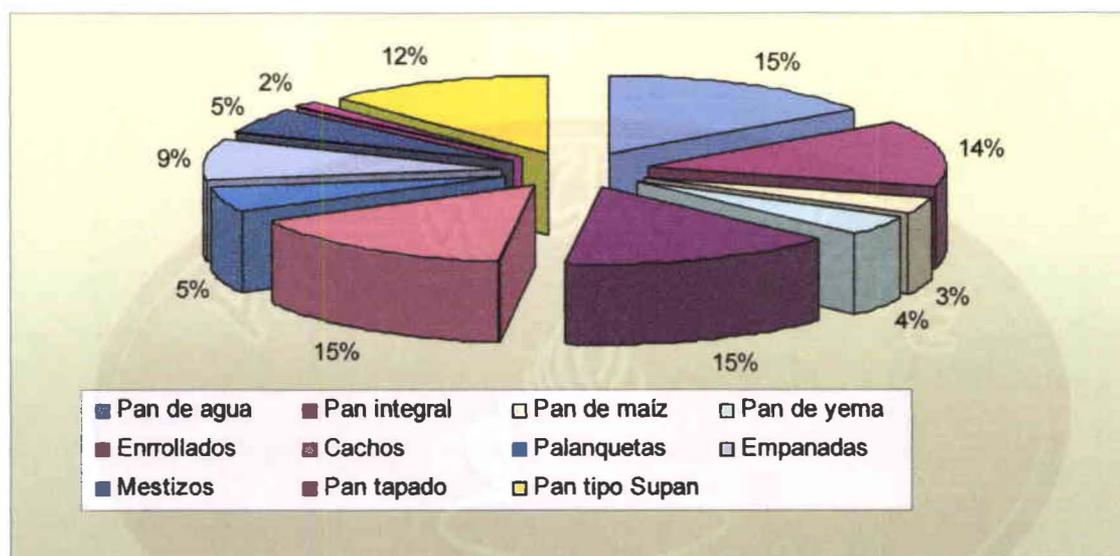
ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 5.3

Los consumidores relacionan a este tipo de productos con panaderías y cafeterías, a pesar de que en la actualidad existen otros canales de distribución.

Alternativas y opción preferida

Al realizar la encuesta se recabó información acerca de las preferencias sobre los diferentes tipos de panes, y se llegó a los siguientes resultados:



ELABORADO POR: AUTORAS

Gráfico 5.4

Del estudio realizado, se pudo observar que los consumidores de pan, tienen cierta preferencia por el pan de agua, integral, enrollados, cachos y pan cortado.

Selección del segmento

El negocio de "La casa de las tradiciones" de Ambato, está dirigido a cumplir con la necesidad de alimentación (**Que**) mediante la comercialización de productos tradicionales con los mejores niveles de calidad y atributos buscados por el cliente (**Cómo**). Se dirige a ejecutivos y peatones, residentes en la

ciudad de Quito, de clase media y media-baja (**Quién**). Estas personas buscan rescatar tradiciones mediante productos de calidad bajo el canal de distribución adecuado.

5.2.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento, tiene como fin afianzarse en el mercado como una marca fuerte, captando mayor participación de mercado. Para esto, las estrategias analizadas son las siguientes:

5.2.3.1 Especialización

"*La casa de las tradiciones*" al ser una empresa enfocada a la producción y comercialización de productos artesanales (Pan y chocolate de Ambato), se caracteriza por ofrecer variedad en su línea de productos, y todos los esfuerzos se concentran a esta actividad específica, es decir, se especializa en este segmento del sector industrial de alimentos.

5.2.3.2 Integración vertical

Dentro de esta estrategia la empresa se maneja con los dos principios fundamentales en diferente grado, así las políticas son las siguientes:

5.2.3.2.1 Integración hacia atrás: La empresa no está 100% integrada hacia atrás, ya que en un inicio el pan va a ser comprado congelado para su comercialización, es decir es proporcionado por proveedores

externos. Dependiendo del desarrollo de la empresa y del entorno lo que se buscará es tener una integración total hacia atrás con la finalidad de reducir costos.

5.2.3.2.2 Integración hacia delante: En función al nivel de ventas la empresa puede manejarse como su propio canal, abasteciendo a sus principales clientes. En el mediano plazo se espera que el nivel de ventas en este mercado se expanda, a tal punto que se definiera estratégicamente un canal de distribución exclusivo, en donde pocos distribuidores se encarguen de la comercialización de pan y chocolate de Ambato simultáneamente.

5.2.3.3 Calidad del producto

A través de los estándares establecidos en la producción y elaboración de este tipo de productos, lo que se pretende implantar es una política de cero defectos. El área de mayor vulnerabilidad de defectos es la producción, debido a que se tiene que manejar un trabajo más cuidadoso, perfecto y estandarizado, ya que se quiere ofrecer un pan y chocolate totalmente artesanal que permita una satisfacción íntegra del cliente, ya que tanto en el sabor como en el servicio se percibe la calidad.

El mejoramiento continuo se debe manejar como constante de todos los días, tanto en el personal, área administrativa y fuerza de ventas, para alcanzar un

afianzamiento de conocimientos de la industria y del mercado, para que de esta manera la empresa esté preparada para cualquier tipo de cambio.

5.2.3.4 Diferenciación

“*La casa de las tradiciones*”, se encuentra en un mercado donde se demanda como una variable de éxito la diferenciación, y esta se puede presentar de diferentes maneras:

- Los productos que ofrece la empresa presenta características cien por ciento auténticas de un pan y chocolate de Ambato.
- Se debe dar a conocer las características específicas de este tipo de productos, y la particularidad en su preparación, ya que al ser productos artesanales tienen un mayor valor agregado que solo se lo puede identificar al consumirlo.
- Otro factor de diferenciación, es brindar un producto con óptimos niveles de calidad, variedad de línea, y con un sabor tradicional.

Las características más relevantes para dar a conocer a los consumidores son:

- Consistencia, porque el pan que comercializa “*La casa de las tradiciones*”, no está lleno de aire, y es preparado de tal manera que nunca pierde su forma.

- Frescura, porque tanto la preparación del chocolate como la del pan, son preparados mediante estándares de tiempo que brindan esta característica a estos productos.
- Sabor auténtico, porque estos productos que van a ser comercializados en la ciudad de Quito van a ser legítimos al 100%.

5.2.3.5 Marca

Diferenciarse es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costos de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el Branding, es decir, en el poder de la Marca como elemento diferenciador, lo que constituye la diferenciación, parte precisamente de los intangibles de una empresa: el valor, credibilidad y singularidad de una marca. Nuestra cultura y sociedad, está caracterizada por la exigencia de innovación en el mercado, ya sea por relanzamiento de marca o por la aparición de una nueva, en tal virtud *“La casa de las tradiciones”* va a crear identidad de marca, al ofrecer productos totalmente auténticos y tradicionales.

5.2.4 Estrategia de Comunicación

Por las características de los productos que comercializa la empresa, se va a implantar una estrategia de comunicación que se va a dividir en tres etapas y que va a estar relacionada con:

1. Etapa de introducción: lo más importante es dar a conocer o recordar a los consumidores las características de este tipo de productos y la diferencia entre los que se comercializan actualmente.
2. Etapa de recordación: en esta etapa lo que se busca es que los consumidores identifique al producto y por lo tanto a la marca.
3. Lealtad de los consumidores hacia el producto: lo importante ya no es que hayan probado el producto, lo que se busca es que vuelvan a consumirlo.

5.2.5 Marketing MIX

5.2.5.1 Producto y Servicio

5.2.5.1.1 Evolución del Producto

La producción de pan en la época colonial se desarrollaba en los hornos de las casas, y el producto se distribuía en las típicas tiendas de barrio, por ser un producto de primera necesidad su precio era regulado estrictamente. Posteriormente se establecieron las primeras panaderías, para 1825 ya hay datos que comprueban su existencia, sin embargo estas panaderías tenían un carácter muy artesanal, sin ninguna mecanización y la producción era muy baja. Para mediados del siglo XIX, muy tímidamente se inicia la época de panificación industrial, estos comienzos permiten una mayor producción de pan y de mayor calidad y duración. Paralelamente al desarrollo de las panaderías se crearon las reposterías, pastelerías y confiterías, estas se hicieron muy populares, allí se vendían pastas y dulces, helados, pastelitos calientes, frutas

secas, la gente de cierto poder adquisitivo frecuentaba estos sitios. Con el pasar del tiempo panaderías y pastelerías se fueron fusionando, y hasta hoy encontramos infinidad de cafés, panaderías, pastelerías y afines que ofrecen todos los productos en un mismo local.

5.2.5.1.2 Tipos de Productos

Panadería y Chocolatería "*La casa de las tradiciones*" ofrecerá una gran variedad de pan, propios de la ciudad de Ambato tales como: pan de maíz, pan de agua, pan de gragea, de yema, tapados, molletes, pan integral, pinillos, reventados, mestizos, empanadas, los mismos que se caracterizan por su calidad y buen sabor; también se comercializará el chocolate tradicional de Ambato, el mismo que se lo venderá en tableta y preparado (chocolate caliente).

El pan y el chocolate se empacarán en fundas de papel adecuadas para la conservación de los productos, las mismas que llevarán impreso la marca y el slogan de la empresa.

5.2.5.1.3 Servicio

El servicio que se ofrecerá consiste en una atención personalizada hacia el cliente, el empleado tiene la obligación de dar información sobre los productos que se van a comercializar, dar sugerencias sobre los diferentes tipos de pan, y brindar un buen trato al cliente.

5.2.5.2 Promoción y publicidad

Durante la inauguración del local se realizarán degustaciones de los diferentes tipos de pan y del chocolate preparado tanto para el segmento primario como para el secundario, y se obtendrá información de los clientes en cuanto a comentarios y sugerencias. Para el segmento primario se enviarán degustaciones al Ministerio de Obras Públicas, Universidad de las Américas, Colegio Andino, Banco Guayaquil, Banco MM Jaramillo Arteaga y otras entidades públicas y privadas que se encuentran en el sector.

Existirán promociones (combos) con la finalidad de vender el pan y el chocolate conjuntamente. Estos combos están dirigidos al segmento primario que son los ejecutivos que laboren y que transiten por el sector. A continuación se detallan los combos:

Combos Personales

- **Combo Tradición:** una taza de delicioso chocolate caliente + una fuente con dos exquisitos panes a su elección (mestizos, rosas, tapados, reventados, injertos, cachos, enrollados)+ mermelada y queso = 1.65 \$
- **Combo Satisfacción:** una taza de delicioso chocolate caliente + un exquisito pan especial a su elección (empanada de maíz, de queso o mollete) + mermelada y queso = 1.75 \$

- **Como en la casa de la abuelita:** 3 tazas de un delicioso chocolate caliente + una fuente con su pan preferido(4 panes+) (mestizos, rosas, tapados, reventados, injertos, cachos, enrollados) + mermelada y queso
= 4.80 \$

El cliente podrá elegir entre las diferentes variedades de pan según sus preferencias.

Se utilizarán medios masivos debido a las características del producto. Se realizará publicidad móvil en buses y en los locales de venta para dar a conocer las cualidades de los productos. Los volantes que se entregarán en el local y fuera de el, contendrán información de la empresa, gráficos de los productos, y los atributos y características de los mismos, con la finalidad de que sean reconocidos por su autenticidad, calidad y buen sabor.

Se realizara publicidad en los puntos de venta utilizando afiches grandes de 50cm. x 50cm. Se pondrá énfasis en mencionar que los productos son los auténticos de la ciudad de Ambato ya que estos siempre se han caracterizado por su calidad y buen sabor.

Los gastos publicitarios que se llevaran a cabo se detallan en la siguiente tabla:

**GASTOS DE PUBLICIDAD
(Miles de dólares)**

	2006	2007	2008	2009	2010
Publicidad móvil	3.228	1.076	1.076	1.076	1.076
Volantes	360	360	240	240	240
Degustaciones	200	100	50	50	50
Gigantografías	100	100	100	100	100
TOTAL	3.888	1.636	1.466	1.466	1.466

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 5.3

5.2.5.3 Precio

Para establecer los precios de los productos a ser comercializados se tomarán en cuenta los precios de la competencia directa, y los datos obtenidos en la investigación de mercado, obteniendo un precio promedio que no este ni por debajo ni muy por encima de los precios del mercado, con la finalidad de que los clientes al momento de decidir por precio, escojan la mejor alternativa con un producto autentico, de calidad y buen sabor.

Los precios se detallan a continuación:

PRECIOS DEL PAN Y CHOCOLATE

Tipo de Pan	Precio (ctvos)
rosa de agua	0.09
mestizos	0.10
tapado	0.09
reventado	0.10
maiz	0.12
yema	0.12
Empanada de maíz	0.35
Cachos	0.12
injertos	0.12
pinillo	0.12
integral	0.10
molletes	0.30
Empanadas de queso	0.20
enrollados	0.12
baguette	0.60
dulce	0.12
Chocolate en tableta (lbr.)	2.60
Chocolate(taza)	1.50
Combo 1	1.65
Combo 2	1.75
Combo 3	1.80

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 5.4

5.2.5.4 Distribución

Como se menciona en el capítulo anterior el canal de distribución del pan y chocolate tradicional de Ambato es directo, o sea del productor hacia el consumidor final brindando un servicio personalizado y sin encarecer el producto con la participación de intermediarios.

5.2.6 Imagen corporativa

El logotipo y el slogan que se encogió para “La casa de las tradiciones” se muestran en el anexo E2.

5.2.7 Proyección de ventas

5.2.7.1 Segmento primario

En el sector donde se va ubicar el local existen 23 manzanas, de las cuales 20 son pequeñas y las tres restantes son grandes. En las manzanas grandes existe un promedio de 12 casas y en las pequeñas un promedio de 9.

Existe un promedio de tres edificios en las manzanas grandes y de dos edificios en las pequeñas, y en cada edificio hay un promedio de 50 personas que trabajan en los mismos.

El total de ejecutivos que trabaja en la zona es de 2.450.

$$3 \text{ edificios} * 3 \text{ manzanas grandes} = 9 \text{ edificios}$$

$$3 \text{ edificios} * 20 \text{ manzanas pequeñas} = 40 \text{ edificios}$$

$$49 \text{ edificios} * 50 \text{ personas} = 2.450$$

Ejecutivos

Mediante la investigación de mercados realizada a ejecutivos, se conoce que el 80% tiene un nivel socio-económico medio, de los cuales un 87% (1.705 personas) estarán dispuestos a consumir los productos que ofrece la empresa, y tomando en consideración que la demanda potencial de pan y chocolate de Ambato, a manera de combos, podría ser de un mínimo de dos veces por semana, se determina que la producción será 631 unidades semanales.

PROYECCIÓN DE VENTAS – SEGMENTO PRIMARIO

2.450	Demanda potencial	*	80,00%	Nivel socio-económico medio	=	1.960	Habitantes que tiene capacidad de compra
1.960	Habitantes que tiene capacidad de compra	*	87%	Están dispuestos a consumir pan y chocolate de Ambato	=	1.705	Demanda potencial de pan y chocolate de Ambato (número de habitantes)
1.705	Demanda potencial de pan y chocolate de Ambato (número de habitantes)	+	37%	Está dispuesto a consumir pan y chocolate de Ambato más de 2 veces por semana	=	631	Número de combos por semana
						2.524	Número de combos por mes
						30.284	Número de combos por año

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 5.5

Para determinar las ventas por combo en cada año, se ha establecido como supuesto que la empresa va a tener un porcentaje de crecimiento del 8% en el escenario normal, 12% en el escenario optimista y 4% en el escenario pesimista, con respecto al primer año de puesto en marcha el proyecto.

Proyección de ventas Combo 1

ESCEHARIO NORMAL

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	1.363	16.354	1,65	26.983,36
2007	2.944	35.324	1,65	58.284,05
2008	3.179	38.150	1,65	62.946,78
2009	4.796	57.555	1,65	94.965,88
2010	5.180	62.159	1,65	102.563,15
2011	5.594	67.132	1,65	110.768,20
2012	6.042	72.503	1,65	119.629,65
2013	6.525	78.303	1,65	129.200,03
2014	7.047	84.567	1,65	139.536,03
2015	7.611	91.333	1,65	150.698,91

ESCEHARIO OPTIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	1.363	16.354	1,65	26.983,36
2007	3.053	36.632	1,65	60.442,72
2008	3.419	41.028	1,65	67.695,85
2009	5.192	62.305	1,65	102.802,71
2010	5.815	69.781	1,65	115.139,03
2011	6.513	78.155	1,65	128.955,72
2012	7.294	87.534	1,65	144.430,40
2013	8.170	98.038	1,65	161.762,05
2014	9.150	109.802	1,65	181.173,50
2015	10.248	122.978	1,65	202.914,32

ESCEHARIO PESIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	1.363	16.354	1,65	26.983,36
2007	2.835	34.015	1,65	56.125,38
2008	2.948	35.376	1,65	58.370,40
2009	4.429	53.145	1,65	87.688,57
2010	4.606	55.270	1,65	91.196,12
2011	4.790	57.481	1,65	94.843,96
2012	4.982	59.780	1,65	98.637,72
2013	5.181	62.172	1,65	102.583,23
2014	5.388	64.659	1,65	106.686,56
2015	5.604	67.245	1,65	110.954,02

Proyección de ventas Combo 2

ESCEARIO NORMAL

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	883	10.600	1,75	18.549,17
2007	1.908	22.895	1,75	40.066,20
2008	2.061	24.727	1,75	43.271,49
2009	3.109	37.304	1,75	65.282,38
2010	3.357	40.289	1,75	70.504,97
2011	3.626	43.512	1,75	76.145,37
2012	3.916	46.993	1,75	82.237,00
2013	4.229	50.752	1,75	88.815,96
2014	4.568	54.812	1,75	95.921,23
2015	4.933	59.197	1,75	103.594,93

ESCEARIO OPTIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	883	10.600	1,75	18.549,17
2007	1.979	23.743	1,75	41.550,13
2008	2.216	26.592	1,75	46.536,15
2009	3.365	40.383	1,75	70.669,65
2010	3.769	45.229	1,75	79.150,01
2011	4.221	50.656	1,75	88.648,01
2012	4.728	56.735	1,75	99.285,77
2013	5.295	63.543	1,75	111.200,06
2014	5.931	71.168	1,75	124.544,07
2015	6.642	79.708	1,75	139.489,36

ESCEARIO PESIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	883	10.600	1,75	18.549,17
2007	1.837	22.047	1,75	38.582,26
2008	1.911	22.929	1,75	40.125,56
2009	2.870	34.446	1,75	60.279,74
2010	2.985	35.823	1,75	62.690,93
2011	3.105	37.256	1,75	65.198,57
2012	3.229	38.747	1,75	67.806,51
2013	3.358	40.296	1,75	70.518,77
2014	3.492	41.908	1,75	73.339,52
2015	3.632	43.585	1,75	76.273,11

Proyección de ventas Combo 3

ESCEHARIO HORMAL

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	278	3.331	4,80	15.990,14
2007	600	7.196	4,80	34.538,70
2008	648	7.771	4,80	37.301,79
2009	977	11.724	4,80	56.276,07
2010	1.055	12.662	4,80	60.778,16
2011	1.140	13.675	4,80	65.640,41
2012	1.231	14.769	4,80	70.891,65
2013	1.329	15.951	4,80	76.562,98
2014	1.436	17.227	4,80	82.688,02
2015	1.550	18.605	4,80	89.303,06

ESCEHARIO OPTIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	278	3.331	4,80	15.990,14
2007	622	7.462	4,80	35.817,91
2008	696	8.358	4,80	40.116,06
2009	1.058	12.692	4,80	60.920,12
2010	1.185	14.215	4,80	68.230,54
2011	1.327	15.920	4,80	76.418,20
2012	1.486	17.831	4,80	85.588,39
2013	1.664	19.971	4,80	95.658,99
2014	1.864	22.367	4,80	107.362,07
2015	2.088	25.051	4,80	120.245,52

ESCEHARIO PESIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO	TOTAL
2006	278	3.331	4,80	15.990,14
2007	577	6.929	4,80	33.259,49
2008	601	7.206	4,80	34.589,87
2009	902	10.826	4,80	51.963,60
2010	938	11.259	4,80	54.042,14
2011	976	11.709	4,80	56.203,83
2012	1.015	12.177	4,80	58.451,98
2013	1.055	12.665	4,80	60.790,06
2014	1.098	13.171	4,80	63.221,66
2015	1.142	13.698	4,80	65.750,53

5.2.7.2 Segmento Secundario

Este segmento está conformado por 11.406 personas, corresponde, a la población que reside en el sector (8.406 personas) y a la población flotante que es de 3.000 personas aproximadamente (1.200 personas circulan por el sector en horas pico y 1.800 en horas normales de trabajo).

100 personas cada 10 min. = 1200 en horas pico

30 personas cada 10 min. = $180 * 10 \text{ horas} = 1800$ en horas normales de trabajo.

Total Población Flotante = $1200 + 1800 = 3000$ personas

Para este segmento, cuya demanda es únicamente de pan, se considera el consumo promedio diario de pan a nivel nacional (un pan por persona / día) dato obtenido en el INEC.

Al igual que para determinar la proyección de ventas del segmento primario, se establecieron los mismos porcentajes de crecimiento, es decir:

- Escenario normal 8%
- Escenario optimista 12%
- Escenario pesimista 4%

PROYECCIÓN DE VENTAS – SEGMENTO SECUNDARIO

6.466	Población del sector	*	80,00% Nivel socio-económico medio	=	6.725	Habitantes que tiene capacidad de compra
6.725	Habitantes que tiene capacidad de	*	91% Consume pan	=	6.120	Demanda total de pan en el Sector (# de
6.120	Demanda total de pan en el Sector (# de habitantes)	*	Están dispuestos a reemplazar el 41% pan que consumen actualmente por pan tradicional de Ambato	=	2.509	Demanda potencial de pan de Ambato (# de habitantes)
2.509	Demanda potencial de pan de Ambato (#	*	1 Pan por persona	=	2.509	Número de panes por día
					75.271	Número de panes por mes
					903.248	Número de panes por año

3.000	Población flotante	*	26,50% Nivel socio-económico medio	=	795	Habitantes que tiene capacidad de compra
795	Habitantes que tiene capacidad de	*	91% Consume pan	=	723	Demanda total de pan en el Sector (# de
723	Demanda total de pan en el Sector (# de habitantes)	*	Están dispuestos a reemplazar el 41% pan que consumen actualmente por pan tradicional de Ambato	=	297	Demanda potencial de pan de Ambato (# de habitantes)
297	Demanda potencial de pan de Ambato (# de habitantes)	*	4 Panes promedio por cada persona	=	1.186	Demanda de panes diarios (poblacion del sector)
					35.594	Demanda de panes mensual (Número de panes)
					427.125	Demanda de panes anual (Número de panes)
					3.695	Total panes por día
					110.864	Total panes por mes

60 personas por hora (1 minuto por persona)	*	5 Horas pico al día	=	300	Personas por día
4 Panes promedio por cada persona	*	300 Personas por día	=	1.200	Capacidad de venta por día
				36.000	Capacidad de venta por mes

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 5.6

Debido a que la empresa ofrece variedad de panes, se ha identificado tres grupos con la finalidad de tener una proyección de ventas más exacta, y son los siguientes:

- Pan pequeño (rosa de agua, tapado, integral, mestizos, reventado, maíz, pinllo, enrollados, dulce, injertos, cachos, leche, yema).
- Pan especial (empanadas de queso, molletes, empanada de maíz).
- Palanqueta

Proyección de Ventas Pan pequeño

ESCEHARIO NORMAL

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	19.440	233.280	0,10	24.105,60
2007	40.435	485.222	0,10	50.139,65
2008	43.670	524.040	0,10	54.150,82
2009	66.604	799.243	0,10	82.588,49
2010	71.932	863.183	0,10	89.195,56
2011	77.686	932.238	0,10	96.331,21
2012	83.901	1.006.817	0,10	104.037,71
2013	90.613	1.087.362	0,10	112.360,72
2014	97.863	1.174.351	0,10	121.349,58
2015	105.692	1.268.299	0,10	131.057,55

ESCEHARIO OPTIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	19.440	233.280	0,10	24.105,60
2007	41.213	494.554	0,10	51.103,87
2008	46.158	553.900	0,10	57.236,34
2009	71.137	853.648	0,10	88.210,30
2010	79.674	956.086	0,10	98.795,53
2011	89.235	1.070.816	0,10	110.651,00
2012	99.943	1.199.314	0,10	123.929,12
2013	111.936	1.343.232	0,10	138.800,61
2014	125.368	1.504.420	0,10	155.456,68
2015	140.412	1.684.950	0,10	174.111,49

ESCEHARIO PESIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	19.440	233.280	0,10	24.105,60
2007	39.658	475.891	0,10	49.175,42
2008	41.244	494.927	0,10	51.142,44
2009	62.334	748.004	0,10	77.293,74
2010	64.827	777.924	0,10	80.385,49
2011	67.420	809.041	0,10	83.600,91
2012	70.117	841.403	0,10	86.944,94
2013	72.922	875.059	0,10	90.422,74
2014	75.838	910.061	0,10	94.039,65
2015	78.872	946.464	0,10	97.801,24

Proyección de ventas pan especial

ESCEHARIO NORMAL

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	13.320	159.840	0,28	43.956,00
2007	27.706	332.467	0,28	91.428,48
2008	29.922	359.065	0,28	98.742,76
2009	45.636	547.630	0,28	150.598,18
2010	49.267	591.440	0,28	162.646,03
2011	53.230	638.755	0,28	175.657,72
2012	57.488	689.856	0,28	189.710,33
2013	62.087	745.044	0,28	204.887,16
2014	67.054	804.648	0,28	221.278,13
2015	72.418	869.020	0,28	238.980,38

ESCEHARIO OPTIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	13.320	159.840	0,28	43.956,00
2007	28.238	338.861	0,28	93.186,72
2008	31.627	379.524	0,28	104.369,13
2009	48.742	584.907	0,28	160.849,42
2010	54.591	655.096	0,28	180.151,35
2011	61.142	733.707	0,28	201.769,51
2012	68.479	821.752	0,28	225.981,86
2013	76.697	920.362	0,28	253.099,68
2014	85.900	1.030.806	0,28	283.471,64
2015	96.209	1.154.503	0,28	317.488,24

ESCEHARIO PESIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	13.320	159.840	0,28	43.956,00
2007	27.173	326.074	0,28	89.670,24
2008	28.260	339.117	0,28	93.257,05
2009	42.710	512.521	0,28	140.943,33
2010	44.419	533.022	0,28	146.581,06
2011	46.195	554.343	0,28	152.444,31
2012	48.043	576.517	0,28	158.542,08
2013	49.965	599.577	0,28	164.883,76
2014	51.963	623.560	0,28	171.479,11
2015	54.042	648.503	0,28	178.338,28

Proyección de ventas Palanqueta

ESCENARIO NORMAL

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	3.240	38.880	0,60	23.328,00
2007	6.739	80.870	0,60	48.522,24
2008	7.278	87.340	0,60	52.404,02
2009	11.101	133.207	0,60	79.924,34
2010	11.989	143.864	0,60	86.318,29
2011	12.948	155.373	0,60	93.223,75
2012	13.984	167.803	0,60	100.681,65
2013	15.102	181.227	0,60	108.736,18
2014	16.310	195.725	0,60	117.435,08
2015	17.615	211.383	0,60	126.829,88

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	3.240	38.880	0,60	23.328,00
2007	6.869	82.428	0,60	49.455,36
2008	7.693	92.317	0,60	55.390,00
2009	11.856	142.275	0,60	85.364,80
2010	13.279	159.348	0,60	95.608,58
2011	14.872	178.469	0,60	107.081,61
2012	16.657	199.886	0,60	119.931,40
2013	18.656	223.872	0,60	134.323,17
2014	20.895	250.737	0,60	150.441,95
2015	23.402	280.825	0,60	168.494,99

ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2006	3.240	38.880	0,60	23.328,00
2007	6.610	79.315	0,60	47.589,12
2008	6.874	82.488	0,60	49.492,88
2009	10.389	124.667	0,60	74.800,39
2010	10.805	129.654	0,60	77.792,41
2011	11.237	134.840	0,60	80.904,10
2012	11.686	140.234	0,60	84.140,27
2013	12.154	145.843	0,60	87.505,88
2014	12.640	151.677	0,60	91.006,11
2015	13.145	157.744	0,60	94.646,38

5.2.7.3 Proyección de ventas por tipo de pan o por combo para el primer año

Los porcentajes para determinar que cantidad se estima vender, se tomó de los resultados de las encuestas. Existían algunos tipos de pan que no fueron considerados en las encuestas, y el porcentaje se determinó por criterio propio, al igual que el porcentaje de los combos.

PROYECCIÓN DE VENTAS POR TIPO DE PAN - COMBO

TIPO DE PRODUCTO	%	Cantidad/AÑO	PRECIO
rosa de agua	15%	34.992	0,09
tapado	14%	32.659	0,09
integral	2%	4.666	0,10
mestizo	5%	11.664	0,10
reventado	5%	11.664	0,10
maíz	3%	6.998	0,12
pinillo	3%	6.998	0,12
enrollados	15%	34.992	0,12
dulce	8%	18.662	0,12
injertos	6%	13.997	0,12
cachos	15%	34.992	0,12
leche	4%	9.331	0,12
yema	5%	11.664	0,12
TOTAL PAN PEQUEÑO		233.280	
empanadas de queso	40%	63.936	0,20
molietes	30%	47.952	0,35
empanada de maíz	30%	47.952	0,35
TOTAL PAN ESPECIAL		159.840	
baguette	100%	38.880	0,60
TOTAL PALANQUETA		38.880	
Combo 1	54%	16.354	1,65
Combo 2	35%	10.600	1,75
Combo 3	11%	3.331	4,80
TOTAL COMBOS		30.284	

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 5.7

CAPITULO 6



La Casa de las
Tradiciones

CAPITULO 6

EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 Supuestos

- El presente proyecto, ha sido diseñado para ser implementado en la ciudad de Quito, y su horizonte de evaluación será de diez años.
- “*La Casa de las Tradiciones*”, se creará como una Sociedad Limitada (Anexo F1) de propiedad de las tres accionistas, y su aportación será equivalente a un tercio de la inversión, independientemente de si existe o no endeudamiento (Ver anexo F2).
- Los resultados obtenidos en la investigación de mercado demuestran la aceptación de los productos que ofrece la empresa en el segmento hacia el cual están dirigidos.
- Para cubrir con el total de la inversión inicial, la empresa solicitará un préstamo en una institución financiera, por un monto de Dieciséis mil con cuarenta y cuatro dólares, (\$ 16.044), a una tasa del 13,3%, por un plazo de tres años con pagos trimestrales de capital e interés. (Ver Anexo F3)
- Para los años 2007 y 2009 la empresa contará con dos nuevas sucursales, adecuadas con las mismas características físicas del local principal.

- La empresa contará a partir del año 2007 con un vehículo marca Chevrolet modelo Carry(Furgón) año 2002, el mismo que será adquirido por un valor de \$6.500. El vehículo se lo utilizará para transportar los productos desde la matriz hacia las sucursales, función que será realizada por la administración.
- Los ingresos por ventas y sus costos se incrementarán en un 8% para el escenario normal, un 12% en el optimista y un 4% en el escenario pesimista.
- La proyección de ventas será la misma para los tres locales.
- En el presente proyecto no se considerará el efecto de la inflación, en ningún escenario.
- La inversión para cada local se determinará de acuerdo a las necesidades existentes de cada uno. (Ver Anexo F4)
- La inversión de capital de trabajo será la misma para cada local y su valor corresponderá a un mes del total de los costos necesarios de producción. (Ver Anexo F5)
- El cuarto frío instalado inicialmente, tiene la capacidad para abastecer a la matriz, para la apertura de la primera sucursal se instalará un segundo cuarto frío en la bodega de la parte de atrás del local principal. (Ver Anexo F6)
- Los precios se han establecido de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado y tomando en cuenta los precios de productos similares existentes en el mercado.

- El cálculo de la depreciación se lo efectuó de acuerdo al Método de Línea recta con los porcentajes de ley correspondientes (Ver Anexo F7)
- Los gastos de herramienta fungible y suministros de cocina, oficina y limpieza se incrementarán según las necesidades de cada local. (Ver Anexo F9)
- Los valores de rescate de los activos se los estimará de acuerdo a los precios actuales de mercado. (Ver Anexo F10)
- Los gastos de marketing se reducirán a partir del segundo año, siendo necesario una tercera parte de la publicidad móvil requerida al inicio del proyecto, y únicamente se incrementaran los gastos por degustaciones con la apertura de los nuevos locales (Ver Anexo E9)
- Los sueldos se mantendrán constantes en el tiempo, a excepción de los sueldos del Administrador y del Jefe de Producción, que se incrementarán en un 100% con cada nueva apertura, cumpliendo con la misma función en los tres locales; su remuneración será de acuerdo a la ley, (Ver Anexo F11 – F12)
- Durante la vida útil de proyecto, el personal necesario para su funcionamiento solo se incrementará con la apertura de cada nuevo local.
- El valor a pagar por arriendo para los tres locales será de mil dólares (\$1,000) mensuales, para cada uno.
- Los resultados de las encuestas determinaron el porcentaje de cada tipo de pan que se venderá; existen algunos tipos de pan que no fueron considerados en las encuestas y su porcentaje se determinó por criterio

propio. El pan pequeño corresponde a un 54%, pan especial 37% y palanqueta a un 9%.

- Para el cálculo de la Participación de Trabajadores (15%) y del pago del Impuesto a la Renta (25%) se utilizaron las tasas actuales vigentes.
- El costo de oportunidad al cual se descontarán los flujos de caja será de 19,07%, determinado mediante fórmula. (Ver Anexo F13)
- Las utilidades retenidas serán de un 8%, la reserva legal del 10% y los dividendos equivalen a 8% anual del total de los flujos de caja de cada año. (Ver Anexo F15)
- La decisión de inversión, su aceptación o viabilidad se determinará con la obtención de los valores del VAN, la TIR, el PRR y la relación B/C. (Ver Anexo F15)

6.2 Evaluación Financiera

Este análisis tiene por objeto determinar la viabilidad del Proyecto. Para realizar el análisis se proyectaron tres escenarios (optimista, pesimista y normal), con apalancamiento y sin apalancamiento con un horizonte de evaluación de 10 años.

Tomando en cuenta los supuestos antes mencionados y con el análisis de los flujos, la decisión de inversión, su aceptación o viabilidad se determinará con la obtención de los valores del VAN, la TIR, el PRR y la relación B/C.

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es el valor actual de todos los flujos netos de caja que genere una inversión, es decir se trata de convertir los beneficios futuros a su valor presente, tomando en consideración un porcentaje fijo que significa el valor del dinero en el tiempo. La inversión será interesante realizar siempre y cuando el VAN sea mayor que cero.⁴³

VALOR ACTUAL NETO					
Con Apalancamiento			Sin Apalancamiento		
Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista
\$	\$	\$	\$	\$	\$
206.986,68	142.149,12	86.967,64	203.981,06	139.143,50	83.962,02

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 6.1

Como se observa en la tabla 6.1, tanto el VAN de los flujos de caja sin financiamiento, así como el VAN apalancado son positivos, esto demuestra que el proyecto es financieramente rentable, y además permite que los accionistas al invertir en este negocio obtengan un rendimiento mayor que el esperado en otra inversión de riesgo similar.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno se define como la tasa de descuento (r) que anula o hace cero el Valor Actual Neto de un proyecto de inversión.⁴⁴

⁴³ SAENZ RODRIGO, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión, Pág. 17

⁴⁴ SAENZ RODRIGO, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión, Pág. 20

TASA INTERNA DE RETORNO					
Con Apalancamiento			Sin Apalancamiento		
Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista
71%	62%	50%	62%	54%	44%

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 6.2

En la Tabla 6.2 se puede Observar que tanto la TIR de los flujos de caja sin financiamiento y la TIR con apalancamiento son mayores que la tasa de descuento o

costo de oportunidad utilizado para el proyecto (19,07%), lo que indica que el proyecto es viable, garantizando un rendimiento mayor que el de una inversión alternativa.

Analizando la tabla 6.1 y 6.2 se observa que EL Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son mayores en los flujos con apalancamiento, lo que demuestra que realizar el proyecto con financiamiento es más atractivo y además brinda mayores beneficios.

6.2.3 Punto de Equilibrio

“Es el punto en el cual cierto volumen de producción o ventas de la empresa, ni gana ni pierde. Para establecer el punto de equilibrio, es necesario utilizar los conceptos de costos fijos y costos variables, como también el concepto de ingresos que correspondan al volumen de producción vendida en dinero”⁴⁵

⁴⁵ AVELLANEDA, Carmenza, "Diccionario Bilingüe de Términos Financieros". Ed. Mc.GH. Pág. 293.

Costos Fijos

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{P.U.V.} - \text{C.V.U.}}$$

$$\text{P.U.V.} - \text{C.V.U.}$$

Donde:

P.U.V = Precio Unitario de Venta

C.V.U = Costo Variable Unitario

Del cálculo (Anexo F14), del punto de equilibrio, se obtuvieron los siguientes resultados:

- PE 2006 = 326.268,22
- PE 2007 = 481.188
- PE 2009 = 548.814

Para cubrir los costos fijos y variables, la empresa deberá producir un mínimo de 326.268 unidades en el año 2006, cantidad equivalente al 70% de la producción establecida en la proyección de ventas, en el año 2007 en que se apertura la primera sucursal 481.188 unidades y en el año 2009 548.814 unidades. En los tres años, el número de unidades es menor al número de unidades proyectadas, por lo que el proyecto es rentable.

6.2.4 Período Real de Recuperación (PRR)

El PRR es el tiempo o el número de periodos que tarda en recuperarse la inversión inicial.⁴⁶

PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN

Sin Apalancamiento		Escenario Normal	
Año	Flujos descontados	Acumulado (Flujos de Caja descontados.)	
0	-34.050,06		
1	4.068,25	4.068,25	
2	-12.030,40	-7.962,15	
3	18.524,01	10.561,85	
4	15.128,00	25.689,86	
5	25.335,54	51.025,40	

4,32 años

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 6.3

PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN

Con Apalancamiento		Escenario Normal	
Año	Flujos descontados	Acumulado (Flujos de Caja descontados.)	
0	-18.006,06		
1	-871,29	-871,29	
2	-16.345,57	-17.216,86	
3	14.740,33	-2.476,52	
4	15.128,00	12.651,48	
5	25.335,54	37.987,02	

4,21 años

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 6.4

⁴⁶ SAENZ RODRIGO, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión, Pág. 22

Tomando en cuenta que la vida útil del proyecto es de diez años, la inversión total inicial se recuperará en un tiempo menor. En la tabla 6.4 se observa que en la inversión con Financiamiento el tiempo de recuperación es de 3,89 años, y sin Financiamiento es de 4,5 años (tabla 6.3). Si evaluamos el proyecto de acuerdo a este criterio de decisión, será recomendable trabajar con financiamiento, compartiendo el riesgo y teniendo una mayor liquidez.

6.2.5 Relación Beneficio / Costo

Indica el rendimiento, en términos de valor presente, que proviene de cada dólar invertido.⁴⁷

Valor Actual de los Flujos de Caja

$$B / C = \frac{\text{Valor Actual de los Flujos de Caja}}{\text{Inversión}}$$

RELACION BENEFICIO/COSTO					
Sin Apalancamiento			Con Apalancamiento		
Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista
5,99	4,06	2,44	11,50	7,84	4,78

ELABORADO POR: AUTORAS

Tabla 6.5

⁴⁷ Econ. Sáenz Rodrigo, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión, Pág. 19

En la tabla 6.5 se puede observar que para los diferentes escenarios, sin apalancamiento y apalancado la relación Beneficio / Costo tiene un valor mayor que uno, lo que indica que es viable la decisión de invertir en el proyecto.

Con la evaluación financiera que se ha realizado, se puede concluir que el proyecto de implementación de *“La Casa de las Tradiciones”* es atractivo y factible para los inversionistas.



CAPITULO 7



La Casa de las
Tradiciones

CAPÍTULO 7

PLAN DE CONTINGENCIA

7.1 INTRODUCCIÓN

Al estar concientes del entorno en el que se va a desarrollar el proyecto, y con la finalidad de adelantarnos a posibles contingentes que pueden hacerlo más riesgoso, a continuación, se van a analizar aspectos relacionados con imprevistos que puedan generarse en el desarrollo del mismo.

7.2 POSIBLES RIESGOS

7.2.1 Materia prima

A pesar de que en el mercado, existe gran variedad de proveedores de materia prima necesaria para la elaboración del pan y chocolate de Ambato, existen factores externos que pueden afectar directamente a la producción de la empresa, trayendo como consecuencia incremento en los precios o disminución de los ingresos. Para evitar futuros inconvenientes, a continuación se presentan posibles soluciones a contingentes que pueden afectarla.

7.2.1.1 Harina

Es uno de los materiales más importantes al momento de elaborar el pan, por lo que se debe tener especial cuidado en caso de un alza de precios, ya que afecta directamente al precio de los productos. Existen dos casos por los cuales podría ocurrir este contingente:

- Fenómenos climáticos, que provoquen pérdidas en los cultivos.
- Exportación masiva de este producto.

Como se mencionó anteriormente, lo que la empresa busca es mantener los precios, para no afectar al consumidor final, por lo que como plan de contingencia se ha considerado lo siguiente:

- Contactos con varios proveedores en algunas zonas del país.
- Se contara con un stock necesario para cubrir la demanda de una semana.
- Disminuir el margen de utilidad en los productos que se vean más afectados.

7.2.1.2 Gas

El gas siempre ha sido considerado como un insumo de muy alto riesgo, ya que presenta dos tipos de contingentes, que a pesar de ser diferentes, pueden afectar a la empresa:

- Subsidio por parte del Estado.
- Es altamente inflamable.

El subsidio del gas es un tema que por mucho tiempo se ha tratado de eliminar, pero de ser así, se generarían cambios en los costos de producción, afectando

nuevamente al consumidor final; por lo que la empresa maximizaría la utilización de cada tanque de gas.

En relación al peligro de una fuga de gas, y tomando en consideración lo transitado que es el sector en el cual la empresa estará ubicada, se contará con las instalaciones debidas y con un equipo adecuado para contrarrestar un incendio.

7.2.1.3 Pan congelado

Al crear este proyecto, se consideraron muchos factores en cuanto a la autenticidad de sus productos, y es por esto que se han establecido alianzas estratégicas con proveedores de pan congelado, base del negocio, los mismos que están ubicados en la ciudad de Ambato, y podrían generarse contingentes al momento de la transportación del pan. Considerando el acuerdo que se tiene con la "Panadería Calidad" de la ciudad de Ambato, en el cual ellos se hacen responsables del transporte, se han analizado los posibles contingentes y las medidas de acción necesarias, como se indica a continuación:

- Los pedidos de pan, se van a realizar cada 7 días, por lo que se contará con reservas necesarias en las bodegas de la empresa si se genera algún inconveniente en la entrega del pedido. El pan va a estar almacenado en un cuarto frío donde se conservan las características y calidad del producto.

- De todos los tipos de panes que la empresa comercializa, se van a producir íntegramente 2 de ellos, el pan de agua y el integral, con la finalidad de responder ante el posible contingente de que no se pueda recibir el pan congelado a tiempo.
- Si se conoce por anticipado, algún motivo por el cual no se va a realizar la entrega del pan congelado, se hará un cambio en el número de panes producidos de cada tipo, con la finalidad de mantener la variedad de productos lo más posible.

Si no se puede solucionar este problema, y la entrega de pan congelado es imposible, la empresa debe ofrecer otro valor agregado, implementar integración hacia atrás o adelante, o por último reingeniería del producto o de los procesos. Cabe recalcar que al momento en el que se ponga en marcha la empresa se va a establecer una alianza estratégica con su principal proveedor, con el cual se van a establecer los tiempos de entrega y los precios mediante un contrato, el cual va a tener como principal factor la exclusividad de la producción. Estamos concientes de que no se puede depender de un solo proveedor, por lo que se tienen alternativas de acción que la empresa podría tomar, de ser necesario.

7.2.2 Nuevos competidores con productos similares

El mercado en el cual se va a desarrollar la empresa, es altamente competitivo, y la existencia de nuevos competidores, puede marcar su desempeño, ya que

está muy fragmentado, y los consumidores de este tipo de productos son muy vulnerables ante productos de similares características, por lo que:

- La empresa se va a caracterizar por ofrecer un valor agregado que los diferencie de la competencia (autenticidad y sabor de sus productos).
- Se van a introducir nuevos tipos de pan o productos cada cierto tiempo, con la finalidad de incrementar o mantener las ventas.
- Se realizará publicidad y promociones que nos permitan tener recordación en la mente del consumidor y preferencia por nuestros productos.
- De ser necesario, se puede realizar cambios en la presentación del producto, haciéndolo más atractivo al consumidor final.
- Se buscará nuevos nichos de mercado con consumidores insatisfechos.

7.2.3 Crisis políticas o económicas

Las crisis políticas y económicas por las que ha atravesado el Ecuador, han hecho que muchas empresas tengan que salir del mercado, y tomando en consideración, que en nuestro país se pueden eliminar subsidios que afecten a los costos de producción, se pueden aumentar tarifas de los servicios básicos, se pueden crear más impuestos o pueden incrementar sus tarifas, intempestivamente, la empresa ha considerado que de ocurrir alguno de estos acontecimientos, lo que siempre se va a cuidar es el impacto al consumidor final, por lo que el precio va a ser un factor manejado con mucho cuidado, cabe recalcar que debido a que la TIR es del 62% en el escenario normal con apalancamiento, no afectaría un incremento en los costos de producción,

evitando de esta manera afectar a los consumidores con una alza en los precios.

7.2.4 Huelgas

Este es un factor que para la empresa podría generar riesgo, ya que requiere producir y comercializar sus productos a diario, y con las experiencias que se han tenido en los últimos años, de cierre de carreteras y principales vías de la ciudad de Quito, se vería afectada. Por lo que se pretende proveer a la empresa de todo lo necesario cuando ya se anuncie el peligro de un paro. Además se contará con un stock de pan congelado que cubre la demanda para una semana.

7.2.5 Personal

Si una empresa quiere funcionar correctamente, debe contar con el personal adecuado, ya que mantener las relaciones personales y profesionales no es fácil, cada ser humano es diferente y el manejo de la empresa debe estar a cargo de profesionales capaces de generar un ambiente de trabajo agradable, que satisfaga las necesidades no sólo monetarias, sino también personales de cada empleado.

Para la empresa, además de no conseguir un ambiente de trabajo agradable para todo su equipo, la impuntualidad, es un problema que sino se sabe controlar a tiempo, o si no se establecen medidas desde un inicio, puede afectar al proceso de producción que está sujeto a los horneros que serán

contratados bajo la modalidad de contrato por horas, ya que requiere que se produzca gran cantidad de pan a ciertas horas pico en las que se estima vender mas.

Por lo que para la creación de la empresa, se ha considerado que:

- Se requiere dirigentes que mantengan el ambiente laboral para que todos trabajen a gusto.
- Se establecerán contratos en los cuales se puedan identificar las obligaciones y derechos de cada empleado, e inclusive de los accionistas y será de conocimiento general.
- Preparar horarios y políticas, especialmente para el tema relacionado a la impuntualidad.
- En el caso de que un accionista decida disolver su relación comercial, dentro del contrato se estipulará que no podrá crear una empresa similar que represente competencia.
- Si se disuelve la empresa, se venderán los activos y lo recaudado se repartirá en partes iguales; si una de las accionistas decide continuar con el funcionamiento de los locales, deberá cancelar a la contraparte el valor que le corresponda.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



La Casa de las
Tradiciones

CONCLUSIONES

- La industria alimenticia ha tenido un desarrollo considerable en el país, debido a que las empresas que se encuentran dentro de la misma, a más de ofrecer productos de calidad que cumplen con todas las normas establecidas, proporcionan a sus clientes un servicio especializado, lo cual es percibido como un valor agregado. Todos estos factores hacen que la industria sea más atractiva para la inversión.
- Considerando que el pan es un producto que está dentro de la canasta básica familiar y que además es de consumo masivo e indispensable en la dieta de muchos ecuatorianos, se comercializará un pan artesanal, caracterizado por su autenticidad, calidad y buen sabor, tratando de aprovechar la demanda latente de este tipo de productos.
- Existe variedad de mercados con necesidades diferentes, y a pesar de estar muy fragmentado, existe un segmento que no está satisfecho como se pudo evidenciar en la investigación de mercados, lo que facilita la implementación del presente proyecto.
- La empresa, al ofrecer productos que ya son conocidos por parte sus consumidores, podría obtener un rápido posicionamiento en el mercado al ofrecer productos que no han perdido sus características tradicionales, a diferencia de empresas que existen actualmente, que ofrecen productos industrializados.
- Parte del segmento de mercado al que la empresa se está dirigiendo, se caracteriza por tener cierto nivel de preferencia por productos sustitutos

(tostadas, pan cortado, arepas, tortillas, galletas, cereales, etc.) debido a que los productos existentes en el mercado no satisfacen sus necesidades, por lo que se determinó que al ofrecer un valor agregado (mejor calidad, variedad y un buen sabor) que cubra su necesidad, se puede cubrir aspectos que no han sido identificadas por la competencia.

- Se determinó que las personas a las que están dirigidos los productos consumen frecuentemente los mismos, por lo que se prevé que la introducción del pan y chocolate de Ambato será exitosa.
- La ubicación del local comercial es un factor de vital importancia en el desarrollo del negocio, siendo necesario situarse en un lugar donde exista gran afluencia de personas que pertenezcan al segmento de mercado al que están dirigidos los productos, porque la empresa lo que busca es captar constantemente mayor número de clientes.
- El Proyecto cuenta con altas posibilidades de aceptación, debido a que en la ciudad de Quito no existe un lugar en el que se comercialice “Pan y chocolate de Ambato”, exclusivamente, por lo que éste es un concepto de negocio que a pesar de no tener un producto innovador, resulta ser atractivo para los consumidores, que no solamente obtienen un producto auténtico, sino también la sensación de rescatar una tradición.
- Se determinaron dos segmentos de mercado hacia los cuales van a estar dirigidos los productos, el primario, que define el concepto del negocio (Pan y chocolate de Ambato), y el secundario, al que está destinada la venta exclusivamente del pan.

- La inversión del presente proyecto es relativamente baja (US\$ 26.740), en relación a los beneficios que se obtendrán en el desarrollo del mismo, no se necesitará de una alta tecnología por que se operará con maquinaria semi-industrial, debido a que la mayor parte de la producción se la realiza de forma artesanal.
- Al ofrecer pan y chocolate de Ambato, se podrá satisfacer las necesidades del segmento al cual se dirige el proyecto, ofreciendo un producto auténtico, de calidad y buen sabor, a un precio razonable; cumpliendo así, con los pronósticos de ventas y alcanzando los objetivos planteados.
- Los resultados obtenidos en la evaluación Financiera demuestran la factibilidad de poner en práctica el negocio, obteniendo un VAN positivo (US\$ 142.149,12) y una TIR (62%), mayor que el Costo de Oportunidad, lo que permite que el negocio resulte atractivo para sus inversionistas.
- Se concluye que el proyecto es financieramente rentable y se lo debe poner en marcha.

RECOMENDACIONES

- Después de haber analizado el entorno en el que podría desarrollarse la empresa, el mercado y evidenciar que es un proyecto rentable, se recomienda ponerlo en práctica ya que brindará considerables beneficios a largo plazo.
- Se recomienda aprovechar la tendencia de hábitos de consumo, para buscar oportunidades de mercado, en relación con la calidad y los aspectos nutricionales que proporcionan el pan y el chocolate de Ambato.⁴⁶
- Identificar nuevos nichos de mercado en otras zonas de Quito o en otras ciudades del país.
- Analizar la posibilidad de diversificar el producto, creando nuevas recetas, que sean atractivas para los consumidores y tengan buena aceptación, cuidando la autenticidad del producto.
- Mantener la autenticidad, calidad y buen sabor en todos los productos.
- Realizar Investigaciones periódicas, con la finalidad de introducir en el mercado nuevos productos tradicionales, para de esta manera innovar el negocio.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores, a fin de contar con la materia prima de manera puntual y en los términos acordados.
- Conservar un clima laboral adecuado, donde los trabajadores y clientes se sientan a gusto.

⁴⁶ VER ANEXO A1 BENEFICIOS DEL PAN Y CHOCOLATE

- Buscar locales adecuados para el establecimiento de las sucursales.
- Mantener el buen servicio hacia el cliente.



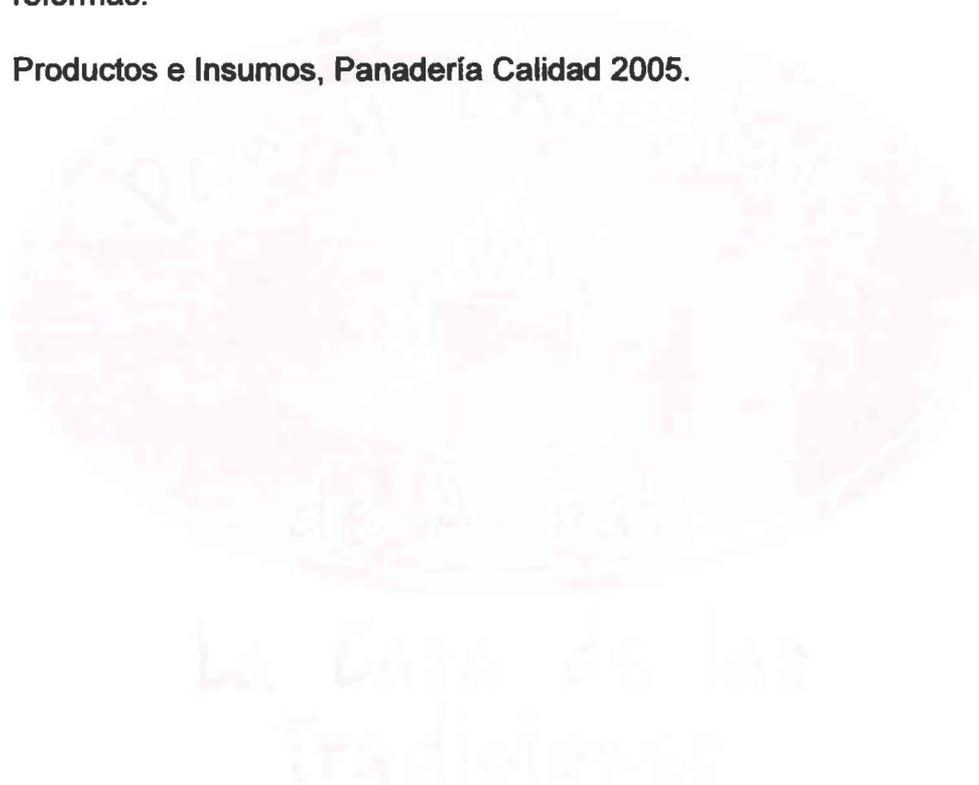
La Casa de las Tradiciones

BIBLIOGRAFIA

- DAN THOMAS, El sentido de los Negocios; 1995
- RODRIGO M. ESPINOZA, La Economía del Ecuador; 2005
- SANTIAGO GARRIDO, Dirección Estratégica; 2003
- MICHAEL PORTER, La Ventaja Competitiva de las Naciones; 1987
- HITT, IRELAND, HOSKISSON, Administración Estratégica, 2000
- CONSTANTINO MARKIDES, En la Estrategia esta el Éxito; 2000
- WARREN, REEVE, FESS, Contabilidad Financiera; 2000
- EDWIN GALINDO, Estadística para la Administración y la Ingeniería; 1999
- LAROUSSE Diccionario, 2002
- SAENZ RODRIGO, Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión; 2004
- AVELLANEDA, Carmenza, "Diccionario Bilingüe de Términos Financieros"; 2005
- BREALEY – MYERS, Principios de Finanzas Corporativas, 2005

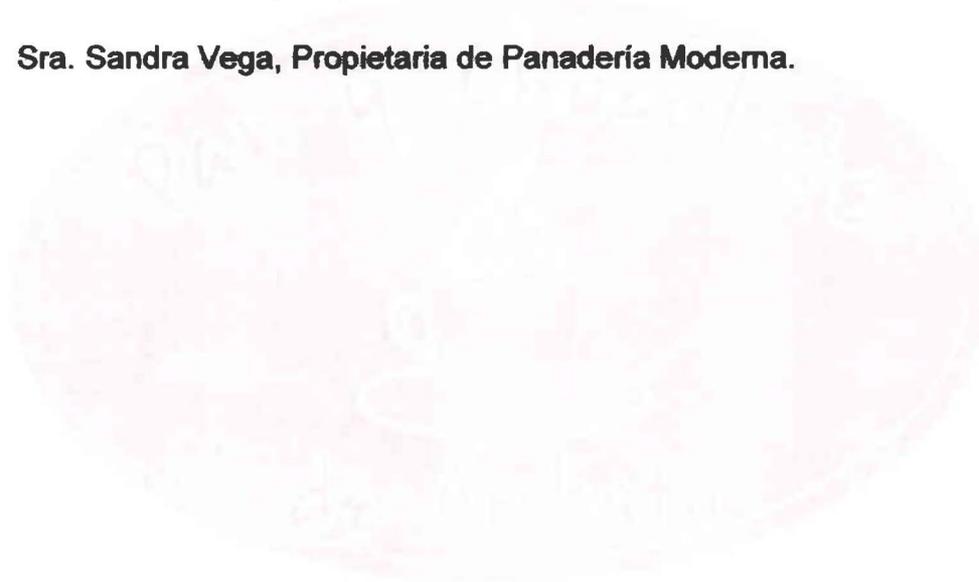
PUBLICACIONES

- Banco Central del Ecuador, Encuesta de Coyuntura Industrial; 2005
- Boletín de Prensa, Tratado de Libre Comercio; 07/18/2005
- Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario y sus reformas.
- Productos e Insumos, Panadería Calidad 2005.



ENTREVISTAS

- Sra. Alicia Abril, Propietaria de Panaderías Calidad en la ciudad de Ambato.
- Sr. Mauricio Castillo, Jefe de Producción, Panadería Calidad Ambato.
- Sra. María Guaño, Propietaria de Chocolate Huachi.
- Sra. Sandra Vega, Propietaria de Panadería Moderna.



La Casa de las Tradiciones

INTERNET

- http://news.google.com.ec/news?q=Rendimiento+de+Bonos+del+Tesoro+de+Estados+Unidos&hl=es&lr=&sa=X&oi=news_es&ct=title
- www.nyse.com/about/listed/lcddata.html
- www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- www.bce.fin.ec/docs.php?path=/contenido.php?CNT=ARB0000896
- http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=197678
- http://www.lainsignia.org/2004/septiembre/soc_023.htm
- <http://www.cajpe.org.pe/cronolog/abril8.htm>
- <http://www.comisionanticorrupcion.com/index.asp>
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=256314

ANEXOS



La Casa de las
Tradiciones

ANEXO A1

La base de la
Tradicional

ANEXO A1

Beneficios del Pan

El pan es uno de los alimentos más antiguos de la humanidad, no hay pueblo en la tierra que no lo haya incorporado dentro de sus costumbres alimentarias. Como todas las grandes cosas, para su elaboración requiere una tecnología muy sencilla. Sin embargo, aquellos que lo realizan deben poseer una habilidad y un arte muy especial, por eso se los llama 'maestro panadero'.

Los ingredientes básicos para la obtención de una "masa" son: harina y agua. Pero se logrará, siempre y cuando a esta mezcla se la someta a un amasado (manual o mecánico) y un estirado posterior. Si le agregamos sal y levadura, podremos obtener un producto tan viejo como la humanidad: el pan.

La composición nutricional del pan se caracteriza por su riqueza en hidratos de carbono (polisacáridos) que representan entre el 50 y 70 % del mismo, la segunda en importancia son las proteínas con un 10 % y en tercer lugar la sal (Cloruro de sodio) que por lo general está por encima de los 300 mg. por cada 100 gr. En general estas características son comunes para cualquier tipo de pan, ya que aportan casi todos un promedio de 275 calorías por cada 100 gr. del producto. Como verá el pan de gluten tiene un 30% más de calorías que el resto. Lo que realmente varía es su contenido en fibras, el blanco o Lactal contiene muy poca, en cambio el Integral o de salvado su contenido es mayor, así como en vitaminas, minerales y grasas. Por tal motivo cualquier pan es un

excelente alimento, que varían entre sí por sus características que lo diferencian, fibras, vitaminas, sodio, grasas, etc.

El Pan es un producto básico en la alimentación y comer pan es “una de las maneras más atractivas y sencillas de tomar los cereales que precisa nuestro organismo, sobre todo durante los primeros años de vida”.

BENEFICIOS DEL CHOCOLATE

Comenzaremos diciendo que está demostrado que el cacao induce a la producción de endorfinas, las cuales producen bienestar y felicidad. Y para suerte de muchos en últimas investigaciones se ha podido comprobar que ayuda a adelgazar gracias al efecto que produce sobre la lipólisis (quema de grasas).

De ésta forma tenemos dos buenas razones para incluirlo en nuestra dieta diaria, por supuesto no llegar a extremos y comer a base de chocolate, pero un trozo diario unido a una dieta balanceada nos ayudará a perder grasas.

En un seminario realizado en 1996 en el Japón, se presentaron importantes conclusiones sobre las bondades y beneficios saludables del Chocolate. El consumo frecuente de este delicioso alimento, previene enfermedades como el cáncer de colon y problemas digestivos, gracias a su especial contenido de hierro y fibra. Así lo corroboran miles de médicos que consideran apropiado su consumo en dietas de pacientes con problemas digestivos.

Igualmente, el colesterol ha sido detectado como un mal que actualmente afecta un alto porcentaje de colombianos. Existe una sustancia química llamada fenol, presente en el chocolate, que impide a las lipoproteínas que constituyen el colesterol, formar una placa que pueda obstruir las arterias. Así, el chocolate contribuye a mantener una buena salud cardiovascular.

El chocolate además tiene excelentes propiedades que nos animarán más aún a incluirlo en nuestra dieta:

1. El chocolate es rico en oligoelementos como el calcio y el potasio convirtiéndolo en un excelente antioxidante.
2. Además ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares gracias a sus propiedades para mejorar la elasticidad de las venas, y a su vez mejorar la micro circulación sanguínea que ayudará a combatir la celulitis y la piel de naranja.

Theobroma es el nombre griego que le dio al CHOCOLATE el naturista sueco Carlos Linneo, que quiere decir "bebida de los dioses". ¡Y no pudo encontrar un nombre más apropiado! En recientes investigaciones con consumidores, se ha logrado establecer que el sabor del CHOCOLATE, es un sabor universal. No existe en el mundo otro sabor igual al de una verdadera taza de chocolate.

Es por esto y por los beneficios que se ha descubierto que tiene sobre la salud, que cada vez más personas incluyen el chocolate como alimento fundamental de su dieta diaria.



Los Minerales del Chocolate

Existen cuatro [minerales](#) importantes que deben estar siempre presentes en el organismo. Ellos reducen la propensión a frecuentes enfermedades. Otra razón saludable para consumir chocolate.

◆ El Calcio

Previene la Osteoporosis, enfermedad que ataca principalmente a las mujeres después de los 30 años.

◆ El Magnesio

Es importante para mantener y conservar los músculos saludables y para evitar la ansiedad.

◆ El Hierro

Impide la aparición de la anemia.

◆ El Zinc

Una Bebida Altamente Energética

El síndrome de la fatiga es el mal de fin de siglo. Hombres y mujeres hoy en día cumplen una función única dentro y fuera del hogar, como profesionales y como padres; para ellos el chocolate es el mejor energético.

¿Sabe cuál es el secreto para tener un día muy activo y evitar el agotamiento que siente en la mitad de la mañana o de la tarde?

Pues consumir en la primera comida del día, una deliciosa taza de chocolate.

- Por su contenido calórico es una buena fuente de energía y causa satisfacción por más tiempo. Recuerde siempre consumir CHOCOLATE.

- El CHOCOLATE contiene Feniletilamina, una sustancia con propiedades estimulantes. El chocolate es una bebida deliciosa, nutritiva y al alcance de todos.

- Desde hoy tome CHOCOLATE sin remordimientos porque desde el punto de vista energético una taza de CHOCOLATE equivale a una manzana o a una tajada de pan integral. El CHOCOLATE es un alimento saludable.

- Datos revelados por un reciente estudio de la Universidad de California sugieren un pocillo de CHOCOLATE al día, para combatir el colesterol y prevenir infartos. Otro beneficio más del CHOCOLATE.

- El CHOCOLATE es un producto de fácil absorción. Al ser consumido en bebida o en barra, se deshace en la boca y no se queda adherido a los dientes,

por esto es menos probable que se acumule en cavidades, como otro tipo de alimentos, evitando así la aparición de las molestas caries.

• La caries, esa molesta afección dental que afecta principalmente a los niños y atormenta a los padres, se puede ayudar a prevenir con un alimento delicioso como el CHOCOLATE.

• El consumo de CHOCOLATE cuenta con el respaldo de la Academia Americana de Pediatría porque protege la dentadura. El calcio, el fósforo y la manteca del cacao presentes en el chocolate son una ayuda para tener dientes sanos.

• El CHOCOLATE es el mejor mezclador y saborizante para complementar alimentos básicos en las dietas infantiles como la leche. El CHOCOLATE es el sabor más querido por los niños.

• El CHOCOLATE es un alimento tradicional que se consume desde épocas milenarias: Moctezuma, Rey de los Aztecas contaba con el CHOCOLATE para estimular su virilidad.

• ¡El CHOCOLATE es el calor del hogar!



ANEXO B1

La Caja de los
Tradiciones

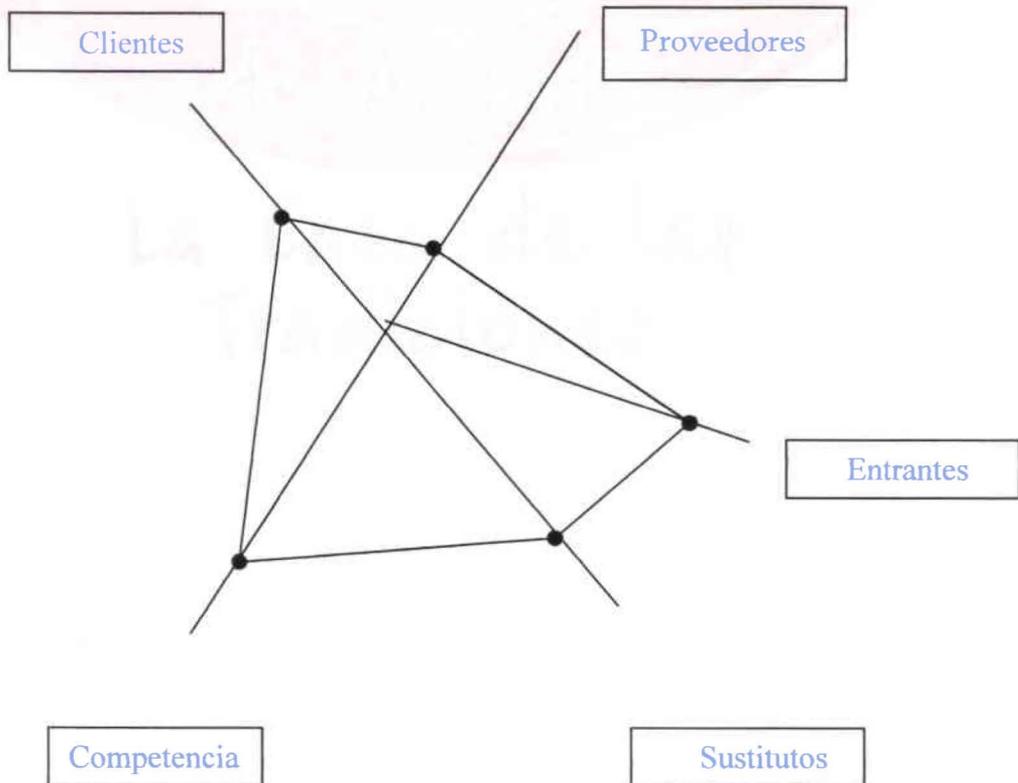
ANEXO B1

ESTRELLA SECTORIAL

FUERZAS DE PORTER

Amenaza/Poder

	1	2	3	4	5
	+ Débil	Débil	Medianamente	Fuerte	+ Fuerte
Proveedores		X			
Clientes			X		
Competencia				X	
Entrantes					X
Sustitutos			X		



• Como se observa en la tabla y en el gráfico, una amenaza fuerte para el negocio es la entrada a nuevos competidores debido a que no existen barreras de entrada para ingresar en esta industria.

• La Rivalidad entre la competencia también constituye una amenaza fuerte ya que existen muchas empresas dentro de la industria y para poder tener una buena participación en el mercado hay que ingresar con estrategias de diferenciación y también hay que tomar en cuenta los puntos débiles de la competencia para no caer en los mismos y poder ganar el mercado cubierto por las mismas.

Los productos sustitutos no constituyen un problema ya que al ser productos de consumo masivo y de bajo costo, los consumidores no los van a dejar de comprar.

• El poder de negociación de los clientes es medio alto debido a que existen varias empresas dentro de la industria y los consumidores pueden escoger las que más satisfaga sus necesidades.

Con los proveedores no se tiene la opción de negociar precios pero sí se puede seleccionar de entre ellos los que tengan productos de mejor calidad.

•

•



ANEXO B2

ANEXO B2

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para poder analizar el entorno en el que se va a desarrollar este negocio, es que se ha analizado cada uno de los factores externos con el objetivo de identificar los puntos fuertes y débiles de este negocio.

Para obtener un mejor resultado, se pidió la colaboración de ocho estudiantes de la Universidad de las Américas que están involucrados en el tema, y mediante su criterio se pudo resumir este análisis en los siguientes puntos que pueden representar una oportunidad o una amenaza para el negocio:

	Oportunidad Positivo	Amenaza Negativo
1 Crisis políticas		X
2 Tasas de Interes	X	
3 Clases sociales	X	
4 Corrupción		X
5 Hábitos de consumo	X	
6 Crecimiento de PIB	X	
7 Tasas de inflacion	X	
8 Impuestos		X
9 Costos e Innovacion de la tecnologia	X	
10 Huelgas		X
11 Riesgo país		X
12 Desempleo		X
13 Remesas de emigrantes en el extranjero	X	
14 Factores ambientales	X	
15 TLC (apertura de mercado bajo Mat. Prima)	X	

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, se procedió a calificar cada uno de los factores con valores del 1 al 5, el 1 significa que este factor tiene una incidencia muy débil sobre el negocio, y el 5 que tiene una incidencia muy fuerte; el número de puntos que cada estudiante va a tener es de 10, y los

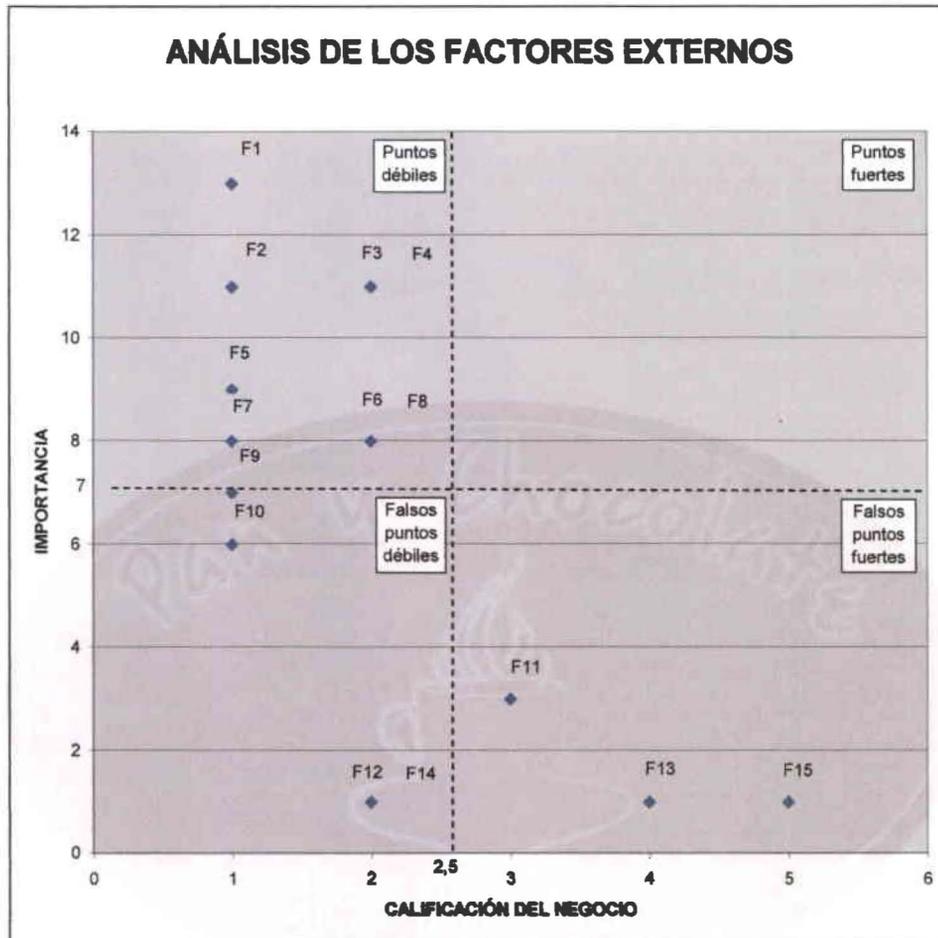
va a distribuir entre los 15 factores que se detallaron anteriormente, con la finalidad de que den prioridad a los factores que tengan mayor incidencia.

Una vez calificados los factores, determinada la importancia normada, y calificado el negocio con los mismos puntajes que se utilizaron para la calificación de los factores, se pudo identificar los factores más importantes como se detalla en el siguiente cuadro:

	TOTAL	IMPORTANCIA NORMADA	CALIFICACIÓN DEL NEGOCIO
F1 Crisis políticas	13	1,97	1
F2 Tasas de Interes	11	1,67	1
F3 Clases sociales	11	1,67	2
F4 Corrupción	11	1,67	2
F5 Hábitos de consumo	9	1,36	1
F6 Crecimiento de PIB	8	1,21	2
F7 Tasas de inflacion	8	1,21	1
F8 Impuestos	8	1,21	2
F9 Costos e Innovacion de la tecnologia	7	1,06	1
F10 Huelgas	6	0,91	1
F11 Riesgo país	3	0,45	3
F12 Desempleo	1	0,15	2
F13 Remesas de emigrantes en el extranjero	1	0,15	4
F14 Factores ambientales	1	0,15	2
F15 TLC (apertura de mercado bajo Mat. Prima)	1	0,15	5
PROMEDIO	7		

De los resultados obtenidos se puede concluir, que los factores más importantes son las crisis políticas, las tasas de interés, las clases sociales y la corrupción.

Para un mejor entendimiento, es que se presenta a continuación una matriz en la cual se identifican los puntos fuertes y débiles del negocio:



De esta matriz, se puede concluir que como este es un negocio nuevo, no existen puntos fuertes del negocio, y que debe priorizar factores como:

- Crisis políticas
- Tasas de Interés
- Clases sociales
- Corrupción
- Hábitos de consumo
- Crecimiento de PIB
- Tasas de inflación
- Impuestos

- Costos e Innovación de la tecnología

Al ser este un negocio nuevo, estos factores deben ser considerados como los de prioridad al momento de poder en marcha un negocio que debe prepararse para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.



La Ciudad de los
Tradiciones

ANEXO C1

La base de la
Traducción

ANEXO C1

Entrevistas

Sobre el Mercado

- 1.- Como ha evolucionado el negocio de la panificación durante los últimos años?
- 2.- Cuales son las oportunidades que brinda el mercado actualmente?
- 3.- Que tan fácil es ingresar en el mercado de las panificadoras?
- 4.- Cree usted que el mercado ya esta Saturado?
- 5.- Que se necesita para ser competitivos?

Sobre la Empresa

- 1.- Cual es el crecimiento que ha experimentado su negocio?
- 2.- Cuales son las amenazas con las que usted se enfrenta a diario?
- 3.- Cuales son sus principales competidores?
- 4.- En lo que se refiere a proveedores, Son numerosos? Imponen sus condiciones en la negociación?
- 5.- Como opera la competencia?
- 6.- Como opera su Negocio?

Sobre los Productos

- 1.- Que tipos de productos nomás ofrecen y cuales son los que mayormente se comercializan?
- 2.- Cuales son los diferentes tipos de pan que usted vende?
- 3.- Comercializa otro tipo de productos?
- 4.- Cree usted que el precio es un factor determinante para la compra del pan?
- 5.- Es muy importante la promoción y la publicidad en este tipo de negocios?
- 6.- Cuales son las nuevas tendencias con respecto al pan?

Sobre los Consumidores

- 1.- Como describiría a sus consumidores?
- 2.- Que características del pan son las que el consumidor toma mas en cuenta antes de realizar la compra?
- 3.- Quien cree usted influye en la compra del pan? La mamá, el papá, los hijos, Etc.
- 4.- Que canal de distribución cree usted que el consumidor prefiere para adquirir este tipo de productos.

ANEXO C2

La Cueva de las
Tradiciones

ANEXO C2

GUÍA DE PREGUNTAS PARA UTILIZARSE EN LOS GRUPOS FOCALES

Para obtener los mejores resultados, se elaborarán preguntas abiertas con el objetivo de conocer de los consumidores de pan, lo hábitos de consumo, gustos y preferencias, la información que tienen sobre el pan de Ambato, y lo más importante es la identificación de los errores que están cometiendo las panaderías actuales en lo que respecta al precio, calidad, servicio y demás factores que inciden en su compra.

La información necesaria para la investigación se va a obtener mediante cinco grupos e preguntas que se enlistan a continuación:

1. Hábitos de consumo

- Qué tipo de pan prefiere?
- Qué es lo que busca en un pan? Por qué?
 - a. Calidad
 - b. Precio
 - c. Procedencia
- Quién influye en la compra del pan?
- En donde prefiere comprar el pan?
- Con qué frecuencia?
- En qué cantidad?

- Que requisitos debe cumplir un pan para que usted decida comprarlo?

2. Pan de Ambato

- Conoce el pan de Ambato?
- Que requisitos debe cumplir el pan de Ambato para que usted lo adquiera?
- Que aspectos son importantes: el sabor, el precio, la calidad?
- Quienes creen ustedes que compran o comprarían pan y chocolate de Ambato?
- Se vende en Quito Pan y chocolate instantáneo de Ambato?
- En que se diferencia el pan de Ambato de los otros panes?

3. Identificación de posibles errores de las panaderías actuales.

- En general, qué panadería prefiere?
- Cual es la mejor? Y por qué?
- Quien ofrece la mejor calidad?
- Quien tiene el mejor precio?
- Que debe tener una panadería para que se le considere la mejor?
- En qué se fijan ustedes al momento de comprar pan? Y en el caso del chocolate? Que aspectos son importantes en un chocolate en barra?

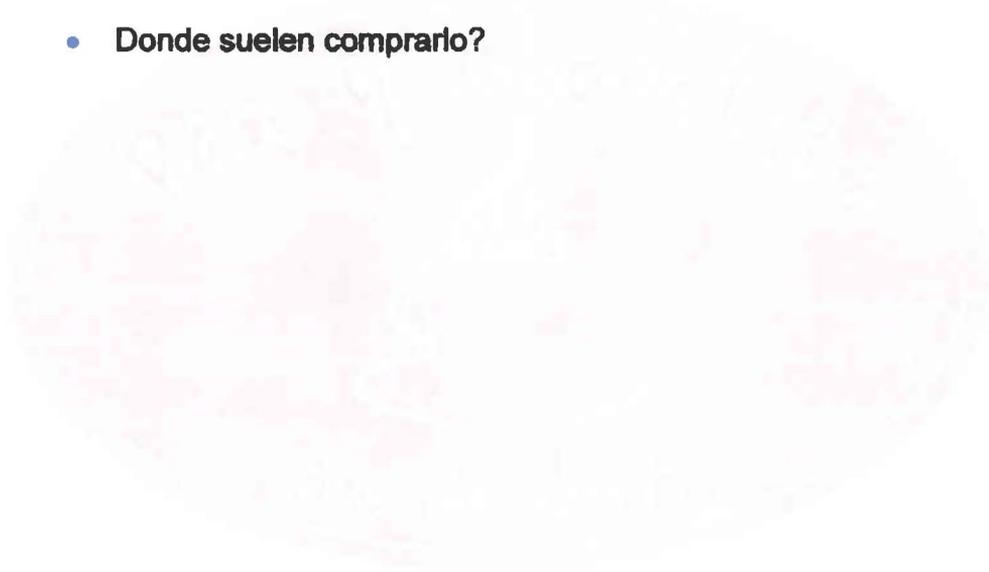
4. Prueba de concepto

Después de haber hecho una degustación, la información que se espera obtener se va a enfocar en la creación de un nuevo negocio.

- Cual es la primera impresión que tuvieron al probar el pan y el chocolate?
- Que les gusto y que les disgusto?
- Estaría dispuesto a comprar este producto? Porque?
- Qué faltaría para las personas se sientan atraídas hacia este producto?
- Como describirían ustedes a las personas que comprarían este producto?
- Que uso se le podrían dar a éste producto?
- Existen en el mercado un producto similar a este?
- Donde creen ustedes que la gente quisiera encontrar este producto?
- Habría que ubicarlo en algún lugar especial para que se vendan?
- Creen ustedes que el combinar el pan y chocolate de ambato es una buena idea?
- Como creen ustedes que debería promocionarse este producto?
- Si ustedes estuvieran la responsabilidad de fabricar este producto, Qué cambios le harían?
- Consideran importante la creación de un nuevo canal de distribución?
- Cómo se imagina un nuevo negocio de pan?

5. Perfil de los compradores de pan

- ¿Cómo describirían ustedes a las personas que compran pan?
Qué características tienen?
- Qué las motiva a comprar este producto?
- Donde suelen comprarlo?



La Casa de las
Tradiciones

ANEXO C3

La Casa de las
Tradiciones

ANEXO C3

DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

UNIVERSO

El universo esta constituido por hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio de la ciudad de Quito.

MARCO MUESTRAL

Según los datos obtenidos en el último censo, la población residente en el sector urbano de la ciudad de Quito es de 1'400.000.

La muestra a realizarse se determinará mediante un Muestreo Proporcional, sin investigaciones anteriores, con una población finita. Se utiliza este método de muestreo ya que no se dispone de informaciones anteriores, para así poder determinar la muestra exacta que se aplicará. Esta muestra tiene un error de + - 5% bajo un 95% de confiabilidad.

La fórmula que se utilizará es:

$$\frac{4PQN}{e(N-1) + 4PQ}^1$$

Z = Nivel de Confianza = 95%

¹ Estadística, Edwin Galindo, Pág.

P = Presencia A favor = 0.50
Q = Ausencia en Contra = 0.50
N = Población Total = 1'400.000
E = Margen de Error = 0.05

$$n = \frac{4 (0.50) (0.50) (1'400.000)}{(0.0025) (1'400.000 - 1) + 4 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{1'400.000}{3500.9975} = 399.88 = 400$$

La muestra real para aplicarse es de 400 encuestas.

ANEXO C4

LA CASA DE LAS
TRADICIONES.

ANEXO C4

ESQUEMA DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA

1.- Consume Pan?

Si _____

No _____ (Pase a la pregunta 7)

2.- Que tipo de pan Consume?

Ponga una x en los tipos de pan que más consume

Sabores:

Pan de Agua _____

Pan Integral _____

Pan de Maíz _____

Pan de Yema _____

Enrollados _____

Cachos _____

Palanquetas _____

Empanadas _____

Mestizos _____

Pan tapado _____

Pan tipo Supan _____

Tamaños:

Pan pequeño o normal _____

Pan especial _____

Palanqueta _____

3.- Con qué frecuencia compra pan?

A diario _____

Cada dos días _____

Una vez a la semana _____

4.- Quién influye en la compra del pan en su casa?

Califique del 1 al 5 siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Mamá _____

Papá _____

Hijos _____

Empleados _____

Otros _____

5.- A que característica le da mayor importancia al momento de comprar el pan?

Califique las siguientes variables del 1 al 5 siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Apariencia _____
Frescura _____
Sabor _____
Temperatura _____
Precio _____

6.- Donde prefiere usted comprar el pan?

Califique del 1 a 4 siendo el 1 el más importante y el 4 el menos importante.

Panaderías _____
Supermaxi _____
Supermercados _____
Tiendas _____

7.- Qué opinión tiene sobre el pan que se expende en la ciudad de Quito?

Ponga una x en función de si está de acuerdo o en desacuerdo sobre la frase que va a leer a continuación.

El Pan que se vende en Quito es de mala calidad _____
El Pan que se vende en Quito es caro comparado con la calidad _____
El Pan de Quito tiene buen sabor _____
El Pan que se vende en Quito es de buena calidad _____

8.- Conoce el Pan de Ambato?

Si _____
No _____ (pase a la pregunta 11)

9.- Califique al pan de Ambato en función de las siguientes características? Coloque una x en 3 de las siguientes características

Buen sabor _____
Mal Sabor _____
Saludable _____
Tradicional _____

10. El pan de Ambato es?

Caro _____
Barato _____
Fácil de conseguir _____
Difícil de conseguir _____

AHORA PASEMOS AL CHOCOLATE

11.- Consume Chocolate?

Si

No

(pase a la pregunta 15)

12.- Que tipo de chocolate consume mas?

En barra

En polvo

Liquido

13.- Con qué frecuencia compra usted el chocolate?

Una vez a la semana

Cada dos semanas

Una vez al mes

14.- Dónde prefiere usted comprar el chocolate?

Califique del 1 a 3 siendo el 1 el más importante y el 3 el menos importante.

Supermaxi

Supermercados

Tiendas

15.- Conoce el chocolate en tableta tradicional de Ambato?

Si

No

(pase a la pregunta 21)

16.- Que opina del chocolate tradicional de Ambato?

Coloque una x en 3 de las siguientes características

Buen sabor

Mal Sabor

Tradicional

17. Con qué características relaciona al chocolate tradicional de Ambato?

Caro

Barato

Fácil de conseguir

Difícil de conseguir

18.- Si se comercializaría en Quito el pan y chocolate tradicionales de la ciudad de Ambato (Combos), estaría dispuesto a comprarlo?

Si

No

(pase a la pregunta 21)

19.- Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 pan de Ambato?

- Entre 0,05 a 0,10 ctvos _____
- Entre 0,10 a 0,15 ctvos _____
- Entre 0,15 a 0,20 ctvos _____
- Entre 0,20 a 0,25 ctvos _____

20.- Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de chocolate tradicional de Ambato?

- De 2 a 3 dólares _____
- De 3 a 4 dólares _____
- De 4 a 5 dólares _____

21.- Cómo preferiría que se vendiera el chocolate tradicional de Ambato?

- Tableta _____
- Listo para llevar (preparado) _____

22.- Estaría dispuesto a reemplazar el pan que actualmetne consume por un pan tradicional de Ambato?

- Si _____
- No _____

23. En qué canal de distribución le gustaría que se comercialicen estos productos?

- Cafetería _____
- Panadería _____
- Tiendas de barrio _____
- Supermercados _____
- Minimarket _____
- Cafetería móvil _____

DATOS REFERENCIALES

Estado Civil

- Soltero _____
- Casado _____
- Edad _____

Sexo

- Femenino _____
- Masculino _____
- Numero de hijos _____

Ocupación

Lugar de Residencia _____

Gracias por su colaboración!!!

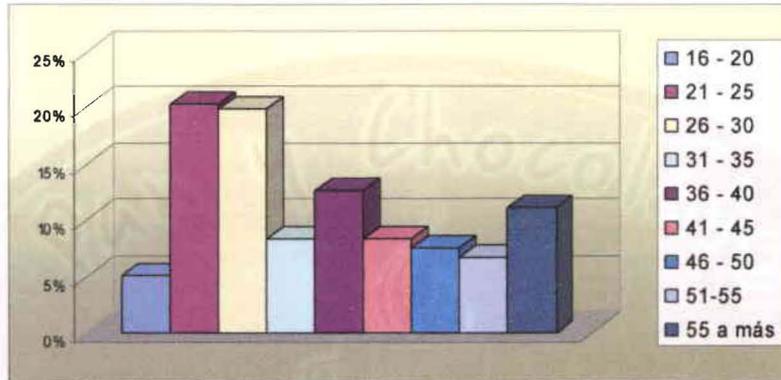
ANEXO C5

La Casa de las
Tradiciones

ANEXO C5

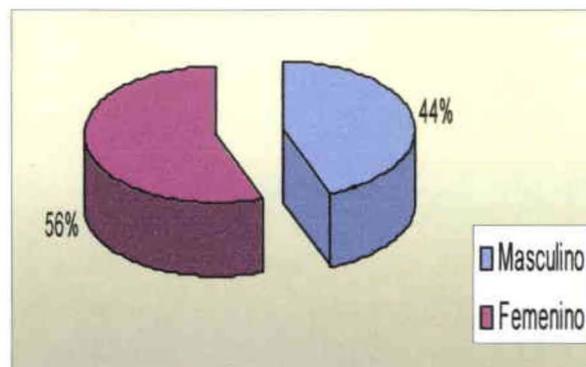
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

PORCENTAJE TOTAL DE ENCUESTADOS SEGÚN EDAD



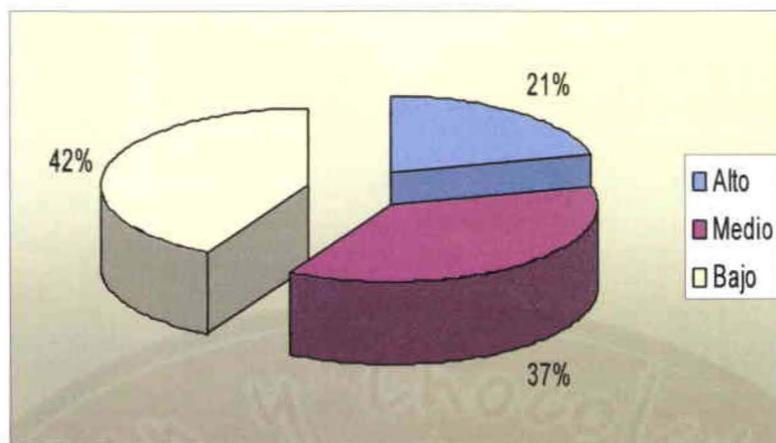
EDAD	FRECUENCIA	%
16 - 20	21	5%
21 - 25	81	20%
26 - 30	79	20%
31 - 35	33	8%
36 - 40	51	13%
41 - 45	33	8%
46 - 50	30	8%
51-55	27	7%
55 a más	45	11%
TOTAL	400	100%

PORCENTAJE TOTAL DE ENCUESTADOS SEGÚN SEXO



SEXO	FRECUENCIA	%
Masculino	176	44%
Femenino	224	56%
TOTAL	400	100%

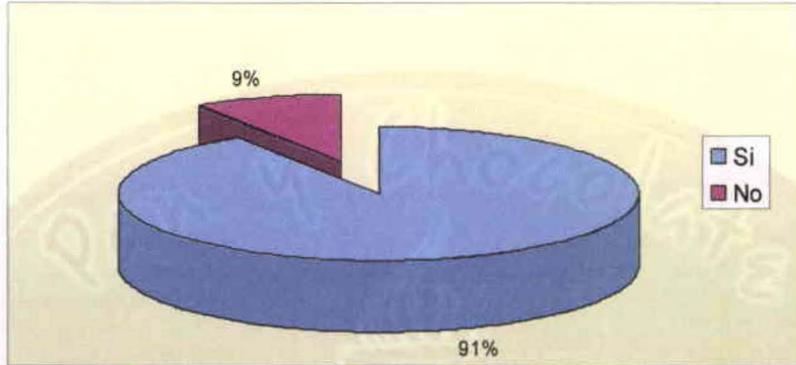
PORCENTAJE TOTAL DE ENCUESTADOS SEGÚN NIVEL SOCIO-ECONÓMICO



NIVEL	FRECUENCIA	%
Alto	84	21%
Medio	147	37%
Bajo	169	42%
TOTAL	400	100%

RESULTADOS POR PREGUNTA

1. Consume pan?



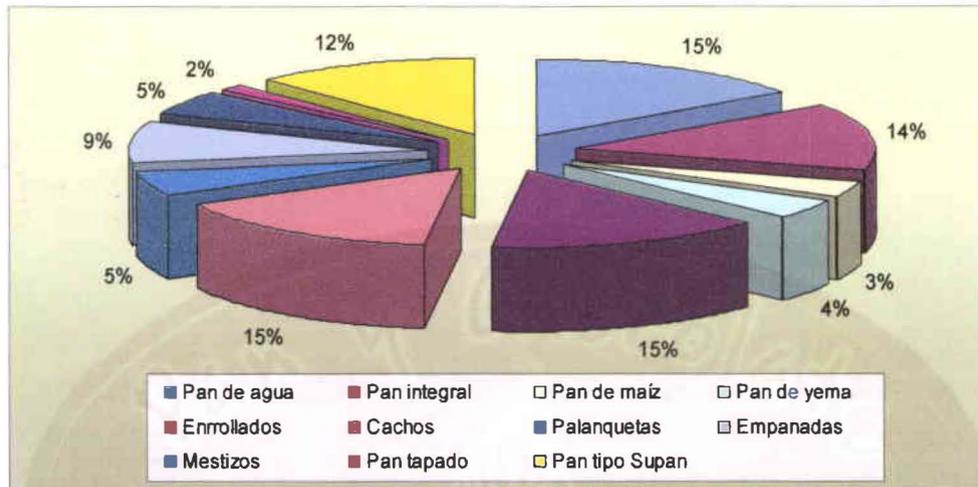
OPCIÓN	SEGÚN EDAD									
	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%
Si	91%	85%	76%	92%	100%	97%	95%	100%	88%	96%
No	9%	15%	24%	8%	0%	3%	5%	0%	12%	4%

OPCIÓN	SEGÚN SEXO		
	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Si	91%	92%	87%
No	9%	8%	13%

OPCIÓN	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO			
	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	37%	42%
Si	91%	92%	89%	92%
No	9%	8%	11%	8%

2. Qué tipo de pan consume?

Sabores:

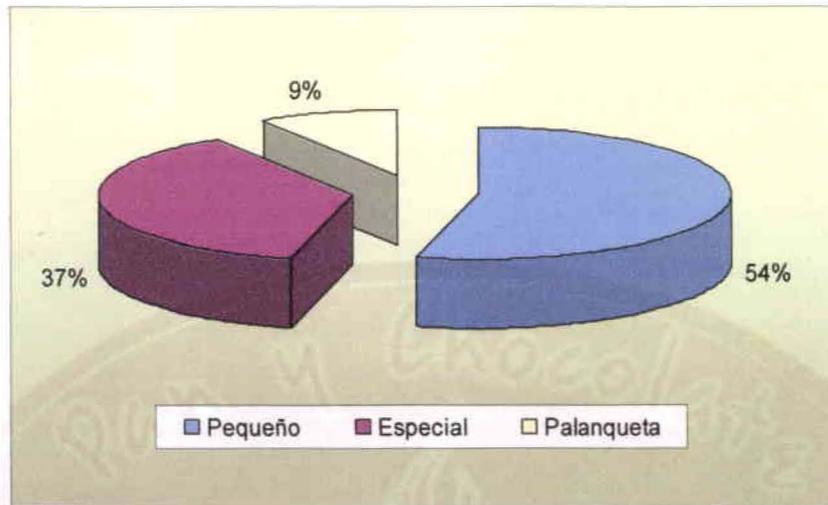


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD									
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más	
TOTAL	100%	6%	17%	21%	11%	14%	11%	7%	6%	8%	
Pan de agua	15%	5%	15%	12%	11%	18%	14%	24%	26%	20%	
Pan integral	14%	10%	12%	16%	12%	17%	12%	20%	14%	14%	
Pan de maíz	3%	3%	2%	3%	2%	2%	6%	4%	3%	6%	
Pan de yema	4%	3%	3%	5%	8%	2%	5%	9%	0%	6%	
Enrollados	15%	18%	16%	14%	15%	14%	17%	11%	9%	20%	
Cachos	15%	10%	17%	19%	18%	16%	15%	7%	11%	12%	
Palanquetas	5%	8%	8%	2%	8%	7%	3%	4%	3%	6%	
Empanadas	9%	18%	11%	8%	9%	6%	6%	2%	14%	6%	
Mestizos	5%	0%	2%	10%	5%	6%	3%	7%	6%	6%	
Pan tapado	2%	0%	2%	2%	0%	1%	6%	0%	0%	0%	
Pan tipo Supan	12%	28%	12%	8%	14%	11%	14%	13%	14%	4%	

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	41%	59%
Pan de agua	15%	17%	14%
Pan integral	14%	14%	14%
Pan de maíz	3%	1%	5%
Pan de yema	4%	5%	4%
Enrollados	15%	14%	15%
Cachos	15%	16%	15%
Palanquetas	5%	5%	6%
Empanadas	9%	10%	7%
Mestizos	5%	3%	7%
Pan tapado	2%	2%	2%
Pan tipo Supan	12%	13%	12%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	32%	31%	37%
Pan de agua	15%	13%	16%	16%
Pan integral	14%	17%	15%	11%
Pan de maíz	3%	0%	3%	6%
Pan de yema	4%	4%	5%	4%
Enrollados	15%	12%	17%	16%
Cachos	15%	11%	16%	18%
Palanquetas	5%	7%	5%	3%
Empanadas	9%	13%	9%	5%
Mestizos	5%	4%	4%	7%
Pan tapado	2%	1%	2%	2%
Pan tipo Supan	12%	16%	9%	11%

Tamaños:

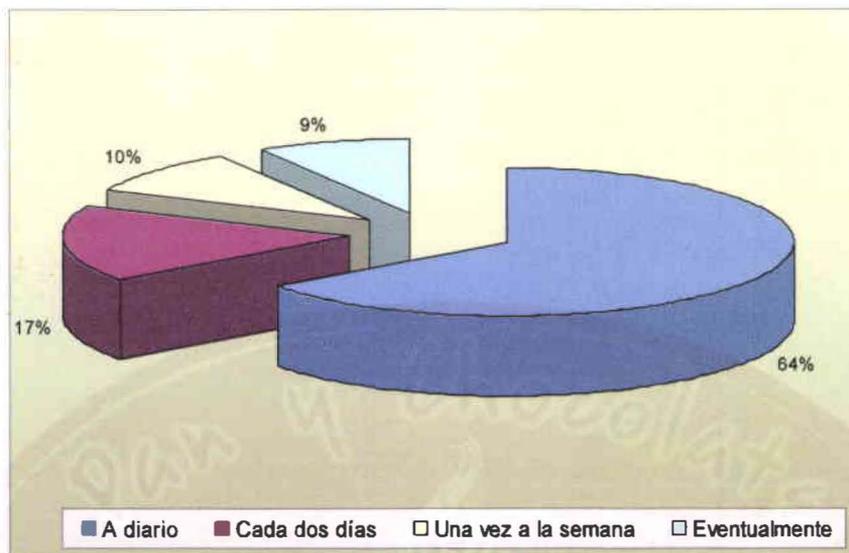


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	56 a más	
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%	
Pequeño	54%	39%	49%	55%	49%	58%	45%	49%	42%	52%	
Especial	37%	56%	42%	37%	42%	36%	43%	40%	39%	36%	
Palanqueta	9%	5%	9%	8%	9%	6%	12%	11%	19%	8%	

		SEGÚN SEXO		
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino	
TOTAL	100%	44%	56%	
Pequeño	54%	55%	61%	
Especial	37%	40%	23%	
Palanqueta	9%	5%	16%	

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO			
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo	
TOTAL	100%	21%	37%	42%	
Pequeño	54%	28%	49%	69%	
Especial	37%	54%	37%	29%	
Palanqueta	9%	18%	14%	2%	

3. Con que frecuencia compra pan?

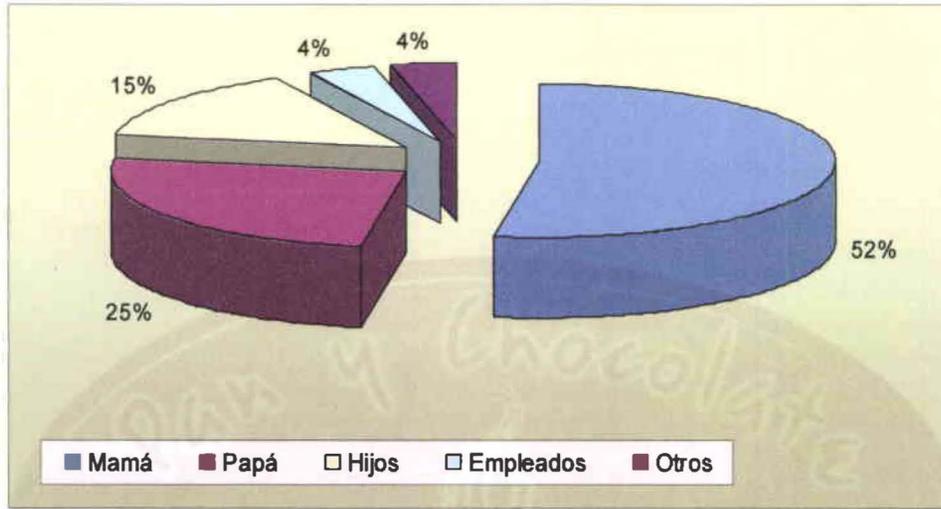


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más	
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%	
A diario	65%	54%	63%	50%	52%	84%	67%	63%	65%	86%	
Cada dos días	17%	15%	12%	26%	24%	13%	14%	16%	24%	11%	
Una vez a la semana	10%	31%	8%	14%	14%	0%	5%	11%	12%	4%	
Eventualmente	9%	0%	18%	10%	10%	3%	14%	11%	0%	0%	

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
A diario	65%	64%	66%
Cada dos días	17%	18%	16%
Una vez a la semana	9%	8%	10%
Eventualmente	9%	10%	8%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	37%	42%
A diario	65%	68%	61%	67%
Cada dos días	17%	17%	20%	14%
Una vez a la semana	9%	4%	10%	11%
Eventualmente	9%	11%	9%	8%

4. Quién influye en la compra de pan en su casa?

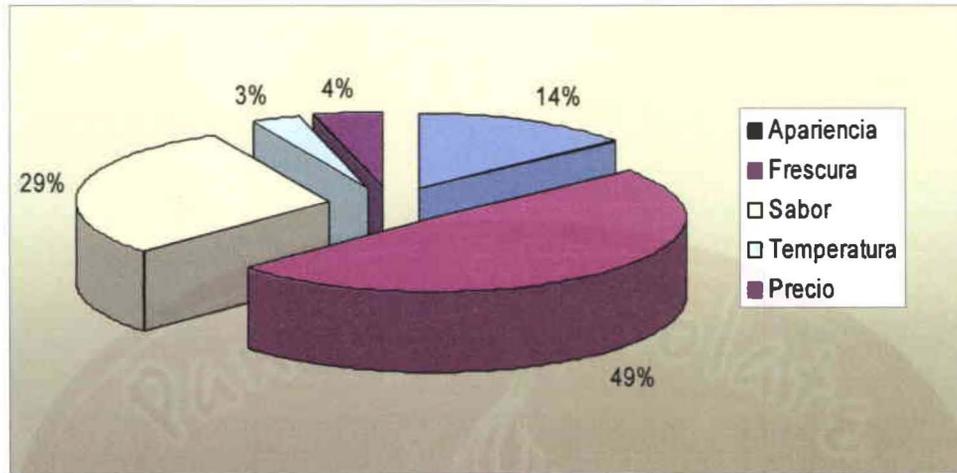


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 a más
TOTAL	100%	15%	15%	19%	8%	13%	8%	7%	6%	9%
Mamá	52%	49%	55%	49%	40%	59%	62%	56%	43%	57%
Papá	25%	38%	32%	23%	35%	25%	10%	0%	21%	26%
Hijos	15%	10%	13%	15%	10%	16%	14%	22%	29%	17%
Empleados	4%	0%	0%	6%	10%	0%	5%	17%	0%	0%
Otros	4%	3%	0%	6%	5%	0%	10%	6%	7%	0%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Mamá	52%	47%	57%
Papá	25%	28%	23%
Hijos	15%	20%	11%
Empleados	4%	2%	5%
Otros	4%	4%	4%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	18%	38%	44%
Mamá	52%	45%	54%	55%
Papá	25%	25%	28%	24%
Hijos	15%	11%	15%	17%
Empleados	4%	2%	4%	4%
Otros	4%	4%	2%	5%

5. A qué características lo de mayor importancia al momento de comprar el pan?

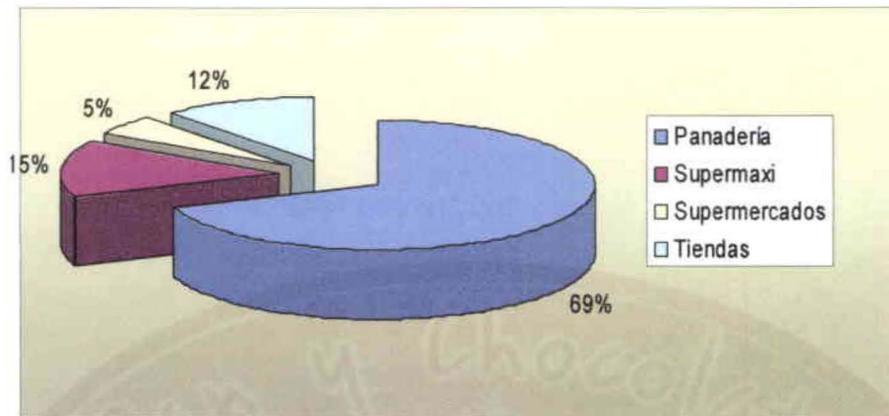


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD									
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	56 a más	
TOTAL	100%	7%	13%	19%	11%	10%	10%	8%	9%	12%	
Apariencia	14%	24%	15%	15%	11%	19%	8%	10%	13%	16%	
Frescura	49%	35%	53%	53%	61%	54%	62%	55%	35%	26%	
Sabor	29%	29%	26%	23%	18%	23%	23%	35%	39%	52%	
Temperatura	3%	6%	0%	6%	4%	0%	8%	0%	4%	0%	
Precio	4%	6%	6%	2%	7%	4%	0%	0%	9%	6%	

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	45%	55%
Apariencia	14%	19%	11%
Frescura	49%	41%	55%
Sabor	29%	35%	25%
Temperatura	3%	3%	4%
Precio	4%	4%	5%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	20%	38%	42%
Apariencia	14%	22%	17%	8%
Frescura	49%	46%	48%	50%
Sabor	29%	26%	29%	31%
Temperatura	3%	4%	3%	3%
Precio	4%	2%	2%	7%

6. En donde prefiere usted comprar el pan?

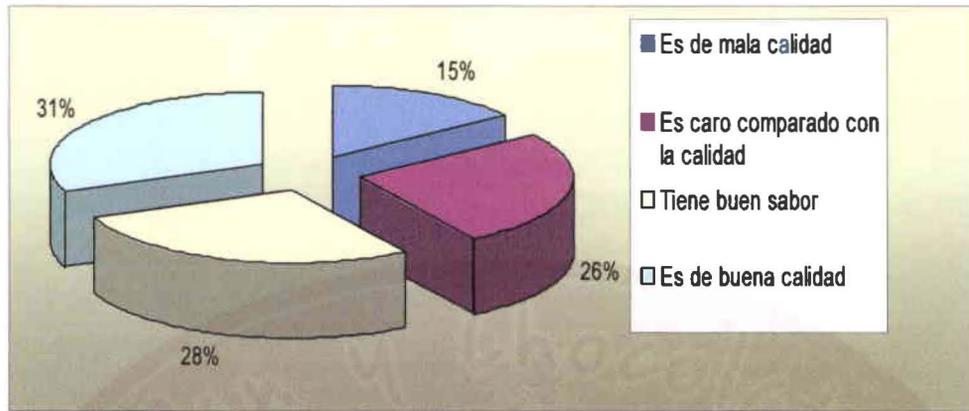


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más	
TOTAL	100%	6%	17%	19%	9%	12%	11%	8%	7%	12%	
Panadería	69%	60%	62%	75%	59%	81%	61%	68%	82%	70%	
Supermaxi	15%	20%	26%	15%	27%	10%	7%	16%	0%	7%	
Supermercados	5%	0%	7%	2%	0%	0%	14%	11%	6%	3%	
Tiendas	12%	20%	5%	8%	14%	10%	18%	5%	12%	20%	

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Panadería	69%	69%	70%
Supermaxi	15%	15%	14%
Supermercados	5%	5%	6%
Tiendas	11%	11%	11%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	38%	41%
Panadería	69%	68%	72%	68%
Supermaxi	15%	15%	12%	17%
Supermercados	5%	6%	7%	3%
Tiendas	11%	11%	9%	12%

7. Qué opinión tiene sobre el pan que se expende en la ciudad de Quito?

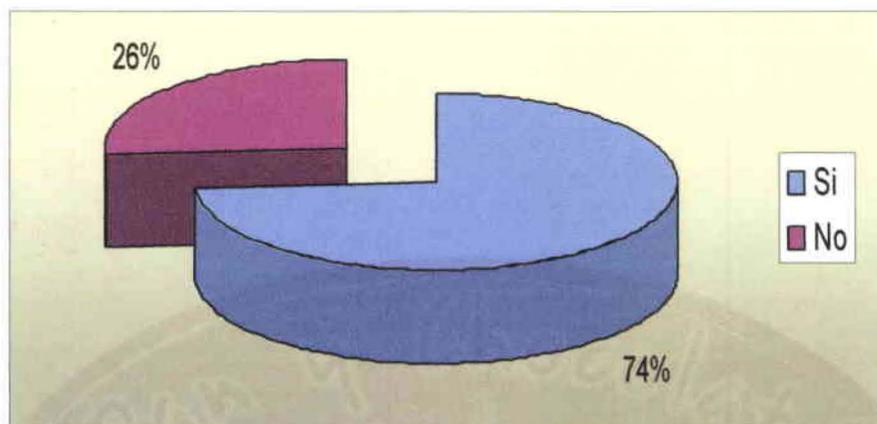


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 a más
TOTAL	100%	6%	20%	20%	9%	13%	8%	8%	6%	10%
Es de mala calidad	15%	29%	20%	11%	15%	8%	14%	13%	28%	7%
Es caro vs calidad	26%	41%	23%	18%	31%	28%	14%	26%	28%	41%
Tiene buen sabor	28%	12%	32%	35%	19%	25%	41%	26%	11%	28%
Es de buena calidad	31%	18%	25%	36%	35%	39%	32%	35%	33%	24%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Es de mala calidad	15%	13%	16%
Es caro vs calidad	26%	28%	25%
Tiene buen sabor	28%	28%	27%
Es de buena calidad	31%	30%	32%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	20%	38%	42%
Es de mala calidad	15%	21%	14%	13%
Es caro vs calidad	26%	23%	30%	24%
Tiene buen sabor	28%	23%	26%	31%
Es de buena calidad	31%	33%	29%	32%

8. Conoce el pan de Ambato?

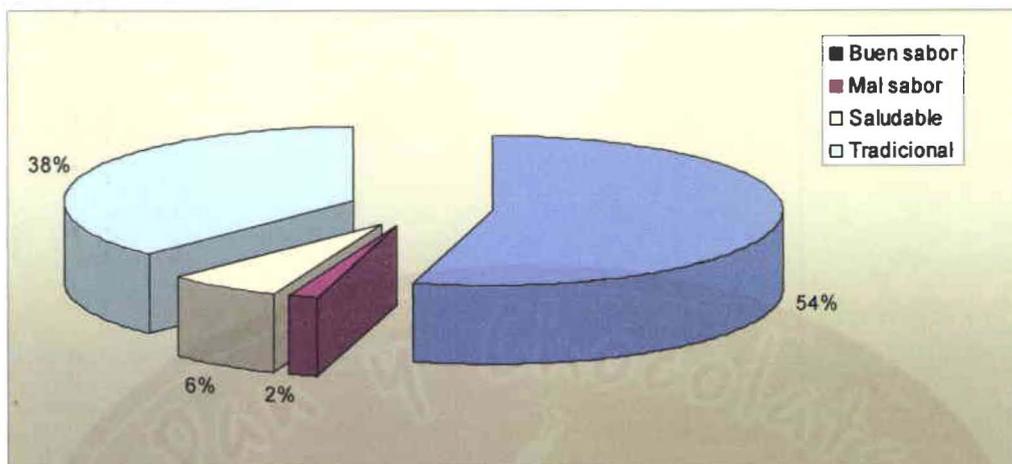


		SEGÚN EDAD								
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%
Si	74%	85%	76%	92%	100%	97%	95%	100%	88%	96%
No	26%	15%	24%	8%	0%	3%	5%	0%	12%	4%

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	45%	55%
Si	74%	76%	72%
No	26%	24%	28%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - baje	Bajo
TOTAL	100%	21%	36%	43%
Si	74%	75%	71%	76%
No	26%	25%	29%	24%

9. Qué características relaciona con el pan de Ambato?

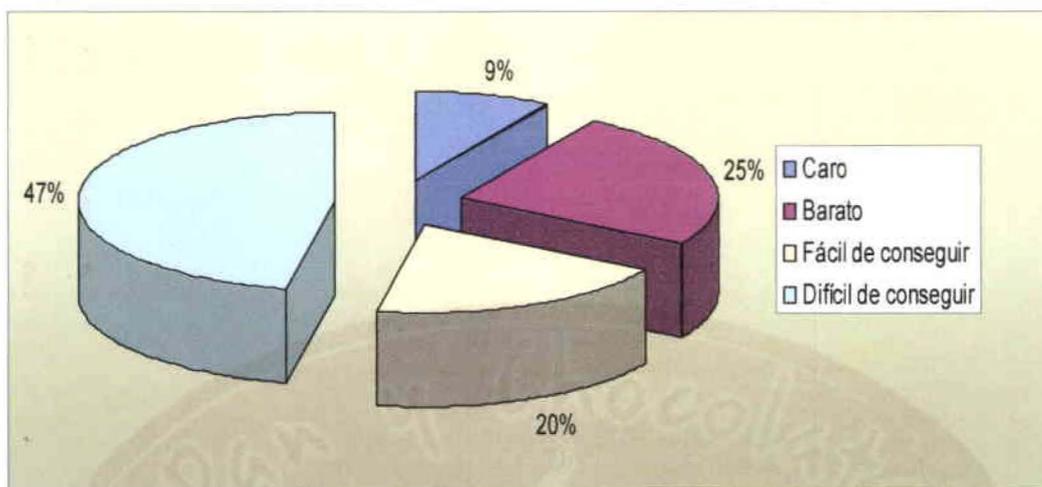


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 a más
TOTAL	100%	4%	17%	19%	10%	12%	10%	11%	7%	12%
Buen sabor	54%	75%	45%	55%	68%	48%	55%	44%	44%	73%
Mal sabor	2%	0%	0%	0%	5%	4%	0%	8%	0%	0%
Saludable	6%	0%	11%	7%	0%	4%	9%	16%	0%	0%
Tradicional	38%	25%	45%	38%	27%	44%	36%	32%	56%	27%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	46%	54%
Buen sabor	54%	55%	54%
Mal sabor	2%	2%	2%
Saludable	6%	7%	6%
Tradicional	38%	37%	39%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	19%	34%	47%
Buen sabor	54%	62%	52%	53%
Mal sabor	2%	0%	0%	4%
Saludable	6%	2%	9%	6%
Tradicional	38%	36%	39%	37%

10. El pan de Ambato es?

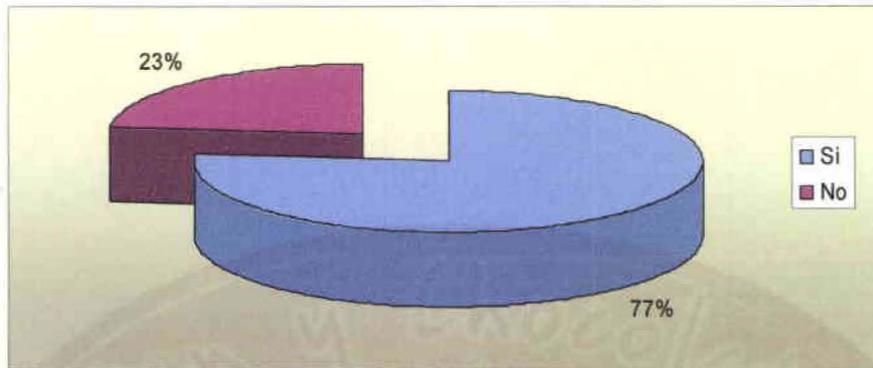


		SEGÚN EDAD								
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	55 a más
TOTAL	100%	4%	17%	18%	10%	12%	10%	9%	9%	14%
Caro	9%	14%	6%	9%	5%	9%	5%	6%	22%	7%
Barato	25%	14%	36%	31%	11%	30%	30%	22%	17%	15%
Fácil de conseguir	20%	14%	24%	17%	16%	17%	15%	28%	33%	11%
Difícil de conseguir	47%	57%	33%	43%	68%	43%	50%	44%	28%	67%

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	46%	54%
Caro	9%	7%	10%
Barato	25%	26%	24%
Fácil de conseguir	20%	23%	17%
Difícil de conseguir	47%	45%	49%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	37%	43%
Caro	9%	2%	11%	9%
Barato	25%	17%	23%	31%
Fácil de conseguir	20%	20%	24%	15%
Difícil de conseguir	47%	61%	42%	45%

11. Consume chocolate en leche?

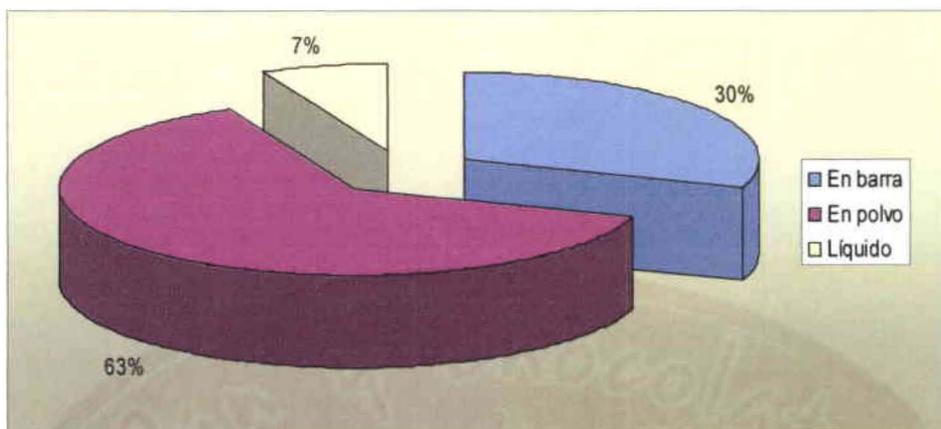


		SEGÚN EDAD								
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%
Si	77%	85%	76%	92%	100%	97%	95%	100%	88%	96%
No	23%	15%	24%	8%	0%	3%	5%	0%	12%	4%

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Si	77%	75%	78%
No	23%	25%	22%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	20%	37%	43%
Si	77%	80%	77%	75%
No	23%	20%	23%	25%

12. Qué tipo de chocolate consume más?

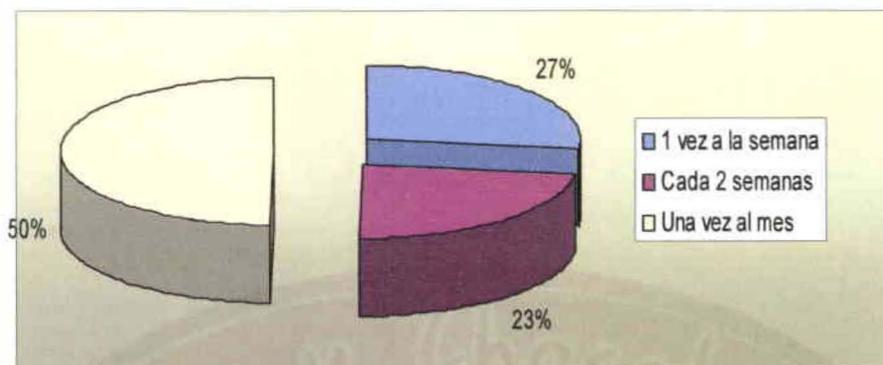


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	55 a más	
TOTAL	100%	10%	14%	12%	11%	17%	9%	11%	7%	10%	
En barra	30%	67%	25%	12%	25%	23%	44%	50%	14%		
En polvo	63%	20%	70%	88%	63%	75%	62%	50%	40%	79%	
Líquido	7%	13%	5%	0%	13%	0%	15%	6%	10%	7%	

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
En barra	52%	50%	54%
En polvo	44%	45%	43%
Líquido	4%	5%	3%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	22%	36%	42%
En barra	52%	48%	52%	55%
En polvo	44%	48%	43%	43%
Líquido	4%	4%	5%	2%

13. Con qué frecuencia compra usted el chocolate?

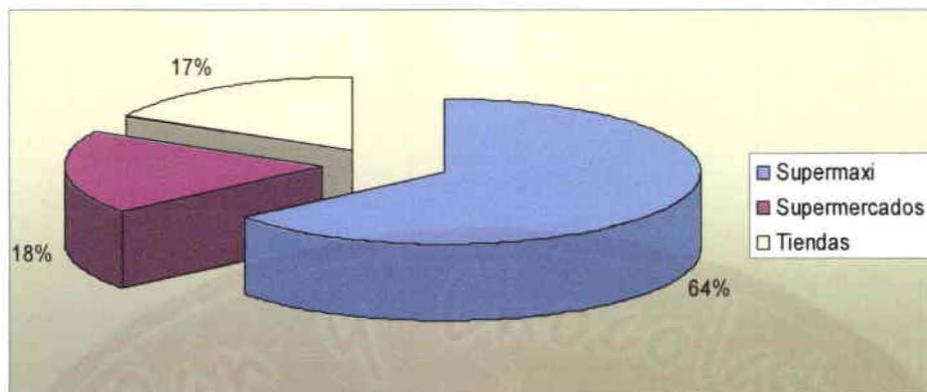


		SEGÚN EDAD								
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	56 a más
TOTAL	100%	6%	20%	18%	9%	12%	9%	9%	6%	11%
1 vez a la semana	27%	55%	24%	20%	29%	29%	29%	29%	33%	18%
Cada 2 semanas	23%	9%	32%	14%	24%	17%	35%	24%	25%	27%
Una vez al mes	50%	36%	45%	66%	47%	54%	35%	47%	42%	55%

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
1 vez a la semana	27%	21%	31%
Cada 2 semanas	23%	27%	20%
Una vez al mes	50%	51%	49%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	22%	37%	41%
1 vez a la semana	27%	24%	30%	26%
Cada 2 semanas	23%	21%	21%	26%
Una vez al mes	50%	55%	49%	48%

14. Dónde prefiere usted comprar el chocolate?

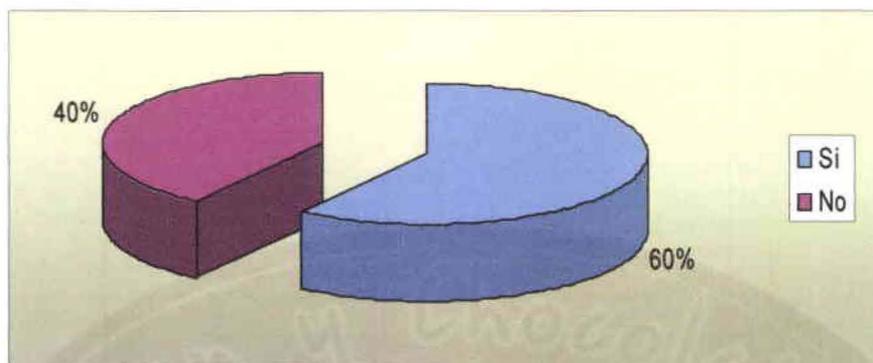


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	6%	20%	18%	11%	12%	8%	9%	6%	11%
Supermaxi	64%	73%	62%	77%	36%	65%	56%	88%	67%	57%
Supermercados	18%	9%	15%	6%	59%	13%	25%	6%	25%	14%
Tiendas	17%	18%	23%	17%	5%	22%	19%	6%	8%	29%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	43%	57%
Supermaxi	69%	66%	71%
Supermercados	14%	12%	15%
Tiendas	17%	22%	14%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	38%	42%
Supermaxi	69%	63%	69%	71%
Supermercados	14%	10%	13%	18%
Tiendas	17%	28%	18%	11%

15. Conoce el chocolate en tableta tradicional de Ambato?

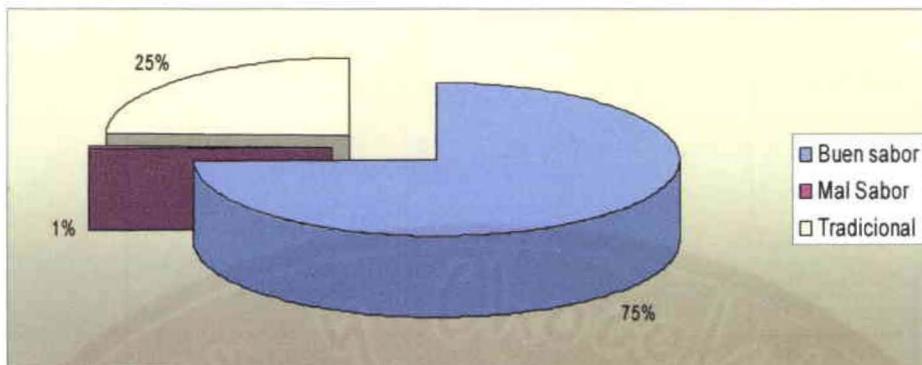


		SEGÚN EDAD								
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%
Si	60%	85%	76%	92%	100%	97%	95%	100%	88%	96%
No	40%	15%	24%	8%	0%	3%	5%	0%	12%	4%

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Si	60%	56%	63%
No	40%	44%	37%

		SEGÚN NIVEL SÓCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	36%	43%
Si	60%	63%	57%	60%
No	40%	37%	43%	40%

16. Qué opina del chocolate tradicional de Ambato?

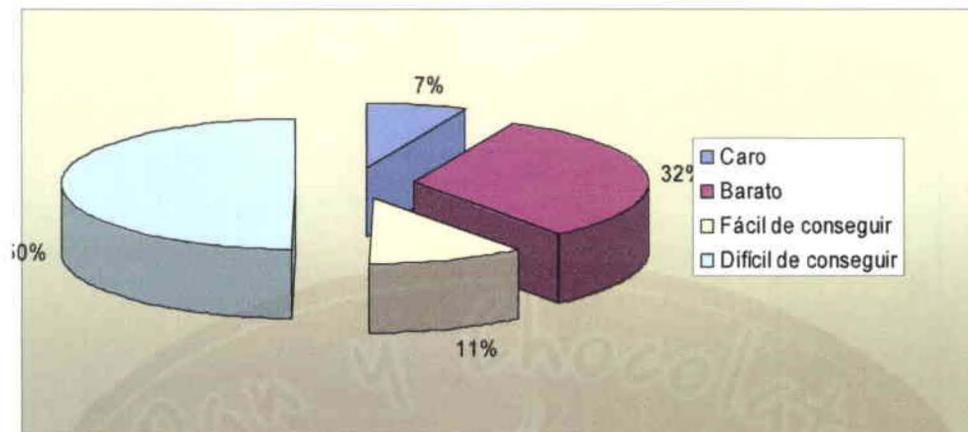


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	55 a más	
TOTAL	100%	3%	16%	20%	8%	14%	8%	8%	8%	14%	
Buen sabor	75%	40%	69%	62%	92%	83%	79%	64%	77%	91%	
Mal Sabor	1%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Tradicional	25%	60%	31%	35%	8%	17%	21%	36%	23%	9%	

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	41%	59%
Buen sabor	75%	72%	77%
Mal Sabor	1%	0%	1%
Tradicional	25%	28%	22%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	20%	36%	44%
Buen sabor	75%	82%	71%	74%
Mal Sabor	1%	3%	0%	0%
Tradicional	25%	15%	29%	26%

17. Con qué características relaciona al chocolate tradicional de Ambato?

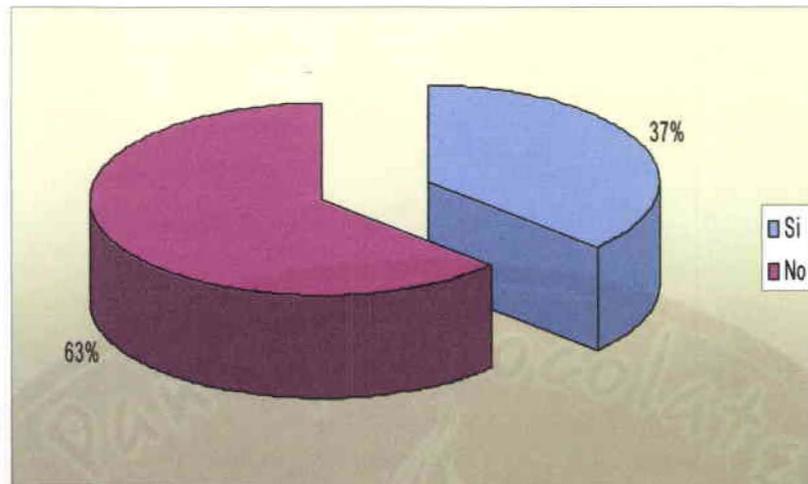


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	55 a más
TOTAL	100%	3%	15%	19%	9%	15%	9%	8%	6%	15%
Caro	7%	0%	0%	13%	7%	4%	14%	8%	0%	8%
Barato	32%	0%	42%	23%	21%	38%	36%	25%	0%	58%
Fácil de conseguir	11%	40%	8%	10%	14%	13%	14%	0%	10%	8%
Difícil de conseguir	50%	60%	50%	53%	57%	46%	36%	67%	90%	25%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	41%	59%
Caro	7%	11%	4%
Barato	32%	22%	40%
Fácil de conseguir	11%	12%	10%
Difícil de conseguir	50%	55%	46%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	22%	33%	45%
Caro	7%	12%	0%	10%
Barato	32%	21%	35%	37%
Fácil de conseguir	11%	12%	12%	10%
Difícil de conseguir	50%	56%	54%	44%

18. Si se comercializaría en Quito el pan y el chocolate tradicional de Ambato (Combos), estaría dispuesto a comprarlo?

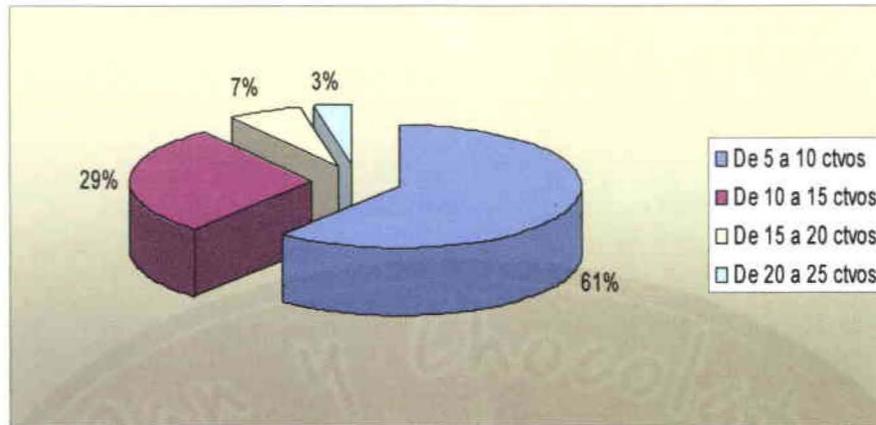


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 a más	
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%	
Si	37%	15%	24%	8%	0%	3%	5%	0%	12%	4%	
No	63%	85%	76%	92%	100%	97%	95%	100%	88%	96%	

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Si	37%	9%	15%
No	63%	91%	85%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	36%	43%
Si	37%	14%	14%	11%
No	63%	86%	86%	89%

19. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pan de Ambato?

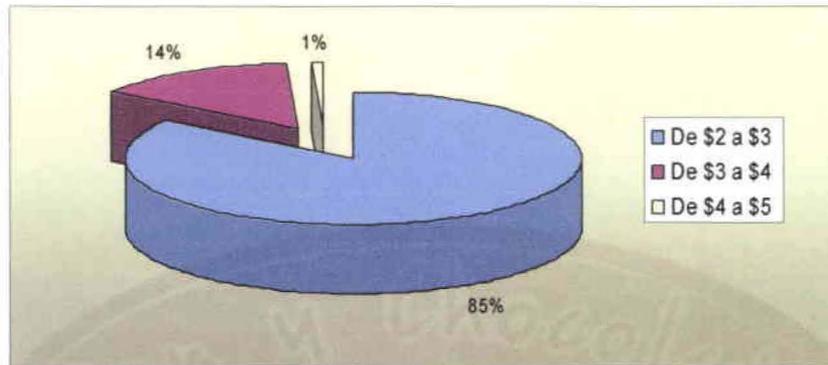


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	4%	16%	22%	9%	13%	9%	8%	7%	12%
De 5 a 10 ctvos	61%	56%	53%	71%	60%	46%	55%	82%	73%	54%
De 10 a 15 ctvos	29%	33%	35%	18%	25%	39%	40%	12%	27%	35%
De 15 a 20 ctvos	7%	11%	9%	10%	5%	7%	5%	6%	0%	4%
De 20 a 25 ctvos	3%	0%	3%	0%	10%	7%	0%	0%	0%	8%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	46%	54%
De 5 a 10 ctvos	61%	59%	63%
De 10 a 15 ctvos	29%	29%	29%
De 15 a 20 ctvos	7%	7%	7%
De 20 a 25 ctvos	3%	5%	2%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	36%	43%
De 5 a 10 ctvos	61%	50%	64%	64%
De 10 a 15 ctvos	29%	41%	28%	23%
De 15 a 20 ctvos	7%	7%	6%	7%
De 20 a 25 ctvos	3%	2%	1%	5%

20. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de chocolate tradicional de Ambato?

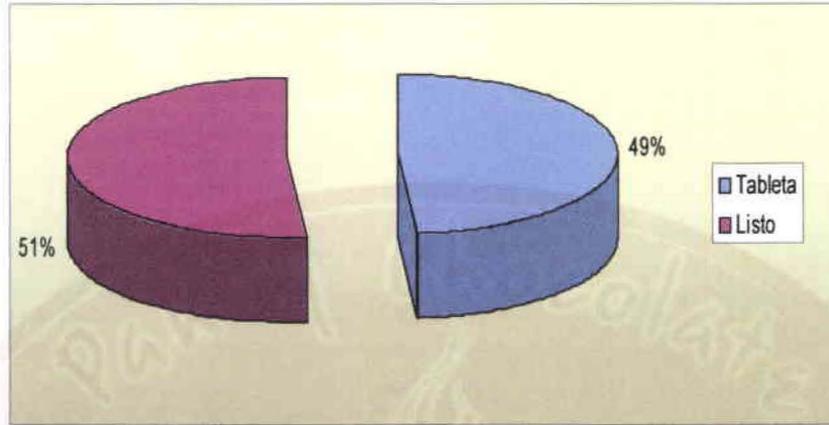


		SEGÚN EDAD									
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	55 a más	
TOTAL	100%	4%	16%	23%	9%	13%	8%	8%	6%	12%	
De \$2 a \$3	85%	100%	79%	85%	79%	79%	88%	82%	85%	96%	
De \$3 a \$4	14%	0%	18%	15%	16%	21%	12%	18%	15%	4%	
De \$4 a \$5	1%	0%	3%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	45%	55%
De \$2 a \$3	85%	83%	86%
De \$3 a \$4	14%	17%	12%
De \$4 a \$5	1%	0%	2%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	35%	43%
De \$2 a \$3	85%	87%	88%	81%
De \$3 a \$4	14%	11%	12%	18%
De \$4 a \$5	1%	2%	0%	1%

21. Cómo preferiría que se vendiera el chocolate tradicional de Ambato?

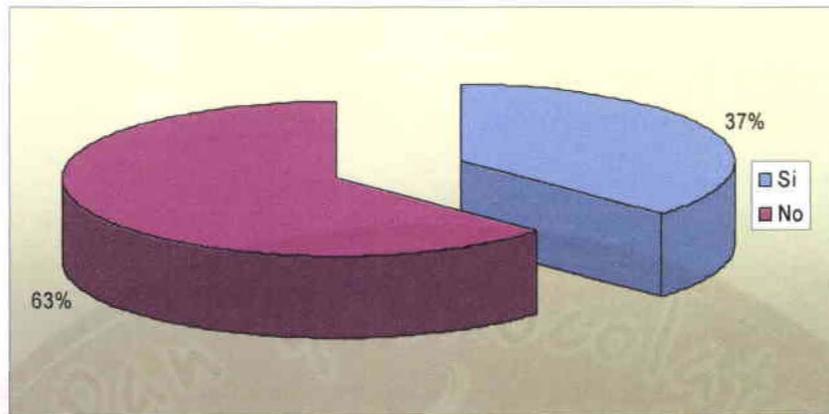


OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%
Tableta	49%	85%	76%	92%	100%	97%	95%	100%	88%	96%
Listo	51%	15%	24%	8%	0%	3%	5%	0%	12%	4%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	100%	44%	56%
Tableta	49%	48%	49%
Listo	51%	52%	51%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	19%	37%	44%
Tableta	49%	48%	50%	48%
Listo	51%	52%	50%	52%

22. Estaría dispuesto a reemplazar el pan que actualmente consume, por un pan tradicional el Ambato?

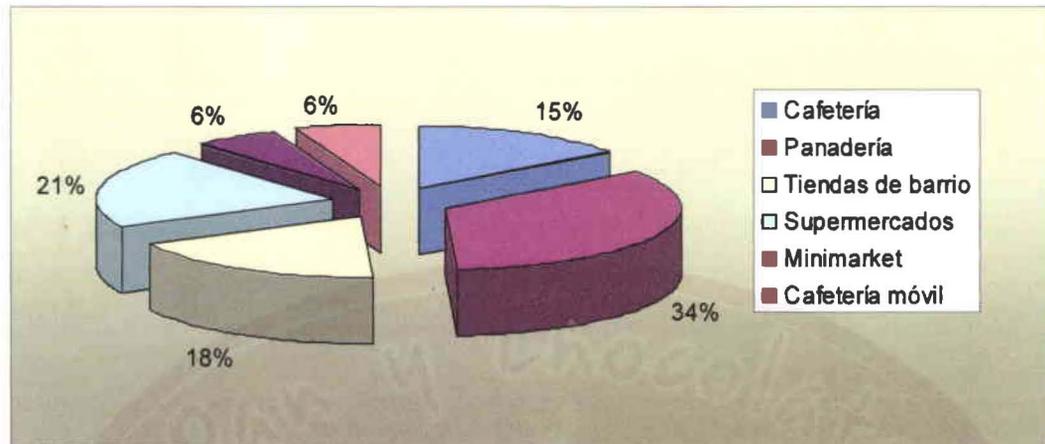


		SEGÚN EDAD								
OPCIÓN	TOTAL	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51-55	55 a más
TOTAL	100%	5%	20%	20%	8%	13%	8%	8%	7%	11%
Si	37%	15%	24%	8%	0%	16%	9%	21%	12%	24%
No	63%	85%	76%	92%	100%	84%	91%	79%	88%	76%

		SEGÚN SEXO	
OPCIÓN	TOTAL	Masculino	Femenino
TOTAL	100%	45%	55%
Si	37%	18%	29%
No	63%	72%	71%

		SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
OPCIÓN	TOTAL	Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	100%	21%	35%	44%
Si	37%	45%	18%	5%
No	63%	55%	82%	95%

23. En qué canal de distribución le gustaría que se comercialicen estos productos?



OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN EDAD								
		16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	55 a más
TOTAL	100%	6%	15%	26%	9%	12%	9%	7%	7%	9%
Cafetería	15%	13%	8%	14%	6%	8%	12%	7%	11%	20%
Panadería	34%	15%	22%	27%	23%	24%	20%	33%	34%	32%
Tiendas de barrio	18%	13%	15%	15%	8%	15%	8%	9%	17%	22%
Supermercados	21%	13%	12%	20%	17%	9%	15%	17%	26%	10%
Minimarket	6%	3%	5%	7%	3%	3%	6%	0%	3%	2%
Cafetería móvil	6%	10%	1%	9%	6%	1%	5%	2%	3%	0%

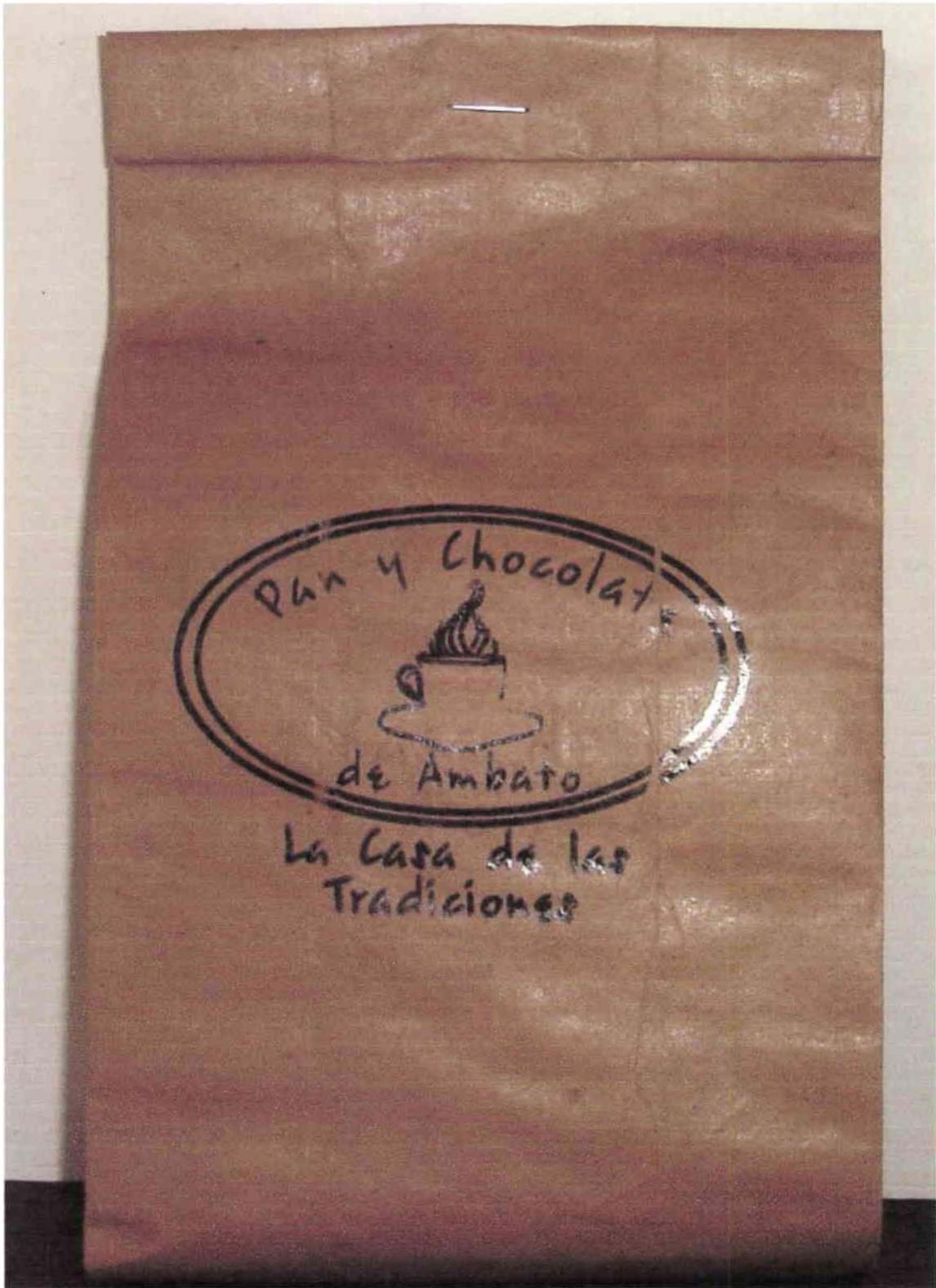
OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN SEXO	
		Masculino	Femenino
TOTAL	73%	31%	42%
Cafetería	11%	11%	11%
Panadería	25%	26%	24%
Tiendas de barrio	13%	13%	14%
Supermercados	15%	17%	14%
Minimarket	4%	3%	5%
Cafetería móvil	4%	3%	5%

OPCIÓN	TOTAL	SEGÚN NIVEL SOCIO - ECONÓMICO		
		Medio	Medio - bajo	Bajo
TOTAL	73%	16%	25%	32%
Cafetería	11%	7%	12%	13%
Panadería	25%	16%	30%	29%
Tiendas de barrio	13%	11%	15%	14%
Supermercados	15%	8%	16%	20%
Minimarket	4%	3%	4%	5%
Cafetería móvil	4%	4%	3%	6%

ANEXO D1

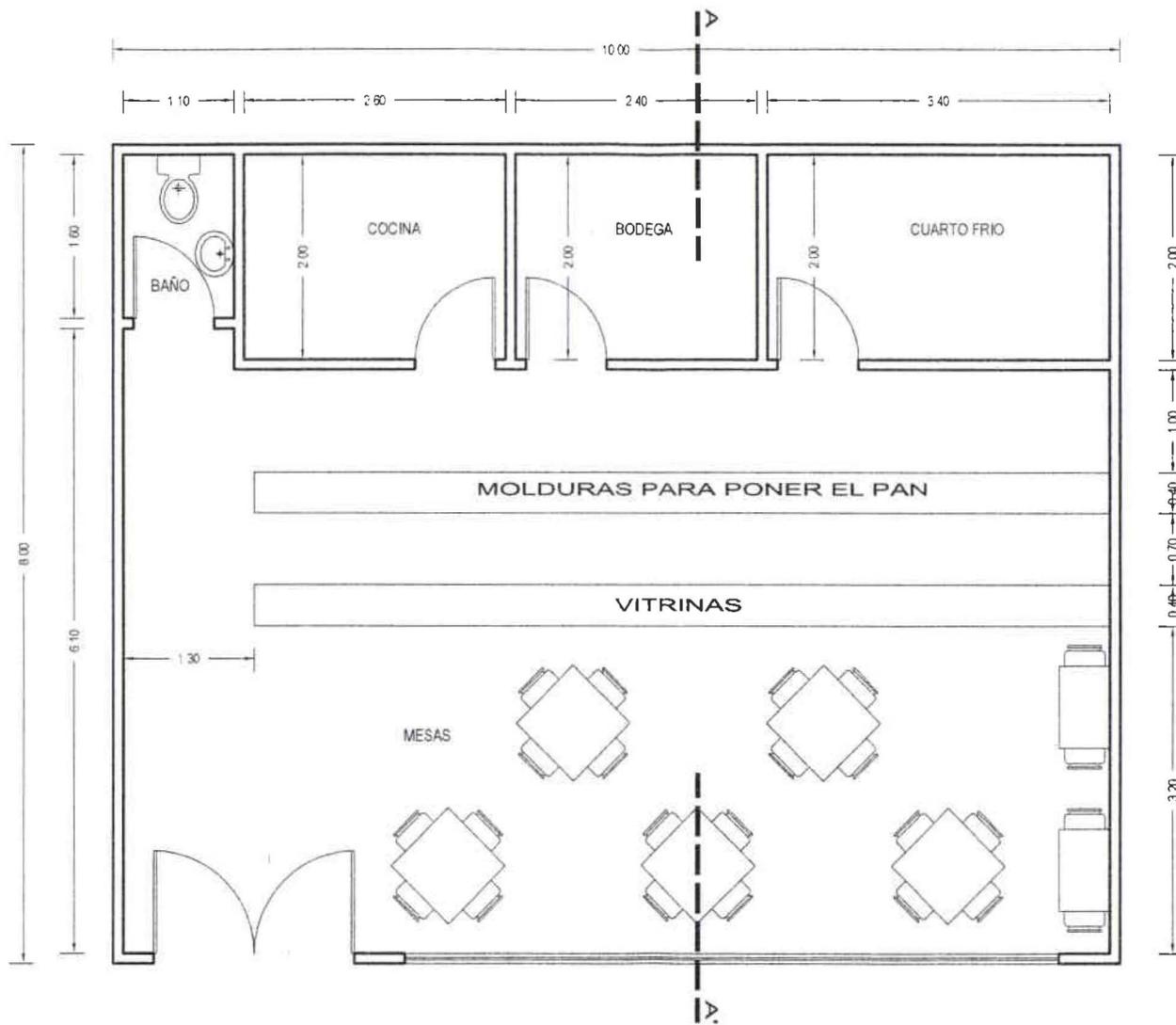
La casa de las
Tradiciones

ANEXO D1
FUNDA DE PAPEL



ANEXO E1

La casa de los
Tradicionalistas



PLANTA ESC. 1--50

**UNIVERSIDAD
DE LAS AMÉRICAS**

INTEGRANTES

ALEXANDRA NARANJO DÁVILA
PATRICIA NARANJO JURADO

TEMA:

PANADERÍA

ANEXO E2

La Casa de las
Tradiciones

ANEXO E2

LOGOTIPO



La Casa de las
Tradiciones

SLOGAN

Autenticidad, calidad y buen sabor

ANEXO F1

ANEXO F1

CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA

Una vez solicitada la separación del nombre de la Compañía, en la Superintendencia de Compañías, se procede a **elaborar la minuta**; se realiza el trámite pertinente en cualquier banco para la obtención de un certificado de depósito de integración de capital a nombre de la compañía, para ello se debe llevar:

- Copia de la minuta
- Fotocopia de la cédula y papeleta de votación del representante, y;
- Una carta dirigida al banco solicitando el trámite haciendo constar en un cuadro, la participación y en tanto por ciento de cada socio.

El certificado de depósito que otorga en banco se debe adjuntar a la minuta que se lleva a la notaría para que se otorgue la escritura de constitución de la compañía.

Luego de lo cual, se elabora un escrito con la firma de un abogado, en el que se informa de la constitución, se lleva tres ejemplares y se solicita la aprobación de la escritura pública, en la Superintendencia de Compañías, una vez ingresado le otorgan la fe de presentación.

Luego proceden a la entrega de la escritura con la respectiva resolución para su publicación, se procede de acuerdo con los literales que consta en la

resolución, luego se lleva donde un notario para marginar la resolución. Esto será publicado en el diario de mayor circulación en el país.

OBTENCIÓN DE LA PATENTE MUNICIPAL.- para obtener la patente municipal:

- Escrituras de constitución de la compañía original y copia
- Resolución de la Superintendencia de compañías, original y copia
- Llenar y presentar el formulario de inscripción de la patente.-
- Cédula y papeleta de votación de la persona que será representante de la compañía.

Se procede a la **afiliación a una Cámara de Producción.-**

Cámara de Comercio de Quito.- se requiere lo siguiente:

- Copia de la Escritura de Constitución de la Compañía
- Copia de aprobación de la resolución de la Superintendencia de Compañías
- Copia de la cédula
- Llenar el formulario que otorgan en la Cámara de Comercio
- Pagar el valor que depende del capital de la Empresa.

Inscripción en el registro Mercantil.- se requiere lo siguiente:

- Tres copias de la Escritura de la Empresa
- Tres copias de la Resolución de la Superintendencia de Compañías
- Copia del nombramiento simple
- Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio
- Extracto original del periódico
- Razones notariales, que indique que el notario ha tomado nota de la resolución al margen de la constitución.
- Certificado tributario expedido en el Municipio de Quito
- Copias de cédula y papeleta de votación

OBTENCIÓN DEL RUC:

- Llenar el formulario 01A y 01B
- Original y copia del nombramiento del Representante Legal
- Original y copia de la Escritura con inscripción en el Registro Mercantil
- Copia de la cédula y papeleta de votación
- Planilla de pago de luz, agua o teléfono
- Hoja de datos del Registro de sociedades expedida en la Superintendencia de Compañías.

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- (Reformado el primer inciso por el num. 1. del Art. 68 de de la Ley No. 2005-27, R.O. 196, 26-I-2006).- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos,

un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad a las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones

mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

ANEXO F2

ESTRUCTURA ACCIONARIA

CON APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL

FUENTE	%	TOTAL
Capital	40,00%	10.696,00
Deuda	60,00%	16.044,00
Total	100,00%	26.740,00

APORTE DE LOS SOCIOS

NOMBRE	%	TOTAL
Patricia Naranjo	33,33%	3.565,33
Alejandra Naranjo	33,33%	3.565,33
Diana López	33,33%	3.565,33
Total	100,00%	10.696,00

SIN APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL

FUENTE	%	TOTAL
Capital	100,00%	26.740,00
Deuda	0,00%	0,00
Total	100,00%	26.740,00

APORTE DE LOS SOCIOS

NOMBRE	%	TOTAL
Patricia Naranjo	33,33%	8.913,33
Alejandra Naranjo	33,33%	8.913,33
Diana López	33,33%	8.913,33
Total	100,00%	26.740,00

ANEXO F3

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

Préstamo	16.044,00
Plazo	3 años
Interes	13,30%
Periodos en el año	4
Pago trimestral	\$ -1.643,24

Periodo	Pago	Interés	Capital	Saldo
0				16.044,00
1	1.643,24	533,46	1.109,78	14.934,22
2	1.643,24	496,56	1.146,68	13.787,54
3	1.643,24	458,44	1.184,81	12.602,73
4	1.643,24	419,04	1.224,20	11.378,53
5	1.643,24	378,34	1.264,91	10.113,63
6	1.643,24	336,28	1.306,96	8.806,66
7	1.643,24	292,82	1.350,42	7.456,24
8	1.643,24	247,92	1.395,32	6.060,92
9	1.643,24	201,53	1.441,72	4.619,20
10	1.643,24	153,59	1.489,65	3.129,55
11	1.643,24	104,06	1.539,18	1.590,36
12	1.643,24	52,88	1.590,36	0,00
TOTAL	19.718,91	3.674,91	16.044,00	

Nota:

La tasa de interés fue tomada del Produbanco

ANEXO F4

INVERSIONES

INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	21.576,00
Adecuación del local	2.599,00
Muebles y enseres	635,00
Equipos de computación y oficina	1.130,00
Gastos de constitución	800,00
TOTAL	26.740,00

INVERSIÓN AÑO 2007

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	21.860,00
Adecuación del local	2.599,00
Muebles y enseres	415,00
Equipos de computación y oficina	320,00
Vehículo	6.500,00
TOTAL	31.694,00

INVERSIÓN AÑO 2009

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	6.136,00
Adecuación del local	2.599,00
Muebles y enseres	555,00
Equipos de computación y oficina	640,00
TOTAL	9.930,00

INVERSIÓN AÑO 2010

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	0,00
Adecuación del local	0,00
Muebles y enseres	0,00
Equipos de computación y oficina	320,00
TOTAL	320,00

INVERSIÓN AÑO 2011

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	0,00
Adecuación del local	0,00
Muebles y enseres	0,00
Equipos de computación y oficina	810,00
TOTAL	810,00

INVERSIÓN AÑO 2012

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	0,00
Adecuación del local	0,00
Muebles y enseres	0,00
Equipos de computación y oficina	640,00
TOTAL	640,00

INVERSIÓN AÑO 2013

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	0,00
Adecuación del local	0,00
Muebles y enseres	0,00
Equipos de computación y oficina	640,00
TOTAL	640,00

INVERSIÓN AÑO 2015

CONCEPTO	TOTAL
Maquinaria y herramientas	0,00
Adecuación del local	0,00
Muebles y enseres	0,00
Equipos de computación y oficina	640,00
TOTAL	640,00

ANEXO F5

CAPITAL DE TRABAJO

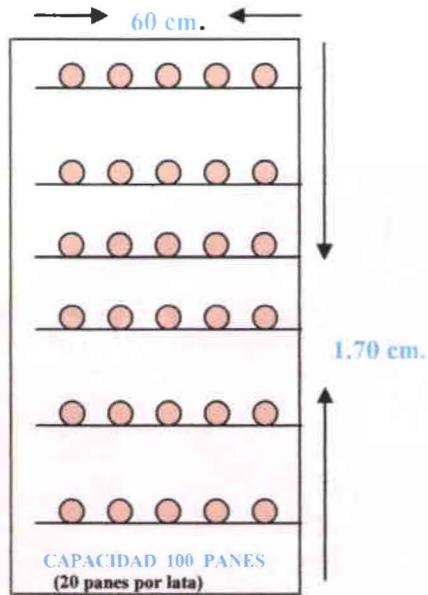
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	
rosa de agua	193,85
integral	182,39
tapado	30,63
mestizos	74,86
reventado	74,86
maíz	56,58
pinllo	56,58
enrollados	282,90
dulce	150,88
injertos	113,16
cachos	282,90
leche	75,44
yema	94,30
empanadas de queso	842,94
molletes	1.031,81
empanada de maiz	1.031,81
baguette	1.500,17
Combo 1	902,70
Combo 2	628,47
Combo 3	502,86
TOTAL COSTOS MENSUALES	8.110,06
Tiempo (Meses)	1
CAPITAL DE TRABAJO	8.110,06

	INICIAL	2007	2009
Capital de trabajo inicial	8.110,06	8.110,06	8.110,06

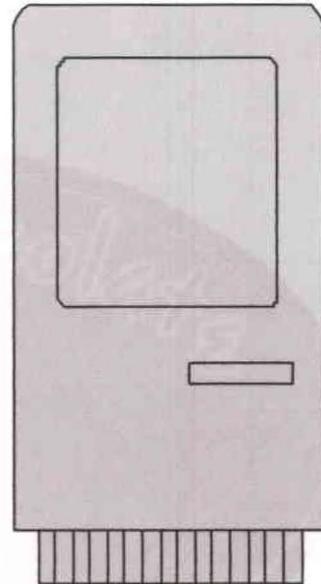
ANEXO F6

ANEXO F6

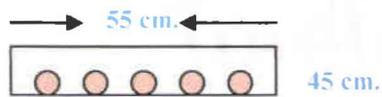
DISEÑO DE HORNOS¹



VISTA INTERIOR



VISTA FRONTAL



DETALLE DE BANDEJA

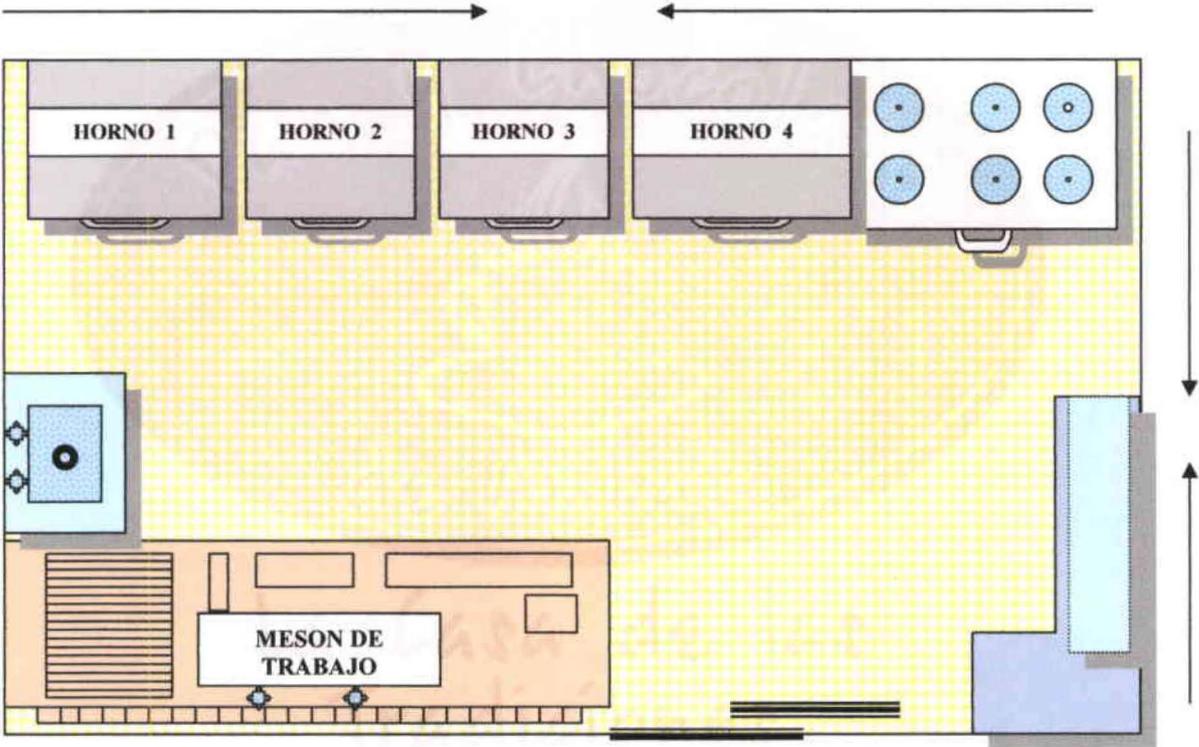
 = Paquete de 5 panes



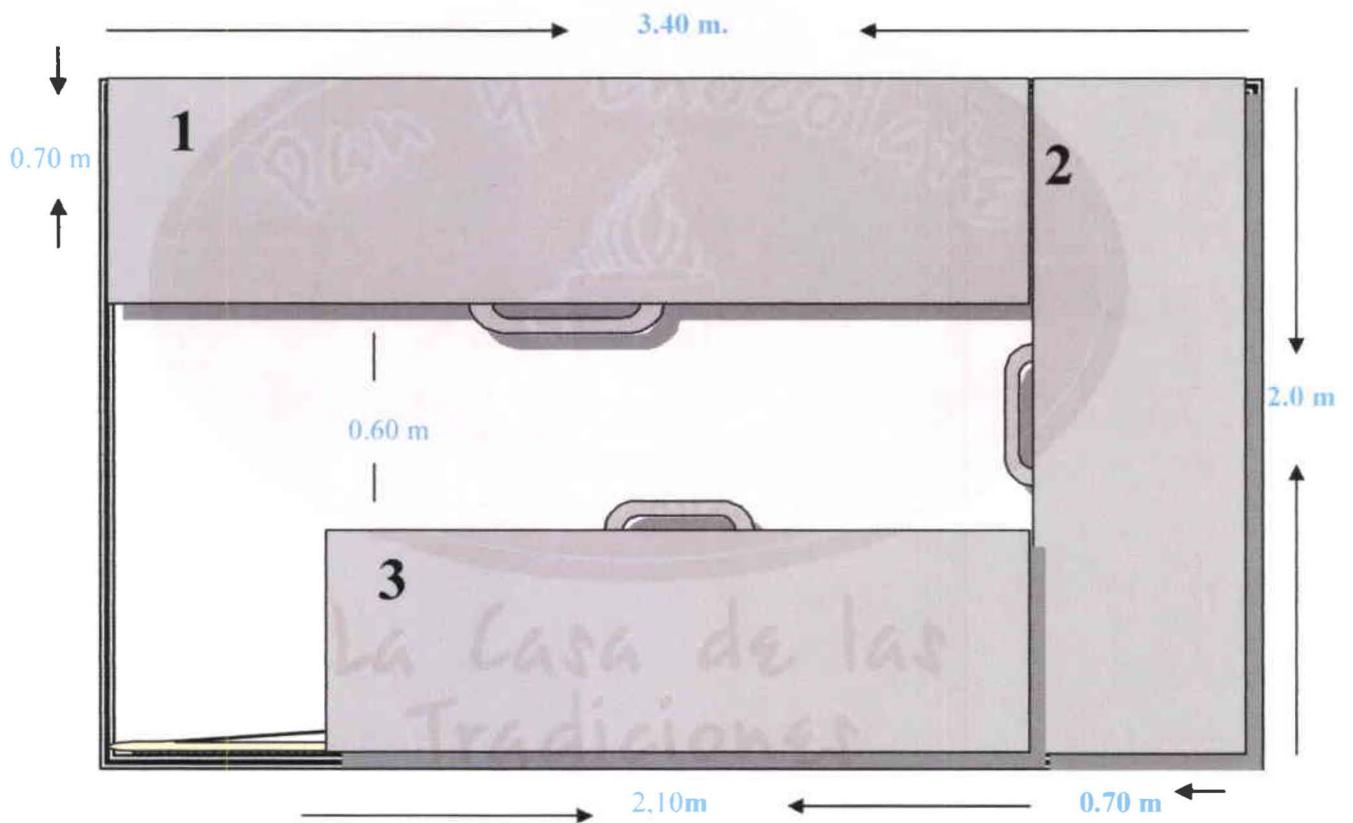
30 cm.
Dimensión de c/paquete

¹ Empresa Hominsa. Río Coca y Shyrís

DETALLE DEL AREA DE HORNOS Y COCINA



DETALLE DEL CUARTO FRIO DE LA MATRIZ



- El Cuarto Frío 1 mide 3.40m de largo por 2 metros de ancho y tiene una altura de 1.80m, su capacidad de almacenamiento es para 9.500 panes.
- El Cuarto Frío 2 es de 4 x 4 metros y tiene una capacidad para guardar 14.000 panes.

ANEXO F7

DEPRECIACIONES AÑO 2007

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciación	AÑOS DE DEPRECIACIÓN										
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Maquinaria y herramientas															
Cocina Industrial	90,00	1	90,00	10,00%	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Refrigeradora	350,00	1	350,00	10,00%	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Horno 6 latas a gas	4.400,00	2	8.800,00	10,00%	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
Camara de Fermentacion	1.500,00	1	1.500,00	10,00%	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Cilindro de gas	40,00	3	120,00	10,00%	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Cuarto Frio de 4 x 4 metros	11.000,00	1	11.000,00	10,00%	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
TOTAL DEPRECIACIONES MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS					2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00
Adecuación del local															
Modulares de madera - Aluminio	1.185,00	1	1.185,00	5,00%	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25
Varios	276,00	1	276,00	5,00%	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80
TOTAL DEPRECIACIONES ADECUACIÓN DEL LOCAL					73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05
Muebles y enseres															
mesas	25,00	7	175,00	10,00%	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50
sillas	10,00	24	240,00	10,00%	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
TOTAL DEPRECIACIONES MUEBLES Y ENSERES					41,50	41,50	41,50	41,50	41,50	41,50	41,50	41,50	41,50	41,50	41,50
Equipos de computación y oficina															
Telefono	20,00	1	20,00	33,33%	6,67	6,67	6,67								
Máquina Registradora	300,00	1	300,00	33,33%	99,99	99,99	99,99								
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA					106,66	106,66	106,66								
Vehiculos	6500,00	1	6500,00	20,00%	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00						
TOTAL DEPRECIACIONES VEHICULOS					1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00						

DEPRECIACIONES AÑO 2009

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciación %	AÑOS DE DEPRECIACIÓN									
					2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maquinaria y herramientas														
Cocina Industrial	90,00	1	90,00	10,00%	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Amasadora + Balanza electronica	1.216,00	1	1.216,00	10,00%	121,60	121,60	121,60	121,60	121,60	121,60	121,60	121,60	121,60	121,60
Refrigeradora	350,00	1	350,00	10,00%	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Horno 6 latas a gas	4.400,00	1	4.400,00	10,00%	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Camara de Fermentacion	1.500,00	0	0,00	10,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cilindro de gas	40,00	2	80,00	10,00%	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
TOTAL DEPRECIACIONES MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS					613,60	613,60	613,60	613,60	613,60	613,60	613,60	613,60	613,60	613,60
Adecuación del local														
Modulares de madera - Aluminio	1.185,00	1	1.185,00	5,00%	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25	59,25
Varios	276,00	1	276,00	5,00%	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80	13,80
TOTAL DEPRECIACIONES ADECUACIÓN DEL LOCAL					73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05	73,05
Muebles y enseres														
Archivador	140,00	1	140,00	10,00%	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
mesas	25,00	7	175,00	10,00%	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50
sillas	10,00	24	240,00	10,00%	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
TOTAL DEPRECIACIONES MUEBLES Y ENSERES					55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50
Equipos de computación y oficina														
Computador con teclado y mouse	730,00	0	0,00	33,33%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impresora	80,00	0	0,00	33,33%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefono	20,00	2	40,00	33,33%	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33
Máquina Registradora	300,00	2	600,00	33,33%	199,98	199,98	199,98	199,98	199,98	199,98	199,98	199,98	199,98	199,98
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA					213,31	213,31	213,31	213,31	213,31	213,31	213,31	213,31	213,31	213,31

DEPRECIACIONES AÑO 2010

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciación %	2010	2011	2012
Equipos de computación y oficina							
Telefono	20,00	1	20,00	33,33%	6,67	6,67	6,67
Registradora	300,00	1	300,00	33,33%	99,99	99,99	99,99
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA					106,66	106,66	106,66

DEPRECIACIONES AÑO 2011

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciaciones	2011	2012	2013
Equipos de computación y oficina							
Computador con teclado y mouse	730,00	1	730,00	33,33%	243,31	243,31	243,31
Impresora	80,00	1	80,00	33,33%	26,66	26,66	26,66
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA					269,97	269,97	269,97

DEPRECIACIONES AÑO 2012

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciaciones	2012	2013	2014
Equipos de computación y oficina							
Telefono	20,00	2	40,00	33,33%	13,33	13,33	13,33
Registradora	300,00	2	600,00	33,33%	199,98	199,98	199,98
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA					213,31	213,31	213,31

DEPRECIACIONES AÑO 2013

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciaciones	2013	2014	2015
Equipos de computación y oficina							
Telefono	20,00	1	20,00	33,33%	6,67	6,67	6,67
Registradora	300,00	1	300,00	33,33%	99,99	99,99	99,99
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA					106,66	106,66	106,66

DEPRECIACIONES AÑO 2015

CONCEPTO	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	Depreciaci	2015	2016	2017
Equipos de computación y oficina							
Telefono	20,00	2	40,00	33,33%	13,33	13,33	13,33
Registradora	300,00	2	600,00	33,33%	199,98	199,98	199,98
TOTAL DEPRECIACIONES EQUIPO DE COMPUTACION Y OFICINA					213,31	213,31	213,31

DEPRECIACIONES - CUADRO RESUMEN

CONCEPTO	AÑOS DE DEPRECIACIÓN									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Maquinaria y herramientas	2.157,60	4.343,60	4.343,60	4.957,20	4.957,20	4.957,20	4.957,20	4.957,20	4.957,20	4.957,20
Adecuación del local	73,05	146,10	146,10	219,15	219,15	219,15	219,15	219,15	219,15	219,15
Muebles y enseres	63,50	105,00	105,00	160,50	160,50	160,50	160,50	160,50	160,50	160,50
Equipos de computación y oficina	376,63	483,29	483,29	319,97	319,97	589,94	589,94	589,94	319,97	319,97
Vehículo		1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00				
TOTAL DEPRECIACIONES POR	2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82

ANEXO F8

AMORTIZACIONES INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Costo Unitario	% Amortización	Años Amortización				
			2006	2007	2008	2009	2010
Gastos de Constitución	800,00	20%	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Obra Civil	910,00	20%	182,00	182,00	182,00	182,00	182,00
Instalaciones electricas	228,00	20%	45,60	45,60	45,60	45,60	45,60
Total Amortización			387,60	387,60	387,60	387,60	387,60

AMORTIZACIONES 2007

Concepto	Costo Unitario	% Amortización	Años Amortización				
			2007	2008	2009	2010	2011
Obra Civil	910,00	20%	182,00	182,00	182,00	182,00	182,00
Instalaciones electricas	228,00	20%	45,60	45,60	45,60	45,60	45,60
Total Amortización			227,60	227,60	227,60	227,60	227,60

AMORTIZACIONES 2009

Concepto	Costo Unitario	% Amortización	Años Amortización				
			2009	2010	2011	2012	2013
Obra Civil	910,00	20%	182,00	182,00	182,00	182,00	182,00
Instalaciones electricas	228,00	20%	45,60	45,60	45,60	45,60	45,60
Total Amortización			227,60	227,60	227,60	227,60	227,60

AMORTIZACIONES - CUADRO RESUMEN

Concepto	Años Amortización								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Gastos de Constitución	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	0,00	0,00	0,00	
Obra Civil	182,00	364,00	364,00	546,00	546,00	364,00	182,00	182,00	
Instalaciones electricas	45,60	91,20	91,20	136,80	136,80	91,20	45,60	45,60	
Total Amortización	387,60	616,20	616,20	842,80	842,80	466,20	227,60	227,60	

ANEXO F9

GASTOS

GASTOS DE MARKETING

Concepto	2006	2007	2008	2009	2010 -2015
Publicidad Movil	3.228,00	1.076,00	1.076,00	1.076,00	1.076,00
Volantes	360,00	360,00		360,00	
Gigantografías	100,00	200,00	200,00	300,00	300,00
Degustaciones por inauguración	200,00	200,00		200,00	
Rotulo	300,00	300,00		300,00	
TOTAL	4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00

GASTOS DE VENTA

Concepto	Mensual	2006	2007	2008	2009	2010 -2015
Vendedor A	255,15	3.061,80	6.123,60	6.123,60	9.185,40	9.185,40
Vendedor B	255,15	3.061,80	6.123,60	6.123,60	9.185,40	9.185,40
Combustible y Lubricantes	20,00		240,00	240,00	360,00	360,00
TOTAL	530,30	6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Concepto	Semanal	Mensual	2006	2007	2008	2009	2010 -2015
Luz	30,00	120,00	1.440,00	2.880,00	2.880,00	4.320,00	4.320,00
Agua	7,50	30,00	360,00	720,00	720,00	1.080,00	1.080,00
Garantía (Arrendamiento)			2.000,00	2.000,00		2.000,00	
Teléfono	5,00	20,00	240,00	480,00	480,00	720,00	720,00
Arriendo	250,00	1.000,00	12.000,00	24.000,00	24.000,00	36.000,00	36.000,00
Jefe de producción	125,00	500,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00	18.000,00	18.000,00
Administrador	125,00	500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL	542,50	2.170,00	28.040,00	48.080,00	48.080,00	68.120,00	66.120,00

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Concepto	2006
Gasto de cosntitución	800,00
TOTAL	800,00

OTROS GASTOS

GASTOS DE HERRAMIENTA FUNGIBLE Y SUMINISTROS DE COCINA

Concepto	Costo Unitario	2006		2007		2008		2009		2010 -2015	
		Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL
Uniformes	12,00	5	60,00	10	120,00	10	120,00	15	180,00	15	180,00
Guantes y mascarillas	10,00	120	1.200,00	240	2.400,00	240	2.400,00	360	3.600,00	360	3.600,00
Cortadora de Masa	14,00	2	28,00	4	56,00	4	56,00	6	84,00	6	84,00
Cucharon	5,50	3	16,50	6	33,00	6	33,00	9	49,50	9	49,50
Cuchillo	9,00	3	27,00	6	54,00	6	54,00	9	81,00	9	81,00
Espatula	11,00	3	33,00	6	66,00	6	66,00	9	99,00	9	99,00
Cernidor de Harina	90,00	2	180,00	4	360,00	4	360,00	6	540,00	6	540,00
Recipientes	8,00	4	32,00	8	64,00	8	64,00	12	96,00	12	96,00
Ollas	45,00	2	90,00	2	180,00	0	0,00	2	90,00	0	0,00
Batidora Manual	42,00	1	42,00	1	84,00	0	0,00	1	42,00	0	0,00
Mesa de trabajo	70,00	2	140,00	2	140,00	0	0,00	2	140,00	0	0,00
Lates	20,00	8	160,00	8	160,00	0	0,00	8	160,00	0	0,00
Javas de plastico apilables	3,00		0,00	12	36,00	12	36,00	24	72,00	24	72,00
Gas cocina	1,80	6	10,80	12	21,60	12	21,60	18	32,40	18	32,40
Gas Cuarto frio	100,00	6	600,00	6	600,00	6	600,00	6	600,00	6	600,00
Vajilla + cubiertos	50,00	2	100,00	4	200,00	4	200,00	6	300,00	6	300,00
Servilletas y papel toalla (costo anual)	504,00	1	504,00	2	1.008,00	2	1.008,00	3	1.512,00	3	1.512,00
Manteles pequeños	0,20	60	12,00	120	24,00	120	24,00	180	36,00	180	36,00
TOTAL			3.235,30		5.606,60		5.042,60		7.713,90		7.281,90

GASTOS DE SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	Costo Unitario	2006		2007		2008		2009		2010 -2015	
		Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL
Papel bond 90 gr.	4,93	4	19,72	8	39,44	8	39,44	12	59,16	12	59,16
Cartucho negro impresora	5,00	3	15,00	6	30,00	6	30,00	9	45,00	9	45,00
Clips (20 cajas pequeñas)	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Libreta de borrador cuadros	0,36	4	1,44	8	2,88	8	2,88	12	4,32	12	4,32
Tinta correctora	1,07	2	2,14	4	4,28	4	4,28	6	6,42	6	6,42
Caja de esferos	3,00	3	9,00	6	18,00	6	18,00	9	27,00	9	27,00
Caja de lápices	2,10	2	4,20	4	8,40	4	8,40	6	12,60	6	12,60
Block de facturas	21,15	2	42,30	4	84,60	4	84,60	6	126,90	6	126,90
Engrapadora	4,07	1	4,07	1	4,07	0	0,00	1	4,07	0	0,00
Perforadora	3,26	1	3,26	1	3,26	0	0,00	1	3,26	0	0,00
Basurero grande	18,00	1	18,00	1	18,00	0	0,00	1	18,00	0	0,00
Basurero mediano	15,00	1	15,00	1	15,00	0	0,00	1	15,00	0	0,00
Regulador de voltaje	40,00	1	40,00	1	40,00	0	0,00	1	40,00	0	0,00
TOTAL			174,25		268,17		187,84		362,08		281,76

GASTOS DE SUMINISTOS DE LIMPIEZA

Concepto	Costo Unitario	2006		2007		2008		2009		2010 -2015	
		Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL	Cantidad	TOTAL
Escoba	1,50	4	6,00	8	12,00	8	12,00	12	18,00	12	18,00
Trapeador	1,35	4	5,40	8	10,80	8	10,80	12	16,20	12	16,20
Recogedor	2,50	4	10,00	8	20,00	8	20,00	12	30,00	12	30,00
Balde 10 litros	1,02	4	4,08	8	8,16	8	8,16	12	12,24	12	12,24
Guantes	1,00	6	6,00	12	12,00	12	12,00	18	18,00	18	18,00
Plásticos	1,20	6	7,20	12	14,40	12	14,40	18	21,60	18	21,60
Jabón de tocador	0,30	4	1,20	8	2,40	8	2,40	12	3,60	12	3,60
Lava vajillas	1,40	6	8,40	12	16,80	12	16,80	18	25,20	18	25,20
Estropajos	0,68	24	16,32	48	32,64	48	32,64	72	48,96	72	48,96
Cloro	1,70	6	10,20	12	20,40	12	20,40	18	30,60	18	30,60
Desinfectantes	1,30	6	7,80	12	15,60	12	15,60	18	23,40	18	23,40
TOTAL			82,60		165,20		165,20		247,80		247,80

ANEXO F10

VALORES DE SALVAMENTO

ACTIVO	ACTUAL	% RECUPERACION	2015
Maquinaria y Herramientas	49.572,00	40%	19.828,80
Adecuación Local	4.383,00	30%	1.314,90
Muebles y Enseres	1.605,00	75%	1.203,75
Equipo de Oficina	5.140,00	20%	1.028,00
TOTAL			23.375,45

ANEXO F11

INFORMACIÓN DEL PERSONAL

AÑO 2006

Cargo	# Personas	Horario de trabajo	Horas diarias trabajadas	Meses de Trabajados	Jornada
Homero A	1	05:30 - 12:30	7	12	Diurna
Homero B	1	12:30 - 19:30	7	12	Mixta
Vendedor A	1	05:30 - 12:30	7	12	Diurna
Vendedor B	1	12:30 - 19:30	7	12	Mixta
Ayudante de panadería	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Ayudante de cocina	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Jefe de producción	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Administrador	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna

AÑO 2007 - 2008

Cargo	# Personas	Horario de trabajo	Horas diarias trabajadas	Meses de Trabajados	Jornada
Homero A	2	05:30 - 12:30	7	12	Diurna
Homero B	2	12:30 - 19:30	7	12	Mixta
Vendedor A	2	05:30 - 12:30	7	12	Diurna
Vendedor B	2	12:30 - 19:30	7	12	Mixta
Ayudante de panadería	2	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Ayudante de cocina	2	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Jefe de producción	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Administrador	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna

AÑO 2009-2015

Cargo	# Personas	Horario de trabajo	Horas diarias trabajadas	Meses de Trabajados	Jornada
Homero A	3	05:30 - 12:30	7	12	Diurna
Homero B	3	12:30 - 19:30	7	12	Mixta
Vendedor A	3	05:30 - 12:30	7	12	Diurna
Vendedor B	3	12:30 - 19:30	7	12	Mixta
Ayudante de panadería	3	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Ayudante de cocina	3	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Jefe de producción	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna
Administrador	1	09:00 - 18:00	8	12	Diurna

ANEXO F12

NÓMINA

AÑO 2006

Cargo	# Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo terceo	Décimo cuarto	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Ayudante de panadería	1	180,00	2.160,00	180,00	150,00	201,96	2.288,04	180,00	262,44	2.730,48
Ayudante de cocina	1	180,00	2.160,00	180,00	150,00	201,96	2.288,04	180,00	262,44	2.730,48
Jefe de producción	1	500,00	6.000,00	500,00	150,00	561,00	6.089,00	500,00	729,00	7.318,00
Administrador	1	500,00	6.000,00	500,00	150,00	561,00	6.089,00	500,00	729,00	7.318,00

Cargo	# Personas	\$ HORA	# HORAS	Total diario	Total mensual	Total anual	Aporte IESS (Personal)	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Homero A	1	1,00	7	7	210,00	2.520,00	235,62	306,18	3.061,80
Homero B	1	1,00	7	7	210,00	2.520,00	235,62	306,18	3.061,80
Vendedor A	1	1,00	7	7	210,00	2.520,00	235,62	306,18	3.061,80
Vendedor B	1	1,00	7	7	210,00	2.520,00	235,62	306,18	3.061,80

AÑO 2007 - 2008

Cargo	# Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo terceo	Décimo cuarto	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Ayudante de panadería	2	180,00	4.320,00	360,00	150,00	403,92	4.426,08	360,00	524,88	5.310,96
Ayudante de cocina	2	180,00	4.320,00	360,00	150,00	403,92	4.426,08	360,00	524,88	5.310,96
Jefe de producción	1	1.000,00	12.000,00	1.000,00	150,00	1.122,00	12.028,00	1.000,00	1.458,00	14.486,00
Administrador	1	1.000,00	12.000,00	1.000,00	150,00	1.122,00	12.028,00	1.000,00	1.458,00	14.486,00

Cargo	# Personas	\$ HORA	# HORAS	Total diario	Total mensual	Total anual	Aporte IESS (Personal)	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Homero A	2	1,00	7	14	420,00	5.040,00	471,24	612,36	6.123,60
Homero B	2	1,00	7	14	420,00	5.040,00	471,24	612,36	6.123,60
Vendedor A	2	1,00	7	14	420,00	5.040,00	471,24	612,36	6.123,60
Vendedor B	2	1,00	7	14	420,00	5.040,00	471,24	612,36	6.123,60

AÑO 2009 - 2015

Cargo	# Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Ayudante de panadería	3	180,00	6.480,00	540,00	150,00	605,88	6.564,12	540,00	787,32	7.891,44
Ayudante de cocina	3	180,00	6.480,00	540,00	150,00	605,88	6.564,12	540,00	787,32	7.891,44
Jefe de producción	1	1.500,00	18.000,00	1.500,00	150,00	1.683,00	17.967,00	1.500,00	2.187,00	21.654,00
Administrador	1	1.500,00	18.000,00	1.500,00	150,00	1.683,00	17.967,00	1.500,00	2.187,00	21.654,00

Cargo	# Personas	\$ HORA	# HORAS	Total diario	Total mensual	Total anual	Aporte IESS (Personal)	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Homero A	3	1,00	7	21	630,00	7.560,00	706,86	918,54	9.185,40
Homero B	3	1,00	7	21	630,00	7.560,00	706,86	918,54	9.185,40
Vendedor A	3	1,00	7	21	630,00	7.560,00	706,86	918,54	9.185,40
Vendedor B	3	1,00	7	21	630,00	7.560,00	706,86	918,54	9.185,40

ANEXO F13

ANEXO F13

CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

Donde:

rf = Tasa sin Riesgo (5,14 % Bono del Tesoro de Estados Unidos)²

rm = Tasa de Mercado (17,30% Tasa de rentabilidad media para acciones ordinarias de pequeñas empresas, de Estados Unidos)³

β = Beta de la Industria (0,74 promedio de betas de Panec Bread Co.(0,86) y de Picadilly Cafeterias (0,62)).⁴

rp = Riesgo País (4,94% Tasa Promedio).⁵

$r = 19,07$

²http://news.google.com.ec/news?q=Rendimiento+de+Bonos+del+Tesoro+de+Estados+Unidos&hl=es&lr=&sa=X&oi=news_es&ct=title (22/mayo/06)

³ BREALEY – MYERS, Principios de Finanzas Corporativas, Pág. 108

⁴ www.nyse.com/about/listed/lcddata.html

⁵ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

ANEXO F14

PUNTO DE EQUILIBRIO

PE = Costos Fijos / (PUV - CVU)

	2006	2007	2008	2009
Ingresos	156.608,45	332.009,92	371.851,11	573.081,70
Cantidad Producida	462.284	961.551	1.038.476	1.583.838
Costos fijos	41.843,75	68.743,17	65.238,84	97.410,59
Costo variable	97.320,70	194.641,39	194.641,39	291.962,09
Costo Variable Unitario (CVU)	0,21	0,20	0,19	0,18
Precio Unitario de Venta (PUV)	0,34	0,35	0,36	0,36

CONCEPTO	2006	2007		2009
Punto de Equilibrio	326.268,22	481.188	382.309	548.814,76

0,71 0,50 0,37 0,35

ANEXO F15

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		156.608,45	332.009,92	371.851,11	573.081,70	641.851,50	718.873,68	805.138,52	901.755,15	1.009.965,76	1.131.161,65
Ingresos no operacionales											
TOTAL INGRESOS		156.608,45	332.009,92	371.851,11	573.081,70	641.851,50	718.873,68	805.138,52	901.755,15	1.009.965,76	1.131.161,65
Costo de ventas		97.320,70	206.319,88	231.078,26	356.128,35	398.863,75	446.727,40	500.334,69	560.374,85	627.619,83	702.934,21
Gastos de nómina		11.584,56	22.869,12	22.869,12	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68
Gastos administrativos		28.040,00	48.080,00	46.080,00	68.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00
Gastos marketing		4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00
Gastos de ventas		6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80
Gastos de Constitución	800,00										
Herramienta Fungible y suministros de cocina		3.235,30	5.606,60	5.042,60	7.713,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90
Suministros de Oficina		174,25	268,17	187,84	362,09	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76
Suministros de Limpieza		82,60	165,20	165,20	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80
Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60		
TOTAL EGRESOS		153.807,39	304.925,35	326.179,41	495.492,24	534.855,31	582.601,33	634.681,02	694.721,18	761.468,59	836.782,97
BAI (Beneficios antes de Int. e Imp.)	800,00	2.801,07	27.084,57	45.671,71	77.589,46	106.996,19	136.272,35	170.457,50	207.033,96	248.497,17	294.378,68
Gastos financieros											
BAI (Beneficios antes de impuestos)	800,00	2.801,07	27.084,57	45.671,71	77.589,46	106.996,19	136.272,35	170.457,50	207.033,96	248.497,17	294.378,68
Participación a trabajadores 15%		420,16	4.062,69	6.850,76	11.638,42	16.049,43	20.440,85	25.568,63	31.055,09	37.274,58	44.156,80
Impuesto a la renta 25%		595,23	5.755,47	9.705,24	16.487,76	22.736,69	28.957,87	36.222,22	43.994,72	52.805,65	62.555,47
BN (Beneficio neto)	800,00	1.785,68	17.266,41	29.115,71	49.463,28	68.210,07	86.873,62	108.666,66	131.984,16	158.416,95	187.666,41
(+) Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
(+) Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60	0,00	0,00
Inversiones	-26.740,00		-31.694,00		-9.930,00	-320,00	-810,00	-640,00	-640,00		-640,00
Inversión capital de trabajo	-8.110,06		-8.110,06		-8.110,06						
Préstamos y amortizaciones											
Valor de rescate											23.375,45
FLUJO DE CAJA	-34.050,06	4.844,06	-15.544,46	36.108,90	39.222,84	76.689,69	93.745,61	114.181,05	137.498,54	164.073,77	216.058,88

Utilidades retenidas	8%	387,52	-1.243,56	2.888,71	3.137,83	6.055,18	7.499,65	9.134,48	10.999,88	13.125,90	17.284,69
Reserva Legal	10%	484,41	-1.554,45	3.610,89	3.922,28	7.568,97	9.374,56	11.418,10	13.749,85	16.407,38	21.605,87
Dividendos	8%	387,52	-1.243,56	2.888,71	3.137,83	6.055,18	7.499,65	9.134,48	10.999,88	13.125,90	17.284,69

Costo de oportunidad	19,07%
VAN	\$ 203.981,06
TIR	62%

ESCENARIO NORMAL

CONCEPTO / AÑOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		156.608,45	325.745,58	351.805,23	536.558,10	579.482,75	625.841,37	675.908,68	729.981,37	788.379,88	851.450,27
Ingresos no operacionales											
TOTAL INGRESOS		156.608,45	325.745,58	351.805,23	536.558,10	579.482,75	625.841,37	675.908,68	729.981,37	788.379,88	851.450,27
Costo de ventas		97.320,70	202.427,05	218.621,21	333.431,60	360.106,13	388.914,62	420.027,79	453.630,02	489.920,42	529.114,05
Gastos de nómina		11.584,56	22.869,12	22.869,12	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68
Gastos administrativos		28.040,00	48.080,00	46.080,00	68.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00
Gastos marketing		4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00
Gastos de ventas		6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80
Gastos de Constitución	800,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramienta Fungible y suministros de cocina		3.235,30	5.606,60	5.042,60	7.713,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90
Suministros de Oficina		174,25	268,17	187,84	362,09	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76
Suministros de Limpieza		82,60	165,20	165,20	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80
Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		153.807,39	301.032,52	313.722,36	472.795,49	496.097,69	524.788,55	554.374,12	587.976,35	623.769,18	662.962,81
BAII (Beneficios antes de Int. e Imp.)	800,00	2.801,07	24.713,06	38.082,87	63.762,61	83.385,06	101.052,81	121.534,55	142.005,02	164.610,71	188.487,48
BAI (Beneficios antes de impuestos)	800,00	2.801,07	24.713,06	38.082,87	63.762,61	83.385,06	101.052,81	121.534,55	142.005,02	164.610,71	188.487,48
Participación a trabajadores		420,16	3.706,96	5.712,43	9.564,39	12.507,76	15.157,92	18.230,18	21.300,75	24.691,61	28.273,12
Impuesto a la renta		595,23	5.251,53	8.092,61	13.549,55	17.719,32	21.473,72	25.826,09	30.176,07	34.979,77	40.053,59
BN (Beneficio neto)	800,00	1.785,68	15.754,58	24.277,83	40.648,66	63.167,97	64.421,17	77.478,28	90.528,20	104.939,32	120.160,76
(+) Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
(+) Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60		
Inversiones	-26.740,00		-31.694,00		-9.930,00	-320,00	-810,00	-640,00	-640,00	0,00	-640,00
Inversión capital de trabajo	-8.110,06		-8.110,06		-8.110,06						
Préstamos y amortizaciones											23.375,45
Valor de rescate											
FLUJO DE CAJA	-34.050,06	4.844,06	-17.056,30	31.271,02	30.408,22	60.637,59	71.293,18	82.992,67	96.042,59	110.596,14	148.553,03

Utilidades retenidas	8%	387,52	-1.364,50	2.501,68	2.432,66	4.851,01	5.703,45	6.639,41	7.683,41	8.847,69	11.884,24
Reserva Legal	10%	484,41	-1.705,63	3.127,10	3.040,82	6.063,76	7.129,32	8.299,27	9.604,26	11.059,61	14.855,30
Dividendos	8%	387,52	-1.364,50	2.501,68	2.432,66	4.851,01	5.703,45	6.639,41	7.683,41	8.847,69	11.884,24

Costo de oportunidad	19,07%
VAN	\$ 139.143,50
TIR	54%

ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		156.608,45	319.481,24	332.260,49	502.159,37	522.245,74	543.135,57	564.860,99	587.455,43	610.953,65	635.391,80
Ingresos no operacionales											
TOTAL INGRESOS		156.608,45	319.481,24	332.260,49	502.159,37	522.245,74	543.135,57	564.860,99	587.455,43	610.953,65	635.391,80
Costo de ventas		97.320,70	198.534,22	206.475,59	312.055,31	324.537,52	337.519,02	351.019,78	365.060,57	379.663,00	394.849,52
Gastos de nómina		11.584,56	22.869,12	22.869,12	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68
Gastos administrativos		28.040,00	48.080,00	46.080,00	68.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00
Gastos marketing		4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00
Gastos de ventas		6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80
Gastos de Constitución	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramienta Fungible y suministros de cocina		3.235,30	5.606,60	5.042,60	7.713,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90
Suministros de Oficina		174,25	268,17	187,84	362,09	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76
Suministros de Limpieza		82,60	165,20	165,20	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80
Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		153.807,39	297.139,69	301.576,73	451.419,20	460.529,08	473.392,95	485.366,11	499.406,90	513.511,75	528.698,27
BAII (Beneficios antes de Int. e Imp.)	800,00	2.801,07	22.341,55	30.683,76	50.740,17	61.716,66	69.742,62	79.494,88	88.048,53	97.441,90	106.693,52
BAI (Beneficios antes de impuestos)	800,00	2.801,07	22.341,55	30.683,76	50.740,17	61.716,66	69.742,62	79.494,88	88.048,53	97.441,90	106.693,52
Participación a trabajadores		420,16	3.351,23	4.602,56	7.611,03	9.257,50	10.461,39	11.924,23	13.207,28	14.616,28	16.004,03
Impuesto a la renta		595,23	4.747,58	6.520,30	10.782,29	13.114,79	14.820,31	16.892,66	18.710,31	20.706,40	22.672,37
BN (Beneficio neto)	800,00	1.785,68	14.242,74	19.560,90	32.346,88	39.344,37	44.460,92	50.677,99	56.130,94	62.119,21	68.017,12
(+) Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
(+) Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60		
Inversiones	-26.740,00		-31.694,00		-9.930,00	-320,00	-810,00	-640,00	-640,00		-640,00
Inversión capital de trabajo	-8.110,06		-8.110,06		-8.110,06						
Préstamos y amortizaciones											
Valor de rescate											23.375,45
FLUJO DE CAJA	-34.050,06	4.844,06	-18.568,14	26.554,08	22.106,42	46.823,99	51.332,91	56.192,38	61.645,33	67.776,03	96.409,39

Utilidades retenidas	8%	387,52	-1.485,45	2.124,33	1.768,51	3.745,92	4.106,63	4.495,39	4.931,63	5.422,08	7.712,75
Reserva Legal	10%	484,41	-1.856,81	2.655,41	2.210,64	4.682,40	5.133,29	5.619,24	6.164,53	6.777,60	9.640,94
Dividendos	8%	387,52	-1.485,45	2.124,33	1.768,51	3.745,92	4.106,63	4.495,39	4.931,63	5.422,08	7.712,75

Costo de oportunidad	19,07%
VAN	\$ 83.962,02
TIR	44%

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		156.608,45	332.009,92	371.851,11	573.081,70	641.851,50	718.873,68	805.138,52	901.755,15	1.009.965,76	1.131.161,65
Ingresos no operacionales											
TOTAL INGRESOS		156.608,45	332.009,92	371.851,11	573.081,70	641.851,50	718.873,68	805.138,52	901.755,15	1.009.965,76	1.131.161,65
Costo de ventas		97.320,70	206.319,88	231.078,26	356.128,35	398.863,75	446.727,40	500.334,69	560.374,85	627.619,83	702.934,21
Gastos de nómina		11.584,56	22.869,12	22.869,12	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68
Gastos administrativos		28.040,00	48.080,00	46.080,00	68.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00
Gastos marketing		4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00
Gastos de ventas		6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80
Gastos de Constitución	800,00										
Herramienta Fungible y suministros de cocina		3.235,30	5.606,60	5.042,60	7.713,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90
Suministros de Oficina		174,25	268,17	187,84	362,09	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76
Suministros de Limpieza		82,60	165,20	165,20	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80
Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60		
TOTAL EGRESOS		153.807,39	304.925,35	326.179,41	495.492,24	534.855,31	582.601,33	634.681,02	694.721,18	761.468,59	836.782,97
BAI (Beneficios antes de Int. e Imp.)	800,00	2.801,07	27.084,57	45.671,71	77.589,46	106.998,19	136.272,35	170.457,50	207.033,96	248.497,17	294.378,68
Gastos financieros		1.907,50	1.255,36	512,05							
BAI (Beneficios antes de Impuestos)	800,00	893,57	25.829,21	45.159,65	77.589,46	106.998,19	136.272,35	170.457,50	207.033,96	248.497,17	294.378,68
Participación a trabajadores		134,03	3.874,38	6.773,95	11.638,42	16.049,43	20.440,85	25.568,63	31.055,09	37.274,58	44.156,80
Impuesto a la renta		189,88	5.488,71	9.596,43	16.487,76	22.736,69	28.957,87	36.222,22	43.994,72	52.805,65	62.555,47
BN (Beneficio neto)	800,00	569,65	16.466,12	28.789,28	49.463,28	68.210,07	86.873,62	108.866,66	131.984,15	158.416,95	187.666,41
(+) Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
(+) Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60	0,00	0,00
Inversiones	-26.740,00		-31.694,00		-9.930,00	-320,00	-810,00	-640,00	-640,00		-640,00
Inversión capital de trabajo	-8.110,06		-8.110,06		-8.110,06				0,00		
Préstamos y amortizaciones	16.044,00	-4.665,47	-5.317,61	-6.060,92							
Valor de rescate											23.375,45
FLUJO DE CAJA	-18.006,06	-1.037,44	-21.862,36	29.721,55	39.222,84	75.689,69	93.745,61	114.181,05	137.498,54	164.073,77	216.058,68

Utilidades retenidas	8%	-83,00	-1.732,99	2.377,72	3.137,83	6.055,18	7.499,65	9.134,48	10.999,88	13.125,90	17.284,69
Reserva Legal	10%	-103,74	-2.166,24	2.972,15	3.922,28	7.568,97	9.374,56	11.418,10	13.749,85	16.407,38	21.605,87
Dividendos	8%	-83,00	-1.732,99	2.377,72	3.137,83	6.055,18	7.499,65	9.134,48	10.999,88	13.125,90	17.284,69

Costo de oportunidad	19,07%
VAN	\$ 206.986,68
TIR	71%

ESCENARIO NORMAL

CONCEPTO / AÑOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		156.608,45	325.745,58	351.805,23	536.558,10	579.482,75	625.841,37	675.908,68	729.981,37	788.379,88	851.450,27
Ingresos no operacionales											
TOTAL INGRESOS		156.608,45	325.745,58	351.805,23	536.558,10	579.482,75	625.841,37	675.908,68	729.981,37	788.379,88	851.450,27
Costo de ventas		97.320,70	202.427,05	218.621,21	333.431,60	360.106,13	388.914,62	420.027,79	453.630,02	489.920,42	529.114,05
Gastos de nómina		11.584,56	22.869,12	22.869,12	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68
Gastos administrativos		28.040,00	48.080,00	46.080,00	68.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00
Gastos marketing		4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00
Gastos de ventas		6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80
Gastos de Constitución	800,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramienta Fungible y suministros de cocina		3.235,30	5.606,60	5.042,60	7.713,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90
Suministros de Oficina		174,25	268,17	187,84	362,09	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76
Suministros de Limpieza		82,60	165,20	165,20	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80
Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		153.807,39	301.032,52	313.722,36	472.795,49	496.097,69	524.788,55	554.374,12	587.976,35	623.769,18	662.962,81
BAII (Beneficios antes de Int. e Imp.)	800,00	2.801,07	24.713,06	38.082,87	63.762,61	83.385,06	101.052,81	121.534,55	142.005,02	164.610,71	188.487,46
Gastos Financieros		1.907,50	1.255,36	512,05							
BAI (Beneficios antes de impuestos)	800,00	893,57	23.457,70	37.570,82	63.762,61	83.385,06	101.052,81	121.534,55	142.005,02	164.610,71	188.487,46
Participación a trabajadores		134,03	3.518,66	5.635,62	9.564,39	12.507,76	15.157,92	18.230,18	21.300,75	24.691,61	28.273,12
Impuesto a la renta		189,88	4.984,76	7.983,80	13.549,55	17.719,32	21.473,72	25.826,09	30.176,07	34.979,77	40.053,59
BN (Beneficio neto)	800,00	569,65	14.954,29	23.951,40	40.648,66	53.157,97	64.421,17	77.478,28	90.528,20	104.939,32	120.160,76
(+) Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
(+) Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60		
Inversiones	-26.740,00		-31.694,00		-9.930,00	-320,00	-810,00	-640,00	-640,00	0,00	-640,00
Inversión capital de trabajo	-8.110,06		-8.110,06		-8.110,06						
Préstamos y amortizaciones	16.044,00	-4.665,47	-5.317,61	-6.060,92							
Valor de rescate											23.375,45
FLUJO DE CAJA	-18.006,06	-1.037,44	-23.174,20	24.883,66	30.408,22	60.637,59	71.293,16	82.992,57	96.042,59	110.596,14	148.553,03

Utilidades retenidas	8%	-83,00	-1.853,94	1.990,69	2.432,66	4.851,01	5.703,45	6.639,41	7.683,41	8.847,69	11.884,24
Reserva Legal	10%	-103,74	-2.317,42	2.488,37	3.040,82	6.063,76	7.129,32	8.299,27	9.604,26	11.059,61	14.855,30
Dividendos	8%	-83,00	-1.853,94	1.990,69	2.432,66	4.851,01	5.703,45	6.639,41	7.683,41	8.847,69	11.884,24

Costo de oportunidad	19,07%
VAN	\$ 142.149,12
TIR	62%

ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		156.608,45	319.481,24	332.260,49	502.159,37	522.245,74	543.135,57	564.860,99	587.455,43	610.953,65	635.391,80
Ingresos no operacionales											
TOTAL INGRESOS		156.608,45	319.481,24	332.260,49	502.159,37	522.245,74	543.135,57	564.860,99	587.455,43	610.953,65	635.391,80
Costo de ventas		97.320,70	198.534,22	206.475,59	312.055,31	324.537,52	337.519,02	351.019,78	365.060,57	379.663,00	394.849,52
Gastos de nómina		11.584,56	22.869,12	22.869,12	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68	34.153,68
Gastos administrativos		28.040,00	48.080,00	46.080,00	68.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00	66.120,00
Gastos marketing		4.188,00	2.136,00	1.276,00	2.236,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00	1.376,00
Gastos de ventas		6.123,60	12.487,20	12.487,20	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80	18.730,80
Gastos de Constitución	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramienta Fungible y suministros de cocina		3.235,30	5.606,60	5.042,60	7.713,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90	7.281,90
Suministros de Oficina		174,25	268,17	187,84	362,09	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76	281,76
Suministros de Limpieza		82,60	165,20	165,20	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80	247,80
Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		153.807,39	297.139,69	301.576,73	451.419,20	460.529,08	473.392,95	485.366,11	499.406,90	513.511,75	528.698,27
BAI (Beneficios antes de Int. e Imp.)	800,00	2.801,07	22.341,55	30.683,78	50.740,17	61.716,66	69.742,82	79.494,88	88.048,53	97.441,90	106.693,52
Gastos financieros		1.907,50	1.255,36	512,05							
BAI (Beneficios antes de impuestos)	800,00	893,57	21.086,19	30.171,71	50.740,17	61.716,66	69.742,82	79.494,88	88.048,53	97.441,90	106.693,52
Participación a trabajadores		134,03	3.162,93	4.525,76	7.611,03	9.257,50	10.461,39	11.924,23	13.207,28	14.616,28	16.004,03
Impuesto a la renta		189,88	4.480,82	6.411,49	10.782,29	13.114,79	14.820,31	16.892,66	18.710,31	20.706,40	22.672,37
BN (Beneficio neto)	800,00	569,65	13.442,45	19.234,46	32.346,86	39.344,37	44.460,92	50.677,99	56.130,94	62.119,21	68.017,12
(+) Depreciación		2.670,78	6.377,99	6.377,99	6.956,82	6.956,82	7.226,79	5.926,79	5.926,79	5.656,82	5.656,82
(+) Amortización		387,60	615,20	615,20	842,80	842,80	455,20	227,60	227,60		
Inversiones	-26.740,00		-31.694,00		-9.930,00	-320,00	-810,00	-640,00	-640,00		-640,00
Inversión capital de trabajo	-8.110,06		-8.110,06		-8.110,06						
Préstamos y amortizaciones	16.044,00	-4.665,47	-5.317,61	-6.060,92							
Valor de rescate											23.375,45
FLUJO DE CAJA	-18.006,06	-1.037,44	-24.686,04	20.166,73	22.106,42	48.823,99	51.332,91	56.192,38	61.645,33	67.776,03	96.409,39
Utilidades retenidas	8%	-83,00	-1.974,88	1.613,34	1.768,51	3.745,92	4.106,63	4.495,39	4.931,63	5.422,08	7.712,75
Reserva Legal	10%	-103,74	-2.468,60	2.016,67	2.210,64	4.682,40	5.133,29	5.619,24	6.164,53	6.777,60	9.640,94
Dividendos	8%	-83,00	-1.974,88	1.613,34	1.768,51	3.745,92	4.106,63	4.495,39	4.931,63	5.422,08	7.712,75

Costo de oportunidad	19,07%
VAN	\$ 86.967,64
TIR	50%