



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LA DIVERSIFICACIÓN DE LA**  
**PANADERÍA PASTELPAN DEL GUASMO SUR.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR**

**ING. COM. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, MSc.**

**AUTORAS**

**CEVALLOS SÁNCHEZ IVONNE ROXANA**

**MURILLO MEDRANDA LORENA ISABEL**

**GUAYAQUIL- ECUADOR**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado principalmente a Dios que es el dador de la vida, y a mis padres Vicente y Rosa a los cuales amo mucho y dignamente merecen esta dedicación, por sus esfuerzos continuos en mi educación.

**Cevallos Sánchez Ivonne Roxana**

El presente trabajo va dedicado a Dios por darme no solo las herramientas, sino también a las personas que han estado en mi vida, mis padres, familiares y mis amigos, quienes siempre y de manera incondicional han sido de mucha ayuda durante mi carrera profesional y en mi vida.

**Murillo Medranda Lorena Isabel**

## **AGRADECIMIENTO**

Doy la Gloria a Dios, y mi más profundo agradecimiento a todos aquellos que son muy especiales para mí, que han aportado grandemente con sus enseñanzas y consejos; como la universidad, mis maestros, especialmente al Ing. Darwin Ordoñez, por toda su ayuda y respaldo durante el desarrollo del proyecto, mis hermanas, pastores, amigos, a mi compañera de tesis por ayudarme a realizar esta ardua tarea, agradezco a mi amado Josué Párraga, por su amor incondicional, y a los que de una u otra manera me han brindado su apoyo muchas gracias, los bendigo en El Nombre de Jesús.

**Cevallos Sánchez Ivonne Roxana**

Agradezco a todas las personas que fueron parte de esta trayectoria, por sus enseñanzas, consejos y todo aquello que me ha permitido llegar hasta aquí, mis padres y familiares, a mis maestros quienes nos inculcaron el amor por la carrera, y que con su ejemplo de profesionalismo nos pusieron un paso adelante al éxito, a mis compañeros y amigos de estudios que en las buenas y no tan buenas me apoyaron a salir adelante, y a todos aquellos que de una u otra manera también fueron parte de esta gran etapa de aprendizaje.

**Murillo Medranda Lorena Isabel**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos expuestos en este proyecto son responsabilidad de las autoras y que la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil puede dar uso que crea conveniente de este trabajo.

Cevallos Sánchez Ivonne Roxana

Murillo Medranda Lorena Isabel

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Ing. Com. Rosa Hinojosa de Leimberg, MSc., certifico que las señoritas: Cevallos Sánchez Ivonne Roxana y Murillo Medranda Lorena Isabel, son las autoras de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal.

Ing. Com. Rosa Hinojosa de Leimberg, MSc.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7	
CAPÍTULO 1		
GENERALIDADES		
1.1	TEMA	8
	Plan de negocios enfocado a la diversificación de la panadería Pastelpan de Guasmo Sur	8
1.2	Diagnóstico	8
1.3	Definición del problema	8
1.4	Formulación del problema de Investigación	9
1.5	Sistematización del problema	9
1.6	Justificación del tema	9
1.7	Objetivos de la Investigación	10
1.7.1	Objetivo General	10
1.7.2	Objetivos Específicos	10
1.8	Alcance	10
1.9	Hipótesis	10
1.9.1	Hipótesis General	10
1.9.2	Hipótesis Específicas	10
CAPÍTULO 2		
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL		
2.1	Panadería- Pastelería	11
2.1.1	Panadería	11
2.1.2	Pastelería	11
2.2	Deseos y demandas del cliente	11
2.3	Posicionamiento	12
2.4	Plan de negocios	12
2.4.1	Selección de una idea de alto valor	13
2.4.2	Marketing del nuevo negocio	14
2.4.2.1	Estrategia de marketing impulsada por el cliente	14
2.4.2.2	Mezcla promocional	14
2.4.3	Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio	17
2.4.4	Recursos humanos para la operación y administración del negocio	17
2.4.5	Recursos financieros	18
2.4.6	Resumen ejecutivo	18
2.5	Proceso administrativo	18
2.6	Planeación estratégica	19
2.6.1	Elementos de la planeación estratégica	19
2.6.1.1	Misión	19
2.6.1.2	Visión	20
2.6.1.3	Filosofía	20
2.6.1.4	Objetivos	20
2.6.1.5	Políticas	20

2.6.1.6	Presupuestos	20
2.6.2	Planeación del portafolio	20
2.7	Segmentación de mercado	21
2.7.1	Estrategias de segmentación del mercado	22
2.8	Estrategias de crecimiento	23
2.8.1	Desarrollo de productos	24
2.8.2	Diversificación	25
2.9	Fuerzas de Porter	26
2.10	Matriz F.O.D.A	26
2.11	Registro Pyme	27
2.11.1	Importancia de las pymes	27
2.11.1.1	Personas naturales	28
2.12	Espíritu emprendedor	28

### CAPÍTULO 3

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Análisis del mercado en general	29
3.1.1	Selección del mercado objetivo	29
3.1.2	Variables dependientes e independientes	32
3.2	Metodología	32
3.3	Universo muestral: Aplicación de métodos, técnicas e instrumentos	33
3.4	Análisis de las encuestas	35
3.4.1.1	Pregunta 1.- ¿Piensa Ud. que la implementación de una panadería cafetería Vendría bien dentro de su sector?	36
3.4.1.2	Pregunta 2.- ¿Qué horario considera Ud. que es el recomendable?	36
3.4.1.3	Pregunta 3.- ¿Qué tipos de panes y dulces prefiere Ud.?	37
3.4.1.4	Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia consume los productos antes mencionados?	38
3.4.1.5	Pregunta 5.- ¿Le gustaría que ofreciéramos diversos tipos de bebidas calientes Y frías?	39
3.4.1.6	Pregunta 6.- ¿Además de panes y dulces que otro producto le parece bien en nuestro menú?	39
3.4.1.7	Pregunta 7.- ¿Está de acuerdo que tengamos un área dentro de nuestro local donde pueda disfrutar sus productos?	40
3.4.1.8	Pregunta 8.- ¿Le gustaría que ofreciéramos tortas y bocaditos para ocasiones Especiales?	41
3.4.1.9	Pregunta 9.- ¿En qué momento del día le gustaría asistir a la cafetería?	41
3.4.1.10	Pregunta 10.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por los productos de la cafetería?	42
3.5	Conclusión de la investigación	42
3.6	Verificación de hipótesis	43
3.6.1	La adquisición de equipos nuevos proporcionará una mayor rentabilidad al reducir tiempo y costos.	43
3.6.2	El diseño de un sistema de control evitará el mal manejo de los recursos.	46
3.6.3	Las estrategias de marketing permitirán captar mayor cantidad de consumidores	47
3.6.4	La diversificación y ampliación de líneas de productos generará mayores ingresos.	48

3.7	Recursos instrumentales	49
-----	-------------------------	----

## CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO

4.1	Diagnóstico organizacional	50
4.1.1	Misión	50
4.1.2	Visión	50
4.1.3	Objetivo corporativo	50
4.1.4	Valores Corporativos	50
4.1.5	Estrategias	51
4.1.5.1	La estrategia a nivel de posicionamiento será MÁS POR LO MISMO	51
4.1.5.2	A nivel de negocio se utilizará la estrategia de la diferenciación	51
4.1.6	Políticas	51
4.1.7	Ventaja competitiva	51
4.2	Análisis D.A.F.O	51
4.2.1	Análisis interno y externo	51
4.2.2	Estrategias D. A. F.O.	53
4.3	Plan de marketing	53
4.3.1	Logotipo	55
4.3.2	Slogan	55
4.3.3	Marketing mix	56
4.3.3.1	Productos	56
4.3.3.1.1	Estrategias de producto	59
4.3.3.2	Precio	59
4.3.3.2.1	Estrategias de precio	59
4.3.3.3	Plaza	60
4.3.3.3.1	Estrategias de plaza	60
4.3.3.4	Promoción	61
4.3.3.4.1	Estrategias de promoción	61
4.3.3.5	Personal	62
4.3.3.5.1	Estrategias para personal	63
4.3.3.5.2	Estructura organizacional	63
4.3.3.5.3	Estructura funcional	64
4.3.3.6	Servicio	64
4.3.3.6.1	Estrategias de servicio	64
4.4	Estructura legal, para crear una empresa	65
4.4.1	Permiso S.R.I	65
4.4.2	Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	66
4.4.3	Requisitos para obtener la tasa de habilitación	67
4.4.4	Permiso de M.S.P	68
4.4.5	Registro en historia laboral	69



CAPÍTULO 5  
PLAN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

5.1	Proyección de producción y ventas primer año	71
5.1.1	Ingresos, costos y utilidad proyectada	74
5.2	Proceso de producción	75
5.3	Listado de Proveedores	77
5.4	Presupuesto de materia prima directa y materia prima indirecta proyectados	79
5.5	Presupuesto de mano de obra	84
5.6	Presupuesto para activos	86
5.7	Presupuesto de gastos	95
5.8	Presupuesto para capital de trabajo	98
5.9	Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto	100
5.10	Flujo de caja proyectado	101
5.11	Estado de resultados	102
5.12	Balance General Proyectado	103
	Conclusiones y Recomendaciones	104
	Bibliografía	107
	Anexos	110

ÍNDICE DE FIGURAS

1.	Plan de Marketing	13
2.	Proceso de Marketing	14
3.	Mezcla de Marketing	15
4.	Teoría de Maslow	16
5.	Teoría de Herzberg	17
6.	Pasos de la planeación estratégica	19
7.	Participación de las UEN en el mercado	21
8.	Matriz de Expansión de Productos y Mercado	24
9.	Análisis F.O.D.A	27
10.	Gráfico perfil competitivo	30
11.	GPS Guasmo	34
12.	Edad de los Encuestados	35
13.	Sexo de los encuestados	35
14.	Implementación de panadería cafetería en el sector	36
15.	Horarios de atención	36
16.	Panes preferidos por el consumidor	37
17.	Dulces preferidos por el consumidor	37
18.	Frecuencia de Consumo	38
19.	Bebidas Frías y Calientes	39
20.	Expansión de la Línea de Productos	39
21.	Área de Consumo	40
22.	Oferta de Tortas y Bocaditos	41
23.	Horas de Preferencia	41

24. Valor a Pagar	42
25. Sistema de Control	46
26. Logotipo del negocio	55
27. Slogan del negocio	55
28. Portafolio de Panes	56
29. Portafolio de Dulces	57
30. Portafolio de Productos Sección Cafetería	58
31. Portafolio Tortas y Bocaditos	58
32. Envases a Utilizar	59
33. Diseño Tentativo del Local	60
34. Diseño de Volante	61
35. Estructura Organizacional	63
36. Requisitos para inscripción R.U.C	66
37. Permiso de Funcionamiento Cuerpo de Bomberos	67
38. Requisitos uso de Suelo	68
39. Requisitos para permiso M.S.P	69
40. Registro I.E.E.S	69
41. Proceso de Producción General del Pan	75
42. Proceso de Producción Masa de Hojaldre	75
43. Proceso de Producción de Tortas	76
44. Proceso de Producción de Galletas	76

#### ÍNDICE DE TABLAS

1. Ventajas y desventajas de la segmentación de mercado	22
2. Criterios para segmentar un mercado	23
3. Matriz de Perfil Competitivo	31
4. Variables Dependientes e Independientes	32
5. Capacidad Proyectada de Horno Actual	44
6. Capacidad Proyectada con Horno Nuevo	45
7. Reporte de Ingresos y Rentabilidad con Ampliación de Línea de Productos	48
8. Reporte de Ventas actuales	49
9. Análisis D.A.F.O	52
10. Respuesta de las competencias conductuales	62
11. Estructura Funcional	64
12. Proyección de costos- venta- utilidad	72
13. Ingresos- Costo- Utilidad	74
14. Inflación Histórica	74
15. Listado de Proveedores	78
16. Presupuesto de M.P.D y M.P.I	79
17. Materia Prima Indirecta Proyectada	82
18. Proyección de M.P.D	83
19. Proyección M.P.I	83
20. Presupuesto M.O	85

21. Cálculo Salario Digno	86
22. Salario Básico Unificado Histórico	86
23. Presupuesto Herramientas y Maquinarias	87
24. Presupuesto de Artículos Complementarios	88
25. Gasto de Constitución	88
26. Presupuesto Muebles y Enseres	89
27. Presupuesto Equipos de Oficina	89
28. Depreciación y Amortización de Activos	90
29. Depreciación de Activos Fijos y Amortización	90
30. Presupuesto Remodelación del Local	91
31. Presupuesto de Gastos de Aseo	95
32. Presupuesto Gastos de Oficina	95
33. Presupuesto de Publicidad	96
34. Presupuesto de Gas	96
35. Presupuesto de Servicios Básicos	96
36. Presupuesto de Uniformes	97
37. Inversión Capital de Trabajo	98
38. Detalle de Inversión	98
39. Detalle de Financiamiento	98
40. Costos y Gastos Proyectados	99
41. T.I.R y V.A.N	100
42. Flujo de Caja Proyectado	101
43. Estado de Resultados Proyectado	102
44. Balance General Proyectado	103

#### ÍNDICE DE ANEXOS

1. Manual de funciones y competencias Panadería “Pan & Café”	110
2. Modelo de encuesta	115
3. Equipos a utilizar	117
4. Planos del local	118
5. Plan de capacitación colaboradores	120
6. Tablas de intereses Corporación Financiera Nacional	123
7. Tabla de remuneraciones mínimas sectoriales 2015	124

## INTRODUCCIÓN

La investigación “Plan de Negocios, enfocado a la diversificación de la Panadería Pastelpan ubicada en el Guasmo Sur” de la ciudad de Guayaquil, está diseñada para orientar a sus propietarios hacia la correcta administración del negocio, ya que desde sus inicios el manejo administrativo no se realizó correctamente, por diversos aspectos, entre ellos –y el más importante- la falta de conocimiento por parte de su propietario

El proyecto de investigación consta de cinco capítulos en los que se consideran puntos como la influencia de las panaderías en el mercado ecuatoriano, los antecedentes de Pastelpan, la definición del problema, el objetivo general y los específicos del diseño del plan de negocios, que le va a permitir a la empresa mejorar su posición operativa y financiera, incrementando su posición competitiva.

En el capítulo I se establece el alcance del estudio. En el capítulo II se definen cada uno de los conceptos teóricos necesarios para sustentar esta investigación, y formar una mayor comprensión del plan de negocios. En el III capítulo se detallan las técnicas que se utilizaron para procesar los datos tomados de la muestra de 141 individuos, residentes en la cooperativa Florida II del Guasmo Sur, de la ciudad de Guayaquil, mayores de edad, de nivel socioeconómico medio-bajo, recolectados por medio de encuestas, cuyo resultado fue favorable para el objeto de esta investigación.

El capítulo IV, se toman los resultados del estudio muestral y se propone la utilización de estrategias de marketing, que abarquen desde la creación de la misión, la visión, los objetivos, y los valores, hasta la renovación del negocio con la incorporación de una nueva línea de productos, la apertura de la sección cafetería -el sector no cuenta con dicho servicio-, tomando en consideración que la panadería y pastelería existentes cuentan con un target amplio y sus productos pueden adaptarse a los posibles cambios en las necesidades de los clientes. Sugiere además el cambio de imagen, buscando reforzar la apreciación positiva que la comunidad tiene hacia la empresa. El buen manejo de los aspectos legales, a través de la administración total del negocio, es otro aspecto que se tratará de modificar.

En el V capítulo se comprueba la viabilidad del proyecto, basada en los resultados de los estados financieros proyectados para los próximos cinco años de operación, los cuales estiman que la inversión será recuperada en un plazo menor al esperado. Se grafican varios de los procesos que se realizan en la panadería, tales como adquisición de materia prima, almacenamiento, producción y ventas, para determinar cuáles son los equipos, materiales e insumos en los que se debe invertir para lograr un flujo correcto de las actividades de la empresa.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 Tema**

#### **PLAN DE NEGOCIOS ENFOCADO A LA DIVERSIFICACIÓN DE LA PANADERÍA PASTELPAN DE GUASMO SUR.**

### **1.2 Diagnóstico**

Guayaquil es considerada como una ciudad excepcionalmente dinámica en comparación con otras ciudades del país, considerada como la capital económica del Ecuador.

La industria panificadora es una de las opciones que se desarrollan en Ecuador, ubicándose entre los principales negocios de emprendimiento, ya que la demanda del pan en Ecuador se incrementa en relación al crecimiento de la población, a más de ser un producto de primera necesidad consumido en la mayoría de los hogares ecuatorianos.

En el 2010, el censo Económico Nacional realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) registró 7.957 establecimientos que elaboraban pan en Ecuador. En ese mismo año se contabilizaron 21.698 personas que trabajaban en establecimientos que elaboraban estos productos y los ingresos anuales percibidos en el 2010 por ventas o servicios prestados llegaron a USD 769, 6 millones.

### **1.3 Definición del problema**

Las panaderías son negocios de alta rentabilidad y salida en el mercado, y es así como en el año 2001, en el señor Vicente Cevallos surgió la idea de emprender su propio negocio de panadería en su casa, ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil donde permanece hasta la actualidad, esto se planteó debido a su amplio conocimiento en el área panadera pastelera y a la necesidad de obtener mayores ingresos, razón por la cual renunció al trabajo que desempeñaba en aquel tiempo y con el dinero recibido de su liquidación adquirió un horno, una vitrina, una gradillera, e hizo la construcción física del local y empezó la venta directa por medio de una pequeña ventana, luego el negocio comenzó a surgir y la clientela aumentó debido a la calidad del producto, gracias a este avance invirtió en equipos y modificaciones en el local.

Hasta la actualidad, Pastelpan lleva 14 años en el mercado de manera informal, y se encuentra sin liquidez para iniciar los procesos de reinversión en equipos, infraestructura física, contratación de personal, legalización, por otro lado el desconocimiento administrativo del negocio ha dado como resultado que Pastelpan se mantenga en el mercado pero sin ningún avance, actualmente el capital para inversión es muy limitado.

El presente, plan de negocio busca que Pastelpan sea un negocio reconocido y alcance un alto nivel competitivo entre las panaderías del sur de la ciudad. Al implementar herramientas y técnicas estratégicas de marketing, de servicio al cliente, de planificación, se busca que

aporten con los resultados esperados y para que la empresa pueda iniciar su proceso de expansión.

#### **1.4 Formulación del problema de Investigación**

¿En que medida la aplicación de un plan de negocios mejorará la diversificación de la panadería Pastelpan del Guasmo Sur?

#### **1.5 Sistematización del problema**

¿Cuáles son los activos necesarios para obtener una producción eficiente?

¿Cual ha sido el resultado de la falta de un sistema de control, de experiencia y de conocimientos técnicos sobre manejo de negocios?

¿Cuáles serían los flujos de efectivo adecuados para una correcta operación?

¿Cuál será el resultado de la aplicación de estrategias de marketing en la panadería Pastelpan en el Guasmo-Sur?

¿Con el diseño de un plan de capacitación para los colaboradores se podría garantizar la fidelidad de los clientes potenciales?

#### **1.6 Justificación del tema**

La escasa preparación académica respecto al manejo de los negocios, que poseen los fundadores de Pastelpan ha provocado que con el paso del tiempo no lograran definir las mejores estrategias de marketing que les permita cumplir los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

Durante muchos años se consideró al sector del Guasmo Sur de Guayaquil, como un área de escaso desarrollo económico y social, justificado por el aparente quemeimportismo de sus mismos habitantes o por la falta de oportunidades que su ubicación presentaba, en relación a otras áreas más céntricas de la ciudad. Sin embargo ese mito fue destruido. Hoy este sector se yergue como un gran atractivo comercial que va en crecimiento, al punto de convertirse en un lugar de oportunidades de negocios, especialmente para aquellos que son capaces de identificarlas, y para quienes a más de tener recursos económicos, poseen espíritu emprendedor y suficientes conocimientos sobre el manejo de los negocios.

El presente, plan de negocios busca potenciar aquello que comenzó como una pequeña idea y se convirtió en una microempresa panificadora en una empresa con potencial a largo plazo, aplicando los conocimientos técnicos necesarios para suplir la falta de experiencia administrativa, buscar nuevas fuentes de financiamiento y realizar una correcta planificación para que Pastelpan sea un negocio sostenible en el tiempo.

## **1.7 Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios que le permita a Pastelpan reforzar y ampliar su línea de productos, para mejorar su presencia competitiva en el sector.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Facilitar un plan de capacitación a los colaboradores sobre atención y servicio al cliente, y elaboración de productos.
- ✚ Evaluar una estrategia publicitaria de bajo costo, que permita dar a conocer las nuevas líneas de productos.
- ✚ Implementar en un corto plazo un sistema administrativo para controlar todos los procesos del negocio.
- ✚ Diversificar y ampliar la línea de productos de panadería cafetería con miras a incrementar los ingresos del negocio.
- ✚ Aplicar un plan de negocios, para que Pastelpan alcance un mejor nivel de productividad.

## **1.8 Alcance**

El presente plan de negocios tiene como objetivo proporcionar a Pastelpan datos cuantitativos y cualitativos mediante un estudio, para la implementación de nuevos productos de panadería y pastelería, a través de la diversificación de los actuales, y desarrollo de nuevas líneas. La apertura de la sección de cafetería, también propone la legalización del negocio, adquisición de nuevos equipos, la mejora de todos los procesos, plan de marketing, plan de capacitación a los colaboradores, en cuanto a productos, servicio, precios y calidad, y además la remodelación del local, teniendo como mercado meta la Cooperativa Florida 2, ubicada en el Guasmo Sur de Guayaquil.

## **1.9 Hipótesis**

### **1.9.1 Hipótesis General.**

Con la aplicación del plan de negocios, Pastelpan alcanzará un mejor nivel de productividad.

### **1.9.2 Hipótesis Específicas.**

- ✚ La adquisición de nuevos equipos proporcionará una mayor rentabilidad al reducir tiempo y costos.
- ✚ El diseño de un sistema de control evitará el mal manejo de los recursos.
- ✚ Las estrategias de productos y servicios permitirán captar mayor cantidad de consumidores.
- ✚ La diversificación y ampliación de líneas de productos generará mayores ingresos.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Panadería- pastelería

##### 2.1.1 Panadería

Lugar especializado en la elaboración y/o producción de diferentes tipos de panes, aquellos que son panadería y cafetería al mismo tiempo, ofrecen también comida. Son locales populares y tradicionales que ofrecen variedad de productos y cuyos precios están entre los más baratos del mercado.

Pastelpan se dedica desde hace catorce años a la preparación de panes con harina de trigo e integral entre los cuales destacan los enrollados, los de dulce, los briollos, los mixto, y los integrales.

##### 2.1.2 Pastelería

Lugar donde se preparan y decoran tortas, y otros dulces, bocaditos y postres. Incluye además variedad de aperitivos, como sánduches, bebidas, entre otros. Pastelpan también elabora este tipo de productos, para los que adquiere materiales adicionales a su línea tradicional de producción.

#### 2.2 Deseos y demandas del cliente

Las necesidades son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez, y seguridad. Las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimiento y expresión personal. Estas necesidades, forman parte básica del carácter de los seres humanos.

Los productos de Pastelpan, buscan cubrir parte de una necesidad básica, ya que los panes son consumidos tradicionalmente como parte de la dieta diaria.

De acuerdo a Armstrong & Kotler (2012); Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción. (p. 6).

Como parte de convertir a una necesidad en un deseo, en este caso la necesidad de alimentación, Pastelpan actualmente ofrece productos a corde a los gustos de sus clientes, y como parte del plan de negocios propone ampliar esa línea para captar mayor participacion en el mercado,tomando en consideracion los gustos y preferencias de los clientes y los consumidores .

En el 2012, Armstrong & Kotler también manifiestan que; Las necesidades y los deseos de los compradores se satisfacen con las ofertas del mercado, con cierta combinación de productos, servicios, información y/o experiencias que se ofrecen para satisfacer una necesidad o un



deseo. Estas ofertas no se limitan a productos físicos, sino que también incluyen servicios, actividades o beneficios, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. (p. 6).

El plan de negocios propone combinar calidad, precio, ambiente y servicio buscando crear la atmósfera apropiada en donde el cliente se sienta satisfecho con la compra que realice.

### **2.3 Posicionamiento**

Según Díaz (2013) a, el posicionamiento es: “como se desea que se recuerde el producto. Es el fenómeno por el cual las personas al comentarles sobre un producto o servicio, inmediatamente le otorgan una categoría o jerarquía.”

Además Díaz destaca diferentes tipos de posicionamiento:

#### **Posicionamiento por atributo**

Es cuando el producto tiene un atributo exclusivo, que la competencia no lo tiene:

Del atributo mismo

El tiempo

Por el servicio

Por el uso

Por la categoría del producto

Por el costo- beneficio.

#### **Posicionamiento por el estilo de vida**

Se relaciona con una forma de vida en particular.

#### **Posicionamiento orientado al usuario**

Este está dirigido a un segmento del mercado que requiere una atención especializada. (pp. 110-113).

### **2.4 Plan de negocios**

El plan de negocios está integrado por los siguientes elementos:

1. Ideas de alto valor.
2. Marketing del negocio.
3. Recursos materiales.
4. Recursos humanos
5. Recursos financieros.
6. Plan de trabajo.
7. Resumen ejecutivo.

Al realizar un buen plan de negocios, se reduce el riesgo de cometer errores e incrementa la probabilidad de éxito. Constituye una herramienta de evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos, sirve para guiar el proceso de trabajo y evaluar sus resultados.

Cuando existe un plan de trabajo, las actividades se realizan de mejor manera, volviendo los procesos más eficientes, y permitiendo corregir errores a tiempo. Se plantea que Pastelpan trabaje con un plan de negocios, basado en el modelo propuesto por William, Michael & Bruce (2013), para obtener mejores resultados, tal como muestra la Figura 1.

**Figura 1.** Plan de Marketing



Fuente: William, Michael & Bruce, 14ª ed. Mc Graw Hill, (2013)

Elaboración: Las autoras

Jacquer, Cisneros & Mejía-Morelos (2011) manifiestan que un plan de negocios, es un plan dinámico, cambiante, adaptable, que se renueva con el tiempo de acuerdo a la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo, este va permitir a Pastelpan reorganizar sus recursos, es por ello que con regularidad debe corregirse en función del entorno, los éxitos y las deficiencias, esto le permitirá ser más eficiente, y obtener mejores resultados. (p. 41).

#### 2.4.1 Selección de una idea de alto valor

“Una idea es de alto valor cuando su resultado, llámese la elaboración de un producto y/o proceso, o la prestación de un servicio, satisface una necesidad específica de un segmento de población bien definido”, según Jacquer, Cisneros & Mejía-Morelos (2011, p. 41).

Se ha identificado que existe la necesidad de ofrecer un servicio de cafetería, debido a la inexistencia de la misma dentro del sector meta. Razón por la cual Pastelpan considera la idea de implementación de la cafetería y ampliación de línea de productos, como de alto valor para tomar presencia dentro del mercado en el sur de la ciudad.

## 2.4.2 Marketing del nuevo negocio

Armstrong & Kotler (2013) sostienen que “alcanzar las metas de la organización depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar el producto o servicio de mejor forma que su competencia. Bajo un concepto de Marketing, el enfoque y el valor del cliente son el camino hacia las utilidades y ventas. En lugar de una filosofía centrada en el producto hacer-vender, este se centra en el cliente sentir- responder, por lo tanto la tarea no es encontrar clientes para un producto sino los productos correctos adecuados para el cliente”. (p. 10).

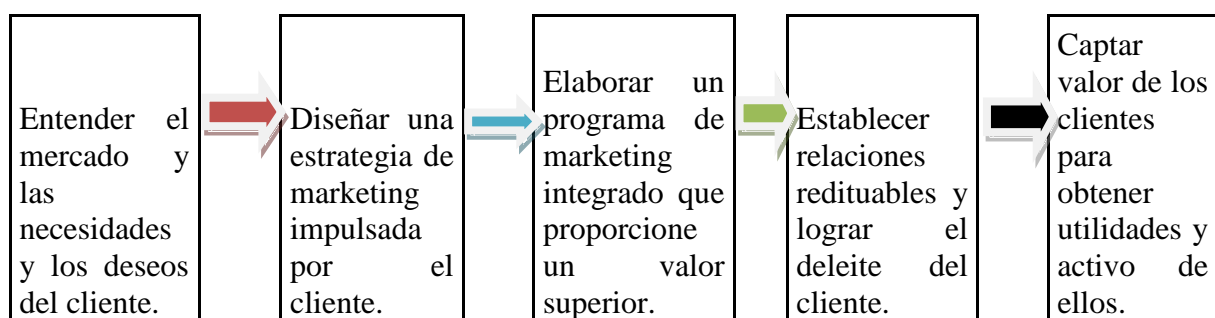
De acuerdo a la investigación de campo realizada, en el sector Guasmo Sur, se pudo determinar que no existe un local que cumpla con todas las condiciones que plantea el plan de negocios, el cual tiene como enfoque a las ventas, con experiencia de compra para el usuario.

### 2.4.2.1 Estrategia de marketing impulsada por el cliente

En el 2012 Armstrong & Kotler indican que “las grandes empresas comparten una meta en común, y es ubicar al cliente en el centro del marketing, crear valor para este y obtener relaciones provechosas. Se basa en entender las necesidades y deseos del consumidor, para poder determinar cuáles mercados meta podrá atender mejor, desarrollando una propuesta convincente para atraer e incrementar el mayor número de consumidores valiosos de sus productos y por lo consiguiente obtener recompensas en términos de participación de mercado, utilidades y valor para el cliente”. (p. 190).

El objetivo del plan de negocios es que Pastelpan, atraiga a la mayor parte de los consumidores del sector de influencia, enfocándose en satisfacer las expectativas del cliente, en cuanto a la calidad de los productos, un precio atractivo, y calidez en el servicio, sin que esto le represente alza de los precios actuales, creando un beneficio de doble vía Pastelpan-cliente, según el proceso de Marketing detallado en la Figura 2.

**Figura 2.** Proceso de Marketing



*Fuente: William, Michael & Bruce, 14ª ed. Mc Graw Hill, (2013)*

*Elaboración: Las autoras*

### 2.4.2.2 Mezcla promocional

La mezcla promocional, mediante sus cuatro elementos básicos (precio, producto, plaza y promoción), de acuerdo a Jacquer, Cisneros & Mejía-Morelos (2011) definen la estrategia de

mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse en este.

Respecto a la primera “P” (producto) un plan de negocios debe incluir:

- ✚ Descripción detallada del producto o servicio con las modificaciones que arrojó el estudio de mercado.
- ✚ Marca.
- ✚ Logotipo.
- ✚ Eslogan.

La segunda “P” (promoción). Un producto o servicio no tendrá éxito si los posibles clientes no lo conocen, es por ello que se debe hacer uso de:

- ✚ Medios publicitarios
- ✚ Mensaje y Diseño publicitario
- ✚ Promociones.
- ✚ Plan de introducción al mercado.

La tercera “P” (plaza o distribución) determinar el camino idóneo que deberá seguir el producto para llegar al consumidor.

- ✚ Debe determinar si se contará con intermediarios o no ya que esto podría encarecer los valores a pagar por el consumidor.

La cuarta “P” (precio), debe ser coherente para el consumidor en relación con la calidad esperada. (pp. 44-45).

Mediante la mezcla básica de Marketing del plan de negocios, según muestra la Figura 3 Pastelpan debe trabajar en estos aspectos a través de estrategias específicas para cada uno, las cuales se desarrollan en la propuesta.

**Figura 3.** Mezcla de Marketing



*Fuente: William, Michael & Bruce, 14ª ed. Mc Graw Hill, (2013)*

*Elaboración: Las autoras*

Lovelock & Writz (2009) indican que si se habla de un servicio, la mezcla de Marketing se amplía a “8 Ps”, que serían los cuatro elementos iniciales más 4 elementos asociados a la entrega de un servicio.

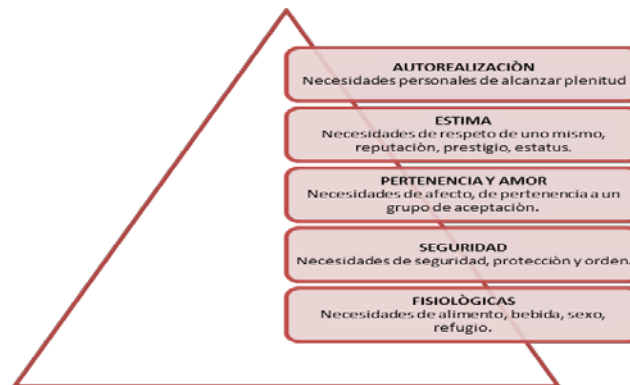
La quinta “P” (procesos), la manera en que una empresa realiza su trabajo es tan importante como lo que hace, más aun si su producto es ofrecido por muchos competidores como en el caso de Pastelpan, por lo tanto el diseño de procesos eficaces es indispensable para crear una grata experiencia al cliente.

La sexta “P” (entorno físico), la imagen de la compañía en general, llámese instalaciones, uniformes del personal, letreros, equipos, entre otros ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes, la cual está contemplada dentro del plan de negocios.

La séptima “P” (personal), las empresas modernas dedican esfuerzos importantes a reclutar, capacitar y motivar a los empleados, ya que estos son los que tendrán contacto directo con los consumidores y marcarán una gran diferencia en cuanto a lo que este perciba de la compañía. Para ello existen planes de capacitación a los colaboradores en áreas específicas como productos y servicio. (pp. 22-24).

Las teorías más usadas para poder manejar mejor los equipos de trabajo son:

**Figura 4.** Teoría de Maslow



Fuente: William, Michael & Bruce, 14ª ed. Mc Graw Hill, (2013)

Elaboración: Las autoras.

La pirámide Maslow, detallada en la Figura 4, clasifica las necesidades humanas desde las más básicas a las más complejas.

Por otro lado la teoría de los factores de Herzberg, según Robbins & Decenzo (2009), de acuerdo con la Figura 5 detalla que la motivación de las personas depende de dos factores:

1.- Factores Higiénicos.- Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja:

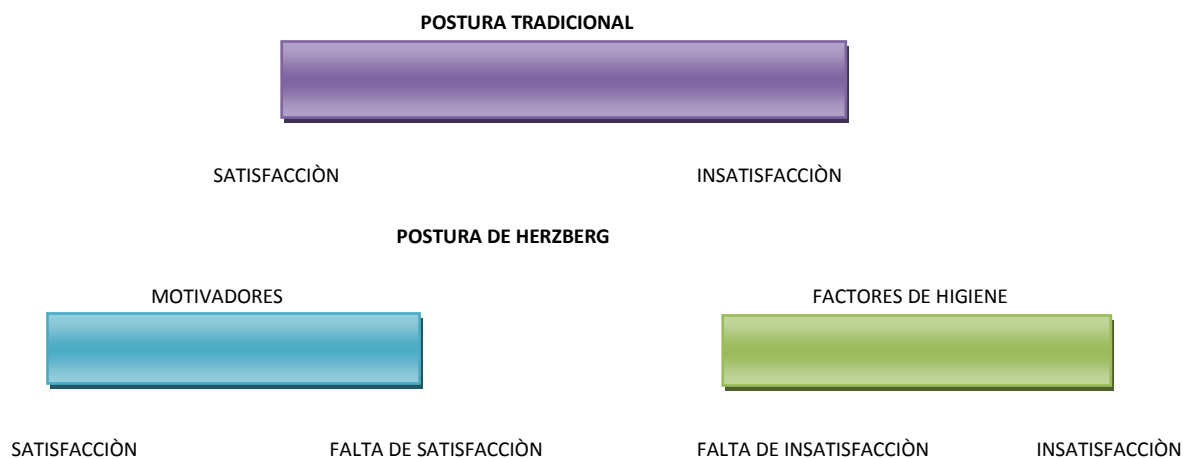
- ✚ Salario
- ✚ Beneficios Sociales
- ✚ Políticas, Reglamentos de la Empresa
- ✚ Clima Laboral
- ✚ Oportunidades Existentes

Aunque no logren satisfacción total, cuando no son aplicados correctamente si producen alta insatisfacción.

2.- Factores Motivacionales.- Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes de este, encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Estos son:

- ✚ Delegación de la responsabilidad.
- ✚ Libertad para hacer el trabajo.
- ✚ Ascenso.
- ✚ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✚ Enriquecimiento del cargo. (p.269).

**Figura 5. Teoría de Herzberg**



*Fuente: Robbins, Coulter, Huerta. Fundamentos de administración 8ª ed. Pearson Educación (2013)*  
*Elaboración: Las autoras.*

Respecto a los factores motivacionales, se plantea trabajar con capacitaciones, disponibilidad de horarios, bonos por cumplimiento de objetivos, más todos los beneficios sociales.

La octava “P” (productividad y calidad) según Lovelock & Wirtz (2009), “el mejoramiento de la productividad es básico cuando se trata de usar una estrategia de reducción de costos, sin que esta afecte la calidad de producto que se ofrece al cliente, el objetivo es reducir costos internos que no afecten al cliente”. (p. 25).

### **2.4.3 Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio**

Se enfoca en el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto y/o prestación del servicio. De esta forma, se determinan los recursos materiales y logísticos para iniciar y operar el negocio.

### **2.4.4 Recursos humanos para la operación y administración del negocio**

La planeación del personal para operar y administrar el negocio permite lograr la eficiencia, y optimización de recursos.

Adicional deberá cumplir con todos los trámites para constituirse legalmente.

#### **2.4.5 Recursos financieros.**

Definir de forma anticipada el sistema financiero y contable de la empresa permite tomar decisiones más acertadas y mantener una supervisión constante, este proceso permite llevar un mayor control sobre los costos y las ganancias que permiten tomar decisiones con base en información confiable y actualizada.

#### **2.4.6 Resumen ejecutivo**

Es el condensado de la información de cada una de las secciones del plan de negocios.

Debe elaborarse con una estructura fácil de entender y el contenido según Jacquer, Cisneros & Mejía –Morelos (2011) es el siguiente:

- ✚ Sobre la empresa: Nombre, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos y/o servicios.
- ✚ Sobre el marketing: Descripción del mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen del plan de ventas.
- ✚ Acerca de los recursos humanos: Organigrama general.
- ✚ En cuanto a finanzas. Capital requerido, resumen de estados financieros y plan de financiamiento.
- ✚ Por último, sobre el plan de trabajo: La fecha en que la empresa puede iniciar operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio. (p. 41).

### **2.5 Proceso administrativo**

Según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Valera & Jones (2009), el término administración se refiere al “proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas (palabras, procesos, eficiencia y eficacia)”.

Los procesos administrativos se concentran en cuatro principios básicos:

**Planear.-** Incluye definir metas, establecer estrategias, y elaborar planes para coordinar actividades.

**Organizar.-** Consiste en determinar que tareas serán llevadas a cabo, como se realizarán, quien las realizará, como estarán agrupadas, quien depende de quien, y donde se tomarán las decisiones.

**Dirigir.-** Se basa en motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir canales de comunicación eficaces, y resolver conflictos que se pudieran presentar.

Controlar.- proceso de vigilar el desempeño, compararlo y medirlo contra las metas y hacer las correcciones pertinentes. (p. 13). El éxito de plan de negocios, depende de la aplicación cuidadosa de cada uno de los procesos establecidos, con su respectiva retroalimentación.

## 2.6 Planeación estratégica

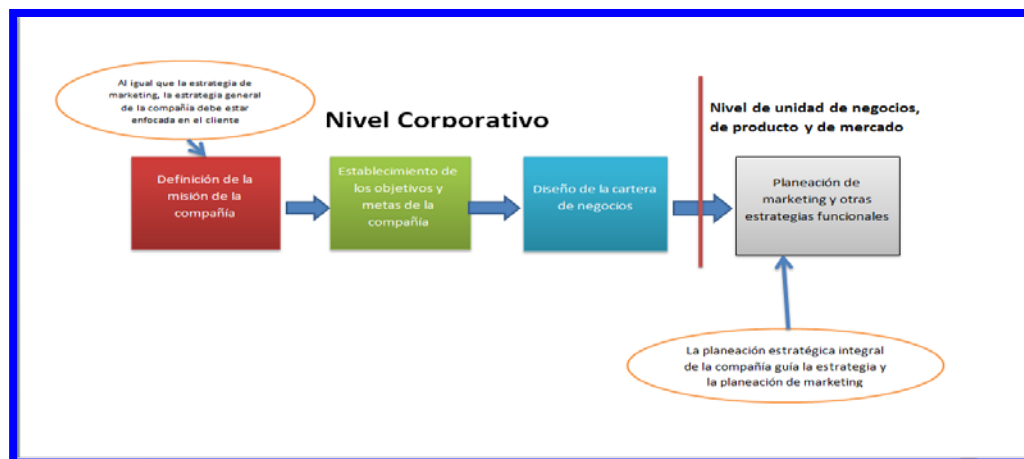
Para Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) la “formulación de la estrategia, trata de emprender acciones en particular, para conducirse y competir, fortalecer su posición en el mercado, mejorar su desempeño, y alcanzar así los objetivos planteados. Tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que la competencia no puede hacer o no hace para atraer a esos clientes a nuestra compañía, y generar una ventaja competitiva”.

Una estrategia proporciona dirección a la compañía hasta para las cosas que no debe hacer esta y evitar pérdida de recursos de esta manera.

Una ventaja competitiva se obtiene cuando se satisfacen las necesidades del consumidor con mayor eficiencia o eficacia que la competencia, y que a pesar de su esfuerzo no logran igualar su ventaja (p. 5).

Pastelpan debe desarrollar propuestas para garantizar el éxito en el desarrollo de sus actividades, de allí que la aplicación de la planeación estratégica mediante todos sus elementos, desarrollados en el plan de negocios, será esencial, según muestra la Figura 6.

**Figura 6.** Pasos de la Planeación Estratégica.



Fuente: Armstrong Gary. *Introducción al Marketing*. Pearson educación (2011)

Elaboración: Las autoras

### 2.6.1 Elementos de la planeación estratégica

Los elementos de la planeación estratégica según Munch (2010) son:

#### 2.6.1.1 Misión

Para definir la misión es básico dar respuesta a las preguntas:



¿Quiénes somos?

¿A que nos dedicamos?

¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. Es de carácter permanente.

### **2.6.1.2 Visión**

La visión debe reunir las siguientes características:

Breve

Fácil de captar

Inspiradora

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

### **2.6.1.3 Filosofía**

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso con la sociedad. Persiguen cumplir la Misión y Visión de la compañía.

### **2.6.1.4 Objetivos**

Una vez determinadas la misión y visión de la empresa, los objetivos representan los resultados que la empresa deberá obtener en un tiempo específico.

### **2.6.1.5 Políticas**

Son los lineamientos generales que deberán tenerse en cuenta antes de tomar una decisión.

### **2.6.1.6 Presupuestos**

Determinan la mejor forma de utilización y asignación de recursos en términos financieros. (p. 42).

## **2.6.2 Planeación del portafolio**

El acto en el cual las compañías deciden a qué productos dedicar más recursos y cuáles reducir o eliminar se conoce como planeación de portafolio.

“El método más conocido es la matriz de participación de crecimiento o Matriz BCG” según Armstrong & Kotler (2012). Esta matriz se utilizará para ubicar los productos de Pastelpan e identificar las estrategias a utilizar (p. 42).

En el 2013 Fred manifiesta que este “método se divide en 4 Unidades estratégicas de negocio” detalladas en la Figura 7 que son:

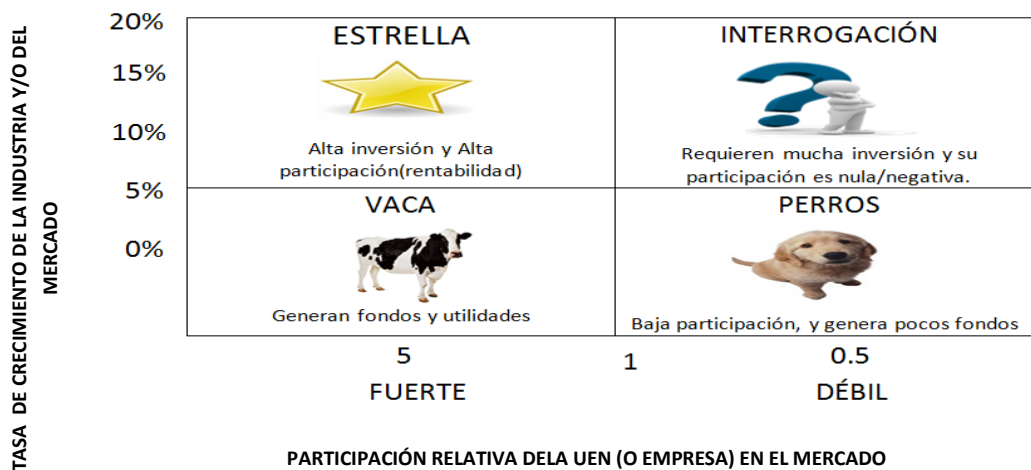
**Interrogantes o incógnitas:** Tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos.

**Estrellas:** Presentan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa, estas deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer su posición dominante. Las estrategias adecuadas son: Integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

**Vacas Lecheras:** Con una alta participación relativa en el mercado y compitiendo en una industria de lento crecimiento, deben ser manejadas de tal forma que conserven su posición en el mayor tiempo que sea posible.

**Perros:** Considerando su baja participación en el mercado y en una industria de lento o nulo crecimiento, la estrategia sería liquidarlas o reducir sus gastos. (pp. 184-185).

**Figura 7.** Participación de las UEN en el Mercado



Fuente: Fred R David *Conceptos de Administración estratégica* Pearson Educación (2013)  
Elaboración: Las autoras

## 2.7 Segmentación de mercado

La segmentación de mercados según Fischer & Espejo (2011) es un “proceso en el cual se escoge un mercado específico, es decir un grupo de compradores y se lo divide en varios

submercados de acuerdo a sus deseos y requerimientos” (p. 61), como se observa en la Tabla 1.

La segmentación de mercado de Pastelpan se circunscribe a la Cooperativa Florida 2 del Guasmo sur, en donde el mercado meta son hombres y mujeres, sin edades específicas, de nivel socio económico medio-bajo que buscan variedad y precios acorde a sus recursos, a quienes se les va a brindar un servicio que la competencia, por el momento no lo ofrece.

**Tabla 1.** Ventajas y desventajas de la segmentación de mercado.

Ventajas al segmentar un mercado	Desventajas al segmentar un mercado
Clasificación más clara y adecuada del producto.	Disminuyen las utilidades sino se maneja correctamente.
Centralización del mercado.	El producto puede no colocarse en lugar y momento adecuado.
Mayor servicio.	Si la segmentación no es correcta se excluyen y pierden muchos clientes.
Buena imagen, exclusividad.	Pierde oportunidad de mercado.
Mejor publicidad.	
Mejor distribución.	
Obtener ventas superiores.	
Busca posicionar cada producto.	
Conocer donde se enfocarán todos los esfuerzos y recursos.	
Costos de Mercadotecnia más bajos.	
Definición de características de clientes.	
Facilita análisis.	
Conoce competencia.	

Fuente: Fisher Laura Espejo. *Mercadotecnia 4ª ed.* Mc Graw Hill (2011)

Elaboración: Las autoras.

### 2.7.1 Estrategias de segmentación del mercado

Al seleccionar un mercado meta, se renuncia a otros, según indica Fischer & Espejo (2011), la empresa puede escoger entre las siguientes estrategias:

✚ Mercadotecnia indiferenciada.- Es cuando la empresa no se dirige hacia un segmento de mercado específico ni reconoce a los diferentes segmentos, por lo tanto considera que tienen necesidades similares y diseña un programa de mercadotecnia para todos.

✚ Mercadotecnia diferenciada.- Se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado, y diseña un programa para cada segmento por separado.

✚ Mercadotecnia concentrada.- Busca una mayor proporción de un mercado en lugar de buscar menor proporción en un mercado grande. (p .63).

La estrategia de segmentación de mercado adecuada para Pastelpan, es la mercadotecnia indiferenciada, ya que pese a estar en un lugar específico, no reconoce a un tipo de cliente en especial, ya que todos son consumidores de los productos, lo que sí hace es trabajar con estrategias que le permitan captar clientes y posicionarse como la primera opción de compra en este mercado. Los criterios de segmentación se detallan en la tabla 2.

**Tabla 2.** Criterios para Segmentar un Mercado

Geográficos	Demográficos	Psicográficos	Posición del usuario
Regional	Edad	Edad	No usuarios
Urbana	Sexo	Personalidad	Ex usuarios
Rural	Ocupación	Beneficios del producto	Usuarios potenciales
Suburbana	Profesión	Motivos de compra	Usuarios por primera vez
Interurbana	Estado civil	Conocimiento del producto	Usuarios regulares
Clima	Tamaño de la familia	Uso del producto	Tasa de uso (leve, mediano, fuerte, leal).
	Ingresos		Etapas de disposición (conocimiento, deseos e intención de compra).

Fuente: Laura, Espejo. *Mercadotecnia 4ª ed.* Mc Graw Hill (2011)

Elaboración: Las autoras.

## 2.8 Estrategias de crecimiento

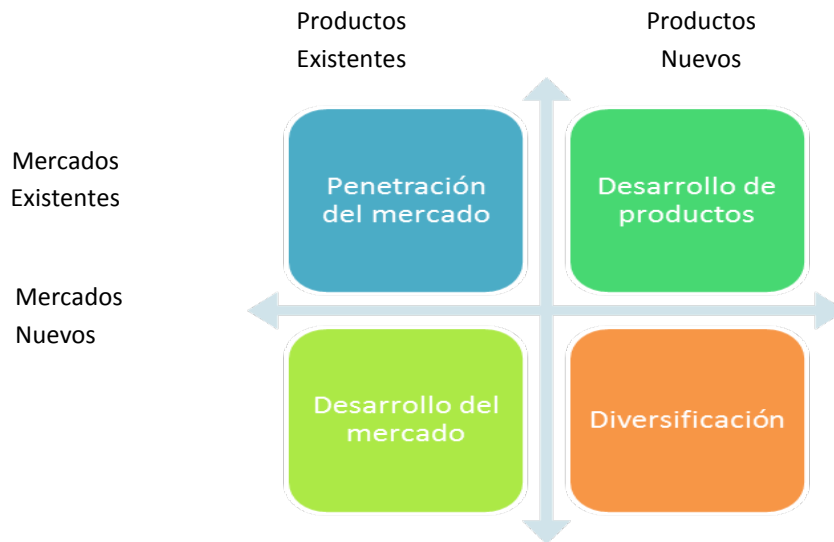
Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tener en cuenta para el futuro. Las organizaciones deben crecer si desean competir de forma más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un “crecimiento rentable”.

El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conseguirlas. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos y mercados, detallada en la figura 8.

Para Armstrong & Kotler en primer lugar se logra una mayor penetración de mercado; es decir, lograr mayores ventas sin modificar su producto original. Se alcanza un mayor crecimiento al mejorar la mezcla de marketing (haciendo ajustes a su diseño de producto, publicidad, precios y actividades de distribución) (2012, p. 44)

Pastelpan deberá de encaminarse hacia un futuro de expansión, con la apertura de nuevas sucursales en otros puntos del sur de la ciudad en primer lugar, esto se dará en un plazo aproximado de cuatro años cuando la empresa haya recuperado su capital de inversión. Aplicar este tipo de estrategia de crecimiento se da cuando se trabaja con eficiencia y miras a la excelencia.

**Figura 8.** Matriz de Expansión de Productos y Mercado



Fuente: Armstrong Gary. *Introducción al Marketing*. Pearson Educación (2011)  
 Elaboración: Las autoras

### 2.8.1 Desarrollo de productos

En el 2013 Armstrong & Kotler manifiestan que “una línea de productos es un grupo de productos estrechamente relacionados porque funcionan de forma similar, se venden a los mismos clientes en los mismos puntos de venta e inclusive con los mismos rangos de precios”.

“El desarrollo de productos es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa”. (p. 206).

El plan de negocios propone que Pastelpan diversifique y amplíe su línea de negocio, al ofrecer mayor variedad de productos, para obtener ventajas en distintos aspectos como; el incremento de sus ventas, captar nuevos clientes, y una mayor participación en el mercado. Hay “cinco indicadores según Fred (2013) que permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de productos podría resultar efectiva”:

- ✚ Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida. La idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando la experiencia positiva con los actuales.

Los actuales productos de Pastelpan tienen mucha acogida por la clientela, por su sabor, calidad y precio, por lo tanto existe una oportunidad de desarrollo con nuevos productos.

- ✚ Cuando la organización compite en una industria caracterizada por rápidos cambios tecnológicos.

En este punto, no solo mencionar cambios tecnológicos, sino el rápido crecimiento del sector, ya que cada día son más los productos sustitutos que proporcionan múltiples ventajas al usuario, entonces hay que ofrecer productos que lo enganchen.

- ✚ Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.

La competencia de Pastelpan ofrece los mismos productos, a los mismos precios en promedio, pero no le ofrecen al cliente más allá que una venta, de allí la importancia de la propuesta.

- ✚ Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento.

Cada día son más los productos que se expanden dentro de la industria alimentaria, por lo tanto el ser parte de esta, obliga a la empresa a estar actualizada en cuanto a productos, servicios, normas legales y todo lo concerniente a ella, para poder ser competitiva.

- ✚ Cuando la organización tiene capacidades especiales en materia de investigación y desarrollo. (p. 143).

En este punto Pastelpan no posee estas capacidades.

## 2.8.2 Diversificación

Fred (2013) expresa que la “diversificación de productos busca ofrecer al cliente nuevos atractivos, que generen la compra por parte de este”.

Los seis indicadores para identificar el momento en que la diversificación relacionada puede ser una estrategia efectiva son:

- ✚ Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.

- ✚ Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.

El objetivo es incrementar las ventas con la diversificación relacionada.

- ✚ Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.

Respecto de los precios como estrategia de lanzamiento del nuevo formato, no se está considerando un aumento en estos.

- ✚ Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacionales capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.

Dentro de la propuesta del nuevo portafolio de productos de Pastelpan, se contemplan aquellos que responden efectivamente a estaciones o en otras palabras a fechas especiales, que si son manejados correctamente, sirven de base para cubrir los déficits por la no venta de otros productos en las cantidades esperadas.

- ✚ Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.

Actualmente no presenta productos en esta etapa Pastelpan.

- ✚ Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido. (p. 144).
- La propuesta contempla trabajar en este punto importante para el futuro de Pastelpan, tanto a nivel directivo como operativo.

## 2.9 Fuerzas de Porter

En el 2013, Fred manifiesta que “el modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones”. Estas son:

- ✚ Rivalidad entre empresas competidoras.
- ✚ La entrada de nuevos competidores.
- ✚ Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- ✚ El poder de negociación de los proveedores.
- ✚ El poder de negociación de los consumidores. (p. 75).

## 2.10 Matriz F.O.D.A

Para Armstrong & Kotler (2012), “la administración del Marketing inicia con un análisis completo de la compañía, en cuanto a factores internos y externos, para ello utiliza un análisis F.O.D.A, que evalúa: (F) fortalezas, (O) oportunidades, (D) debilidades y (A) amenazas”, según figura 9.

Las fortalezas incluyen las capacidades y todos aquellos factores positivos internos que van a ayudar a la compañía a alcanzar los objetivos propuestos.

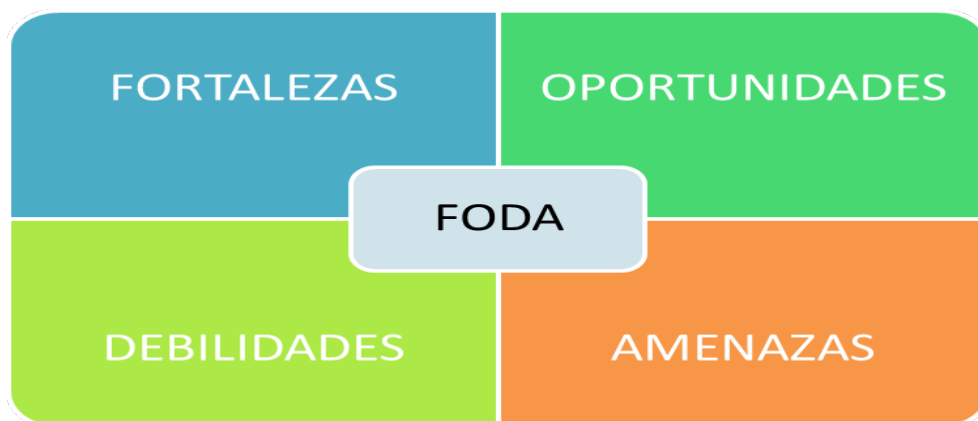
Las debilidades abarcan limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían causar no lograr los objetivos.

Las oportunidades son factores externos que si la compañía sabe aprovechar le podrían generar una ventaja competitiva.

Las amenazas son factores externos que podrían plantear generar tendencias desfavorables a la compañía.

El objetivo es combinar las fortalezas con las oportunidades al tiempo que deberá mitigar, o superar las debilidades para reducir las amenazas al menor nivel posible (pp.53-54).  
En el capítulo IV se desarrolla la matriz F.OD.A de Pastelpan según Figura 9.

**Figura 9.** Análisis F.O.D.A



*Fuente: Amstrong, Gary, Kotler. Marketing 14ª ed. Pearson educación (2012)*

*Elaboración: Las autoras*

## 2.11 Registro Pyme

Las Pymes son el conjunto de pequeñas y mediana empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, número de trabajadores, nivel de producción o activos y capital social, presentan características de este tipo de entidades económicas, y realizan actividades como:

- Manufactura
- Construcción
- Transporte
- Comercio al por mayor y menor
- Prestación de servicios

Pastelpan se registra como PYME por su cantidad de colaboradores, ventas y actividad económica.

### 2.11.1 Importancia de las pymes

Se ubican en la producción de bienes y servicios ya sea produciendo, demandando y/o comprando productos, añadiendo valor agregado, lo que las convierte en parte fundamental de la generación de riqueza y empleo en el país.

De acuerdo a su tipo de R.U.C se divide en personas naturales y sociedades.



Pastelpán se dedica a la producción de productos derivados de la harina, a los cuales les añade valor con el servicio a ofrecer, genera empleo, es fuente de ingresos y contribuye al país, califica dentro de personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

### **2.11.1.1 Personas naturales**

Son todas aquellas quienes realizan actividades económicas lícitas, que están obligadas a inscribirse en el R.U.C; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI en todas sus transacciones y presentar declaración de impuestos de acuerdo a la actividad económica que realicen.

Estas personas se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad.

Están obligadas las que cumplen las siguientes condiciones:

- ✚ Ingresos mayores a \$100.000
- ✚ Capital propio mayor a \$60,000
- ✚ Cuyos gastos y costos han sido mayores a \$80,000

Quienes no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos y demás trabajadores autónomos, no están obligados a llevar contabilidad, pero si deberán llevar un registro de ingresos y egresos. (SRI, 2014).

Debido a las ventas proyectadas y al capital a invertir Pastelpán está obligada a llevar contabilidad.

## **2.12 Espíritu emprendedor**

Empresario es aquel que ve el cambio de las situaciones como una oportunidad, usa los factores de producción para fabricar bienes y prestar servicios, se enfoca en generar el cambio aunque a veces deba de asumir las funciones de administrador y capitalista.

El espíritu emprendedor se da cuando se inicia un negocio nuevo o dentro de uno ya existente, esto se conoce como actitud emprendedora.

Ser emprendedor requiere de inconformismo y rebeldía, de una insaciable sed de búsqueda, de mucha curiosidad.

Hay personas que aparecen como muy ocurrentes e ingeniosas, pero son incapaces de llevar adelante un proyecto, entonces no son emprendedoras.

La rebeldía tiene su origen en la insatisfacción, lo que rebela carencias y necesidades, por lo tanto si todo estuviera bien, habrían menos ideas creativas y menos emprendedores por eso es posible concluir que donde hay problemas, hay oportunidades para emprender y ofrecer soluciones.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Análisis del mercado en general

El presente plan de negocios busca aprovechar el mercado de alto consumo al cual pertenece Pastelpan.

El consumidor de los productos de Pastelpan no está limitado a edades, nivel socio económico, sexo, profesión, estado civil, ubicación geográfica, y en el caso de los productos de la sección panadería y cafetería aunque se lo consuma en mayor volumen en las mañanas, tampoco responde a horas determinadas para su consumo.

El proceso para la decisión de compra se basa en:

- ✚ Necesidad. Al ser un producto que por nuestra cultura es de consumo masivo, que puede ser utilizado de diferentes formas, a diferentes horas, lo ubica en un mercado de alto crecimiento.
- ✚ Identificación de alternativas. El presente plan de negocios busca identificar estrategias de marketing para posicionar a Pastelpan en el sector, y ubicarlo como la primera alternativa de compra.
- ✚ Evaluación de Alternativas. Los puntos a trabajar serán calidad, frescura, sabor, precio accesible, servicio y nuevo horario de atención.
- ✚ Selección. Pastelpan está compitiendo directamente con 6 panaderías, de las cuales N.N (Se ha identificado así debido a que no tiene nombre), Chiriboga y El Niño son los principales competidores.
- ✚ Comportamiento Posventa. Lograr un consumidor satisfecho que se convierta en un cliente.

##### 3.1.1 Selección del mercado objetivo

Partiendo del ambiente macro y micro, luego de realizado un análisis cualitativo y cuantitativo de la competencia, de las panaderías del sector Guasmo Sur, que muestran un nivel similar en cuanto a calidad, limpieza, frescura del producto y precio, se identificó que los principales competidores de Pastelpan son El Niño, Chiriboga y una panadería que no tiene nombre, a la cual para factor del presente estudio identificaremos como N.N. Las panaderías Pan de Oro, Jennifer, y Don Pedro de acuerdo a los mismos resultados no representan mayor competencia en este mercado, sin embargo se presentan como importantes restadoras de clientes a Pastelpan.

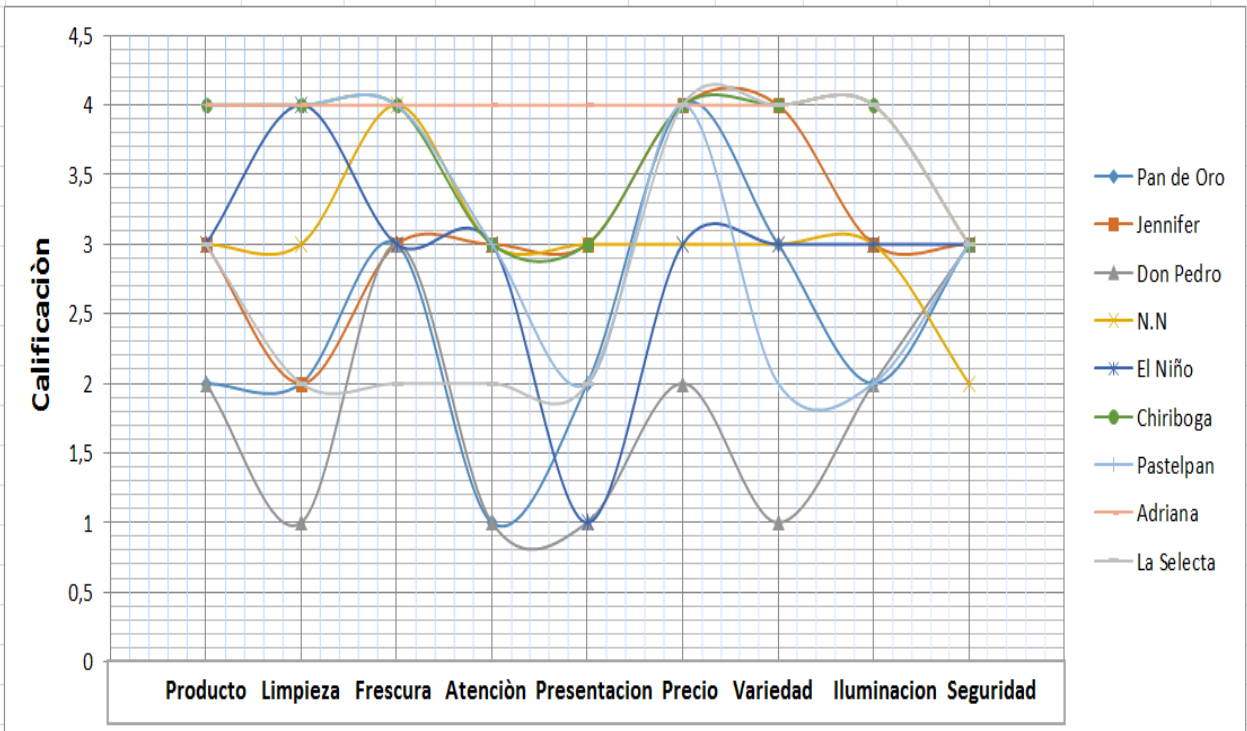
Por otro lado se identificó a dos panaderías cuyo formato es similar al plan de negocios propuesto: Adriana y La Selecta; las cuales se asemejan en precios, variedad, ambientación, seguridad, y calidad, aspectos en los cuales en los días de las respectivas visitas, se detectó que no sucede lo mismo con la frescura del producto, calidad de atención, presentación del personal y limpieza, donde Adriana presenta una considerable diferencia en relación a La Selecta. A criterio de las autoras esto se debería que en la pastelería Adriana se podemos decir que se debe a que Adriana se implementa mayores controles por parte de sus propietarios, quienes constantemente están supervisando en todos los locales.

Para cuantificar lo observado en las visitas a las panaderías, se diseñó la siguiente tabla de calificación, donde:

- 1= Malo
- 2=Regular
- 3=Bueno
- 4=Excelente

Estas calificaciones se detallan en la matriz de perfil competitivo Tabla 3, con su respectivo gráfico según figura 10.

**Figura 10.** Gráfico Perfil Competitivo



Fuente y elaborado por: Las Autoras.

**Tabla 3.** Matriz de Perfil Competitivo

Calificación de panaderías del sector								Panaderías con formatos similares al plan de negocios de Pastelpan.	
	Pan de Oro	Jennifer	Don Pedro	N.N	El Niño	Chiriboga	Pastelpan	Adriana	La Selecta
Calidad del Producto	2	3	2	3	3	4	4	4	3
Limpieza	2	2	1	3	4	4	4	4	2
Frescura del Producto	3	3	3	4	3	4	4	4	2
Calidad de Atención	1	3	1	3	3	3	3	4	2
Presentación del Local y personal	2	3	1	3	1	3	2	4	2
Precio Justo	4	4	2	3	3	4	4	4	4
Variedad del Producto	3	4	1	3	3	4	2	4	4
Iluminación del local	2	3	2	3	3	4	2	4	4
Seguridad	3	3	3	2	3	3	3	3	3

Fuente y elaborado por: Las Autoras.

### 3.1.2 Variables dependientes e independientes

La Tabla 4 detalla las variables independientes y la variable dependiente del plan de negocios de Pastelpan.

**Tabla 4.** Variables Dependientes e Independientes.

<b>Variable independiente</b>	<b>Variabes dependientes</b>
Diseñar un plan de negocios que le permita a Pastelpan reforzar y ampliar su línea de productos, para mejorar su presencia competitiva en el sector.	Facilitar un plan de capacitación a los colaboradores sobre atención y servicio al cliente, y elaboración de productos.
	Evaluar una estrategia publicitaria de bajo costo, que permita dar a conocer las nuevas líneas de productos.
	Implementar en un corto plazo un sistema administrativo para controlar todos los procesos del negocio.
	Diversificar y ampliar la línea de productos de panadería y cafetería, con miras a incrementar los ingresos del negocio.
	Aplicar un plan de negocios, para que Pastelpan alcance un mejor nivel de productividad.

*Fuente y elaborado por: Las Autoras.*

### 3.2 Metodología

El presente plan de negocios busca la aplicación de herramientas que permitan conocer las costumbres, situaciones y actitudes de las personas, para determinar qué productos ofrecer dentro de la expansión y diversificación de la línea de productos, la fijación de precios, métodos publicitarios, ubicación, el servicio adecuado, entre otros.

La recopilación de esta información se hará mediante datos primarios y datos secundarios. Para la obtención de datos primarios se va a trabajar con:

- ✚ Enfoque de investigación
- ✚ Método de contacto
- ✚ Instrumentos de investigación y
- ✚ Plan de muestreo

En cuanto al enfoque de la investigación, destaca la observación, que consiste en recopilar datos, mediante la observación de situaciones, acciones y personas pertinentes.

El método a utilizar será entrevistas personales a los actuales y potenciales clientes, mediante la técnica de la encuesta. Aquí se recogen los datos sobre la hipótesis, se resumirá la información y luego se decidirá sobre la muestra con la cual se va a trabajar.

Para obtener datos secundarios se trabajará con técnicas de investigación bibliográfica y medios electrónicos.

### 3.3 Universo muestral: Aplicación de métodos, técnicas e instrumentos.

Grupo Objetivo: Hombres, Mujeres y niños de nivel socioeconómico medio bajo, residentes en el Guasmo Sur.

La fórmula que se utilizó para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población fue el siguiente:

$$n = \frac{N*(Za)^2*p*q}{d^2*(N-1)+(Za)^2*p*q} \quad (1)$$

Donde:

N=tamaño de la muestra	92882
Za=nivel de confianza	1.64 que equivale al 90% de seguridad
P=probabilidad de éxito	0.05
q=probabilidad de fracaso	0.95
d=precisión (error máximo admisible) en este caso se estima un 3%	

Entonces, se determinó el número de familias que se debe estudiar para conocer el nivel de aceptación de la panadería-cafetería en el sector del Guasmo Sur, si se conoce que el número de personas en este sector es de 92.882 según el último censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Seguridad =95%

Precisión =3%

Probabilidad de éxito= Esta puede ser próxima al 5%, pero de no tenerse la idea, se utilizaría el valor  $p=0.5$  (50%) que maximiza el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N \cdot (Z_{\alpha})^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + (Z_{\alpha})^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

$$n = \frac{92882 \cdot (1.64)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{(0.03)^2 \cdot (92882-1) + (1.64)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$

$$n = \frac{92882 \cdot (2.6896)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{0.0009 \cdot (92881) + (2.6896)^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$

$$n = \frac{11866.23}{83.5929 + 0.127756}$$

$$n = \frac{11866.233}{83.720656}$$

$$n = 141.7360251$$

Se ha considerado, entre actuales y posibles clientes dentro del sector Guasmo Sur, a hombres y mujeres de diversas edades, quienes habitan en las cooperativas cercanas al negocio, como son; Martha de Roldós, Florida y cooperativa Guayas y Quil, que de acuerdo al censo del 2010, la población que habita en el sector sur es de 92.882, y con la aplicación de la fórmula, el tamaño muestral es de 141 personas a las cuales se debe encuestar, esta actividad proporciona datos significativos para la realización de la investigación, según muestra la figura 11.

**Figura 11.** GPS Guasmo

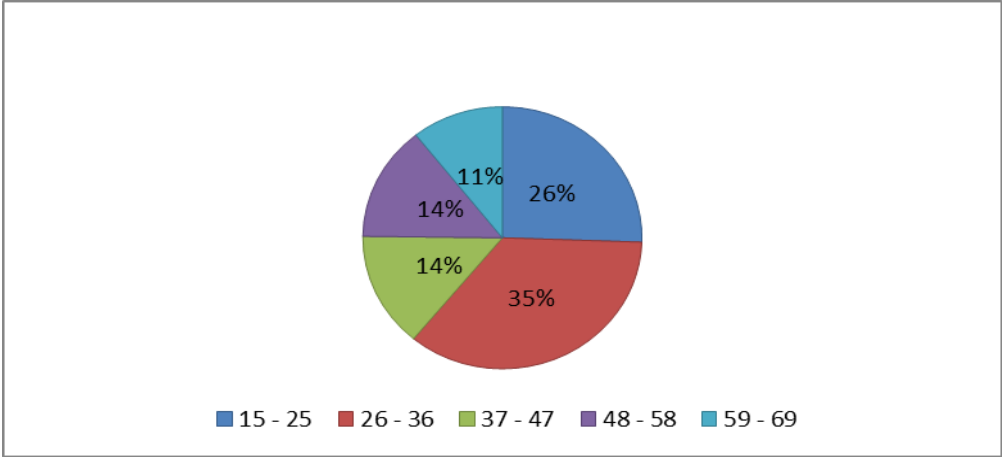


Fuente: <https://www.google.com/maps/@?dg=dbrw&newdg=1>

**3.4 Análisis de las encuestas**

De las encuestas realizadas a 141 personas se obtuvieron los siguientes resultados:

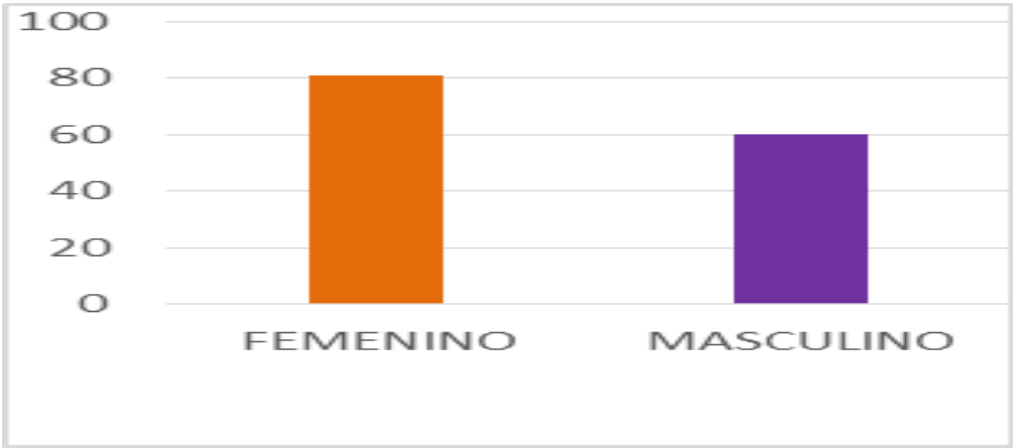
**Figura 12.** Edad de los Encuestados



*Fuente y elaboración: Las autoras*

De acuerdo a los resultados, se observa que un 35% de los encuestados se encuentra entre los 26-36 años; un 26% entre 15-25 años; un 14% entre 37-47 años; otro 14% de 48-58 años; y un 11% en personas mayores de 59 años como se observa en la figura 12.

**Figura 13.** Sexo de los encuestados



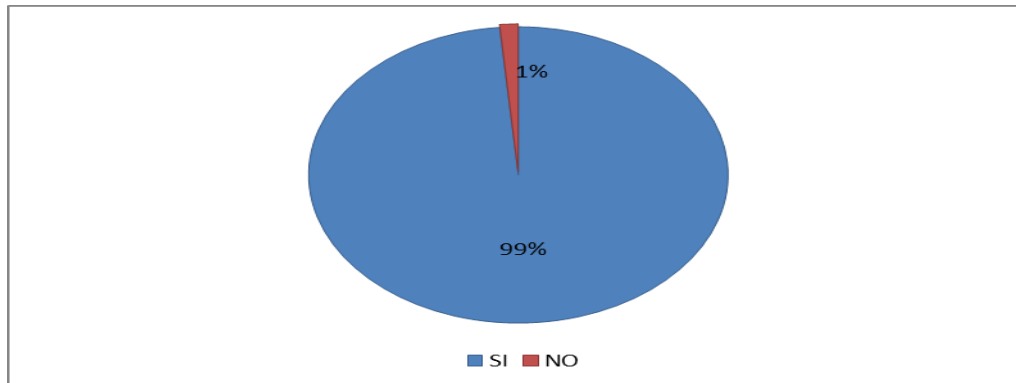
*Fuente y elaboración: Las autoras*

En la figura 13 se observa que, de los 141 encuestados se puede observar que 80 fueron mujeres y 61 hombres.



### 3.4.1.1 Pregunta 1.- ¿Piensa Ud. que la implementación de una panadería cafetería vendría bien dentro de su sector?

**Figura 14.** Implementación de panadería cafetería en el sector



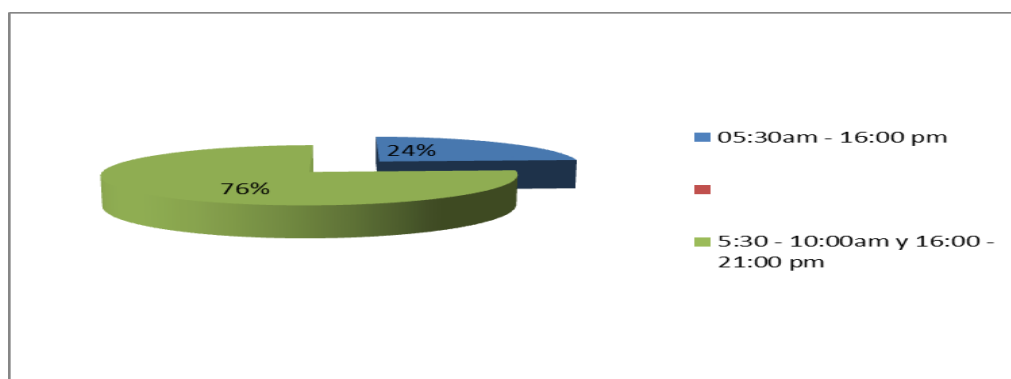
Fuente y elaboración: Las autoras

El 99% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de la panadería- cafetería, el 1% no está de acuerdo, como se observa en la figura 14.

Considerando que ninguno de los negocios del sector ofrece este servicio, y de acuerdo a este resultado, implementación resulta una buena oportunidad de negocios.

### 3.4.1.2 Pregunta 2.- ¿Qué horario considera Ud. que es el recomendable?

**Figura 15.** Horarios de atención



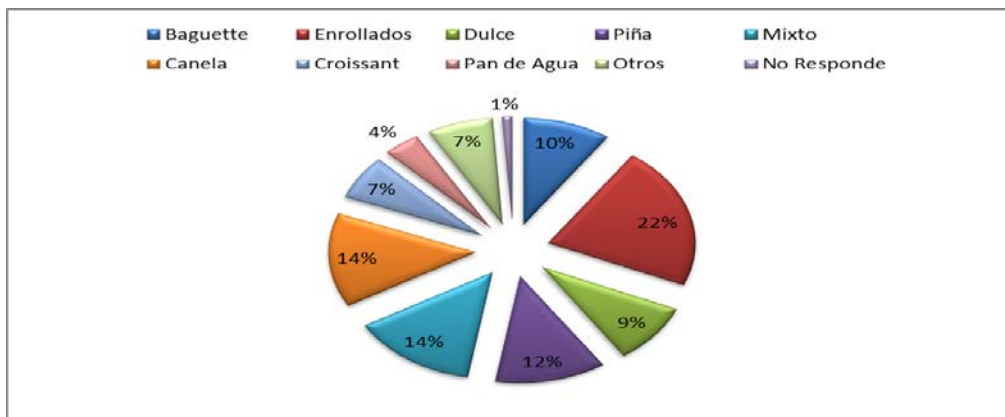
Fuente y elaboración: Las autoras

De los dos horarios planteados, el 76% de los encuestados prefieren el horario compartido de 05:30 a 10:00 y de 16:00 a 21:00, mientras que el 24% recomienda que la atención sea en horario extendido de 05:30 a 16:00, detallados en figura 15.

Se planteará como horario idóneo el de 05:30 a 10:00 y de 16:00 a 21:00 puesto que son las horas que mayor movimiento presenta este tipo de negocios.

### 3.4.1.3 Pregunta 3.- ¿Qué tipos de panes y dulces prefiere Ud.?

**Figura 16.** Panes preferidos por el consumidor

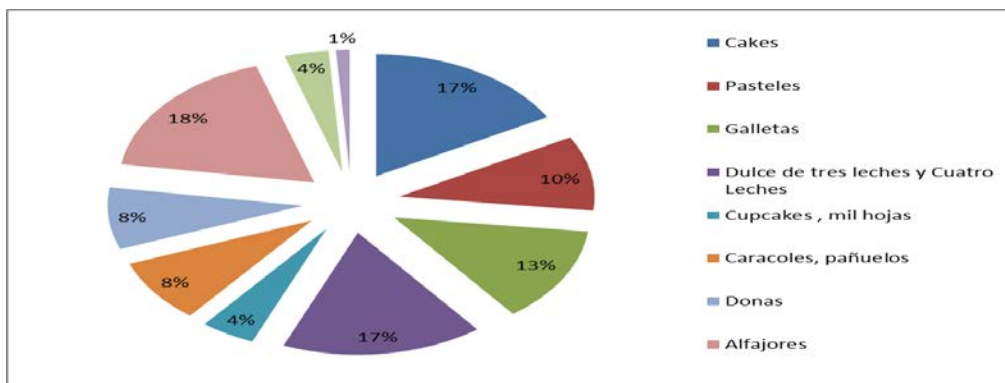


Fuente y elaboración: Las autoras

Dentro de la variedad de productos a ofrecer, según figura 16 se observa que el pan enrollado es el preferido, debido a sus formas de consumo tales como: Acompañado de una taza de café, chocolate, gaseosa, también es muy utilizado como acompañante del encebollado, entre otros. Luego están el pan de canela, pan mixto, pan de piña, baguette, pan de dulce, croissant, pan de agua, respectivamente.

De acuerdo a este resultado se identifica claramente cuáles son los productos preferidos por el consumidor dentro de esta línea, y que como ventaja de Pastelpan, los comercializa en la actualidad (enrollado, mixto). Por otro lado productos como pan de piña, canela y baguette, le van a permitir a Pastelpan expandir su línea actual con productos que al igual que lo anteriores, tienen gran acogida por el consumidor, los productos cuyo nivel de aceptación fue menor, se mantendrán porque independientemente de esto, generan ingresos, permiten mantener los clientes actuales que los consumen y tienen buena rentabilidad.

**Figura 17.** Dulces preferidos por el consumidor



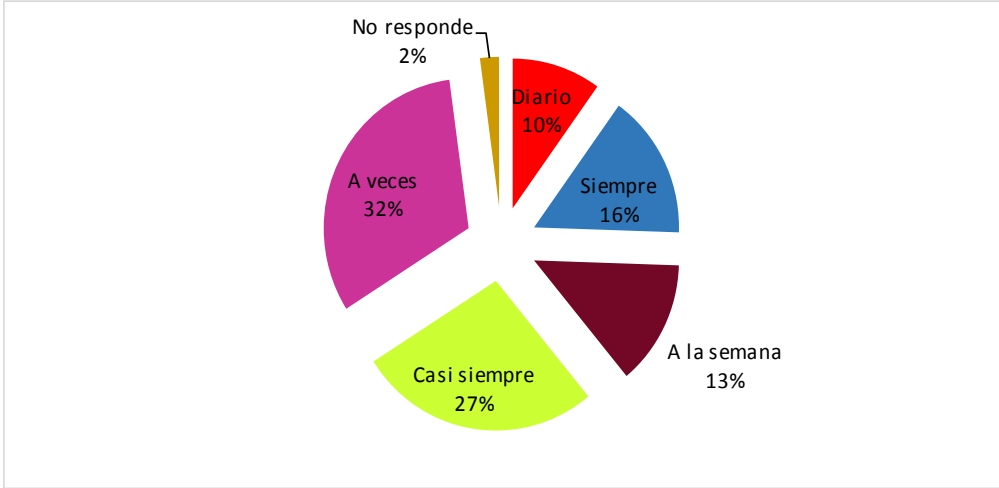
Fuente y elaboración: Las autoras.

Según el resultado de esta pregunta, de acuerdo a los resultados detallados en la figura 17, los clientes muestran mayor interés en productos como: cakes, galletas, dulce de tres y cuatro leches, alfajores y en menor grado por caracoles, donas, cupcakes.

El aporte de la línea de pastelería, es similar al de la de panadería, el consumidor muestra su interés por ciertos productos en mayor grado que en otros, ya que esta línea le da varias ventajas a Pastelpan como permitirle obtener más ingresos por ventas, atraer a nuevos clientes, mejorar su rentabilidad, en productos como cakes, galletas, alfajores, tres leches que son los más solicitados y tienden a convertirse en parte de la gama de productos bases de esta línea, mientras que otros como caracoles, pasteles y donas ingresan con el objetivo de hacer aperturar mercado, y aportar ingresos.

**3.4.1.4 Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia consume los productos antes mencionados?**

**Figura 18.** Frecuencia de Consumo



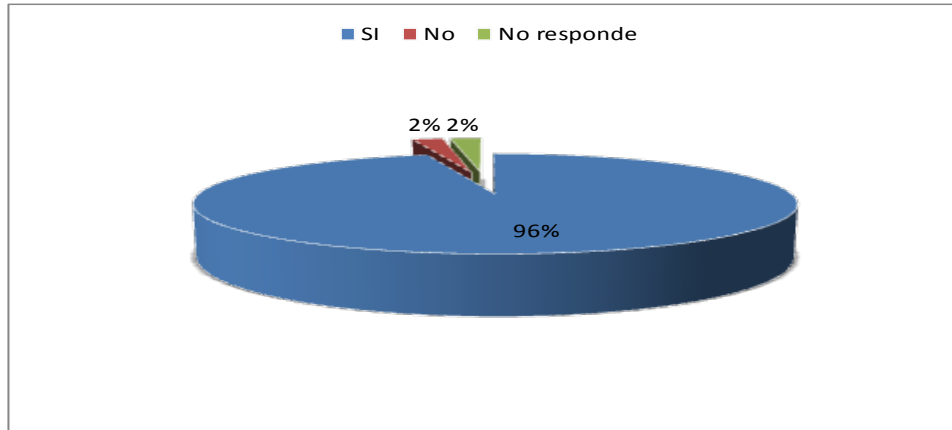
Fuente y elaboración: Las autoras

En cuanto a las personas encuestadas cercanas al sector, el 25% aseguran que son consumidores diarios de estos productos; un 27% indica que casi siempre los consume, un 32% indica que sus compras serán en menor frecuencia que las anteriores o solo estarían dispuestos a hacerlo en ocasiones especiales, un 13% lo harán eventualmente, y un 2% no responde, como muestra la figura 18.

Con estos resultados se identifica que los encuestados son clientes potenciales, lo que es un buen indicador para Pastelpan, respecto del 32% que lo hace para ocasiones especiales y el 13% que hacen sus compras una vez a la semana, se va desarrollar la sección pastelería, con tortas y bocaditos según las necesidades del consumidor y la sección cafetería para brindar otras alternativas de productos.

### 3.4.1.5 Pregunta 5.- ¿Le gustaría que ofreciéramos diversos tipos de bebidas calientes y frías?

**Figura 19.** Bebidas Frías y Calientes



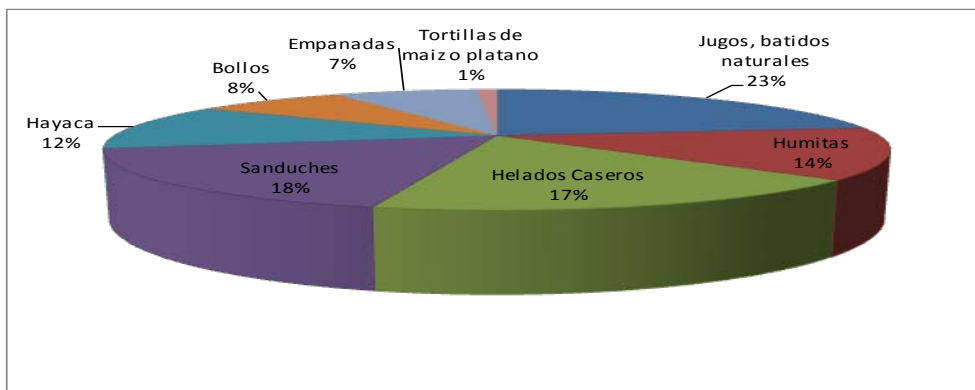
Fuente y elaboración: Las autoras

El 96% de los encuestados, según figura 19, considera que el ofrecer bebidas calientes y frías es una muy buena opción, el 2% no está de acuerdo puesto que lo considera innecesario y el 2% restante prefiere no opinar.

Considerando el 96% de aprobación de esta pregunta ingresarían al portafolio de Pastelpan bebidas frías como gaseosas, jugos, aguas, y bebidas calientes como café, y aguas aromáticas.

### 3.4.1.6 Pregunta 6.- ¿Además de panes y dulces que otro producto le parece bien en nuestro menú?

**Figura 20.** Expansión de la Línea de Productos



Fuente y elaboración: Las autoras

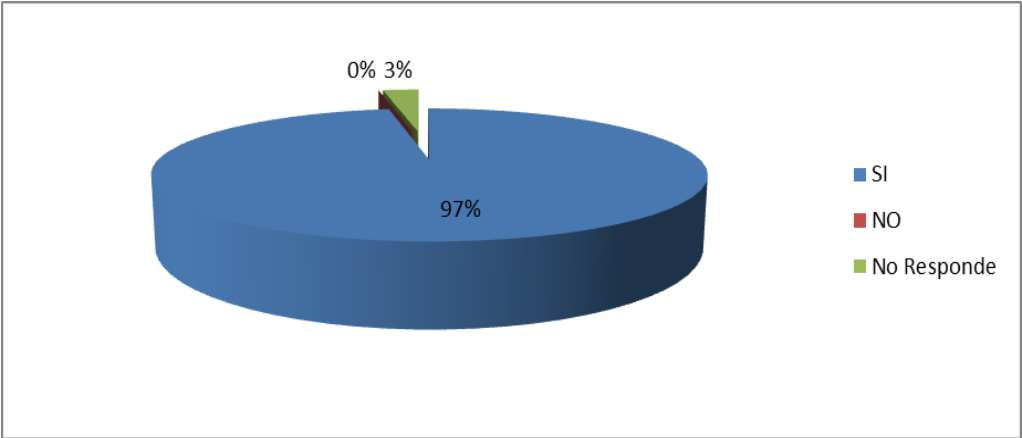
De la variedad de productos ofrecida dentro de la sección cafetería, los jugos naturales, helados caseros y sándwiches logran la mayor preferencia del consumidor, seguidos de las

humitas y hayacas con un menor valor, mientras que con una mínima acogida se muestran los bollos, empanadas y tortillas de maíz y plátanos, representados en la figura 20.

Los productos de mayor aceptación ingresarían al portafolio de la sección cafetía, mientras que productos como humitas, bollos, hayacas lo harán en cantidades mínimas, y de acuerdo a la venta se podrían alternar entre los días de la semana, mientras que tortillas de maíz o plátano no ingresan al portafolio de Pastelpan.

**3.4.1.7 Pregunta 7.- ¿Está de acuerdo que tengamos un área dentro de nuestro local donde pueda disfrutar sus productos?**

**Figura 21.** Área de Consumo



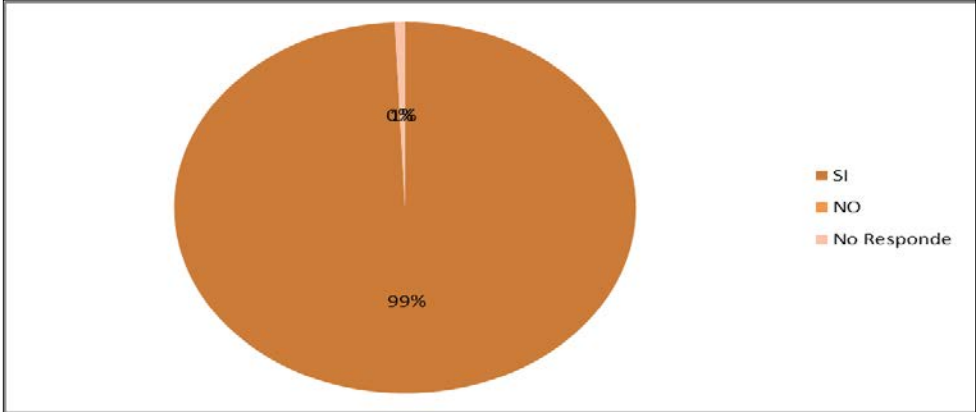
*Fuente y elaboración: Las autoras*

El 96% de los encuestados asegura que el contar con un área donde puedan disfrutar los productos es parte de un buen servicio, y el 4% no responde ante la pregunta realizada, diferencias que se observan en la figura 21.

La reestructuración física de Pastelpan se encontraría dentro de la inversión inicial, puesto que la encuesta ratifica que el disponer de un lugar para que los clientes puedan disfrutar sus productos es parte también de un buen servicio y ayuda mucho a la venta.

**3.4.1.8 Pregunta 8.- ¿Le gustaría que ofreciéramos tortas y bocaditos para ocasiones especiales?**

**Figura 22.** Oferta de Tortas y Bocaditos



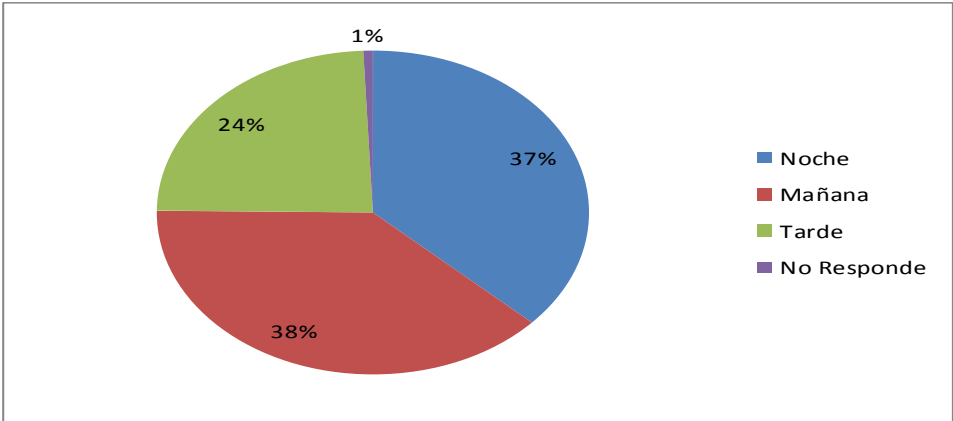
Fuente y elaboración: Las autoras

Los encuestados responden positivamente ante la opción del ofrecimiento de tortas y bocaditos, con un 99%, como se observa en la figura 22, lo cual cubre casi en su totalidad a los participantes, debido a la importancia de adquirir este tipo de productos en ocasiones especiales, y el 1% simplemente no responde.

Se dará al cliente la ventaja de poder adquirir sus tortas y bocaditos de acuerdo a sus gustos y/o preferencias, se trabajará con masas y decoraciones básicas y si el cliente solicita variaciones se las podrá hacer.

**3.4.1.9 Pregunta 9.- ¿En qué momento del día le gustaría asistir a la cafetería?**

**Figura 23.** Horas de Preferencia



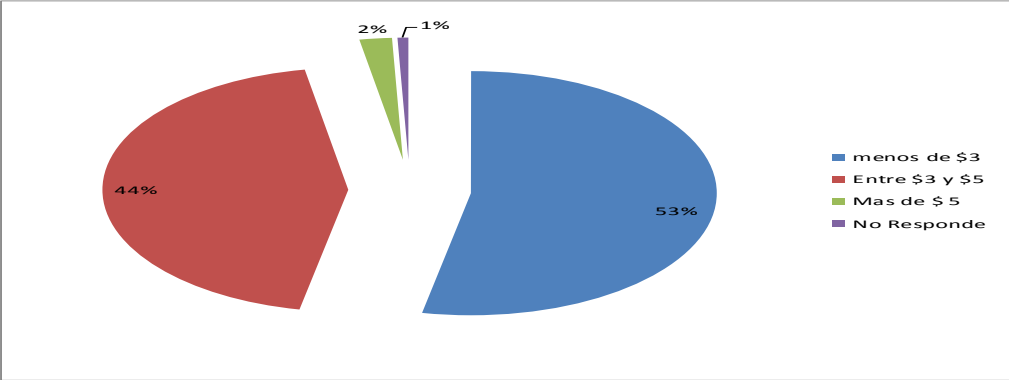
Fuente y elaboración: Las autoras

Según la pregunta formulada, las horas de mayor consumo se dieron en la mañana con un 38% y en la noche un 37%; según figura 23, y esta concuerda con la segunda pregunta de la encuesta que plantea un horario partido para atención y ventas, es decir que la mayor afluencia de personas se da en esas horas, mientras que las tardes esto disminuye con 24%, y el 1% prefiere no responder.

De allí que se trabajará con el horario compartido porque resulta ventajoso, por las ventas y por el control de los recursos.

**3.4.1.10 Pregunta 10.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por los productos de la cafetería?**

**Figura 24.** Valor a Pagar



Fuente y elaboración: Las autoras

Un 53% de los encuestados responde que los valores de venta de las nuevas líneas de productos deben ser inferiores a \$3, un 43% entre \$3 y \$5 y solo un 2% mayor a \$5, detallados en la figura 24.

De acuerdo al mercado meta que corresponde a un nivel económico bajo se establecerán precios inferiores a \$3 por productos, de los cuales entran todo lo que tiene que ver con productos de panadería y pastelería excepto el caso de productos para ocasiones especiales, que se refieren a tortas y bocaditos.

**3.5 Conclusión de la investigación**

Como conclusión de la encuesta realizada el proyecto a ejecutar muestra una gran aceptación dentro del sector Guasmo Sur Cooperativa Florida 2, debido a que en la actualidad no se cuenta con negocios que ofrezcan este tipo de servicios, lo cual aporta significativamente al mejoramiento y crecimiento del lugar.

Actuales y potenciales consumidores concuerdan en que los horarios de doble jornada son los más convenientes, y que ampliar la gama de productos, con el ingreso de la sección cafetería, y eventos especiales como son tortas y bocaditos, la ampliación de la actual línea de

productos, el disponer un espacio para el consumo y que los valores que se aplican están dentro de su alcance económico, les permitirá acceder a un servicio y productos de excelente calidad a un bajo costo.

Sin duda los productos de panadería tienen un alto grado de consumo y preferencia entre los habitantes de Ecuador, sean estos de sal o dulce, ya que forman parte de la tradición, más todos los beneficios que ofrece el presente plan de negocios, garantizarían a los propietarios de Pastelpan un óptimo resultado.

### **3.6 Verificación de hipótesis**

La verificación de las cuatro hipótesis planteadas se desarrolla a continuación:

#### **3.6.1 La adquisición de equipos nuevos proporcionará una mayor rentabilidad al reducir tiempo y costos.**

Actualmente Pastelpan realiza su actividad con un horno de 10 latas (espacios) de 35x70 cm, en las cuales se pueden colocar 25 panes por lata, debido al deterioro del horno, se utiliza 6 espacios, es decir que hornea 150 panes en 30 minutos, que dura su cocción. De acuerdo a lo proyectado diariamente entre panes, dulces, bocaditos y tortas, con el horno actual se estima que aquella producción se lograría en 2,22 horas de tiempo empleado por parte del trabajador (mano de obra), según muestra la tabla 5, además de las fallas técnicas y el peligro que representa su uso.

En cuanto a la adquisición de un nuevo horno bajo las mismas especificaciones de 10 latas, hábiles en su totalidad, con capacidad de hornear 250 unidades de pan, se estima que se efectuará en 1,33 horas de tiempo, empleado por el trabajador que se detalla en la tabla 6, esto quiere decir que proporciona un ahorro de 1 hora de trabajo aproximadamente, lo cual representa en términos financieros \$1,64 de ahorro en mano de obra diariamente y al año \$600 que benefician a la empresa, ya que en ese tiempo el colaborador realizará otras actividades y así se aprovecha el tiempo y el espacio del horno.

Por consiguiente, es necesario la compra de un horno a gas, para la implementación del proyecto, se recomienda un horno nuevo con capacidad de 10 latas de 35x70 cm, en las que se puede hornear 25 panes por lata que tiene su capacidad completa a utilizar de 250 unidades representadas en pan, lo cual da una ventaja de 100 unidades más sobre el equipo actual. Con el equipo nuevo se producirá más en menos tiempo, lo cual conviene al negocio.

Además del horno, también es necesario una batidora con capacidad de 4 litros, está será utilizada para elaborar productos de pastelería especialmente, ya que hace algún tiempo se dejó de producir aquellas delicias y se pretende variar la línea de productos.

El uso de una amasadora facilitará y modernizará el proceso productivo, se ahorraría tiempo en mano de obra, es decir los 150 minutos, utilizados en amasado manual de lo proyectado, se reduce hasta un 50% minutos de amasado utilizando máquina.

Entre los equipos que se proyecta implementar, también se nombran; una refrigeradora panorámica para conservación de productos, Pastelpan requiere una vitrina pastelera para exhibición de tortas y dulces, entre las herramientas también se detallan una gradillera con capacidad de 15 latas ya que se debe reforzar la capacidad de perchado actual mientras leuda



el pan, ya que un aumento de producción estimada, necesita mayor capacidad de almacenaje, la mesa de trabajo y balanza digital, es cuestión de equipamiento en el área productiva.

Si bien es cierto adquirir algunos de los nuevos equipos aumentarán el consumo de energía, lo cual está comprendido dentro de la proyección pero a su mismo tiempo se mejorará los procesos y capacidad de producir.

Mientras se ahorre en tiempo de mano de obra, será mayor la capacidad de producción por parte del trabajador dentro de las mismas horas laborables. Lo que indica favorable para la empresa al momento de reducir costos y tiempo, y así aumentar su rentabilidad.

**Tabla 5.** Capacidad Proyectada con Horno Actual

<b>CAPACIDAD PROYECTADA CON HORNO ACTUAL</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>HORAS HORNO</b>	<b>CAPACIDAD MÁXIMA/HORNO POR UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD DE UNIDADES PROYECTADAS</b>	<b>CONVERSIÓN A UNIDADES DE PANES</b>	<b>PORCENTAJE DE ESPACIO UTILIZADO/HORNO</b>	<b>TIEMPO EMPLEADO (HORAS)</b>
pan mixto	0,5	150,00	50,00	50,00	33%	0,17
pan dulce	0,33	150,00	50,00	50,00	33%	0,11
pan integral	0,42	150,00	25,00	25,00	17%	0,07
pan enrollado	0,5	150,00	350,00	350,00	233%	1,17
pan baguet	0,50	150,00	10,00	10,00	7%	0,03
pan piña	0,42	150,00	15,00	15,00	10%	0,04
pan agua	0,5	150,00	20,00	20,00	13%	0,07
pan canela	0,42	150,00	15,00	15,00	10%	0,04
pan croissant	0,5	150,00	20,00	20,00	13%	0,07
alfajores	0,33	150,00	7,00	4,38	3%	0,01
galletas	0,33	150,00	10,00	4,38	3%	0,01
caracoles	0,33	150,00	7,00	8,75	6%	0,02
donas	0,33	150,00	5,00	6,25	4%	0,01
pasteles	0,33	150,00	4,00	5,00	3%	0,01
bizcocho	0,5	150,00	7,00	17,50	12%	0,06
cupcakes	0,5	150,00	10,00	10,00	7%	0,03
tortas	0,75	150,00	2,00	25,00	17%	0,13
bocaditos/crema	0,5	150,00	50,00	17,86	12%	0,06
bocaditos/carne	0,5	150,00	50,00	17,86	12%	0,06
bocaditos/pollo	0,5	150,00	50,00	17,86	12%	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>757,00</b>	<b>689,82</b>		<b>2,22</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

**Tabla 6.** Capacidad Proyectada con el uso del horno nuevo.

<b>CAPACIDAD PROYECTA CON HORNO NUEVO</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>HORAS HORNO/PRODUCTO</b>	<b>CAPACIDAD MÁXIMA/HORNO POR UNIDADES/PAN</b>	<b>CANTIDAD PROYECTADA</b>	<b>CONVERSIÓN A UNIDADES DE PANES</b>	<b>PORCENTAJE DE ESPACIO UTILIZADO/HORNO</b>	<b>TIEMPO EMPLEADO (HORAS)</b>
pan mixto	0,5	250,00	50,00	50,00	20%	0,10
pan dulce	0,33	250,00	50,00	50,00	20%	0,07
pan integral	0,42	250,00	25,00	25,00	10%	0,04
pan enrollado	0,5	250,00	350,00	350,00	140%	0,70
pan baguet	0,50	250,00	10,00	10,00	4%	0,02
pan piña	0,42	250,00	15,00	15,00	6%	0,03
pan agua	0,5	250,00	20,00	20,00	8%	0,04
pan canela	0,42	250,00	15,00	15,00	6%	0,03
pan croissant	0,5	250,00	20,00	20,00	8%	0,04
alfajores	0,33	250,00	7,00	4,38	2%	0,01
galletas	0,33	250,00	10,00	4,38	2%	0,01
caracoles	0,33	250,00	7,00	8,75	4%	0,01
donas	0,33	250,00	5,00	6,25	3%	0,01
pasteles	0,33	250,00	4,00	5,00	2%	0,01
bizcocho	0,5	250,00	7,00	17,50	7%	0,04
cupcakes	0,5	250,00	10,00	10,00	4%	0,02
tortas	0,75	250,00	2,00	25,00	10%	0,08
bocaditos/crema	0,5	250,00	50,00	17,86	7%	0,04
bocaditos/carne	0,5	250,00	50,00	17,86	7%	0,04
bocaditos/pollo	0,5	250,00	50,00	17,86	7%	0,04
<b>TOTAL</b>			<b>757,00</b>	<b>689,82</b>		<b>1,33</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

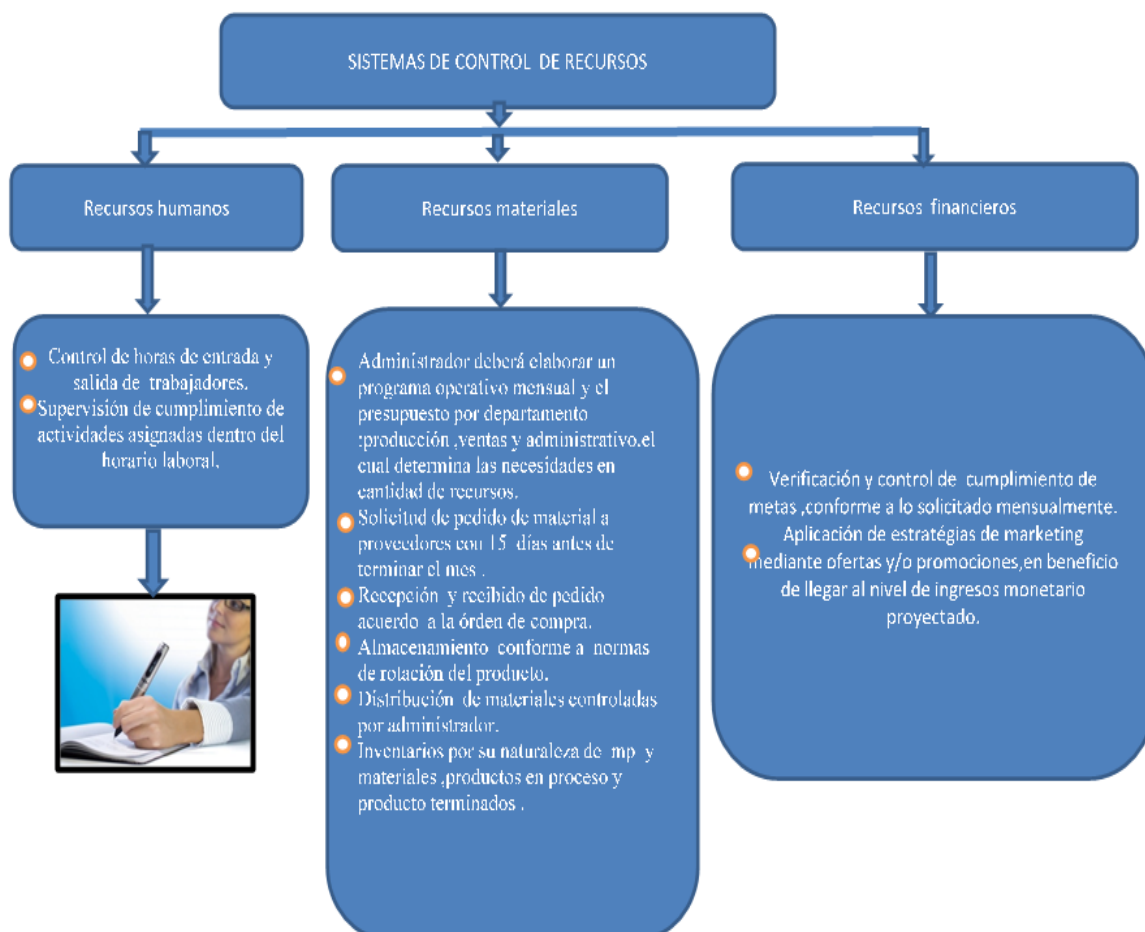
### 3.6.2 El diseño de un sistema de control evitará el mal manejo de los recursos.

El manejo inadecuado de los recursos humanos materiales y financieros, ha provocado que Pastelpan, desde el inicio de sus actividades, no haya mejorado su posición dentro del mercado comercial.

Los recursos son los medios o elementos que requiere cualquier negocio para su correcto y eficiente funcionamiento, porque constituyen la capacidad del mismo.

De manera que es necesario realizar proyecciones mensuales y anuales e informes, que determinen los recursos a utilizarse por las diferentes áreas y cualquier tipo de anomalía concerniente al negocio; además coordinar las actividades en término de tiempo y verificar su cumplimiento, tal como se muestra en la figura 25, Pastelpan logrará elevar con mayores ingresos y satisfacción, en menos tiempo de lo proyectado. Al controlar los recursos, se otorgará el cumplimiento de los objetivos establecidos satisfactoriamente.

Figura 25. Sistema de Control



Fuente y elaboración: Las autoras

### **3.6.3 Las estrategias de productos y servicios permitirán captar mayor cantidad de consumidores.**

Las estrategias de Marketing se desarrollarán a través de estrategias AIDA, generando Atención, Interés, Deseo y Acción hacia la compra.

Se presentan:

#### **Análisis D.A.F.O**

Estrategia Ofensiva

Potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades.

Estrategia Defensiva

Potenciar fortalezas para defenderse de los efectos de las amenazas.

Estrategia de Adaptación

Superar debilidades para aprovechar oportunidades.

Estrategia Supervivencia.

Superar debilidades.

Se hará una evaluación constante o retroalimentación del despunte que tenga el punto de venta, para corregir errores a tiempo.

Estrategia a nivel de posicionamiento.

Estrategia a nivel de negocio.

#### **Estrategias para cada uno de los componentes de la mezcla promocional.**

Respecto del análisis F.O.D.A, este se encuentra desarrollado en la tabla 9 del capítulo 4 del plan de negocios.

Como parte de las estrategias el plan de negocios plantea mantener la línea actual de Pastelpan, como es la panadería pero reforzándolo en aspectos cruciales que le garanticen mantenerse en el mercado, con un nuevo enfoque, variedad de productos, nuevas líneas y una fresca y moderna imagen.

Posicionamiento a través de **calidad, servicio y precio.**

Creación y desarrollo de marca a través de expansión y diversificación relacionada.

Ubicación conocida en el sector Guasmo Sur.

Promoción y publicidad será trabajada a través de degustaciones de productos específicos.

Diseño publicitario y en infraestructura significativo, creíble, y distinto de la competencia.

Establecimiento de conocimientos y habilidades requeridas de los colaboradores para entregar los productos y servicios con la calidad, cantidad y rendimiento esperados.

### 3.6.4 La diversificación y ampliación de líneas de productos generará mayores ingresos.

**Tabla 7.** Reporte de Ingresos y Rentabilidad con Ampliación de Línea de Productos

PRODUCTOS	COSTOS			INGRESOS POR VENTAS				RENT
	Anual	Costo Unitario de Producc.	COSTO TOTAL	P.V.P	P.V.P TOTAL	UTD	UTILIDAD TOTAL	
<b>SECCIÓN PANADERÍA</b>								
Pan enrollado	126000	\$ 0,06	\$ 7.648,20	\$ 0,10	\$ 12.600,00	\$ 0,04	\$ 4.951,80	64,74%
pan baguette	4260	\$ 0,22	\$ 937,20	\$ 0,50	\$ 2.130,00	\$ 0,28	\$ 1.192,80	127,27%
pan de dulce	18000	\$ 0,05	\$ 898,20	\$ 0,10	\$ 1.800,00	\$ 0,05	\$ 901,80	100,40%
pan de piña	6390	\$ 0,22	\$ 1.378,69	\$ 0,25	\$ 1.597,50	\$ 0,03	\$ 218,81	15,87%
Croissant	7200	\$ 0,11	\$ 792,00	\$ 0,20	\$ 1.440,00	\$ 0,09	\$ 648,00	81,82%
pan integral	9000	\$ 0,05	\$ 450,00	\$ 0,10	\$ 900,00	\$ 0,05	\$ 450,00	100,00%
pan de agua	7200	\$ 0,07	\$ 504,00	\$ 0,15	\$ 1.080,00	\$ 0,08	\$ 576,00	114,29%
pan de canela	5400	\$ 0,16	\$ 864,00	\$ 0,30	\$ 1.620,00	\$ 0,14	\$ 756,00	87,50%
pan mixto	18000	\$ 0,04	\$ 720,00	\$ 0,10	\$ 1.800,00	\$ 0,06	\$ 1.080,00	150,00%
<b>TOTAL</b>	<b>201450</b>	<b>\$ 0,98</b>	<b>\$ 14.192,29</b>	<b>\$ 1,80</b>	<b>\$ 24.967,50</b>	<b>\$ 0,82</b>	<b>\$ 10.775,21</b>	<b>84,36%</b>
<b>SECCIÓN PASTERERÍA</b>								
Alfajores	3510	\$ 0,08	\$ 280,80	\$ 0,15	\$ 526,50	\$ 0,07	\$ 245,70	87,50%
Galletas	5250	\$ 0,05	\$ 260,40	\$ 0,10	\$ 525,01	\$ 0,05	\$ 264,60	101,61%
Caracoles	2850	\$ 0,26	\$ 741,00	\$ 0,50	\$ 1.425,00	\$ 0,24	\$ 684,00	92,31%
Donas	1800	\$ 0,24	\$ 432,00	\$ 0,50	\$ 900,00	\$ 0,26	\$ 468,00	108,33%
Pasteles	3510	\$ 0,13	\$ 442,26	\$ 0,50	\$ 1.755,00	\$ 0,37	\$ 1.312,74	296,83%
dulce de tres leches	1770	\$ 1,46	\$ 2.584,20	\$ 2,50	\$ 4.425,00	\$ 1,04	\$ 1.840,80	71,23%
Cup cake	4260	\$ 0,20	\$ 852,00	\$ 0,30	\$ 1.278,00	\$ 0,10	\$ 426,00	50,00%
Tortas	1050	\$ 7,15	\$ 7.507,50	\$ 12,00	\$ 12.600,00	\$ 4,85	\$ 5.092,50	67,83%
bocaditos de hojaldre con (crema)	1050	\$ 2,94	\$ 3.087,00	\$ 5,00	\$ 5.250,00	\$ 2,06	\$ 2.163,00	70,07%
bocaditos de hojaldre con (carne)	1050	\$ 2,54	\$ 2.667,00	\$ 5,00	\$ 5.250,00	\$ 2,46	\$ 2.583,00	96,85%
bocaditos de hojaldre (pollo)	1050	\$ 3,57	\$ 3.748,50	\$ 6,00	\$ 6.300,00	\$ 2,43	\$ 2.551,50	68,07%
<b>TOTAL</b>	<b>27150</b>	<b>\$ 18,62</b>	<b>\$ 22.602,66</b>	<b>\$ 32,55</b>	<b>\$ 40.234,50</b>	<b>\$ 13,93</b>	<b>\$ 17.631,84</b>	<b>74,85%</b>
<b>SECCIÓN CAFETERÍA</b>								
Bollos	1740	\$ 1,01	\$ 1.751,60	\$ 1,50	\$ 2.610,00	\$ 0,49	\$ 858,40	49,01%
batido de guineo	1740	\$ 0,49	\$ 859,56	\$ 1,00	\$ 1.740,00	\$ 0,51	\$ 880,44	102,43%
batido de aguacate	1740	\$ 0,72	\$ 1.246,71	\$ 1,25	\$ 2.175,00	\$ 0,53	\$ 928,29	74,46%
Tostadas	3540	\$ 0,43	\$ 1.514,33	\$ 0,80	\$ 2.832,00	\$ 0,37	\$ 1.317,67	87,01%
Helados	5250	\$ 0,28	\$ 1.476,56	\$ 0,50	\$ 2.625,00	\$ 0,22	\$ 1.148,44	77,78%
empanada de queso	1800	\$ 0,39	\$ 700,20	\$ 0,60	\$ 1.080,00	\$ 0,21	\$ 379,80	54,24%
empanada de pollo	1800	\$ 0,40	\$ 727,20	\$ 0,70	\$ 1.260,00	\$ 0,30	\$ 532,80	73,27%
sanduche mixto	1380	\$ 0,46	\$ 634,03	\$ 1,00	\$ 1.380,00	\$ 0,54	\$ 745,97	117,65%
sanduche de pollo	1380	\$ 0,49	\$ 673,90	\$ 1,00	\$ 1.380,00	\$ 0,51	\$ 706,10	104,78%
jugo de naranja	6900	\$ 0,27	\$ 1.838,85	\$ 0,50	\$ 3.450,00	\$ 0,23	\$ 1.611,15	87,62%
jugo de guanábana	5190	\$ 0,27	\$ 1.383,14	\$ 0,50	\$ 2.595,00	\$ 0,23	\$ 1.211,87	87,62%
agua aromática	1740	\$ 0,17	\$ 289,71	\$ 0,30	\$ 522,00	\$ 0,13	\$ 232,29	80,18%
café caliente	1800	\$ 0,31	\$ 558,00	\$ 0,50	\$ 900,00	\$ 0,19	\$ 342,00	61,29%
Humitas	1380	\$ 0,74	\$ 1.019,48	\$ 1,00	\$ 1.380,00	\$ 0,26	\$ 360,53	35,36%
<b>TOTAL</b>	<b>37380</b>	<b>\$ 6,42</b>	<b>\$ 14.673,27</b>	<b>\$ 11,15</b>	<b>\$ 25.929,00</b>	<b>\$ 4,73</b>	<b>\$ 11.255,73</b>	<b>73,81%</b>
<b>CATEGORÍA Varios</b>								
Leche	2880	\$ 0,20	\$ 576,00	\$ 0,30	\$ 864,00	\$ 0,10	\$ 288,00	50,00%
Yogurt	2520	\$ 0,65	\$ 1.638,00	\$ 0,70	\$ 1.764,00	\$ 0,05	\$ 126,00	7,69%
Huevos	10800	\$ 0,13	\$ 1.404,00	\$ 0,15	\$ 1.620,00	\$ 0,02	\$ 216,00	15,38%
agua	3600	\$ 0,20	\$ 720,00	\$ 0,30	\$ 1.080,00	\$ 0,10	\$ 360,00	50,00%
Colas	300	\$ 0,25	\$ 75,00	\$ 0,30	\$ 90,00	\$ 0,05	\$ 15,00	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20100</b>	<b>\$ 1,43</b>	<b>\$ 4.413,00</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 5.418,00</b>	<b>\$ 0,32</b>	<b>\$ 1.005,00</b>	<b>22,38%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>286080</b>	<b>\$ 27,44</b>	<b>\$ 55.881,22</b>	<b>\$ 47,25</b>	<b>\$ 96.549,00</b>	<b>\$ 19,81</b>	<b>\$ 40.667,78</b>	<b>72,21%</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

De acuerdo a las proyecciones presentadas con la ampliación de la línea de productos actual, más las líneas propuestas (pasterería, cafetería y varios), se puede observar que será de gran beneficio para Pastelpan el desarrollo del plan de negocios, no solo generará nuevos ingresos por la expansión, también atraerá a nuevos clientes e incrementará la rentabilidad por líneas y productos, como indica la tabla 7.

**Tabla 8.** Reporte de Ventas actuales

<b>SECCIÓN PANADERÍA</b>	<b>30 días</b>	<b>Anual</b>	<b>costo</b>	<b>pvp</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Rentabilidad</b>	
Pan enrollado	350	10500	4200	\$ 0,06	\$ 0,10	\$ 0,04	66,67%
pan briollo	10	300	120	\$ 0,05	\$ 0,10	\$ 0,05	100,00%
pan de dulce	50	1500	600	\$ 0,05	\$ 0,10	\$ 0,05	100,00%
pan integral	25	750	300	\$ 0,05	\$ 0,10	\$ 0,05	100,00%
pan mixto	50	1500	600	\$ 0,04	\$ 0,10	\$ 0,06	150,00%
<b>TOTAL</b>	<b>14550</b>	<b>5820</b>	<b>\$ 0,25</b>	<b>\$ 0,50</b>	<b>\$ 0,25</b>	<b>100,00%</b>	
<b>CATEGORÍA TERCEROS</b>							
Leche	8	240	96	\$ 0,20	\$ 0,30	\$ 0,10	50,00%
Yogurt	7	210	84	\$ 0,65	\$ 0,70	\$ 0,05	7,69%
Huevos	30	900	360	\$ 0,13	\$ 0,15	\$ 0,02	15,38%
agua	10	300	120	\$ 0,20	\$ 0,30	\$ 0,10	50,00%
Colas	10	300	120	\$ 0,25	\$ 0,30	\$ 0,05	20,00%
<b>TOTALES</b>	<b>1950</b>	<b>780</b>	<b>\$ 1,43</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 0,32</b>	<b>22,38%</b>	

*Fuente y elaboración: Las autoras*

La tabla 8 muestra las ventas actuales de Pastelpan, podemos observar que existe una gran diferencia con la proyección del plan de negocios en cuanto a ventas, utilidad, y rentabilidad de las respectivas líneas de productos, por lo tanto existe una muy buena oportunidad de negocios para los propietarios. El desarrollo de la propuesta de expansión, diversificación, con sus respectivas líneas de productos y estrategias, se encuentra en el capítulo 4 del presente plan de negocios.

### **3.7 Recursos instrumentales**

Los instrumentos utilizados fueron: contenidos bibliográficos, páginas web, esferos, recolección de datos, entrevistas, y la técnica de la observación.

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO

#### 4.1 Diagnóstico organizacional

Partiendo del enfoque de la planificación estratégica, el presente plan de negocios busca ofrecer los beneficios de contar con una panadería-cafetería, que brinde calidad y servicio precisos, buenos precios, variedad, buen ambiente, que busca hacerse conocer a través de la buena publicidad de sus clientes con una fresca y renovada imagen, como referencia la figura 1 del capítulo 2.

##### 4.1.1 Misión

La Misión de Pastelpan, luego de las observaciones realizadas y cambiar el nombre, fue definida en un término que no está limitado a productos, sino orientada al consumidor y a valor a los clientes y empleados, en un enfoque social y en base al plan de negocios. La misión de la empresa es:

Ofrecer variedad y exquisito sabor, con un servicio ágil, que ofrece productos de calidad, servicio, imagen, y excelente trato al cliente e integrar a los trabajadores y hacer propicio el desarrollo personal y profesional.

##### 4.1.2 Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes, como líderes del mercado, en el sector donde estemos ubicados, por la calidad de nuestros productos, y la grata experiencia de compra.

En un plazo de 5 años crecer en ventas, y generar nuevas fuentes de trabajo, con la apertura de nuevos locales.

##### 4.1.3 Objetivo corporativo

- ✚ Satisfacción de los clientes internos y externos: Se refiere a cumplir fielmente con colaboradores, empleados y consumidores en todo lo que respecta a sus beneficios y derechos.

##### 4.1.4 Valores Corporativos

- ✚ Calidad: Superioridad sobre otros, características de distinción.
- ✚ Servicio: Gestión que realiza la empresa para lograr satisfacción al usuario del mismo.
- ✚ Eficiencia: Muestra la capacidad para realizar o cumplir con una o varias funciones.
- ✚ Respeto: Consideración o aprecio que se da al ser humano.

- ✚ Honestidad y ética: Legalidad y comportamiento adecuado y propio, mostrado a los demás.
- ✚ Compromiso con el equipo de trabajo y los resultados: Hacer de Pastelpan una familia entre los que participan de este gran negocio, haciendo parte de sus frutos y esfuerzos a cada uno.

#### **4.1.5 Estrategias**

##### **4.1.5.1 La estrategia a nivel de posicionamiento será MÁS POR LO MISMO.**

En este punto, el negocio se enfoca hacia una estrategia de precio, para lo cual procurará mantener los valores de productos actuales y en cuanto a los de introducción o lanzamiento deberán ser basados sobre los precios de mercado, apoyados de un buen servicio y calidad logrará que el consumidor prefiera Pastelpan.

##### **4.1.5.2 A nivel de negocio se utilizará la estrategia de la diferenciación.**

Esto se hará mediante la entrega al cliente de un mejor servicio, mayor calidad, nuevo ambiente, mayores opciones de productos, partiendo desde el compromiso con el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, ya que ellos son quienes ayudaran a conseguir los objetivos.

#### **4.1.6 Políticas**

- ✚ Capacitación constante en cuanto a productos y servicios.
- ✚ Pago puntual y justo a los colaboradores.
- ✚ Flexibilidad de horarios para quienes demuestren entrega en sus labores.
- ✚ Reconocimiento al trabajo bien hecho (bonos).

#### **4.1.7 Ventaja competitiva**

Cumplir con todas las expectativas del cliente, haciendo que este se sienta como en casa, siempre que esté dentro del alcance del negocio, en cuanto a productos y servicios. (Si el cliente solicita algo que el negocio no lo ofrece, pero que puede hacerlo, se tratará de hacerlo).

### **4.2 Análisis D.A.F.O**

#### **4.2.1 Análisis interno y externo**

En la tabla 9, se detallan las fortalezas y debilidades que tiene el negocio, así como también las amenazas y oportunidades con las cuales se enfrenta el mismo.



**Tabla 9.** Análisis D.A.F.O

<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
Mano de obra propia y calificada	Nuevos en el mercado de Coop. La Florida, según la propuesta de Cafetería.
Productos adaptados a posibles cambios o necesidades del cliente	Limitación de recursos financieros
Capacidad para diversificar nuestros productos actuales	Falta de experiencia en emprendimiento
Target amplio	Alto costos de producción por falta de tecnología
Local propio con ubicación esquinera	Local muy pequeño
Filosofía de calidad	Horarios de atención limitados
<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
Participación y compromiso de los colaboradores en generación de ideas	Fuerte competencia en el mercado de panaderías
A futuro tener una ubicación privilegiada en un sector de alta rotación comercial.	Tasas de interés altas que impidan una mayor inversión en el negocio.
Target público en general.	Ubicación en Sector Riesgoso
Ingreso al portafolio de productos demandados por los clientes	Posible ingreso de nuevos competidores en cuanto al formato del negocio.

*Fuente y elaboración: Las autoras*

#### **4.2.2 Estrategias D. A. F.O.**

##### Estrategia Ofensiva

Potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades.

Ya que Pastelpan contará con productos variados y adaptados a cambios, la oportunidad de mantener productos tradicionales será posible con la información recogida por los colaboradores en cuanto a gustos de los clientes y con la amplia experiencia en la actividad de panadería y pastelería de los propietarios.

##### Estrategia Defensiva

Potenciar fortalezas para defenderse de los efectos de las amenazas.

El desarrollo un plan de capacitación a los colaboradores en cuanto a productos y servicio podrá ser uno de los puntos fuertes para ser competitivos, rentables y proyectar en una expansión en el largo plazo.

##### Estrategia de Adaptación

Superar debilidades para aprovechar oportunidades.

La falta de conocimiento en emprendimiento, será mitigada con la asesoría de contactos con experiencia en el mundo de los negocios, profesionales administradores allegados, más las ideas generadas por nuestros colaboradores reforzará el logro d objetivos.

En el caso de requerir fuentes de financiamiento, se buscará en la (CFN), por su baja tasa de interés.

##### Estrategia Supervivencia.

Superar debilidades.

Se hará una evaluación constante o retroalimentación, del nuevo punto de venta, para corregir errores a tiempo y medir su crecimiento.

#### **4.3 Plan de marketing**

Como resultado de una planeación se utilizará la herramienta del Branding.

Se conoce que, además de los atributos físicos que presentan cada uno de los productos, se crean imágenes asociadas con características psicológicas o sociológicas que van originando identidad a la marca.

- ✚ El posicionamiento será a través de **calidad, servicio y precio.**
- ✚ Creación de una marca.
- ✚ A nivel de nombre de la marca es fácil de recordar, es distinto, es extensible, y representa al negocio.
- ✚ Desarrollo de la marca a través de su expansión y diversificación relacionada.

Según Álvarez (2011), teniendo en cuenta que los colores son parte esencial dentro de una estrategia de marketing, debido a que los colores penetran en la mente de las personas y pueden convertirse en un estímulo directo para la venta, que estos pueden dar un efecto negativo o positivo al negocio, porque dan personalidad o estilo, se han elegido los siguientes colores para representar el logotipo del negocio.

**Rojo:** Es el color que se utiliza mayormente dentro del marketing por su poder de atracción y visibilidad al consumidor, debido a la ubicación esquinera del negocio y el gran movimiento del sector es beneficioso, además es utilizado en productos de consumo ya que mejora el metabolismo y crea una necesidad de urgencia, lo cual está dentro del formato del proyecto

**Blanco:** Implica pureza, higiene, limpieza y transmite al usuario o consumidor una sensación de tranquilidad y confort.

**Amarillo:** Se ha tomado este color para mezclar una idea de emociones como; optimismo y alegría, para transmitir al cliente un momento agradable y lleno de felicidad en su compra o permanencia dentro de las instalaciones.

**Marrón:** A pesar de ser poco utilizado comúnmente dentro del marketing, se quiere expresar la simplicidad y calidez de los productos y servicio que el negocio ofrece.

**Negro:** Se utiliza dentro del logotipo para visibilidad del nombre del negocio y para marcar ciertas figuras.

**Naranja:** Provoca placer y hace que el producto caro parezca más accesible. (p.p.128-129).

### 4.3.1 Logotipo

La figura 26 muestra la propuesta del logotipo para Pastelpan, en el cual se observa dos circunferencias enlazadas entre sí lo cual muestra la unión dentro de la empresa y con sus clientes, los cuales son utilizados de base para escribir el nombre de la empresa en color negro y el slogan en color naranja, el pastel del lado derecho indica unos de los productos que se ofrece, al igual que el sánduche a su lado izquierdo, y para dar una noción más clara de lo que se brinda al consumidor se hace notorio una taza de café en la parte inferior de la figura que representa a la cafetería.

Dentro de los productos a vender están los más importantes que son los elaborados con harina de trigo como lo son los panes por tal motivo se grafica unas espigas de trigo, y el sombrero de chef que le da un toque especial al logotipo que claramente muestra la actividad a la que se dedicará Pastelpan.

**Figura 26.** Logotipo del negocio.



*Fuente y elaboración: Las autoras*

### 4.3.2 Slogan

**Figura 27.** Slogan del negocio

**TE DELEITA**

*Fuente y elaboración: Las autoras*

Mensaje expresado en una corta frase, figura 27, que provoca una sensación de satisfacción hacia el consumidor, es decir que los productos ofrecidos son tan exquisitos, que complacen el paladar.

### 4.3.3 Marketing mix

Estrategias del marketing dirigidas al consumidor.

La estrategia a desarrollar es la de baja penetración, se va a lanzar el nuevo formato, con precios bajos y poca inversión en promoción para mantener costos y percibir la utilidad estimada, ya que el mercado es grande, están enterados de los productos, son sensibles a los precios y para este proyecto hay poca competencia potencial.

#### 4.3.3.1 Productos

Los productos se ofrecerán con la calidad y el sabor que hasta ahora ha caracterizado al renovado Pan & Café, y que lo han hecho merecedor de la preferencia de sus clientes.

La fortaleza de Pastelpan es que cuenta con productos de alta rotación (pan enrollado, mixto, dulce), experiencia en mano de obra y conocimiento del sector panadero pastelero, y se prevé que con la implementación del plan de negocios se reforzará la calidad, el servicio y la imagen del negocio.

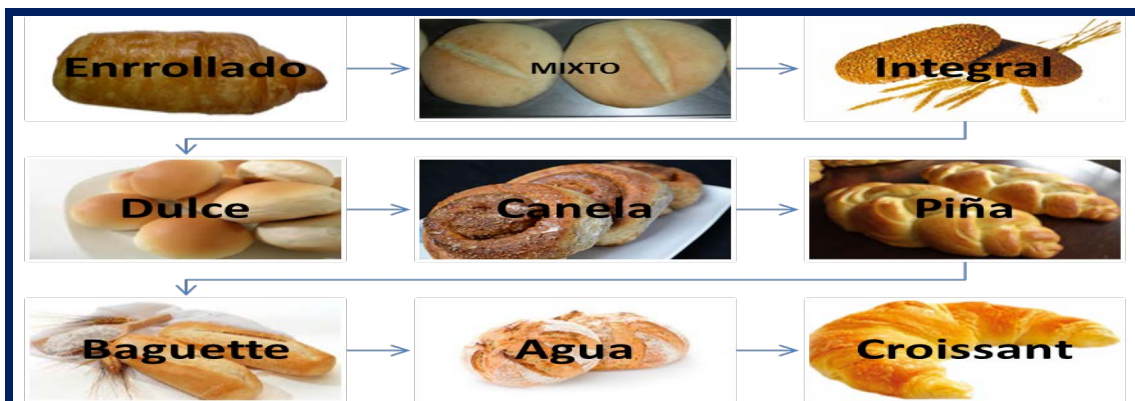
La razón del presente plan de negocios es la diversificación de los productos actuales, por lo tanto, y según los resultados obtenidos en la encuesta, ingresan al portafolio productos como:

#### En la sección panadería

Entre los actuales productos de Pastelpan, pan enrollado, mixto, dulce, integral y briollos, según los resultados de la encuesta, los que tienen mayor demanda son el pan enrollado y el pan mixto.

Ingresa al portafolio el pan de piña, pan de canela, pan mixto, los panes de agua y croissant detallados en la figura 28, que no obstante de tener baja demanda, tienen un gran margen de rentabilidad.

**Figura 28.** Portafolio de Panes



Fuente y elaboración: Las autoras

### En la sección dulces

Según la propuesta del plan de negocios, y según los resultados de las encuestas ingresan al portafolio de dulces, figura 29, son: Alfajores, galletas, cup cakes, tres leches, mil hojas y pasteles que presentan un gran interés por parte de los encuestados, mientras que las donas y los caracoles tienen una menor demanda, pero representan una buena contribución al presupuesto.

**Figura 29.** Portafolio de Dulces.



*Fuente y elaboración: Las autoras*

### En la sección cafetería

Esta sección es propuesta por el plan de negocios bajo el nuevo formato para Pastelpan y de acuerdo a los resultados de las encuestas se detallan los productos que ingresan al portafolio en la figura 30:

Batidos, jugos naturales, sánduches sencillos y mixtos, helados que son productos de fácil y rápida elaboración, mientras que las humitas y hayacas que demandan mayor tiempo y costos por preparación, se estima que se elaboren únicamente ciertos días de la semana, todo esto de acuerdo a la demanda.

Dentro de la encuesta no se incluyó las tostadas, pero dado que son un buen producto, que a los clientes en general les gusta también se agrega al portafolio.

**Figura 30.** Portafolio de Productos Sección Cafetería



Fuente y elaboración: Las autoras

### En la sección pastelería

Para la sección de pastelería, que actualmente funciona, pero no de una manera óptima para Pastelpan, por la falta de información que tiene el consumidor, luego de la aplicación de las estrategias propuestas, se espera un incremento considerable en las ventas. Los productos a desarrollar son:

Tortas (vainilla, banana, chocolate) en tamaños pequeños y medianos, con relleno de manjar o mermelada, bocaditos variados (crema pastelera, carne, pollo), figura 31, los cuales según necesidades y gustos del cliente pueden variar en cuanto a coberturas y rellenos, variando un poco su precio.

**Figura 31.** Portafolio Tortas y Bocaditos.



Fuente y elaboración: Las autoras

#### 4.3.3.1.1 Estrategias de producto

- ✚ Ofrecer productos de elaboración propia, para mantener costos bajos y ofrecer precios competitivos.
- ✚ Ofrecer siempre productos frescos e higiénicamente preparados.
- ✚ Variedad.
- ✚ Para ofrecer experiencia de satisfacción a los clientes, los productos se ajustarán a sus gustos y necesidades, en lo posible.
- ✚ En el corto plazo se prevé un aumento en la variedad de las sub líneas.
- ✚ Utilizar empaques de fácil manejo.

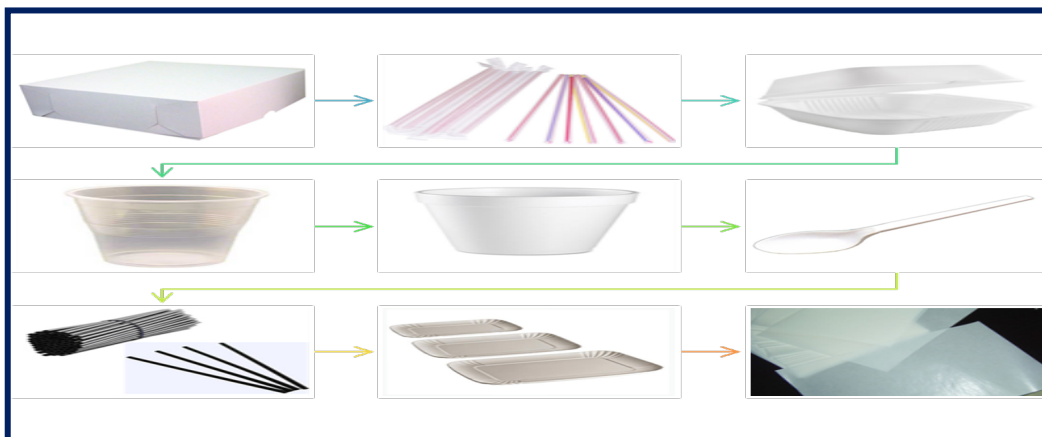
#### 4.3.3.2 Precio

Basado en el valor para el cliente, en costos y en los precios de la competencia, se ofertarán productos de calidad y servicio a un precio justo.

##### 4.3.3.2.1 Estrategias de precio

- ✚ La principal estrategia de posicionamiento será más por lo mismo, por lo tanto se hará lo posible por mantener los precios actuales en los productos disponibles, y en los nuevos productos los precios de mercado.
- ✚ Utilizar empaques económicos, para mantener precios bajos (figura 32).
- ✚ Mantener precios bajos y márgenes de ganancia menores, pero el volumen de las ventas y la utilidad serán superiores.
- ✚ Negociar con los proveedores, precios por volumen.

**Figura 32.** Envases a Utilizar.



Fuente y elaboración: Las autoras



### 4.3.3.3 Plaza

El plan de negocio tiene como segmentación geográfica la Coop. Florida 2 del Guasmo, como segmentación demográfica hombres, mujeres y niños sin límite de edad, como psicográficos la clase media baja, cual variable comportamental es habitual en el caso de panes, y otros productos que se mantendrán a disposición de la clientela y ocasional para productos especiales como tortas y bocaditos, que busquen calidad, ahorro, servicio, eficiencia a quienes se va a ofrecer el mejor servicio para obtener lealtad y cuya actitud genere buena publicidad.

Teniendo claro que la competencia es fuerte según el sondeo realizado, el plan de negocios plantea mantener la línea actual del negocio, como es la panadería pero reforzándolo en aspectos cruciales que le garanticen mantenerse en el mercado, con un nuevo enfoque, variedad de productos, nuevas líneas y una fresca y moderna imagen, estimada según figura 33.

#### 4.3.3.3.1 Estrategias de plaza

- ✚ Una de las principales estrategias es ofrecer los productos a los padres de familia y estudiantes de las instituciones educativas cercanas al local.
- ✚ Al ofrecer los productos actuales y nuevos, se dará apertura a que los clientes puedan sugerir cambios, y la elaboración de productos que no consten en el menú pero que sean derivados de estos. Llámese bocaditos, tortas, dulces, desayunos, entre otros, para mantener un costo de producción bajo.
- ✚ La distribución será la del canal uno es decir directa al consumidor final, lo que permitirá ofrecer un precio sumamente competitivo.

Figura 33. Diseño Tentativo del Local.



#### 4.3.3.4 Promoción

La parte de promoción y publicidad será trabajada a través de degustaciones de productos específicos como galletas, panes, cake y con volantes (figura 34), que serán entregadas en el local, de esta forma el gasto publicitario será controlado de mejor forma.

Teniendo presente el impacto que genera la publicidad el plan de negocios plantea trabajar sobre los siguientes puntos: publicitario significativo, creíble, y distinto de la competencia y cuyo mensaje presenta un estilo de vida, con técnica y fantasía que conecte al cliente con un momento agradable.

Figura 34. Diseño de Volante.

**PAN & CAFE POR RE-LANZAMIENTO**

- Panes frescos desde las 05:30 am- y ahora hasta las 20:00 pm, **PORQUE TU LO PEDISTE.**
- Variedad de productos para un piqueo saludable .Sanduches, batidos, jugos, entre otros.
- Tortas y bocaditos para todo tipo de evento Social.

VISITANOS Y APROVECHAS NUESTROS BUENOS PRECIOS, EN UN AMBIENTE ACOGEDOR DONDE PUEDES COMPARTIR CON TUS SERES QUERIDOS,

Guasmo sur Coop. Florida 2 Mz9 Local 7

**(0985669472)**

**NO DEJES PARA MAÑANA LO QUE PUEDES SABOREAR HOY**

**PC PANIFICADORA CEVALLOS**

Fuente y elaborado por: Las autoras.

#### 4.3.3.4.1 Estrategias de promoción

Esta se desarrollará a través de una estrategia AIDA, generando Atención, Interés, Deseo y Acción hacia la compra.

La forma de promocionar el local y los productos será:

- ✚ Venta personal ya que es la herramienta más eficaz al momento de conocer las preferencias de los consumidores y es un medio oportuno para identificar a los clientes más rentables y posibles enganches a terceros.
- ✚ Buena publicidad generada por los clientes satisfechos.
- ✚ Uso de volantes, que serán repartidas en el local, y en las instituciones educativas cercanas,
- ✚ Colocación de banners en el local.
- ✚ Mejor exhibición de productos para provocar una mejor percepción por parte de los consumidores.
- ✚ Degustación de productos
- ✚ Otra estrategia a utilizar será la estrategia de la venta cruzada y complementaria, en inicio no se va a trabajar con combos, ya que el personal se va a encargar de hacer las ventas necesarias sin mermar la ganancia (Para lograr cumplir con el objetivo se va a reconocer una bonificación al personal de forma mensual).

#### 4.3.3.5 Personal

Luego que se han identificado los productos y servicios a ofrecer, se define que conocimientos y habilidades se requieren de los colaboradores para entregar los productos y servicios con la calidad, cantidad y rendimiento esperados, esto mediante el manual de funciones ya elaborado.

De aquí que:

Entre las competencias técnicas que son elementos claramente identificables (conocimientos y habilidades) van a desembocar en un plan de entrenamiento, mientras que las competencias conductuales que son elementos actitudinales, que involucran valores, creencias, y rasgos de personalidad serán atendidos por el jefe inmediato. Aquí el administrador va a dar seguimiento a todo aquello que genere un desempeño incorrecto por parte del subordinado, para junto con este, proponer posibles mejoras y compromiso, el objetivo será:

*P= Poder*

*Q=Querer*

N.P= No Poder

N.Q=No Querer

Las estrategias a desarrollar se detallan en la tabla 10.

**Tabla 10. Respuesta de las competencias conductuales**

<b>Confrontar y Motivar</b>	<b>Motivar</b>
P-N.Q	Q- P
N.Q - N.P	Q- N.P
Reubicar	Capacitar

*Elaboración: Las autoras*

Según las teorías de Maslow, conociendo que una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, pero las no satisfechas si desencadenan en comportamientos que influyen directamente en el resultado, se recomienda que se mantenga al personal motivado, cumpliendo con los requisitos de ley, y preocupándonos por mantener un óptimo ambiente laboral en donde todos quienes conforman el equipo tengan oportunidades de promoción dentro y fuera del negocio, facilidades para que puedan seguir desarrollándose como profesionales y como personas.

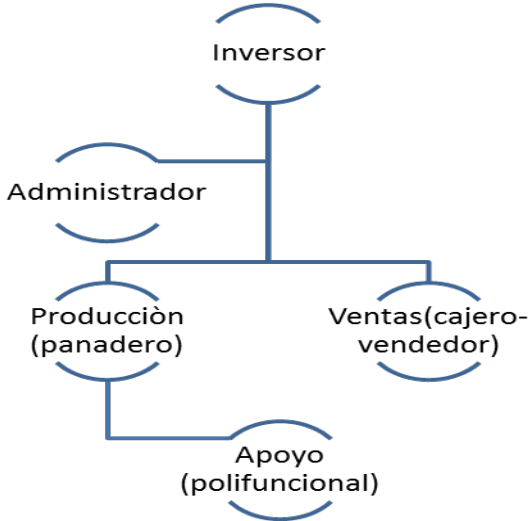
### 4.3.3.5.1 Estrategias para personal

- ✚ Uniformes
- ✚ Reconocimiento por desempeño
- ✚ Horarios Flexibles
- ✚ Plan de capacitación

### 4.3.3.5.2 Estructura organizacional

Se ha dado la ubicación de los cargos a desempeñar según la figura 35, para facilitar el desempeño de todas las áreas, en la mayor jerarquía se encuentra el inversor mayoritario, a quien se mantendrá como principal decisor de los movimientos en Pastelpan, un administrador que supervise y guie a las áreas de producción y ventas, y un apoyo para ambas áreas.

Figura 35. Estructura Organizacional.



Fuente y elaboración: Las autoras

### 4.3.3.5.3 Estructura funcional

Las actividades que deberán ejecutar cada uno de los miembros del equipo de Pastelpan, se detallan en la tabla 11, complementado por un manual de funciones para cada cargo que se propone dentro del presente plan de negocios.

**Tabla 11.** Estructura Funcional.






<b>CARGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Administrador	Administrar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, tecnológicos, verificando que se cumpla con las políticas y procedimientos establecidos
Auxiliar en venta	Ser parte activa del cumplimiento de objetivos del almacén. Atender de manera cordial y oportuna al cliente, generándole una grata experiencia en la compra.
Panadero	Elaboración de productos , bajo estándares de calidad establecidos,
Ayudante	Ser apoyo de los panaderos en el cumplimiento de los objetivos.

*Fuente y elaboración: Las autoras*

### 4.3.3.6 Servicio

La filosofía planteada es dar al cliente más de aquello por lo que ha pagado, en este punto se va a buscar tener al equipo capacitado en como servir mejor a los clientes.

#### 4.3.3.6.1 Estrategias de servicio

-  Generar confianza en el cliente brindándole un servicio serio.
-  Mantener una correcta presentación en toda la infraestructura física y en el personal.
-  Brindar un servicio oportuno y sincero
-  Conocer los productos para poder brindar una correcta asesoría que genere confianza en la compra.
-  Tratar al cliente como un amigo, de forma personalizada.

Con la estrategia de servicio, todos los esfuerzos de los colaboradores permitirán llegar al corazón de los clientes, se va a motivar a los colaboradores para que esto les genere energía emocional y por ende el compromiso por el objetivo propuesto.

#### **4.4 Estructura legal, para crear una empresa**

- ✚ Tener una estructura legal, la cual está relacionada con el status, en este caso el negocio responde a una empresa limitada, su conformación será mínimo 2 socios, máximo 15, y cuyas acciones no podrán ser cotizadas en la bolsa de valores.
- ✚ Reservar nombre de la empresa, en el balcón de servicio de la Superintendencia de Compañías, con el fin de que no hayan compañías con el mismo nombre, elaborar los estatutos con la intervención de un abogado.
- ✚ Abrir una cuenta de integración de capital en un banco, para una Cía. Limitada \$400 mínimo, una carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno, copias de cédula, papeletas de votación, certificado de integración de capital (1 día).
- ✚ Con los documentos anteriores (certificado de cuenta de integración de capital, reserva del nombre, y minuta de estatutos) se eleva la escritura pública en una notaría.
- ✚ Aprobación del estatuto, mediante la presentación de la escritura pública en la Superintendencia de Compañía donde se la revisará y aprobará mediante resolución (4 días).
- ✚ La Superintendencia entregará cuatro copias y un extracto para publicarla en un diario de circulación nacional.
- ✚ Obtener permisos municipales patentes, uso de suelo, permiso Cuerpo de bomberos, permiso M.S.P.
- ✚ Con los documentos anteriores se hará la inscripción en el Registro Mercantil.
- ✚ Realizar la Junta General de Accionistas para nombrar representante legal.
- ✚ Inscripción de la Superintendencia de Compañías
- ✚ Apertura de R.U.C.
- ✚ Por último nombramiento del administrador de la Empresa.

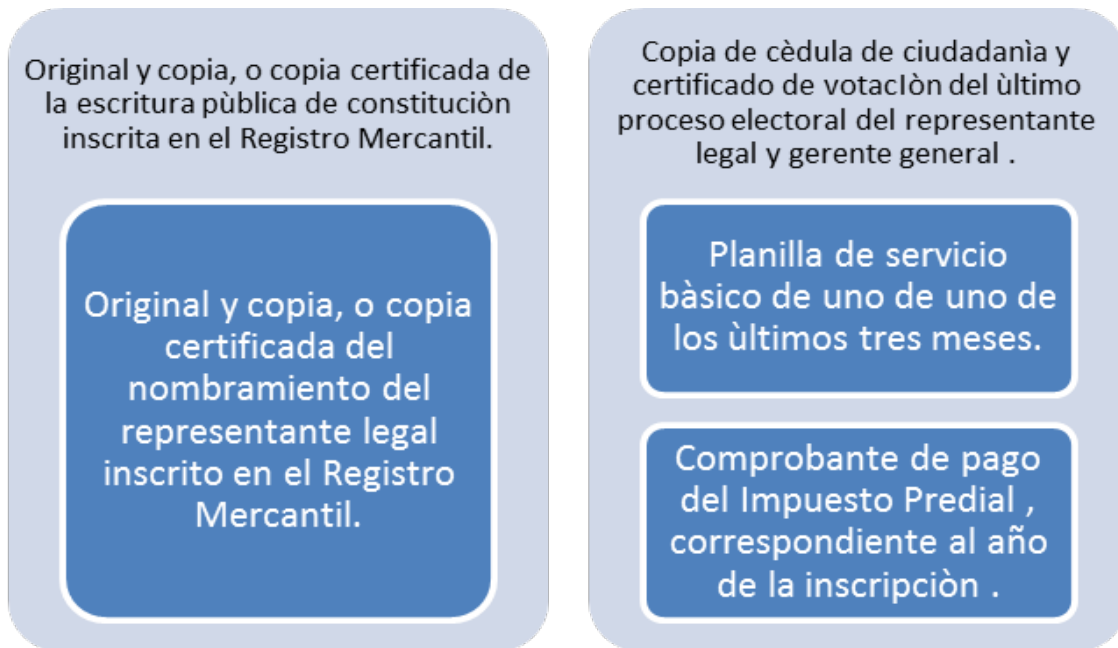
##### **4.4.1 Permiso Servicios Rentas Internas (S.R.I)**

Entre los permisos de funcionamiento exigidos por la ley, se encuentra la apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC), el cual garantiza que cualquier tipo de

establecimiento cumpla con sus obligaciones con el Estado, a través de la declaración de sus impuestos.

Los requisitos para la inscripción de personas jurídicas, según la figura 36, son:

**Figura 36.** Requisitos para inscripción de Registro Único de Contribuyente (R.U.C).

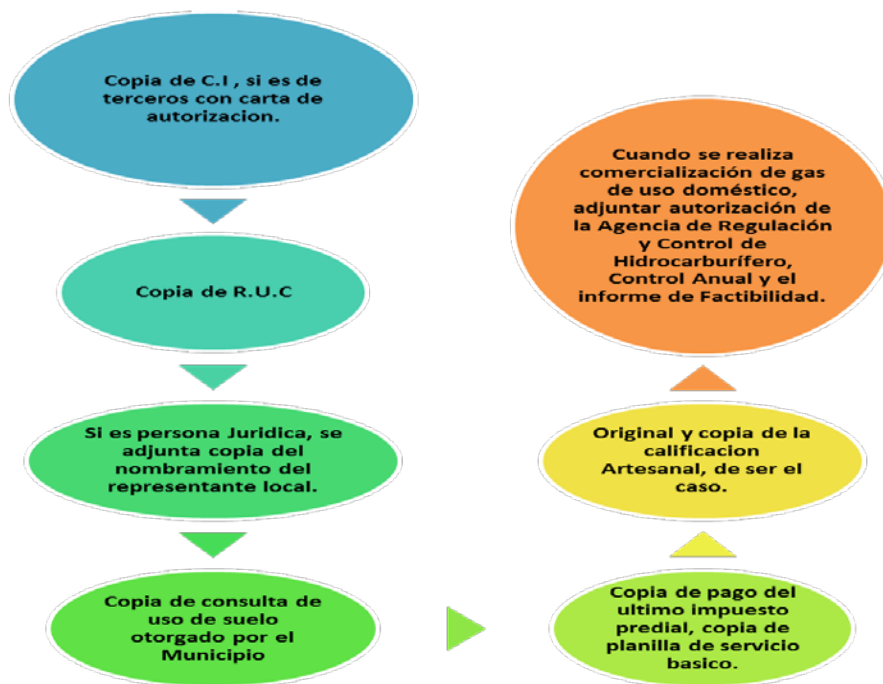


Fuente: <http://www.sri.gob.ec>  
Elaboración: Las autoras

#### 4.4.2 Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Luego de presentar los requisitos detallados en la figura 37, en los Centros de Atención al Usuario del Benemérito Cuerpo de Bomberos se recibe una orden de pago con la cual se puede cancelar en cualquiera de las ventanillas del Banco de Guayaquil. El valor a pagar varía en función del tipo de organización por lo que se debe consultar directamente a la entidad. Una vez realizado el pago, se debe presentar el comprobante en uno de los Centros de Atención al Usuario para que elaboren la Tasa de Servicio Contra Incendio correspondiente.

**Figura 37.** Permiso de Funcionamiento Cuerpo de Bomberos.



Fuente y elaboración: Las autoras

#### 4.4.3 Requisitos para obtener la tasa de habilitación

Se puede obtener de dos maneras, de acuerdo a lo detallado en la figura 38:

📌 Obtener cuenta de acceso para servicios en línea en <https://tramites2.guayaquil.gob.ec/STL10001.aspx>

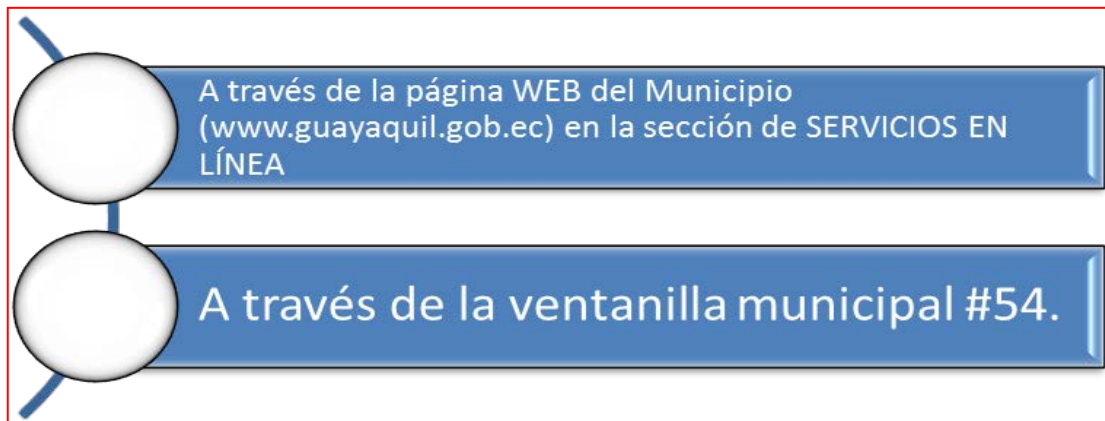
📌 Realizar consulta de uso de suelo para saber si permite realizar la actividad comercial que requiere realizar en la zona donde ubicara el local.

¿Qué es la consulta de uso de suelo?

Es el documento que indicará inicialmente si la actividad solicitada es permisible y las condiciones con las que deberá cumplir el local para su funcionamiento. Lo puede obtener de las dos maneras:



**Figura 38.** Requisitos uso de Suelo.



Fuente: <http://www.guayaquil.gov.ec>

Elaboración: Las autoras

#### **4.4.4 Permiso de Ministerio de Salud Pública (M.S.P)**

Las actividades comerciales que obtienen este tipo de permisos son las relacionadas con la venta de alimentos como restaurantes, bares, entre otros.

Todo establecimiento de servicios debe contar con al menos un baño equipado con lavamanos e inodoro.

Debe contar con dispensador de jabón, papel higiénico, material antiséptico, secadora de manos, basurero.

Debe tener provisión de agua potable, tratada, entubada o conectada a la red pública.

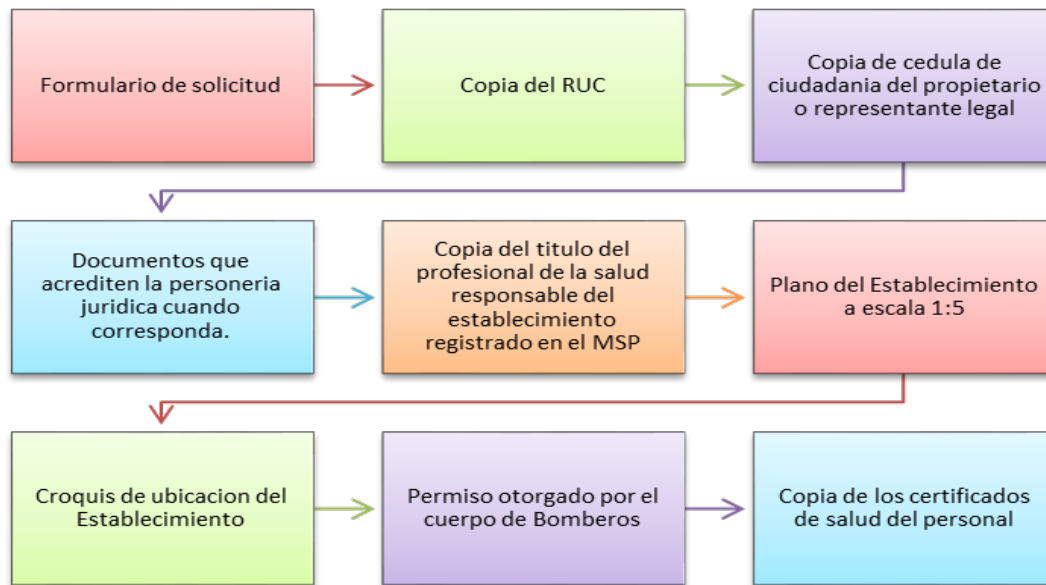
Además contará con energía eléctrica y buena iluminación en todo el establecimiento.

Desagües de agua hacia las alcantarillas sin que exista acumulación de agua en pisos, inodoros y lavabos.

Por último deben tener un sistema de eliminación de desechos conforme con la normativa ambiental.

Los requisitos se muestran en la figura 39 a continuación:

**Figura 39.** Requisitos para permiso M.S.P

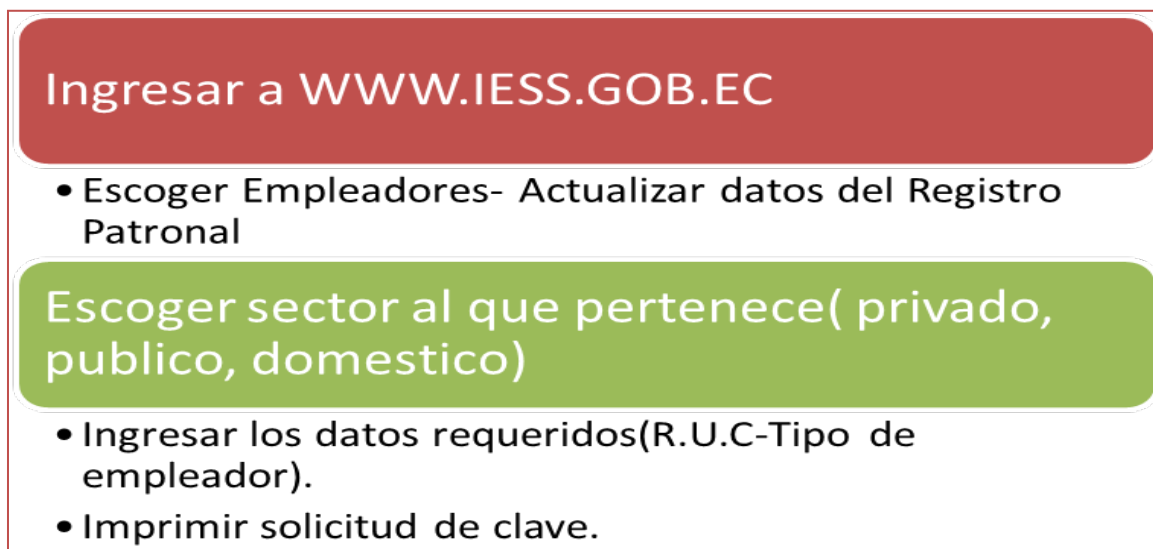


Fuente: <http://www.salud.gob.ec>  
 Elaboración: Las autoras

#### 4.4.5 Registro en historia laboral

El registro en el IESS se da con la finalidad, que el empleador cumpla con las obligaciones que adquiere con el personal al contratarlo, como sueldos justos, beneficios sociales, carga horaria, y todos aquellos que el código laboral establece, el procedimiento de registro se indica en la figura 40.

**Figura 40.** Registro I.E.E.S



Fuente: <http://www.iess.gob.ec>  
 Elaboración: Las autoras

Luego acercarse a las oficinas de historia laboral a solicitar la clave, adjuntando los siguientes documentos:

1. Solicitud impresa.
2. Copia de R.U.C.
3. Copias de Cédula y papeleta de votación a color del representante legal.
4. Copia de pago de servicio básico.
5. Calificación Artesanal.

## CAPÍTULO 5

### PLAN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

#### 5.1 Proyección de producción y ventas primer año

La proyección está estimada considerando que el primer mes de producción según el nuevo formato es bajo, para las líneas y productos nuevos, ya que los clientes no tienen conocimiento del producto, y/o del servicio, o se muestran inseguros de realizar su compra. A partir del segundo mes se espera un incremento en las ventas, por el conocimiento del producto y servicio, por los esfuerzos de marketing realizados, y por el trabajo de los colaboradores. Teniendo en cuenta que todos los meses no tienen un comportamiento estándar y que se lo ha considerado así solo por la proyección, se espera que en determinados meses haya un incremento considerable en las ventas, por fechas tales como: San Valentín, día de las madres, día del niño, navidad y fin de año, también se está considerando como días de feriado a Carnaval (2), Día de los difuntos (1), Navidad (1), Año nuevo o 1ero de Enero (1) que no son laborables, de aquí que solo se estima en la proyección 360 días.

Luego de estimar por sección los costos unitarios de producción, se multiplica por las unidades a producir en el año para obtener el costo total de producción, detallados en la tabla 12.

A continuación se establece el precio de venta al público en base al costo y la ganancia esperada por producto, que al multiplicarla por la producción total, nos da el margen de utilidad y rentabilidad.

**Tabla 12.** Proyección de costos- venta- utilidad

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN PROYECTADA EN DIAS				330	COSTOS			INGRESOS POR VENTAS			RENT
	1ER MES DIARIO	1ER MES TOTAL	2DO MES DIARIO	2 DO MES TOTAL		Costo Unitario de Produc	COSTO TOTAL	P.V.P	P.V.P TOTAL	UTD	UTILIDAD TOTAL	
<b>SECCIÓN PANADERÍA</b>												
Pan enrollado	350	10500	350	10500	126000	\$ 0,06	\$ 7.648,20	\$ 0,10	\$ 12.600,00	\$ 0,04	\$ 4.951,80	64,74%
pan baguette	10	300	12	360	4260	\$ 0,22	\$ 937,20	\$ 0,50	\$ 2.130,00	\$ 0,28	\$ 1.192,80	127,27%
pan de dulce	50	1500	50	1500	18000	\$ 0,05	\$ 898,20	\$ 0,10	\$ 1.800,00	\$ 0,05	\$ 901,80	100,40%
pan de piña	15	450	18	540	6390	\$ 0,22	\$ 1.378,69	\$ 0,25	\$ 1.597,50	\$ 0,03	\$ 218,81	15,87%
Croissant	20	600	20	600	7200	\$ 0,11	\$ 792,00	\$ 0,20	\$ 1.440,00	\$ 0,09	\$ 648,00	81,82%
pan integral	25	750	25	750	9000	\$ 0,05	\$ 450,00	\$ 0,10	\$ 900,00	\$ 0,05	\$ 450,00	100,00%
pan de agua	20	600	20	600	7200	\$ 0,07	\$ 504,00	\$ 0,15	\$ 1.080,00	\$ 0,08	\$ 576,00	114,29%
pan de canela	15	450	15	450	5400	\$ 0,16	\$ 864,00	\$ 0,30	\$ 1.620,00	\$ 0,14	\$ 756,00	87,50%
pan mixto	50	1500	50	1500	18000	\$ 0,04	\$ 720,00	\$ 0,10	\$ 1.800,00	\$ 0,06	\$ 1.080,00	150,00%
<b>TOTAL</b>				16.800	201450	\$ 0,98	\$ 14.192,29	\$ 1,80	\$ 24.967,50	\$ 0,82	\$ 10.775,21	84,36%
<b>SECCIÓN PASTELERÍA</b>												
Alfajores	7	210	10	300	3510	\$ 0,08	\$ 280,80	\$ 0,15	\$ 526,50	\$ 0,07	\$ 245,70	87,50%
Galletas	10	300	15	450	5250	\$ 0,05	\$ 260,40	\$ 0,10	\$ 525,00	\$ 0,05	\$ 264,60	101,61%
Caracoles	7	210	8	240	2850	\$ 0,26	\$ 741,00	\$ 0,50	\$ 1.425,00	\$ 0,24	\$ 684,00	92,31%
Donas	5	150	5	150	1800	\$ 0,24	\$ 432,00	\$ 0,50	\$ 900,00	\$ 0,26	\$ 468,00	108,33%
Pasteles	7	210	10	300	3510	\$ 0,13	\$ 442,26	\$ 0,50	\$ 1.755,00	\$ 0,37	\$ 1.312,74	296,83%
dulce de tres leches	4	120	5	150	1770	\$ 1,46	\$ 2.584,20	\$ 2,50	\$ 4.425,00	\$ 1,04	\$ 1.840,80	71,23%
Cup cake	10	300	12	360	4260	\$ 0,20	\$ 852,00	\$ 0,30	\$ 1.278,00	\$ 0,10	\$ 426,00	50,00%
Tortas	2	60	3	90	1050	\$ 7,15	\$ 7.507,50	\$ 12,00	\$ 12.600,00	\$ 4,85	\$ 5.092,50	67,83%
bocaditos de hojaldre con crema pastelerax25	2	60	3	90	1050	\$ 2,94	\$ 3.087,00	\$ 5,00	\$ 5.250,00	\$ 2,06	\$ 2.163,00	70,07%
bocaditos de hojaldre con carnex25	2	60	3	90	1050	\$ 2,54	\$ 2.667,00	\$ 5,00	\$ 5.250,00	\$ 2,46	\$ 2.583,00	96,85%
bocaditos de hojaldre con pollo x25	2	60	3	90	1050	\$ 3,57	\$ 3.748,50	\$ 6,00	\$ 6.300,00	\$ 2,43	\$ 2.551,50	68,07%
<b>TOTAL</b>				2310	27150	\$ 18,62	\$ 22.602,66	\$ 32,55	\$ 40.234,50	\$ 13,93	\$ 17.631,84	74,85%

Fuente y elaboración: Las autoras

Continuación tabla 12. Proyección de costos- venta- utilidad

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN PROYECTADA EN DIAS				330	COSTOS			INGRESOS POR VENTAS			RENT
	1ER MES DIARIO	1ER MES TOTAL	2DO MES DIARIO	2 DO MES TOTAL		Costo Unitario de Producc	COSTO TOTAL	P.V.P	P.V.P TOTAL	UTD	UTILIDAD TOTAL	
<b>SECCIÓN CAFETERÍA</b>												
Bollos	3	90	5	150	1740	\$ 1,01	\$ 1.751,60	\$ 1,50	\$ 2.610,00	\$ 0,49	\$ 858,40	49,01%
batido de guineo	3	90	5	150	1740	\$ 0,49	\$ 859,56	\$ 1,00	\$ 1.740,00	\$ 0,51	\$ 880,44	102,43%
batido de aguacate	3	90	5	150	1740	\$ 0,72	\$ 1.246,71	\$ 1,25	\$ 2.175,00	\$ 0,53	\$ 928,29	74,46%
Tostadas	8	240	10	300	3540	\$ 0,43	\$ 1.514,33	\$ 0,80	\$ 2.832,00	\$ 0,37	\$ 1.317,67	87,01%
Helados	10	300	15	450	5250	\$ 0,28	\$ 1.476,56	\$ 0,50	\$ 2.625,00	\$ 0,22	\$ 1.148,44	77,78%
empanada de queso	5	150	5	150	1800	\$ 0,39	\$ 700,20	\$ 0,60	\$ 1.080,00	\$ 0,21	\$ 379,80	54,24%
empanada de pollo	5	150	5	150	1800	\$ 0,40	\$ 727,20	\$ 0,70	\$ 1.260,00	\$ 0,30	\$ 532,80	73,27%
sanduche mixto	2	60	4	120	1380	\$ 0,46	\$ 634,03	\$ 1,00	\$ 1.380,00	\$ 0,54	\$ 745,97	117,65%
sanduche de pollo	2	60	4	120	1380	\$ 0,49	\$ 673,90	\$ 1,00	\$ 1.380,00	\$ 0,51	\$ 706,10	104,78%
jugo de naranja	10	300	20	600	6900	\$ 0,27	\$ 1.838,85	\$ 0,50	\$ 3.450,00	\$ 0,23	\$ 1.611,15	87,62%
jugo de guanábana	8	240	15	450	5190	\$ 0,27	\$ 1.383,14	\$ 0,50	\$ 2.595,00	\$ 0,23	\$ 1.211,87	87,62%
agua aromática	3	90	5	150	1740	\$ 0,17	\$ 289,71	\$ 0,30	\$ 522,00	\$ 0,13	\$ 232,29	80,18%
café caliente	5	150	5	150	1800	\$ 0,31	\$ 558,00	\$ 0,50	\$ 900,00	\$ 0,19	\$ 342,00	61,29%
Humitas	2	60	4	120	1380	\$ 0,74	\$ 1.019,48	\$ 1,00	\$ 1.380,00	\$ 0,26	\$ 360,53	35,36%
<b>TOTAL</b>				3210	37380	\$ 6,42	\$ 14.673,27	\$ 11,15	\$ 25.929,00	\$ 4,73	\$ 11.255,73	73,81%
<b>CATEGORÍA TERCEROS</b>												
Leche	8	240	8	240	2880	\$ 0,20	\$ 576,00	\$ 0,30	\$ 864,00	\$ 0,10	\$ 288,00	50,00%
Yogurt	7	210	7	210	2520	\$ 0,65	\$ 1.638,00	\$ 0,70	\$ 1.764,00	\$ 0,05	\$ 126,00	7,69%
Huevos	30	900	30	900	10800	\$ 0,13	\$ 1.404,00	\$ 0,15	\$ 1.620,00	\$ 0,02	\$ 216,00	15,38%
agua	10	300	10	300	3600	\$ 0,20	\$ 720,00	\$ 0,30	\$ 1.080,00	\$ 0,10	\$ 360,00	50,00%
Colas	10	300	10	300	300	\$ 0,25	\$ 75,00	\$ 0,30	\$ 90,00	\$ 0,05	\$ 15,00	20,00%
<b>TOTAL</b>				1950	20100	\$ 1,43	\$ 4.413,00	\$ 1,75	\$ 5.418,00	\$ 0,32	\$ 1.005,00	22,38%
<b>TOTALES</b>				24270	286080	\$ 27,44	\$ 55.881,22	\$ 47,25	\$ 96.549,00	\$ 19,81	\$ 40.667,78	72,21%

Fuente y elaboración: Las autoras

### 5.1.1 Ingresos, costos y utilidad proyectada

Para realizar el cálculo de los ingresos proyectados, se toma el valor de las ventas del año anterior con un incremento del 5% a partir del segundo año, cuyo porcentaje ha sido aplicado como aceptable, en cuanto a los costos se obtuvieron considerando el 4% de inflación, promedio de los últimos 5 años (2010- 2014), y cuyo resultado es la utilidad operacional del negocio, según

La tabla 13 muestra la proyección de las ventas, los costos y la utilidad operacional, partiendo desde la proyección del primer año, según la tabla anterior y la tabla 14 muestra la inflación tomada como base para el cálculo de la inflación proyectada para el plan de negocios.

**Tabla 13.** Ingresos- Costo- Utilidad.

AÑOS	VENTA	COSTO	UTILIDAD OPERACIONAL
1	\$ 96.549,00	\$ 55.881,22	\$ 40.667,78
2	\$ 101.376,45	\$ 58.116,47	\$ 43.259,98
3	\$ 106.445,27	\$ 60.441,13	\$ 46.004,14
4	\$ 111.767,54	\$ 62.858,77	\$ 48.908,76
5	\$ 117.355,91	\$ 65.373,12	\$ 51.982,79

Fuente y elaboración: Las autoras

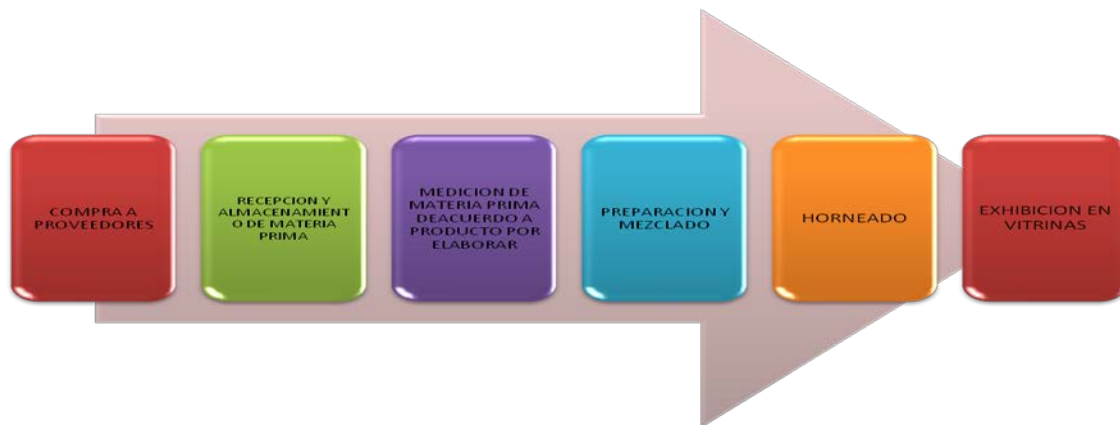
**Tabla 14.** Inflación Histórica

INFLACION 2014	2013	2012	2011	2010
ENERO	0,72	0,5	0,57	
FEBRERO	0,11	0,18	0,78	
MARZO	0,7	0,44	0,9	
AB	0,3	0,18	0,16	
MAYO	-0,04	-0,22	-0,19	
JUNIO	0,1	-0,14	0,18	
JULIO	0,4	-0,02	0,26	
AGOSTO	0,21	0,17	0,29	
SEPTIEMBRE	0,61	0,57	1,12	
OCTUBRE	0,2	0,41	0,09	
NOVIEMBRE	0,18	0,39	0,14	
DICIEMBRE	0,11	0,2	-0,19	
	3,6	2,66	4,11	5,41
	3,822 4%	PROMEDIO 2010- 2014 AÑO 2015		

Fuente y elaboración: Las autoras

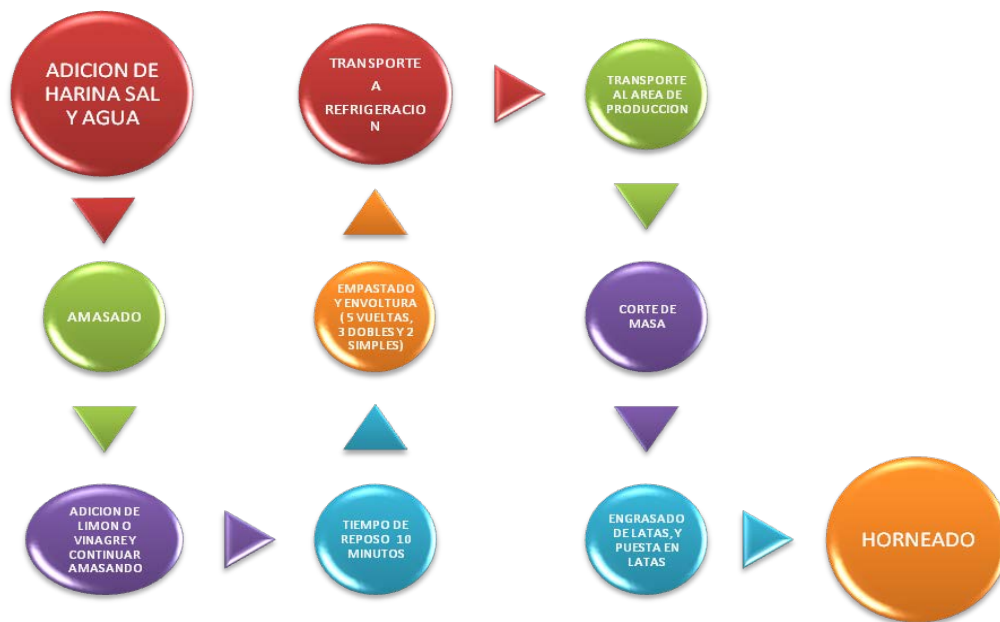
## 5.2 Proceso de producción

**Figura 41.** Proceso de Producción General del Pan.



*Fuente y elaboración: Las autoras*

**Figura 42.** Proceso de Producción Masa de Hojaldre.



*Fuente y elaboración: Las autoras*

**Figura 43.** Proceso de Producción de Tortas.





Fuente y elaboración: Las autoras

**Figura 44.** Proceso de producción de galletas



Fuente y elaboración: Las autoras

Los figuras 41 y 42 muestran las actividades que son aplicadas para cada proceso de producción, se ha tomado en consideración una producción de pan general, esto compren de las preparaciones más básicas de pan como enrollado, briollo, dulce, agua, entre otros, en las figuras 43 y 44 se detallan los pasos a seguir para lograr el producto final. Es necesario aclarar que los pasos pueden variar de acuerdo a su elaboración, estos son necesarios para efectuar un mayor control desde el ingreso de materia prima, producción hasta acabado final y almacenamiento.

### 5.3 Listado de Proveedores

Para el movimiento del negocio se ha tomado en consideración a varios proveedores quienes nos abastecerán desde materia prima como harina, azúcar, productos adicionales a la preparación de panes y pasteles, vegetales, envases y demás materiales desechables, embutidos, lácteos, hasta equipos de panadería, materiales de oficina, muebles de oficina, y de servicios como imprenta, gas, telefonía e internet.

Se ha tomado en consideración a proveedores que ofrecen productos de buena calidad a precios económicos y ofertas de acuerdo al porcentaje de compra que se efectúe y forma de pago, lo cual puede variar según el proveedor y las estrategias de ventas que éste ofrezca, se busca mantener y mejorar la producción actual del negocio y manejar precios conforme al mercado meta.

El mantener una buena relación con los proveedores dará como resultado la disponibilidad inmediata de los productos de ser necesario, acceso a crédito, capacitaciones gratis de elaboración de productos, descuentos, artículos publicitarios para los clientes, y/o para el local, y como referencias bancarias.

El listado de proveedores con sus respectivos productos que se indican en la tabla 15.

**Tabla 15.** Listado de Proveedores.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	
Almacén Ricardo	Plásticos
El trigal	Harina integral
Talcachi	Moldes de empanadas
Grupo superior	Harina y grasas
Industrial molinera	Harina
La fabril	Grasas
Fleishmann	Leudantes, esencias, material de pastelería
Frutas y vegetales	Terminal de transferencia de víveres
Pronaca	Embutidos
<b>Servicios básicos</b>	
Duragas	Gas
Empresa eléctrica	Luz
Ecapag	Agua
C.n.t	Teléfono e internet
<b>Publicidad</b>	
Imprenta 3r	Banners, cajas para tortas y volantes
<b>Lácteos</b>	
Toni	Yogurt
Indulac	Leche
Chivería	Yogurt
<b>Suministros</b>	
Papelesa	Suministros de oficina
El rosado	Artículos de limpieza
<b>Equipos y herramientas</b>	
Fritega	Maquinarias
Pycca	Sillas y mesas
Alfred muebles	Equipos
Comercial san Vicente	Mangas, boquillas, moldes
<b>Materia prima indirecta</b>	
Plastiutil	Envases descartables, fundas

*Fuente y elaboración: Las autoras.*

#### 5.4 Presupuesto de materia prima directa y materia prima indirecta proyectados

Para realizar el cálculo de la materia prima a utilizar durante el primer año de proyección, se utiliza la cantidad unitaria por producto, sumado todos los productos que lo utilizan, se convierte según la presentación del producto, sean (libras, kilos, paquetes, u otros) y al final se multiplica por el valor de ese producto, para obtener el total en dólares, y se realiza el proceso con todos los productos para obtener el total en unidades y en dólares en materia prima. La tabla 16 muestra los valores totales necesarios para el correcto desempeño de Pastelpan.

**Tabla 16.** Presupuesto de M.P.D y M.P.I

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
harina fuerte	SACOS 50 KG	177	\$ 39,00	\$ 6.898,83
harina floja	SACO 50 KG	5	\$ 37,00	\$ 177,60
harina integral	LIBRA	1125	\$ 0,25	\$ 281,25
levadura	PAQUETE 500 gr	108	\$ 2,50	\$ 271,03
huevos	CUBETA 30u	1160	\$ 3,60	\$ 4.176,65
manteca	50 KILOS	47	\$ 90,00	\$ 4.213,88
hojaldrina	15 KILOS	7	\$ 25,00	\$ 187,03
molde de empanada	PAQUETE DE 25 U	144	\$ 1,50	\$ 216,00
aguas aromáticas	PAQUETE 25 u	70	\$ 1,20	\$ 83,52
pan de molde	PAQUETE 10 UNIDADES	354	\$ 1,80	\$ 637,20
pan baguette para sandwiches	UNIDAD X 3	919	\$ 0,22	\$ 202,20
concentrado de guanábana	PAQUETE	519	\$ 2,00	\$ 1.038,00
concentrado de naranja	PAQUETE	690	\$ 2,00	\$ 1.380,00
carne molida	LIBRA	525	\$ 2,50	\$ 1.312,50
pollo	5 lbs promedio	619,91	\$ 1,60	\$ 991,85
queso	LIBRA	810	\$ 1,50	\$ 1.215,00
mortadela	PAQUETE DE 45 U	109	\$ 3,50	\$ 382,67

Fuente y elaboración: Las autoras

Continuación tabla 16. Presupuesto de M.P.D y M.P.I

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
guineo	UNIDAD	3480	\$ 0,05	\$ 174,00
aguacate	UNIDAD	1740	\$ 0,30	\$ 522,00
leche	LITRO	2569	\$ 0,70	\$ 1.798,13
maní	LIBRA	174	\$ 1,50	\$ 261,00
Plátano	UNIDAD	3480	\$ 0,10	\$ 348,00
albacora	LIBRA	218	\$ 2,80	\$ 609,00
choclo	UNIDAD	2070	\$ 0,25	\$ 517,50
café	FRASCO 500GR	45	\$ 7,50	\$ 337,50
polvo de hornear	FRASCO	72	\$ 1,76	\$ 126,19
marva	15 KILOS	17,76	24	\$ 96,00
azúcar impalpable	LIBRA	77	\$ 1,50	\$ 116,23
canela en polvo	LIBRA	53	\$ 1,50	\$ 78,75
manjar	KILO	288	\$ 5,00	\$ 1.442,10
leche condensada	LATA	218	\$ 1,50	\$ 327,70
leche evaporada	LATA	220	\$ 1,80	\$ 396,14
pasas	FUNDITA	436	\$ 0,25	\$ 108,94
crema	KILO	714	\$ 2,50	\$ 1.786,13
cerezas	FRASCO	614	\$ 2,80	\$ 1.717,80
cocoa	LIBRA	7	\$ 1,00	\$ 6,76
esencia de vainilla	FRASCO	5	\$ 5,80	\$ 30,45
dulce de piña	LIBRA	9	\$ 1,50	\$ 14,16
aceite	LITRO	90	\$ 1,00	\$ 90,00
sal	KILO	63	\$ 0,90	\$ 56,70
azúcar	Kilo	8750	\$ 0,90	\$ 7.874,74
esencia mantequilla	FRASCO	15	\$ 5,80	\$ 88,74

Fuente y elaboración: Las autoras

Continuación tabla 16. Presupuesto de M.P.D y M.P.I

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
mantequilla	LIBRA	59	\$ 2,40	\$ 141,03
mayonesa	TACHO	13	\$ 6,80	\$ 86,50
cebolla	LIBRA	308	\$ 0,40	\$ 123,00
pimiento	LIBRA	246	\$ 0,50	\$ 123,00
tomate	LIBRA	260	\$ 0,50	\$ 129,75
pimienta	LIBRA	1	\$ 0,85	\$ 0,85
lechuga	UNIDAD	182	\$ 0,50	\$ 91,08
hojas de plátano	PAQUETE 10 UNDS	174	\$ 2,00	\$ 348,00
ajo	LIBRA	28	\$ 0,60	\$ 16,70
TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA				\$ 43.649,76

Fuente y elaboración: Las autoras

Para realizar el cálculo de la materia prima indirecta a utilizar en cantidades, durante el primer año de proyección, que indica la tabla 17, se utilizó las cantidad unitaria por producto, por todos los productos que lo van a utilizar, se lo convirtió según la presentación del producto en unidades, en este caso paquetes, y se multiplicó por el valor de esta presentación, para obtener el total por producto en dólares, se realiza el mismo procedimiento con todos los componentes de la materia prima indirecta.

**Tabla 17.** Materia Prima Indirecta Proyectada.

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR ANUAL
fundas agarraderas pequeñas	paquetes de 50 u	10	\$ 0,75	\$ 7,50
fundas agarraderas grandes	paquetes de 50 u	10	\$ 1,10	\$ 11,00
cucharas plásticas	paquete de 100 u	5	\$ 1,00	\$ 5,00
bandejas contenido pequeñas 6x6	paquete de 25 u	8	\$ 1,25	\$ 10,00
vasos plásticos para jugos	paquete de 50 u	69,60	\$ 1,00	\$ 69,60
vasos para café térmicos desechables 8 oz	paquete de 100 u	35,40	\$ 9,00	\$ 318,60
tapas para vasos para café	paquete de 100 u	5	\$ 2,00	\$ 10,00
sorbetes para café	paquete de 100 u	5	\$ 2,00	\$ 10,00
servilletas	paquetes de 500 unds	263,04	\$ 2,50	\$ 657,60
empaques de cartón blancos para tortas extra grandes	paquete de 25 unidades	1	\$ 3,80	\$ 3,80
empaques de cartón blancos para tortas grandes	paquete de 25 unidades	1	\$ 3,00	\$ 3,00
empaques de cartón blancos para tortas pequeñas	paquete de 25 unidades	1	\$ 2,85	\$ 2,85
rollo de plástico film	rollo 100 metros	1	\$ 10,00	\$ 10,00
bandejas rectangulares 10 x14 para bocaditos	paquete de 25 u	1	\$ 1,90	\$ 1,90
palos de helados	paquete de 100 u	52,50	\$ 0,80	\$ 42,00
sorbetes	paquete de 100 u	155,70	\$ 1,00	\$ 155,70
papel Glassine	paquete de 100 metros	2	\$ 10,00	\$ 20,00
pirutines blancos	paquete de 100 u	60	\$ 0,40	\$ 24,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>				<b>\$ 1.362,55</b>

*Fuente y elaboración: Las autoras*

Las tablas 18 y 19 muestran los valores de Materia Prima Directa y Materia Prima Indirecta proyectados a cinco años, tomando como base el primer año y a partir del segundo año teniendo en cuenta un estimado de inflación del 4%, según el histórico (2010-2014).

**Tabla 18.** Proyección de M.P.D

AÑOS	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
1	\$ 43.649,76	\$ 3.637,48
2	\$ 45.395,75	\$ 3.782,98
3	\$ 47.211,58	\$ 3.934,30
4	\$ 49.100,04	\$ 4.091,67
5	\$ 51.064,04	\$ 4.255,34

Fuente y elaboración: Las autoras

**Tabla 19.** Proyección M.P.I

AÑOS	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
1	\$ 1.362,55	\$ 113,55
2	\$ 1.417,05	\$ 118,09
3	\$ 1.473,73	\$ 122,81
4	\$ 1.532,68	\$ 127,72
5	\$ 1.593,99	\$ 132,83

Fuente y elaboración: Las autoras



## **5.5 Presupuesto de mano de obra**

Para el presupuesto de Mano de Obra, según tabla 20, se toma la remuneración de los colaboradores, más la aportación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (12,15%), más todos los beneficios legales, en el primer año solo se toma el 13ero y 14to y a partir del segundo año ya se considera vacaciones y fondo de reserva.

Para el cálculo del salario digno, de acuerdo a lo detallado en la tabla 21, se toma la base del salario digno (\$380.53) por los 12 meses del año, menos el sueldo percibido por el colaborador por los 12 meses, menos todos los beneficios sociales percibidos en el año y de haber diferencia, este es el valor a cancelar al colaborador como salario digno, en este caso no aplica este rubro porque los valores percibidos superan los del salario digno.

Para realizar el cálculo del salario básico unificado también se considera el histórico de los sueldos en el país durante los últimos cinco años, considerado en la tabla 22, lo que nos da un promedio de \$22.80, de allí que el incremento anual está fijado en \$30 promedio, en el caso de darse variaciones no afecta los cálculos en mayor grado en cuanto a mano de obra.

**Tabla 20.** Presupuesto M.O

Cargo	Remuneración	Aporte Patronal (12,15%)	13era remuneración (Enero- Nov)	14ta remuneración (BASE \$354) Enero- Feb.	TOTAL POR EMPLEADO		
Administrador	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 366,67	\$ 59,00	\$ 874,27		
Auxiliar en venta	\$ 370,00	\$ 44,96	\$ 339,17	\$ 59,00	\$ 813,12		
Panadero	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 366,67	\$ 59,00	\$ 874,27		
Ayudante	\$ 370,00	\$ 44,96	\$ 339,17	\$ 59,00	\$ 813,12		
	\$ 1.540,00	\$ 187,11	\$ 1.411,67	\$ 236,00	\$ 3.374,78		
Cargo	Remuneración	Aporte Patronal (12,15%)	13era remuneración (Dic- Nov)	14ta remuneración (BASE \$372) Δ\$18 (Marzo- Feb)	vacaciones	Fondos de Reserva 8,33%	TOTAL POR EMPLEADO
Administrador	\$ 430,00	\$ 52,25	\$ 430,00	\$ 372,00	\$ 215,00	\$ 429,83	\$ 1.929,07
Auxiliar en venta	\$ 380,00	\$ 46,17	\$ 380,00	\$ 372,00	\$ 190,00	\$ 379,85	\$ 1.748,02
Panadero	\$ 440,00	\$ 53,46	\$ 440,00	\$ 372,00	\$ 220,00	\$ 439,82	\$ 1.965,28
Ayudante	\$ 380,00	\$ 46,17	\$ 380,00	\$ 372,00	\$ 190,00	\$ 379,85	\$ 1.748,02
	\$ 1.630,00	\$ 198,05	\$ 1.630,00	\$ 1.488,00	\$ 815,00	\$ 1.629,35	\$ 7.390,39
Cargo	Remuneración	Aporte Patronal (12,15%)	13era remuneración (Dic- Nov)	14ta remuneración (BASE \$390) Δ\$18 (Marzo - Feb)	vacaciones	Fondos de Reserva 8,33%	TOTAL POR EMPLEADO
Administrador	\$ 460,00	\$ 55,89	\$ 460,00	\$ 390,00	\$ 230,00	\$ 459,82	\$ 2.055,71
Auxiliar en venta	\$ 410,00	\$ 49,82	\$ 410,00	\$ 390,00	\$ 205,00	\$ 409,84	\$ 1.874,65
Panadero	\$ 460,00	\$ 55,89	\$ 460,00	\$ 390,00	\$ 230,00	\$ 459,82	\$ 2.055,71
Ayudante	\$ 410,00	\$ 49,82	\$ 410,00	\$ 390,00	\$ 205,00	\$ 409,84	\$ 1.874,65
	\$ 1.740,00	\$ 211,41	\$ 1.740,00	\$ 1.560,00	\$ 870,00	\$ 1.739,30	\$ 7.860,71

Fuente y elaboración: Las autoras

**Tabla 21.** Cálculo Salario Digno

SALARIO DIGNO 2013	\$ 380,53	12	\$ 4.566,36
SALARIO DIGNO 2012	\$ 368,05		
SALARIO DIGNO 2011	\$ 350,70		
SUELDO	\$ 370,00	12	\$ 4.440,00
13ERA REMUNERACION			\$ 339,17
14TA REMUNERACION			\$ 59,00
SALARIO			\$ 0,00
UTILIDADES			\$ 0,00
FONDO DE RESERVA			\$ 0,00
TOTAL			\$ 4.838,17
			\$ 271,81

Fuente y elaboración: Las autoras

**Tabla 22.** Salario Básico Unificado Histórico

AÑO	INCREMENTO	S.B.U
2010		\$ 240,00
2011	\$ 24,00	\$ 264,00
2012	\$ 28,00	\$ 292,00
2013	\$ 26,00	\$ 318,00
2014	\$ 22,00	\$ 340,00
2015	\$ 14,00	\$ 354,00

Fuente y elaboración: Las autoras

## 5.6 Presupuesto para activos

Dentro de este presupuesto se destacan las máquinas y herramientas que son básicas para la elaboración de los productos y que por su valor y características responden a un valor considerable dentro de la inversión y a una depreciación anual, tabla 23 muestra cuales son.

**Tabla 23.** Presupuesto Herramientas y Maquinarias

DETALLE	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
Horno 10 latas	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Refrigeradora Panorámica	\$ 810,00	1	\$ 810,00
Vitrina Panadera	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Vitrina Pastelera	\$ 1.880,00	1	\$ 1.880,00
Gradillera 15 latas	\$ 480,00	1	\$ 480,00
Amasadora 50 lb	\$ 1.250,00	1	\$ 1.250,00
Batidora	\$ 180,00	1	\$ 180,00
Mesa de Trabajo	\$ 600,00	1	\$ 600,00
Lata para Hornar	\$ 12,00	10	\$ 120,00
Juguera de 2 Pozos	\$ 1.380,00	1	\$ 1.380,00
Cafetera de 40 tazas	\$ 145,00	1	\$ 145,00
Microondas	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Tostadora	\$ 50,00	1	\$ 50,00
Licuadaora industrial	\$ 520,00	1	\$ 520,00
Cocina eléctrica 2 quemadores	\$ 35,00	1	\$ 35,00
Balanza Digital	\$ 65,00	1	\$ 65,00
Tostadora	\$ 37,00	1	\$ 37,00
Cámara de detector de humo	\$ 23,00	2	\$ 46,00
Extractor de jugo	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Rodillo de acero	\$ 35,00	1	\$ 35,00
Juego de tres ollas	\$ 80,00	1	\$ 80,00
Extintor de incendio 10 libras	\$ 30,00	2	\$ 60,00
Cilindro de gas	\$ 100,00	4	\$ 400,00
Licuadaora	\$ 80,00	1	\$ 80,00
<b>TOTAL HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS</b>			<b>\$ 10.853,00</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

Los artículos complementarios, tabla 24, son los accesorios a utilizar para dar forma al formato de la cafetería con servicio, e imagen y para complementar la elaboración de ciertos productos.

**Tabla 24.** Presupuesto de Artículos Complementarios.

DETALLE	VALOR UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
manga Decoradora	\$ 13,50	5	\$ 67,50
raqueta de Pan	\$ 6,50	2	\$ 13,00
manteles	\$10,00	2	\$ 20,00
tazas para bebidas calientes	\$ 0,60	12	\$ 7,20
platillos para tazas	\$ 0,50	12	\$ 6,00
cucharitas para café	\$ 0,38	12	\$ 4,56
cucharas grandes	\$ 0,50	12	\$ 6,00
platos medianos	\$ 0,80	12	\$ 9,60
mesa aluminio cuadrada	\$ 20,00	2	\$ 40,00
sillas	\$ 8,00	8	\$ 64,00
copas para jugos y batidos	\$ 4,00	6	\$ 24,00
vasitos para helados	\$ 1,25	2	\$ 2,50
envases para sal y azúcar	\$ 4,00	4	\$ 16,00
licuadora	\$ 60,00	1	\$ 60,00
pinzas	\$ 5,00	4	\$ 20,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 360,36</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

Los activos diferidos corresponden a la inversión inicial que hay que hacer para que el negocio este legalizado y pueda funcionar sin ningún problema, va desde el gasto de constitución y los permisos de funcionamiento que serán válidos por un año (bomberos, S.R.I, M.S.P, entre otros), cuyo total muestra la tabla 25.

**Tabla 25.** Gasto de Constitución.

Gastos de Constitución	\$ 350,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 400,00</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

El presupuesto de Muebles y Enseres contempla, según la tabla 26, lo principal de la oficina que es un escritorio y una silla para que el administrador pueda desempeñar su función administrativa de manera cómoda.

**Tabla 26.** Presupuesto Muebles y Enseres

DETALLE	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
Escritorio	\$ 130,00	1	\$ 130,00
Silla ejecutiva	\$ 30,00	1	\$ 30,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 160,00</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

El presupuesto de equipos de oficina detalla el complemento en cuanto a equipos para el área administrativa y de ventas, para poder dar un excelente servicio y que permitirán llevar un óptimo control del movimiento de todos los rubros en el caso de la computadora.

Los presupuestos para compra de activos están clasificados por tipo, y reflejan las cantidades que se van a adquirir, por el valor unitario, para obtener el valor total de la inversión, tabla 27.

**Tabla 27.** Presupuesto Equipos de Oficina

DETALLE	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
Computador	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Impresora	\$ 150,00	1	\$ 150,00
Teléfono	\$ 15,00	1	\$ 15,00
Monitor + Impresora	\$ 380,00	1	\$ 380,00
Ventiladores	\$ 30,00	2	\$ 60,00
Equipo de sonido	\$ 300,00	1	\$ 300,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 1.305,00</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

Las depreciaciones se realizarán mediante el método lineal, donde cada activa responde a determinados años de vida útil, con su respectivo porcentaje de depreciación.

Maquinarias y Equipos 10 años (10%), equipos de oficina 3 años (33,33%, Muebles y Enseres 10 años (10%), Edificio 20 años (5%), detallados en la tabla 28.

**Tabla 28.** Depreciación y Amortización de Activos.

NOMBRE DEL ACTIVO	VALOR TOTAL	% DEPREC	VALOR DEPRECIACIÓN	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Maquinarias y/o Herramientas	\$ 10.853,00	10%	\$ 1.085,30	10	\$ 1.085,30
Equipos de Oficina	\$ 1.305,00	33%	\$ 434,96	3	\$ 434,96
Muebles y Enseres	\$ 160,00	10%	\$ 16,00	10	\$ 16,00
Edificio	\$ 33.525,89	5%	\$ 1.676,29	20	\$ 1.676,29
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>					<b>\$ 3.212,55</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

La tabla 29 refleja los gastos y la amortización del gasto de constitución por los siguientes cinco años según la proyección.

**Tabla 29.** Depreciación de Activos Fijos y Amortización.

NOMBRE DEL ACTIVO	VALOR TOTAL	% DE P	VALOR DEPRE C	DEPREC 1ER AÑO	DEPREC 2DO AÑO	DEPREC 3ER AÑO	DEPREC 4TO AÑO	DEPREC 5TO AÑO
Maquinarias y/o Herramientas	\$ 10.853,00	10%	\$ 1.085,30	\$ 1.085,30	\$ 1.085,30	\$ 1.085,30	\$ 1.085,30	\$ 1.085,30
Equipos de Oficina	\$ 1.305,00	33%	\$ 434,96	\$ 434,96	\$ 434,96	\$ 434,96	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 160,00	10%	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
Edificio	\$ 33.525,89	5%	\$ 1.676,29	\$ 1.676,29	\$ 1.676,29	\$ 1.676,29	\$ 1.676,29	\$ 1.676,29
Gastos de Constitución	\$ 400,00	20%	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>TOTAL DEPRECIACION ANUAL</b>				<b>\$ 3.292,55</b>	<b>\$ 3.292,55</b>	<b>\$ 3.292,55</b>	<b>\$ 2.857,59</b>	<b>\$ 2.857,59</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

Para la realización del presupuesto de la propiedad (edificio), detallado en la tabla 30 se solicitó una cotización al Ing. Civil Josué Párraga, propietario de Párraga Construcciones y cubre desde la limpieza del terreno, trabajos de campo, excavación y desalojo, muros pilares de planta baja y planta alta, vigas de cubierta de planta baja y alta, enlucidos, escalones, estructura de loza, canalones de aguas lluvias, instalación eléctrica, inodoros, urinario, puertas, anaqueles, hasta le fachada final del inmueble, dando así una nueva imagen a Pastelpan.

Tabla 30. Presupuesto Remodelación del Local

Descripción DE RUBROS	UND	EQUIPO	M.OBRA	MATERIALES	SUB-TOTAL	INDIRECTOS 22%	P.U TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
					COSTOS DIRECTOS				
<b>TRABAJOS DE CAMPO</b>									
LIMPIEZA DEL TERRENO	M2	0,22	0,57	0	0,79	0,17	0,96	40	38,4
REPLANTEO Y TRAZADO	M2	0,01	0,84	0,61	1,46	0,32	1,78	40	71,2
INSTALACIÓN PROVISIONAL AGUA	MES	0	0	43,39	43,39	9,55	52,94	2	105,88
INSTALACION PROVISIONAL LUZ	MES	0	5,16	16,11	21,27	4,68	25,95	2	51,9
<b>MOVIMIENTO DE TIERRA</b>									
EXCAVACIÓN Y DESALOJO	M3	6,53	0	0	6,53	1,44	7,97	3	23,91
EXCAVACION A PULSO	M3	0,04	5,8	0	5,84	1,28	7,12	2	14,24
RELLENO COMPACTADO CON MATERIAL DEL SITIO	M3	5,13	0,22	0	5,35	1,18	6,53	1	6,53
<b>MUROS</b>									
MUROS DE PIEDRA BASE	M3	0	82,42	105,95	188,37	41,44	229,81	2	459,62
<b>CIMENTACIÓN</b>									
REPLANTILLO	M3	10,43	30,32	56,38	97,13	21,37	118,5	1	118,5
PLINTOS	M3	16,08	86,6	188,98	291,66	64,17	355,83	0,2	71,17
ZAPATAS	M3	4,65	103,8	263,68	372,13	81,87	454	1,2	544,8
RIOSTRAS	M3	16,08	103,8	216,8	336,68	74,07	410,75	1,45	595,59
MUROS DE PIEDRA BASE (0.20 X 0.40)	ML	0	3,62	9,01	12,63	2,78	15,41	26	400,66
<b>ESTRUCTURAS</b>									
PILARES PLANTA BAJA	M3	16,67	121,71	351,47	489,85	107,77	597,62	2	1195,24
PILARES PLANTA ALTA	M3	16,67	145,27	351,47	513,41	112,95	626,36	4	2505,44

Elaboración: Las autoras  
Fuente: Párraga Construcciones



Continuación tabla 30. Presupuesto remodelación del local.

Descripción DE RUBROS	UND	EQUIPO	M.OBRA	MATERIALES	SUB-TOTAL	INDIRECTOS 22%	P.U TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
					COSTOS DIRECTOS				
LOSA DE PISO	M3	2,5	99,12	287,42	389,04	85,59	474,63	3	1423,89
ESCALERA	M3	25	135,39	268,48	428,87	94,35	523,22	2,02	1056,9
VIGAS DE CUBIERTA PLANTA BAJA	M3	10	181,31	310,52	501,83	110,4	612,23	1,2	734,68
VIGAS DE CUBIERTA PLANTA ALTA	M3	10	219,71	310,52	540,23	118,85	659,08	1,2	790,9
PILARETE 0.10 X 0.20	ML	0,66	3,26	5,99	9,91	2,18	12,09	4,5	54,41
VIGUETA 0.10 X 0.20	ML	0,66	3,67	5,99	10,32	2,27	12,59	6,5	81,84
LOSETA DE COCINA	ML	0	18,07	37,07	55,14	12,13	67,27	5,5	369,99
<b>MAMPOSTERIA</b>									
PAREDES EXTERIORES	M2	0	8,15	8,81	16,96	3,73	20,69	97,5	2017,28
PAREDES DE INTERIOR	M2	0	8,13	7,57	15,7	3,45	19,15	32	612,8
PATAS PARA MESONES	UN	0	0	3,95	3,95	0,87	4,82	5	24,1
<b>ENLUCIDOS</b>									
ENLUCIDO INTERIOR	M2	0,03	2,28	2,32	4,63	1,02	5,65	16	90,4
ENLUCIDO EXTERIOR VILLAS	M2	0,05	3,46	3,27	6,78	1,49	8,27		0
ENLUCIDO TUMBADO	M2	0,04	3,46	2,95	6,45	1,42	7,87	40	314,8
ENLUCIDO TUMBADO ESCALERA	M2	0	6,81	4,9	11,71	2,58	14,29	3	42,87
ENLUCIDO LOSETA DE MESON	ML	0	7,42	4,09	11,51	2,53	14,04	5,5	77,22
ENLUCIDO DE BAJANTES	ML	0	6,2	10,07	16,27	3,58	19,85	3,4	67,49
ENLUCIDO ESCALONES	ML	0,05	3,46	1,97	5,48	1,21	6,69	20	133,8
CUADRADA BOQUETE VENTANA	ML	0	3,16	1,6	4,76	1,05	5,81	7,2	41,83
CUADRADA BOQUETE PUERTA A=0.12	ML	0	3,16	0,69	3,85	0,85	4,7	13,2	62,04
FILOS	ML	0,02	2,28	0,54	2,84	0,62	3,46	25	86,5
MOLDURA	ML	0,3	5,5	0,91	6,71	1,48	8,19	14	114,66
<b>ESTRUCTURA METALICA</b>									
ESTRUCTURA LOSA CUBIERTA P.A	M2	0,75	9,89	19,2	29,84	6,56	36,4	40	1456
<b>CUBIERTA</b>									
CANALON AGUAS LLUVIAS	ML	2,63	10,64	9,8	23,07	5,08	28,15	12	337,8
CUBIERTA TIPO ONDULADA	M2	0	2,16	7,25	9,41	2,07	11,48	42	482,16
<b>INSTALACIÓN ELECTRICA</b>									
PUNTO DE LUZ	PTO	0,2	16,56	17,77	34,53	7,6	42,13	5	210,65
TOMACORRIENTE 110 V.	PTO	0,2	16,56	15,93	32,69	7,19	39,88	30	1196,4
TABLERO MEDIDOR	U	3	247,7	128,56	379,26	83,44	462,7	1	462,7
PANEL PLANTA ALTA	UN	0	31,17	125,81	156,98	34,54	191,52	1	191,52
PUNTOS DE TELEFONOS	PTO	0,2	14,07	15,23	29,5	6,49	35,99	2	71,98
ALUMBRADO CONMUTADOR	PTO	0	25,6	40,74	66,34	14,59	80,93	1	80,93

Elaboración: Las autoras

Fuente: Párraga Construcciones

Continuación tabla 30. Presupuesto remodelación del local.

Descripción DE RUBROS	UND	EQUIPO	M.OBRA	MATERIALES	SUB-TOTAL	INDIRECTOS 22%	P.U TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
					COSTOS DIRECTOS				
TOMACORRIENTE COCINA	PTO	0,3	20,9	30,22	51,42	11,31	62,73	2	125,46
TOMACORRIENTE CALENTADOR DE AGUA	PTO	0,5	34,83	20,97	56,3	12,39	68,69	1	68,69
TOMACORRIENTE TELEVISION	PTO	0,2	13,58	15,17	28,95	6,37	35,32	1	35,32
TABLERO GENERAL DISTRIBUCION	U	0	51,96	45,8	97,76	21,51	119,27	1	119,27
TOMACORRIENTE 220v AIRE ACONDICIONADO	PTO	0,5	20,9	25,01	46,41	10,21	56,62	2	113,24
PUNTO TELEVISION	PTO	0	31,22	9,61	40,83	8,98	49,81	1	49,81
PUNTO SONIDO	PTO	0	31,48	15,47	46,95	10,33	57,28	1	57,28
INSTALACION AAPP-AASS-AALL									
TUBERIA AGUA SERVIDA PVC 2"	ML	0	3,03	3,63	6,66	1,47	8,13	24	195,12
TUBERIA AGUA SERVIDA PVC 4"	ML	0	4,04	7,04	11,08	2,44	13,52	18	243,36
VENTILACION 2"	ML	0	3,26	4,66	7,92	1,74	9,66	6	57,96
CAJA REGISTRO INTERIOR	UN	0	18,19	21,74	39,93	8,78	48,71	1	48,71
BAJANTE AGUAS SERVIDAS 4"	ML	0	4,04	7,63	11,67	2,57	14,24	6	85,44
PUNTO AGUA POTABLE FRÍA	PTO	0	20,21	10,01	30,22	6,65	36,87	5	184,35
PUNTO AGUA SERVIDA	PTO	0	20,21	16,03	36,24	7,97	44,21	6	265,26
TUBERÍA AGUA POTABLE 1/2" FRÍA	ML	0	3,26	1,16	4,42	0,97	5,39	23	123,97
LLAVE JARDIN	U	0	6,06	6,85	12,91	2,84	15,75	2	31,5
EQUIPO HIDRONEUMATICO	GLB	0	0	185,96	185,96	40,91	226,87	1	226,87
INODORO DE COLOR (Centauro Grifersa)	U	0	12,13	117,59	129,72	28,54	158,26	1	158,26
INODORO BLANCO (Firenze Comercial Grifersa)	U	0	12,13	66,87	79	17,38	96,38	1	96,38
LAVATORIOS DE COLOR (Venecia Grifersa)	U	0	12,13	90,25	102,38	22,52	124,9	1	124,9
LAVATORIOS BLANCO (Siena 215-BL Grifersa)	U	0	12,13	54,42	66,55	14,64	81,19	1	81,19
URINARIO (EDES ARIEL TAURUS COLOR BLANCO)	U	0	12,13	49,38	61,51	13,53	75,04	1	75,04
LAVAPLATOS DE TEKA	U	0	0	143,59	143,59	31,59	175,18	1	175,18

Elaboración: Las autoras

Fuente: Párraga Construcciones

Continuación tabla 30. Presupuesto remodelación del local.



Descripción DE RUBROS	UND	EQUIPO	M.OBRA	MATERIALES	SUB-TOTAL	INDIRECTOS 22%	P.U TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
					COSTOS DIRECTOS				
<b>REVESTIMENTOS</b>									
CERAMICA EN BAÑOS	M2	0	6,52	21,8	28,32	6,23	34,55	8	276,4
CERAMICA ZOCALO SUP. DE COCINA	M2	0	10,22	7,8	18,02	3,96	21,98	4,95	108,8
CERAMICA ZOCALO INF. COCINA	M2	0,15	4,54	9,64	14,33	3,15	17,48	3,3	57,68
CERAMICA EN COCINA	M2	0,15	4,54	13,29	17,98	3,96	21,94	18	394,92
REVESTIMIENTO PAPEL TAPIZ	M2	0	0	7,21	7,21	1,59	8,8	15	132
<b>PISOS</b>									
PISO DE CERAMICA	M2	0	5,97	12,7	18,67	4,11	22,78	40	911,2
<b>CARPINTERÍA</b>									
PUERTA DE BAÑOS	UN	0	43,09	65,4	108,49	23,87	132,36	1	132,36
ANAQUELES DE COCINA	ML	0	0	280	280	61,6	341,6	4,5	1537,2
CLOSET DE COCINA	ML	0	0	352	352	77,44	429,44	1	429,44
<b>CERRAJERÍA</b>									
REJAS DE VENTANAS	M2	1,2	22,14	22,56	45,9	10,1	56	3,6	201,6
PUERTA DE HIERRO INGRESO	UN	9,9	103,44	175,35	288,69	63,51	352,2	1	352,2
PASAMANO DE HIERRO	ML	3,74	13,13	12,58	29,45	6,48	35,93	1	35,93
<b>ALUMINIO Y VIDRIO</b>									
VENTANAS ALUMINIO Y VIDRIO (VIDRIO 6mm)	M2	9,4	34,67	65,78	109,85	24,17	134,02	7,2	964,94
PUERTAS DE ALUMINIO Y VIDRIO (VIDRIO 6mm)	M2	18,8	63,45	118,39	200,64	44,14	244,78	3	734,34
<b>PINTURA</b>									
PINTURA INTERIOR	M2	0	2,15	2,01	4,16	0,92	5,08	80	406,4
PINTURA EXTERIOR	M2	0	2,85	2,83	5,68	1,25	6,93	110	762,3
PINTURA CUBIERTA	M2	0	2,15	0,95	3,1	0,68	3,78	42	158,76
TUMBADO YESO GYPSUM	M2	0	2,91	11,5	14,41	3,17	17,58	40	703,2
<b>OBRAS COMPLEMENTARIAS</b>									
CERRAMIENTO PERIMETRAL (BLOQUE H= 1.20 MT )	ML	3,15	24,78	35,28	63,21	13,91	77,12		0
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>									<b>\$ 33,525.89</b>

Elaboración: Las autoras  
Fuente: Párraga Construcciones

## 5.7 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gasto corresponde a artículos de limpieza para mantener la buena imagen del negocio, están calculados de forma anual, con un estimado de gasto mensual que puede variar de acuerdo a su uso, tabla 31.

**Tabla 31.** Presupuesto de Gastos de Aseo

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Escobas	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 0,50
Escurreidor	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 0,50
Desinfectante(galón)	2	\$ 6,00	\$ 12,00	\$ 1,00
Recogedor de basura	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 0,33
Ambientales	10	\$ 0,70	\$ 7,00	\$ 0,58
Fundas para Basura(paquete 25 unds)	15	\$ 3,00	\$ 45,00	\$ 3,75
Tachos para Basura	2	\$ 6,00	\$ 12,00	\$ 1,00
Espojas	20	\$ 0,40	\$ 8,00	\$ 0,67
Toallas	6	\$ 8,00	\$ 48,00	\$ 4,00
Limpiones (paquete)	5	\$ 4,00	\$ 20,00	\$ 1,67
guantes	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 0,67
lavaplatos	12	\$ 1,60	\$ 19,20	\$ 1,60
Papel Higiénico (paquetes de 8 unds)	6	\$ 4,00	\$ 24,00	\$ 2,00
TOTAL MATERIALES DE ASEO			\$ 219,20	\$ 18,27

Fuente y elaboración: Las autoras

El presupuesto de oficina corresponde a suministros, y cuyo monto no representa mayor inversión para el negocio, en el caso de aumentar su consumo igual seguiría siendo bajo, según tabla 32.

**Tabla 32.** Presupuesto Gastos de Oficina.

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Resma	3,00	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 1,00
Bolígrafos	24,00	0.30	\$ 7,20	\$ 0,60
Tintas	4,00	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 6,67
Pen drive	1,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 0,50
Grapadora	1,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 0,42
Perforadora	1,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 0,42
clips	1,00	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,07
grapap	1,00	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 0,13
rollos caja registradora	24,00	\$ 0,80	\$ 19,20	\$ 1,60
corrector	1,00	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,07
TOTAL SUMUNISTROS DE OFICINA			\$ 137,50	\$ 11,46

Fuente y elaboración: Las autoras

El presupuesto de publicidad contempla repartición de volantes y degustación de productos que tengan poca rotación, ya sea porque el cliente no los conoce o porque no tienen mucha demanda, en la tabla 33 se muestra el detalle.

**Tabla 33.** Presupuesto de Publicidad.

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
volantes	1000	0.015	\$ 1,25	\$ 15,00
Degustación	2	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>			<b>\$ 21,25</b>	<b>\$ 240,00</b>

*Fuente y elaboración: Las autoras*

El presupuesto de gas, se refiere a cilindros de uso industrial y se estima el uso de 4 unidades al mes, según tabla 34.

**Tabla 34.** Presupuesto de Gas

DETALLE	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Recipiente de 50 Kilos	4	\$ 260,00	\$ 3.120,00
<b>TOTAL GAS</b>			<b>\$ 3.120,00</b>

*Fuente y elaboración: Las autoras*

Para los servicios básicos, detallados en la tabla 35, se considera tarifa residencial para cada uno y cuyo valor tiende a variar de acuerdo a su uso.

**Tabla 35.** Presupuesto de Servicios Básicos.

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Luz (kwts)	\$ 60,00	\$ 720,00
Agua ( m3)	\$ 40,00	\$ 480,00
Teléfono (tarifa básica + min)	\$ 10,00	\$ 120,00
<b>TOTAL SERVICIOS BASICOS</b>	<b>\$ 110,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>

*Fuente y elaboración: Las autoras*

Se ha considerado muy importante que el personal también aporte e la nueva imagen del negocio, por lo que se les dotará de estos implementos como parte de su uniforme. Por su

cuenta deberán usar una camiseta tipo polo blanco, jean azul y zapatos antideslizantes para su protección ante posibles caídas, la tabla 36 los describe.

Los presupuestos corresponden a gastos que son muy necesarios para el correcto funcionamiento del negocio (materiales de limpieza, suministros de oficina, uniformes, servicios básicos, gas industrial y publicidad) y están estimados para el primer año. A partir del segundo se harán teniendo en cuenta la inflación histórica que ha sido considerada en todas las proyecciones.

**Tabla 36.** Presupuesto de Uniformes.

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
mandiles	\$ 16,00	\$ 32,00
mallas para el cabello	\$ 10,00	\$ 10,00
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>\$ 26,00</b>	<b>\$ 42,00</b>

*Fuente y elaboración: Las autoras*

La inversión en capital de trabajo corresponde a todos los gastos e inversiones que deberán realizarse para el correcto manejo del negocio en el primer año, identificados en la tabla 37, ya que independiente de las ventas, permitirá que haya un correcto flujo y que el negocio no vaya a quedar sin liquidez.

Por otro lado detalla el valor en dólares y en porcentaje que cada uno de los inversionistas, deberá aportar para la iniciación del negocio, el cual representa también la participación de utilidades que cada uno tendrá, de acuerdo a las tablas 38 y 39 respectivamente.

## 5.8 Presupuesto para capital de trabajo.

**Tabla 37.** Inversión Capital de Trabajo.

DESCRIPCIÓN	VALORES
<b>activos corrientes</b>	
caja-bancos	\$ 1.538,44
Inventario	\$ 45.372,67
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 46.911,11</b>
<b>Propiedad planta y equipo</b>	
terreno	\$ 7.315,04
edificio	\$ 33.525,89
maquinaria y equipos	\$ 10.853,00
equipo de computación	\$ 1.305,00
muebles y enseres	\$ 160,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 53.158,93</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 100.070,04</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

**Tabla 38.** Detalle de Inversión.

Especificación	Valor Total
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$46.911,11</b>
<b>Propiedad planta y equipos</b>	<b>\$ 53.158,44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 100.070,04</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

**Tabla 39.** Detalle de Financiamiento.

<i>Capital Propio</i>	VALOR	%
<i>Socio 1</i>	\$ 25.017,51	25%
<i>Socio 2</i>	\$ 25.017,51	25%
<i>Socio 3</i>	\$ 50.035,02	50%
<b>TOTAL APORTACIONES</b>	<b>\$100.070,04</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

Costos y Gastos proyectados toma como referencia todos los costos y gastos proyectados para el primer año, detallados en las tablas anteriores y a partir del segundo año hasta el quinto los proyecta tomando en cuenta la inflación anual estimada según el histórico (2010- 2014), los cuales serán necesarios para poder responder ante todas las exigencias del plan de negocios planteado, estos variarán en ciertos rubros con (+/-) dependiendo de la producción. Como es el caso de los costos variables, según detalle de tabla 40.

**Tabla 40.** Costos y Gastos Proyectados.

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCION	\$ 56.476,33	\$ 62.484,31	\$ 65.019,82	\$ 67.204,07	\$ 69.937,22
COSTO PRIMO	\$ 47.024,53	\$ 52.786,14	\$ 55.072,29	\$ 57.432,40	\$ 59.896,34
Materia Prima Directa	\$ 43.649,76	\$ 45.395,75	\$ 47.211,58	\$ 49.100,04	\$ 51.064,04
Mano de Obra	\$ 3.374,78	\$ 7.390,39	\$ 7.860,71	\$ 8.332,36	\$ 8.832,30
GASTOS DE FABRICACION	\$ 9.451,80	\$ 9.698,17	\$ 9.947,53	\$ 9.771,67	\$ 10.040,88
Materia Prima Indirecta	\$ 1.362,55	\$ 1.417,05	\$ 1.473,73	\$ 1.532,68	\$ 1.593,99
Depreciaciones	\$ 3.292,55	\$ 3.292,55	\$ 3.292,55	\$ 2.857,59	\$ 2.857,59
Servicios Básicos	\$ 1.320,00	\$ 1.372,80	\$ 1.420,85	\$ 1.470,58	\$ 1.522,05
Suministros de Oficina	\$ 137,50	\$ 143,00	\$ 148,72	\$ 154,67	\$ 160,86
Gas	\$ 3.120,00	\$ 3.244,80	\$ 3.374,59	\$ 3.509,58	\$ 3.649,96
Materiales de Aseo	\$ 219,20	\$ 227,97	\$ 237,09	\$ 246,57	\$ 256,43
COSTO DE OPERACIÓN	\$ 320,00	\$ 329,60	\$ 339,58	\$ 349,97	\$ 360,77
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 240,00	\$ 249,60	\$ 259,58	\$ 269,97	\$ 280,77
Publicidad	\$ 240,00	\$ 249,60	\$ 259,58	\$ 269,97	\$ 280,77
OTROS GASTOS	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Gasto de constitución	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 56.796,33</b>	<b>\$ 62.813,91</b>	<b>\$ 65.359,41</b>	<b>\$ 67.554,03</b>	<b>\$ 70.297,99</b>

*Fuente y elaboración: Las autora*



## 5.9 Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

**Tabla 41.** T.I.R y V.A.N

FLUJO DE EGRESO		FLUJO DE INGRESO		FLUJO DE EFECTIVO NETO		
AÑO	B	AÑO	A	AÑO	A-B	
1	\$ 56.796,33	1	\$ 96.549,00	1	\$ 39.752,67	-\$ 100.070,04
2	\$ 62.813,91	2	\$ 101.376,45	2	\$ 38.562,54	\$ 38.562,54
3	\$ 65.359,41	3	\$ 106.445,27	3	\$ 41.085,86	\$ 41.085,86
4	\$ 67.554,03	4	\$ 111.767,54	4	\$ 44.213,51	\$ 44.213,51
5	\$ 70.297,99	5	\$ 117.355,91	5	\$ 47.057,92	\$ 47.057,92
TOTAL	\$ 322.821,67	TOTAL	\$ 533.494,17	TOTAL	\$ 210.672,50	

Formulación de datos

F1	\$ 39.752,67
F2	\$ 38.562,54
F3	\$ 41.085,86
F4	\$ 44.213,51
F5	\$ 47.057,92
N=	5 AÑOS
I=	10,85%
IO=	\$ 100,070.04

VAN= \$ 54.737,19

TIR= 30%

*Fuente y elaboración: Las autoras*

Se ha tomado una tasa de interés de 10,85% perteneciente a la CFN para el cálculo, y el periodo considerado para recuperar el capital invertido de \$100.070,04, es de cinco años, de acuerdo a la tabla 41.

El proyecto genera un porcentaje de 30% de retorno. Es decir que éste valor detalla la rentabilidad del proyecto.

De acuerdo al cálculo del VAN, el valor actual neto es de \$54.737,19 estimado según datos del flujo de caja para el proyecto, esto indica que al traer los flujos futuros de cada año al valor presente da como resultado un valor positivo y mayor a cero lo que señala que el proyecto se considere favorablemente viable para los inversionistas.

## 5.10 Flujo de caja proyectado

**Tabla 42.** Flujo de Caja Proyectado.

DENOMINACIÓN	PERIODOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES	\$ 100.070,04					
INGRESOS POR VENTAS		\$ 96.549,00	\$ 101.376,45	\$ 106.445,27	\$ 111.767,54	\$ 117.355,91
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 96.549,00	\$ 101.376,45	\$ 106.445,27	\$ 111.767,54	\$ 117.355,91
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Mano de Obra		\$ 3.374,78	\$ 7.390,39	\$ 7.860,71	\$ 8.332,36	\$ 8.832,30
Materia Prima Directa		\$ 43.649,76	\$ 45.395,75	\$ 47.211,58	\$ 49.100,04	\$ 51.064,04
Materia Prima Indirecta		\$ 1.362,55	\$ 1.417,05	\$ 1.473,73	\$ 1.532,68	\$ 1.593,99
Gas		\$ 3.120,00	\$ 3.244,80	\$ 3.374,59	\$ 3.509,58	\$ 3.649,96
<b>TOTAL EGRESOS DE PRODUCCION</b>		\$ 51.507,08	\$ 57.447,99	\$ 59.920,62	\$ 62.474,65	\$ 65.140,29
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Gasto de constitución		\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Materiales de Aseo		\$ 219,20	\$ 227,97	\$ 237,09	\$ 246,57	\$ 256,43
Suministros de oficina		\$ 137,50	\$ 143,00	\$ 148,72	\$ 154,67	\$ 160,86
Publicidad		\$ 240,00	\$ 249,60	\$ 259,58	\$ 269,97	\$ 280,77
Servicios Básicos		\$ 1.320,00	\$ 1.372,80	\$ 1.420,85	\$ 1.470,58	\$ 1.522,05
Depreciación		\$ 3.212,55	\$ 3.212,55	\$ 3.212,55	\$ 2.777,59	\$ 2.777,59
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		\$ 5.209,25	\$ 5.285,92	\$ 5.358,79	\$ 4.999,37	\$ 5.077,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 39.832,67	\$ 38.642,54	\$ 41.165,87	\$ 44.293,51	\$ 47.137,93
(-) 15% Trabajadores		\$ 5.974,90	\$ 5.796,38	\$ 6.174,88	\$ 6.644,03	\$ 7.070,69
(=)Utilidad Antes Impuesto a la Renta		\$ 33.857,77	\$ 32.846,16	\$ 34.990,99	\$ 37.649,48	\$ 40.067,24
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$ 7.448,71	\$ 7.226,16	\$ 7.698,02	\$ 8.282,89	\$ 8.814,79
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 26.409,06	\$ 25.620,00	\$ 27.292,97	\$ 29.366,60	\$ 31.252,45
Venta de Maquinaria		\$ 3.212,55	\$ 3.212,55	\$ 3.212,55	\$ 2.777,59	\$ 2.777,59
<b>Flujo Efectivo del Operacional</b>	\$ 100.070,04	\$ 29.621,61	\$ 28.832,55	\$ 30.505,52	\$ 32.144,19	\$ 34.030,04
Recuperación de activo propiedad planta y equipo						\$ 37.966,10
Recuperación de Capital de trabajo						\$ 46.911,11
<b>Flujo de Efectivo del Proyecto</b>						\$ 118.907,25

Fuente y elaboración: Las autoras

El flujo de caja proyectado, tabla 42, considera los ingresos por la ventas proyectados a cinco años, menos la inversión, todos los gastos, seguidos de la participación de los colaboradores y el pago del Impuesto a la Renta, quedando la utilidad de cada año, Aquí se puede ver como la inversión inicial es recuperada en cuatro años de actividad económica de Pastelpan.

### 5.11 Estado de resultados

El Estado de Resultado toma los valores de los mayores en cuanto a ventas, costos totales, participación colaboradores y pago de Impuesto a la Renta, quedando así la utilidad del negocio, tabla 43.

**Tabla 43.** Estado de Resultados Proyectado.

	PERIODOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES					
VENTAS	\$ 96.549,00	\$ 101.376,45	\$ 106.445,27	\$ 111.767,54	\$ 117.355,91
(-) Costos Totales	\$ 56.716,33	\$ 62.733,91	\$ 65.279,41	\$ 67.474,03	\$ 70.217,99
(=) Utilidad Bruta	\$ 39.832,67	\$ 38.642,54	\$ 41.165,87	\$ 44.293,50	\$ 47.137,93
(-) 15% trabajadores	\$ 5.974,90	\$ 5.796,38	\$ 6.174,88	\$ 6.644,03	\$ 7.070,69
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$ 33.857,77	\$ 32.846,16	\$ 34.990,99	\$ 37.649,48	\$ 40.067,24
(-) 22% Antes Impuestos	\$ 7.448,71	\$ 7.226,15	\$ 7.698,02	\$ 8.282,88	\$ 8.814,79
(=) UTILIDAD LIQUIDA	\$ 26.409,06	\$ 25.620,00	\$ 27.292,97	\$ 29.366,59	\$ 31.252,45
Amortización Activo Diferido	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL	\$ 26.329,06	\$ 25.540,00	\$ 27.212,97	\$ 29.286,59	\$ 31.172,45

Fuente y elaboración: Las autoras

## 5.12 Balance General Proyectado

**Tabla 44.** Balance General Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja-Bancos	\$ 46,511.11	\$ 92,931.10	\$ 125,378.20	\$ 157,204.41	\$ 191,309.21	\$ 227,232.71
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 46,511.11</b>	<b>\$ 92,931.10</b>	<b>\$ 125,378.20</b>	<b>\$ 157,204.41</b>	<b>\$ 191,309.21</b>	<b>\$ 227,232.71</b>
Activos propiedad planta y equipo						
Terreno	\$ 7,315.04	\$ 7,315.04	\$ 7,315.04	\$ 7,315.04	\$ 7,315.04	\$ 7,315.04
Edificio	\$ 33,525.89	\$ 33,525.89	\$ 33,525.89	\$ 33,525.89	\$ 33,525.89	\$ 33,525.89
Maquinaria	\$ 10,853.00	\$ 10,853.00	\$ 10,853.00	\$ 10,853.00	\$ 10,853.00	\$ 10,853.00
Equipos de computación	\$ 1,305.00	\$ 1,305.00	\$ 1,305.00	\$ 1,305.00	\$ 1,305.00	\$ 1,305.00
Muebles y enseres.	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
(-)Depreciación		-\$ 3,212.55	-\$ 6,425.10	-\$ 9,637.65	-\$ 12,850.20	-\$ 16,062.76
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 53,158.93</b>	<b>\$ 49,946.38</b>	<b>\$ 46,733.83</b>	<b>\$ 43,521.28</b>	<b>\$ 40,308.73</b>	<b>\$ 37,096.17</b>
Activos Diferidos						
Gasto de constitución	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
(-)Amortización acumulada		-\$ 80.00	-\$ 160.00	-\$ 240.00	-\$ 320.00	-\$ 400.00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 240.00</b>	<b>\$ 160.00</b>	<b>\$ 80.00</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 100,070.04</b>	<b>\$ 143,197.48</b>	<b>\$ 172,352.03</b>	<b>\$ 200,885.68</b>	<b>\$ 231,697.93</b>	<b>\$ 264,328.89</b>
<b>PASIVOS</b>						
Impuesto a la Renta por pagar	-	\$ 7,448.71	\$ 7,226.15	\$ 7,698.02	\$ 8,282.88	\$ 8,814.79
P.T.U por pagar	-	\$ 5,974.90	\$ 5,796.38	\$ 6,174.88	\$ 6,644.03	\$ 7,070.69
Remuneraciones por pagar	-	\$ 3,374.78	\$ 7,390.39	\$ 7,860.71	\$ 8,332.36	\$ 8,832.30
<b>TOTAL DEL PASIVOS</b>		<b>\$ 16,798.39</b>	<b>\$ 20,412.93</b>	<b>\$ 21,733.61</b>	<b>\$ 23,259.27</b>	<b>\$ 24,717.78</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 100,070.04	\$ 100,070.04	\$ 100,070.04	\$ 100,070.04	\$ 100,070.04	\$ 100,070.04
Utilidad del Ejercicio		\$ 26,329.06	\$ 25,540.00	\$ 27,212.97	\$ 29,286.59	\$ 31,172.45
Utilidades Retenidas			\$ 26,329.06	\$ 51,869.06	\$ 79,082.03	\$ 108,368.62
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 100,070.04</b>	<b>\$ 126,399.10</b>	<b>\$ 151,939.10</b>	<b>\$ 179,152.07</b>	<b>\$ 208,438.66</b>	<b>\$ 239,611.11</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 100,070.04</b>	<b>\$ 143,197.48</b>	<b>\$ 172,352.03</b>	<b>\$ 200,885.68</b>	<b>\$ 231,697.93</b>	<b>\$ 264,328.89</b>

Fuente y elaboración: Las autoras

El balance general del proyecto, es la representación de la situación de la empresa a lo largo de los periodos financieros, el cual muestra el crecimiento patrimonial de la empresa, tabla 44, iniciando sus actividades con \$100,070.04 y este valor se convertirá en el periodo cinco en \$264,328.89. Lo que indica que la principal causa de este crecimiento serían las ganancias netas que dejaría el negocio en los próximos cinco años desde el momento de su puesta en marcha, valores que favorecerían a la estabilidad del mismo.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El desarrollo del presente plan de negocios enfocado en la panadería-pastelería Pastelpan ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil, tiene planeado dar un mejoramiento al negocio debido a que su actual actividad económica se basa sencillamente en la venta de panes, dulces y productos relacionados con el mismo.

Por lo cual se pretende dar un giro a la panadería mediante la aplicación de un plan de negocio, al que se realizó un estudio a una muestra poblacional de 141(clientes y habitantes cercanos al lugar). Con el propósito de estudiar la viabilidad del proyecto.

El estudio reveló que un 99% estaría agrado con la implementación de una cafetería, debido a que el sector no cuenta con este nivel de servicio. Además los encuestados responden positivamente ante el ofrecimiento de tortas y bocaditos, esto se debe a la gran adquisición de este tipo de productos para ocasiones especiales.

Existen seis panaderías en los alrededores del local, de las cuales una de ellos se considera como posible amenaza debido a que tiene gran aceptación en la venta de tortas a precios bajos, que son su mayor atracción mas no presta algún servicio especial.

Disponer un espacio para el consumo y considerando que los valores que se aplican están dentro de su alcance económico, les proporcionaría a los consumidores acceder a un servicio y productos de excelente calidad a un bajo costo. Se plantea que el nombre del negocio debe cambiar a "PAN & CAFÉ" ya que en Guayaquil existen varios negocios de panadería con ese nombre, y al refrescar la imagen del negocio se captaría mayor clientela.

Se determina también que el negocio estaría compuesto por tres áreas: administrativa, producción y ventas. A medida que el negocio crezca será necesario un mayor número de colaboradores, mientras tanto los actuales deberán compartir actividades cuando sean requeridas.

Queda demostrado, con el análisis financiero, que la inversión será recuperada en menos de cinco años, es decir, que el negocio responde favorablemente ante las proyecciones, basadas en valores actuales, teniendo en cuenta que el negocio lleva varios años en el mercado y cuenta con una clientela fija, lo cual beneficia al proyecto, además tiene local propio y con buena ubicación estratégica.

Para formalización del negocio fue necesario establecer la misión y visión, requisitos legales como R.U.C., permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, uso de suelo, permiso

de M.S.P., registro I.E.E.S, lo cual es una plataforma para asegurar el compromiso y legalidad de la panadería.

La venta de los productos se hará de manera directa al consumidor final, lo cual contribuirá a ofrecer precios muy competitivos, y en un local adecuado para poder disfrutar de los productos dentro de las instalaciones lo que beneficiará al negocio, ya que gracias a esta mejora podrá captar más clientes.

El resultado de analizar el proyecto; las estrategias de marketing, y el análisis financiero se define como viable y buena oportunidad para invertir, quedando este material como guía para poner en marcha el negocio, dentro de un mercado emergente y demandante de nuevos e innovadores productos y servicios.

Se sugiere ampliar el proceso de investigación utilizando nuevos instrumentos de los anteriormente manejados, como realizar entrevistas personales con emprendedores del sector panificador, cuyas experiencias puedan aportar de manera más amplia al momento de tomará acciones decisivas.

Respecto a las ventas se recomienda:

Presentar dentro del menú de productos, promociones y combos por compras a los clientes en un corto plazo.

Mantener una excelente calidad del producto y servicio, lo que aseguraría un alto grado la fidelidad del cliente.

Reforzar la inversión en publicidad, ya que esto captará la atención de nuevos clientes.

Para lograr los objetivos fijados al inicio del proyecto, es necesario mantener un control de todas las actividades y operaciones dentro del negocio; un buen almacenaje y rotación de materiales; abastecimiento oportuno para evitar paralización de la producción, que en los estados financieros ha sido proyectada mensualmente. Es importante que se logren las metas debido a que eso aseguraría la capacidad para recuperar la inversión de \$100.070,04, en el tiempo estimado de cinco años.

Evitar realizar compras innecesarias o ajenas al negocio para no perjudicar lo proyectado e impedir la incorrecta utilización de los recursos financieros.

Debido a la inseguridad que existe en el país, es favorable proveerse de un servicio de vigilancia o guardianía debido a las jornadas laborales que se realizarán, asegurando el bienestar de los clientes y colaboradores.

Reforzar el área de ventas en la medida que el negocio lo amerite, porque una mejor y pronta atención al cliente aportará al incremento de los ingresos.

Hay que tener presente que la industria panificadora es una de las tantas opciones de producción que se desarrollan en Ecuador, se encuentra entre los principales negocios de emprendimiento.

Actualmente cuenta, de acuerdo a datos del INEC, con 8.217 establecimientos. Esto muestra que las panificadoras son negocios rentables, pero muchas de las existentes únicamente se basan en controles con conocimientos empíricos.

Mientras el mundo gira en torno a los emprendimientos de nuevos negocios, hay que saber identificar las oportunidades ya que estos aportan significativamente al desarrollo del país, es obligatorio hacer todo tipo de formalizaciones y apuntar hacia el éxito, luchando constantemente por cumplir metas trazadas y ser parte del porcentaje de ciudadanos que invierten en un país rico y explotar al máximo todo los conocimientos técnicos adquiridos en la universidad y los recursos que el país ofrece.

# Bibliografía

- Álvarez del Blanco, R (2011) (2ª ed). *Neuromarketing*. Madrid. Pearson Educación.
- Armstrong, G & Kotler, P (2013) (11ª ed). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson Educación.
- Armstrong, G & Kotler, P (2012) (14ª ed). *Marketing.*, México: Pearson Educación.
- Armstrong, G (2011). *Introducción al Marketing*. México. Pearson Educación.
- Bilancio, G (2012). *La emoción de dirigir*. México. Pearson Educación.
- Burbano, J (2011) (4ta ed). *Presupuestos*. México. Mc Graw Hill.
- Constanza, M; Parra, R; López, L (2012). *Presupuestos*. México. Pearson Educación.
- Díaz, R (2013). *Como elaborar un plan de Marketing*. Lima. Macro EIRL. a.
- Díaz, R (2013). *Neuromarketing*. Lima. Macro EIRL .b
- Ecuador en cifras (2014). Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>.
- El Telégrafo (2014). Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/estructura-legal-primer-requisito-para-crear-una-empresa>.
- Fisher, L; Espejo, J (2011) (4ª ed). *Mercadotecnia*. México. Mc Graw Hill.
- Fred, D (2013) (14ta ed). *Conceptos de Administración estratégica*. México. Pearson Educación.
- García, S (2011). *Organización total*. México. Mc Graw Hill.



Garnica, C; Maubert, C (2013). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson educación.

Hair, J; Bush, R; Ortinau, D (2011) (4<sup>ta</sup> ed). *Investigación de mercados*. México. Mc Graw Hill.

Hernández, J; Gallardo, M; Espinoza, J (2011). *Desarrollo organizacional*. México. Pearson educación.

Institute Program Management. (2012) (4<sup>ta</sup> ed). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*.

Jacquer L; Cisneros, L; Mejía-Morelos, J (2011). *Administración de pymes*. México. Mc Graw Hill.

Jones, G. (2013) (7<sup>ma</sup> ed). *Teoría Organizacional*. México. Pearson educación.

Lovelock, C; Writz, J (2009) (6<sup>ta</sup> ed). *Marketing de servicios*. México. Pearson educación.

Molina, J (2011). *Fundamentos de finanzas para el empresario moderno*. México.

Munch, L (2009). *Administración*. México. Pearson educación.

Olivares, A; Coronado, J (coordinadores) (2011) *Ventajas competitivas empresariales*. México. Pearson educación.

Guizar, R (2013) (4<sup>ta</sup> ed). *Desarrollo organizacional*. México. Mc Graw Hill.

Ramos, Ahmed, Shepherd. (2012). *Administración de la innovación*. México. Pearson educación.

Robbins, S; Decenzo, D (2009) (6<sup>ta</sup> ed). *Fundamentos de administración*. México. Pearson educación.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Valera, Jones (2009). *Administración*. México Pearson educación.

Robbins, S; Coulter, M (2010). *Administración*. México. Pearson educación.

Robbins, S; Decenzo, D; Coulter, M (2013) (8va ed) *Fundamentos de Administración*. México Pearson educación.

Rodríguez, R (2011) (4ta ed) *El emprendedor de éxito*. México. Mc Graw Hill.

S.R.I (2014) Recuperado de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>.

Secap (2015) Recuperado de: <http://www.secap.gob.ec>.

Sterman, A (2013). *Como crear marcas que funcionen*. Lima. Macro EIRL.

Superintendencia de Compañías (2014) Recuperado de: <http://www.supercias.gob.ec/portal>.

Superintendencia de Compañías (2014). Recuperado de: <http://www.supercias.gob.ec/portalCapacitacion>.

Tellis, Redondo, Kotler, Lane, Wells, Moriarty, Burnett (2011) *Mezcla promocional*. Mexico. Pearson educación.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012) (18<sup>ava</sup> ed) *Administración estratégica*. México. Mc Graw Hill.

Vaca, G (2013) (7ma ed). *Evaluación de proyectos*. México. Mc Graw Hill.

William, S; Michael, E; Bruce, W (2013) (14<sup>ta</sup> ed). *Fundamentos de Marketing*. México. Mc Graw Hill.

## ANEXO 1 MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PANADERÍA “PAN & CAFÉ”

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

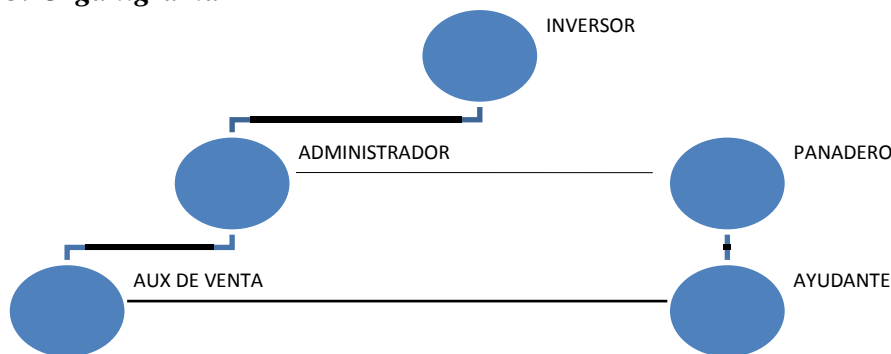
#### 1-Identificación de posiciones

Título de la posición	Administrador de Local
Reporta a :	Inversor
Supervisa a:	Auxiliares ( Cajero , Panadero y Auxiliar)
Ubicación Geográfica:	Local

#### 2.-Finalidad de la posición

Administrar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, tecnológicos, verificando que se cumpla con las políticas y procedimientos establecidos.

#### 3.-Organigrama



#### 4.- Funciones y Responsabilidades

- Supervisar que el personal cumpla: horarios, responsabilidades, limpieza y mantenimiento del área de trabajo, rotación de materia prima y productos.
- Cumplimiento de Estándares de calidad establecidos.
- Cumplimiento de presupuestos de ventas, costos y gastos.
- Responsable de la óptima atención al cliente.
- Elaboración de roles y pago puntual y correcto al personal.
- Reclutamiento y selección de los colaboradores
- Que el local mantenga una imagen óptima
- Perchado y colocación de precios correctos
- Impulsar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.
- Otras que el Inversor disponga.

### 5.-Vinculaciones

- Proveedores
- Clientes

### 6.-Perfil

Profesional en Administración de empresas, Ing. Comercial, Economía o Carreras afines.

### 7.-Experiencia Requerida

1 año como supervisor de venta o administrador de local y servicio al cliente.

### 8.-Edad

25 años en adelante

### 9.- Competencias requeridas

COMPETENCIAS
Orientación a Resultados
Trabajo en Equipo
Solución de Problemas
Creatividad
Liderazgo

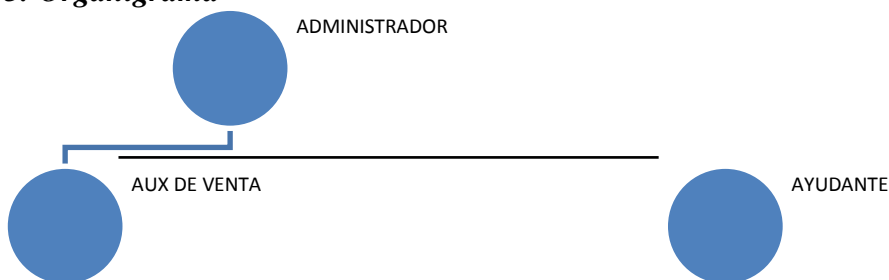
#### 1-Identificación de posiciones

Título de la Posición:	Auxiliares de Local
Reporta a :	Administrador de Local
Supervisa a :	Eventualmente a Ayudante
Ubicación Geográfica:	Local

#### 2.-Finalidad de la posición

*Ser parte activa del cumplimiento de objetivos del almacén.*

#### 3.-Organigrama



#### 4.- Funciones y Responsabilidades

- Cumplimiento de Estándares de calidad establecidos.
- Cumplir con una óptima atención al cliente.
- Que su lugar de trabajo mantenga una excelente imagen
- Perchado y colocación de precios correctos
- Otras que el Administrador disponga.

#### 5.-Vinculaciones

-Proveedores

-Clientes

#### 6.-Perfil

Bachilleres en cualquier especialización.

#### 7.-Experiencia Requerida

6 meses como panadero-pastelero y/o servicio al cliente.

#### 8.-Edad

18 años en adelante

#### 9.- Competencias Requeridas

COMPETENCIAS
Orientación a Resultados
Trabajo en Equipo
Solución de Problemas
Creatividad
Vocación de Servicio

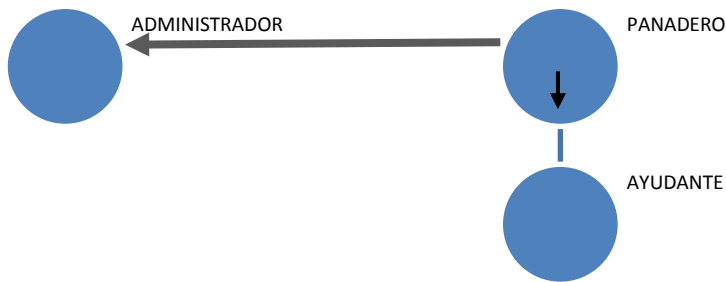
#### 1-Identificación de posiciones

Título de la Posición:	Panadero
Reporta a :	Administrador de Local
Supervisa a :	Ayudante
Ubicación Geográfica:	Local

#### 2.-Finalidad de la posición

*Cumplir con la producción, en tiempos y con los recursos asignados.*

### 3.-Organigrama



### 4.- Funciones y Responsabilidades

- Cumplimiento de Estándares de calidad establecidos.
- Que su lugar de trabajo mantenga una excelente estado
- Otras que el Administrador disponga.

### 5.-Vinculaciones

- Proveedores
- Clientes

### 6.-Perfil

Bachilleres en cualquier especialización.

### 7.-Experiencia Requerida

6 meses como panadero-pastelero y/o Servicio al cliente.

### 8.-Edad

25 años en adelante

### 9.- Competencias Requeridas

COMPETENCIAS
Orientación a Resultados
Trabajo en Equipo
Solución de Problemas
Creatividad
Vocación de Servicio

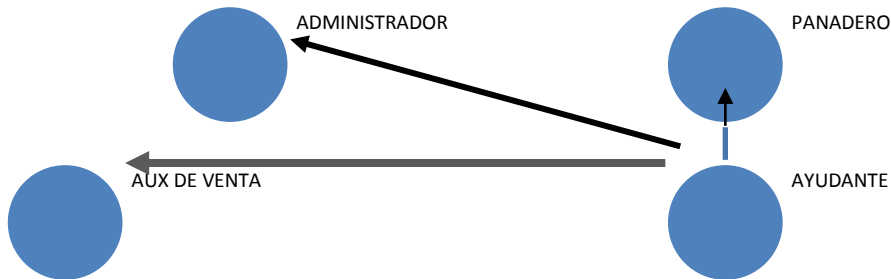
### 1-Identificación de posiciones

Título de la Posición:	Ayudante
Reporta a :	Administrador de Local, Panadero
Supervisa a :	-----
Ubicación Geográfica:	Local

## 2.-Finalidad de la posición

Ser un soporte para todas las áreas cuando estas lo requieran.

## 3.-Organigrama



## 4.- Funciones y Responsabilidades

- Cumplimiento de Estándares de calidad establecidos.
- Que su lugar de trabajo mantenga una excelente estado
- Apoyo a cumplimientos de objetivos en general
- Otras que el Administrador disponga.

## 5.-Vinculaciones

- Proveedores
- Clientes

## 6.-Perfil

Bachilleres en cualquier especialización.

## 7.-Experiencia Requerida

6 meses como panadero-pastelero y/o servicio al cliente.

## 8.-Edad

18 años en adelante

## 9.- Competencias Requeridas

COMPETENCIAS
Orientación a Resultados
Trabajo en Equipo
Solución de Problemas
Creatividad
Vocación de Servicio

## ANEXO 2 MODELO DE ENCUESTA

Edad:

15/25  26-36  37-47  48-58  59-69

Sexo: Masculino  femenino

Buenos días/tardes la siguiente encuesta está diseñada para considerar el grado de aceptación de un proyecto de emprendimiento por lo cual le agradecemos de su tiempo para responder las preguntas.

1.-Piensa Ud. Que la implementación de una panadería-cafetería vendría bien dentro de su sector.

SI  NO

2.-Dentro de que horarios cree Ud. Que sean los recomendables.

05:30am-16:00pm  5:30-10:00am y 16:00-21:00pm

3.-Que tipos de panes y dulces prefiere usted:

### PANES

Baguette

Enrollados

Dulce

Piña

Mixto

Canela

Croissant

Pan de agua

Otros

Cuales.....

### DULCE

Cakes

Pasteles

Galletas

Dulce de tres y cuatro leches

Cupcakes mil hojas

Caracoles, pañuelos

Donas

Alfajores

Otros

Cuales.....



4.- ¿Con qué frecuencia consume los productos antes mencionados?

Al día  A la semana

Siempre  casi siempre  A veces

5.- ¿Le gustaría que ofrecieran diversos tipos de bebidas calientes y frías?

SI  NO

6.- ¿Además de panes y dulces que otro producto le parece bien de nuestro menú?

Jugos, batidos naturales	<input type="checkbox"/>	Sanduches	<input type="checkbox"/>	Empanadas	<input type="checkbox"/>
Humitas	<input type="checkbox"/>	Hayaca	<input type="checkbox"/>	Tortillas de maíz o de plátanos	<input type="checkbox"/>
Helados caseros	<input type="checkbox"/>	Bollos	<input type="checkbox"/>		

7.-Esta de acuerdo que tengamos un área dentro de nuestro local donde pueda disfrutar sus productos.

SI  NO

8.- ¿Le gustaría que ofreciéramos tortas y bocaditos para ocasiones especiales?

SI  NO

9.- ¿En qué momento del día le gustaría asistir a la cafetería?

Mañana  Tarde  Noche

10.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por los productos de la cafetería?

Menos de \$3

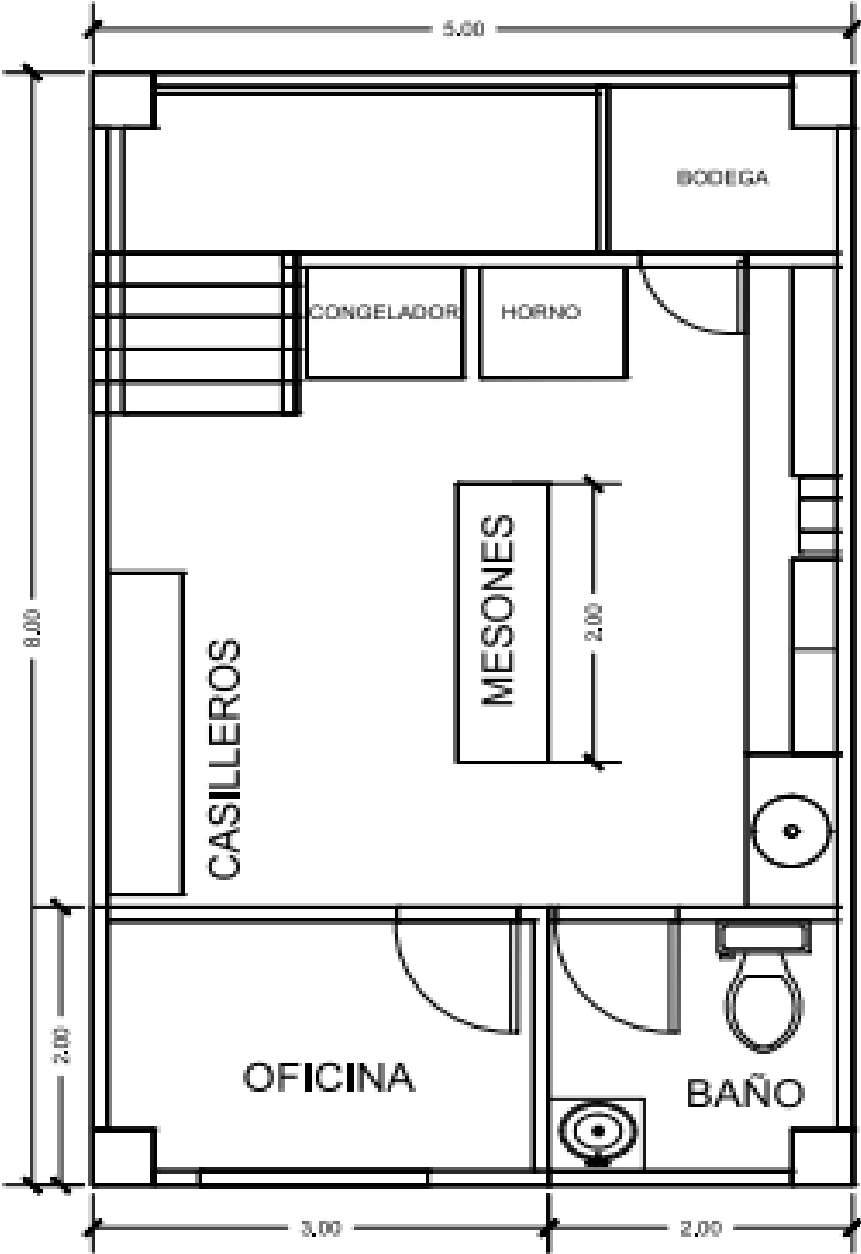
Entre \$3 y \$5

Más de \$5

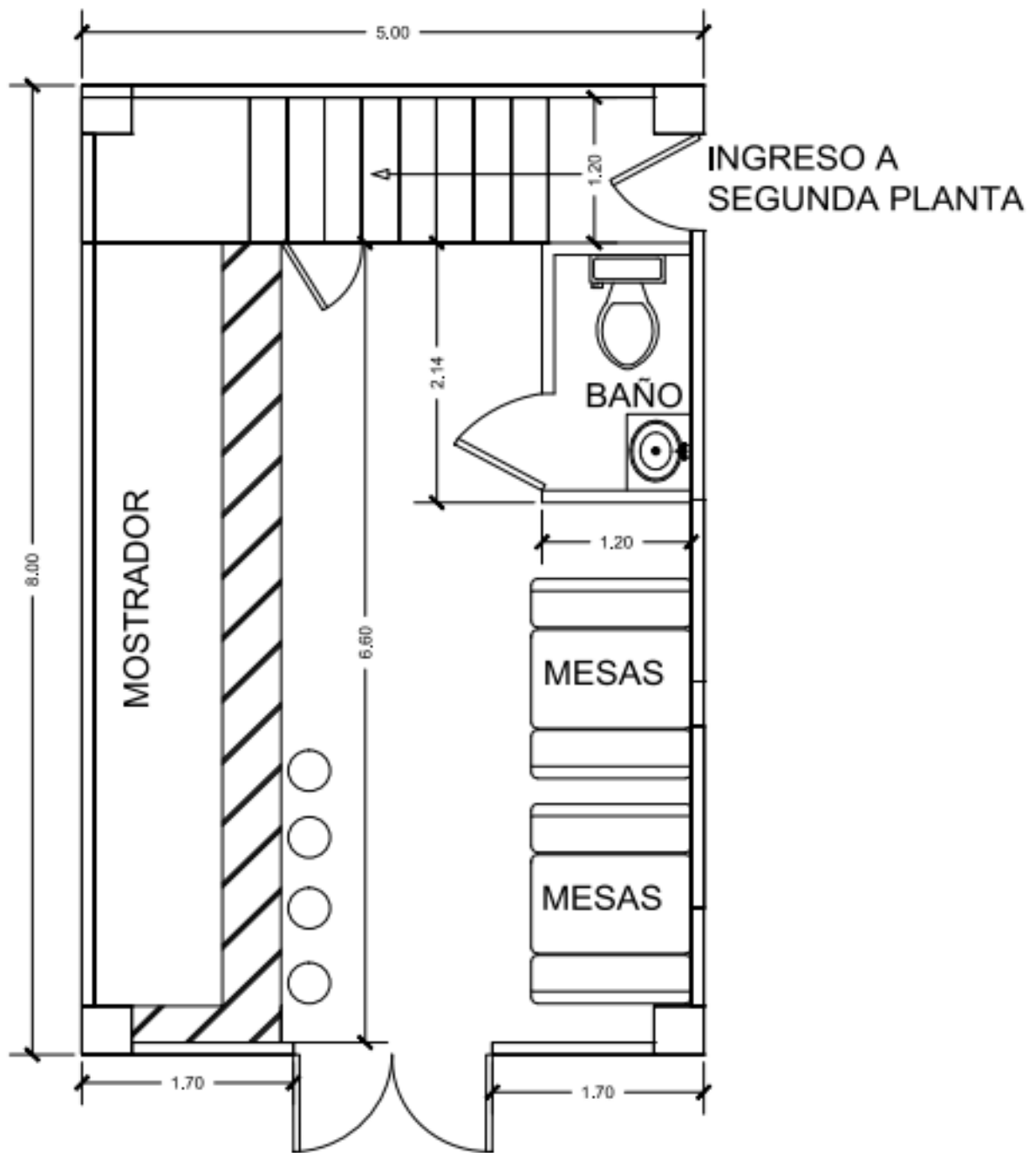
### ANEXO 3 EQUIPOS A UTILIZAR



ANEXO 4 PLANOS DEL LOCAL



PLANTA ALTA



**PLANTA BAJA**

## ANEXO 5 PLAN DE CAPACITACIÓN COLABORADORES

### PARA CURSOS QUE INICIAN A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2015

Banco Pichincha

- Pago directo en ventanilla (Con código generado después de pre inscripción),
- Débito bancario directo desde su cuenta.

### IMPORTANTE:

\*Antes de realizar tu pago verifica la disponibilidad de cupos en el curso/programa que deseas.

\*Los cursos/programas iniciarán con mínimo 20 participantes.

\*El certificado de participación o aprobación será entregado una vez culminado o aprobado el curso.

\*Los valores de los cursos regirán en base a la Resolución N°003-2012

**\*En los cursos que son de tipo media, larga duración y TBF la inscripción de participantes está habilitada solamente para aquellas personas que asisten regularmente desde los primeros módulos**

SÍGUENOS EN:



/secap.ec



@secap\_ec

[www.secap.gob.ec](http://www.secap.gob.ec)



Seleccione un Mes:  Seleccione un Proceso Formativo:

Ver  registros Buscar:

Nombre del Programa	Nombre del Curso	Horario	Inicia	Finaliza	Duración	Días	Sector	Modalidad	Num inscritos	Proceso Formativo
ASISTENTE EN ATENCIÓN Y SERVICIO EN BARES Y RESTAURANTES	ATENCIÓN AL CLIENTE.	07:00 a 10:00	2015-02-23	2015-03-09	44	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	0 de 30	media
ASISTENTE EN ATENCIÓN Y SERVICIO EN BARES Y RESTAURANTES	TECNICAS DE HOTELERIA	07:00 a 10:00	2015-02-02	2015-02-18	44	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	4 de 30	media
AUXILIAR EN DISEÑO GRÁFICO DIGITAL	DISEÑO GRAFICO DIGITAL APLICANDO EL PROGRAMA PHOTO SHOP	18:00 a 21:00	2015-02-23	2015-03-13	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	0 de 30	media
AUXILIAR EN DISEÑO GRÁFICO DIGITAL	DISEÑO GRAFICO DIGITAL APLICANDO EL PROGRAMA COREL DRAW	07:00 a 10:00	2015-02-09	2015-03-03	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	11 de 30	media
AYUDANTE DE COCINA NACIONAL	MANIPULACION HIGENICA DE ALIMENTOS	14:00 a 17:00	2015-02-02	2015-02-24	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	3 de 30	media
AYUDANTE EN PANADERÍA Y PASTERÍA	ELABORACION DE PRODUCTOS EN PASTERIA	14:00 a 17:00	2015-02-23	2015-03-13	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	2 de 30	media
AYUDANTE EN PANADERÍA Y PASTERÍA	ELABORACION DE PAN BASE	07:00 a 10:00	2015-02-02	2015-02-24	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	1 de 30	media
CONFECCIONISTA DE ROPA DEPORTIVA	OPERACIÓN DE MÁQUINAS DE COSER	08:00 a 14:00	2015-02-07	2015-03-08	60	Sá, Do	Sector Productivo-Social	Presencial	9 de 30	media
CONFECCIONISTA DE ROPA FEMENINA	OPERACIÓN DE MÁQUINAS DE COSER	07:00 a 10:00	2015-02-02	2015-02-24	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	10 de 30	media
CONFECCIONISTA DE ROPA MASCULINA	OPERACIÓN DE MÁQUINAS DE COSER	18:00 a 21:00	2015-02-02	2015-02-24	60	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi	Sector Productivo-Social	Presencial	4 de 30	media

## HORARIO COLABORADORES

	L	M	M	J	V	S	
<b>ADMINISTRADOR</b>	05:00 10:00 16:00 21:00	05:00 10:00 16:00 21:00	05:00 10:00 16:00 21:00	05:00 10:00 16:00 21:00	05:00 10:00 16:00 21:00	05:00 10:00 16:00 21:00	
<b>CAJERA</b>	06:00 10:00 17:00 21:00	06:00 10:00 17:00 21:00	06:00 10:00 17:00 21:00	06:00 10:00 17:00 21:00	06:00 10:00 17:00 21:00	06:00 10:00 17:00 21:00	48 hrs
<b>PANADERO</b>	05:00 13:00	05:00 13:00	05:00 13:00	05:00 13:00	05:00 13:00	05:00 13:00	48 hrs
<b>AYUDANTE</b>	13:00 21:00	13:00 21:00	13:00 21:00	13:00 21:00	13:00 21:00	13:00 21:00	48 hrs

# ANEXO 6 TABLAS DE INTERÉSES CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

## MATRIZ DE TASAS DE INTERÉS DEL 01 AL 28 FEBRERO 2015



### CRÉDITO DIRECTO SEGMENTO: PYMES

TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACIÓN/PLAZO (HASTA)	0-1	1-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	9.7500%	10.5000%	10.8500%	11.1500%	11.6500%
NOMINAL SEMESTRAL	9.5233%	10.2380%	10.5707%	10.8554%	11.3291%
NOMINAL TRIMESTRAL	9.4125%	10.1102%	10.4340%	10.7120%	11.1731%
NOMINAL MENSUAL	9.3396%	10.0262%	10.3451%	10.6177%	11.0706%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

### SEGMENTO: EMPRESARIAL

TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACIÓN/PLAZO (HASTA)	0-1	0-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	9.0000%	9.2500%	9.4500%	9.5000%	10.0000%
NOMINAL SEMESTRAL	8.8061%	9.0454%	9.2367%	9.2845%	9.7618%
NOMINAL TRIMESTRAL	8.7113%	8.9454%	9.1325%	9.1792%	9.6455%
NOMINAL MENSUAL	8.6488%	8.8796%	9.0638%	9.1098%	9.5690%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

### SEGMENTO: CORPORATIVO

TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACIÓN/PLAZO (HASTA)	0-1	0-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	8.0000%	8.0500%	8.1000%	8.1500%	8.6500%
NOMINAL SEMESTRAL	7.8461%	7.8942%	7.9423%	7.9904%	8.4708%
NOMINAL TRIMESTRAL	7.7706%	7.8178%	7.8650%	7.9121%	8.3828%
NOMINAL MENSUAL	7.7208%	7.7674%	7.8140%	7.8605%	8.3249%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

#### 1 PROGRAMAS QUE APLICAN ESTA TASA:

- Crédito directo para el desarrollo
- Programa de apoyo productivo y financiero
- Programa adquisición de inmuebles para diversificación de inversiones
- Programa para empresas con participación o recursos públicos
- Plantas de tratamiento de agua
- Programa emergente para el sector bananero
- Programa de apoyo financiero transporte público urbano de buses
- Programa Plan Tierras
- Programa para mercados minoristas y centros de exposición artesanal
- Programa preferente para personas con discapacidad
- Programa de financiamiento del 10% de bienes adquiridos con CPG
- Programa proyecto piloto acuicultura marina
- Programa Bienvenidos a casa
- Programa de promoción para el sector cafetalero

### FORESTAL

TASAS DE INTERÉS	1-5	6-10	11-15	16-20
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	7.5000%	8.0000%	8.2500%	8.5000%
NOMINAL SEMESTRAL	7.3844%	7.8461%	8.0865%	8.3267%
NOMINAL TRIMESTRAL	7.2978%	7.7706%	8.0064%	8.2418%
NOMINAL MENSUAL	7.2539%	7.7208%	7.9536%	8.1858%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL



ANEXO 7 TABLA DE REMUNERACIONES MÍNIMAS SECTORIALES 2015

Sectorial	Categorías	
	Mínima	Máxima
Agricultura y Plantaciones	355.77	366.04
Producción Pecuaria	361.26	374.00
Pesca, Acuicultura y Maricultura	359.49	372.37
Minas, Canteras y Yacimientos	355.66	623.85
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	361.33	578.32
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	362.28	385.65
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	364.66	367.84
Metalmecanica	363.06	368.37
Productos Textiles, Cuero y Calzado	354.89	356.66
Vehiculos, Automotores, Carrocerias y Partes	361.89	368.16
Tecnología: Hardware y Software (Otras)	372.09	382.71
Tecnología: Hardware y Soft. (Telefonía Móvil)	634.54	1,600.00
Electricidad y Agua	365.36	387.13
Gas	354.00	377.15
Construcción	363.74	412.94
Comercialización y Venta De Productos	358.85	368.97
Turismo y Alimentación	356.58	361.19
Transp., Almac. y Logística, (Conductores)	515.11	544.94
Transporte, Almacenamiento y Logística (Otros)	357.04	376.23
Transp., Almac. y Logis. (Tripul. Vuelo y cabina)	455.38	1,016.46
Transp., Almac. y Logis. (Otros transp. aero)	357.04	1,052.52
Servicios Financieros	356.30	361.12
Actividades Tipo Servicios	354.00	370.53
Actividades Tipo Serv. (Periodistas profesionales)	849.93	942.03
Enseñanza	355.17	439.96
Actividades De Salud	367.24	382.46
Actividades Comunitarias	366.04	375.31
Actividades Comunitarias Periodistas	570.79	709.16

Fuente: Página web del Ministerio de Relaciones Laborales, [www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec)

Transcrita de la pagina web del Ministerio de Relaciones Laborales, no constituye asesoramiento, para una interpretación o aplicación de la NORMA, es necesario remitirse a su texto original