

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA PANADERÍA
Y CAFETERÍA “CROISSANT” EN EL BARRIO SAN
FRANCISCO DEL TEJAR CANTÓN IBARRA PROVINCIA DE
IMBABURA**

AUTOR:

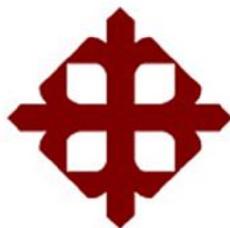
Ing. Freddy Bolívar Almachi Toaquiza

TUTOR:

Ing. Gerson Rosenberg Sopó Montero, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el INGENIERO FREDDY BOLÍVAR ALMACHI TOAQUIZA, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Gerson Rosenberg Sopó Montero, Mgs.

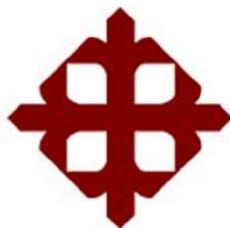
REVISOR(ES)

Econ. Andrés Navarro Orellana, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 8 días del mes de septiembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, FREDDY BOLÍVAR ALMACHI TOAQUIZA

DECLARO QUE:

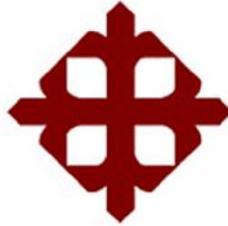
El Proyecto de Investigación “Plan de negocio para la creación de la panadería y cafetería “Croissant” en el barrio el San Francisco del tejjar cantón Ibarra p|rovincia de Imbabura” previa a la obtención del **Grado Académico de MAGISTER EN ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 8 días del mes de Septiembre del año 2020

EL AUTOR

FREDDY BOLÍVAR ALMACHI TOAQUIZA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

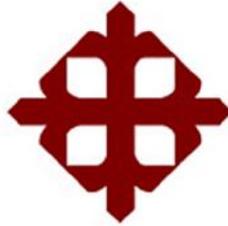
Yo, FREDDY BOLÍVAR ALMACHI TOAQUIZA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Maestría** titulada: “Plan de negocio para la creación de la panadería y cafetería “Croissant” en el barrio el San Francisco del tejtar cantón Ibarra provincia de Imbabura”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de septiembre del año 2020

EL AUTOR:

FREDDY BOLÍVAR ALMACHI TOAQUIZA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

Documento	Corrección Tesis - 02-09-2020...docx (D78657843)
Presentado	2020-09-06 01:30 (-05:00)
Presentado por	freddydlj_2007@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	RE: UCSG PROCESO DE TITULACIÓN MAE-EUDE PROMOCIÓN Mostrar el mensaje completo 1% de estas 71 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco desde el fondo mi corazón a mi hija por brindarme su sonrisa y darme la esperanza de seguir siempre adelante sin importar las situaciones que se presenten en la vida y recordarme que pase lo que pase hay que sonreír; a una mujer que posee un gran corazón y una alma muy noble, mi esposa que nunca soltó mi mano por más difícil que fuera la situación y que siempre recordare sus palabras “*No estás solo me tienes a mi*” y a mi madre y hermana por brindarme un abrazo y escuchar mis problemas para buscar una solución como familia.

FREDDY BOLIVAR ALMACHI TOAQUIZA

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia que siempre cree que los días venideros serán mejores si se actúa con responsabilidad, honestidad y lealtad hacia las personas que nos rodean y que cuando existan días grises la mejor manera de sobrellevarlos es con el apoyo de los seres que te aman en verdad ya que de ellos recibirás palabras sinceras que enfocarán tu camino en la dirección correcta que te permitirá luchar por tus sueños y hacerlos realidad sin importar la adversidad.

FREDDY BOLIVAR ALMACHI TOAQUIZA

Contenido

Resumen	XIV
Abstract	XV
Introducción	1
Antecedentes	2
Objeto de estudio	3
Campo de acción	4
Planteamiento del problema de investigacion	4
Formulación del problema.....	5
Justificación.....	5
Preguntas de investigación	7
Objetivo de la investigación	7
Capítulo I.....	9
Marco teórico conceptual	9
Emprendimiento.....	9
Tipos de emprendimiento.....	9
Emprendedor	10
Errores del emprendimiento	11
Empresas	12
Plan de negocio	14
Tipos de planes de negocio.	15
Características del plan de negocio	16
Estructura del plan de negocios.....	16
Viabilidad del proyecto.....	21
Presupuesto económico.....	22
Fuentes de financiación.....	22
Marketing Mix	23
Producto	23
Precio	24
Plaza	24
Promoción y publicidad	25
Capítulo II	26
Marco referencial.....	26
Panadería gourmet - Buena miga: Parte: Estratégico y de Mercados.....	26

La cadena se expande con renovados locales: Hansel & Gretel.....	27
Resumen informe anual integrado 2018: GRUPO BIMBO	29
Marco Legal.....	30
Ley orgánica de emprendimiento e innovación	30
Requisitos de constitución legal.....	32
Capítulo III.....	35
Marco Metodológico	35
Diseño de investigación.....	35
Enfoque de la investigación	35
Tipo de investigación	36
Método de investigación	36
Técnicas de recopilación de la información.....	37
Población y muestra	38
Análisis y presentación de datos.....	41
Matriz de competencias	61
Conclusiones del estudio de campo.....	63
Capítulo IV.....	65
Plan De Negocios	65
Filosofía empresarial.....	65
Infraestructura – Estudio Técnico.....	66
Recursos Humanos	76
Plan de Marketing.....	82
Estrategia de producto	82
Estrategia de precio.....	84
Estrategia de plaza	84
Estrategia de promoción	85
Presupuesto del plan de marketing	86
Análisis Financiero	89
Análisis de rentabilidad	108
Análisis del valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)	108
Tiempo de recuperación de la inversión	110
Conclusiones	111
Recomendaciones.....	112
Bibliografía	113
Apéndice	117

Índice de Figuras

FIGURA 1: PROVINCIA DE IMBABURA Y CANTONES	39
FIGURA 2: NÚMERO DE INTEGRANTES EN UNA FAMILIA	41
FIGURA 3: COMPETENCIA EN EL SECTOR	42
FIGURA 4: DONDE ADQUIERE EL PAN Y POSTRE.....	43
FIGURA 5: COMPRA DEL PRODUCTO QUE MÁS LES GUSTA	43
FIGURA 6: NIVEL DE SATISFACCIÓN.....	44
FIGURA 7: HA ENCONTRADO EL PRODUCTO QUE LE GUSTA	45
FIGURA 8: FRECUENCIA DE CONSUMO SEMANAL.....	46
FIGURA 9: FRECUENCIA DE CONSUMO DIARIO	47
FIGURA 10: GASTO DIARIO POR COMPRA DE PAN	47
FIGURA 11: GASTO DIARIO.....	48
FIGURA 12: PRODUCTOS DE CONSUMO DE UNA CAFETERÍA	49
FIGURA 13: PREFERENCIA DE POSTRES.....	49
FIGURA 14: PREFERENCIA DE BEBIDA PARA EL POSTRE.....	50
FIGURA 15: OFERTA DE PAN NUTRITIVO.....	51
FIGURA 16: TOMA DE DECISIÓN PARA PANADERÍA Y CAFETERÍA.....	51
FIGURA 17: CONDICIONES DONDE ADQUIERE EL PRODUCTO	52
FIGURA 18: CREENCIA DE FACTORES QUE INFLUYEN AL ADQUIRIR UN PRODUCTO .	53
FIGURA 19: FACTOR RELACIONADO AL PRODUCTO	54
FIGURA 20: PERSONAL CALIFICADO	54
FIGURA 21: RETORNO A UNA PANADERÍA Y CAFETERÍA	55
FIGURA 22: ATENCIÓN POR PERSONAL CALIFICADO	56
FIGURA 23: ASPECTOS IMPORTANTES DE UN LOCAL.....	56
FIGURA 24: QUE DEBE TENER UNA PANADERÍA Y CAFETERÍA.....	57

FIGURA 25: MEDIOS DE PUBLICIDAD PARA CONOCER UN NUEVO NEGOCIO	58
FIGURA 26: TIPO DE RECIPIENTE QUE LE GUSTA AL CLIENTE	59
FIGURA 27: CUANTO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR UN PAN	59
FIGURA 28: PRECIO PORCIÓN DE UNA TORTA	60
FIGURA 29: QUE PRODUCTOS MÁS ADQUIEREN EN UNA PANADERÍA	61
FIGURA 30: LOGO EMPRESARIAL PANADERÍA Y CAFETERÍA "CROISSANT"	65
FIGURA 31: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL TERRENO	71
FIGURA 32: PLANO ARQUITECTÓNICO DE LA PANADERÍA Y CAFETERÍA (DISTRIBUCIÓN)	72
FIGURA 33: ESQUEMA FODA	75
FIGURA 34: ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	76
FIGURA 35: RECIPIENTE PARA PRODUCTOS	83
FIGURA 36: CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA PANADERÍA Y CAFETERÍA.....	85

Índice de tabla

TABLA 1 TIPOS DE EMPRESAS DE ACUERDO CON SU DIMENSIÓN.....	13
TABLA 2 <i>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</i>	39
TABLA 3 <i>CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</i>	40
TABLA 4 <i>COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS DE LA PANADERÍA</i>	62
TABLA 5 <i>MATRIZ DE COMPETENCIA DIRECTA</i>	63
TABLA 6 <i>EQUIPO DE OPERACIÓN</i>	67
TABLA 7 <i>ENSERES DE PANADERÍA</i>	68
TABLA 8 <i>ACCESORIOS EN PANADERÍA Y PASTELERÍA</i>	68
TABLA 9 <i>ACCESORIOS DE CAFETERÍA</i>	69
TABLA 10 <i>MUEBLES DE OFICINA</i>	69
TABLA 11 <i>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</i>	70
TABLA 12 <i>PRESUPUESTO INFRAESTRUCTURA</i>	71
TABLA 13 <i>MANUAL DE FUNCIÓN ADMINISTRADOR</i>	77
TABLA 14 <i>MANUAL DE FUNCIÓN CHEF PANADERO</i>	78
TABLA 15 <i>MANUAL DE FUNCIONES AYUDANTE DE PANADERÍA / PASTELERÍA</i>	79
TABLA 16 <i>MANUAL DE FUNCIONES VENDEDORES</i>	80
TABLA 17 <i>ROL DE PAGOS</i>	81
TABLA 18 <i>VARIEDAD DE PANES PARA LA PANADERÍA Y CAFETERÍA “CROISSANT”</i>	82
TABLA 19 <i>PRECIOS DE ACUERDO CON EL TIPO DE PRODUCTO</i>	84
TABLA 20 <i>PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD</i>	88
TABLA 21 <i>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</i>	89
TABLA 22 <i>GASTOS DE ADECUACIONES E INSTALACIÓN</i>	90
TABLA 23 <i>PLAN DE INVERSIÓN</i>	90
TABLA 24 <i>FINANCIAMIENTO</i>	91

TABLA 25 <i>RATIO DE PRÉSTAMOS BANCO PICHINCHA (EMPRESARIOS)</i>	92
TABLA 26 <i>TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL</i>	92
TABLA 27 <i>COSTOS INDIRECTOS</i>	93
TABLA 28 <i>MATERIA PRIMA</i>	93
TABLA 29 <i>MANO DE OBRA DIRECTA</i>	94
TABLA 30 <i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	94
TABLA 31 <i>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</i>	95
TABLA 32 <i>PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS</i>	97
TABLA 33 <i>COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA</i>	98
TABLA 34 <i>COSTOS FIJOS MENSUALES</i>	99
TABLA 35 <i>PUNTO DE EQUILIBRIO</i>	99
TABLA 36 <i>CAPACIDAD DE VENTA MÍNIMA</i>	99
TABLA 37 <i>PROYECCIÓN DE NÚMERO DE VENTAS</i>	100
TABLA 38 <i>PROYECCIÓN DE PRECIO DE VENTA</i>	101
TABLA 39 <i>PROYECCIÓN DE # DE VENTAS</i>	101
TABLA 41 <i>ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS CASO TERRENO Y LOCAL PROPIO</i>	103
TABLA 42 <i>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CASO ARRIENDO DE LOCAL</i>	104
TABLA 43 <i>PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA CASO TERRENO Y LOCAL PROPIO</i>	106
TABLA 44 <i>PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA ARRIENDO DEL LOCAL COMERCIAL</i>	107
TABLA 45 <i>CALCULO VAN Y TIR PRIMER Y SEGUNDO CASO CON DISTINTAS TASAS</i>	108
TABLA 46 <i>CALCULO VAN Y TIR TERCER Y CUARTO CASO CON DISTINTAS TASAS</i>	109
TABLA 47 <i>TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</i>	110

Resumen

Uno de los productos infaltables en la mesa de los hogares es el pan ya que es un producto de bajo recurso y de fácil adquisición; sin embargo, en la actualidad los consumidores buscan un producto más saludables con precios cómodos. En el barrio de San Francisco del Tejar se ha detectado la falta de una panadería y cafetería donde ofrezca variedad de productos de panificación que satisfaga las necesidades del consumidor del sector.

Con el fin de cubrir la necesidad del sector se ha elaborado un plan de negocios para la creación de una panadería y cafetería en el barrio San Francisco del Tejar; primero se parte del estudio de mercado a través de una encuesta con el fin de determinar el entorno al que va ser dirigido y las necesidades. Dentro de este estudio se determinó que la muestra encuestada existe un 89,6% que está de acuerdo que en el sector exista una panadería y cafetería, el 38,4% de la muestra está conformada por una familia de hasta tres personas, el gasto diario en la compra de pan está entre \$ 0,50 y \$ 1,00 y que están dispuesto a pagar por un pan nutritivo entre \$ 0,20 y \$ 0,50 ctvs.

Con estos resultados se sabe a qué sector la panadería estará enfocada y poder definir recetas, volumen de producción, plan de marketing, estructura administrativa y financiera adecuada para la operación de la panadería y cafetería. Para la puesta en marcha de la panadería y cafetería se necesita una inversión inicial de \$ 79.116,48 el cual estará proyectada a 5 años, con un VAN de \$ 13.142,21 y un TIR del 34% y el costo – beneficio por cada dólar invertido es de \$ 0,10 haciendo que el proyecto sea rentable y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: panificación, necesidades, entorno, inversión, rentable, sostenible.

Abstract

One of the inevitable products on the household table is bread, since it is a low-resource and easily available product; however, today consumers will be looking for a healthier product at affordable prices. In the San Francisco del Tejar neighborhood, the lack of a bakery and cafeteria where the variety of bakery products that meet the needs of the sector's consumer has been detected.

In order to cover the needs of the sector, a business plan has been drawn up for the creation of a bakery and cafeteria in the San Francisco del Tejar neighborhood; First, the market study is started through a survey in order to determine the environment to which it is directed and the needs. Within this study it was determined that the surveyed sample exists 89.6% who agree that in the existing sector in a bakery and cafeteria, 38.4% of the sample is made up of a family of up to three people, the Daily spending on buying bread is between \$ 0.50 and \$ 1.00 and they are willing to pay for nutritious bread between \$ 0.20 and \$ 0.50 ctvs.

With these results, it is known which sector the bakery will be focused on and to be able to define recipes, production volume, marketing plan, adequate administrative and financial structure for the operation of the bakery and cafeteria. For the start-up of the bakery and cafeteria, an initial investment of \$ 79.116,48 is required, which will be projected over 5 years, with a NPV of \$ 13.142,21 and an IRR of 34% and the cost-benefit for each dollar invested is \$ 0,10 making the project profitable and sustainable over time.

Keywords: baking, needs, environment, investment, profitable, sustainable

Introducción

Un plan de negocios es la base que define de manera secuencial cómo funciona un negocio abarcando desde su objetivo de ser, mercado potencial, valores agregados y los productos o servicios que se ofertan a los consumidores, esto permite determinar la inversión inicial, punto de equilibrio, rentabilidad del negocio y el tiempo de retorno de la inversión.

El plan de negocios está compuesto por dos partes: la primera está inmersa en el análisis del mercado, sector y la competencia; la segunda parte comprende el plan de desarrollo de la empresa para emprender en un tipo de mercado con productos o servicios específicos, a través de una estrategia y una organización que permitan proyectar la visión en conjunto a corto plazo que mediante la cuantificación de los réditos se determina la rentabilidad económica y la factibilidad financiera del negocio; y en base a una visión empresarial bien definida que permita su sustentabilidad a largo plazo (Quaranta, 2020).

Por lo mencionado, el presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la factibilidad de implementar la panadería y cafetería Croissant en la Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, Barrio Los Ceibos, sector San Francisco del Tejar; ofertando productos de panificación de alta calidad, con la perspectiva de que este negocio sea sustentable en el tiempo a través de los réditos económicos; para esto se realizó una investigación a través de la segmentación del mercado, considerando la ubicación geográfica – demográfica y la disponibilidad de consumidores para los productos que se ofertarán.

La información que sustentará la investigación planteada partirá de la recopilación primaria de datos, que serán obtenidos a través de encuestas realizadas a posibles consumidores de los productos ofertados por la panadería y cafetería

Croissant, el tamaño de la muestra se fundamenta con la ecuación planteada en la formula de muestreo; este permitirá realizar el análisis de los datos y transformarla en información; con lo cual se podrá estimar la demanda de productos.

La estructura del presente plan de negocios se plantea en cuatro capítulos: CAPÍTULO I, abarca la fundamentación teórica necesaria para el desarrollo de la investigación sustentada en el conocimiento de varios autores a través de libros, artículos científicos y revistas; el CAPÍTULO II, determina el marco referencial, tomando en consideración casos de estudios ya sea en el campo nacional o internacional que abarcan problemas similares al planteado; el CAPÍTULO III cubre la metodología de investigación que permitirá desarrollar el trabajo planteado a través de la información obtenida partiendo de los datos iniciales y el CAPÍTULO IV presenta la propuesta del plan de negocios a través de estrategias comerciales para implementar la creación de la panadería y cafetería Croissant. Por último, se incluyen las respectivas conclusiones, recomendaciones y bibliografía que sustenta la investigación.

Antecedentes

El sector de San Francisco del Tejar, barrio los Ceibos, cantón Ibarra, provincia de Imbabura es una zona de rural en desarrollo, debido a que se plantean proyectos privados de vivienda, complejos deportivos y construcción de nuevas vías de acceso; lo cual, se relaciona con la expansión geográfica de la ciudad, convirtiéndose en un centro de desarrollo poblacional.

En este sector existen dos tiendas pequeñas que proveen productos básicos de alimentación, ubicadas aproximadamente a un kilómetro de distancia entre ellas, entre los alimentos que ofertan se encuentra el pan, este producto no es elaborado en las instalaciones de las tiendas; por lo cual, es adquirido a través de intermediarios

originando que el producto no sea fresco y no existe variedad que permita cubrir las necesidades de la población de esta zona, esto origina que la población que posea mayor capacidad adquisitiva deba movilizar al centro de la ciudad para adquirir productos de panificación, mientras que la gente que posee menor capacidad adquisitiva debe conformarse con estos productos.

En el sector de San Francisco del Tejar no existe un negocio que se dedique a la elaboración y comercialización de productos de panificación nutritivos debido a la falta de conocimiento en procesos de planificación, producción, selección de materia prima, comercialización y distribución, el desconocimiento de estos factores no ha permitido emprender en este tipo de negocio por parte de alguien de la población y que esta pueda cubrir la necesidad de ofertar productos de panificación nutritivos y de alta calidad con precios accesibles para la población de este sector y zonas aledañas.

De acuerdo a la tendencia de consumo de alimentos que se vive en la actualidad y al tratarse de un centro de desarrollo poblacional, las personas buscan productos de panificación que contribuyan a mejorar su alimentación y estilo de vida a través del consumo de productos libres de gluten, bajos contenido de grasa, azúcar y que sean ricos en proteínas, minerales y vitaminas.

Objeto de estudio

El presente trabajo de investigación tiene como objeto estudiar la tendencia de consumo de pan, la posibilidad de ofertar nuevos productos a base de materias primas nutritivas ricas en proteínas, minerales y vitaminas a costos accesibles para la población del sector de San Francisco del Tejar, barrio Los Ceibos, cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

Campo de acción

El presente estudio se fundamenta en la población del Barrio San Francisco del Tejar y zonas aledañas; en la cual, se aplicarán estrategias de mercadeo, producción y comercialización basadas en la administración de empresas; con la finalidad de llevar a cabo un emprendimiento.

Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad las personas buscan productos de panificación que contribuyan a mejorar su alimentación y estilo de vida a través del consumo de productos libres de gluten, bajo contenido de grasa, azúcar y que sean ricos en proteínas, minerales y vitaminas. De acuerdo con el Ministerio de Salud en el año 2018 en la provincia de Imbabura existe un 3,71% de desnutrición aguda en niños menores de 5 años y un 1.22% de desnutrición en mujeres embarazadas (MSP, 2019). La falta de vitaminas puede ocasionar daños irreversibles, como la xeroftalmia que es la ausencia de vitamina A provocando ceguera infantil y complicaciones infecciosas hasta la muerte; la falta de vitamina C en edades preescolares genera la deficiencia de absorción de hierro lo que origina la anemia (Donato & Piazza, 2016).

Nutricionistas recomiendan el consumo de alimentos ricos en vitaminas, proteínas, fibras e hidratos de carbono, este tipo de alimentos se los puede ofertar a la población del sector de San Francisco del Tejar a través de la elaboración y comercialización de productos de panificación que sean fabricados con materia prima que contengan un alto contenido de nutrientes, los cuales pueden ser obtenidos a través de productos naturales como: remolacha, aguacate, ajo, pimienta, brócoli, chochos, habas, arvejas, aceitunas y frutos rojos; esto se convierte en una oportunidad de negocio.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados del Censo Nacional Económico en Julio 2011 el cantón de Ibarra posee 113 establecimientos donde se elaboran y expenden productos de panificación y que en su mayoría se encuentran en la zona urbana. Considerando la oportunidad de negocio mencionada se plantea la necesidad de desarrollar un plan de negocios para la creación de la panadería y cafetería Croissant que resolvería la necesidad de la problemática encontrada en la población del sector de San Francisco del Tejar, zona rural del barrio Los Ceibos, cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

Formulación del problema

¿Cuáles son los aspectos de mercado, técnicos y operacionales necesarios para implementar un plan de negocios para la creación de una panadería y cafetería en el sector de San Francisco del Tejar, zona rural del barrio Los Ceibos, cantón Ibarra, provincia de Imbabura?

Justificación

El desarrollo del presente plan de negocios para la creación de una panadería y cafetería en el sector de San Francisco del Tejar, zona rural del barrio Los Ceibos, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, se encuentra enfocado en el área de administración de empresas, lo que permite desarrollar los conocimientos adquiridos en la maestría y aplicar las distintas metodologías en cada uno de los procesos planteados dentro de este trabajo; la importancia de este plan de negocios se fundamenta en dos parámetros; el primero analizará si es factible implementar un negocio para cubrir la necesidad de una población determinada en base a las oportunidades y amenazas del entorno; el segundo determina que si la inversión es rentable en transcurso del tiempo.

Las razones que motivan la elaboración del presente trabajo se enmarcan en el ámbito social ya que permitirá generar plazas de trabajo para la elaboración y distribución de productos de panificación nutritivos ricos en vitaminas, proteínas, fibras y carbohidratos, fabricados a base de productos naturales y materia prima de alta calidad y comercializarlos a costos accesibles para la población del barrio San Francisco del Tejar y zonas aledañas.

La rentabilidad económica de este proyecto se enfoca en la demanda del consumo de pan a base de cereales y otros productos naturales, de acuerdo la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales del 2011 – 2012, los hogares con ingresos económicos más bajos realizan mayores gastos en compra de panes y cereales lo cual representa un 26% a diferencia de otros productos alimenticios; el pan se encuentra ubicado dentro los 20 productos con mayor demanda (INEC I. N., 2012), lo que representa un mercado que tiende a crecer con el tiempo.

A través de esta investigación se pretende aportar al desarrollo social y económico de la parroquia al implementar la panadería y cafetería Croissant en el sector de San Francisco del Tejar ya que dinamizará el sector.

Esta investigación se encuentra en base a los lineamientos académicos establecidos por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil para optar por el grado de Master en Administración de Empresas; lo cual se constituye como un documento válido para ser referido en posteriores estudios de planes de negocio y como guía para la implementación de emprendimientos.

Por lo citado en los anteriores párrafos se justifica la elaboración del plan de negocios para la creación de una panadería y cafetería en el sector de San Francisco

del Tejar, zona rural del barrio Los Ceibos, cantón Ibarra, provincia de Imbabura; ya que abarca el área académica, social, económica y laboral.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la oferta y demanda de pan en el sector de San Francisco del Tejar zona rural del barrio Los Ceibos, cantón Ibarra?
2. ¿Cuáles son las preferencias de los consumidores del sector de San Francisco del Tejar?
3. ¿Cuáles son los métodos de comercialización para determinar la rentabilidad del plan de negocio?
4. ¿Cuáles son las estrategias de marketing necesarias para posicionar la panadería y cafetería Croissant?
5. ¿Cuáles son los recursos humanos claves y las funciones para la ejecución del plan de negocio Croissant?
6. ¿Cuál es la infraestructura necesaria para la ejecución de la propuesta de la panadería y cafería Croissant?
7. ¿Cuáles son los procesos claves para la correcta operación de la panadería y cafería Croissant?
8. ¿Cuál es la estrategia financiera para determinar la rentabilidad del proyecto Croissant?

Objetivo de la investigación

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación de la panadería y cafetería Croissant en el barrio de San Francisco del Tejar, Canton Ibarra, provincia de Imbabura.

Objetivos Especificos

1. Fundamentar el plan de negocios bajo una revisión de literatura y marcos referenciales adecuados para la puesta en marcha de un negocio que permita comprender la teoría para la puesta en marcha de un negocio.
2. Analizar el comportamiento y preferencias del consumidor a través de una investigación de mercado para el desarrollo de estrategias de comercialización.
3. Determinar la viabilidad técnica financiera de la propuesta a través de un estudio técnico que incluya el análisis de indicadores financieros.

Capítulo I

Marco teórico conceptual

El presente marco conceptual está compuesto por la teoría de los temas que se relacionan con la elaboración de un plan de negocios.

Emprendimiento

El emprendimiento se basa en la creación de un proyecto o negocio desde cero a través de la ejecución de ideas del emprendedor que busca la innovación y satisfacción de las necesidades del mercado. Su creación involucra técnicas empresariales, administrativas y humanas que se encuentren vinculadas con la transformación social y que esta posea un valor sostenible; por lo tanto, el emprendimiento debe poseer actitud, aptitud y acción.

Tipos de emprendimiento

Existe una gran variedad de tipos de emprendimientos; sin embargo, los más fundamentales y necesarios para el ámbito empresarial son los siguientes:

) *Emprendimiento empresarial.* – Su principal motivación es la economía; por lo cual, existe varias clases como son: la subsistencia, por necesidad, por oportunidad y dinámicos (Scharch, 2016).

El emprendimiento por subsistencia puede ser tanto empresas formales como informales los cuales generan ingresos diarios para vivir, este tipo de emprendimientos no poseen una planificación, visión y perspectiva de crecimiento; por lo que, tiene bajos niveles de ingresos y no generan un valor agregado.

El emprendimiento por necesidad ejecuta la idea del negocio sin ningún conocimiento potencial del mercado el cual solo busca solucionar dificultades propias financieras o el desempleo (Scharch, 2016).

El emprendimiento por oportunidad nace una idea potencial crecimiento tras la observación del mercado y la propuesta de solucionar problemas presentados.

El emprendimiento dinámico surge de los trabajos innovadores de microempresas que tiene la capacidad de crecimiento rápido con una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, abarcando las oportunidades no cubiertas y generando un alto valor agregado ya que estas son diferenciadas de otros modelos de negocio similares. La tasa de crecimiento de venta en este tipo de emprendimiento es del 20% anual dentro de los cinco años consecutivos (Scharch, 2016).

) *Emprendimiento social.* – Se caracteriza por lograr cambios positivos dentro de la sociedad a través de líderes sociales que prestan mayor atención a fines comunitario, posee un objetivo principal donde prevalezca el bienestar social, el trabajo y el crecimiento profesional; el propósito de este emprendimiento es buscar innovación y novedad por medio de proyectos de valor social y que todos los ingresos o beneficios obtenidos deberán ser invertidos en otros programas sociales, responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente (Peña, 2019).

Emprendedor

Un emprendedor es la persona que inicia un negocio a través de la identificación de un entorno y oportunidad de mercado con el fin de obtener un beneficio sostenible a tiempo completo; por lo tanto, el emprendedor debe ser visionario, creativo, comunicativo, capaz de asumir riesgos, apasionado con el aprendizaje y el servicio al cliente, líder, determinante, amable y honesto. El espíritu

de emprendedor se ve reflejado en las labores cotidianas dentro de una empresa ya que estos son proactivos, creativos, comprometido y entusiastas; buscan crear una solución a diseños futuros exitoso (Luna, 2018)

Todo emprendedor debe tomar en cuenta distintas variables antes de comenzar la actividad como son las tasas de interés, inflación, la renta por capital; hasta incluso la innovación en tecnología, leyes, ecología, eventos culturales y sociales. La importancia de los emprendedores dentro de la sociedad es fundamental ya que gracias a la creación de un emprendimiento o la ambición de crecimiento abre nuevos puestos de trabajo; traen consigo ideas innovadoras con tecnología que realiza constantes cambios en el mundo (Vázquez, 2015).

Existen tres tipos de emprendedores que son: Emprendedores corporativos o de negocio, emprendedores digitales y emprendedores sociales. Los emprendedores corporativos son aquellos que se arriesgan a crear una nueva empresa o innovarla a través de pasiones y conocimientos; por otra parte, los emprendedores digitales utilizan herramientas como el internet y nuevas tecnologías de telecomunicación para ofrecer novedosos servicios o productos; por último, el emprendedor social busca creaciones de asociación u organizaciones comunitarias (Scharch, 2016).

Errores del emprendimiento

Los emprendedores son buenos para la creación de negocios, pero mantenerlos a flote es un gran desafío ya que muchos quedan estancados por frustraciones o por falta de energía; de acuerdo a Heredero y Blanco (2013) se puede mencionar los diez principales errores cometidos que son:

-) No emprender en un mercado donde se encuentre una necesidad; falta de preparación y experiencias en conceptos empresariales y administrativos.
-) No ser constante con el emprendimiento.
-) Tomar a la ligera los trámites jurídicos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.
-) Poseer demasiados costos fijos y que estos no se puedan mejorar con el tiempo.
-) No tener un plan de negocios establecidos.
-) Pensar que el mercado es estático y no dinámico por lo tanto no realizar mejoras en los productos ofertados el cual favorezca la necesidad del mercado considerando que la innovación no tiene que ser demasiado ya que podría desenfocar el objetivo del producto.
-) No proteger los recursos del emprendimiento, mal gastar u otorgarlo a un colaborador ambicioso.
-) Mala selección del personal y el mal reconocimiento a los empleados eficientes.
-) Elección equivocada de socios o no valorar el trabajo de cada uno de ellos.
-) No analizar lo suficiente el mercado y lanzarse impulsivamente.

Empresas

Se define como empresa a una organización productiva de bienes o de prestación de servicios (tangibles e intangibles) que busca satisfacer las demandas o necesidades de los clientes a través de la organización del ser humano; por lo tanto, existe una gran variedad de empresas que se clasifican de acuerdo al sector o

actividad económica, la dimensión, origen de capital, sector geográfico y forma jurídica (Banda, 2016).

Una empresa se puede dividir de acuerdo con la función que se desempeña; es decir, según el tamaño, sector de actividad, propiedad capital, ámbito actuación y la forma jurídica (Martínez, 2019). Una empresa puede definir diferentes dimensiones de acuerdo con el número de empleados, volumen de activos, sector y tipo de industria; de acuerdo con la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** existen cuatro tipos de empresas.

Tabla 1

Tipos de empresas de acuerdo con su dimensión

EMPRESA	# DE EMPLEADOS	NIVEL DE INGRESOS
Grande	> 250 personas	Alto
Mediana	> 50 ≤ 250 personas	Limitado
Pequeña	> 10 ≤ 50 personas	Reducido
Microempresa	≤ 10 personas	En cuantías

Nota: Tomado de Campo, Campo, & Raya (2014)

Dentro de la actividad económica en tres sectores: primario, secundario y terciario. El sector primario se encarga en la transformación de los recursos naturales en productos de consumo o materia prima; el sector secundario será aquella que realiza la transformación de la materia prima a un producto de consumo y por último el sector terciario se encarga de satisfacer las necesidades de la comunidad a través del servicio (Campo, Campo, & Raya, 2014).

Las empresas se pueden dividir en privas, públicas y mixtas y esto dependerán al origen del capital donde las empresas privadas buscan siempre el 100% el beneficio propio lucrativo, las empresas públicas buscan satisfacer las necesidades sociales y por último las empresas mixtas es la unión de las dos

empresas que buscan la producción de bienes o servicios y estas siempre serán lucrativas (Martínez, 2019).

El ámbito geográfico influirá para la creación de una empresa ya que esta puede ser local, regional, nacional o multinacional; una empresa local se distingue de otra ya que su capacidad de producción, distribución y venta es a nivel comunal o local; por otra parte las empresas regionales realizan distribuciones y ventas a lo largo de una región que a diferencia de las empresas nacionales lo realizan poseen actividades en todo el país y por ultimo las multinacionales operan en diversos países (Castillero, 2018).

Las empresas de acuerdo a la forma jurídica pueden ser individuales o societarias esto dependerá de las legislaciones de cada país; las empresas individuales está conformada por una persona la cual debe ser capaz de ejercer una actividad comercial y tener el control absoluto del negocio; por otra parte, las empresas societarias o sociedades está conformada por dos o más personas que ponen en común los bienes o dinero para realizar una actividad económica, existe siete tipos de sociedades como son: Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad Limitada, Sociedad Comanditaria, Sociedad cooperativa, Sociedad Laboral y Sociedad Civil (Campo, Campo, & Raya, 2014).

Plan de negocio

Un plan de negocio es la planificación detallada de las actividades que se van a desarrollar dentro de una empresa o negocio, este documento permite identificar las oportunidades, estrategias, debilidades y amenazas que pueden surgir en el entorno, por lo que de ser atractiva para futuros inversionistas. Identificada estas variables se puede determinar si dicho negocio es rentable en el transcurso del tiempo y competitivo en el mercado. Por otra parte, la falta de planificación provoca

el descontrol en las actividades desencadenando situaciones imprevistas que no puedan medir el éxito o fracaso de la empresa ya que existe un gran desperdicio de dinero, tiempo y oportunidades (Zorita, 2015).

El plan de negocio debe estar estructurado de una forma clara, precisa y simple con información que sea relevante para los promotores como son: estrategias, competencias, instalaciones, equipos de trabajos, equipos técnicos y tablas comprensivas donde se reflejen los recursos y fuentes financieros.

Tipos de planes de negocio.

Los tipos de planes de negocio varían de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresario; sin embargo, esta debe incluir la viabilidad económica, técnica, social y ambiental; su elaboración servirá como herramienta para la búsqueda de financiamiento y para la administración operativa (Weinberger, 2009). Se puede mencionar tres tipos de planes de negocios que son:

-) *Plan de negocio para empresas nuevas.* - Es una herramienta de diseño que parte desde la idea inicial hasta la estructura de la puesta en marcha; este plan detalla la idea, los objetivos, las estrategias y los planes de acción para lograr las metas propuestas. Para el futuro este plan se convierte en un documento de retroalimentación donde ayuda a corregir las variables surgidas durante el desarrollo de la actividad empresarial.
-) *Plan de negocio para inversionistas.* - Este plan de negocio no superan más de 30 páginas ya que debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas, en este documento se incorporará la información más relevante donde se determine la factibilidad financiera y el retorno de la inversión; por lo tanto, este documento debe ser claro y sencillos.

-) *Plan de negocio para administradores.* - Posee información con un nivel de detalle máximo que guiará a los administradores en la operación de la empresa; esta información debe contener los objetivos, políticas, estrategias, programas, procesos y presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa; es decir, esta información se divide por secciones con títulos claros, seguidos con un resumen conciso e información anexada para ayudar a profundizar el análisis.

Características del plan de negocio

Las características principales del plan de negocio son eficacia, estructuración y comprensibilidad. Un plan de negocio es eficaz cuando este abarca información relevante para los promotores y eventuales inversionistas, su estructura debe ser simple y clara que permita su fácil comprensión; adicional, existen otras características como la flexibilidad, funcionalidad y el beneficio que dependerán de las características anteriores (Alvarez, 2016).

La flexibilidad es una de las características primordial ya que esta se ajusta a la necesidad del emprendedor o empresario modificando o actualizando la estructura del plan de negocios; la funcionalidad del plan de negocio define las acciones y estrategias que sean viables para alcanzar las metas proyectadas para el proyecto o negocio y por último el beneficio de poseer un plan de negocios es que esta ayuda a identificar errores anticipados y detectar oportunidades en el mercado a través de promotores (Máxima, 2020).

Estructura del plan de negocios

La estructura del plan de negocios facilita las tareas de cada departamento; por lo tanto, se puede mencionar los siguientes:

1. *Resumen Ejecutivo.* - Abarca la primera información sobre las empresas; por lo tanto, debe ser realista para generar interés para el lector; se debe describir el producto o servicios, las necesidades financieras, conclusiones y viabilidades.
2. *Descripción del negocio.* - Comprende la idea empresarial, los promotores y la elección del nombre de la empresa. En la idea empresarial se resumirá en que consiste el negocio y el ámbito que actuará, indicando los productos o servicios que se ofertarán en el mercado, los beneficios, novedades y diferencias que se posee con la competencia. Los promotores es el factor crucial para la empresa ya que son las personas que se encuentran detrás de la idea y son los primeros en entrar en contacto con los futuros inversionistas. La elección del nombre de la empresa debe ser descriptiva, atractiva y original; el nombre ayuda a que el producto se distinga de la competencia facilitando el reconocimiento de los compradores (Komiya, 2019).
3. *Análisis de mercado.* - Este análisis debe ser tanto externo como interno, con el fin de determinar factores que pueden influenciar en el plan de negocios. El análisis externo es el primero en ser analizado ya que se debe considerar factores como el mercado real, tendencias, segmentación, posible crecimiento y cambios en la demanda; el mercado real está formado por un conjunto de personas que buscan satisfacer necesidades sean estas básicas o por moda; la segmentación se obtiene a través de la información del entorno en donde se mide el tamaño, crecimiento, satisfacción, potencial, motivación de los compradores y los posibles cambios de la demanda del producto o servicio. El análisis interno identifica las amenazas,

oportunidades, los puntos más débiles y fuertes de la empresa en base al medio que lo rodea (Máxima, 2020).

4. *Exploración del Mercado.* - Primordial para la toma de decisiones ya que posee información relevante para determinar el mercado; se analiza en forma cuantitativa a través de cuestionarios de entrevistas y guías de discusión a empresarios que se encuentren dentro de la industria, compradores potenciales y grupos de enfoques (Quaranta, 2020).

La exploración de mercado puede ser a nivel nacional como a nivel internacional que permite conocer aspectos como: el perfil de los clientes, su comportamiento y la aceptación en el mercado. También se conocen los competidores directos, indirectos y sustitutos, su nivel de ventas, vinculaciones y capacidad de producción; y por último los principales proveedores y el poder de negociación. Concluido la exploración el administrador posee información necesaria para determinar estrategias que permita competir dentro del mercado elegido (Weinberger, 2009).

5. *Análisis de la Industria.* – En este punto se analiza las fuerzas que puedan afectar el desempeño y desarrollo de la organización como son: Competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, clientes y proveedores. Weinberger (2009)
6. *Plan estratégico.* - Se analiza a través del método FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) el cual ayuda a determinar la visión, misión, objetivos estratégicos, ventajas competitivas del negocio y las estrategias que se utiliza tanto en empresas en funcionamiento como para empresas nuevas; para las empresas en funcionamiento es necesario adjuntar los recursos, aptitudes centrales y las capacidades con el fin de

crear las posiciones competitivas; para las empresas nuevas las fortalezas y debilidades se debe analizar por medio de la evaluación interna (Weinberger, 2009).

7. *Plan de marketing.* - Su elaboración se realiza después de la exploración del mercado, ya que se conoce cómo es el comportamiento de los consumidores, edad, género, nivel de estudio, profesión, entre otros. El principal objetivo de un plan de marketing es generar ventas para la empresa a través de la demanda estimada, capacidad de producción, endeudamiento y expectativas; por lo tanto, estos objetivos tienen que ser claros, precisos, sencillos y realizable (Varela, 2016).

El plan de marketing se basa en cuatro aspectos que son: producto, precio, promoción y distribución; el producto hace referencia al diseño, bondades, cantidad, calidad, disponibilidad y variedad; la estrategia de precio se debe fijar de acuerdo con el precio de la competencia, la percepción del cliente, los resultados económicos, las promociones otorgadas al cliente y el medio de distribuciones ya que cada uno de ellos influenciaran al momento de colocar el precio al producto.

8. *Plan de operaciones.* - Establece los objetivos, procesos y estándares de la producción a través de actividades donde el desarrollo de los productos se realiza de acuerdo con las necesidades y segmentación detectada. Según Weinberger (2009) dentro del proceso de producción es necesario la estimación de la mano de obra calificada, la disposición de maquinarias, equipos y herramientas; con el fin de, cumplir con los objetivos de plazo; así mismo, el control del inventario de materia prima ayuda a mantener el abastecimiento interno y externo, su supervisión se realiza a través del

inventario de seguridad, significa cantidad mínima que se puede disponer hasta la próxima entrega de materia prima o producto. La satisfacción del cliente dentro del plan de operación se mide a través del tiempo en el que se demora el vendedor en atender al cliente y en la calidad del producto entregado.

Plan de equipo humano. - Son todas las personas que están involucradas para que se lleve a cabo el negocio a través de una visión en común; para elaborar el plan de negocios es necesario considerar las funciones requeridas, conocimientos de las funciones, habilidades, cargos, tareas, puestos claves, organigrama con la estructuración y por último la planilla de la empresa; cada cargo debe contar con un manual de funciones donde se detalle la descripción del puesto, objetivos, misión, área a la que pertenece o a quien depende y responsabilidades; el organigrama gráfico es la estructura de la organización, su función es brindar información a los trabajadores sobre los niveles jerárquicos y cargos existentes dentro de la empresa (Quaranta, 2020).

El reclutamiento del personal se realiza en base a la necesidad y esta puede ser interna o externa; el reclutamiento interno se realiza principalmente en empresas que están en funcionamiento, su ventaja es que se conoce el desenvolvimiento del trabajador y este conoce a la empresa; por lo tanto, la empresa no necesita invertir en aprendizaje de normas; por otro lado, el reclutamiento externo se realiza en empresas nuevas a través de avisos en periódicos o redes tecnológicas, la evaluación de este personal se realiza a través del currículo, entrevista personal y evaluación psicológica, dentro del proceso de selección el jefe inmediato lo evaluará y finalmente

firmará el contrato laboral. La inducción y capacitación es esencial para la adaptación y el buen desempeño del nuevo cargo laboral; este proceso lo puede llevar a cargo los jefes inmediatos o a través de talleres o cursos dictados por personal calificado (Weinberger, 2009).

9. *Estudio financiero.* - El estudio financiero permite determinar los recursos económicos necesarios para la implementación del plan de negocio, los costos totales, monto de inversión, necesidades financieras, fuentes de financiamiento, estados financieros y la rentabilidad económica.

Según Weinberger (2009) dentro de los costos hay que determinar los costos de producción o total de costos que es la suma de los costos variables más los costos fijos; es decir, está conformado por materia prima directa, mano de obra directa, costos indirectos, costos administrativos, costos de comercialización, costos variables, costos fijos; su respectivo análisis ayuda a identificar oportunidades que pueden ser mejoradas y convertirlas en fortalezas o ventajas competitivas.

La inversión inicial abarca todos los activos fijos necesarios para el inicio de las actividades, estos se dividen en tangibles e intangibles, los tangibles son todos aquellos bienes físicos como el terreno, edificio, maquinaria, equipos; y los intangibles son aquellos que no se pueden ver sin embargo son necesarios para su operación como son patentes, permisos, licencias, etc (Komiya, 2019).

Viabilidad del proyecto

El análisis de viabilidad se centra en las condiciones necesarias para garantizar el éxito a través del enfoque coste – beneficio, la ventaja de su creación es para la disminución de incertidumbre, poseer mayor control con la gestión y

mejorar su operatividad por medio de la determinación del precio de producto o servicio; sin embargo, hay que tomar en cuenta circunstancias legales, políticas, medioambientales que provoquen fracasos o barreras para la investigación (Mesa, 2016).

Presupuesto económico

El presupuesto se establece por medio de la estimación de los costos necesarios para la puesta en marcha de la investigación, por lo que debe incluir personal, materiales, equipos, instalaciones y servicios; sin embargo, estos están relacionados con tres indicadores que son: inversión inicial que es el presupuesto que debe disponer la empresa para el funcionamiento, el coste de mantenimiento que son los costos periódicos para el mantenimiento del producto o servicio y por último el coste total de la propiedad que es la suma de los dos costes anteriores (Mesa, 2016).

Dentro del presupuesto es necesario conocer cuánto serán los ingresos, costos, gastos, depreciaciones y otros aspectos económicos; una vez identificado los costos se debe calcular el periodo de recuperación o el retorno de la inversión, el valor actual neto y el índice de rentabilidad; para su cálculo se debe considerar la inversión inicial, costo de mantenimiento y los ingresos generados en un tiempo determinado; el retorno de la inversión mide el rendimiento de la eficiencia de los gastos realizados; por lo tanto, su expresión debe ser en porcentaje, mientras más alto sea ese porcentaje mayor rentable es la inversión (Canive & Balet, 2016).

Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación es una de las tareas más frecuentes al momento de emprender un negocio pueden ser recursos propios, aportaciones de los socios o inversionistas, por medio de financiación externa o subvenciones. Los fondos

propios son los recursos disponibles que posee el emprendedor; a diferencia de estos, las aportaciones de los socios es un ingreso extraordinario que ayudará a la creación y puesta en marcha; por otra parte, la financiación externa se refiere a los préstamos bancarios el cual genera algún tipo de interés a un determinado plazo de financiamiento que se deberá considerar al momento de realizar el análisis de costos ya que esto influyen en la proyección de costo – beneficio (Trenza, 2018).

Marketing Mix

Conocido como las 4Ps que sirven para aumentar las ventas de una empresa; por lo tanto, analiza el comportamiento del mercado y consumidores, con el fin de buscar acciones que logre retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de necesidades. Los cuatro elementos del marketing mix son: producto, precio, plaza y promoción (Nogueira, 2018).

Producto

Es el artículo correcto que logra satisfacer la necesidad de una persona, esta puede ser tangible o intangible (bien o servicio) con un tiempo determinado de vida útil. El producto posee varias fases como: introducción, aceptación, crecimiento, turbulencia, madurez, permanencia y declive o abandono; por lo tanto, siempre tiene que estar en constante actualización para evitar el declive del producto dentro del mercado (Borragini, 2017).

Existe una gran variedad de productos en el mercado; pero el producto que más se encuentra en el mercado son los de consumo ya que estos se encuentran en tiendas o supermercados y cubren las necesidades físicas y ambientales del consumidor final. Dentro de estos tipos de productos de consumo se encuentran los normales, planeados, especiales y los no necesitados (Borragini, 2017).

Los productos de consumo normal pueden ser básicos es decir compras diarias, de emergencia cuando son compras de improviso y los de impulso cuando el consumidor los ve y los adquiere sin planear. Por otra parte, los productos de compra planeada son aquellos que posee un valor económico muy alto y poseen una planificación anticipada, se los conoce también como productos no perecederos. Por último, los productos especiales y los no necesarios se caracterizan por su alta calidad y por qué lo conoce justo al momento de su publicidad (Sangri, 2014).

Precio

Es el valor que está dispuesto a pagar el cliente por el producto; sin embargo, debe ser bien estudiado ya que si el precio es muy bajo el consumidor asume que es un bien posee una calidad inferior y si el precio es muy alto el consumidor asume que la calidad puede superar los beneficios; por lo tanto, se debe estudiar los precios de los productos de los competidores similares (Borragini, 2017; Sangri, 2014).

El objetivo del precio puede ser principal y secundarios; es principal cuando este aporta un margen de beneficio, aumenta o estabiliza la cuota del mercado, maximiza el flujo de efectivo a corto plazo y mantiene la rentabilidad de las inversiones; y es secundario cuando maximiza el beneficio a corto plazo, evitar a la competencia y estabiliza el precio y márgenes (Sangri, 2014).

Plaza

Lugar donde será distribuido el producto, la estrategia es colocar en un lugar accesible para los compradores más potenciales; es decir los puntos de venta donde garantice al cliente la disponibilidad del producto; es fundamental determinar la ubicación ya que de esto depende el éxito o fracaso del negocio; su estrategia puede

ser por medio de la distribución intensiva, exclusiva, selectiva o franquiciada (Velásquez, 2015).

Para su distribución es necesario considerar el atributo del producto es decir el tamaño, resistencia y caducidad; de acuerdo con las características se podrá definir su forma de distribución. La distribución intensiva consiste en la distribución de todos los productos a todos los lugares de preferencia los que posee un precio bajo, con consumo popular y de compra rápida. La distribución exclusiva se basa en productos de acuerdo con la cualidad, canal y consumidor; por último, la distribución selectiva se realiza a mayoristas o detallistas (Sangri, 2014).

Promoción y publicidad

Impulsa el reconocimiento del producto o la marca dentro del mercado a través de la organización de ventas, relaciones públicas, publicidad y promociones de ventas; dentro de la publicidad puede ser a través de medios de comunicación como anuncios en televisión, radios o medios impresos; el boca a boca juega un papel importante ya que comunica a otra persona los beneficios y satisfacción de un determinado producto (Coutinho, 2017).

Los medios promocionales pueden ser ofertas y descuentos en el punto venta como dos por uno; tres por dos o promociones con otro producto de la misma empresa; hasta regalos obtenidos por la compra de un producto específico, dentro de las promociones no pueden faltar las muestras o degustaciones que hace conocer el producto en el mercado (Sangri, 2014).

Capítulo II

Marco referencial

Las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de panificación se han visto en la obligación de innovar en los procesos de producción para mejorar la calidad de los productos y ser competitivos en el mercado. Debido a esto existen publicaciones a nivel nacional e internacional sobre la elaboración y comercialización de productos de panificación, los cuales sirven como referencia para el desarrollo del plan de negocios para la creación de la panadería y cafetería Croissant en el barrio de San Francisco del Tejar, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

Panadería gourmet - Buena miga: Parte: Estratégico y de Mercados

Hormazabal (2014) previo a la obtención del título en Magister en Administración de Empresas (MBA); desarrolla un plan de negocios para la creación de una panadería gourmet donde la oferta son productos de panificación de alta calidad. Con el objetivo de ser un negocio reconocido por los productos, plantea la mejora continua e innovación de los procesos de producción. De acuerdo con el estudio de mercado las panaderías gourmet representan una pequeña participación en las comunas de La Reina, Peñalolén y Las Condes (Chile). El consumo anual de pan gourmet es de 13.080 MKg que representa MM\$ 15.893, lo que representa una oportunidad de negocio dentro de las zonas mencionadas.

El sector de la panadería industrial presenta una fuerte competencia debido al incremento en los costos de materias primas, energía, combustibles y mano de obra. Dentro de este sector se identificaron macro segmentos como: panaderías de pan fresco, pan envasado, productos congelados y gourmet. El macro segmento que presenta un nicho de negocio con alto potencial es el de panaderías gourmet debido

a la tendencia de consumo de productos saludables, la falta de conocimientos para producir este tipo de productos e irregularidades en los procesos de producción.

La sostenibilidad del proyecto se basa en un modelo de negocio que se enfoca a un nuevo consumidor a través de productos de alta calidad elaborados por un chef panadero con vasta experiencia que permite innovar y alcanzar estándares de producción elevados que ligado a un plan de marketing estratégico desplegado a través de una página web, redes sociales, revistas y radio permitirá posicionar la marca (Rojas, 2014).

En un escenario conservador, la inversión puede ser recuperada en tres años; ya que puede generar un VAN de MM\$ 131 con un TIR del 55% y un retorno sobre la inversión (ROI) de 377% y considerando el peor escenario con un volumen de ventas menor al 30% de lo proyectado, aun así, sigue siendo rentable ya que esta condición representa un VAN de MM\$16 con un ROI de 135%. De acuerdo con la proyección planteada la ratio EBITDA/Ventas alcanza un incremento del 20% que se ve reflejado en el segundo año, lo cual permite su estabilidad en el transcurso del tiempo, permitiendo abrir sucursales y generar alianzas, en el quinto año se obtendría una ratio EBITDA/Ventas de un 30%, esto demuestra que el negocio es rentable en el transcurso del tiempo (Rojas, 2014)

La cadena se expande con renovados locales: Hansel & Gretel

Hansel & Gretel inicia actividades de panificación a inicios del 1993, Esteban de los Reyes, gerente de la empresa menciona que buscaban comprender el movimiento del negocio para saber a dónde querían llegar, considerando que el aspecto económico ha sido duro en los últimos años; por lo cual se realizó un análisis en el que se determinaba que se requería una renovación. Esta renovación no solo debía abarcar la fachada de los locales con pisos en forma de tablero de

ajedrez, sillas cómodas de colores vivos y paredes de color blanco, si no que implicó cambios profundos en la cadena de valor que van desde los proveedores hasta el producto final que se oferta al cliente, con esto se logró una producción eficiente que permitió optimizar costos con resultado favorables (Angulo, 2017).

Durante el año 2016 se abrieron tres locales renovados que están ubicados al norte de Quito, uno en el centro comercial Quicentro Shopping, otro ubicado en la República del Salvador y Naciones Unidas y un tercero en la Av. Gonzales Suárez, la inversión que fue necesaria para abrir cada local osciló entre USD 40,000 y 60,000, las ventas durante este año subieron cada mes reportando un incremento del 10% al 20% y en ocasiones se superó este valor (Angulo, 2017).

Hansel & Gretel aplica una estrategia que ha mantenido por más de dos décadas enfocándose en cuidar la calidad y sabor de los productos a través de la innovación de procesos y transmitir este conocimiento a las siguientes generaciones con la finalidad de que las recetas se mantengan a nivel familiar, lo cual ha permitido llevar un control de calidad exhaustivo de la producción para producir miles de productos por mes utilizando métodos artesanales con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes (Angulo, 2017).

Hansel & Gretel aplica otra estrategia que se enfoca en difundir el arte de la ciudad con la finalidad de formar parte de una iniciativa como museo Nómada, que se considera al innovador rompiendo los esquemas de un museo tradicional por lo cual en los locales se exhiben piezas y cuadros de artes. Hansel & Gretel en la actualidad cuenta con 11 locales distribuidos en Quito y en los valles de Cumbayá y Tumbaco, en los cuales se ofertan más de 300 productos y se analiza la probabilidad de abrir nuevos locales (Angulo, 2017).

Resumen informe anual integrado 2018: GRUPO BIMBO

Grupo BIMBO se encuentra presente desde el año 1945; consolidada como la empresa panificadora número uno a nivel mundial cumple el objetivo enfocándose en trabajar de forma eficaz y eficiente en todos los procesos de la cadena de valor; el apoyo de un grupo de excelentes profesionales han permitido alcanzar las metas planteadas en el tiempo y consolidarla como una empresa sustentable con altos estándares de producción que durante el año 2018 alcanzó USD 15.0 miles de millones en ventas netas, a través de las principales líneas de producción como son: galletas, bollos, pastelitos, muffins, tortillas, bagels, pan fresco, pan congelado y productos de confitería (BIMBO, 2018).

Grupo BIMBO incrementó su penetración en el mercado internacional llegando a 3.3 millones de clientes, incrementando la utilidad neta en un 25% y 7.8% en las ventas netas a través del correcto desempeño de México y Norteamérica, se introdujo Bimbo Donuts que es producto estrella en España en la categoría de pan dulce, con esto se apalanco su presencia a nivel mundial. Mejorar la calidad de los productos a través de la innovación nutricional que incluye iniciativas de bienestar y salud con la finalidad de impulsar una vida saludable se fundamenta en desarrollar lineamientos nutricionales, fortalecer marcas y productos saludables basados en una política nutricional a nivel mundial (BIMBO, 2018).

Para alcanzar una expansión exitosa a nivel mundial se determina factores importantes que permitirán alcanzar la meta son: la escala y diversificación, eficiencia en las entregas de los productos ofertados, mantener un valor de marca sólido, capacidad para innovar en los procesos de producción y mantener o mejorar la calidad de los productos a través de la materia prima (BIMBO, 2018).

De acuerdo con la información de los trabajos citados, la elaboración y comercialización de productos de panificación es rentable cuando:

1. La materia prima con la que se elaboran los productos es de buena calidad.
2. Los procesos de producción son adecuados y flexibles para desarrollar innovaciones que permitan optimizar recursos.
3. Se desarrolla una cartera de productos diversificada que permita satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los clientes.
4. Se cuenta con un grupo de trabajo que sea eficaz y eficiente para desarrollar las actividades y contribuyan a la cadena de valor.
5. Se aplican estrategias de comercialización permiten llegar a toda una población.
6. Se realizan alianzas para posicionarse en el mercado.

Los puntos mencionados contribuirán al desarrollo del plan de negocio para la creación de la panadería “CROISSANT” en el barrio San Francisco del Tejar, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura y además se determina que el proyecto planteado es viable.

Marco Legal

Dentro del marco legal se analiza la ley orgánica de emprendimiento e innovación y los requisitos de constitución legal de la panadería y cafetería “CROISSANT”.

Ley orgánica de emprendimiento e innovación

Esta ley se encuentra enfocada a establecer un marco interinstitucional para definir las políticas de estado que permitan fomentar el desarrollo de los emprendimientos e innovación, esto permitiría la creación, operación y liquidación

de estos, crear una cultura de eficiencia y competitividad entre emprendedores, promulgar programas de financiamiento y soporte técnico, brindar mayor apoyo al sistema educativo privado y público con la finalidad de incentivar la innovación.

Dentro de esta ley se contempla la creación del consejo denominado Registro Nacional de Emprendimiento (RNE), se conformará por representantes de los ministerios de trabajo, finanzas, economía, educación, SENESCYT, derechos intelectuales, Comité Interinstitucional de la economía Popular y Solidaria entre otros. Este consejo se encargará de establecer las políticas a favor de los emprendedores, para acceder a los beneficios que otorgue esta ley el emprendimiento debe tener una nómina que contemple menos de 49 empleados y ventas inferiores a \$1.000.000,00 USD, estos requerimientos serán verificados a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Servicio de Rentas Internas.

La secretaria técnica del CONEIN proveerá una guía en la cual se contemple aspectos macro económicos, mercados internacionales, sectoriales, tributarios, legales y financieros del entorno emprendedor con relación a la exportación de productos. El sector público pondrá a disposición de los emprendedores instalaciones e infraestructuras que podrán ser utilizados como centros de incubación, para acceder a este beneficio los emprendedores deberán inscribirse mediante convenios.

A través del Ministerio de Educación y la SENESCYT se establecerán dentro de las mallas curriculares de educación básica, secundaria y tercer nivel, contenidos para el desarrollo de competencias para desarrollar emprendimientos. Se realizará capacitaciones para los integrantes de la economía popular y solidaria

a través de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional y Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

Creación de plataformas digitales de colaboración o crowdfunding permitan la interacción con promotores del sector público, privado y economía popular y solidaria que requieran capital para un proyecto, con inversores que se interesen en los distintos proyectos. Las plataformas estarán a cargo del Consejo Nacional de Valores de la Superintendencia de Compañías y garantizarán los recursos para cada uno de los proyectos en un plazo de seis meses a partir de la publicación.

Con la finalidad de formalizar el trabajo en los proyectos de emprendimiento, se establecerán las distintas modalidades contractuales que deberán implementarse en el marco de la ley y se deberá contemplar en los contratos la jornada de trabajo, beneficios, remuneración, requisitos y condiciones que deba cumplir el trabajador/a, está prohibido el trabajo infantil.

Reestructuración de emprendimientos podrán acogerse a este procedimiento administrativo y facilitar un acuerdo entre sus acreedores siempre y cuando no haya sido declarada en disolución. Este proceso deberá solicitarse a la Super Intendencia de Compañías, Valores y Seguros o ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de acuerdo con tipo de emprendimiento y se desarrolla en una fase inicial y calificación, negociación y ejecución del acuerdo.

Requisitos de constitución legal

De acuerdo a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** mencionada en el marco teórico, el tipo de empresa en la que se encuentra la panadería y cafetería “CROISSANT” se enmarca en el rango de microempresas debido a inversión que se va a realizar y a la formación jurídica individual; por lo cual, el primer requisito legal a nivel nacional para el funcionamiento de una

empresa es la obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC) a través del Servicio de Rentas Internas (SRI) con los siguientes requisitos:

-) Copia de cedula de ciudadanía y papela de votación actualizada
-) Planilla de servicios básicos
-) Definición de la actividad comercial

De acuerdo al artículo 547 del COOTAD, toda persona natural, jurídica, sociedades que ejerzan una actividad económica tiene la obligación del registro de la actividad en la municipalidad correspondiente de la ubicación del negocio; este impuesto se cancelará anualmente a culminación del año; sin embargo, cuando una empresa comienza actividades tendrá un tiempo máximo de 30 días siguientes al fin del mes para presentar el trámite de patente municipal (GAD, 2019).

-) Copia del Ruc o RISE actualizado
-) Copia de la cédula de identidad y certificado de votación
-) Copia del comprobante de pago del impuesto predial donde funciona la actividad económica.
-) Solicitud de inspección del Cuerpo de Bomberos.

De acuerdo con el reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendios del Registro Oficial Edición Especial N° 114, el propietario o persona interesada del local deberá obtener el permiso con la siguiente documentación (Jefatura de Bomberos Ibarra, 2015):

-) Solicitud de inspección del local.
-) Informe favorable de la inspección.
-) Copia del RUC.
-) Copia de la calificación artesanal (artesano calificado) / profesional.

La emisión del permiso de funcionamiento se enmarcará de acuerdo con el tipo de actividad registrada; por lo cual, la panadería y cafetería se encuentra en una actividad TIPO C (Jefatura de Bomberos Ibarra, 2015).

Para la manipulación y manejo de alimentos procesados es necesario obtener el permiso de riesgo sanitario de alimentos que es otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y vigilancia Sanitaria. La elaboración de productos de consumo humano como es el pan posee un riesgo de susceptibilidad a contaminación biológica bajo, susceptibilidad a contaminación química Alto (ARCOSA, s.f.).

Los requisitos para la obtención del permiso serán (ARCOSA, s.f.):

-) Descripción e interpretación del lote.
-) Diseño de etiqueta o rotulo de productos.
-) Especificaciones físicas y químicas del material de envase.
-) Descripción general del proceso de elaboración del producto.
-) Especificaciones físico – química, microbiológicas y justificaciones.

Capítulo III

Marco Metodológico

En este capítulo se detalla el método de investigación empleado para desarrollar una estructura sistemática en base a procedimientos, métodos y técnicas necesarias que son el sustento científico de la investigación realizada, esto se encuentra ligado al estudio de mercado y permite determinar la viabilidad del negocio y responder las interrogantes que surgieron en el desarrollo del presente trabajo.

Diseño de investigación

El diseño de investigación se relaciona con el análisis de las unidades de estudio que fueron tomadas de la población del barrio San Francisco del Tejar con relación al poder adquisitivo, preferencias y lugares donde adquieren los productos de panificación; lo cual, permite analizar el entorno del mercado para determinar la factibilidad del plan de negocio para la creación de la panadería y cafetería “Croissant”.

Enfoque de la investigación

El enfoque puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto; sin embargo, el más utilizado es el enfoque cuantitativo ya que realiza observaciones y medición a través de trabajos en campo; según Gómez (2006) el enfoque cuantitativo se basa en la adquisición de datos a través de pruebas, entrevistas, cuestionarios o escalas de mediciones; el análisis de datos se realiza de forma estadística con el fin de cuantificar y aportar evidencia numérica que responda preguntas de investigación y compruebe teorías o hipótesis.

Para el presente trabajo se aplicará un enfoque cuantitativo que estará fundamentado en una encuesta estructurada por preguntas alineadas al tipo de

negocio que se plantea en la investigación, esto permitirá obtener información a partir del análisis de los datos recolectados en campo y determinará si es viable implementar el plan de negocios y la aceptación de los consumidores para la creación de la panadería y cafetería Croissant.

Tipo de investigación

Existe una variedad de tipos de investigación; sin embargo, se utilizará una investigación descriptiva. El objetivo del método de investigación descriptivo es conocer el perfil de un fenómeno a través de su conocimiento, atributos, características y comportamientos (UPCT, 2012).

La investigación descriptiva se aplicará a la población del barrio San Francisco del Tejar el cual permitirá conocer las preferencias, costos y lugares en donde se expendan productos de panificación.

Método de investigación

Para el presente plan se ha utilizado el método de acción participativa; de acuerdo con Mendoza (2016) este tipo de metodología estudia la acción de forma cuantitativa basándose en la esencia descriptiva; con el fin de obtener resultados fiables que ayuden a mejorar o realizar transformaciones sociales a través de recursos y participación de la población. El principio fundamental de este método es la estrecha relación que posee el investigador con la población; con el fin de obtener información que se encuentre fluctuando en el medio a ser estudiado.

A través del método descriptivo se busca evaluar las características y comportamiento de la población estudiada donde se recogerá, organizará, analizará y presentará resultados de los datos obtenidos de forma sistemática; con el fin, de obtener una idea clara de la población estudiada; es tipo de método tiene ventajas

como: fácil aplicación, obtención de datos en corto tiempo y ser económico (Yanez, s.f.).

Para la obtención de datos el método más utilizado es la investigación de campo el cual se basa en la recopilación de nueva información a través de fuentes originales; como su nombre lo menciona la recopilación se realizará en el lugar establecido con la participación de la población estudiada (Guzmán, 2019).

Para el presente trabajo se ha utilizado el método de acción participativa – descriptivo, ya que los datos se obtendrán a través de la interacción directa con la población del barrio San Francisco de Tejar; lo cual permitirá obtener información fiable mediante la encuesta planteada. A través del estudio de campo se analizará los competidores que existen en la parroquia Ibarra con la finalidad de establecer la matriz de competencia en la cual se estructura, identifica, evalúa y visualiza a los competidores directos e indirectos en un área de influencia que afecte a las actividades comerciales del negocio (Gómez, 2016).

Técnicas de recopilación de la información

La elección de una técnica de recopilación de información está basada de acuerdo con el objetivo de la investigación; sin embargo, existen varias técnicas de recopilación como: investigación, entrevista, encuesta y observación directa.

De acuerdo con Ballén (2007) la encuesta recolecta información de una población de forma sistemática a través de entrevistas personales o por medio de instrumentos de obtención de datos. Existen dos tipos de encuesta como son las abiertas y cerradas; las encuestas abiertas son más profundas y argumentadas por lo tanto al momento de la tabulación pierden precisión y exactitud; por su parte, las encuestas cerradas son muy breve y específicas por lo que facilita la tabulación y tratamiento estadísticos.

Por lo tanto, para el presente trabajo de titulación se realizó una encuesta de tipo personal – descriptiva conformada por 27 preguntas cerradas, estas fueron adaptadas de trabajos de tesis de posgrado; dicha encuesta fue aplicada a una muestra de la población de la parroquia Ibarra debido a que no se encuentran datos exactos de la población existente del barrio San Francisco del Tejar. Las preguntas de oferta y demanda fueron adaptadas de Solano (2019), las preferencias de los consumidores, estrategia de marketing y financieras fueron adaptadas de Arévalo & Veliz (2015) y los métodos de comercialización, recursos humanos, infraestructura y procesos claves fueron adecuadas de Rojas (2014). El detalle de la encuesta se encontrará en el Apéndice A-1.

Población y muestra

La población es un conjunto de individuos que posee características específicas que se desea estudiar, esta puede ser finita o infinita; su identificación es importante ya que esta ayudará a calcular la muestra. Existen dos niveles de población que son: población diana y población de estudio. La población diana posee características definidas con el objetivo de estudio y la población de estudio es la población accesible con la que se pueda estudiar; es decir con la que posibilita el cumplimiento de los objetivos y generaliza los resultados obtenidos (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006).

Como se muestra en la Figura 1, la provincia de Imbabura cuenta con seis cantones que son: Ibarra (181.175 habs), Otavalo (104.874 habs), Urcuqui (15.671 habs), Cotacachi (40.036 habs), Antonio Ante (43.518 habs) y Pimampiro (12.970 habs). El cantón y la parroquia con mayor población es Ibarra.

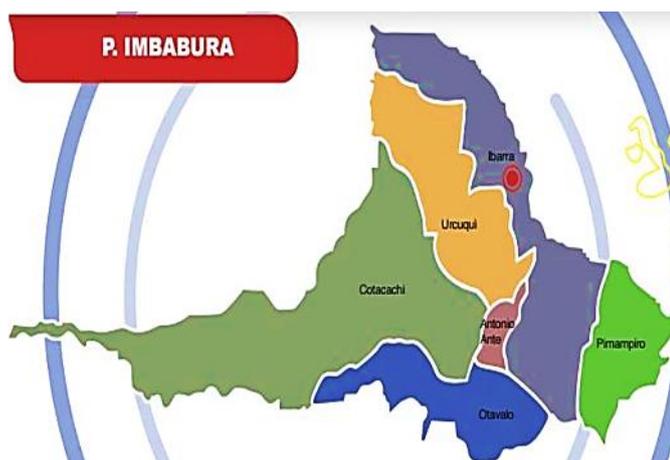


Figura 1: Provincia de Imbabura y cantones

Tomado de Arnavat (2018)

La población la cual se enfocará la investigación será en función al sexo de la población de la parroquia Ibarra, debido a que el barrio San Francisco del Tejar pertenece a esta parroquia. La Tabla 2. Muestra la información correspondiente al último estudio de censo poblacional elaborado por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2010.

Tabla 2

Tamaño de la población

DESCRIPCIÓN	MUJER	HOMBRE	TOTAL	REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Ecuador	7'305.816	7'177.683	14483499	100%
Provincia Imbabura	204.580	193.664	398244	2,75%
Ñ Población en Edad de Trabajo ¹			309248	77,65%
Ñ Población económicamente activa ¹			185172	46,50%
Ñ Población económicamente inactiva ¹			124077	31,16%
Cantón Ibarra	93.389	87.786	181175	45,49%
Parroquia Ibarra	72.556	67.165	139721	35,08%

Nota: Adaptado de INEC (2010)

La muestra es una parte de la población por lo que se considera como un grupo de individuos que se puede estudiar; considerado que es el subconjunto de la población la muestra debe ser representativa, su definición debe ser por medio de criterios de inclusión y exclusión (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006).

La población que se considerará para buscar la muestra de estudio se basará en el total de habitantes de la parroquia de Ibarra que este caso es de 139.721 personas. Ya que la parroquia posee una alta población, se utilizará la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{(N - 1)e^2 + z^2(p)(q)}$$

Donde:

-) z = nivel de confianza
-) p = probabilidad a favor
-) q = probabilidad en contra
-) N = Tamaño de la población a utilizar
-) e = error de estimación
-) n = tamaño de la muestra

Tabla 3

Cálculo del tamaño de la población

DATOS	CÁLCULO
<ul style="list-style-type: none">) z = nivel de confianza (0.95/2 = 0.475), de acuerdo con la tabla de distribución estadístico, el valor de z es de 1.96) p = 0,5) q = 0,5) N = 139.721) e = 0,05) n = ? 	$n = \frac{z^2(p)(q)(N)}{(N - 1)e^2 + z^2(p)(q)}$ $= \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(139.721)}{(139.721 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$ <p style="text-align: center;">n = 383</p>

Como se evidencia en la Tabla 3, al reemplazar la formula por los valores proporcionados se obtiene como resultado una muestra de 383 personas a las cuales se les deberá realizar la respectiva encuesta.

Análisis y presentación de datos

Los datos obtenidos fueron en base a una encuesta de 28 preguntas dirigidas a 383 familias de la parroquia Ibarra; el objetivo de esta encuesta es determinar el mercado objetivo a través de las necesidades de los posibles clientes y de las falencias de las ofertas existentes en el sector.

1. ¿Cuántas personas integran su familia?

Con el fin de determinar la demanda del mercado es necesario conocer la conformación de las familias, como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, de los 383 encuestados existen 147 personas que mencionan que su familia está conformada por tres miembros; esto equivale al 38,4% del total de los encuestados; por otra parte, existen 94 personas que mencionan que su familia se encuentra integrada por cuatro personas, esto equivale al 24,5% del total de los encuestados. Esto evidencia que el 62,9% de las familias se encuentran conformadas por tres y cuatro personas; lo cual, se relaciona con el consumo de pan, esta información permitirá realizar proyecciones de ventas.

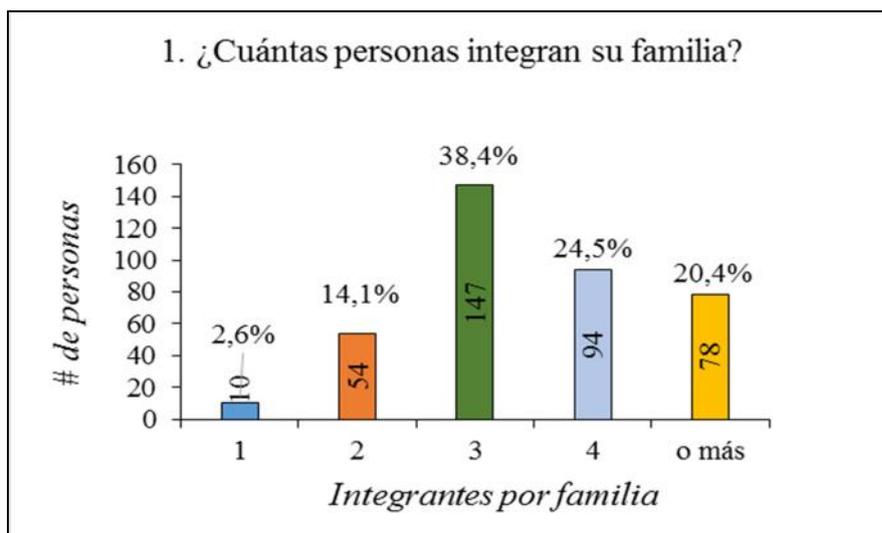


Figura 2: Número de integrantes en una familia

2. En el sector que usted reside existe una panadería y cafetería cerca.

A través de esta pregunta se puede determinar la existencia de competidores en el sector; como se muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** del 100% de las encuestas realizadas el 77%, es decir 296 personas mencionan que no existe ninguna panadería y cafetería en el sector; por otra parte, el 23% es decir 87 personas mencionan que si existe una tienda y panadería cerca del lugar donde residen.

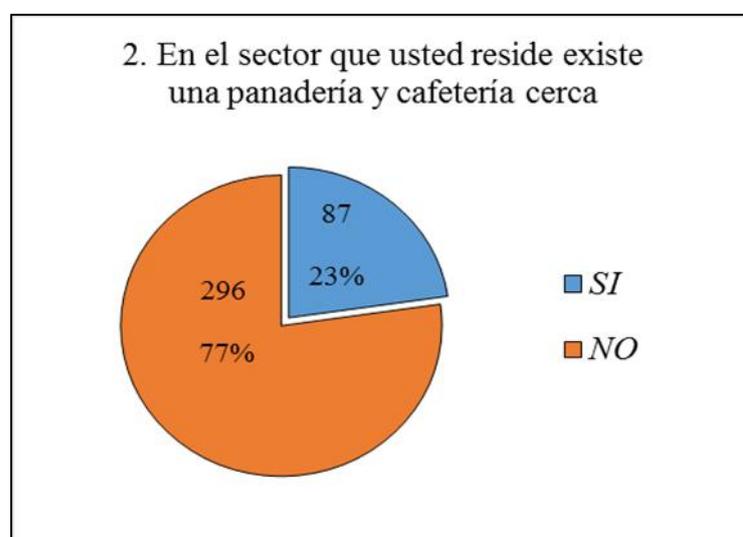


Figura 3: Competencia en el sector

3. ¿Dónde adquiere usualmente el pan y postres?

Se conoce que en el sector no existe una panadería cerca; por lo tanto, en la Figura 4, se puede evidenciar que 184 personas encuestadas adquieren el pan y postres en una tienda cercana a su domicilio, esto equivale al 48% de la muestra, 95 personas que equivale al 24,8% de la muestra adquieren el pan y postres en puestos ambulantes y 53 personas mencionan que adquieren los productos en una panadería; es decir del total de la muestra solo el 13,8%. De esto se desprende que un porcentaje importante (24,8%), prefieren que los productos se los entreguen en los hogares, esto permitiría implementar canales de venta a domicilio.

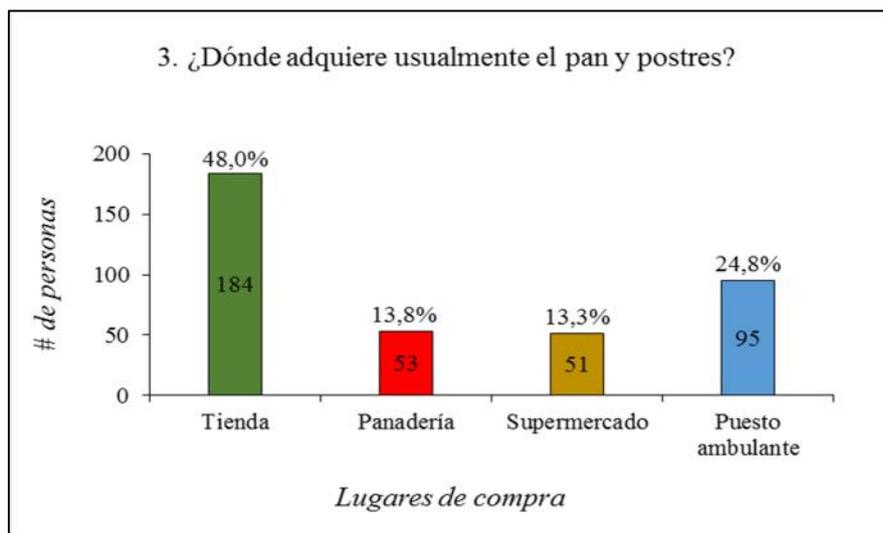


Figura 4: Donde adquiere el pan y postre

4. En el sector donde usted vive ha encontrado el pan y postre que más le gusta

Al realizar la compra de los panes y postres en una tienda ya que no existe una panadería cercana al lugar de residencia del encuestado; en la Figura 5 indica que 223 personas nunca han encontrado el producto que buscan es decir el 58% de la muestra; el 26% de la muestra (101 personas) casi siempre encuentran el producto que buscan y por ultimo existe 59 personas que siempre han encontrado el pan y postre, esto representa 16% del total de la muestra.

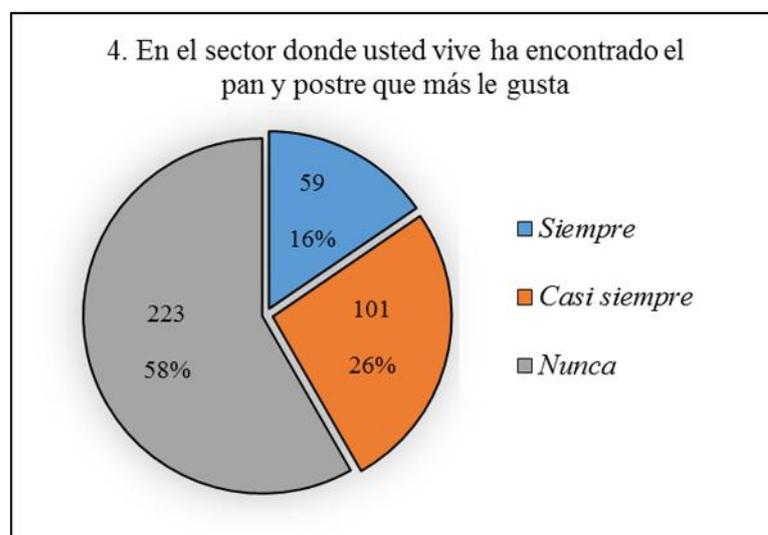


Figura 5: Compra del producto que más les gusta

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al pan y postre adquirido?

En referencia a la pregunta anterior, hay que determinar cuan satisfechas están las personas del producto que adquieren; como se muestra en la Figura 6 de las personas (160) que casi siempre y siempre encontraron los productos se determina que solo el 3% (12 personas) se encuentran muy satisfechas, el 17,89% (68 personas) se encuentran satisfechas, el 14,4% (55 personas) se encuentran insatisfechas y el 6,5% (25 personas) se encuentran nada satisfechas con el producto. El nivel de insatisfacción frente a los productos adquiridos provoca que la clientela de los competidores busque nuevas opciones.

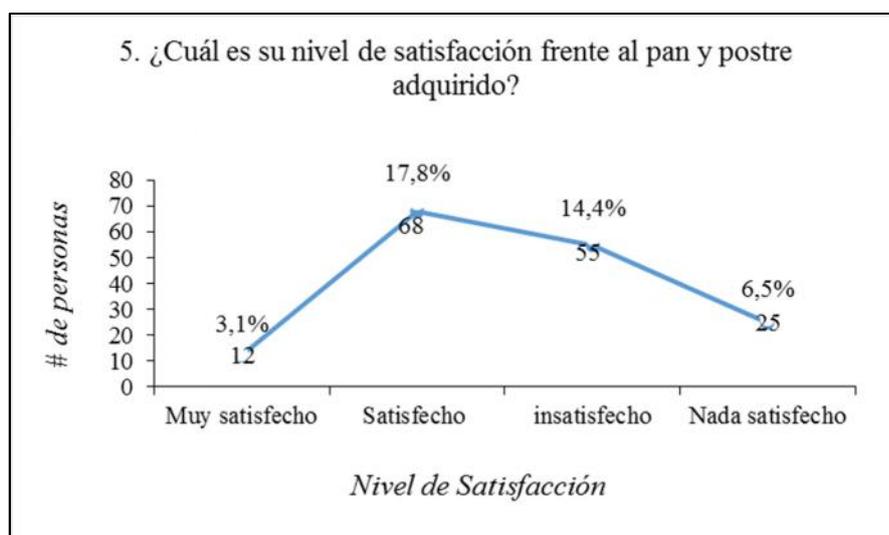


Figura 6: Nivel de Satisfacción

6. Dentro de la variedad de panes ¿Cuál es de su preferencia?

Para la siguiente pregunta los encuestados pueden seleccionar más de dos opciones con el fin de conocer cuál de los panes ofertados son los que más consumen; como se muestra en la Figura 7, las personas prefieren consumir más empanadas, pan integral y pan manitos y los panes que tiene menor consumo son los gusanitos y los enrollados. Esto permitirá enfocar la producción en los productos con mayor acogida.

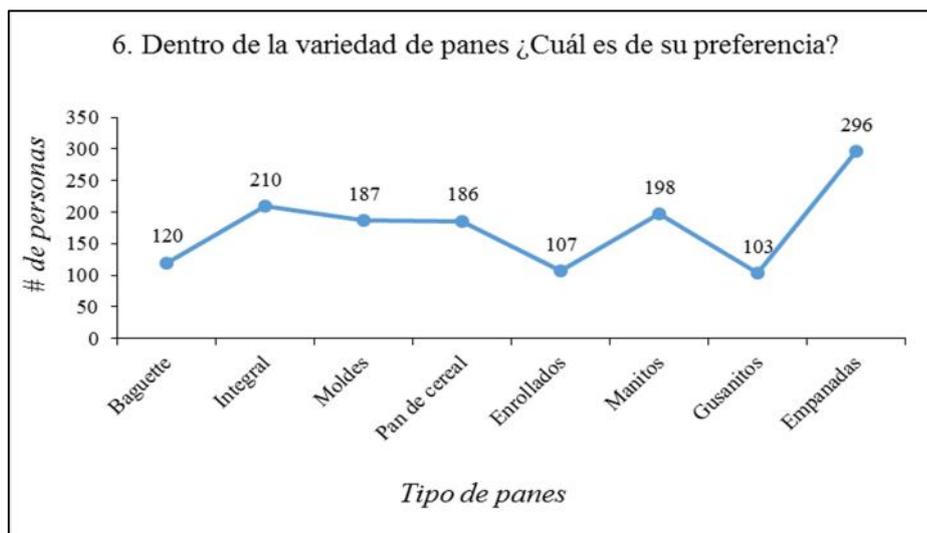


Figura 7: Ha encontrado el producto que le gusta

7. ¿Cuán frecuente consume pan a la semana?

Al conocer que producto es el que buscan las personas encuestadas, se debe determinar cuál es la frecuencia de consumo con el fin de determinar la producción que se deberá realizar; como se muestra en la Figura 8, existe 226 personas que mencionan que consumen pan diariamente esto equivale al 59% del total de los encuestados; al igual existe 98 personas que consumen tres veces a la semana; es decir el 25,6% de las personas encuestadas; de lo contrario, existe 9 personas que consumen pan solo una vez a la semana debido a que lo reemplazan con otros productos; sin embargo, podemos decir que el consumo de pan en el sector es frecuente, a pesar de no existe una panadería cercana en el sector.

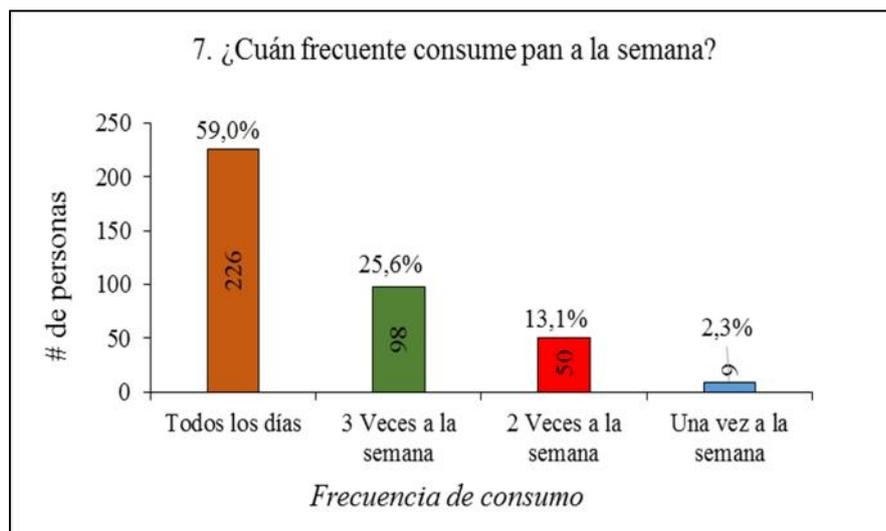


Figura 8: Frecuencia de consumo semanal

8. ¿Durante el día cuantas veces consume pan?

De la pregunta anterior se conoce que de las personas encuestadas existe un gran porcentaje que consume pan diariamente; con el fin de determinar la producción diaria es necesario conocer al día cuantos panes consumen; como se muestra en la Figura 9, existen 245 personas que indican que consumen pan una vez al día esto corresponde al 64% de los encuestados, con esta respuesta se determina que el consumo de pan se concentra en la hora del desayuno; sin embargo, tenemos que 91 personas consumen dos veces al día y 47 personas tres veces al día.

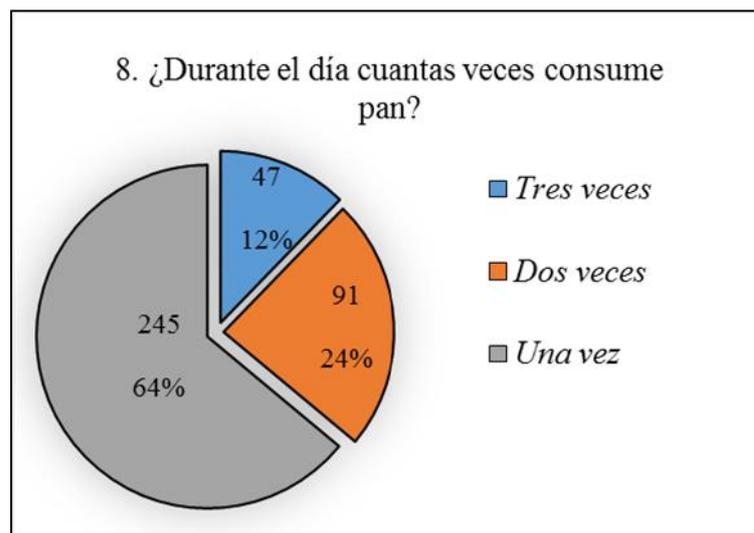


Figura 9: Frecuencia de consumo diario

9. ¿Cuánto gasta en pan diariamente?

Se conoce que la mayoría de personas encuestadas consume pan diariamente y que su consumo es una vez al día; por lo tanto, es necesario conocer cuánto gasta diariamente por el pan adquirido; como se evidencia en la Figura 10, existe 221 personas que gastan \$ 0,50 ctvs diarios en la compra de pan, es decir 57,7% de los encuestados; por otra parte, el 25,6% de los encuestados gastan \$ 1,00 dólar diario lo que corresponde a 98 personas; por ultimo existe 29 personas que gastan diariamente \$ 2,00.

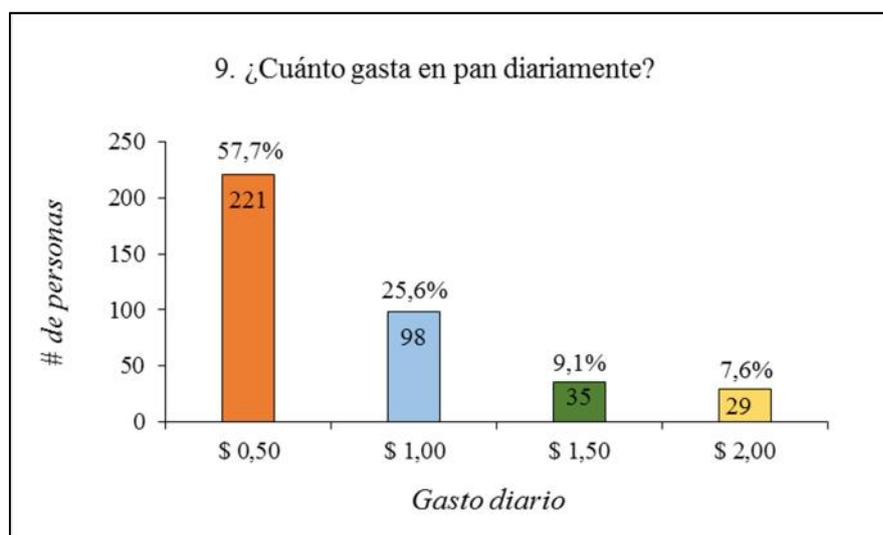


Figura 10: Gasto diario por compra de pan

10. Durante el mes ¿Cuántas veces acude a una cafetería por un postre?

Como se muestra en la Figura 11 de las 383 personas encuestadas, el 69% mencionan que acuden a una cafetería por un postre una vez al mes es decir 265 personas; y por otra parte tan solo 20 personas acuden tres veces al mes a una cafetería por un postre es decir el 5% de la muestra, se puede decir que la población del sector no frecuentan muy seguido una cafetería; debido a que no existe una en el sector y de requerirlo deberían movilizarse al centro de la ciudad.

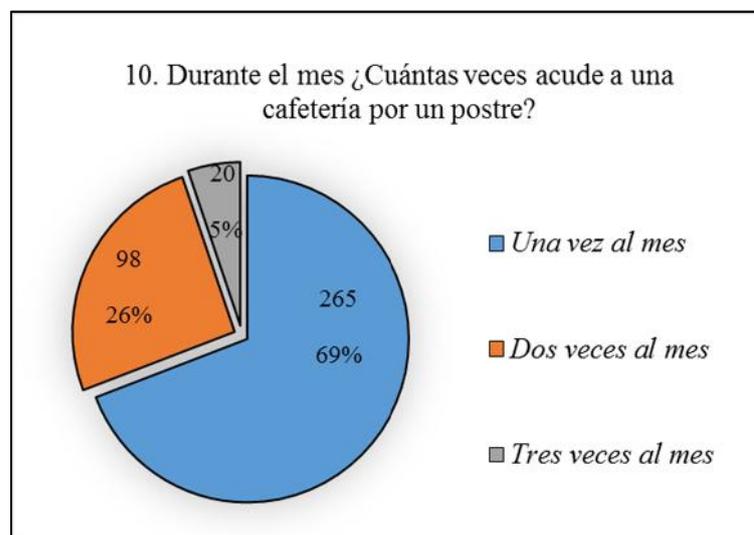


Figura 11: Gasto diario

11. ¿Cuál de estos productos consume en una cafetería?

Para determinar que producto consumen las personas encuestadas cuando van a una cafetería se ha planteado esta pregunta con opción múltiple. Como se muestra en la Figura 12 los postres y las bebidas frías son los productos más consumidos en una cafetería seguidos por las tortas; por otra parte, los sánduches son los menos apetecidos. Esto evidencia que se puede ofertar otros productos distintos del pan que tendrán gran acogida y diversificarían la producción del negocio y no depender solo de un producto.

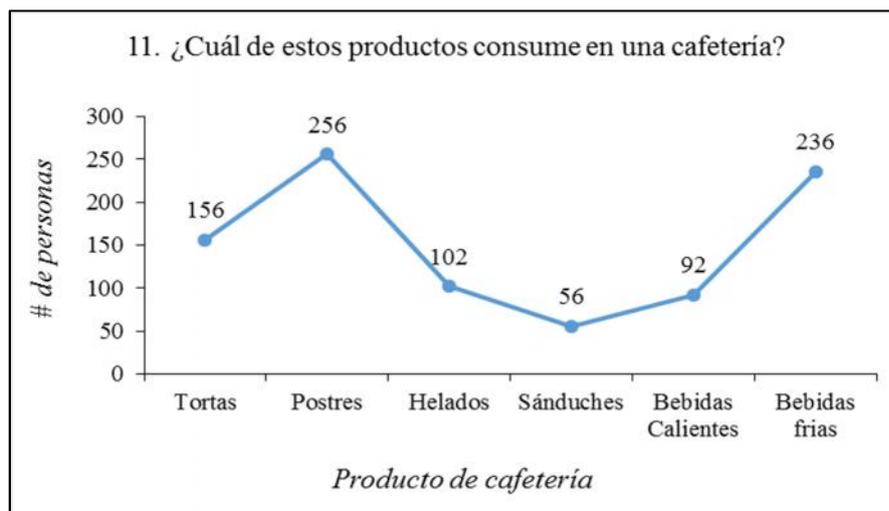


Figura 12: Productos de consumo de una cafetería

12. Dentro de la variedad de postres ¿Cuál es el que más prefiere?

Con respecto a la pregunta anterior, se conoce que las personas encuestadas consumen postres dentro de una cafetería, pero se debe conocer qué tipos de postres son los preferidos. De acuerdo con la Figura 13, la porción de torta es la más apetecida por las personas encuestadas esto corresponde al 74,4% del total de la muestra es decir 285 personas y seguido de los cupcakes con el 13,1% que corresponde a 50 personas. Esto determina que los postres que se pueden producir son las tortas y los cupcakes, lo que permite dejar de lado a los mousses y crepes ya que no representan porcentajes significativos.

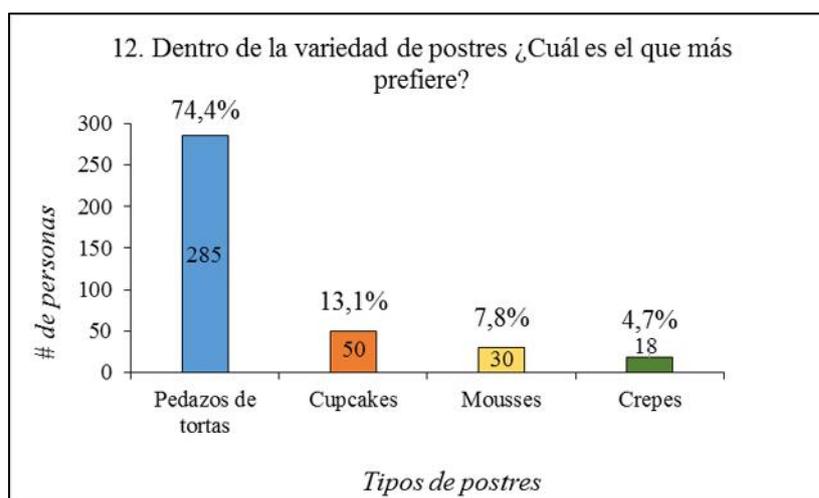


Figura 13: Preferencia de postres

13. ¿Con que bebida prefiere acompañar los postres?

De la misma manera se debe determinar si al postre lo acompañan con alguna bebida, por lo tanto, en la siguiente pregunta puede escoger más de una opción. Como se muestra en la Figura 14 el café, jugos naturales, aguas aromáticas y gaseosas son las bebidas preferidas para acompañar los postres adquiridos por el cliente. Con esto se determina que no se producirán batidos ni chocolate debido a la baja demanda.

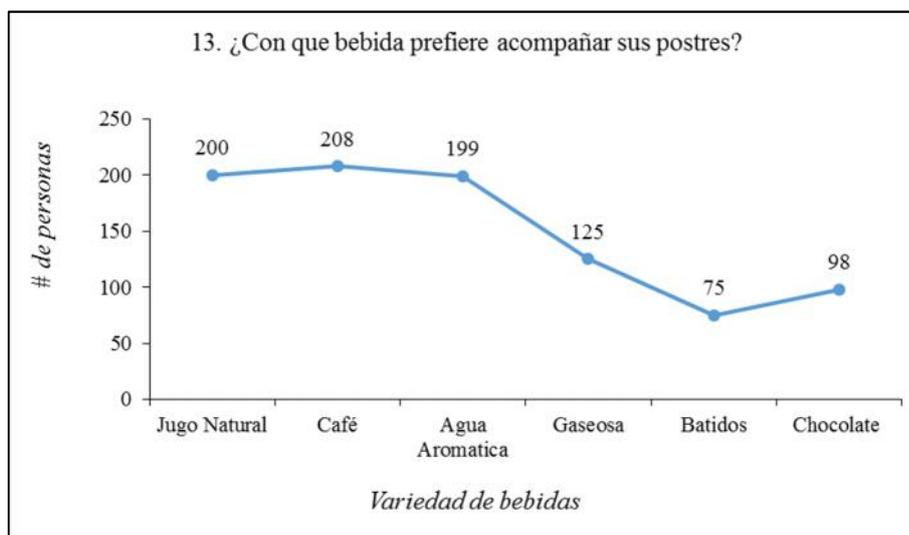


Figura 14: Preferencia de bebida para el postre

14. Si le ofrecieran un pan o postre más nutritivo lo consumiría

Al conocer las preferencias de las personas encuestadas, se plantea esta pregunta con el objetivo de conocer si estarían dispuestas a consumir productos similares (pan y postres) que ofrecen un valor nutritivo sin perder las características. De acuerdo con la Figura 15, el 75% de la muestra es decir 289 personas encuestadas afirman que si consumirían un pan o postre más nutritivo y tan solo 94 personas no lo consumirían es decir el 25% restante. Esto determina que los productos nutritivos (bajos en azúcar, grasa y libres de gluten) tendrían gran aceptación y por lo tanto, pueden ser producidos.

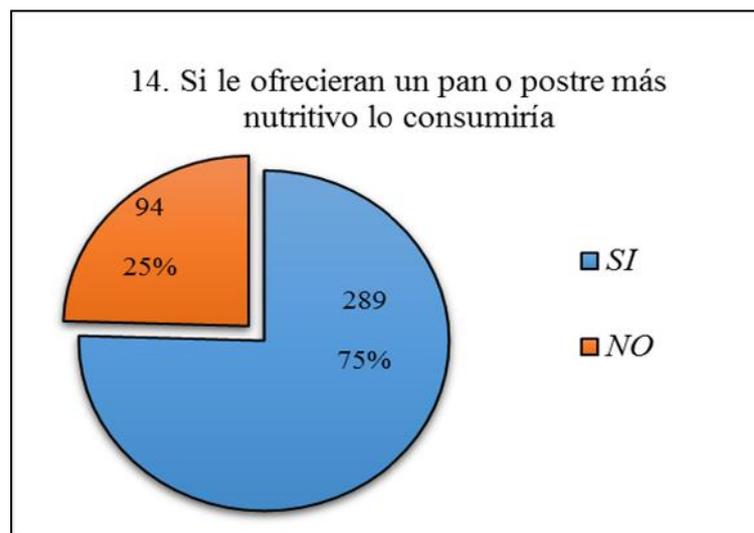


Figura 15: Oferta de pan nutritivo

15. En el sector que usted reside le gustaría que hubiera una panadería y cafetería con productos saludables y accesibles.

De acuerdo con la Figura 16 se puede evidenciar que 343 personas es decir el 89,6% de la muestra encuestada, le gustaría que existiera una panadería y cafetería en el sector y que estos ofrezcan productos saludables y con precios accesibles; por otra lado, el 10,4% (40 personas) de la muestra no le interesa si existe o no una panadería en el sector. Esto evidencia que la población del sector si requiere una panadería y cafetería.

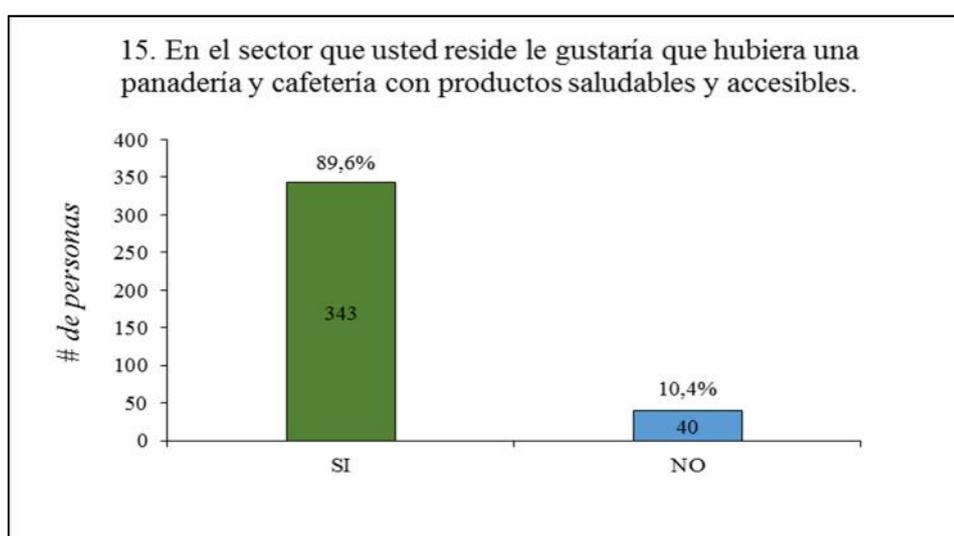


Figura 16: Toma de decisión para panadería y cafetería

16. Cree usted que en el lugar que adquiere los productos de panificación las condiciones que se expende son las adecuadas.

Como se conoce que en el sector solo se expende productos de panificación en tiendas aledañas, se quiere conocer si las condiciones de venta son las adecuadas ya que estas pueden ser un factor de que desagrada a los clientes. De las personas encuestadas 253 afirman que las condiciones que se expende los productos no son las adecuadas esto equivale al 66% de la muestra; sin embargo, 130 personas piensan lo contrario que en el lugar que adquiere el producto posee una buena condición de expedición de producto. Al considerar el 66% de la muestra se puede evidenciar que las condiciones en las que se expenden los productos son un factor relevante para los clientes.

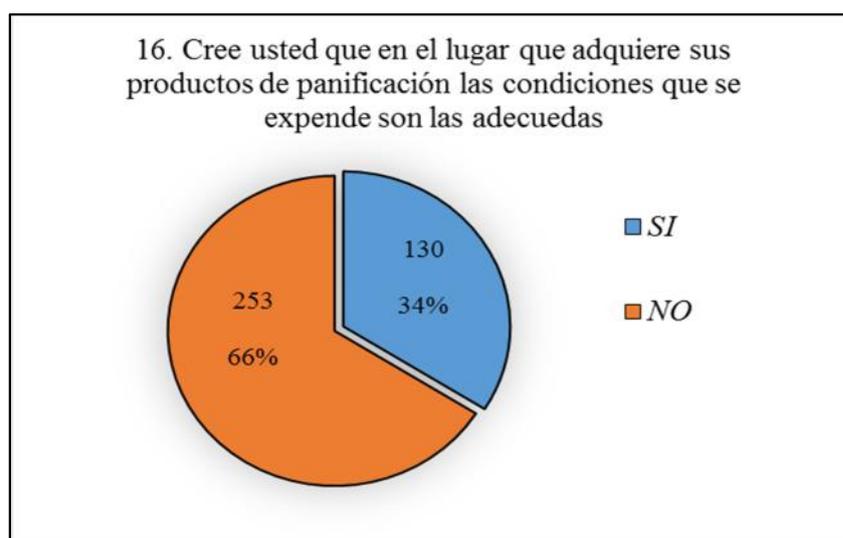


Figura 17: Condiciones donde adquiere el producto

17. Cree usted que existan factores que influyan al momento de adquirir un producto de panificación

Como muestra en la Figura 18, el 78,6% de la muestra es decir 301 personas mencionan que siempre existen factores que pueden influenciar para la adquisición de productos de panificación; sin embargo el 14,1% de la muestra indica que casi siempre existe factores que puedan influenciar y tan solo el 7,3% es decir 28

personas creen que nunca existen factores que influyan en la adquisición de productos de panificación.

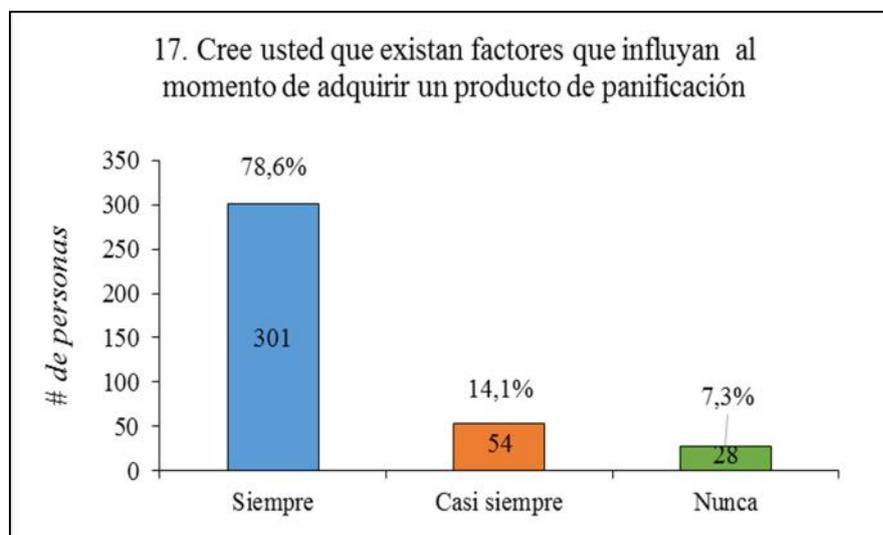


Figura 18: Creencia de factores que influyen al adquirir un producto

18. ¿Qué factor relacionado los productos de panificación y postres es el más importante para usted?

Cuáles son los factores que influyen para la compra de un producto de panificación y postre; de acuerdo a la Figura 19, existe 87 personas es decir el 22,7% de la muestra que busca en un producto solo la frescura, el 1,6% es decir seis personas buscan la calidad, 34 personas buscan en un producto el sabor, 25 personas buscan la presentación, el 29,2% de la muestra es decir 112 personas buscan un producto de acuerdo al precio; sin embargo existen 119 personas que buscan un productos que posean todas las características anteriores es decir el 31,1% del total de la muestra. Esto evidencia que los factores planteados son relevantes en la producción.

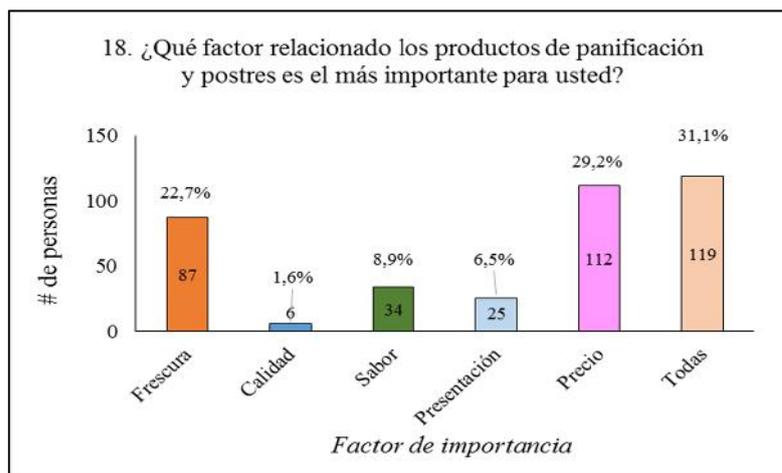


Figura 19: Factor relacionado al producto

19. Le gustaría que los productos de panificación y cafetería sean elaborados por personal calificado

Si las personas buscan que el producto sea fresco, con buena calidad, posea un buen sabor, que se vea presentable y que posea un precio accesible, es necesario elaborarlo con un personal calificado; por lo tanto como se puede ver en la Figura 20, el 75% de las personas encuestadas están de acuerdo que el producto que adquieren sea elaborado por un profesional ya que hará cumplir las normas de calidad. Y tan solo el 25% no le interesa si su producto es elaborado por un profesional. Al considerar el 75% de la muestra se determina que debe existir un profesional en el área de panadería.

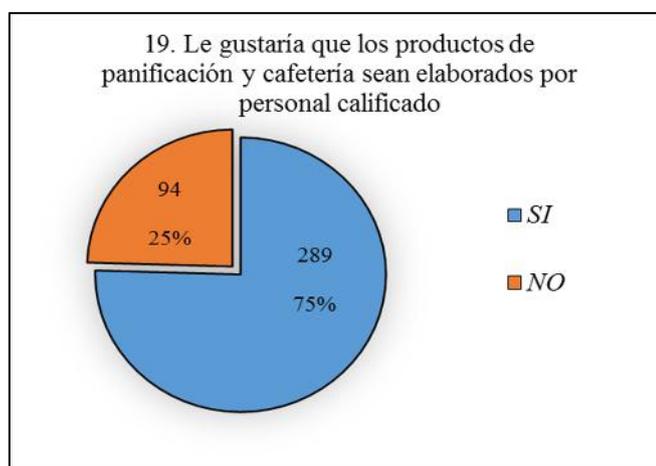


Figura 20: Personal calificado

20. ¿Cuándo usted retorna a una panadería y cafetería?

Se quiere conocer cuál es el factor que hace que una persona retorne a una determinada panadería y cafetería; por lo tanto, como se puede ver en la Figura 21, el 15% (56 personas) retorna a una panadería por que ha recibido una buena atención, el 29% (112 personas) retorna por los productos y por último 159 personas es decir el 41% de la muestra total retorna a una panadería y cafetería por todas las opciones planteadas. Esto evidencia que la panadería y cafetería debe poseer una buena atención, productos de calidad e instalaciones adecuadas.

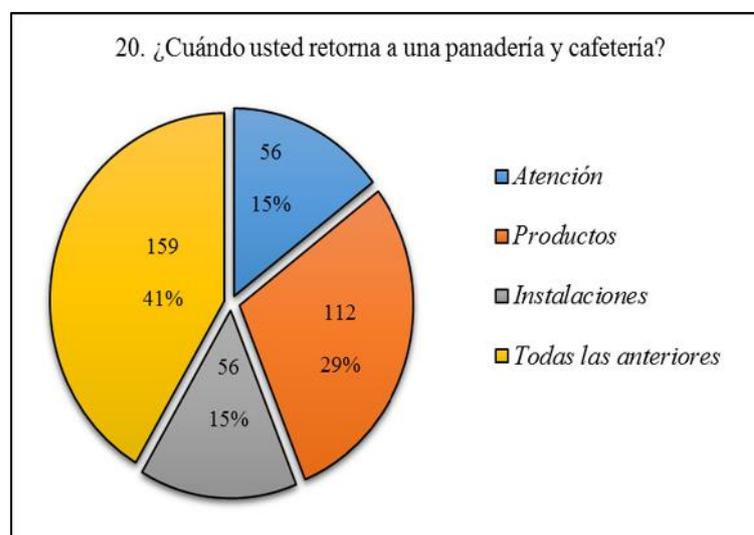


Figura 21: Retorno a una panadería y cafetería

21. Le gustaría ser atendido por personal que tenga conocimiento en atención al cliente y sobre los productos ofertados

Se conoce que muy poca gente retorna a una panadería y cafetería por la atención, eso quiere decir que la atención que han recibido dentro de un local no es buena; en la Figura 22 existe un 67% es decir 256 personas que si le gustaría ser atendido por personal calificado con el fin de sentirse más a gusto dentro del local; de lo contrario existe 127 personas que no le gustaría ser atendido por una persona calificada. Esto permitirá considerar personal calificado en el área de atención al cliente dentro de la nómina.

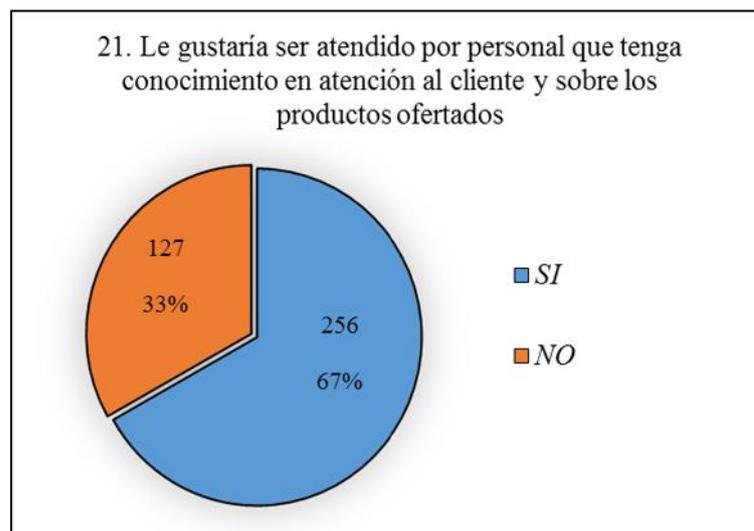


Figura 22: Atención por personal calificado

22. Cuando ingresa a un nuevo local ¿Qué aspectos considera importantes?

Como se puede evidenciar en la Figura 23, en esta pregunta los encuestados escogieron más de dos opciones de los cuales la limpieza es el factor más importante por el que regresan a un local, seguido por todas las opciones; es decir, retornan porque les ha gustado los productos que se encuentran en exhibición, por el personal que atiende, el ambiente del local, la distribución y la limpieza.

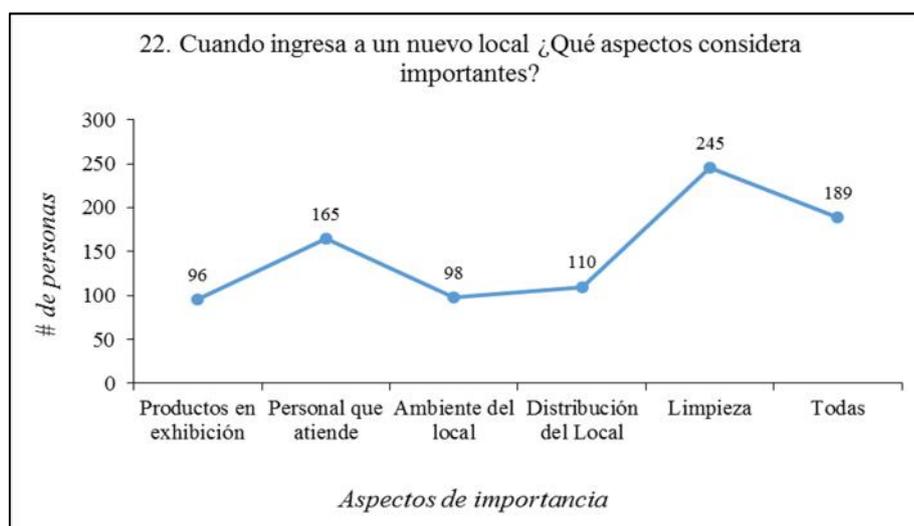


Figura 23: Aspectos importantes de un local

23. De acuerdo con su criterio, una panadería y cafetería debería tener.

Como se puede observar en la Figura 24, las personas encuestados piensan que una panadería y cafetería debería tener principalmente servicios higiénicos con un total de 136 personas es decir 35,5% de la muestra total, seguido por una área de consumo donde se puedan sentar a gusto para disfrutar del producto adquirido con 120 personas es decir 31,3%; por otra parte 104 personas piensa que una panadería y cafetería debería tener una exhibición del producto con el fin de conocer y por ultimo 23 personas es decir el 6% de la muestra considera que debe tener parqueaderos. Esto permitirá considerar áreas indispensables con las que debería contar la panadería y cafetería.

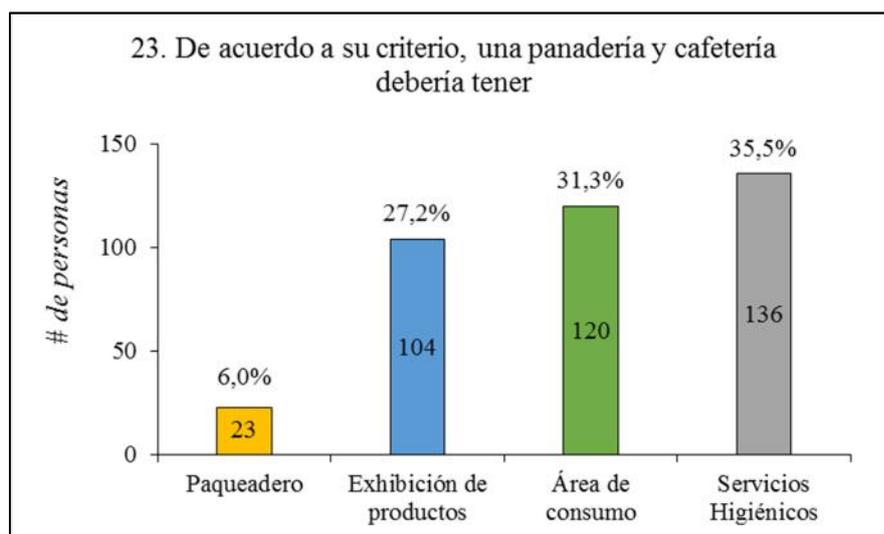


Figura 24: Que debe tener una panadería y cafetería

24. ¿Qué medio cree usted que es más conveniente para conocer un nuevo negocio de panadería y cafetería?

En la Figura 25 se puede evidenciar que las personas encuestadas han conocido de un nuevo negocio gracias a las recomendaciones de algún familiar o persona cercana, volantes entregados en puntos estratégicos; seguido de cuñas publicitarias y redes sociales; sin embargo, los anuncios en prensa representan el

último lugar para dar a conocer un nuevo negocio. Esto permite determinar que los medios de publicidad serán los volantes, cuñas publicitarias y redes sociales.

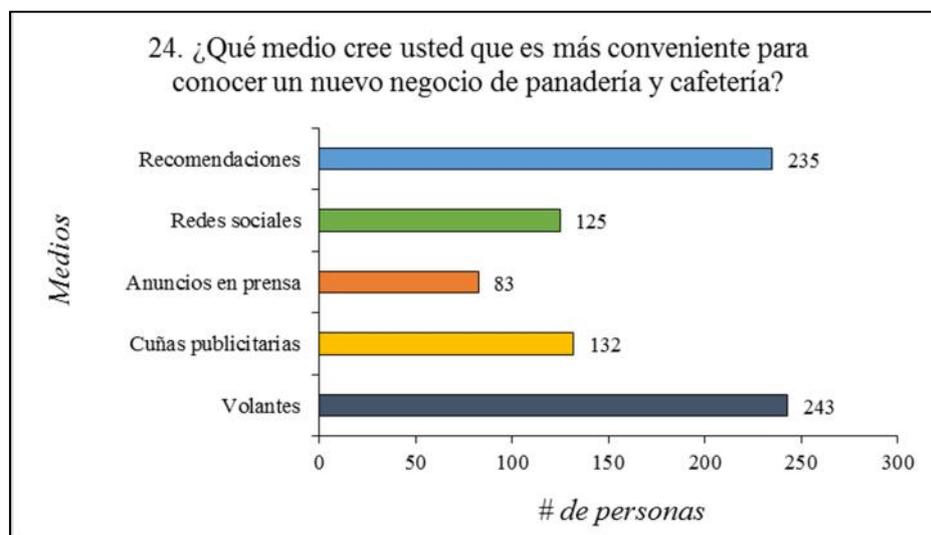


Figura 25: Medios de publicidad para conocer un nuevo negocio

25. Al momento de recibir los productos adquiridos en que recipiente le gustaría llevarlo

Una vez que ha adquirido el producto 236 personas encuestadas correspondiente al 61,6% del total de la muestra mencionan que prefieren llevarlo en fundas de papel con el fin de no generar más contaminación al medio ambiente; sin embargo, existe 75 personas que prefieren llevar su producto en su propio contenedor; y el 13,8% de la muestra prefiere llevar en una funda plástica y tan solo el 5% de la muestra es decir 19 personas prefieren llevarlo en un cartón. Al considerar al 61.6% de la muestra se determina que se debe invertir en fundas de papel que posean el logo del negocio.

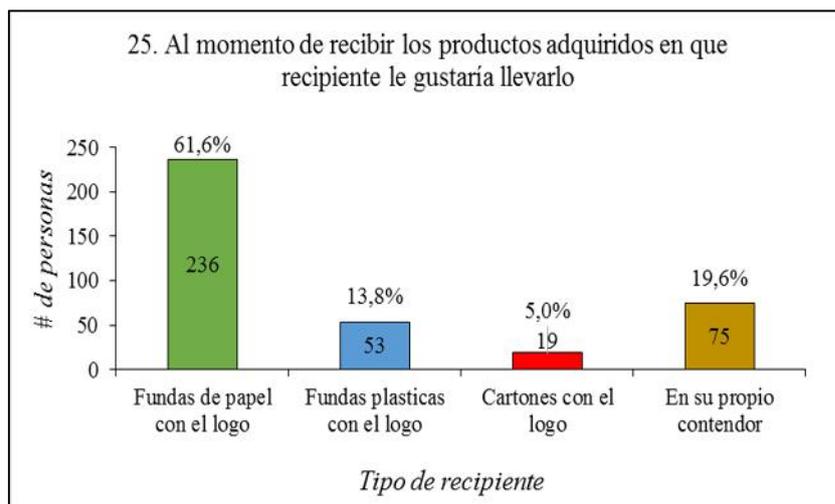


Figura 26: Tipo de recipiente que le gusta al cliente

26. ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por un pan nutritivo?

En la Figura 27 el 50,7% de la muestra está dispuesto a pagar por un pan nutritivo hasta \$0,20 ctvs la unidad; sin embargo 98 personas es decir el 25,6% están dispuestos a pagar hasta \$1, 00 dólar la unidad ya que saben que este producto posee ingredientes de calidad ofreciendo las expectativas deseadas; también existe 51 personas (13,3%) que pagarían hasta \$0,15 ctvs. la unidad y por ultimo existen 40 personas es decir 10,4% de la muestra que estaría dispuesto pagar hasta \$0,25 ctvs. Los precios mencionados abarcan los costos de producción que deberán ser considerados en la proyección de ventas.

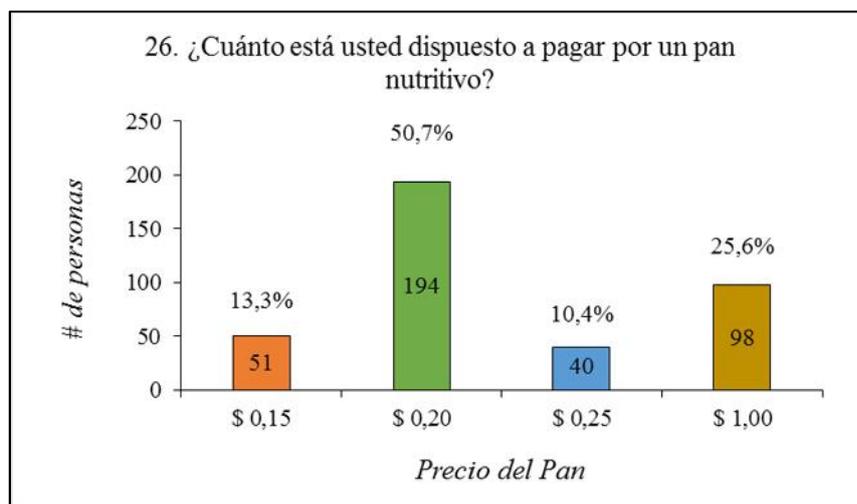


Figura 27: Cuanto está dispuesto a pagar por un pan

27. ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por una porción de torta?

Uno de los postres de la cafetería con mayor preferencia por los clientes son las porciones de tortas; por lo tanto, como se muestra en la Figura 28, existen 287 personas que están dispuestas a pagar hasta \$ 1,50 dólares por una torta saludable; 60 personas pagarían hasta \$ 2,00 dólares y por último 36 personas pagarían hasta \$ 2,50 dólares. El precio del postre deberá ser de \$1,50, el cual abarcan los costos de producción que deberán ser considerados en la proyección de ventas.

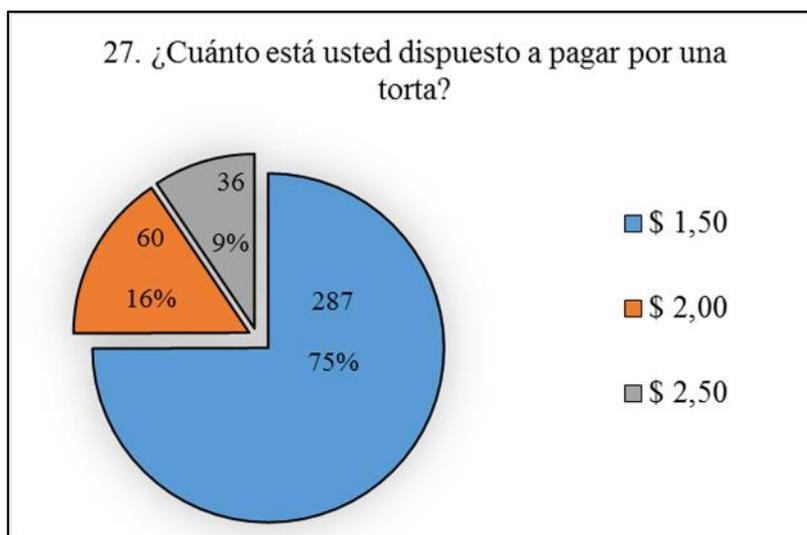


Figura 28: Precio porción de una torta

28. Adicional al pan, ¿Que producto más adquiere en una panadería?

Dentro de esta pregunta el encuestado puede escoger más de dos opciones, como muestra en la Figura 29, las personas también adquieren productos lácteos, huevos, tortas y embutidos con mayor frecuencia; y los productos que adquieren con menor frecuencia son las galletas y las bebidas.

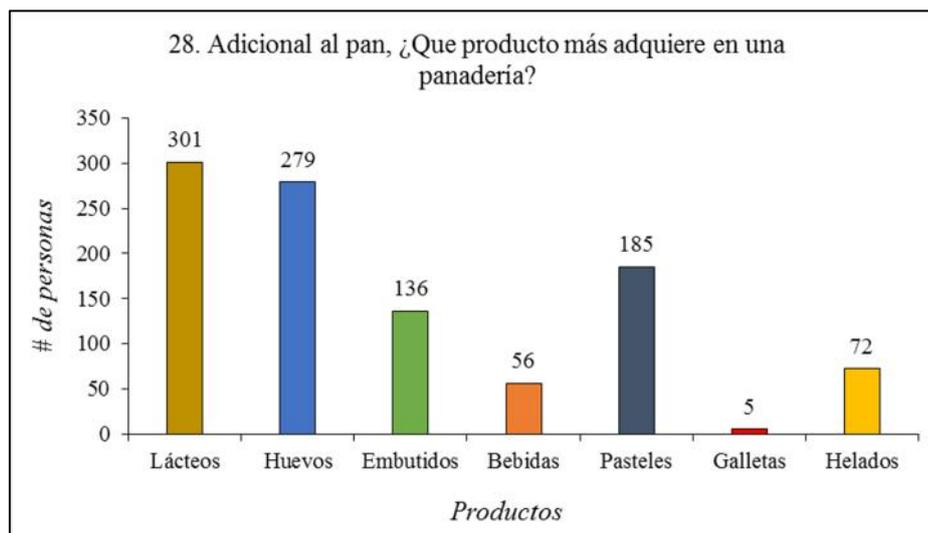


Figura 29: Que productos más adquieren en una panadería

Matriz de competencias

La matriz de competencia evaluará los posibles competidores sean estos directos o indirectos, el levantamiento de la información se realizó a través de un estudio de campo donde se evaluó la ubicación de la competencia, tipo de competencia, tipo de productos que ofertan tanto para la panadería como para la cafetería.

El local se ubicará en la Av. Leónidas Proaño y vía Sta. Rosa del Tejar a diez metros aproximados de la cancha sintética El Chanfle del barrio San Francisco del Tejar, debido a que se encuentra en un lugar estratégico para cubrir los centros recreacionales y conjunto residenciales proyectados en la zona; los posibles competidores de la Panadería y Cafetería “Croissant” se pueden evidenciar en la Tabla 4.

La competencia más cercana para el caso de la panadería es una pequeña panadería que está ubicada a 700 metros de distancia, el cual no oferta una gran variedad de productos de panificación; sin embargo, en la parroquia existen tres panaderías medianas con una distancia aproximada de un kilómetro entre ellas; en cuanto a las competencias indirectas el sector cuenta con cinco tiendas de abasto

donde ofertan pan pero no existe variedad de ellos; por otra parte, para el caso de la cafetería en el sector no existe competencias directas; sin embargo, existe tres posibles competidores indirectos que ofertan productos que pueden remplazar.

Tabla 4

Competidores directos e indirectos de la Panadería

PANADERÍA		CAFETERÍA	
Competidores Directos	Ubicación	Competidores Directos	Ubicación
Panadería & Internet	700 m	NO EXISTE COMPETENCIAS DIRECTAS EN EL SECTOR	
Panadería Colonial	1000 m		
Panadería y pastelería Fresh pan	1500 m		
Centeno Panadería	2500 m		
Competidores Indirectos	Distancia	Competidores Indirectos	Distancia
Viveres Florecita	400 m	Crepería D`Nico	550 m
Viveres Carito	450 m	Cevichería La Carretita	600 m
El retorno Supermaket	550 m	La parrilla del chino	650 m
Viveres Rosita	600 m		
Mini Market Issamar	700 m		

Como se puede evidenciar en la Tabla 5 la mayor competencia para la panadería es la Panadería y Pastelería Fresh Pan debido a que posee similares productos de panificación que la Panadería y Cafetería “Croissant” ofrecerá en el local; sin embargo, una de las ventajas es la ubicación que tiene este negocio ya que se encuentra a 2500 metros de distancia y no ofrece panes nutritivos y de cereales; por otra parte, la panadería colonial y centeno podría ser un posible competidor debido a que poseen panes de cereales, pero su desventaja es la distancia donde se encuentra.

Tabla 5

Matriz de competencia directa

Oferta	Panadería & Internet	Panadería Colonial	Panadería y Pastelería Fresh pan	Centeno Panadería
Variedad de panes	x	x	x	x
Panes nutritivos	-	-	-	-
Panes de cereales	-	x	-	x
Postres	-	-	x	x
Helados Artesanales	-	-	x	-
Promociones	-	x	x	x
Precios accesibles	x	x	x	x
Admite publicidad	-	-	x	-
Afluencia de gente	x	x	x	x

Conclusiones del estudio de campo

En conclusión, el estudio de campo muestra que el mercado objetivo está constituido por una familia de tres personas (madre, padre e hijo), la compra de pan o postre lo realizan en una tienda cercana ya que no existe una panadería en el sector, el consumo de este producto es diario y al menos una vez al día; la mayor parte de las personas encuestadas indican que gastan \$ 0,50 ctvs diarios y muy pocas personas gasta \$ 2,00 dólares diarios al momento de comprar el pan.

La mayor parte de la muestra mencionan que en el sector nunca han encontrado el pan o postre que más les gusta; dentro de las preferencias se encuentran las empanadas, pan integral, pan manitos y pan de cereales; sin embargo el nivel de satisfacción solo es satisfecho, ya que existen algunos factores que no han logrado satisfacer por completo al momento de adquirir el producto por ejemplo el lugar donde se expende el producto; adicional, indican que al menos una vez al mes acuden a una cafetería debido a que no existe una en el sector y de requerirlo

deben movilizarse hasta el centro de la ciudad, el producto que más consumen son los postres acompañados de jugos naturales, café, aguas aromáticas y gaseosas.

En base a lo descripto, las personas encuestadas están de acuerdo en que exista una panadería y cafetería en el sector con ofrezca productos saludables a precios accesibles, que cuente con personal capacitado y calificado, las instalaciones deben contar mínimo con área de consumo de alimentos, parqueaderos, exhibición de productos y servicios higiénicos, los productos de que se expendan deberán ser distribuidos en fundas de papel con el logo del negocio con el fin de identificar de donde provienen los productos y además ayudar al medio ambiente. Las personas encuestadas mencionan que están dispuestos a pagar entre \$ 0.20 ctvs. y \$ 1,00 dólar por un pan más nutritivo que posea frescura, calidad, sabor y presentación; de la misma manera, por una porción de torta están dispuestos a pagar \$ 1,50.

Capítulo IV

Plan De Negocios

En el presente capítulo se describe la filosofía empresarial, los requerimientos legales, la infraestructura, recursos económicos, humanos, proyección de ventas mínimas necesarios para conformar el negocio y determinar la rentabilidad de la panadería y cafetería “CROISSANT” en el transcurso del tiempo.

Filosofía empresarial

La panadería y cafetería “CROISSANT” contará con una imagen empresarial que refleje su esencia de ser frente al público en general; la Figura 30, muestra el logo del negocio y como se diferenciará y representará en el mercado competitivo.



Figura 30: Logo empresarial Panadería y Cafetería "Croissant"

Visión: Ser la empresa líder en la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería; a base de productos nutritivos de alta calidad que garanticen la satisfacción de los clientes.

Misión: Brindar productos y servicio de calidad con sabores tradicionales y artesanales, que satisfagan el paladar de los clientes a través de productos provenientes de la región dando así importancia a la contribución social y el desarrollo sostenible.

Valores Organizacionales:

-) *Ética.* - Se enmarca en el proceder de las actividades profesionales y personales de cada una de las personas que formarán parte de la panadería y cafetería “Croissant”, con el objetivo de afianzar la relación entre los clientes y el negocio.
-) *Disciplina.* - Permitirá desarrollar los procesos de producción y comercialización de los productos ofertados con eficiencia.
-) *Puntualidad.* - Enfocada a cumplir los plazos establecidos para la entrega de todos los servicios ofertados por la panadería y cafetería “Croissant”; con la finalidad de crear una imagen responsable hacia los clientes.
-) *Proactividad.* - Permitirá innovar en los procesos de elaboración de los productos ofertados con la finalidad de buscar una mejora continua y satisfacer las necesidades de todos los clientes.
-) *Autocrítica.* - Se enfocará a determinar las falencias que existan en la elaboración y comercialización de los productos ofertados y detectar a tiempo debilidades que puedan afectar la sustentabilidad del negocio.
-) *Disponibilidad a cambio.* - Se enfocará a mejorar los procesos existentes dentro de la producción y comercialización, manteniendo la calidad de los productos sin incurrir en gastos exorbitantes que puedan afectar el costo final.

Infraestructura – Estudio Técnico

La infraestructura se considera a todos los bienes necesarios e indispensables para el funcionamiento del negocio y se divide de acuerdo con la

necesidad, tales como: Terreno, Local, Equipos de operación, Enseres de panadería, accesorios, equipo de computación y muebles.

Equipamiento

Los precios de cada equipo, accesorios, enseres y muebles están basados de acuerdo con precios referenciales del mercado publicadas en páginas web donde son comercializan como son: MERCADO LIBRE, OLX, ECUAHORNOS, HORNIPAN y UMCO. Los precios varían de acuerdo con la calidad del producto y la necesidad.

De acuerdo con la Tabla 6, los equipos de operación están compuesto de todos aquellos que intervendrán en la elaboración de panes y derivados como son: Hornos, laminadora, amasadora, cortadora, cámara de fermentación, batidoras y cocina. El monto de adquisición es de \$13.970,00 dólares.

Tabla 6

Equipo de operación

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Horno ECUAHORNOS giratorio para pan 12 latas	1	\$ 7.400,00	\$ 7.400,00
2	Horno de pisos 10 latas	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
3	Divisora cortadora de masa 36 cortes	1	\$ 520,00	\$ 520,00
4	Laminadora de masa	1	\$ 1.950,00	\$ 1.950,00
5	Cámara de fermentación	1	\$ 900,00	\$ 900,00
6	Amasadora industrial 30 litros/12 kilos	1	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
7	Batidora industrial de 20 litros	1	\$ 570,00	\$ 570,00
8	Balanza eléctrica de 30kg	2	\$ 40,00	\$ 80,00
9	Cocina industrial Hierro dos quemadores	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL				\$ 13.970,00

Adicional a los equipos de operación también se debe considerar enseres utilizados dentro de la panadería como son: latas, mesones, set de ollas, set de sartenes, porta bandejas, vitrinas de exhibición, enfriadores de tortas. Como se

muestra en la Tabla 7, el monto necesario para la adquisición de los enseres necesarios para la panadería es de \$5.258,50

Tabla 7

Enseres de Panadería

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Latas bandejas Aluminio liso 65*45cm	15	\$ 27,50	\$ 412,50
2	Lata para baguette	5	\$ 35,00	\$ 175,00
3	Mesones de acero inoxidable y granito	2	\$ 225,00	\$ 450,00
4	Set de Ollas	1	\$ 165,00	\$ 165,00
5	Set de sartén teflón	2	\$ 98,00	\$ 196,00
6	Porta bandejas con ruedas 20 rieles	4	\$ 350,00	\$ 1.400,00
7	Vitrina exhibidora de pan 12 canastas	1	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
8	Enfriador de tortas panorámico	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TOTAL				\$ 5.258,50

También se requiere accesorios para el área de panadería y pastelería; los cuales ayudarán a la elaboración de los productos ofertados; en la Tabla 8 se detalla todos los accesorios necesarios con su respectivo valor, resultando un valor total de \$ 809.04.

Tabla 8

Accesorios en panadería y pastelería

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V.TOTAL
1	Set de moldes redondos Pastelería	5	\$ 53,75	\$ 268,75
2	Set 3 brochas utensilio silicona mango bambo	1	\$ 13,77	\$ 13,77
3	Set 3 espátula recta de repostería	1	\$ 20,00	\$ 20,00
4	espátula cuchara silicona	1	\$ 5,50	\$ 5,50
5	par de guantes para alta temperatura	2	\$ 31,00	\$ 62,00
6	cuchillo para pan tramontina	1	\$ 15,77	\$ 15,77
7	Cuchillo cebollero	1	\$ 15,00	\$ 15,00
8	Set de bowl 5 unidades acero inoxidable	3	\$ 30,00	\$ 90,00
9	Cuchara pala medidoras	2	\$ 3,00	\$ 6,00
10	Set de manga plástica pastelera	2	\$ 28,00	\$ 56,00
11	Set boquilla decoración pastelería	1	\$ 45,00	\$ 45,00
12	Jarra medidora	4	\$ 8,50	\$ 34,00
13	Set de moldes silicona chocolate, pastel	2	\$ 32,00	\$ 64,00

14	Base giratoria para pasteles	2	\$ 18,50	\$ 37,00
15	Set de cortador metálico cuadrado	1	\$ 4,75	\$ 4,75
16	Set de cortador metálico circular	1	\$ 4,50	\$ 4,50
17	Rodillo amasar panadería - pastelería	1	\$ 60,00	\$ 60,00
18	Pinzas de mano inoxidable 40cm	2	\$ 3,50	\$ 7,00
TOTAL				\$ 809,04

Para la adecuación del área de cafetería es necesario adquirir set de mesas con sillas y utensilios (vajilla y cubiertos), como se muestra en la Tabla 9, el valor total de la adquisición es de \$1.229,80.

Tabla 9

Accesorios de cafetería

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Set mesas y 4 sillas	6	\$ 130,00	\$ 780,00
2	Platos cuadrados blancos postre 21,6 cm	50	\$ 2,75	\$ 137,50
3	Set 6 tazas para café, agua	9	\$ 26,00	\$ 234,00
4	juego de cubiertos 24 piezas tramontina	9	\$ 8,70	\$ 78,30
TOTAL				\$ 1.229,80

Para la adecuación de las oficinas donde se llevará el control administrativo es necesario de un equipo de computación y un juego de muebles de oficina. Como se muestra en la Tabla 10, los muebles de oficina necesarios son: un escritorio, silla de oficina, archivador y un teléfono con un presupuesto de \$422,00.

Tabla 10

Muebles de oficina

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Escritorio	1	\$ 160,00	\$ 160,00
2	Silla de oficina	1	\$ 85,00	\$ 85,00
3	Archivador aéreo	1	\$ 130,00	\$ 130,00
4	Teléfono	1	\$ 47,00	\$ 47,00
TOTAL				\$ 422,00

El equipo de computación necesario para llevar el inventario de mercadería, registro de ventas y facturación se muestra en la Tabla 11, donde se ha considerado una laptop, una licencia de sistema operativo, programa contable Mónica y una impresora para llevar a cabo todos los registros y manejo de la operación, el presupuesto de adquisición es de \$1.515,00.

Tabla 11

Equipo de computación

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Laptop Dell I5	1	\$ 690,00	\$ 690,00
2	Licencia de sistema operativo	1	\$ 120,00	\$ 120,00
3	Programa contable Mónica	1	\$ 500,00	\$ 500,00
4	Impresora multifuncional 5 en 1	1	\$ 205,00	\$ 205,00
TOTAL				\$ 1.515,00

De acuerdo con las Tablas 6, 7, 8, 9, 10 y 11 para la compra de los equipos de operación, enseres de panadería y pastelería, accesorios, muebles y equipo de computación es necesario un presupuesto de \$23.204,34 de los cuales una parte será financiada y la otra parte con recursos propios.

Localización e infraestructura

La localización geográfica de la Panadería y Cafetería “Croissant” se puede evidenciar en la Figura 31, la cual estará ubicada en el País de Ecuador, Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra en el sector de San Francisco del Tejar, en un terreno propio de 300 metros cuadrados de extensión avaluado en \$12.000.



Figura 31: Localización geográfica del terreno

Tomada de Municipio de Ibarra (2020)

El local donde se instalará la panadería es propio avaluada en \$ 30.000 dólares, así como se muestra en la Figura 32, la construcción cuenta con un área aproximada de 120 metros cuadrados, distribuida de la siguiente manera:

-) Área de panificación
-) Área de horneado y fermentación
-) Área de exhibición y venta
-) Área para la cafetería.
-) Vestidores empleados
-) Bodega de almacenamiento
-) Baños

Además, se contará con un área de parqueaderos con su respectivo acceso con una capacidad para cinco vehículos y un área para motos.

Como muestra en la Tabla 12, el costo de las instalaciones es de \$ 42.000,00 donde se toma en cuenta el precio del terreno y el local con las respectivas adecuaciones para la instalación de la panadería.

Tabla 12

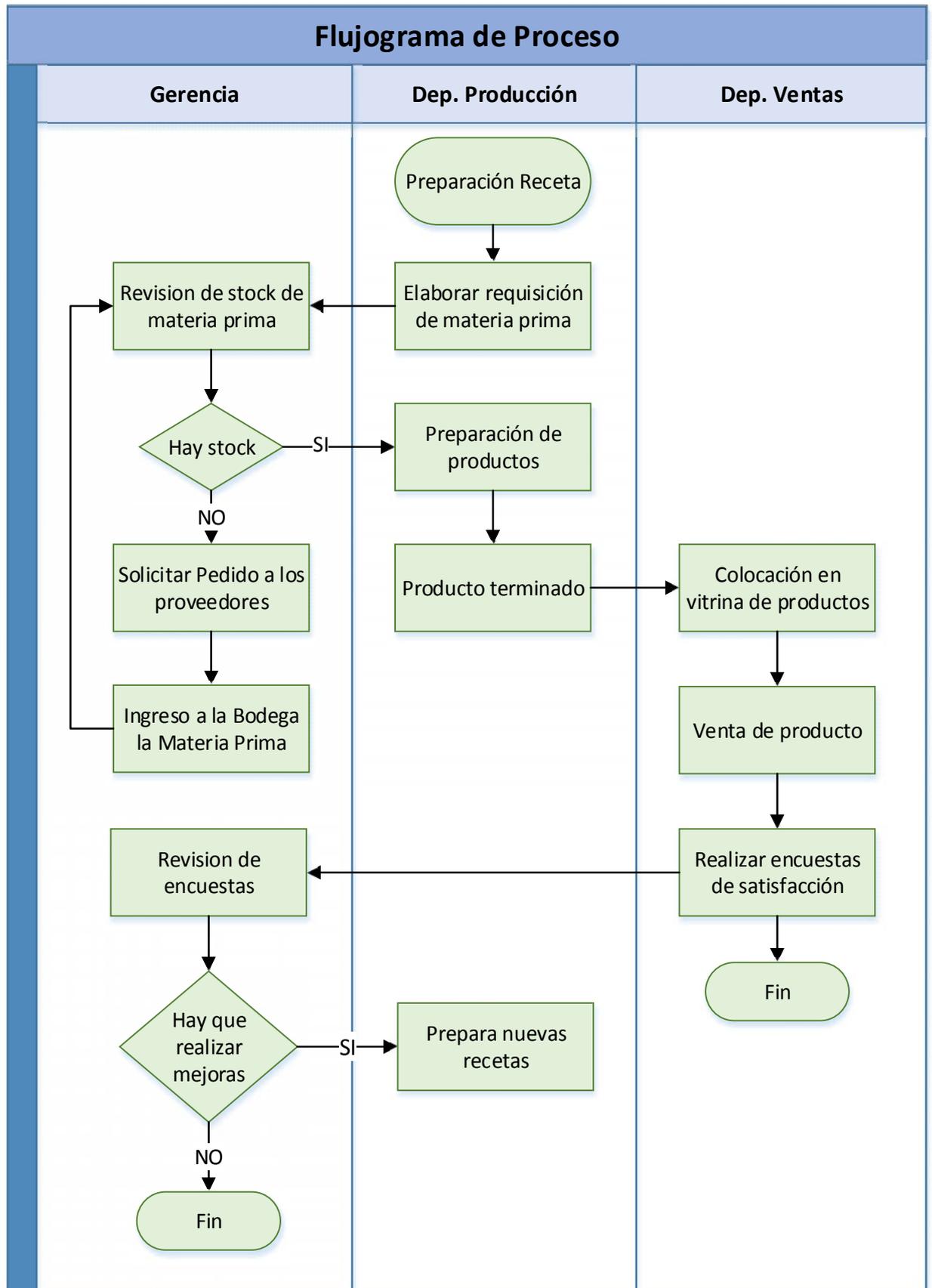
Presupuesto infraestructura

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Terreno	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
2	Local	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
TOTAL				\$ 42.000,00



Figura 32: Plano arquitectónico de la panadería y cafetería (distribución)

Flujograma de procesos de producción



Análisis FODA

El análisis FODA se basa en el estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la empresa tiene, con el fin de identificar la situación actual del mercado; por lo tanto, se estudiaría en dos factores como son externos e internos.

) Factores Externos

o Oportunidades

- Producto indispensable en la mesa de la población.
- Facilidad de crédito Bancario con plazo e interés flexible.
- Crecimiento poblacional y habitacional en el sector.

o Amenazas

- Elaboración de nuevas alternativas de consumo por los competidores.
- Implementación de nuevos mercados en la zona de ubicación (competidores).
- Incremento de costos en materia prima.

) Factor Interno

o Fortaleza

- Costos factibles para personas con bajos recursos.
- Productos novedoso y nutritivo.
- Brindar una atención de calidad con productos de calidad.
- Elaboración de productos naturales y frescos.
- Gran variedad de productos para toda clase de personas.

o Debilidades

- Producto no conocido por los clientes.

- Dependencia de proveedores industriales para abastecimiento de materia prima.
- Poca disponibilidad de personal calificado.

Como se muestra en la Figura 33, en el esquema FODA tanto las oportunidades como las fortalezas se deben emparejar con el fin de ser más fuertes y poder explotar el mercado; por otra parte, las debilidades deben convertirse en fortalezas a través de un personal capacitado con el fin de otorgar productos novedosos y las amenazas convertirlas en oportunidades.

	FORTALEZA	DEBILIDAD
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">) Explotar la zona de ubicación con un buen abastecimiento.) Fomentar una buena relación con los clientes por medio de la atención y satisfacer sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none">) Incentivar al personal para que se preparen académicamente en el área.) Capacitación constante a los trabajadores para brindar productos novedosos y nutritivos.) Publicidad de nuestros productos para ser conocidos por los clientes.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">) Aprovechar la zona de ubicación otorgando productos novedosos de bajo costo.) Brindar confianza para ganar la fidelidad de nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none">) Crear una estrategia de ahorro para mantenimiento de maquinaria y posibles alzas de materia prima.) Buscar proveedores artesanales que oferten el producto de con mejor calidad a bajos costos.

Figura 33: Esquema FODA

Recursos Humanos

Se explicará de forma detallada los cargos, funciones y responsabilidades de cada persona que conforma la estructura organizacional de la panadería y cafetería “*Croissant*”, esta jerarquía establecerá una relación armónica entre empleador y empleado; por lo tanto, el equipo de trabajo contará con una distribución de 3 departamentos:

-) Departamento de Administración
-) Departamento de Producción y Control de Calidad.
-) Departamento de Comercialización y Marketing

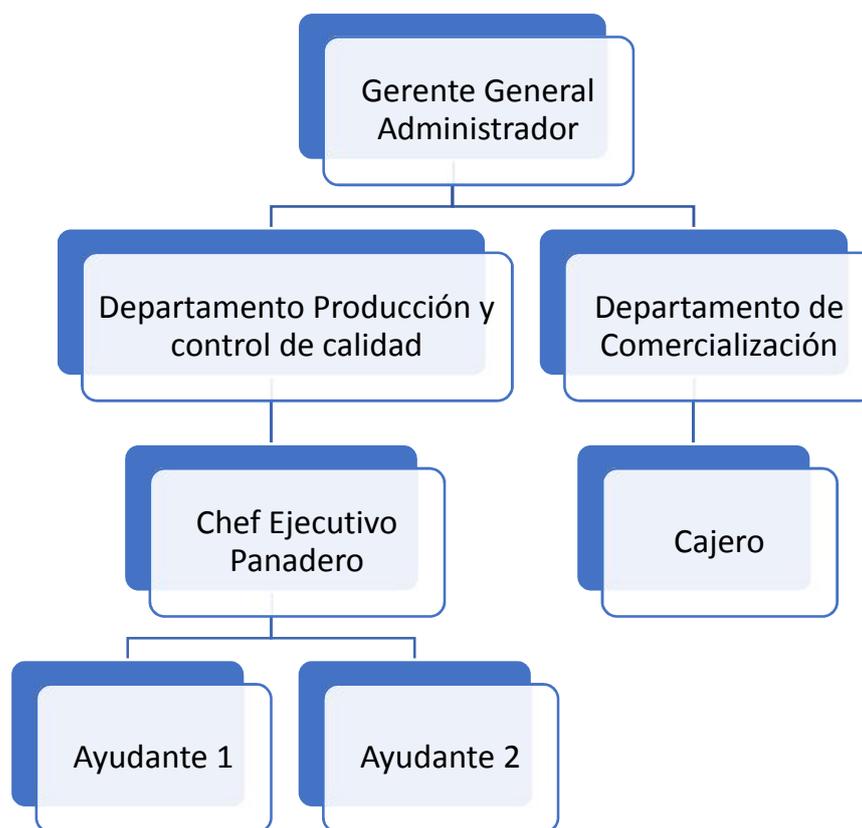


Figura 34: Organigrama empresarial

En cada área se detallará un manual de funciones en donde se especificará el perfil de cada la persona, número de personas a cargo y su objetivo.

J Departamento de administración

Este departamento se encargará de direccionar a los departamentos de producción y control de calidad y comercialización y marketing a través de herramientas necesarias para el progreso de la empresa; dentro del negocio estará encargado de toda la parte administrativa; es decir, estará encargado de realizar pagos a proveedores, revisión de stock en bodega, pagos a empleados, entre otros; este departamento deberá contar con un administrador, el perfil se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13

Manual de Función Administrador

Área:	Gerencia y Administración
Cargo:	Administrador
# personas a cargo:	4
Objetivo:	Direccionar, controlar y supervisar todos los departamentos del negocio.
Perfil del cargo:	Edad: 25- 40 años Estudios: Tercer nivel o superior en administración, negocios y finanzas Experiencia: Mínimo 3 años Competencias y Actitudes: proactivo, liderazgo, tolerancia, perseverancia, integridad moral, responsabilidad
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> J Diseñar y elaborar estrategias de mercado. J Diseñar y elaborar estrategias financieras. J Elaborar y analizar los estados financieros. J Preservar una relación con proveedores de negociación. J Manejo de pagos puntual de facturas de proveedores. J Control y manejo de saldos de cuentas bancarias. J Cancelación puntual de nómina de empleados. J Verificar las buenas prácticas laborales de cada departamento. J Verificar el cumplimiento de funciones y tareas J Comprobación de inventarios (materia prima)
Tipo de contrato:	Contrato Fijo
Salario:	\$ 900,00 + Beneficios de Ley (Seguro IESS, decimos, seguro de vida)
Jornada de Trabajo:	Lunes a Viernes 8:00 – 17:00

Departamento de producción y control de calidad

Este departamento se encargará de que todos los productos se lo realicen de una manera adecuada sin que este afecte la calidad del producto por lo que contará con un chef ejecutivo panadero / pastelero, el cual deberá tener conocimientos en técnicas culinarias y conocimientos financieros ya que estará encargado de realizar recetas estándares y rendimientos de materia prima; la descripción del perfil se menciona en la Tabla 14:

Tabla 14

Manual de Función Chef Panadero

Área:	Departamento de producción y control de calidad		
Cargo:	Chef Panadero / pastelero	# Personas a cargo:	2
Objetivo:	Planificar, elaborar y controlar la producción en el área de panadería y pastelería.		
Perfil del cargo:	Edad: 25- 40 años Estudios: Título superior en gastronomía, panadería y pastelería Experiencia: Mínimo 2 años Competencias y Actitudes: Honestidad, puntualidad, responsabilidad, creatividad, conocimiento en técnicas y novedades de la gastronomía.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">) Elaboración de inventarios de materia prima faltante) Manejo de inventario para la producción diaria) Responsabilidad con las normas de calidad en los productos) Controlar la calidad del producto entregado) Preparación y elaboración de masas madres) Investigación de nuevos productos para el mercado) Capacitar a nuevos empleados en la elaboración de productos 		
Tipo de contrato:	Contrato Fijo		
Salario:	\$ 800,00 + Beneficios de Ley (Seguro IESS, decimos, seguro de vida)		
Jornada de Trabajo:	Turno Rotativo <ul style="list-style-type: none">) 8 horas laborables) 5 días consecutivos La jornada de trabajo se llegará a un acuerdo con la persona contratada		

Dentro de esta área también se contará con dos ayudantes de panadería/pastelería los cuales servirán de apoyo para el chef ejecutivo y en el caso de ausencia de este serán los encargados de realizar las recetas, por lo que deben poseer conocimientos básicos dentro del área; su perfil se menciona en la Tabla 15:

Tabla 15

Manual de funciones ayudante de panadería / pastelería

Área:	Departamento de producción y control de calidad
Cargo:	Ayudante de Panadería y Pastelería
# personas a cargo:	0
Objetivo:	Apoyo para la elaboración del producto del mercado
Perfil del cargo:	Edad: 18 - 30 años Estudios: Bachiller o con carrera de gastronomía o afines Experiencia: Mínimo 1 años Competencias y Actitudes: Honestidad, puntualidad, creatividad
Funciones:) Apoyo al chef para la elaboración en las funciones) Mantener la limpieza en el área de trabajo) Conocimiento del manejo de equipo de trabajo) Mantiene información sobre los pedidos a realizar diariamente) Elaboración de panes y masa de pasteles) Encargado de hornos y verificación de panes
Tipo de contrato:	Contrato Fijo
Salario:	\$ 400,00 + Beneficios de Ley (Seguro IESS, decimos, seguro de vida)
Jornada de Trabajo:	Turno Rotativo) 8 horas laborables) 5 días consecutivos La jornada de trabajo se llegará a un acuerdo con la persona contratada

) Departamento de comercialización y marketing

Este departamento estará a cargo de la atención de cliente y venta de los productos ofertados por el negocio; por lo que debe poseer conocimientos contables debido a que realizará facturaciones de las ventas realizadas, el perfil de las personas se menciona en la Tabla 16:

Tabla 16

Manual de funciones Vendedores

Área:	Departamento de comercialización y marketing
Cargo:	Vendedores
# personas a cargo:	0
Objetivo:	Atender a clientes con amabilidad ofreciendo los productos
Perfil del cargo:	Edad: 18 - 50 años Estudios: Bachiller Experiencia: Mínimo 6 meses en atención al cliente Competencias y Actitudes: Disponibilidad de tiempo, honestidad, respeto, trabajo en equipo, trabajo bajo presión.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">) Mantener las vitrinas con abastecimientos) Atención al clientes) Conocimiento de los productos ofertantes) Otorgar satisfacción al cliente con los productos) Limpieza del local) Conocimiento en manejo de caja / facturación) Reporte de caja al finalizar su jornada de trabajo) Reporte de productos existentes en perchas) Mantener una buena comunicación con el departamento de producción
Tipo de contrato:	Contrato Fijo
Salario:	\$ 400,00 + Beneficios de Ley (Seguro IESS, decimos, seguro de vida)
Jornada de Trabajo:	Horario Rotativo – Domingo a Domingo 6:00 – 14:00 14:00 – 22:00

El resumen de los pagos de remuneración mensual se puede evidenciar en la Tabla 17 donde toma en cuenta décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y aporte patronal; en el caso de los fondos de reserva se considerará a partir del segundo año; para las proyecciones de los siguientes años se consideró una tasa del 2,07% el cual corresponde al porcentaje de incremento del sueldo básico unificado.

Tabla 17

Rol de pagos

Nº	CARGO	SUELDO FIJO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	PROVISIÓN MENSUAL	PROVISIÓN ANUAL
1	Administrador	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 89,20	\$ 1.022,53	\$ 12.270,40
1	Cajero	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 44,60	\$ 527,93	\$ 6.335,20
1	Chef Panadero	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 97,20	\$ 1.026,70	\$ 12.320,40
1	Ayudante 1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 528,10	\$ 6.337,20
1	Ayudante 2	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 528,10	\$ 6.337,20
TOTAL		\$ 2.800,00	\$ 233,33	\$ 166,67	\$ 116,67	\$ 328,20	\$ 3.644,87	\$ 43.738,40

Plan de Marketing

El plan de marketing enmarca la forma de comercializar los productos y la de atraer nuevos clientes, para esto se aplicará la estrategia de las 4P que son: estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Estrategia de producto

Para la estrategia de producto se tomará en cuenta ingredientes, tamaño, forma y sabor; los cuales serán elaborados a base de materia prima de calidad, fresca y que aporten un alto valor nutricional. De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio las empanadas, el pan integral y el pan de cereales son los más apetecidos por la población; por lo tanto, se realizará diez variedades de panes desde los más tradicionales hasta los más creativos; así como se muestra en la Tabla 18. También se ofertarán porciones de tortas y cupcakes en el área de postres.

Tabla 18

Variedad de panes para la panadería y cafetería “Croissant”

TRADICIONALES



Variedad de baguettes



Croissant



Pan manito



Pan Gusanito



Cachos



Pan Integral

CREATIVOS



Todos los panes se elaborarán como materia prima principal 70% de harina de trigo y 30% de harina de avena; la elaboración de pan de baguette, integral y aceitunas se realizará a base de levadura masa madre el cual aporta mayor cantidad de antioxidantes, vitaminas del grupo B, mejor calidad proteica y posee un menor índice de glucémicos. Dentro de la variedad de croissant su elaboración se realizará a base de mantequilla clarificada el cual aporta calcio, fosforo, cobre y vitaminas A, E y K2. Por ultimo molde de remolacha rica en fibra, magnesio, potasio y calcio y el pan de aceituna posee beneficios como el omega-3, omega-6, vitamina A y C.

En el proceso de la elaboración de cada producto se controlará la calidad e higiene; con el fin, de aplicar buenas prácticas sanitarias y mantener la calidad durante todo el proceso. La entrega del producto se realizará a través de fundas de papel para la entrega de los panes y cajas de cartón para el caso de las tortas, como se muestra en la Figura 35.



Figura 35: Recipiente para productos

Estrategia de precio

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de campo, los habitantes de la parroquia Ibarra y acorde con la competencia existente, se decide establecer distintos precios de acuerdo con el tipo de pan adquirido de la misma manera para los dos tipos de pasteles y postres; como se muestra en la Tabla 19, los precios establecidos cubren los costos de fabricación y mano de obra.

Tabla 19

Precios de acuerdo con el tipo de producto

ITEM	TIPO DE PAN	PRECIO
1	Croissant, gusano, manito, pan remolacha	\$ 0,13 ctvs.
2	Pan cachito, empanadas y croissant de frutos rojos	\$ 0,20 ctvs.
3	Baguette, molde integral	\$ 1,00 dólar
4	Molde integral de aceituna	\$ 1,50 dólar
5	Torta cuadrada de vainilla	\$ 15 dólares
6	Torta redonda selva alegre	\$ 15 dólares
7	Cupcake de avena y almendra	\$ 1.75 dólares
8	Cupcake de frutos rojos	\$ 1.75 dólares

No obstante, se implementará estrategias de precio para compras mayores de doce unidades de pan, donde los panes del ítem uno, tendrán un valor de \$0,12 ctvs.; por otro lado, cuando existan compras mayores a veinte unidades el precio será de \$ 0,10 ctvs.; sin embargo, para acceder a esta promoción debe ser un cliente constante y fiel al producto. Se ofrecerá a clientes fieles promociones donde exista combinación de panes a un solo precio, esto se aplicará en días festivos.

Estrategia de plaza

En esta estrategia intervienen los medios físicos necesarios para la distribución y venta del producto hacia el cliente. La distribución y venta de los productos de la panadería será de forma directa, ya que no existirán intermediarios

externos para realizar esta actividad; con el fin de asegurar la calidad y frescura de los productos. El canal de distribución de la panadería y pastelería se realizará de acuerdo con la Figura 36; donde primero se elaborará el producto, una vez elaborado se colocará en las vitrinas para la exhibición y venta al cliente.



Figura 36: Canal de distribución de la panadería y cafetería

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se basa en todas las actividades necesarias para dar a conocer los productos en el mercado, sea este por medio de publicidad en redes sociales, volantes y el boca a boca. Una de las estrategias de atracción más efectiva para que los clientes conozcan un producto nuevo, es ofrecer muestras de degustación de todos los tipos de panes; con el objetivo de que conozcan su sabor, frescura y bondades nutricionales.

) **Promoción por medio de comunicación.** – De acuerdo al boletín ENENDU – TIC (INEC, 2017) el 56,8% de la población de Imbabura tienen acceso a internet y puede acceder a redes sociales. En la actualidad el medio de comunicación más utilizado son las redes sociales como son Facebook e Instagram. Las redes sociales poseen varias ventajas ya que al ser una plataforma gratuita y donde

existe una amplia lista de posibles clientes, la publicidad es mucho más fácil de distribuir por su gran poder de transmisión. Otro medio de comunicación son cuñas publicitarias en emisoras más populares del sector.

- J) **Volantes.** - La publicidad se realizará de forma llamativa, atractiva y gráfica en donde contenga información sobre los productos y promociones. Su distribución se realizará en lugares estratégicos como paradas de buses, centros de entretenimiento y dentro del negocio.
- J) **Boca a boca.** - Es un método efectivo de publicidad ya que un cliente puede recomendar a otro a través de la experiencia recibida, sea este con la atención al cliente, producto, calidad y precios. Es importante que esta estrategia siempre sea satisfactoria ya que esta puede atraer o ahuyentar clientes.
- J) **Publicidad impresa.** - Se basa en impresiones del logo del negocio en bolsas de papel para la distribución de pan y en los cartones en los cuales se comercializarán los pasteles; esta estrategia ayuda a que la población conozca nuestra marca y el sentido de brindar conciencia ecológica, ya que estas pueden ser reutilizadas.

Presupuesto del plan de marketing

Como se muestra en la

Tabla 20, el presupuesto de publicidad se realizará cada cuatro meses con un valor de \$ 366 el cual cubre volantes o flyers, brandeo en bolsas de papel y brandeo en cartón de pastel. Sin embargo cada año se cancelará el mantenimiento de redes sociales con un valor de \$ 60,00 y un único pago de \$ 750,00 por motivos de publicidad pagada por adelantado el cual abarca cuñas publicitarias en radio y flyers. Por lo tanto el presupuesto para el primer año es de \$ 1.908,00, la proyección para los siguientes cuatro años se consideró la tasa de inflación del 3,4%.

Tabla 20

Presupuesto de publicidad

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD									
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO	MENSUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Volantes o Flyers	5000	\$ 0,03	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 465,30	\$ 481,12	\$ 497,48	\$ 514,39
2	Brandeo en bolsas de papel	10000	\$ 0,01	\$ 140,00	\$ 420,00	\$ 434,28	\$ 449,05	\$ 464,31	\$ 480,10
3	Brandeo en cartón pastel	100	\$ 0,76	\$ 76,00	\$ 228,00	\$ 235,75	\$ 243,77	\$ 252,06	\$ 260,63
4	Mantenimiento Redes Sociales	1	\$ 60,00		\$ 60,00	\$ 62,04	\$ 64,15	\$ 66,33	\$ 68,59
5	Publicidad pagada por adelantado	1	\$ 750,00		\$ 750,00				
Total				\$ 366,00	\$ 1.908,00	\$ 1.197,37	\$ 1.238,08	\$ 1.280,18	\$ 1.323,70

Análisis Financiero

El análisis financiero se relaciona con la inversión requerida, tipo de financiamiento y proyección de ventas.

Inversión Inicial

Dentro de la inversión inicial se debe considerar los gastos de constitución, la inversión fija, inversión diferida y la inversión corriente.

Como se muestra en la Tabla 21, los gastos para la constitución legal de la panadería y cafetería “Croissant” abarca la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), permisos de funcionamiento, patente municipal, certificados y gastos de trámite de abogado con un costo que ascienden a \$ 398,34.

Tabla 21

Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
DESCRIPCIÓN	PRECIO
Obtención del RUC	\$ 0,00
Tramites abogado	\$ 250,00
Pago de inspección al cuerpo de bomberos	\$ 50,00
Patente municipal	\$ 20,00
Permiso de funcionamiento	\$ 20,00
Emisión de certificado de vigencia de registro sanitario	\$ 58,34
TOTAL	\$ 398,34

Se considerará gastos de adecuaciones e instalación donde abarca gastos iniciales de instalación de equipos, adecuaciones necesarias del local, aseo y limpieza y por último sistema de ventilación el monto es de \$ 800, así como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22

Gastos de adecuaciones e instalación

GASTOS DE ADECUACIONES E INSTALACIÓN				
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Instalación de equipos	1	\$ 150,00	\$ 150,00
2	Adecuaciones de local	1	\$ 200,00	\$ 200,00
3	Aseo y limpieza	1	\$ 100,00	\$ 100,00
4	Sistema de ventilación	1	\$ 350,00	\$ 350,00
TOTAL				\$ 800,00

Como se muestra en la Tabla 23, dentro de la inversión fija se consideró la maquinaria, muebles de oficina, equipo de computación, terreno y local comercial que asciende a \$65.204,34 ocupando el 82,42% del total de la inversión; por otra lado, dentro de la inversión diferida se encuentra los gastos de constitución, gastos de adecuaciones e instalación y la publicidad pagada por adelantado que ocupa el 2,46% del total de inversión con un valor de \$1.948,34 y por último la inversión corriente representa el 15,12% del total de la inversión inicial con un valor de \$11.963,80 donde se considera el capital de trabajo y un porcentaje de imprevistos, con esto se determina que el valor total del plan de inversión que es de \$ 79.116,48 dólares.

Tabla 23

Plan de inversión

INVERSIÓN FIJA			
DESCRIPCIÓN	USD \$	%	
Maquinaria y equipo	\$ 21.267,34	26,88%	
Equipo de operación	\$ 13.970,00		
Enseres de panadería	\$ 5.258,50		
Accesorios en panadería y pastelería	\$ 809,04		
Accesorios de cafetería	\$ 1.229,80		
Muebles de oficina	\$ 422,00	0,53%	
Equipo de computación	\$ 1.515,00	1,91%	

Terreno	\$ 12.000,00	15,17%
Local	\$ 30.000,00	37,92%
TOTAL, INVERSIÓN FIJA		\$ 65.204,34 82,42%
INVERSIÓN DIFERIDA		
DESCRIPCIÓN	USD \$	%
Gastos de constitución	\$ 398,34	0,50%
Gastos de adecuación e instalaciones	\$ 800,00	1,01%
Publicidad pagada por adelantado	\$ 750,00	0,95%
TOTAL, INVERSIÓN DIFERIDA		\$ 1.948,34 2,46%
INVERSIÓN CORRIENTE		
Capital de trabajo	\$ 5.697,05	7,20%
10% imprevistos	\$ 6.266,75	7,92%
TOTAL, INVERSIÓN CORRIENTE		\$ 11.963,80 15,12%
TOTAL, PLAN DE INVERSIÓN		\$ 79.116,48 100%

Financiamiento de la inversión

Como se evidencia en la Tabla 24, el valor total del plan de inversión sería de \$79.116,48; de este valor se cuenta como capital propio \$ 55.000,00 (terreno, local comercial y dinero en efectivo) es decir el 70% de la inversión inicial; el resto debe ser financiado a través de un préstamo bancario, el valor de financiamiento bancario o por terceros sería de \$24.116,48; es decir, el 30% de la inversión inicial.

Tabla 24

Financiamiento

FUENTE FINANCIERA	VALOR USD	%
Capital Propio	\$ 55.000,00	70%
Terreno \$ 12.000		
Local comercial \$ 30.000		
Efectivo \$ 13.000		
Préstamo Bancario	\$ 24.116,48	30%
Financiamiento	\$ 79.116,48	100%

Como se evidencia en la Tabla 25, el ratio y plazo de un préstamo para negocios de acuerdo con el Banco Pichincha el interés anual es del 16% con un plazo máximo de 60 meses.

Tabla 25

Ratio de préstamos Banco Pichincha (Emprendimientos)

RATIO PRESTAMOS BANCO PICHINCHA			
Monto de préstamo		\$ 24.116,48	
Tasa de interés:	16%	Tasa interés mensual:	1,33%
Plazo años:	5	Periodo mensuales:	60

La Tabla 26, muestra un resumen de amortización anual, en donde se puede verificar que durante el primer año se pagaría \$3.422,76 de capital y \$3.614,84 de interés, en el segundo se pagaría \$ 4.012,40 de capital y se generaría \$ 3.025,19 de intereses, en el tercer año el costo del capital sería de \$ 4.703,62 con un interés de \$ 2.333,98, el cuarto año el costo del capital es de \$ 5.513,91 con un interés de \$ 1.523,68 y para el último año el costo de capital sería de \$ 6.463,80 con un interés de \$ 573,79; durante los cinco años se generará un valor total de \$35.187,96. En el Apéndice A-2 se detalla la tabla de amortización mensual.

Tabla 26

Tabla de amortización anual

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO
Año 1	\$ 3.422,76	\$ 3.614,84	\$ 7.037,59
Año 2	\$ 4.012,40	\$ 3.025,19	\$ 7.037,59
Año 3	\$ 4.703,62	\$ 2.333,98	\$ 7.037,59
Año 4	\$ 5.513,91	\$ 1.523,68	\$ 7.037,59
Año 5	\$ 6.463,80	\$ 573,79	\$ 7.037,59
TOTAL	\$ 24.116,48	\$ 11.071,48	\$ 35.187,96

Costos, Gastos y proyección.

Costos Operativos

Los costos operativos están relacionados con los costos indirectos, materia prima y mano de obra directa. El valor total de los costos indirectos anual es de \$1.611,70 (Tabla 27), de este valor \$ 775,00 corresponde a costos indirectos a panadería, los costos indirectos de pastelería tienen un valor de \$471,95 y en cafetería el valor asciende a \$ 364,75. En el Apéndice A-3 se detalla los costos indirectos de panadería, pastelería y cafetería.

Tabla 27

Costos indirectos

COSTOS INDIRECTOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Costos indirectos panadería	\$ 775,00
Costos indirectos pastelería	\$ 471,95
Costos indirectos cafetería	\$ 364,75
Total, costos indirectos anuales	\$ 1.611,70

El valor total de la materia prima necesaria para la elaboración de los distintos productos asciende a \$ 1.607,18; este valor se divide en, panadería con un valor de \$ 779,87; pastelería con \$ 512,00 y cafetería con \$ 315,31; como se muestra en la Tabla 28. En el Apéndice A-4 se detalla la materia prima por ítem.

Tabla 28

Materia prima

DESCRIPCIÓN	VALOR
Materia prima panadería	\$ 779,87
Materia prima pastelería	\$ 512,00
Materia prima cafetería	\$ 315,31
Total, Materia Prima	\$ 1.607,18

La Tabla 29, detalla el costo de la mano de obra directa donde solo considera el personal que interviene directamente con la producción; es decir, el chef y los ayudantes. Para conocer el costo mensual se considera el salario y los beneficios generados. El valor total de mano de obra directa es de \$ 2.094,40.

Tabla 29

Mano de obra directa

CARGO	SALARIO	BENEFICIOS	COSTO MENSUAL
Chef Panadería	\$ 800,00	\$ 230,53	\$ 1.030,53
Ayudante 1	\$ 400,00	\$ 131,93	\$ 531,93
Ayudante 2	\$ 400,00	\$ 131,93	\$ 531,93
TOTAL	\$ 1.600,00	\$ 494,39	\$ 2.094,40

Gastos administrativos y otros

Dentro de los gastos administrativos se consideran la remuneración del personal que no intervienen en la producción + beneficios de ley, la publicidad y propaganda, servicios básicos (luz y agua), internet, teléfono, mantenimiento de maquinaria, equipo, suministros de limpieza y oficinas, así, como se muestra en la Tabla 30 el valor total de los gastos administrativos es de \$ 2.301,47 mensual.

Tabla 30

Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL
Remuneración administrativo + Beneficios	\$ 1.550,47
Publicidad y propaganda	\$ 366,00
Servicios Básicos (Luz y agua)	\$ 180,00
Teléfono	\$ 50,00
Internet	\$ 40,00
Mantenimiento equipos	\$ 50,00
Suministros de limpieza	\$ 40,00
Suministros de oficina	\$ 25,00
Total, Gastos Administrativos	\$ 2.301,47

Se consideran también otros gastos como son los de depreciación y amortización de los activos fijos que posee la empresa. Como se muestra en la Tabla 31, los bienes en depreciación son: maquinaria y equipo, muebles de oficina, equipo de computación y local comercial. Por otra parte, se considera los gastos de constitución y gastos de adecuación e instalación como amortización por un periodo de 5 años.

Tabla 31

Depreciación y amortización

DEPRECIACIÓN				
	Costo total	Vida Útil	Depreciación	Mensual
Maquinaria y Equipo	\$ 21.267,34	10	10%	\$ 177,23
Muebles de oficina	\$ 422,00	10	10%	\$ 3,52
Equipo de computación	\$ 1.515,00	3	33%	\$ 42,08
Local comercial	\$ 30.000,00	10	5%	\$ 125,00
Total, depreciación mensual				\$ 347,83
AMORTIZACIÓN				
	Costo total	Vida Útil	Depreciación	Mensual
Gastos de constitución	\$ 398,34	5		\$ 6,64
Gastos de adecuación e Instalación de equipo	\$ 800,00	5		\$ 13,33
Total, Amortización				\$ 19,97
Total, depreciación + amortización				\$ 367,80

Proyección costos y gastos

Como se muestra en la Tabla 32, la proyección de costos y gastos para los cinco primeros años se consideró varias tasas dependiendo de la cuenta contable. En la proyección de costos indirectos y materia prima se consideró una tasa del 2,23%; para la mano de obra directa y la remuneración administrativa se aplicó una tasa del 2,07%. Para los demás gastos administrativos se ha considerado la tasa de inflación que es el 3,40%. Se considera las depreciaciones de los activos fijos que

posee el negocio, la amortización del gasto de constitución y gastos de adecuación e instalación; dentro de las depreciación en el año cuatro y cinco varia su valor debido a que los equipo de computación solo se deprecia los tres primeros años. Por último, se establece como gasto los intereses generados por el préstamo otorgado a un plazo de cinco años.

Tabla 32

Proyección de costos y gastos

COSTOS	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Indirectos	\$ 134,31	\$ 1.611,70	\$ 1.648	\$ 1.684	\$ 1.722	\$ 1.760
Materia Prima	\$ 1.607,18	\$ 19.286,19	\$ 19.716	\$ 20.156	\$ 20.605	\$ 21.065
Mano de obra directa	\$ 2.094,40	\$ 25.132,80	\$ 27.285,52	\$ 27.850,33	\$ 28.426,83	\$ 29.015,26
Total costos	\$ 3.835,89	\$ 46.030,69	\$ 48.649,43	\$ 49.690,65	\$ 50.754,20	\$ 51.840,53
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración administrativo + Beneficios	\$ 1.550,47	\$ 18.605,60	\$ 20.215,09	\$ 20.633,54	\$ 21.060,65	\$ 21.496,61
Publicidad y propaganda	\$ 366,00	\$ 1.908,00	\$ 1.197,37	\$ 1.238,08	\$ 1.280,18	\$ 1.323,70
Servicios Básicos (Luz y agua)	\$ 180,00	\$ 2.160,00	\$ 2.233,44	\$ 2.309,38	\$ 2.387,90	\$ 2.469,08
Teléfono	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
Internet	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
Mantenimiento equipos	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
Suministros de limpieza	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
Suministros de oficina	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 310,20	\$ 320,75	\$ 331,65	\$ 342,93
Total Gastos Administrativos	\$ 2.301,47	\$ 25.133,60	\$ 26.189,54	\$ 26.811,12	\$ 27.448,27	\$ 28.101,41
OTROS GASTOS	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$ 347,83	\$ 4.173,93	\$ 4.173,93	\$ 4.173,93	\$ 3.668,93	\$ 3.668,93
Amortización	\$ 19,97	\$ 239,67	\$ 239,67	\$ 239,67	\$ 239,67	\$ 239,67
Total otros gastos	\$ 367,80	\$ 4.413,60	\$ 4.413,60	\$ 4.413,60	\$ 3.908,60	\$ 3.908,60
GASTOS FINANCIEROS	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	\$ 346,67	\$ 3.614,84	\$ 3.025,19	\$ 2.333,98	\$ 1.523,68	\$ 573,79
Total gastos financieros	\$ 346,67	\$ 3.614,84	\$ 3.025,19	\$ 2.333,98	\$ 1.523,68	\$ 573,79

Número mínimo de producción y punto de equilibrio

Para determinar la proyección de ventas es necesario determinar el número mínimo de ventas y el precio por producto; de acuerdo con las encuestas realizadas existen 15 productos ofertados los cuales se realizará un análisis de los costos producción unitarios, precio de venta unitario, ganancias unitarias y food cost %; así como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Costo de producción y precio de venta

Nº	NOMBRE PRODUCTO	COSTO UNIT.	PRECIO VENTA UNIT.	GANANCIA POR UNID.	FOOD COST %
1	Baguette	\$ 0,16	\$ 1,00	\$ 0,84	16,31%
2	Croissant	\$ 0,08	\$ 0,20	\$ 0,12	41,34%
3	Pan Manito	\$ 0,05	\$ 0,13	\$ 0,08	34,90%
4	Pan gusanito	\$ 0,04	\$ 0,13	\$ 0,09	31,73%
5	Pan Cacho	\$ 0,11	\$ 0,20	\$ 0,09	55,88%
6	Pan Integral	\$ 0,05	\$ 0,15	\$ 0,10	34,28%
7	Empanadas	\$ 0,06	\$ 0,20	\$ 0,14	31,85%
8	Croissant frutos rojos	\$ 0,06	\$ 0,20	\$ 0,14	31,82%
9	Pan de remolacha	\$ 0,03	\$ 0,13	\$ 0,10	23,42%
10	Molde integral de aceituna	\$ 0,35	\$ 1,00	\$ 0,65	35,35%
11	Pedazo de Torta	\$ 0,45	\$ 1,50	\$ 1,05	29,85%
12	Cupcakes	\$ 0,37	\$ 1,75	\$ 1,38	21,24%
13	Jugo natural	\$ 0,43	\$ 2,00	\$ 1,57	21,53%
14	Café	\$ 0,66	\$ 1,00	\$ 0,34	65,75%
15	Agua Aromática	\$ 0,01	\$ 1,00	\$ 0,99	1,42%
TOTAL		\$ 2,93	\$ 10,59	\$ 7,66	27,65%

Para determinar el punto de equilibrio se debe considerar los costos fijos mensuales los cuales independientemente de las ventas se deberán cubrir; por lo tanto, se ha considerado los sueldos de los trabajadores, servicios básicos y el pago del préstamo bancario. De acuerdo con la Tabla 34 el valor de los costos fijos mensuales es de \$ 4.196,42.

Tabla 34

Costos fijos mensuales

Sueldos + Beneficio	\$ 3.644,87
Servicios Básicos	\$ 230,00
Pago obligaciones financieras	\$ 321,55
Total, costos fijos mensuales	\$ 4.196,42

El Cálculo del punto de equilibrio es la multiplicación del costo fijo con la variación de uno menos el total de food cost %. Por lo tanto, para cubrir los costos fijos el punto de equilibrio total es de \$ 5.800,94; así como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Punto de equilibrio

N.º	NOMBRE PRODUCTO	COSTO FIJO	(1-VC%)	PUNTO DE EQUILIBRIO
	TOTAL	\$ 4.196,42	72%	\$ 5.800,94

Con la obtención del punto de equilibrio se puede determinar el número mínimo de ventas diarias, mensuales y anuales. Como se muestra en la Tabla 36, para alcanzar el punto de equilibrio total es necesario realizar ventas mínimas diarias totales de 809 lo que equivale en un año a 291.355 ventas. Estos valores se aplicarán a partir del segundo año.

Tabla 36

Capacidad de venta mínima

Nº	NOMBRE PRODUCTO	Venta Mínima Diaria	Venta Mínima Mensual	Venta Mínima Anual
1	Baguette	11	334	4.012
2	Croissant	79	2.384	28.614
3	Pan Manito	110	3.306	39.671
4	Pan gusanito	105	3.152	37.827
5	Pan Cacho	106	3.170	38.042
6	Pan Integral	95	2.838	34.054
7	Empanadas	68	2.053	24.632

8	Croissant frutos rojos	68	2.052	24.618
9	Pan de remolacha	94	2.810	33.721
10	Molde integral de aceituna	14	433	5.193
11	Pedazo de Torta	9	266	3.190
12	Cupcakes	7	203	2.436
13	Jugo natural	6	178	2.139
14	Café	27	817	9.802
15	Agua Aromática	9	284	3.406
TOTAL		809	24.280	291.355

Como se muestra en la Tabla 37, para la proyección del primer año se ha considerado los cinco primeros meses ventas inferiores al punto de equilibrio con el fin de reflejar ventas reales del mercado Anexo – A5. Para los siguientes años se ha considerado el porcentaje promedio de crecimiento poblacional del 2020 que es del 3,44%, el cual se aplicará al número de ventas mínimas anuales.

Tabla 37

Proyección de número de ventas

PROYECCIÓN # DE VENTA						
Nº	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Baguette	3.510	4.150	4.292	4.440	4.593
2	Croissant	25.037	29.598	30.616	31.669	32.759
3	Pan Manito	34.712	41.036	42.448	43.908	45.418
4	Pan gusanito	33.099	39.129	40.475	41.867	43.307
5	Pan Cacho	33.287	39.351	40.704	42.105	43.553
6	Pan Integral	29.797	35.225	36.437	37.690	38.987
7	Empanadas	21.553	25.479	26.356	27.262	28.200
8	Croissant frutos rojos	21.541	25.465	26.341	27.247	28.184
9	Pan de remolacha	29.505	34.881	36.080	37.322	38.605
10	Molde integral de aceituna	4.544	5.371	5.556	5.747	5.945
11	Pedazo de Torta	2.792	3.300	3.414	3.531	3.653
12	Cupcakes	2.131	2.520	2.606	2.696	2.789
13	Jugo natural	1.872	2.213	2.289	2.367	2.449
14	Café	8.577	10.139	10.488	10.848	11.222
15	Agua Aromática	2.980	3.523	3.644	3.769	3.899
Proyección de ventas		254.936	301.378	311.745	322.469	333.562

La proyección del precio de venta al público de cada producto se realizó en base a la tasa de inflación alimentaria del año 2019 que es del 1,41% así como se puede evidenciar en la Tabla 38.

Tabla 38

Proyección de precio de venta

PROYECCIÓN PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO						
N°	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Baguette	\$ 1,00	\$ 1,01	\$ 1,03	\$ 1,04	\$ 1,06
2	Croissant	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21
3	Pan Manito	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14
4	Pan gusanito	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14
5	Pan Cacho	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21
6	Pan Integral	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,16
7	Empanadas	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21
8	Croissant frutos rojos	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21
9	Pan de remolacha	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14
10	Molde integral de aceituna	\$ 1,00	\$ 1,01	\$ 1,03	\$ 1,04	\$ 1,06
11	Pedazo de Torta	\$ 1,50	\$ 1,52	\$ 1,54	\$ 1,56	\$ 1,59
12	Cupcakes	\$ 1,75	\$ 1,77	\$ 1,80	\$ 1,83	\$ 1,85
13	Jugo natural	\$ 2,00	\$ 2,03	\$ 2,06	\$ 2,09	\$ 2,12
14	Café	\$ 1,00	\$ 1,01	\$ 1,03	\$ 1,04	\$ 1,06
15	Agua Aromática	\$ 1,00	\$ 1,01	\$ 1,03	\$ 1,04	\$ 1,06
TOTAL P.V.P		\$ 10,59	10,74	10,89	11,20	11,52

Como se muestra en la Tabla 39 la proyección de ingresos por venta es la multiplicación del número de ventas por el precio de venta de cada producto ofertado, el primer año se obtendrá ingresos de \$ 68.577,12 y para el quinto año se obtendrá ingresos de \$94.896,09 dólares.

Tabla 39

Proyección de # de ventas

PROYECCIÓN INGRESOS POR VENTAS						
N°	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Baguette	\$ 3.510,07	\$ 4.208,02	\$ 4.414,15	\$ 4.630,38	\$ 4.857,19
2	Croissant	\$ 5.007,37	\$ 6.003,03	\$ 6.297,09	\$ 6.605,56	\$ 6.929,13

3	Pan Manito	\$ 4.512,60	\$ 5.409,89	\$ 5.674,89	\$ 5.952,87	\$ 6.244,47
4	Pan gusanito	\$ 4.302,85	\$ 5.158,43	\$ 5.411,12	\$ 5.676,18	\$ 5.954,23
5	Pan Cacho	\$ 6.657,35	\$ 7.981,10	\$ 8.372,05	\$ 8.782,16	\$ 9.212,35
6	Pan Integral	\$ 4.469,55	\$ 5.358,28	\$ 5.620,76	\$ 5.896,09	\$ 6.184,91
7	Empanadas	\$ 4.310,59	\$ 5.167,71	\$ 5.420,85	\$ 5.686,39	\$ 5.964,94
8	Croissant frutos rojos	\$ 4.308,17	\$ 5.164,81	\$ 5.417,81	\$ 5.683,20	\$ 5.961,59
9	Pan de remolacha	\$ 3.835,71	\$ 4.598,41	\$ 4.823,66	\$ 5.059,95	\$ 5.307,81
10	Molde integral de aceituna	\$ 4.543,61	\$ 5.447,06	\$ 5.713,88	\$ 5.993,78	\$ 6.287,39
11	Pedazo de Torta	\$ 4.187,39	\$ 5.020,01	\$ 5.265,91	\$ 5.523,86	\$ 5.794,45
12	Cupcakes	\$ 3.729,83	\$ 4.471,47	\$ 4.690,51	\$ 4.920,27	\$ 5.161,29
13	Jugo natural	\$ 3.743,22	\$ 4.487,53	\$ 4.707,35	\$ 4.937,94	\$ 5.179,82
14	Café	\$ 8.576,52	\$ 10.281,88	\$ 10.785,54	\$ 11.313,87	\$ 11.868,08
15	Agua Aromática	\$ 2.979,85	\$ 3.572,36	\$ 3.747,36	\$ 3.930,92	\$ 4.123,48
	Ingresos por ventas	\$ 68.674,70	\$ 82.329,98	\$ 86.362,92	\$ 90.593,41	\$ 95.031,13

Estados Financieros

Dentro de los estados financieros se ha realizado comparación con dos casos; el primer caso se consideró dentro de la inversión inicial un terreno y local comercial propio; el segundo caso se consideró arrendar un local comercial. Para la toma de decisión se ha considerado los dos casos para los estados de pérdidas y ganancias, flujo de caja.

Estado de pérdidas y ganancias

Como se puede observar la tabla de estado de pérdidas y ganancias (Tabla 40) para el primer caso, en el primer año existen pérdidas de - \$ 10.518,03 el cual equivale al -15,32% del rendimiento de venta (ROS) esto se debe a las ventas de los primeros meses; en el segundo año existen ganancias de \$ 31,33 que equivale al 0,04 % del rendimiento de ventas, en el tercer año existe ganancias de \$ 1.868,14 el cual equivale al 2,16% del ROS; en el cuarto año existen ganancias de \$ 4.175,19 que corresponde al 4,61% del ROS; por último, para el quinto año se espera tener ganancias de \$ 6.364,08 que equivale al 6,70% del ROS.

Tabla 40

Estado de pérdida y ganancias caso terreno y local propio

	Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos					
	Ventas netas	\$ 68.674,70	\$ 82.329,98	\$ 86.362,92	\$ 90.593,41	\$ 95.031,13
1.	Total Ingresos	\$ 68.674,70	\$ 82.329,98	\$ 86.362,92	\$ 90.593,41	\$ 95.031,13
	Costos					
	Costos indirectos	\$ 1.611,70	\$ 1.647,64	\$ 1.684,38	\$ 1.721,95	\$ 1.760,35
	Mano de obra directa	\$ 25.132,80	\$ 27.285,52	\$ 27.850,33	\$ 28.426,83	\$ 29.015,26
	Materia prima	\$ 19.286,19	\$ 19.716,27	\$ 20.155,94	\$ 20.605,42	\$ 21.064,92
2.	Total costos	\$ 46.030,69	\$ 48.649,43	\$ 49.690,65	\$ 50.754,20	\$ 51.840,53
	% Costo / Ingresos	67%	59%	58%	56%	55%
	Margen de contribución	\$ 22.644,01	\$ 33.680,55	\$ 36.672,26	\$ 39.839,21	\$ 43.190,60
	Gastos					
	Remuneración administrativo + Beneficios	\$ 18.605,60	\$ 20.215,09	\$ 20.633,54	\$ 21.060,65	\$ 21.496,61
	Publicidad y propaganda	\$ 1.908,00	\$ 1.197,37	\$ 1.238,08	\$ 1.280,18	\$ 1.323,70
	Servicios Básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.233,44	\$ 2.309,38	\$ 2.387,90	\$ 2.469,08
	Teléfono	\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
	Internet	\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
	Mantenimiento equipos	\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
	Suministros de limpieza	\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
	Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 310,20	\$ 320,75	\$ 331,65	\$ 342,93
3.	Total Gastos Administrativos	\$ 25.133,60	\$ 26.189,54	\$ 26.811,12	\$ 27.448,27	\$ 28.101,41
	% Gastos / Ingresos	37%	32%	31%	30%	30%
	Utilidad Operacional (1 - 2 - 3)	-\$ 2.489,59	\$ 7.491,01	\$ 9.861,14	\$ 12.390,94	\$ 15.089,19
	% Utilidad / Ingresos	-4%	9%	11%	14%	16%
	Depreciación y amortización					
	Depreciaciones	\$ 4.173,93	\$ 4.173,93	\$ 4.173,93	\$ 3.668,93	\$ 3.668,93
	Amortizaciones	\$ 239,67	\$ 239,67	\$ 239,67	\$ 239,67	\$ 239,67
4.	Total Depreciación y amortización	\$ 4.413,60	\$ 4.413,60	\$ 4.413,60	\$ 3.908,60	\$ 3.908,60
	UAI (1 - 2 - 3 - 4)	-\$ 6.903,19	\$ 3.077,41	\$ 5.447,54	\$ 8.482,33	\$ 11.180,59
	% UAI / Ingresos	-10%	4%	6%	9%	12%
	Gastos Financieros					
	Intereses	\$ 3.614,84	\$ 3.025,19	\$ 2.333,98	\$ 1.523,68	\$ 573,79
5.	Total gastos financieros	\$ 3.614,84	\$ 3.025,19	\$ 2.333,98	\$ 1.523,68	\$ 573,79
	UAI (1 - 2 - 3 - 4 - 5)	-\$ 10.518,03	\$ 52,21	\$ 3.113,56	\$ 6.958,65	\$ 10.606,79
	% UAI / Ingresos	-15%	0%	4%	8%	11%
	Participación de trabajadores	\$ 0,00	\$ 7,83	\$ 467,03	\$ 1.043,80	\$ 1.591,02
	Impuesto a la renta	\$ 0,00	\$ 13,05	\$ 778,39	\$ 1.739,66	\$ 2.651,70
6.	Utilidad / Perdida del ejercicio	-\$ 10.518,03	\$ 31,33	\$ 1.868,14	\$ 4.175,19	\$ 6.364,08
	ROS	-15,32%	0,04%	2,16%	4,61%	6,70%

Para el segundo caso la tabla de pérdidas y ganancias (Tabla 41), muestra un incremento en los valores de ventas netas debido a que se debe cubrir nuevos gastos como es el arriendo del local comercial; por lo tanto, en el primer año existe pérdida de - \$ 9.005,58 el cual equivale al -12,21% del rendimiento de venta (ROS); en el segundo año existe pérdidas de - \$ 2.077,24 que equivale al -2,52% del rendimiento de ventas, en el cuarto año existe ganancias de \$ 1.903,17 el cual equivale al 2,10 % del ROS; por último, para el quinto año se espera tener ganancias de \$ 4.009,48 que equivale al 4,21 % del ROS.

Tabla 41

Estado de pérdidas y ganancias caso arriendo de local

	Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos					
	Ventas netas	\$ 73.767,06	\$ 82.539,25	\$ 86.582,44	\$ 90.823,68	\$ 95.272,68
1.	Total Ingresos	\$ 73.767,06	\$ 82.539,25	\$ 86.582,44	\$ 90.823,68	\$ 95.272,68
	Costos					
	Costos indirectos	\$ 1.611,70	\$ 1.647,64	\$ 1.684,38	\$ 1.721,95	\$ 1.760,35
	Mano de obra directa	\$ 25.132,80	\$ 27.285,52	\$ 27.850,33	\$ 28.426,83	\$ 29.015,26
	Materia prima	\$ 19.286,19	\$ 19.716,27	\$ 20.155,94	\$ 20.605,42	\$ 21.064,92
2.	Total costos	\$ 46.030,69	\$ 48.649,43	\$ 49.690,65	\$ 50.754,20	\$ 51.840,53
	% Costo / Ingresos	62%	59%	57%	56%	54%
	Margen de contribución	\$ 27.736,37	\$ 33.889,82	\$ 36.891,78	\$ 40.069,48	\$ 43.432,15
	Gastos					
	Remuneración administrativo + Beneficios	\$ 18.605,60	\$ 20.215,09	\$ 20.633,54	\$ 21.060,65	\$ 21.496,61
	Publicidad y propaganda	\$ 1.908,00	\$ 1.197,37	\$ 1.238,08	\$ 1.280,18	\$ 1.323,70
	Servicios Básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.233,44	\$ 2.309,38	\$ 2.387,90	\$ 2.469,08
	Teléfono	\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
	Internet	\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
	Mantenimiento equipos	\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
	Suministros de limpieza	\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
	Suministros de oficina	\$ 300,00	\$ 310,20	\$ 320,75	\$ 331,65	\$ 342,93
	Gasto arriendo local comercial	\$ 4.800,00	\$ 4.963,20	\$ 5.131,95	\$ 5.306,44	\$ 5.486,85
3.	Total Gastos Administrativos	\$ 29.933,60	\$ 31.152,74	\$ 31.943,07	\$ 32.754,71	\$ 33.588,26
	% Gastos / Ingresos	41%	38%	37%	36%	35%
	Utilidad Operacional (1 - 2 - 3)	-\$ 2.197,23	\$ 2.737,08	\$ 4.948,71	\$ 7.314,78	\$ 9.843,89
	% Utilidad / Ingresos	-3%	3%	6%	8%	10%
	Depreciación y amortización					

	Depreciaciones	\$ 2.673,93	\$ 2.673,93	\$ 2.673,93	\$ 2.168,93	\$ 2.168,93
	Amortizaciones	\$ 399,67	\$ 399,67	\$ 399,67	\$ 399,67	\$ 399,67
4.	Total Depreciación y amortización	\$ 3.073,60	\$ 3.073,60	\$ 3.073,60	\$ 2.568,60	\$ 2.568,60
	UAII (1 - 2 - 3 - 4)	-\$ 5.270,83	-\$ 336,52	\$ 1.875,11	\$ 4.746,17	\$ 7.275,29
	% UAII / Ingresos	-7%	0%	2%	5%	8%
	Gastos Financieros					
	Intereses	\$ 3.734,75	\$ 3.125,55	\$ 2.411,40	\$ 1.574,22	\$ 592,83
5.	Total gastos financieros	\$ 3.734,75	\$ 3.125,55	\$ 2.411,40	\$ 1.574,22	\$ 592,83
	UAI (1 - 2 - 3 - 4 - 5)	-\$ 9.005,58	-\$ 3.462,07	-\$ 536,29	\$ 3.171,95	\$ 6.682,46
	% UAI / Ingresos	-12%	-4%	-1%	3%	7%
	Participación de trabajadores	\$ 0,00	-\$ 519,31	-\$ 80,44	\$ 475,79	\$ 1.002,37
	Impuesto a la renta	\$ 0,00	-\$ 865,52	-\$ 134,07	\$ 792,99	\$ 1.670,61
6.	Utilidad / Perdida del ejercicio	-\$ 9.005,58	-\$ 2.077,24	-\$ 321,77	\$ 1.903,17	\$ 4.009,48
	ROS	-12,21%	-2,52%	-0,37%	2,10%	4,21%

Flujo de caja proyectado

El flujo de caja se debe considerar para el año 0 todos los ingresos y egresos existentes; para la culminación del primer año se consideran ingresos de ventas y egresos como costos indirectos, mano de obra, materia prima, remuneraciones y otros egresos dando como resultados positivos en el primer año, así como se muestra en la Tabla 42 y Tabla 43, en la cual se realiza los dos casos anteriores una con terreno y local propio y otra con arriendo del local comercial.

Como se puede evidenciar el flujo de efectivo cuando se posee un local propio es positivo en los dos primeros de años los siguientes años son negativos. Esto demuestra que no existe mayor flujo de efectivo.

Tabla 42

Proyección de Flujo de caja caso terreno y local propio

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		\$ 68.674,70	\$ 82.329,98	\$ 86.362,92	\$ 90.593,41	\$ 95.031,13
Fondos propios	\$ 55.000,00					
Préstamo bancario	\$ 24.116,48					
1. Total Ingresos	\$ 79.116,48	\$ 68.674,70	\$ 82.329,98	\$ 86.362,92	\$ 90.593,41	\$ 95.031,13
Egresos						
Costos indirectos		\$ 1.611,70	\$ 1.647,64	\$ 1.684,38	\$ 1.721,95	\$ 1.760,35
Mano de obra directa		\$ 25.132,80	\$ 27.285,52	\$ 27.850,33	\$ 28.426,83	\$ 29.015,26
Materia prima		\$ 19.286,19	\$ 19.716,27	\$ 20.155,94	\$ 20.605,42	\$ 21.064,92
Remuneración administrativo + Beneficios		\$ 18.605,60	\$ 20.215,09	\$ 20.633,54	\$ 21.060,65	\$ 21.496,61
Publicidad y propaganda		\$ 1.158,00	\$ 1.197,37	\$ 1.238,08	\$ 1.280,18	\$ 1.323,70
Servicios Básicos		\$ 2.160,00	\$ 2.233,44	\$ 2.309,38	\$ 2.387,90	\$ 2.469,08
Teléfono		\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
Internet		\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
Mantenimiento equipos		\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
Suministros de limpieza		\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
Suministros de oficina		\$ 300,00	\$ 310,20	\$ 320,75	\$ 331,65	\$ 342,93
Participación de trabajadores		\$ 0,00	\$ 7,83	\$ 467,03	\$ 1.043,80	\$ 1.591,02
Impuesto a la renta		\$ 0,00	\$ 13,05	\$ 778,39	\$ 1.739,66	\$ 2.651,70
Gasto operacionales	\$ 67.152,68					
Total Egresos	\$ 67.152,68	\$ 70.414,29	\$ 74.859,85	\$ 77.747,20	\$ 80.985,93	\$ 84.184,66
Flujo de Caja Libre	\$ 11.963,80	-\$ 1.739,59	\$ 7.470,12	\$ 8.615,71	\$ 9.607,47	\$ 10.846,47
Pago de capital		\$ 3.422,76	\$ 4.012,40	\$ 4.703,62	\$ 5.513,91	\$ 6.463,80
Intereses		\$ 3.614,84	\$ 3.025,19	\$ 2.333,98	\$ 1.523,68	\$ 573,79
Flujo de caja de accionistas	\$ 11.963,80	-\$ 8.777,18	\$ 432,53	\$ 1.578,12	\$ 2.569,88	\$ 3.808,88
Más: Saldo Inicial de caja		\$ 11.963,80	\$ 3.186,62	\$ 3.619,15	\$ 5.197,27	\$ 7.767,16
Saldo final de caja	\$ 11.963,80	\$ 3.186,62	\$ 3.619,15	\$ 5.197,27	\$ 7.767,16	\$ 11.576,03

Tabla 43

Proyección flujo de caja arriendo del local comercial

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		\$ 73.767,06	\$ 82.539,25	\$ 86.582,44	\$ 90.823,68	\$ 95.272,68
Fondos propios	\$ 13.000,00					
Préstamo bancario	\$ 24.916,48					
1. Total Ingresos	\$ 37.916,48	\$ 73.767,06	\$ 82.539,25	\$ 86.582,44	\$ 90.823,68	\$ 95.272,68
Egresos						
Costos indirectos		\$ 1.611,70	\$ 1.647,64	\$ 1.684,38	\$ 1.721,95	\$ 1.760,35
Mano de obra directa		\$ 25.132,80	\$ 27.285,52	\$ 27.850,33	\$ 28.426,83	\$ 29.015,26
Materia prima		\$ 19.286,19	\$ 19.716,27	\$ 20.155,94	\$ 20.605,42	\$ 21.064,92
Remuneración administrativo + Beneficios		\$ 18.605,60	\$ 20.215,09	\$ 20.633,54	\$ 21.060,65	\$ 21.496,61
Publicidad y propaganda		\$ 1.158,00	\$ 1.197,37	\$ 1.238,08	\$ 1.280,18	\$ 1.323,70
Servicios Básicos		\$ 2.160,00	\$ 2.233,44	\$ 2.309,38	\$ 2.387,90	\$ 2.469,08
Teléfono		\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
Internet		\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
Mantenimiento equipos		\$ 600,00	\$ 620,40	\$ 641,49	\$ 663,30	\$ 685,86
Suministros de limpieza		\$ 480,00	\$ 496,32	\$ 513,19	\$ 530,64	\$ 548,69
Suministros de oficina		\$ 300,00	\$ 310,20	\$ 320,75	\$ 331,65	\$ 342,93
Gasto arriendo local comercial		\$ 4.800,00	\$ 4.963,20	\$ 5.131,95	\$ 5.306,44	\$ 5.486,85
Participación de trabajadores		\$ 0,00	-\$ 519,31	-\$ 80,44	\$ 475,79	\$ 1.002,37
Impuesto a la renta		\$ 0,00	-\$ 865,52	-\$ 134,07	\$ 792,99	\$ 1.670,61
Gasto operacionales	\$ 25.952,68					
Total Egresos	\$ 25.952,68	\$ 75.214,29	\$ 78.417,34	\$ 81.419,21	\$ 84.777,68	\$ 88.101,78
Flujo de Caja Libre	\$ 11.963,80	-\$ 1.447,23	\$ 4.121,91	\$ 5.163,23	\$ 6.046,00	\$ 7.170,91
Pago de capital		\$ 3.536,30	\$ 4.145,50	\$ 4.859,65	\$ 5.696,82	\$ 6.678,22
Intereses		\$ 3.734,75	\$ 3.125,55	\$ 2.411,40	\$ 1.574,22	\$ 592,83
Flujo de caja de accionistas	\$ 11.963,80	-\$ 8.718,27	-\$ 3.149,14	-\$ 2.107,82	-\$ 1.225,05	-\$ 100,14
Más: Saldo Inicial de caja		\$ 11.963,80	\$ 3.245,53	\$ 96,39	-\$ 2.011,43	-\$ 3.236,48
Saldo final de caja	\$ 11.963,80	\$ 3.245,53	\$ 96,39	-\$ 2.011,43	-\$ 3.236,48	-\$ 3.336,62

Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad abarca cálculos del VAN, TIR y tiempo de retorno del dinero, para determinar qué propuesta es la adecuada se establece cuatro casos de flujo de caja; los dos primero son con terreno y local propio con una tasa del 9,11% (corresponde a la suma de todas los porcentajes que se ha trabajado para la proyección) y 37% (tasa del riesgo país) y los dos últimos son con arriendo del local comercial con tasas 9, 11% y 37% (tasa del riesgo país).

Análisis del valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)

Como se puede evidenciar en la Tabla 44, para el cálculo del VAN el cual determina la viabilidad del proyecto se consideró dos tipo de tasa 9,11% correspondiente a la suma de todas las tasas aplicadas en la proyección y el 37% tasa de riesgo país; para el primer caso el valor obtenido es de \$ 13.142,21 y para el segundo caso es de - \$ 928,20 sin embargo para tener un valor positivo es necesario incrementar el volumen de ventas. Para el caso del TIR el cual medirá la rentabilidad del proyecto se consideró valores del flujo de caja libre, del cual se obtuvo en el primer y segundo caso un 34%. Por último se calcula la relación costo – beneficio el cual indica que por cada dólar invertido se obtendrá un beneficio de \$ 0,10 en el primer caso y para el segundo caso será de - \$ 1.08.

Tabla 44

Calculo VAN y TIR primer y segundo caso con distintas tasas

Flujo de caja terreno y local propio		Flujo de caja terreno y local propio	
Flujo de caja libre	-\$ 11.963,80	Flujo de caja libre	-\$ 11.963,80
Año 1	-\$ 1.739,59	Año 1	-\$ 1.739,59
Año 2	\$ 7.470,12	Año 2	\$ 7.470,12
Año 3	\$ 8.615,71	Año 3	\$ 8.615,71
Año 4	\$ 9.607,47	Año 4	\$ 9.607,47
Año 5	\$ 10.846,47	Año 5	\$ 10.846,47

Tasa de interés	9,11%	Tasa de interés	37%
VAN	\$ 13.142,21	VAN	-\$ 928,20
TIR	34%	TIR	34%
B/C	\$ 0,10	B/C	-\$ 1,08

Como se puede evidenciar en la Tabla 45, al igual que los dos casos anteriores se consideró dos tipos de tasa 9,11% el cual abarca la suma de todas las porcentajes trabajados en la proyección y el 37% tasa de riesgo país; para el tercer caso el valor obtenido en el VAN es de \$ 3.050,09 y para el cuarto caso es de - \$ 5.613,96. Para el caso del TIR el cual medirá la rentabilidad del proyecto se consideró valores del flujo de caja libre, del cual se obtuvo para el tercer y cuarto caso un 16%. Por último se calcula la relación costo – beneficio el cual indica que por cada dólar invertido se obtendrá un beneficio de - \$ 0,75 en el tercer caso y para el cuarto caso será de -\$ 1,47.

Tabla 45

Calculo VAN y TIR tercer y cuarto caso con distintas tasas

Flujo de caja arriendo local comercial		Flujo de caja terreno y local propio	
Flujo de caja libre	-\$ 11.963,80	Flujo de caja libre	-\$ 11.963,80
Año 1	-\$ 1.447,23	Año 1	-\$ 1.447,23
Año 2	\$ 4.121,91	Año 2	\$ 4.121,91
Año 3	\$ 5.163,23	Año 3	\$ 5.163,23
Año 4	\$ 6.046,00	Año 4	\$ 6.046,00
Año 5	\$ 7.170,91	Año 5	\$ 7.170,91
Tasa de interés	9,11%	Tasa de interés	37%
VAN	\$ 3.050,09	VAN	-\$ 5.613,96
TIR	16%	TIR	16%
B/C	-\$ 0,75	B/C	-\$ 1,47

Como se pudo evidenciar en los dos casos cuando se invierte con un bien propio el VAN es mucho más mayor y que este a su vez puede soportar cambios de tasa de inflación en este caso el de riesgo país.

Tiempo de recuperación de la inversión

De acuerdo a la Tabla 46, el tiempo de recuperación de la inversión para el caso de tener un terreno y local propio será de dos años con ocho meses y veinte días, y para el caso de que se arriende un local comercial la recuperación de la inversión será de tres años, ocho meses y cinco días; para los dos casos la recuperación del dinero es en menos de los cinco años proyectados.

Tabla 46

Tiempo de recuperación de la inversión

Payback terreno y local propio		Payback arriendo local	
Año	2,72	Año	3,68
Mes	8,68	Mes	8,19
Día	20,45	Día	5,67

Conclusiones

EL presente proyecto abarca una gran demanda por la necesidad de una panadería en el barrio San Francisco del Tejar de la parroquia Ibarra y que el mercado meta proyectado son familias que están conformadas de al menos tres personas que consumen pan diariamente al menos una vez al día.

En el estudio de mercado arrojó que dentro del sector no se encuentra una panadería y cafetería que ofrezcan productos saludables que logren satisfacer las necesidades de la personas; tan solo existe una pequeña panadería que posee una poca variedad de panes populares y que las panaderías que oferta productos saludables se encuentra a una distancia de 1500 y 2500 metros.

El mercado objetivo para el presente proyecto está de acuerdo que exista una panadería cercana donde oferten pan nutritivo y que por esta dispuesto a pagar hasta \$ 0,20 y \$ 0,50 ctvs por el producto.

En el aspecto financiero una vez analizados dos escenarios se puede determinar que para la viabilidad del proyecto es necesario arrendar un local comercial; por lo tanto para la implementación es necesario de una inversión inicial de \$ 79.116,48 donde abarca los gastos de maquinaria, equipo de oficina, muebles, gastos de constitución, gasto arriendo capital de trabajo e imprevistos. De este valor el 70% será de capital propio y el 30 % financiado con una institución financiera.

El tiempo de recuperación de la inversión será de tres años, con tres meses y dieciocho días del cual arroja una VAN de \$ 13.142,21 con un TIR del 34% y que por cada dólar que invertido se recuperará \$ 0,10; lo que indica que el proyecto es rentable financieramente.

Recomendaciones

Se recomienda realizar actualización del mercado y competencias; con el fin de mantener la demanda del mercado, generar la rentabilidad del proyecto y el éxito del emprendimiento.

Para mantener los precios de la materia prima, se recomienda realizar estrategias de alianzas con proveedores; con el fin de establecer un precio fijo, plazos de pago y otras promociones que ayuden a reducir los costos y poder ofertar los mismos productos con calidad a precios cómodos.

Se recomienda que se realice evaluaciones constantes de los indicadores financieros y operacionales; con el fin, de realizar actualizaciones y planificaciones de la ejecución necesarias para cumplir con el rendimiento esperado.

A partir del cuarto año una vez cumplido el periodo de recuperación de la inversión se recomienda realizar un análisis del mercado para proponer nuevas ofertas de productos y expansión del negocio.

Bibliografía

- Alvarez, N. (26 de Julio de 2016). *Características del plan de negocios*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-del-plan-de-negocio.html>
- Angulo, S. (2017). La cadena se expande con renovados locales. *Lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/hansel-gretel-cadena-renovados-locales.html>
- Arnavat, A. (2018). *Imbabura Etnica*. Ibarra, Ecuador: Editorial Universidad Tecnica del Norte. Obtenido de https://issuu.com/utnuniversity/docs/ebook_imbabura_etnica
- Ballén, M., Pulido, R., & Zuñiga, F. (2007). *Abordaje hermeneutico de la investigación cualitativa*. Bogota: Universidad cooperativa de Colombia.
- Banda, J. (9 de Septiembre de 2016). *Definicion de empresa*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>
- BIMBO, G. (2018). Resumen Informe Anual Integrado 2018. *Por el camino correcto*. Obtenido de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Resumen-Reporte-Anual-2018_1.pdf
- Borragini, H. (7 de Julio de 2017). *Mezcla de mercadotecnia: conoce las 4P's del marketing y sus aplicaciones a los negocios*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>
- Campo, R., Campo, M., & Raya, V. (2014). *Gestión de proyectos*. España: RAMA S.A. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=5758966&query=gestion+de+proyectos>
- Canive, T., & Balet, R. (26 de Abril de 2016). *¿Cómo realizar el estudio financiero de un proyecto?* Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estudio-financiero-proyecto-excel>
- Castillero, O. (Enero de 2018). *Tipos de empresas: sus características y ámbitos de trabajo*. Obtenido de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/tipos-de-empresas>
- Coutinho, V. (1 de Diciembre de 2017). *Qué es promoción en la mezcla de mercadotecnia*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/promocion-en-el-marketing/>

- Donato, H., & Piazza, N. (30 de Septiembre de 2016). *Deficiencia de hierro y anemia ferropénica. Guía para su prevención, diagnóstico y tratamiento*. Obtenido de https://www.sap.org.ar/uploads/consensos/consensos_deficiencia-de-hierro-y-anemia-ferropenica-guia-para-su-prevencion-diagnostico-y-tratamiento--71.pdf
- GAD, G. A. (28 de Mayo de 2019). *Guía para trámites de Impuesto Patente y Activos Totales*. Obtenido de <https://www.ibarra.gob.ec/site/blog/2019/05/28/guia-para-tramites-de-impuesto-patente-y-activos-totales/>
- Gómez, A. (2016). *Matriz de competencias*. Obtenido de <http://asesordecalidad.blogspot.com/2016/10/matriz-de-competencias.html#.XxaLy1VKiM8>
- Guzmán, J. (2019). *Técnicas de investigación de campo: Unidades de apoyo para el aprendizaje*. Obtenido de uapa.cuaed.unam.mx
- Herederó, C., & Francisco, B. (2013). *Los cien errores del emprendimiento*. Madrid: ESIC Editorial.
- Icart, M., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Graficas Rey S.L.
- INEC, I. n. (2010). *Fascículo provincial imbabura*. Imbabura: Director Ejecutivo. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- INEC, I. n. (Julio de 2011). *Resultados Censo Nacional Económico*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Ibarra.pdf
- Jefatura de Bomberos Ibarra. (17 de Abril de 2015). *Guía de Trámites - Departamento de Prevención*. Obtenido de <http://bomberosibarra.gob.ec/?p=1353#!/>
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: la película*. Buenos Aires: Pluma digital.
- Komiya, A. (14 de Agosto de 2019). *Estructura y modelo de un plan de negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>
- Luna, N. (3 de Mayo de 2018). *¿Qué es un emprendedor?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/312134>

- Martínez, J. (02 de Septiembre de 2019). *Tipos de empresa*. Obtenido de <http://www.econosublime.com/2017/11/tipos-de-empresa-clasificaciones.html>
- Máxima, J. (2 de Febrero de 2020). *Plan de negocios - características*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/plan-de-negocios/>.
- Mesa, J. (8 de Febrero de 2016). *Plan de viabilidad económica: ¿Será rentable mi empresa?* Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/plan-de-viabilidad-economica-sera-rentable-mi-empresa/>
- MSP, M. d. (03 de 01 de 2019). *Desnutrición cero, Ecuador, semana*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/GACETA-DESNUTRICI%C3%93N-SE-52_2018.pdf
- Nogueira, A. (11 de Julio de 2018). *Mix de marketing: ¿qué son las 4"P" y cómo pueden ayudarte?* Obtenido de <https://blog.hotmart.com/es/mix-de-marketing/>
- Peña, C. (2019). *El emprendimiento Social y la innovación como motor del crecimiento empresarial*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Quaranta, N. (6 de Mayo de 2020). *Plan de negocio*. Universidad Adventista del Plata. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MARYarena1/estructura-del-plan-de-negocios>
- Rojas, I. (2014). *Panadería Gourmet: Buena Miga*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>
- Sangri, A. (2014). *Introducción a la mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=3227876&query=mercadotecnia#>
- Scharch, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=JTKbDwAAQBAJ&pg=PT17&dq=tipos+de+emprendimiento&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjip5-MqbzAhXkmOAKHerEBfgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=tipos%20de%20emprendimiento&f=false>
- Servicios de Rentas Internas. (s.f.). *Impuesto a la Renta*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Tafur, J. (2016). *Plan de empresa EGO Panadería y Pastelería*. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Obtenido de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79853/1/tafur_plan_empresa_2016.pdf

Trenza, A. (25 de Junio de 2018). *¿Cuáles son fuentes de financiación más usadas por una empresa?* Obtenido de <https://anatreza.com/fuentes-de-financiacion-empresa/>

UPCT, U. P. (Dirección). (2012). *Metodología de la investigación: Método científico y tipos de investigación* [Película]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=X7N0IIdat9g&list=PLelUqgJo6lCRliz-Dys3M50VCAWke5Q31&index=1>

Valencia, W., & Paucara, E. (Marzo de 2014). *Los planes de negocios y los proyectos de inversion: similitudes y diferencias*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Estructura-de-un-plan-de-negocios_fig1_307181583

Varela, R. (27 de Julio de 2016). *Estructura de un plan de negocios*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-un-plan-de-negocio.html>

Vázquez, J. (2015). *El emprendimiento empresarial - la importancia de ser emprendedor*. IT Campus Academy.

Velásquez, G. (19 de Septiembre de 2015). *Estrategias de distribución - plaza - en la mezcla de mercadeo*. Obtenido de <https://puomarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html#:~:text=La%20Plaza%20o%20distribuci%C3%B3n%20es,los%20productos%20que%20se%20ofrecen>.

Weinberger, K. (2009). Tipos de planes de negocios. En K. Weinberger, *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (págs. 40 - 41). Perú: Ministerio de Producción. Obtenido de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

Yanez, D. (s.f.). *Método descriptivo: características, etapas y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-descriptivo/>

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. ESIC.

Apéndice

Anexo A – 1.- Encuesta estudio de campo

Encuesta aplicada a la población de la Parroquia Ibarra para obtener información relevante para el desarrollo del plan de negocios de la Panadería y Cafetería “CROISSANT”

1. ¿Cuántas personas integran su familia?

1 2 3 4 o más

2. ¿En el sector que usted reside existe una panadería y cafetería cerca?

Sí No

3. ¿Dónde adquiere usualmente el pan y postres?

Tienda ambulante Panadería Supermercado Puesto ambulante

4. ¿En el sector donde usted vive ha encontrado el pan y postre que más le gusta?

Siempre Casi siempre Nunca

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al pan y postres adquirido?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Nada satisfecho

6. Dentro de la variedad de panes ¿Cuál es su preferencia? Escoja más de una.

Baguette Integral Moldes Pan de cereal

Enrollados Manitos Gusanitos Empanadas

7. ¿Cuán frecuente consume pan a la semana?

Todos los días

3 veces a la semana

2 Veces a la semana

Una vez a la semana

8. ¿Durante el día cuantas veces consume pan?

Tres veces Dos veces Una vez

9. ¿Cuánto gasta en pan diariamente?

\$ 0.50 \$1.00 \$1.50 \$2.00

10. ¿Durante el mes cuantas veces acude a una cafetería por un postre?

Una vez al mes Dos veces al meses Tres veces al mes

11. ¿Cuál de estos productos consume en una cafetería?

Tortas Postres Helados Sánduches

Bebidas calientes Bebidas frías

12. Dentro de la variedad de postres ¿Cuál es el que más prefiere? Escoja más de una.

Tortas Cupcakes Mousses Crepes

13. ¿Con que bebida prefiere acompañar sus postres? Escoja más de una.

Jugos naturales Café Agua aromática

Gaseosa Batidos Chocolate caliente

14. ¿Si le ofrecieran un pan o postre más nutritivo lo consumiría?

Sí No

15. Está de acuerdo que en el sector hubiera una panadería y cafetería con productos saludables y accesibles

Sí No

16. ¿Cree usted que en el lugar que adquiere sus productos de panificación las condiciones que se expende son las adecuadas?

Sí No

17. ¿Cree usted que existan factores que influyan al momento de adquirir un producto de panificación?

Siempre Casi siempre Nunca

18. ¿Qué factor relacionado los productos de panificación y postres es el más importante para usted?

Frescura Calidad sabor
 Presentación Precio Todas

19. ¿Le gustaría que los productos de panificación y cafetería sean elaborados por personal calificado?

Sí No

20. ¿Cuándo usted retorna a una panadería y cafetería?

Atención Productos Instalaciones Todas las anteriores

21. ¿Le gustaría ser atendido por personal que tenga conocimiento en atención al cliente y sobre los productos ofertados?

Si No

22. Cuando ingresa a un nuevo local ¿Qué aspecto considera importante? Escoja más de una

Productos en exhibición Personal que atiende
 El ambiente del local Distribución del local
 Limpieza Todas

23. De acuerdo a su criterio, una panadería y cafetería debería tener:

Parqueadero Exhibición de productos
 Área de consumo Servicios higiénicos

24. ¿Qué medio usted cree que es más conveniente para conocer un nuevo negocio de panadería y cafetería?

- Volantes en prensa
 Cuñas publicitarias
 Anuncios
 Redes sociales
 Recomendaciones

25. Al momento de recibir los productos adquiridos en que recipiente le gustaría llevarlo

- Fundas de papel con el logo del local
 Fundas plásticas con el logo del local
 Cartones con el logo del local
 En su propio contenedor

26. ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por un pan nutritivo?

- \$ 0.15
 \$0.20
 \$0.25
 \$1.00

27. ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por una torta?

- \$ 15.00
 \$20.00
 \$25.00

28. Adicional al pan, ¿Que producto más adquiere en una panadería?

- Lácteos
 Huevos
 Embutidos
 Bebidas
 Pasteles
 Galletas
 Helados

Anexo A-2.- Tabla de amortización mensual préstamo bancario

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	SALDO FINAL
1	\$ 24.116,48	\$ 586,47	\$ 264,91	\$ 321,55	\$ 586,47	\$ 23.851,57
2	\$ 23.851,57	\$ 586,47	\$ 268,45	\$ 318,02	\$ 586,47	\$ 23.583,13
3	\$ 23.583,13	\$ 586,47	\$ 272,02	\$ 314,44	\$ 586,47	\$ 23.311,10
4	\$ 23.311,10	\$ 586,47	\$ 275,65	\$ 310,81	\$ 586,47	\$ 23.035,45
5	\$ 23.035,45	\$ 586,47	\$ 279,33	\$ 307,14	\$ 586,47	\$ 22.756,12
6	\$ 22.756,12	\$ 586,47	\$ 283,05	\$ 303,41	\$ 586,47	\$ 22.473,07
7	\$ 22.473,07	\$ 586,47	\$ 286,83	\$ 299,64	\$ 586,47	\$ 22.186,25
8	\$ 22.186,25	\$ 586,47	\$ 290,65	\$ 295,82	\$ 586,47	\$ 21.895,60
9	\$ 21.895,60	\$ 586,47	\$ 294,52	\$ 291,94	\$ 586,47	\$ 21.601,07
10	\$ 21.601,07	\$ 586,47	\$ 298,45	\$ 288,01	\$ 586,47	\$ 21.302,62

11	\$ 21.302,62	\$ 586,47	\$ 302,43	\$ 284,03	\$ 586,47	\$ 21.000,19
12	\$ 21.000,19	\$ 586,47	\$ 306,46	\$ 280,00	\$ 586,47	\$ 20.693,73
13	\$ 20.693,73	\$ 586,47	\$ 310,55	\$ 275,92	\$ 586,47	\$ 20.383,18
14	\$ 20.383,18	\$ 586,47	\$ 314,69	\$ 271,78	\$ 586,47	\$ 20.068,49
15	\$ 20.068,49	\$ 586,47	\$ 318,89	\$ 267,58	\$ 586,47	\$ 19.749,60
16	\$ 19.749,60	\$ 586,47	\$ 323,14	\$ 263,33	\$ 586,47	\$ 19.426,46
17	\$ 19.426,46	\$ 586,47	\$ 327,45	\$ 259,02	\$ 586,47	\$ 19.099,02
18	\$ 19.099,02	\$ 586,47	\$ 331,81	\$ 254,65	\$ 586,47	\$ 18.767,20
19	\$ 18.767,20	\$ 586,47	\$ 336,24	\$ 250,23	\$ 586,47	\$ 18.430,97
20	\$ 18.430,97	\$ 586,47	\$ 340,72	\$ 245,75	\$ 586,47	\$ 18.090,25
21	\$ 18.090,25	\$ 586,47	\$ 345,26	\$ 241,20	\$ 586,47	\$ 17.744,98
22	\$ 17.744,98	\$ 586,47	\$ 349,87	\$ 236,60	\$ 586,47	\$ 17.395,12
23	\$ 17.395,12	\$ 586,47	\$ 354,53	\$ 231,93	\$ 586,47	\$ 17.040,59
24	\$ 17.040,59	\$ 586,47	\$ 359,26	\$ 227,21	\$ 586,47	\$ 16.681,33
25	\$ 16.681,33	\$ 586,47	\$ 364,05	\$ 222,42	\$ 586,47	\$ 16.317,28
26	\$ 16.317,28	\$ 586,47	\$ 368,90	\$ 217,56	\$ 586,47	\$ 15.948,38
27	\$ 15.948,38	\$ 586,47	\$ 373,82	\$ 212,65	\$ 586,47	\$ 15.574,56
28	\$ 15.574,56	\$ 586,47	\$ 378,81	\$ 207,66	\$ 586,47	\$ 15.195,75
29	\$ 15.195,75	\$ 586,47	\$ 383,86	\$ 202,61	\$ 586,47	\$ 14.811,90
30	\$ 14.811,90	\$ 586,47	\$ 388,97	\$ 197,49	\$ 586,47	\$ 14.422,92
31	\$ 14.422,92	\$ 586,47	\$ 394,16	\$ 192,31	\$ 586,47	\$ 14.028,76
32	\$ 14.028,76	\$ 586,47	\$ 399,42	\$ 187,05	\$ 586,47	\$ 13.629,35
33	\$ 13.629,35	\$ 586,47	\$ 404,74	\$ 181,72	\$ 586,47	\$ 13.224,60
34	\$ 13.224,60	\$ 586,47	\$ 410,14	\$ 176,33	\$ 586,47	\$ 12.814,47
35	\$ 12.814,47	\$ 586,47	\$ 415,61	\$ 170,86	\$ 586,47	\$ 12.398,86
36	\$ 12.398,86	\$ 586,47	\$ 421,15	\$ 165,32	\$ 586,47	\$ 11.977,71
37	\$ 11.977,71	\$ 586,47	\$ 426,76	\$ 159,70	\$ 586,47	\$ 11.550,95
38	\$ 11.550,95	\$ 586,47	\$ 432,45	\$ 154,01	\$ 586,47	\$ 11.118,49
39	\$ 11.118,49	\$ 586,47	\$ 438,22	\$ 148,25	\$ 586,47	\$ 10.680,28
40	\$ 10.680,28	\$ 586,47	\$ 444,06	\$ 142,40	\$ 586,47	\$ 10.236,21
41	\$ 10.236,21	\$ 586,47	\$ 449,98	\$ 136,48	\$ 586,47	\$ 9.786,23
42	\$ 9.786,23	\$ 586,47	\$ 455,98	\$ 130,48	\$ 586,47	\$ 9.330,25
43	\$ 9.330,25	\$ 586,47	\$ 462,06	\$ 124,40	\$ 586,47	\$ 8.868,18
44	\$ 8.868,18	\$ 586,47	\$ 468,22	\$ 118,24	\$ 586,47	\$ 8.399,96
45	\$ 8.399,96	\$ 586,47	\$ 474,47	\$ 112,00	\$ 586,47	\$ 7.925,49
46	\$ 7.925,49	\$ 586,47	\$ 480,79	\$ 105,67	\$ 586,47	\$ 7.444,70
47	\$ 7.444,70	\$ 586,47	\$ 487,20	\$ 99,26	\$ 586,47	\$ 6.957,50
48	\$ 6.957,50	\$ 586,47	\$ 493,70	\$ 92,77	\$ 586,47	\$ 6.463,80
49	\$ 6.463,80	\$ 586,47	\$ 500,28	\$ 86,18	\$ 586,47	\$ 5.963,52
50	\$ 5.963,52	\$ 586,47	\$ 506,95	\$ 79,51	\$ 586,47	\$ 5.456,56
51	\$ 5.456,56	\$ 586,47	\$ 513,71	\$ 72,75	\$ 586,47	\$ 4.942,85
52	\$ 4.942,85	\$ 586,47	\$ 520,56	\$ 65,90	\$ 586,47	\$ 4.422,29
53	\$ 4.422,29	\$ 586,47	\$ 527,50	\$ 58,96	\$ 586,47	\$ 3.894,79
54	\$ 3.894,79	\$ 586,47	\$ 534,54	\$ 51,93	\$ 586,47	\$ 3.360,25
55	\$ 3.360,25	\$ 586,47	\$ 541,66	\$ 44,80	\$ 586,47	\$ 2.818,59
56	\$ 2.818,59	\$ 586,47	\$ 548,88	\$ 37,58	\$ 586,47	\$ 2.269,71
57	\$ 2.269,71	\$ 586,47	\$ 556,20	\$ 30,26	\$ 586,47	\$ 1.713,50
58	\$ 1.713,50	\$ 586,47	\$ 563,62	\$ 22,85	\$ 586,47	\$ 1.149,88
59	\$ 1.149,88	\$ 586,47	\$ 571,13	\$ 15,33	\$ 586,47	\$ 578,75
60	\$ 578,75	\$ 586,47	\$ 578,75	\$ 7,72	\$ 586,47	\$ 0,00

Anexo A-3.- Costos indirectos

COSTOS INDIRECTOS				
Costos indirectos Panadería				
Unidades	Descripción	Cantidad	Precio Total	Precio Total
Paq. x 1000	Funda alar grande	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Paq. x 100	Funda papel baguette con logo	100	\$ 3,25	\$ 325,00
Paq. x 100	Funda de papel Grande con logo	100	\$ 3,00	\$ 300,00
Paq. x 100	Funda papel pequeña sin logo	100	\$ 1,25	\$ 125,00
Total, costos indirectos panadería				\$ 775,00
Costos indirectos Pastelería				
Unidades	Descripción	Cantidad	Precio Total	Precio Total
Unidad	Base torta rectangular	500	\$ 0,25	\$ 125,00
Unidad	Base torta redonda 20 CM	500	\$ 0,15	\$ 75,95
Unidad	Blonda redonda 20-22 CM	100	\$ 0,11	\$ 11,00
Unidad	Caja pastel N1 28X26	1000	\$ 0,26	\$ 260,00
Unidad	Velas números surtido	100	\$ 0,45	\$ 44,64
Unidad	Velas placa surtida - cumpleaños	50	\$ 0,75	\$ 37,50
Total, costos indirecto pastelería				\$ 471,95
Costos indirectos Cafetería				
Unidades	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Unidad	Copa Veneciana 5 oz	1000	\$ 0,15	\$ 153,33
Paq. x 100	Vaso para café 16 oz	10	\$ 1,80	\$ 18,00
Paq. x 100	Vaso para café 7 oz	10	\$ 0,05	\$ 0,52
Paq. x 100	Vaso para jugo con tapa 16 Oz	1000	\$ 0,05	\$ 48,40
Paq. x 100	Vaso para jugo con tapa 22 Oz	1000	\$ 0,09	\$ 85,20
Paq. x 25	Cuchara plástica grande	1000	\$ 0,02	\$ 17,27
Paq. x 25	Cuchara plástica pequeña	1000	\$ 0,02	\$ 15,06
Paq. X 4	Servilleta paquete	50	\$ 0,54	\$ 26,97
Total, costos indirectos pastelería				\$ 364,75

TOTAL, COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.611,70
--------------------------	-------------

Anexo A-4.- Inventario de materia prima

Materia Prima Panadería				
Unidades	Descripción	Cantidad	Precio Total	Precio Total
Litro	Aceite vegetal bidón 10 Litros	1,00	\$ 14,00	\$ 14,00
Kg	Aceituna V. S/H	0,50	\$ 9,18	\$ 4,59
Kg	Ajonjolí blanco	1,00	\$ 3,02	\$ 3,02
Kg	Ajonjolí negro	0,50	\$ 20,00	\$ 10,00
qq	Azúcar	5,00	\$ 37,00	\$ 185,00
Kg	Azúcar micro impalpable	5,00	\$ 2,13	\$ 10,67
qq	Harina integral	1,00	\$ 25,00	\$ 25,00
qq	Harina trigo	10,00	\$ 15,00	\$ 150,00
Kg	Leche en polvo	5,00	\$ 5,80	\$ 29,00
Litro	Leche entera	20,00	\$ 0,75	\$ 15,00
Kg	Levadura fresca	15,00	\$ 4,92	\$ 73,80
Kg	Manteca vegetal (mantepan-pan rico)	50,00	\$ 1,51	\$ 75,26
Kg	Margarina industrial-cremapan	50,00	\$ 1,66	\$ 83,04
Kg	Queso fresco	5,00	\$ 5,22	\$ 26,09
Kg	Remolacha	5,00	\$ 0,48	\$ 2,40
Kg	Sal crisal	100,00	\$ 0,37	\$ 37,00
Total materia prima panadería				\$ 779,87

Materia Prima Pastelería				
Unidades	Descripción	Cantidad	Precio Total	Precio Total
Kg	Cobertura 58%	3,00	\$ 9,68	\$ 29,04
Kg	Cobertura 65%	3,00	\$ 12,50	\$ 37,50
Kg	Cobertura 71%	3,00	\$ 10,32	\$ 30,95
Kg	Cobertura blanca	3,00	\$ 12,32	\$ 36,96
Kg	Coco rallado	1,00	\$ 9,92	\$ 9,92
Litro	Colorante vegetal mix (liquido)	0,20	\$ 39,53	\$ 7,91
Kg	Crema chantilly	1,00	\$ 16,21	\$ 16,21
Litro	Crema leche	15,00	\$ 2,92	\$ 43,85
Litro	Esencia vainilla blanca	2,00	\$ 8,00	\$ 16,00
Kg	Frambuesa	5,00	\$ 13,89	\$ 69,44
Kg	Frutilla	5,00	\$ 3,34	\$ 16,70
Kg	Frutipan	3,00	\$ 10,53	\$ 31,58
Kg	Gelatina s/sabor	1,00	\$ 13,12	\$ 13,12
Kg	Glucosa	2,00	\$ 2,00	\$ 4,00

Kg	Grajeas	1,00	\$ 3,71	\$ 3,71
Kg	Lady fruit	5,00	\$ 6,36	\$ 31,78
Kg	Maracuyá	5,00	\$ 1,16	\$ 5,80
Kg	Mora decoración	2,00	\$ 6,00	\$ 12,00
Kg	Vaina de vainilla	0,05	\$ 500,00	\$ 25,00
Kg	Bicarbonato de sodio	4,00	\$ 5,58	\$ 22,34
Litro	Chantipack	5,00	\$ 4,35	\$ 21,75
Kg	Polvo hornear	5,00	\$ 3,49	\$ 17,45
Total materia prima pastelería				\$ 512,00

Materia prima cafetería

Unidades	Descripción	Cantidad	Precio Total	Precio Total
Kg	Nescafe tradición	5,00	\$ 36,27	\$ 181,37
Kg	Te horchata	5,00	\$ 0,73	\$ 3,65
Kg	Canela rama	1,00	\$ 19,70	\$ 19,70
Kg	Cedrón	1,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Kg	Flor Jamaica	1,00	\$ 18,00	\$ 18,00
Kg	Naranja nacional	10,00	\$ 0,60	\$ 5,99
Kg	Pulpa frambuesa	5,00	\$ 6,22	\$ 31,10
Kg	Pulpa frutilla	5,00	\$ 2,65	\$ 13,25
Kg	Pulpa guayaba	5,00	\$ 1,67	\$ 8,35
Kg	Pulpa maracuyá	5,00	\$ 3,31	\$ 16,55
Kg	Pulpa mora	5,00	\$ 2,87	\$ 14,35
Total materia prima cafetería				\$ 315,31

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Freddy Bolívar Almachi Toaquiza, con C.C: # 1714668207 autor del trabajo de titulación: *Plan de negocio para la creación de la panadería y cafetería "Croissant" en el barrio San Francisco del Tejar cantón Ibarra Provincia de Imbabura* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de Septiembre del 2020

Nombre: Freddy Bolívar Almachi Toaquiza

C.C: 1714668207

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocio para la creación de la panadería y cafetería "Croissant" en el barrio San Francisco del Tejar cantón Ibarra provincia de Imbabura.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Almachi Toaquiza, Freddy Bolívar		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Sopó Montero, Gerson Rosenberg		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	08 de Septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	115
ÁREAS TEMÁTICAS:	Emprendimiento		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Nutrición, pan, nutrientes, vitaminas, minerales		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Uno de los productos infaltables en la mesa de los hogares es el pan ya que es un producto de bajo recurso y de fácil adquisición; sin embargo, en la actualidad los consumidores buscar un producto más saludables con precios cómodos. En el barrio de San Francisco del Tejar se ha detectado la falta de una panadería y cafetería donde ofrezca variedad de productos de panificación que satisfaga las necesidades del consumidor del sector. Con el fin de cubrir la necesidad del sector se ha elaborado un plan de negocios para la creación de una panadería y cafetería en el barrio San Francisco del Tejar; primero se parte del estudio de mercado a través de una encuesta con el fin de determinar el entorno al que va ser dirigido y las necesidades. Dentro de este estudio se determinó que la muestra encuestada existe un 89,6% que está de acuerdo que en el sector exista una panadería y cafetería, el 38,4% de la muestra está conformada por una familia de hasta tres personas. Con estos resultados se sabe a qué sector la panadería estará enfocada y poder definir recetas, volumen de producción, plan de marketing, estructura administrativa y financiera adecuada para la operación de la panadería y cafetería.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0996503630	E-mail: freddy.almachi@cu.ucsg.edu.ec / freddydli_2007@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	