



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA:**

Plan de Negocios para la introducción y comercialización de  
productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A.  
en canales de farmacias, con soporte de un sistema  
integrado, en la ciudad de Guayaquil  
para el período 2018.

**AUTORES:**

Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana; Ávila Mera, Mariana Susana

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR:**

Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero Mgs

Guayaquil, Ecuador

13 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana; Ávila Mera, Mariana Susana, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

#### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero Mgs**

#### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Lic. Salazar Santander, Janett Maria Mgs**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

#### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana; Ávila Mera, Mariana Susana**

#### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el período 2018 previo a la obtención del título Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

#### **LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

**Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana    Ávila Mera, Mariana Susana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana; Ávila Mera, Mariana Susana**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el período 2018**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

### **LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana    Ávila Mera, Mariana Susana

# URKUND

**URKUND** Mariela Sempertegui Cali (mariela.sempertegui.cali)

Documento: [TESIS-FINAL-AGUIRRE-AVILA.pdf.pdf](#) (D:30390468)  
Presentado 2017-09-05 16:10 (-05:00)  
Presentado por felix.sanandres@urpepi.com  
Recibido mariela.sempertegui.calg@analysis.orkund.com  
Mensaje: [TESIS AGUIRRE AVILA\\_Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">tesis.18.02.2015 final.imprimir.docx</a>
	<a href="#">ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA INNOVACAKE.docx</a>
	<a href="http://www.losnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?id=245&amp;n">http://www.losnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?id=245&amp;n</a>
Fuentes alternativas	
	<a href="#">CONCEPTO PLAN DE NEGOCIOS REVISADO POR ING.MARZO 2015-1.docx</a>
	<a href="#">ESTUDIO-DE-FACTIBILIDAD-PARA-INNOVACAKE.docx</a>

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS TEMA: Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALL S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2018.

AUTORES: Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana, Ávila Mera, Mariana Susana Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR: Ing. San Andrés Samaniego, Félix

33% #1 Activo

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / tesis.18.02.2015 final im... 33%

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING CERTIFICACIÓN  
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Jean Carlos Juca Astudillo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing, TUTOR  
Ing. Sabrina Rojas Dávila, Mgs. DIRECTOR DE LA CARRERA  
Lcda. Patricia Torres Fuentes Guayaquil, a los 4 del mes de febrero del año 2015

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Nosotras, Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana, Ávila Mera, Mariana Susana DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación, Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALL S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2018, previo

a la obtención del título Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyos fuentes se incorporan en las referencias bibliográficas. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por la fuerza que me ha dado para continuar a pesar de todas las adversidades durante mi vida, a no decaerme y seguir en pie para prepararme cada día, y enseñarme que después de cada tormenta viene la calma, quiero agradecerle a mi mamá Nine Judith Cárdenas Villavicencio y a mi Padre de mi alma el Abogado Carlos Leonel Aguirre Antepara porque él fue el motor para que estudiara con su aprendizaje y sus consejos me supo guiar hacia donde yo quería llegar, a mi pilar, mi princesa Ariana Judith Chavarría Aguirre porque por ella son mis sacrificios y demostrarle que siempre vale la pena la preparación tanto en lo espiritual como en lo laboral y en todo lo que se emprenda en la vida para ser cada día mejor ser humano.

A Rubén Chavarría Haz por el apoyo incondicional con mi hija, por cuidarla mientras dedicaba mi tiempo a mis estudios.

A mi hermano Carlos Andrés Aguirre Cárdenas, su esposa y mis sobrinos por decirme que estudie y que siga adelante en lo que me propongo.

También quiero agradecer a María José Ramírez por la ayuda brindada para que este proyecto se lleve a cabo, a mi Tutor el Ingeniero Félix San Andrés que con su dedicación y apoyo ha hecho que pongamos nuestro mayor esfuerzo en lo que hacemos con sus consejos y su guía.

También quiero agradecer a mi Jefe el Dr. Ivole Zurita Zambrano, Registrador de la Propiedad de Guayaquil, y a mi Jefa Abogada Yisel Coello Troya, por apoyarme en los permisos en mis estudios para poder prepararme profesionalmente.

Por último, agradezco a todos mis profesores, por sus enseñanzas durante estos años de aprendizaje y a mis compañeros porque de ellos aprendí de sus experiencias laborales.

**Karla Aguirre Cárdenas.**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mi Padre Celestial por permitirme culminar mi carrera, no ha sido fácil el camino, pero con su inmenso amor he podido alcanzar mi meta.

A mis hermanas Mónica y Ángela por su amor incondicional.

Al Ing. Félix San Andrés por sus sabios consejos, dedicación y guía para la culminación de este proyecto.

De manera especial al Señor José Meza Castro persona importante, de total apoyo en mi vida que ha sabido llenar mi corazón de alegría.

**Susana Ávila Mera**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios mi Padre que desde niña me ha acompañado en mi caminar, por abrazarme en mis momentos de alegría y de dolor y no soltarme y sentir que está a mi lado, a mi ángel de mi alma mi padre, a mi madre y a mi princesa de mi vida mi hija Ariana Chavarría Aguirre mi motor para despertar y ver que la vida es un aprendizaje y que contigo todo es más fácil por hacerme tan feliz mi hija adorada.

**Karla Aguirre Cárdenas**



## **DEDICATORIA**

Al todo poderoso mi Padre Celestial que ha estado conmigo en todo momento, guiándome en mi camino.

A mi eterno amor mi hijo Daniel Mejía Ávila mi fortaleza, la persona que hace que mis momentos difíciles se conviertan en momentos mejores.

A esa mujer que siempre me llenó de orgullo y que amaré siempre, gran parte de mi vida se la debo a ella, recuerdo su mirada llena de ternura, aunque no esté ahora en este mundo siento su presencia mi madre la Señora Mariana Mera Andrade.

**Susana Ávila Mera**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**LIC. JANETT SALAZAR SANTANDER, MGS  
DIRECTORA DE CARRERA**

F. \_\_\_\_\_

**LIC MAGALY GARCÉS SILVA, MSC  
COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN**

F. \_\_\_\_\_

**ING. WALTER CESAR ANDRADE VITERI  
OPONENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**ING FELIX HOMERO, SAN ANDRES SAMANIEGO, MGS**  
**TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
DEDICATORIA.....	IX
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES .....	XI
CALIFICACIÓN .....	XI
ÍNDICE GENERAL .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIX
ABSTRACT .....	XXII
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	8
1.1. Actividad de la empresa.....	8
1.2. Misión, visión.....	13
1.3. Descripción del producto o servicio .....	13
CAPÍTULO II.....	20
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	20
2.1 Población, muestra .....	20
2.2 Selección del método muestral .....	21
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	22
2.4. Presentación de los resultados .....	22
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	33
2.6. Análisis externo.....	34
2.6.1 Análisis PESTA.....	34
2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado .....	42
2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	43
2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global .....	49

2.6.5 Mercado meta .....	51
2.6.6 Perfil del consumidor .....	52
2.7. Análisis interno.....	52
2.7.1. Cadena de valor .....	53
2.7.2. Benchmarking.....	57
2.8. Diagnóstico .....	60
2.8.1 Análisis FODA matemático .....	60
2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff .....	63
2.8.4 Mapa estratégico de objetivos .....	65
2.8.5. Conclusiones .....	66
CAPÍTULO III.....	68
PLAN ESTRATEGICO .....	68
3.1. Objetivos Comerciales .....	68
3.2. Plan comercial y de marketing.....	69
3.2.1. Estrategias de ventas .....	69
3.3. Función de la Dirección de Ventas .....	69
3.4. Organización de la Estructura de Ventas.....	70
3.5. Previsiones y cuotas de venta .....	71
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones .....	71
3.5.2. Procedimiento para las provisiones.....	72
3.5.3. Métodos de previsión de ventas .....	74
3.5.4. Cuotas de venta.....	75
3.5.5. Método de Krisp.....	75
3.5.6. Presupuestos de Ventas.....	76
3.6 Organización del territorio y de las rutas.....	78
3.6.1. Establecimiento de los territorios .....	78
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.....	79
3.6.3. Construcción de rutas.....	80
3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta.....	81
3.7. Realización de las Estrategias de Venta.....	82
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación .....	82
3.8. Remuneración de los vendedores .....	84
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos .....	84

3.8.2. Primas y otros incentivos similares.....	84
3.8.3. Sistemas mixtos.....	84
3.8.4. Sistemas colectivos .....	84
3.8.5. Gastos de viaje .....	84
3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor .....	85
3.9. Control de ventas y de vendedores .....	85
3.9.1. Control del volumen de ventas .....	85
3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta .....	86
3.9.3. Evaluación de vendedores .....	86
3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas .....	88
3.10. Ventas especiales .....	89
3.11. Marketing mix.....	89
3.11.1. Producto .....	89
3.11.2. Precio.....	93
3.11.3 Plaza.....	94
3.11.4. Promoción.....	95
CAPITULO IV .....	98
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	98
4.1 Hipótesis de partida .....	98
4.1.1 Capital inicial.....	98
4.1.2 Política de financiamiento.....	99
4.1.3 Costo de Capital .....	100
4.1.4 Impuestos .....	100
4.2 Presupuesto de Ingresos .....	101
4.2.1 Volúmenes.....	101
4.2.2 Precios.....	103
4.2.3 Ventas esperadas.....	103
4.3 Presupuesto de Costos.....	105
4.3.1 Materia Prima .....	105
4.3.2 Mano de Obra Directa .....	107
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación .....	110
4.3.4 Costos esperados.....	112
4.4 Análisis de Punto de Equilibrio.....	114
4.5 Presupuesto de Gastos.....	114

4.6 Factibilidad financiera .....	116
4.6.1 Análisis de ratios.....	116
4.6.2 Valoración del plan de negocios.....	117
4.6.3 Análisis de sensibilidad.....	118
4.7. Sistema de control .....	119
4.7.1. Cuadro de mando integral .....	119
4.7.2. Planes de contingencia.....	120
CAPÍTULO V .....	122
RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	122
5.1. Base Legal .....	122
5.2. Medio Ambiente .....	123
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir .....	124
5.4. Política de responsabilidad corporativa .....	124
CONCLUSIONES.....	125
REFERENCIAS.....	127
GLOSARIO.....	129
ANEXOS .....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Facturación del sector de Panadería y Pastelería 2016 .....	9
Tabla 2 Farmacias escogidas por la Cadena PHARMACY'S/ Grupo Difare .14	
Tabla 3 Encuestados por sector.....	21
Tabla 4 Sector de residencia.....	22
Tabla 5 Frecuencia mensual de eventos sociales .....	23
Tabla 6 Punto de compra de alimentos para eventos sociales.....	24
Tabla 7 Productos adquiridos en farmacias .....	25
Tabla 8 Atributo percibido al ingresar a farmacia.....	26
Tabla 9 Segmento que debe expandirse en autoservicios .....	27
Tabla 10 Beneficios del proveedor de alimentos .....	28
Tabla 11 Frecuencia de visita a farmacia.....	29
Tabla 12 Mejoría con canal de comunicación virtual .....	30
Tabla 13 Beneficios complementarios .....	31
Tabla 14 Escala económica en compra de panadería y pastelería .....	32
Tabla 15 Inflación mensual .....	37
Tabla 16 Desempleo mensual.....	37
Tabla 17 Matriz PESTA.....	41
Tabla 18 Matriz de grupos estratégico .....	43
Tabla 19 Análisis Pasteles y Compañías .....	47
Tabla 20 Análisis Adriana.....	48
Tabla 21 Detalle de la estimación del mercado .....	51
Tabla 22 Perfil del consumidor .....	52
Tabla 23 Benchmarking .....	59
Tabla 24 Matriz EFI .....	60
Tabla 25 Matriz EFE.....	61
Tabla 26 CAME .....	62
Tabla 27 Matriz ANSOFF .....	63
Tabla 28 Objetivos Operaciones en base a SMART.....	69
Tabla 29 Crecimiento estimado de Ventas .....	72
Tabla 30 Proyección en puntos de venta .....	72
Tabla 31 Previsión por autoservicio .....	73



Tabla 32 Venta por sector de autoservicio .....	73
Tabla 33 Venta por sector virtual y percha.....	74
Tabla 34 Previsión de ventas por sector en cantidad y dólares .....	74
Tabla 35 Cuota de venta por autoservicio.....	75
Tabla 36 Método Krisp .....	76
Tabla 37 Presupuesto de Ventas .....	76
Tabla 38 Precio de productos .....	77
Tabla 39 Proyección de venta mensual 2018 en dólares .....	77
Tabla 40 Proyección de venta anual 2018 a 2022 .....	78
Tabla 41 Establecimiento de territorios .....	79
Tabla 42 Visita por autoservicio .....	80
Tabla 43 Gestión rentable y no rentable .....	82
Tabla 44 Gestión de venta .....	83
Tabla 45 Tiempo requerido al mes.....	83
Tabla 46 Estimación de control de ventas .....	85
Tabla 47 Controles adicionales para ejecutivo de cuenta.....	86
Tabla 48 Evaluación de ejecutivo de cuenta.....	87
Tabla 49 Productos de pastelería y repostería .....	90
Tabla 50 Precio de Venta al Público .....	93
Tabla 51 Puntos de autoservicio Pharmacy's .....	94
Tabla 52 Presupuesto de promoción .....	97
Tabla 53 Capital Inicial .....	99
Tabla 54 Política de financiamiento .....	100
Tabla 55 Costo de capital.....	100
Tabla 56 Cantidad de venta panadería .....	101
Tabla 57 Cantidad de venta pastelería .....	102
Tabla 58 Cantidad de venta repostería .....	102
Tabla 59 Precio por producto .....	103
Tabla 60 Ventas esperadas en panadería .....	104
Tabla 61 Ventas esperadas en pastelería.....	104
Tabla 62 Ventas esperadas en repostería .....	105
Tabla 63 Materia prima torta .....	105
Tabla 64 Materia prima bocadito de sal sandwiches.....	106
Tabla 65 Materia prima bocadito de sal pasteles .....	106

Tabla 66 Materia prima bocadito de dulce bolita de coco .....	107
Tabla 67 Materia prima bocadito de dulce alfajores.....	107
Tabla 68 Mano de obra directa tortas .....	108
Tabla 69 Mano de obra directa bocadito sal sandwiches.....	108
Tabla 70 Mano de obra directa bocadito de sal pasteles.....	109
Tabla 71 Mano de obra directa bocadito de dulce bolitas de coco .....	109
Tabla 72 Mano de obra directa bocadito de dulce alfajores.....	110
Tabla 73 Costos indirectos de fabricación tortas .....	110
Tabla 74 Costos indirectos de fabricación bocadito de sal sánduches.....	111
Tabla 75 Costos indirectos de fabricación bocadito de sal pasteles.....	111
Tabla 76 Costos indirectos de fabricación bocadito de dulce bolitas de coco ..	111
Tabla 77 Costos indirectos de fabricación bocadito de dulce alfajores.....	112
Tabla 78 Costos esperados panadería .....	112
Tabla 79 Costos esperados pastelería.....	113
Tabla 80 Costos esperados repostería .....	113
Tabla 81 Variables del punto de equilibrio .....	114
Tabla 82 Punto de equilibrio.....	114
Tabla 83 Detalle de gastos administrativos.....	115
Tabla 84 Detalle de gastos de ventas .....	115
Tabla 85 Ratios financieros de solvencia.....	116
Tabla 86 Índice de apalancamiento y rentabilidad .....	116
Tabla 87 Índice de ROA y ROE .....	117
Tabla 88 Índice de crecimiento de ventas y utilidad.....	117
Tabla 89 Valoración del proyecto .....	118
Tabla 90 Escenario optimista .....	118
Tabla 91 Escenario pesimista .....	119
Tabla 92 Cuadro de mando integral.....	120
Tabla 93 Plan de contingencia .....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación por empresa en la facturación del sector de Panadería y Pastelería 2016.Tomado de Superintendencia de Compañías.....	9
Figura 2. Gama de productos panaderos y pasteleros a ofrecerse .....	10
Figura 3. Panes de mostrador.....	10
Figura 4. Panes empacados .....	11
Figura 5. Tortas .....	11
Figura 6. Bocaditos de sal y dulce .....	12
Figura 7. Pasteles y empanadas.....	12
Figura 8. Autoservicios Pharmacys.....	15
Figura 9. Perchas PANADERIA CALIFORNIA.....	16
Figura 10. Formulario de registro .....	16
Figura 11. Envío de correos a clientes – Email marketing.....	17
Figura 12. Modelo propuesto – Nuevo servicio.....	18
Figura 13. Uso de plataforma virtual .....	18
Figura 14. Proceso del servicio .....	19
Figura 15. Fórmula de muestra infinita.....	20
Figura 16. Sector de residencia .....	22
Figura 17. Frecuencia mensual de eventos sociales .....	23
Figura 18. Punto de compra de alimentos para eventos sociales.....	24
Figura 19. Productos adquiridos en farmacias.....	25
Figura 20. Atributo percibido al ingresar a farmacia.....	26
Figura 21. Segmento que debe expandirse en autoservicios .....	27
Figura 22. Beneficios del proveedor de alimentos .....	28
Figura 23. Frecuencia de visita a farmacia .....	29
Figura 24. Mejoría con canal de comunicación virtual .....	30
Figura 25. Beneficios complementarios .....	31
Figura 26. Escala económica en compra de panadería y pastelería .....	32
Figura 27. TIC en empresas Tomado de Indicadores estadística por Observatorio MINTEL (2015) .....	39
Figura 28. Escala de la competencia por ingresos anuales.....	44
Figura 29. Cinco fuerzas de Porter .....	45

Figura 30. Ubicación de Pasteles y Compañías y Adriana .....	49
Figura 31. Estimación del mercado potencial y la demanda global. ....	51
Figura 32. Cadena de valor.....	53
Figura 33. Curva del producto.....	64
Figura 34. Mapa estratégico de los objetivos.....	66
Figura 35. Función de Dirección de Ventas .....	70
Figura 36. Organización de Estructura de Ventas .....	71
Figura 37. AIDA ejecutivo de cuenta.....	80
Figura 38. Cuadro de mando de Gerente Comercial .....	88
Figura 39. Presentación de productos de perchas.....	90
Figura 40. Producto virtual en perchas .....	92
Figura 41. Pantalla de pedido virtual.....	92
Figura 42. Autoservicios seleccionados Pharmacys .....	94
Figura 43. Uso de pantalla virtual.....	95
Figura 44. Folletos de campaña de uso virtual .....	96
Figura 45. Publicidad móvil .....	96

## RESUMEN

Se propone mediante el presente plan de negocio que PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A. incursione en las ventas virtuales por medio de alianzas estratégicas con PHARMACYS, incorporando perchas en donde se expendan los productos de panadería y a su vez el cliente pueda adquirir de forma virtual los de pastelería y repostería para eventos sociales. En el desarrollo del contenido de la propuesta, se enfatiza el interés de los clientes en la adquisición y entrega a domicilio de forma rápida y práctica, para tal efecto, se elaboró el análisis de mercado por medio de diversas herramientas que además de conocer el interés del público, se describen los factores que giran alrededor del estudio. Se establecieron estrategias comerciales a seguir para cumplir con el cometido de incrementar las ventas en un cinco por ciento de esta nueva línea de comercialización a las que tradicionalmente efectúa PANCALI S.A., es así, que al llegar al estudio financiero se evidencia la viabilidad del mismo, contribuyendo para los intereses económicos de los propietarios en incrementar los ingresos, generar rendimientos atractivos y tener un nuevo mercado, beneficiando de esta forma a la sociedad proporcionando directamente los productos de elaboración nacional que PANCALI S.A. ofrece la ciudad.

***Palabras Claves:* PANADERÍA, REPOSTERÍA, PASTELERÍA, VIRTUAL, PERCHAS, AUTOSERVICIOS**

## **ABSTRACT**

It is proposed through this business plan that PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A. incursione in virtual sales through strategic alliances with PHARMACYS, incorporating hangers where the bakery products are sold and in turn the customer can acquire in a virtual way those of pastry and confectionery for social events. In the development of the content of the proposal, the interest of customers in the acquisition and home delivery is emphasized in a fast and practical way, for that purpose, the market analysis was elaborated through several tools that besides knowing the interest of the public, the factors that revolve around the study are described. Commercial strategies were set to follow to fulfill the mission of increasing sales in five percent of this new marketing line traditionally carried out by PANCALI SA, so that when it reaches the financial study it is evident the viability of the same, contributing to the economic interests of the owners in increasing revenues, generate attractive yields and have a new market, thus benefiting society by directly providing the products of domestic processing that PANCALI SA offers the city.

***Keywords:* PASTRIES, BAKERY, CAKE SHOP, VIRTUAL, PERCH, SELF-SERVICE**

## INTRODUCCIÓN

PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, es una empresa ecuatoriana cuya principal actividad es la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería con los más altos estándares de calidad, cuidando en todo momento el prestigio alcanzado a lo largo de los años de servicio (PANCALI S.A, 2017).

En vista de los constantes cambios del mercado, las empresas con visión desarrollan acciones para promover el crecimiento de la organización. En este contexto, Panadería California, líder en el sector industrial de fabricación de pan, pasteles y pastas; con la décima posición de su sector en el Ranking Empresarial se enfrenta al análisis y transformación de sus procesos a fin de mantener su calidad (Revista EKOS, 2016).

PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A., es un negocio tradicional dentro de la urbe porteña, que a través de sus líneas de productos entre los que destacan tortas, panes, rosquitas y demás, han logrado un posicionamiento importante en los consumidores guayaquileños y de otras localidades. Sin embargo, un problema que se ha identificado radica en que sus productos actualmente se comercializan solo a través de los establecimientos propios, lo cual es un aspecto limitante, considerando que actualmente otras empresas que ofrecen productos similares están presentes en diversos canales comerciales como los autoservicios.

Tomando en consideración el problema identificado, los consumidores que acuden a los autoservicios se ven limitados a consumir los productos que se muestran exclusivamente en las perchas, dado que carecen de ofertas para elegir. También como aspecto económico se tiene que Panadería California experimentó una caída del 2% en sus ingresos, en vista de ello el esfuerzo por incrementar el volumen de venta debe ser innovador. Además, esta propuesta es importante ya que existen varios competidores que se

mantienen en cercanía con el mercado y que pueden absorber más cuota de mercado si Panadería California no crea nuevas estrategias.

Es por este motivo que se ha evidenciado una oportunidad de desarrollar un plan de negocio con el cual se estructure la introducción y comercialización de productos de la PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, en canales de autoservicio, a través de la venta física de productos de panadería y con un soporte de un sistema integrado de comercialización en la ciudad de Guayaquil; en el cual los clientes podrán seleccionar con la ayuda de una pantalla la variedad de productos que se encuentren en el catálogo de Panadería California, realizar el pedido y cancelar en caja para su posterior entrega a domicilio.

Como sistema de soporte integrado se identifica la oportunidad de aplicar una aplicación de índole visual y publicitaria bajo el cual sea posible registrar a los clientes y que estos a su vez tengan acceso al catálogo de productos, ofreciéndoles una oferta más variada de los productos pasteleros, con la oportunidad de entregar un producto personalizado en un período máximo de 24 horas en el domicilio del cliente, afianzando así la relación comercial con la empresa.

El plan de negocios que se presenta a continuación está integrado por una sección introductoria que destaca las razones y objetivos que persigue el negocio, además se presentan cinco capítulos que tratan lo siguiente:

En el capítulo I se reseña aspectos sobresalientes de la empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A como la actividad principal, su misión y el detalle del servicio a implementarse en este proyecto. En el capítulo II se presenta el estudio de mercado, se utilizaron herramientas de análisis situacional externo e interno de tal forma que validen las estrategias de comercialización a implementarse.

En el capítulo III se detalla el plan comercial, es decir la forma en la que se propone a Panadería California organizar y ejecutar las acciones de



marketing y ventas; todo lo anterior se recopila y calcula a través del análisis financiero del capítulo IV. Finalmente, el capítulo V muestra el compromiso legal y social de la empresa, siguiendo las normas de responsabilidad ambiental y políticas de bienestar nacional y corporativo.

## JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el Censo Nacional Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), en la ciudad de Guayaquil existen un total de 88,913 establecimientos, los cuales generan un total de \$35,507 millones de dólares en ventas anuales y aproximadamente 441,976 plazas de empleo directo. Estos establecimientos están distribuidos en tres categorías, según la actividad económica que realizan: el 57.4% corresponde a empresas comerciales que generan ventas anuales de \$16,568 millones; el 34.4% correspondiente a las empresas de servicio que facturan un total de \$9,106 millones; y el 8.2% de empresas de producción, las cuales facturan un total de \$9,317 millones.

En lo que respecta al sector de la producción, según los datos del censo el 25.6% corresponde a establecimientos que se dedican a la elaboración de productos de panadería y pastelería, es decir un total de 1,788 negocios que generan una facturación anual aproximada de \$120 millones de dólares por sector, y un promedio de \$67,330 de ventas anuales por panadería. Así mismo, en cuanto a los gastos operacionales del sector, de acuerdo al estudio realizado por el INEC (2010), las panaderías y pastelerías de la ciudad de Guayaquil registran inversiones por formación y capacitación \$10 millones anuales, \$2 millones anuales en investigación y desarrollo, y \$5 millones anuales en manejo de desecho; sin embargo, no se identifica una inversión significativa en publicidad para los negocios.

Por lo tanto, a través del presente proyecto se busca introducir los productos de la empresa Panadería California de forma física y a través de un sistema integrado que permita comercializar los productos en canales de autoservicios de la ciudad de Guayaquil; a través del cual se contribuya a solucionar los inconvenientes que se presentan al momento de adquirir productos de panadería y pastelería, considerando que al acercarse a los puntos de venta están limitados a adquirir los productos que se encuentran en

las perchas, lo que puede afectar a los niveles de satisfacción de los clientes y consecuentemente en el nivel de fidelización de los mismos.

El beneficio que aportará dicho servicio será la satisfacción del cliente e incrementar las ventas por este nuevo canal, en el cual además de comercializar de forma física los productos de la línea de panadería, se proporcionará a los clientes la facilidad de realizar la orden, el pago en efectivo o débito bancario y recibir dicho pedido en 24 horas en su domicilio. En este caso, con la puesta en marcha del servicio los clientes podrán realizar cualquier consulta referente a los distintos servicios que tiene la panadería, sino también le permitirá a la empresa recuperar espacios que creían perdidos y acceder a cambios visibles a corto plazo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Introducir los productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en cadenas de autoservicio que permitirán incrementar sus ventas anuales en un 5% a partir del período 2018.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar el o los canales de autoservicios donde se introducirá y comercializarán los productos durante el tercer trimestre del 2017.
2. Desarrollar un plan estratégico comercial y de mercadeo para el o los canales seleccionados de autoservicios, durante el último trimestre del 2017.
3. Valorar la viabilidad financiera del proyecto con las nuevas ventas en el o los canales de autoservicios seleccionados, para el tercer trimestre del 2017.
4. Implementar el plan de inversiones en el o los canales de autoservicios seleccionados en el último trimestre del 2017.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se desarrolla con base a la siguiente línea de investigación:

- Línea de Facultad #1: Tendencia de mercado de consumo final.
- Línea de Carrera #1: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la zona 5 en los últimos 5 años.

Se selecciona esta línea de investigación, debido al análisis sobre las tendencias del sector panadero en la ciudad de Guayaquil, que permitirá introducir los productos de la empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A de forma física y a través de un sistema integrado que permita comercializar los productos en canales de autoservicios de la ciudad de Guayaquil, con el apoyo de las Tic's.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Actividad de la empresa

La empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A., fue fundada en el año de 1941 en la ciudad de Guayaquil por el señor Carlos Alfredo Ramírez Tamayo, quien a través del tiempo desarrolló una gama de productos de panadería y pastelería con base a los más altos estándares de calidad; lo que le permitió establecer una imagen y prestigio para la empresa.

Así mismo, la amplia trayectoria que posee la empresa en el sector panadero le ha permitido adquirir reconocimiento y expandirse en el mercado. En la actualidad posee 57 establecimientos, con cobertura en diferentes sectores de la ciudad, ubicando: siete locales comerciales en el norte, quince en el norte periférico, diez en el centro, siete sures oeste y diez y ocho fuera de la ciudad; además, posee 25 camiones de distribución, una planta industrial, y una carga laboral de 600 empleados directos (PANCALI S.A, 2017).

Según la Superintendencia de Compañías, la empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, registra durante el año 2016 ventas anuales por aproximadamente 16.8 millones de dólares, lo que categoriza a la empresa como: GRANDE (nivel de facturación mayor a 5 millones de dólares); en comparación a las cinco cadenas con atributos similares a la de PANCALI S.A. genera el mayor nivel de facturación entre las mismas, según se detalla en el cuadro adjunto.

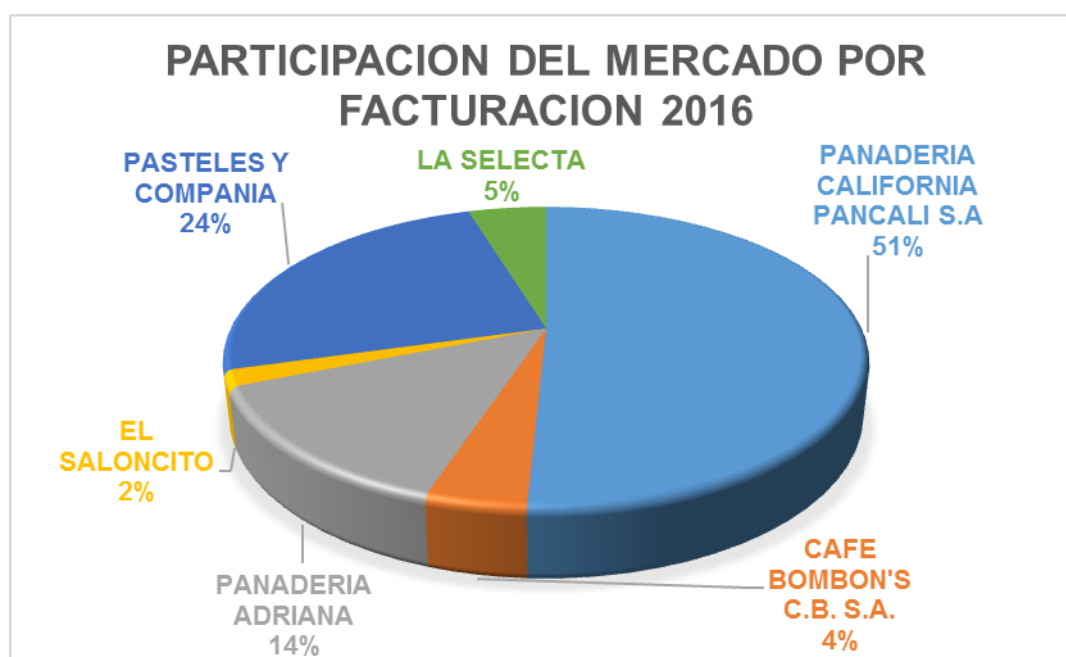
En la tabla a continuación se puede apreciar la facturación que efectuó el año pasado, posicionando a PANADERÍA CALIFORNIA PACALI S.A. en líder de las ventas, seguido de Pasteles y Compañías, y en tercer lugar Dulces y Pasteles, de esta manera se evidencia la brecha amplia que lleva en relación a sus siguientes competidores.

Tabla 1

*Facturación del sector de Panadería y Pastelería 2016*

<b>FACTURACIÓN 2016</b>	
PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A.	\$ 16,738,119.00
CAFE BOMBON'S C.B. S.A.	\$ 1,420,857.82
DULCES, PASTELES Y TORTAS RADU S.A (PANADERIA ADRIANA)	\$ 4,548,713.62
PASTELERIA EL SALONCITO DE CASTRO PATINO C LTDA	\$ 572,524.66
PASTELES Y COMPANIA	\$ 8,120,118.51
ALBENOS S.A. LA SELECTA	\$ 1,557,536.79

**Superintendencia de Compañías**



**Figura 1.** Participación por empresa en la facturación del sector de Panadería y Pastelería 2016. Tomado de Superintendencia de Compañías

Según la Revista Ekos Negocios – Agosto 2016, se posiciona a PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A en el número 941 entre las empresas de los diversos sectores de líneas de negocios existentes, en el sector panadero la ubica en el número 10 (Revista EKOS, 2016).

Entre los principales productos elaborados por PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, se encuentran: panes de mostrador, panes empacados, tortas enteras, tortas por porciones, bocaditos de sal, bocaditos de dulce, pastas dulces, pasteles y empanadas, los mismos que continuación se detallan según lo comercializado en su red de tiendas propias.



**Figura 2.** Gama de productos panaderos y pasteleros a ofrecerse



**Figura 3.** Panes de mostrador

# Panes empacados



Figura 4. Panes empacados

# Tortas



Figura 5. Tortas



# Bocaditos sal y dulce



BOCADITOS DE SAL & DULCE	
Caracol con Queso Crema	14u
Tartaleta con queso crema	14u
Dedos de Queso	14u
Bolos de Queso	14u
Empanadas de Carne	14u
Empanadas de Queso	14u
Pastel de Acelga	14u
Pastel de Carne	14u
Pastel de Chorizo	14u
Pastel de Queso	14u
Alfajores	14u
Caracoles de Manjar	14u
Tartaleta de Manjar	14u
Empanadas de Nuez	14u
Bolos de Nuez	14u
Rolapago de Manjar	14u
Frutillas	14u
Galletas con Mermelada	14u
Cocaditas	15u
Huevitos Faltriguera	15u
Suspiros	14u
Orejitas	18u
PRESENTACIONES: 50 Y 100 Unidades	

BOCADITOS GOURMET	
Bocaditos Arabes	
Bocaditos Brasileiros	
Yemitas	
PRESENTACIONES: 50 Y 100 Unidades	

LÍNEA GOURMET DE DULCE	
Caracol	
Pañuelo	
Canoa	
Herradura	
Mil hojas	
Orejas	
Donas	
Budin	
Rollito de manjar	
Alfajor con chocolate	
Alfajor con coco	

*endulza tu Vida*

Figura 6. Bocaditos de sal y dulce

# Pasteles y empanadas



<p><b>EMPANADA INTEGRAL DE QUESO</b></p>  <p>PESO APROX: 110 Gr</p>	<p><b>EMPANADA DE QUESO</b></p>  <p>PESO APROX: 60 Gr</p>	<p><b>PASTEL DE CARNE</b></p>  <p>PESO APROX: 160 Gr</p>	<p><b>PASTEL DE CHORIZO</b></p>  <p>PESO APROX: 160 Gr</p>
<p><b>EMPANADA DE CARNE</b></p>  <p>PESO APROX: 160 Gr</p>	<p><b>EMPANADA DE POLLO</b></p>  <p>PESO APROX: 160 Gr</p>		

*endulza tu Vida*

Figura 7. Pasteles y empanadas

## **1.2. Misión, visión**

### **Misión**

Deleitar a nuestros clientes con la elaboración de alimentos nutritivos con altos estándares de calidad, rentables e innovadores, manteniendo procesos artesanales con el talento de profesionales comprometidos para la satisfacción de nuestra comunidad (PANCALI S.A, 2016).

### **Visión**

Ser una marca altamente competitiva y consolidar el progreso mantenido durante más de siete décadas con innovación constante en nuestros productos de panadería, pastelería, repostería, chocolatería, heladería y cafeterías para posicionarnos en las principales ciudades del Ecuador a través de los diferentes canales de distribución, logrando: el deleite de nuestros consumidores, el orgullo de nuestros colaboradores con responsabilidad social y ambiental (PANCALI S.A, 2016).

## **1.3. Descripción del producto o servicio**

La propuesta del plan de negocios se enfoca en brindar un servicio innovador, único, diferenciador con características personalizadas de atención y comodidad por parte de Panadería California, el cual se resume en poner a disposición de sus clientes los productos elaborados por la empresa de manera continua y permanente. Se lo considera único porque explora un canal de autoservicios, como es el de farmacias, en que el usuario puede ordenar a través del uso de las TIC'S sus necesidades alimenticias de panadería, pastelería y repostería, requeridas para sus eventos sociales.

El introducir los productos de la empresa en un nuevo canal, constituye un reto para la misma; sin embargo, de ello permitirá que con los actuales gastos operacionales y con la aplicación de inversiones moderadas, el principal objetivo de traducirse en ventas nuevas sea una realidad. Es distintivo para PANADERIA CALIFORNIA, por lo que a través de este canal

se posicionará en la mente de los consumidores, aquellos productos elaborados que tienen un mayor margen de contribución, pero que en la actualidad son poco comercializados. Cumple la condición de diferenciador, porque el consumidor tendrá a disposición la infraestructura de la empresa para atender sus necesidades alimenticias, mejorando su calidad de vida, por lo que, dentro del listado para realizar el evento social, contará con un soporte administrativo y técnico para este requerimiento.

¿En qué farmacias se implementará el nuevo canal? Como parte del proceso de investigación, se mantuvo conversaciones con funcionarios de la Cadena DIFARE S.A, y en conjunto se escogió un grupo de farmacias de la Cadena PHARMACY'S, considerando la densidad poblacional, los gustos, preferencias y hábitos de compra en cada una de ellas, resultando anteriormente indicado el siguiente grupo de farmacias elegidas.

Tabla 2

*Farmacias escogidas por la Cadena PHARMACY'S/ Grupo Difare*

<b>FARMACIAS</b>	<b>DIRECCION</b>
Alborada	Albocentro 2 Local 15-B-1 Alborada 4T.
Garzota	Ciudadela La Garzota Mz. 73 Solar 20, Av. Agustín Freire
Urdesa	Urdesa Central, Víctor Emilio Estrada
Centenario	Gabriel Pino Roca 503 y Chile
9 de Octubre	9 de Octubre
SamboCity	Urbanización Sambocity Mz. 105 Solar 1

Por ser un proyecto piloto se escogió en los tres sectores de la ciudad, norte, centro y sur las que tienen mayor afluencia de público, si bien es cierto PHARMACYS cuenta con más autoservicios, sin embargo para empezar a conocer la reacción del público con relación al servicio propuesto.



**Figura 8.** Autoservicios Pharmacy's

### ¿Cómo funcionará el Canal?

Los productos de PANADERIA CALIFORNIA no se comercializan actualmente en este canal de autoservicios, partiendo de una desventaja ante sus competidores directos (BIMBO, SUPAN, LA MODERNA), lo que obligó en el desarrollo del presente Plan de Negocios a construir una arquitectura diferente del modelo de negocios, que va más allá del propio producto. En las perchas de las farmacias se introducirá panes empacados y otros derivados que permitirán el primer efecto hacia el consumidor darse a conocer. En paralelo y haciendo uso de la tecnología se colocará un canal virtual, que permitirá al consumidor ampliar su conocimiento sobre el portafolio de los productos de la empresa, generando mejores compras para atender a sus invitados en los eventos sociales.

Para los clientes de PANADERIA CALIFORNIA, el servicio le brindará un mayor confort, por lo que el mismo incluye el traslado de sus productos alimenticios hacia su residencia. En el canal virtual adicionalmente se contará con informaciones relacionadas a los eventos desarrollados por los clientes, recetas de panadería y pastelería, que fue uno de los beneficios adicionales con mayor porcentaje del modelo de investigación (encuestas pregunta 9).

En los diferentes establecimientos de la cadena de farmacias Pharmacy's se establecerá un área en perchas donde se ubicará una variada selección de panadería empacada, como pan molde blanco, pan molde sandwichero, pan molde integral, rosquitas, pan de hamburguesa, pan hot dog y mini cake.



**Figura 9.** Perchas PANADERIA CALIFORNIA

Junto a esta percha exclusiva, se encontrará un dispositivo electrónico táctil (tablet) donde el consumidor podrá visualizar todo el catálogo de productos con los que cuenta PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. También podrá informarse de las características, beneficios y atributos de los productos con el fin de motivarlo a realizar un pedido en el autoservicio. Adicionalmente la pantalla contendrá una sección de registro en donde el cliente podrá llenar para recibir noticias, recetas y promociones.

California Bakery & Panadería

Regístrate para recibir nuestras noticias y promociones

Ingresar nombres

Ingresar apellidos

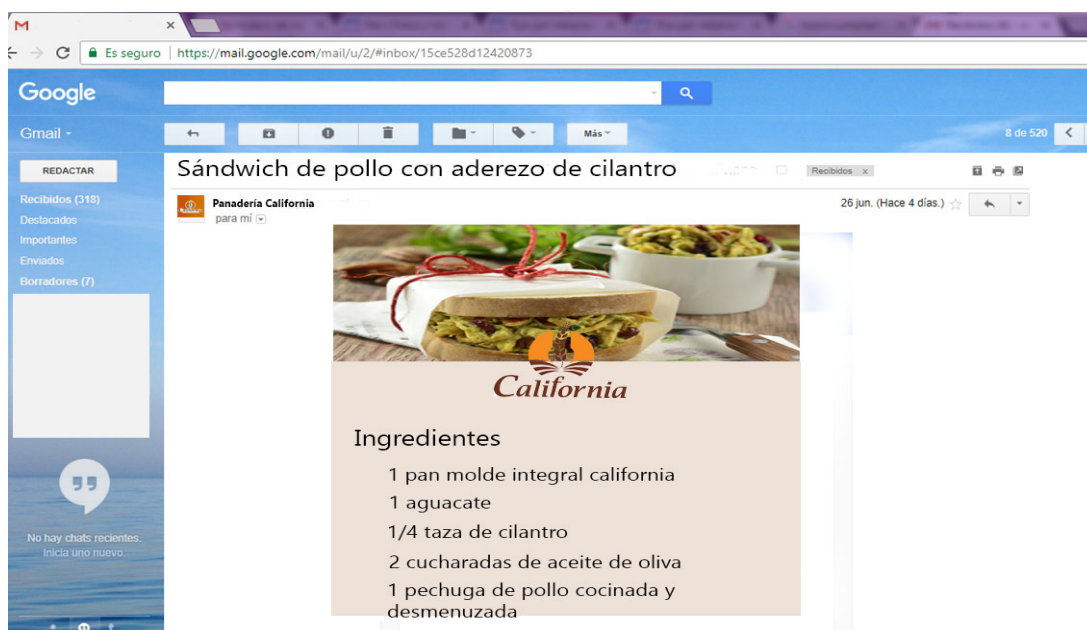
Ingresar correo

dd/mm/aaaa

Registrarse

**Figura 10.** Formulario de registro

El motivo de solicitar esta información al cliente es la de crear una base de datos de clientes potenciales y reales a los que se les enviará periódicamente boletines informativos y promocionales, además de prácticas recetas caseras en donde se sugieran los productos California como base de preparación de estos platillos.

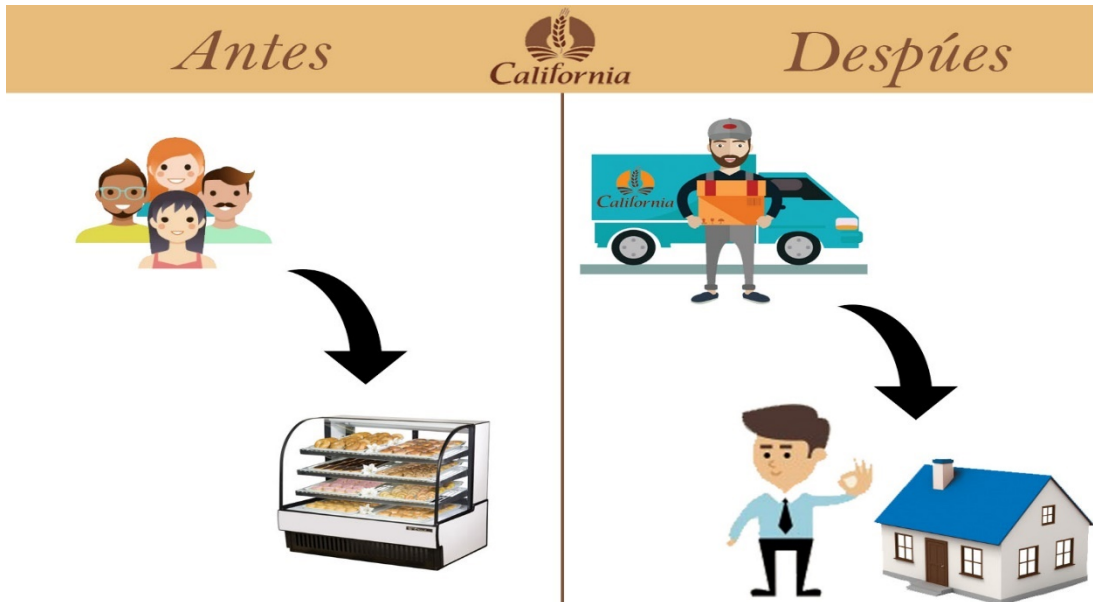


**Figura 11.** Envío de correos a clientes – Email marketing

Continuando con el proceso de compra, una vez que el cliente haya podido observar mediante la tablet las opciones que le ofrece Panadería California, cancelará en caja de Pharmacy's el monto total de compra junto con los gastos de envío. El cliente podrá marcharse a realizar sus labores cotidianas y en un corto periodo de tiempo recibirá la llamada de uno de los asesores comerciales de Panadería California para confirmar la dirección y tiempo de entrega según lo solicite el cliente y que no podrá exceder el plazo de 24 horas.

Este nuevo servicio, orientado al consumidor, tiene la ventaja de ahorrarle tiempo y recursos al cliente. En el pasado las personas que deseaban adquirir productos especializados de panadería y pastelería debían movilizarse hacia los locales, comprobar la posibilidad de creación de su pedido y retirar su orden; con este modelo se ofrece una opción dinámica al cliente quien podrá

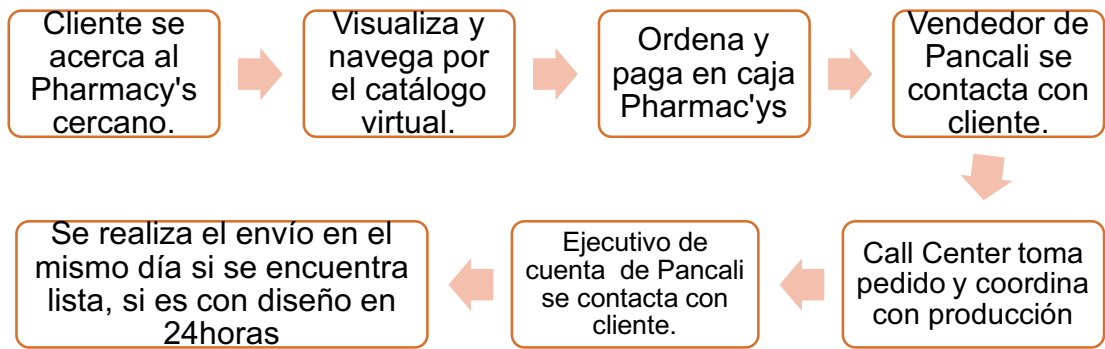
acercarse a su Pharmacy's cercano, solicitar el producto y seguir en sus ocupaciones diarias mientras espera la entrega segura en la puerta de su hogar.



**Figura 12.** Modelo propuesto – Nuevo servicio



**Figura 13.** Uso de plataforma virtual



**Figura 14.** Proceso del servicio



## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1 Población, muestra

La población de estudio se compone de las personas de la ciudad de Guayaquil por lo que se selecciona el mercado que se desea abarcar en esta investigación, que son las personas de 25 a 65 años, y que según los datos del INEC (2010), esta cantidad de habitantes asciende a 1, 121,033. Sin embargo, esta población se delimita aún más tomando en cuenta que el servicio está dirigido para el nivel socioeconómico C+ (medio), B (medio alto) y A (alto), lo que da como resultado una población de 402,451. En vista de que se trata de una cantidad superior a las 100.000 personas se utiliza la fórmula para la población infinita.

<b>MUESTRA INFINITA:</b>			
z <sup>2</sup> =	3.8416	PXQ=	0.25
P=	0.5		
Q=	0.5	<b>RESULTADO DE ARRIBA</b>	<b>0.9604</b>
E <sup>2</sup> =	0.0025	<b>RESULTADO DE ABAJO</b>	<b>0.0025</b>

**RESULTADO DE MUESTRA** **384.16**

**Figura 15.** Fórmula de muestra infinita

Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza 95% = es equivalente a 1,96<sup>2</sup> = 3,8416

P= Probabilidad de éxito 50% = 0.5

Q= Probabilidad de fracaso 50% = 0,5

E<sup>2</sup>= Margen de error 5% = 0,05<sup>2</sup>= 0,0025

Como resultado de usar un 95% de confianza y 5% de margen de error se obtienen un total de 384 encuestas que serán a través del envío de un formulario digital.

## 2.2 Selección del método muestral

El método muestral seleccionado para la ejecución de la investigación fue de tipo probabilístico aleatorio simple, esta actividad se refiere a que todas las personas tendrán la misma probabilidad de ser elegidas, identificando que los clientes serán escogidos al azar a fin de no influir sobre su percepción y respuestas, generando una rapidez y fiabilidad para el proyecto, adicional a esto se indica que se realizará en un lugar y tiempo determinado.

Se puede incluir como una variante adicional al tipo probabilístico aleatorio simple el muestreo estratificado, este es el encargado de dividir a la población en grupos homogéneos denominándolos como estratos. En este caso se elegirá un porcentaje determinado de encuestados según el sector donde resida y tomando como base la cantidad de establecimientos Pharmacy's de la ciudad, en donde se identifican 18 locales en el norte, 1 en el centro y 2 en el sur.

De tal forma que, del total de encuestas, el 86% corresponderá a residentes del norte, 5% del centro, y 10% del sur de la ciudad, según lo indica la tabla.

Tabla 3

*Encuestados por sector*

Sector	Nº Pharmacy's	Participación	Nº Encuestados
Norte	18	86%	329
Centro	1	5%	18
Sur	2	10%	37
Total	21	100%	384

### 2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica empleada fue la cuantitativa a través de la encuesta, que recolecta información de la fuente primaria. La encuesta se lleva a cabo gracias al cuestionario de preguntas, instrumento por el cual se presentan interrogantes relacionadas a los objetivos del investigador (Díaz de Rada, 2015).

El tipo de contenido será de opinión, donde se presentarán preguntas cerradas con opción poliopcionales de respuesta simple; a fin de tener una mejor tabulación e interpretación de los datos recolectados estas fueron efectuadas a través de internet por medio de formulario de google drive (ver anexo).

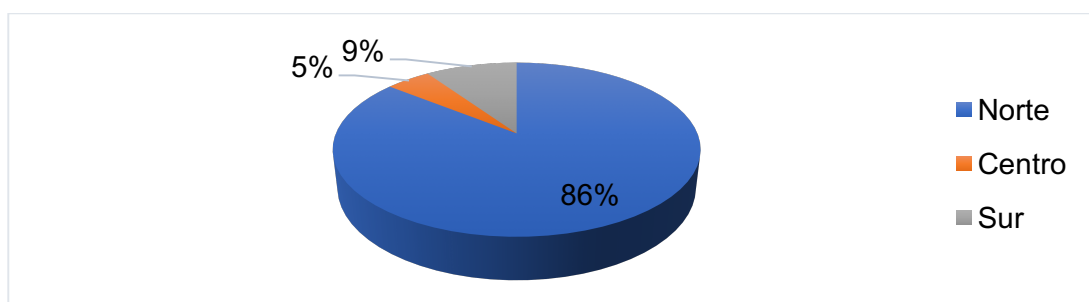
### 2.4. Presentación de los resultados

#### Sector de la ciudad que reside:

Tabla 4

*Sector de residencia*

Alternativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Norte	329	86%
Centro	18	5%
Sur	37	10%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 16.** Sector de residencia

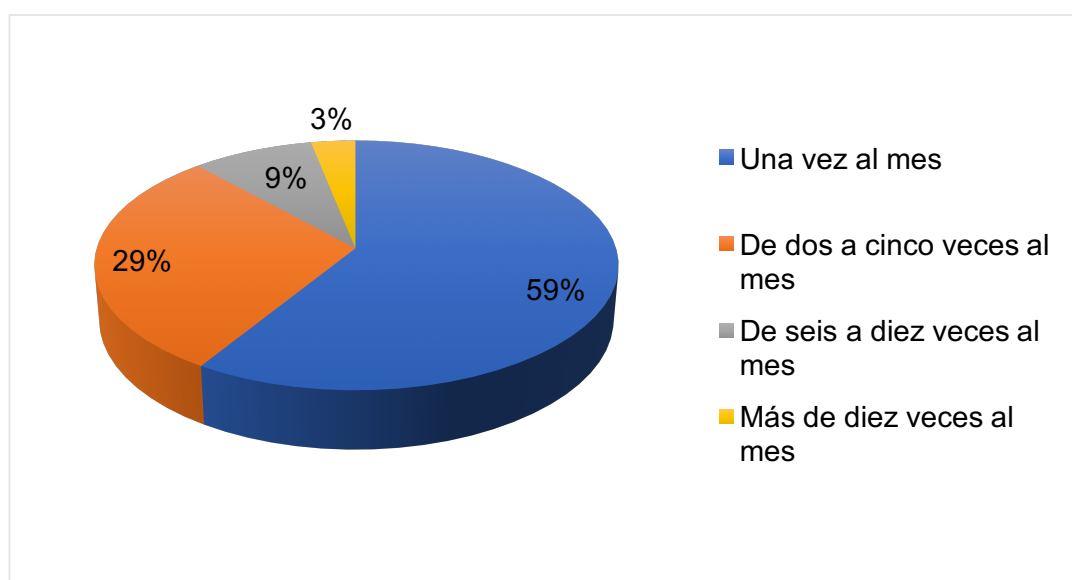
Según lo indicado en la muestra se realizaron las encuestas de acuerdo al número de establecimiento que atenderán estos tres sectores de la ciudad, en donde el norte será del que provengan más clientes.

### 1. ¿Con qué frecuencia mensual desarrolla eventos sociales? \*

Tabla 5

*Frecuencia mensual de eventos sociales*

<b>Alternativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Una vez al mes	226	59%
De dos a cinco veces al mes	113	29%
De seis a diez veces al mes	33	9%
Más de diez veces al mes	12	3%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 17.** Frecuencia mensual de eventos sociales

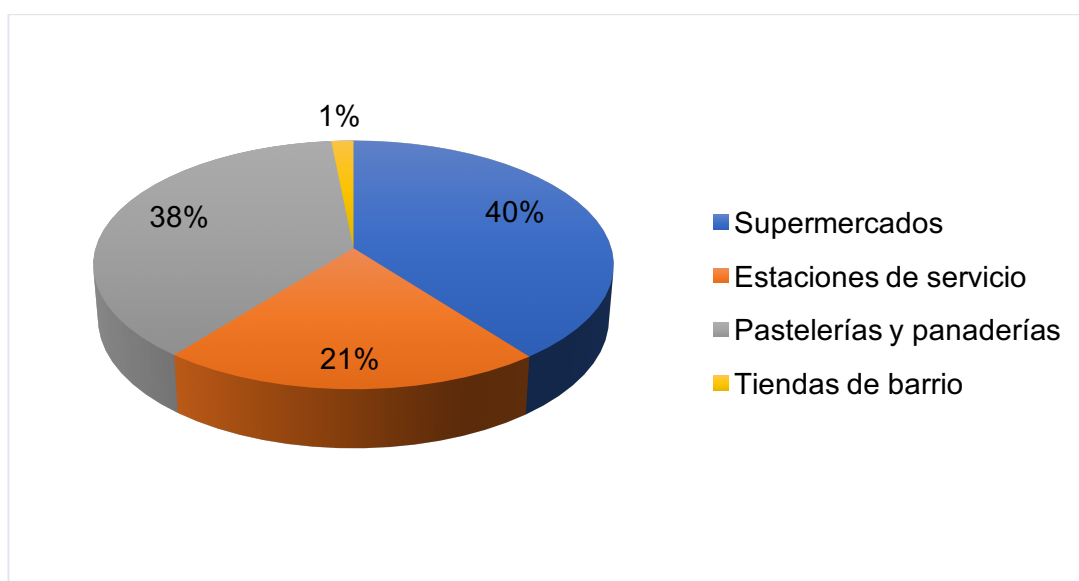
De las encuestas realizadas se determinó que la frecuencia mensual de eventos sociales que existe en los clientes es una vez al mes representada con el 59%, seguido del 29% que mencionaron de dos a cinco veces al mes, mientras que el 9% indicó de seis a diez veces al mes, finalizando con el 3% que muestra que realiza más de diez veces al mes. Esto quiere decir que la frecuencia de realización de eventos es semanalmente, generando una alta demanda.

## 2. ¿En qué canal de venta se provee de los alimentos requeridos para sus eventos sociales?

Tabla 6

*Punto de compra de alimentos para eventos sociales*

Alternativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Supermercados	152	40%
Estaciones de servicio	81	21%
Pastelerías y panaderías	145	38%
Tiendas de barrio	6	2%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 18.** Punto de compra de alimentos para eventos sociales

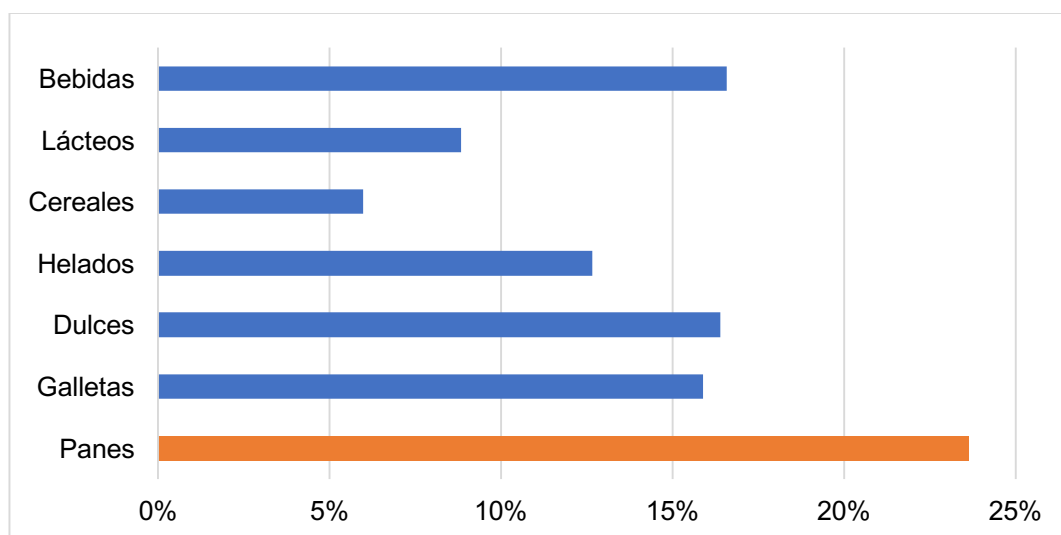
Según las encuestas realizadas sobre los canales de ventas de los cuales los clientes se proveen de alimento para sus eventos sociales. Estos se demostraron que con el 40% son en los supermercados, seguido del 38% en las pastelerías y panaderías, por lo consiguiente con el 21% son en las estaciones de servicios, finalizando con el 2% en las tiendas del barrio. En conclusión, para estas actividades los clientes recurren a los supermercados, las pastelerías y panaderías; sin embargo, mencionaron que efectúan estas actividades con tiempo anticipado para evitarse inconvenientes.

**3. ¿Cuáles de los siguientes productos alimenticios ha adquirido en una farmacia? (Escoja 1 o más items)**

Tabla 7

*Productos adquiridos en farmacias*

<b>Alternativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Panes	241	24%
Galletas	162	16%
Dulces	167	16%
Helados	129	13%
Cereales	61	6%
Lácteos	90	9%
Bebidas	169	17%
<b>Total</b>	<b>1019</b>	<b>100%</b>



**Figura 19.** Productos adquiridos en farmacias

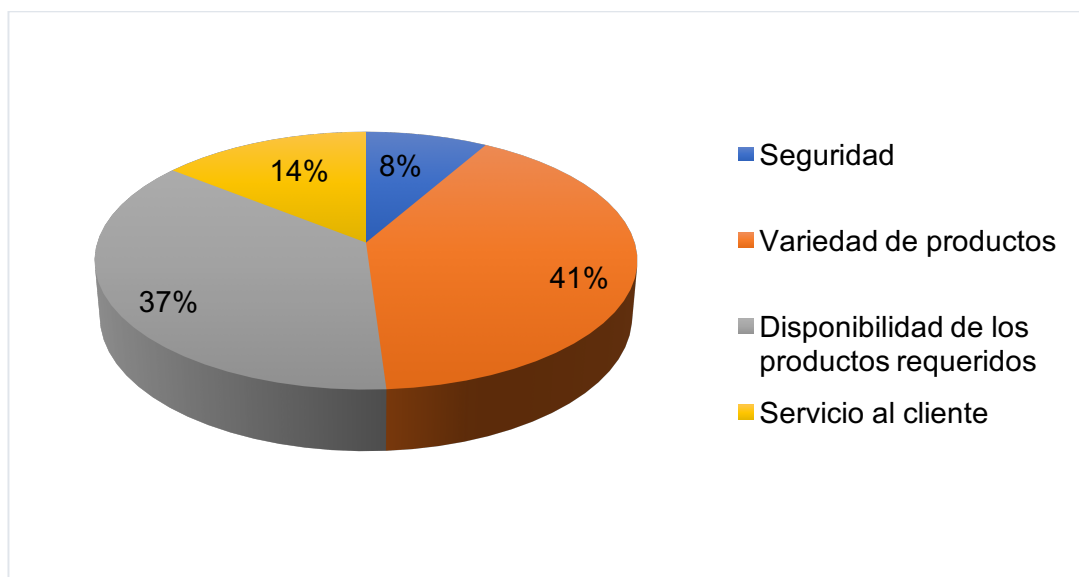
De acuerdo con las encuestas efectuadas, los productos alimenticios adquiridos en una farmacia son los panes representado con el 24%, mientras que el 17% son las bebidas, por lo consiguiente con el 16% se menciona los dulces, con el 16% adquieren las galletas, con el 13% de los clientes adquieren helados, mientras que el 9% dice adquirir los lácteos, finalizando con 6% que dice comprar los cereales. Esto quiere decir que las farmacias en la actualidad son puntos de comercialización claves de productos empacados para el consumo instantáneo

#### 4. Escoja el mayor atributo que usted percibe al ingresar a una farmacia:

Tabla 8

*Atributo percibido al ingresar a farmacia*

<b>Alternativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Seguridad	32	8%
Variedad de productos	156	41%
Disponibilidad de los productos requeridos	141	37%
Servicio al cliente	55	14%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 20.** Atributo percibido al ingresar a farmacia

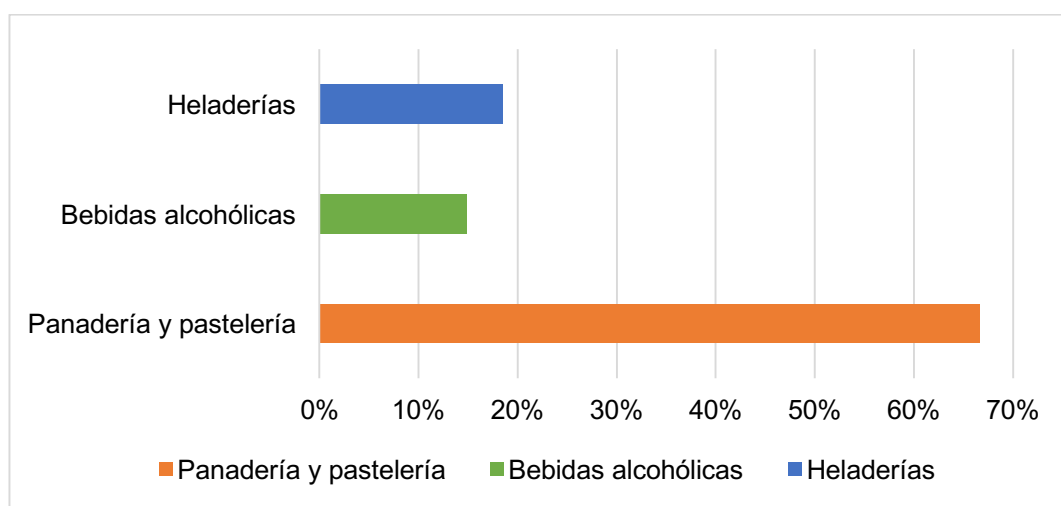
De acuerdo con las encuestas realizadas, se pudo determinar que el cliente al ingresar a una farmacia el mayor atributo que percibe es variedad de producto con el 41%, seguido de la disponibilidad de los productos requeridos con el 37%, mientras que el 14% es al servicio al cliente, teniendo como porcentaje final el 8% que representa a la seguridad en conclusión la variedad de productos hará que los clientes visiten con frecuencia estas determinadas farmacias.

5. ¿Cuáles de los siguientes segmentos del sector alimenticio considera usted, que deberían expandir sus productos a través de canales de comunicación virtuales dispuestos en los autoservicios? (Escoja 1 o más ítems)

Tabla 9

*Segmento que debe expandirse en autoservicios*

Alternativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Panadería y pastelería	345	67%
Bebidas alcohólicas	77	15%
Heladerías	96	19%
<b>Total</b>	<b>518</b>	<b>100%</b>



**Figura 21.** Segmento que debe expandirse en autoservicios

De acuerdo a los segmentos del sector alimenticio indicaron que se deberían expandir sus productos a través de canales de comunicación virtuales dispuestos en los autoservicios, son la panadería y la pastelería con un 69%, seguido del 15% las bebidas alcohólicas, teniendo como porcentaje final el 19% en heladerías. En conclusión, se productos empacados a base de harina son los más solicitados en estos lugares.

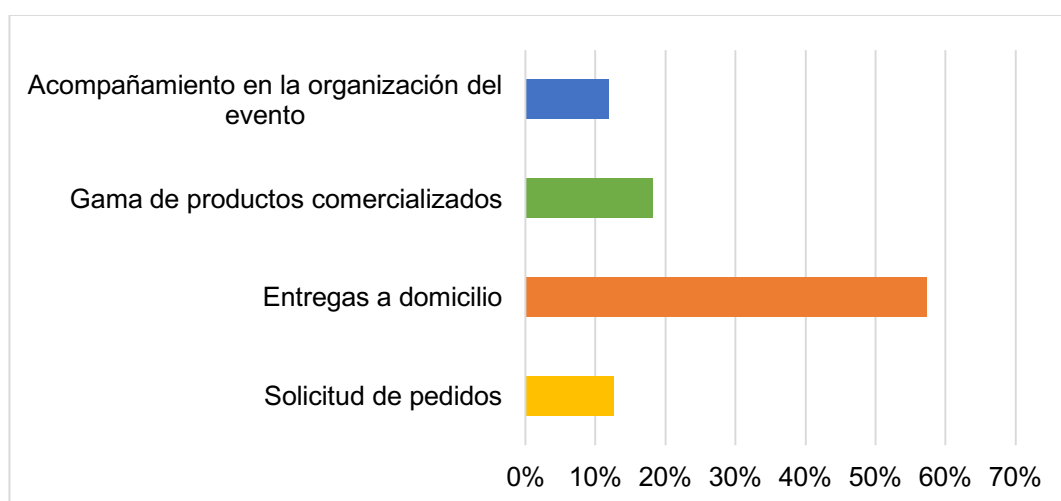


**6. Con cuáles de los siguientes beneficios le gustaría contar de parte de su proveedor de alimentos para la organización de sus eventos sociales, a través de canales de comunicación virtuales: (Escoja 1 o más items) \***

Tabla 10

*Beneficios del proveedor de alimentos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Solicitud de pedidos	67	13%
Entregas a domicilio	305	57%
Gama de productos comercializados	97	18%
Acompañamiento en la organización del evento	63	12%
<b>Total</b>	<b>532</b>	<b>100%</b>



**Figura 22.** Beneficios del proveedor de alimentos

Esta pregunta con opción múltiple tuvo como resultado que el beneficio más escogido por los encuestados fue el de entregas a domicilio, con un 57% de las respuestas. Por lo que la coordinación de entregas en el hogar usando medios digitales es una alternativa atractiva para el cliente.

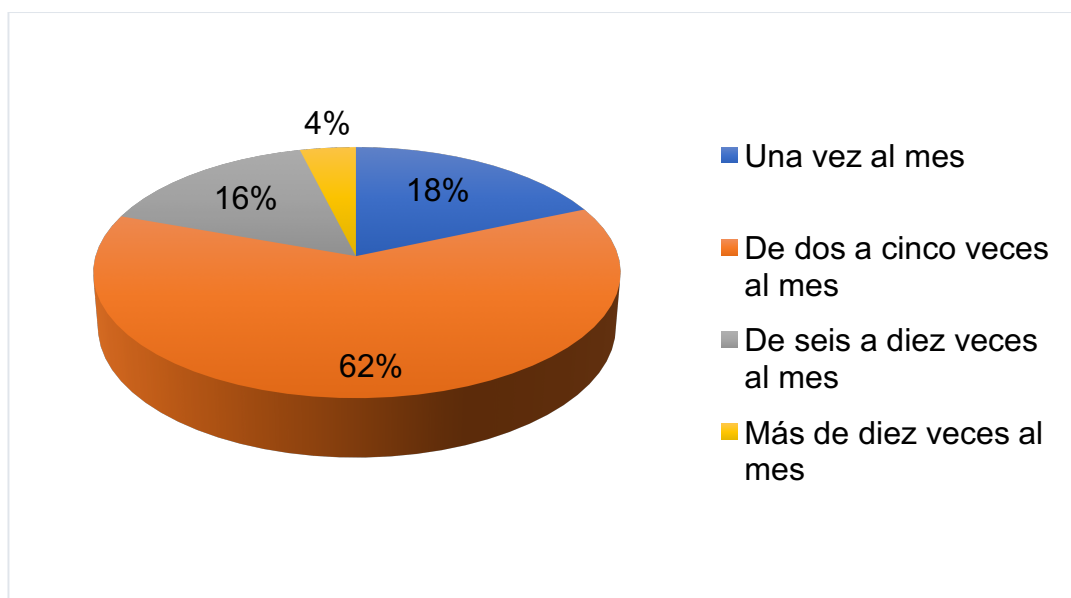
Del resto de opciones la posibilidad de observar la gama de productos comercializados por canales de comunicación virtual tuvo el 18% de las respuestas y en vista de ello la empresa puede considerar la idea de fortalecer este canal.

## 7. ¿Con qué frecuencia mensual visita una farmacia? \*

Tabla 11

*Frecuencia de visita a farmacia*

<b>Alternativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Una vez al mes	71	18%
De dos a cinco veces al mes	238	62%
De seis a diez veces al mes	60	16%
Más de diez veces al mes	15	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 23.** Frecuencia de visita a farmacia

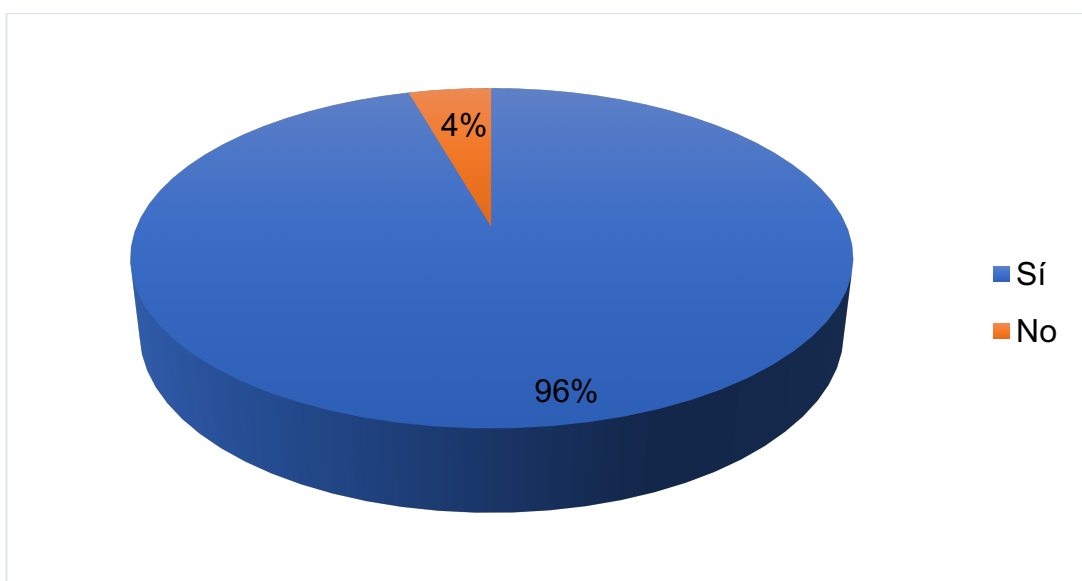
A través de este resultado, se observa que el 62% de los encuestados afirmó visitar una farmacia de dos a cinco veces al mes, que, aunque no es la frecuencia más elevada, ya es una oportunidad de que el consumidor observe varias veces el producto y servicio de Panadería California.

8. ¿Considera usted que la variedad y calidad de los productos de pastelería y panadería para sus eventos sociales mejoraría su compra si cuenta con un canal de comunicación virtual? \*

Tabla 12

*Mejoría con canal de comunicación virtual*

Alternativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
Sí	367	96%
No	17	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 24.** Mejoría con canal de comunicación virtual

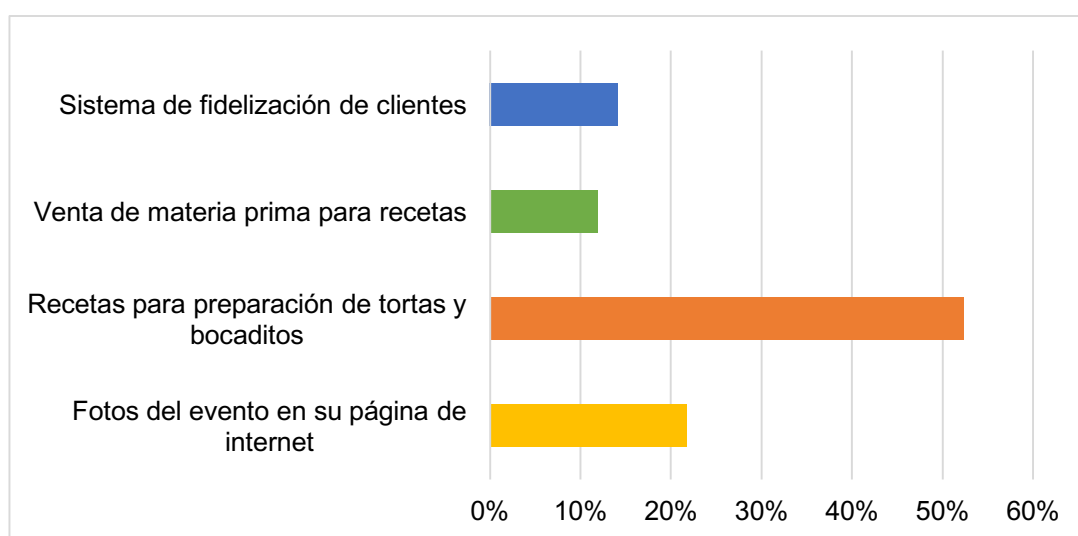
El 96% de los encuestados reaccionó positivamente ante la posibilidad de creación de un canal de comunicación virtual y con su respuesta afirmaron que esto los incentivaría a la compra de productos de pastelería y panadería para sus eventos sociales.

**9. ¿Con cuáles de los siguientes beneficios complementarios le gustaría contar por parte de su proveedor de panadería y pastelería? (Escoja 1 o más items) \***

Tabla 13

*Beneficios complementarios*

<b>Alternativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>	<b>Frec. Relativa</b>
Fotos del evento en su página de internet	106	22%
Recetas para preparación de tortas y bocaditos	256	52%
Venta de materia prima para recetas	58	12%
Sistema de fidelización de clientes	69	14%
<b>Total</b>	<b>489</b>	<b>100%</b>



**Figura 25.** Beneficios complementarios

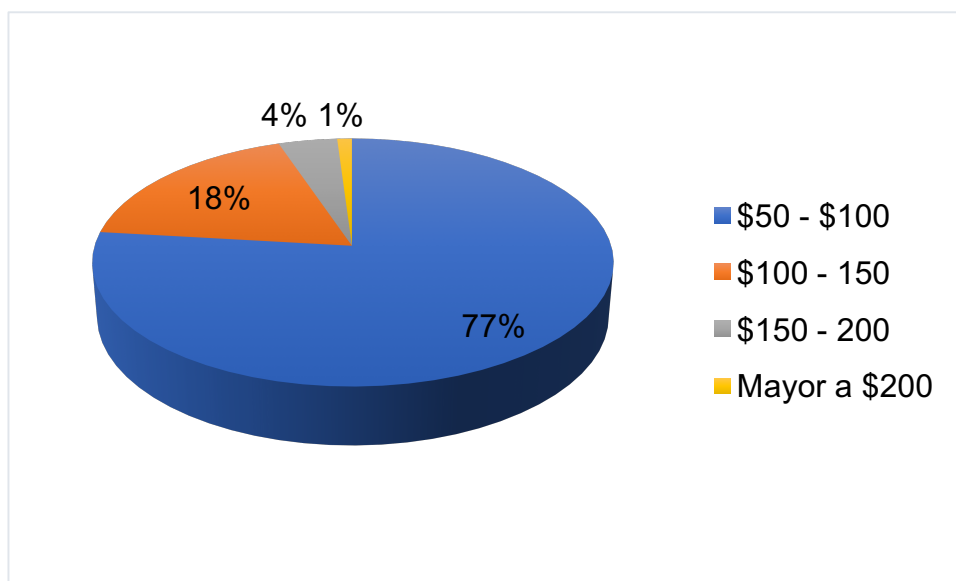
El beneficio complementario de mayor elección en las encuestas fue la oportunidad de contar con recetas de preparación de tortas y bocaditos ya que tiene una participación del 52%. Ante esto se lo tiene presente para la ejecución del sistema integrado de publicidad.

## 10. Determinación de la escala económica, que destina para la compra de productos de panadería y pastelería \*

Tabla 14

*Escala económica en compra de panadería y pastelería*

Alternativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
\$50 - \$100	295	77%
\$100 - 150	69	18%
\$150 - 200	16	4%
Mayor a \$200	4	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 26.** *Escala económica en compra de panadería y pastelería*

El 77% de los encuestados respondieron que destinan un presupuesto desde \$50 hasta \$100 dólares en la compra de productos de panadería y pastelería, dando a conocer la cantidad de dinero aproximado que se espera tendrán las órdenes de pedido a domicilio.

## **2.5. Análisis e interpretación de los resultados**

Con base a los resultados en cada una de las preguntas de la encuesta se procede a dar un análisis objetivo de lo que la PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. puede esperar del mercado.

La frecuencia de realización de eventos sociales tuvo una alta participación en la opción de una vez al mes y otro grupo respondió que de dos a cinco veces al mes, con esta tendencia se puede predecir una incidencia de pedidos por evento con dicha regularidad y es una oportunidad para brindar otros servicios adicionales de interés en dichas ocasiones.

A través de la investigación también se determinó que los autoservicios son el tercer lugar, luego de los Pastelerías y Panaderías siendo lo supermercados en primer lugar, en donde el consumidor adquiere alimentos lo que lo vuelve un lugar con buena posición para la comercialización, además se determinó que el 90% considera que el sector de panadería y pastelería puede expandirse aún más en estos lugares

Las entregas a domicilio tienen una notoria aceptación, especialmente para las personas que desean organizar eventos sociales y necesitan un proveedor de confianza que les ahorre tiempo. Además, la tercera parte de los encuestados le atrajo la idea de observar la gama de productos a través de medios virtuales. Por esto es importante y viable que la empresa dé más apertura a este canal y atender al cliente de forma eficiente.

Las personas visitan las farmacias en un rango de 2 a 5 veces al mes, de modo que la empresa tendrá dicha cantidad de oportunidades para impactar al cliente con el nuevo servicio que se propone. A esto se agrega que el cliente es sin duda un usuario y consumidor de medios virtuales ya que el 96% indicó que su compra de productos de pastelería y panadería sería mejor si existiese dicho soporte.

En otro aspecto se confirmó que el servicio complementario con mayor éxito sería el de enviar a la dirección electrónica personal del cliente recetas y consejos sobre la preparación de tortas y bocaditos, por lo que se puede proceder a la implementación del email marketing.

Finalmente, el rango de gasto seleccionado por los encuestados del estudio determinó que se pueden esperar ordenes de pedidos entre 50 y 100 dólares en la mayoría de los casos y otros pequeños porcentajes llegaría hasta los \$200 en función de la magnitud del evento y la persona que lo organiza.

## **2.6. Análisis externo**

Con el fin de extender una sólida base para la presentación de las estrategias del plan negocio se procede a determinar los factores externos del entorno y determinar de qué forma estos se involucran, benefician o afectan a la idea de negocio propuesta. En esta sección se utiliza matrices y metodologías de análisis de mercado como: PESTA, fuerzas de PORTER; además de especificar aún más el segmento y consumidor.

### **2.6.1 Análisis PESTA**

En marketing, el PESTA, es una conocida herramienta de análisis cuyo nombre se debe a los cinco factores que lo componen que son: político, económico, social, tecnológico y ambiental (Ventura, 2009). Para analizar el entorno de la empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. se citan algunos de los acontecimientos y variables actuales relevantes que le competen al país y a la industria de pastelería y panadería.

#### **Factor político**

El factor político resume los hechos ocurridos de índole legal, regulatorio y político del país. Es vital que todos los empresarios mantengan atención y en sumo detalle a las decisiones gubernamentales y circunstancias que los

rodea, para prevenir y afrontar cualquier evento, así como aprovechar aquellos aspectos beneficiosos. Algunos de los que se incluyen en este análisis son: estabilidad política, legislación comercial e impuestos.

En cuanto a estabilidad política, el cambio de mandatario en Ecuador representó para varias agrupaciones comerciales y sectores empresariales, un hecho de especial interés. El estado político del país estuvo en etapa decisiva de cambio o no de partido, generando así una serie de reacciones en las autoridades y ciudadanía (Presidencia República del Ecuador, 2017). A la fecha, el ya posicionado presidente Lenin Moreno Garcés mantiene al país en un estado de expectativa ante cualquier cambio que planea implementar.

El hecho descrito es de interés general para todos y hasta el momento no ha traído consecuencias negativas para la mayoría de personas, no obstante, la empresa debe esperar que las normativas cambien o aumenten en vista de que es un año de transición política y adaptación al nuevo representante del régimen.

Otro cambio relevante es el término de la primera disposición transitoria de la ley de corresponsabilidad ciudadana que estableció el aumento del Impuesto al Valor Agregado al 14% (Asamblea Nacional, 2016). Al cumplirse un año desde entonces, la medida ha expirado y el país tiene de vuelta la tarifa del 12% en la compra y venta de productos y servicios que lo gravan (Servicio de Rentas Internas, 2017).

El regreso a la tarifa 12%, devolvió a la ciudadanía una perspectiva positiva por la espera en la baja de precios. Sin embargo, para las empresas este cambio supuso una planificación cuidadosa de sus actividades comerciales a fin de no resultar afectadas, y a la vez lograr que el consumidor mantenga una percepción positiva de la empresa. Además, se agrega que esto requirió una gestión administrativa contable, ya que todos los documentos debían estar acordes al retorno de la tarifa.



Por último, se toma en cuenta las leyes de regulación de mercado, en la actualidad la Superintendencia de Control del poder del mercado, establece mediante una serie de normativas las buenas prácticas de comercio y competencia por lo que ninguna empresa estará libre de consecuencias si incurre en faltas como engaños o abusos en la percha de autoservicios.

Si bien este plan de negocios no se encuentra dirigido a la introducción de los productos de Panadería California en supermercados, se tiene en consideración que al ocupar un espacio en la sección de panadería de la cadena Pharmacy's, deberá ejercer buena competencia sin recurrir a publicidad engañosa o difamación de marcas rivales. (Asamblea Nacional, 2010).

### **Factor económico**

La situación económica del país se analiza a través de algunas determinantes como el PIB, la inflación, deuda externa, tasas de empleo, inversión, entre otras. Se ha seleccionado solo los relevantes para este proyecto.

Según lo mencionó el Centro de Estudios Latinoamericanos (2017) las cifras oficiales del Banco Central del Ecuador (2017), detallan que la economía del primer trimestre del 2017 es superior en un 2.6% a la del mismo período en el 2016. Estas declaraciones son positivas puesto que en periodos pasados se consideró que la economía atravesó una recesión por la caída del precio del barril del petróleo.

El incremento de las exportaciones del sector privado tuvo una importante participación en la mejora, esto gracias a la firma del acuerdo comercial entre la Unión Europea y Ecuador que les permite a varias empresas proyectarse con mayor facilidad a este destino. En cuanto a la tasa de inflación la publicación oficial de indicadores económicos del BCE señala un porcentaje del 0.05% hasta mayo del 2017, cifra que se considera reducida en comparación de los meses anteriores como se observa en la tabla.

Tabla 15

*Inflación mensual*

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %

Tomado de Banco Central del Ecuador (2017)

En lo que respecta a los índices de desempleo, esta cifra ha reducido aproximadamente 1% y se indica que el 5.11% de la población urbana se encuentra en situación de desempleo. Dicha cifra ha mejorado si se toma en cuenta que al finalizar el año 2016 el país cerró con una tasa de desempleo del 6.44%. Por ello se prevé que las empresas sigan reactivando sus actividades y generando más demanda de trabajadores.

Tabla 16

*Desempleo mensual*

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2017	5.11 %
Diciembre-31-2016	6.44 %
Septiembre-30-2016	5.73 %
Junio-30-2016	5.32 %
Marzo-31-2016	7.24 %

Tomado de Banco Central del Ecuador (2017)

## **Factor social**

Guayaquil es la ciudad con más habitantes de todo el Ecuador, 2'350,915 habitantes según el último censo lo que la convierte en un lugar diverso en factores demográficos, sociales y culturales. Dentro de los factores sociales se analizan características de la población, estilo de vida, nivel socioeconómico, educación, hábitos, tendencias de consumo, entre otros.

La población de Guayaquil, y en general el resto del país se encuentra segmentada en 5 estratos en función de la tenencia de bienes, educación y acceso a tecnología, ante esto se obtuvo que el estrato C- es el que concentra al 49.3% de los ciudadanos y el segundo en este orden es el C+, CON EL 22.8% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

Se recalca que PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. tiene un modelo de negocio en donde dispone de diferentes tipos de establecimientos, desde cafeterías hasta punto de venta en fábrica. Los precios que establece la empresa también han logrado que el nivel socioeconómico C- se interese por adquirir sus productos; sin embargo, con este nuevo servicio innovador se encuentra la oportunidad de ganar más mercado, que por sus características realiza gastos más elevados y usa en mayor frecuencia la tecnología.

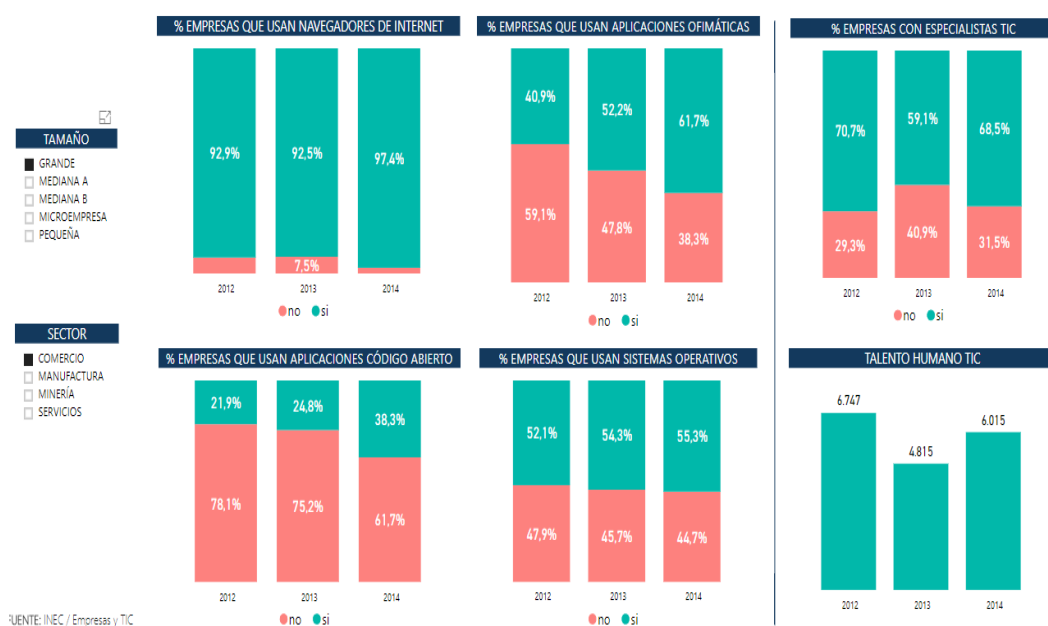
En cuanto a los gastos en alimentos el INEC (2015) publicó que los panes y cereales son la categoría predominante en el consumo mensual, y que en total existe un gasto promedio de \$204 el cual puede elevarse hasta 1,271.55 según los ingresos y necesidades por cubrir del hogar. Estos valores afirman la ventaja del sector al que pertenece Panadería California, ya que los productos a partir de harina son esenciales en la dieta de los ciudadanos.

## **Factor tecnológico**

El uso de tic's ha sido un importante factor que contribuye al desarrollo comercial, por eso se recalca que tal como lo mencionó el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2016), el sector correos y

telecomunicaciones representa el 2.1% del PIB. Además, al pasar los años la infraestructura se ha logrado fortalecer y hasta el momento el 96% de la población puede tener acceso a servicios de telefonía móvil.

El ancho de banda y las redes avanzadas 4G también se han propagado eficazmente ya que el 32% tiene acceso a la misma, a diferencia de una década atrás en donde este servicio no existía ni se daba soporte. En cuanto al uso de fibra óptica también se cita que ha crecido de 3,000 km a cerca de 60,000 km en el 2015. Estos factores posibilitan el desarrollo tecnológico y el acercamiento a las personas por medios digitales y electrónicos. El mayor acceso a tecnología y uso de medios digitales de comunicación ha dado como resultado que la población tenga más herramientas al alcance, sea analítica y exigente al momento de requerir un producto o servicio.



**Figura 27.** TIC en empresas Tomado de Indicadores estadística por Observatorio MINTEL (2015)

En el ámbito empresarial el Observatorio TIC indica que dentro de la categoría empresas grandes de comercio el 68.5% tienen en su nómina a especialistas en TIC y a nivel general existen más de 6,000 personas que

ejercen estos cargos. Estas estadísticas dejan entrever el crecimiento que está teniendo el mercado hacia la incorporación de tecnología.

### **Factor ambiental**

Los factores relacionados al medio ambiente son de consideración para todos los sectores ya que un evento, norma o decisión puede influir significativamente en los procesos empresariales y en la actitud del consumidor, por ello se detallan los siguientes.

En el país la protección al entorno natural ha destacado y por ello desde la creación de la Ley de Gestión Ambiental y los organismos que supervisan su cumplimiento insta a la población y las empresas no realizar daños a entorno y promover una cultura respetuosa con el mismo.

A la ciudadanía por medio de campañas de concientización se les anima a reducir su consumo de energía eléctrica, consumir productos por temporadas, ahorrar agua, reducir el uso de envases y fundas plásticas y preferir materiales reciclables. Dicho consejo influye en su percepción y ahora es más común ver a personas interesadas en empresas que se esfuercen por seguir estas medidas.

También a las empresas de manufactura se les otorga la certificación de PUNTO VERDE luego de atravesar por estrictos controles de calidad que garanticen que su actividad sea lo más respetuosa posible con la naturaleza. Esta certificación puede traerles varios beneficios a la organización como el buen prestigio, acceder a beneficios económicos y usar el logo de punto verde como un medio de publicidad (Ministerio del Ambiente, 2017).

Este factor aporta para el proyecto, porque PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A. ha mantenido normas de cuidado ambiental en sus instalaciones y en la producción.

Tabla 17  
Matriz PESTA

Muy positivo	MP	<b>VALORACION</b>	
Positivo	PO	0-5	POCO IMPORTANTE
indiferente	IN	6-10	IMPORTANTE
Negativo	NE	11-15	MUY IMPORTANTE
Muy negativo	MN		

VARIABLES	VALORACION					TRASCENDENCIA			
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B	
<b>POLÍTICO</b>									
Cambio presidencial		5				2			10
Retorno al 12% IVA	5					3			15
Regulación en el poder del mercado		4					2		8
<b>ECONÓMICO</b>									
Crecimiento de la economía	5					3			15
Inflación en descenso	5					2			10
Tasa de desempleo urbano				4		3			12
Inversión extranjera baja				4			3		12
<b>SOCIAL</b>									
Mercado más grande del país en relación habitantes		5					3		15
Consumo de harinas y panes	5					2			10
Proporción del nivel socioeconómico meta			7				1		7
Exigencia del consumidor		5				3			15
<b>TECNOLÓGICO</b>									
Acceso a tecnología		6				2			12
Empresas y uso de TICS		6				2			12
Uso de TICS		5				2			10
Factura y comercio electrónico		3						3	9
<b>AMBIENTAL</b>									
Conciencia verde	5					3			15
Sanciones a la contaminación			7				1		7
Premio a las empresas verdes		3					3		9

En la tabla de matriz PESTA se resumen todos los aspectos analizados en esta consideración, tras lo cual se procedió a asignar un puntaje en relación a su grado de importancia y relevancia; una vez hecho el cálculo se marcó con rojo, amarillo y verde los puntos negativos, neutrales y positivos respectivamente, tras lo cual se obtiene que existen 12 puntos positivos, 2 negativos y 4 neutros.

Por lo consiguiente se determina un entorno positivo para el desarrollo del plan de negocios y los factores a tener cuidado son el cambio de tendencias en la economía ecuatoriana ya que aún persiste situaciones adversas relacionadas a la inversión extranjera y el empleo. Además, la empresa debe prepararse cabalmente para atender un mercado exigente con altas posibilidades de ir a la competencia en caso de insatisfacción

### **2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado**

En lo que respecta al estudio de las dimensiones del mercado, esta se realiza identificando a las empresas con enfoques y posiciones competitivas en el mercado.

Como análisis de esta matriz, se determina los criterios con los respectivos indicadores de evaluación, por lo consiguiente, se considera que PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A tiene una imagen de marca muy reconocida, es decir que tiene una identidad posesionada, sin embargo a diferencia de la competencia carece de la diversidad de servicios a ofrecer, ya que se demostró que no ha abarcado de una forma completa el componente de marketing y venta digital obteniendo una calificación inferior a comparación de Café Bombon's y el resto de empresas ya que estas realizan de forma eficiente el marketing digital.

Para esto se muestra a continuación la agrupación por características de la siguiente forma:

Tabla 18

Matriz de grupos estratégico

<b>Matriz de grupo estratégico</b>					
<b>Criterios relacionados al sector</b>					
Calidad de los productos	5	4	4	4	5
Diversificación de productos	5	5	5	4	4
Calidad del servicios	4	4	4	4	4
Diversificación del servicio	3	3	3	3	3
Manejo eficiente de las operaciones	5	5	5	5	5
Marketing y venta digital	2	3	3	3	3
Servicio post venta	1	1	1	1	1

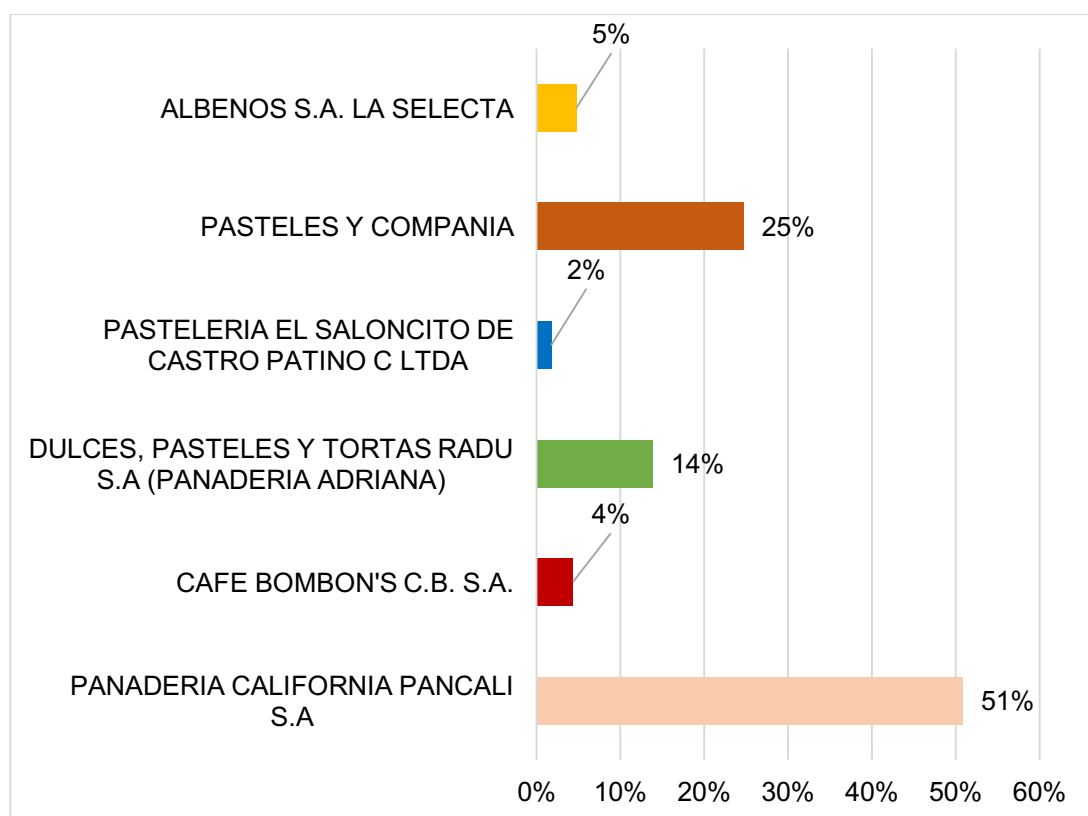
Finalizando con el servicio de post venta se indica que no es aplicada en ninguna de las empresas competidoras, para lo cual se toma como recomendación que PANCALI S.A. debe explotar esta idea de negocio, al crear un sistema en el cual el cliente tendrá la facilidad de informarse sobre los productos y sobre las actividades que realiza con la intención de facilitarle las actividades cotidianas a los clientes potenciales.

### 2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Con respecto a la competencia se seleccionó a las panaderías y pastelerías que realizan sus labores comerciales en la ciudad de Guayaquil;



sin embargo, PANCALI S.A. tiene un factor diferenciador y este es la producción de productos empaquetados para la comercialización en locales propios y externos a la cadena de panaderías. Por lo tanto, el porcentaje de participación se encuentra de la siguiente forma:

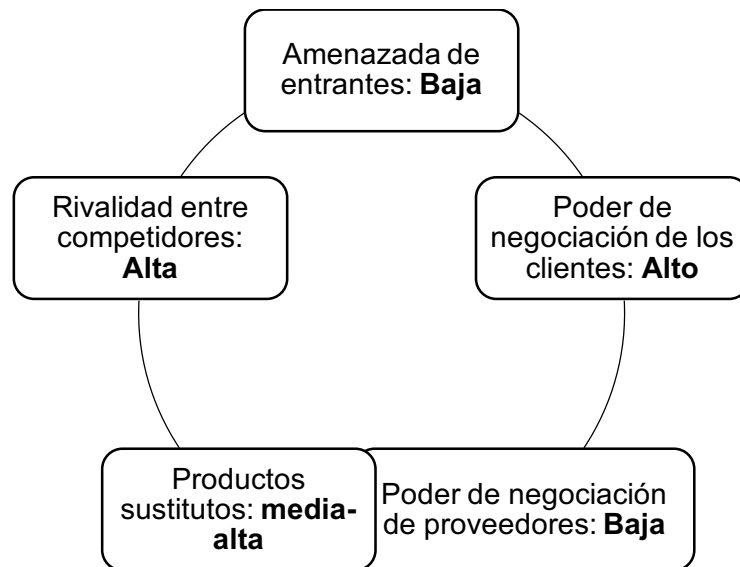


**Figura 28.** Escala de la competencia por ingresos anuales

De acuerdo con la información expuesta se puede identificar que uno de los competidores más fuertes en el sector es Pasteles y Compañía, debido a que tiene una participación de mercado del 25%; a este le sigue Panadería Adriana representado con el 14%, luego, Café Bombon's con el 4%, La Selecta con el 5% y finalizando con pastelería El Saloncito con el 2%.

Con todo este contexto, se observa que la competencia se ha adaptado al entorno cambiante frente a los factores externos que han sucedido, entre ellas las exigencias de los clientes al momento de facilitar la adquisición de los productos o el conocimiento de nuevos servicios.

## Análisis de las fuerzas de Porter



**Figura 29.** Cinco fuerzas de Porter

### a) Amenaza de nuevos entrantes

En lo que respecta a la amenaza de nuevos entrantes, estos se pueden generar en nivel bajo ya que existe barreras de entradas las cuales pueden afectar el desarrollo de nuevas estrategias y es la necesidad de invertir muchos recursos financieros para ingresar en la competencia generando un esfuerzo a las empresas que deseen entrar en el mercado.

Barreras:

- Inversión en recursos de equipos tecnológicos y personal
- Producción masiva.
- Presencia de marca en 42 puntos estratégicos en la ciudad.
- Alianzas estratégicas.

### b) Poder de negociación de los clientes

El nivel de negociación se considera alto, debido que el cliente elige la empresa donde va a adquirir el producto de acuerdo a la oferta que existe; sin embargo, uno de los factores que atraiga al cliente será la facilidad de adquirir un producto hasta la puerta de su casa, facilitando el proceso de compra.

Los clientes que atiende son de clase media baja, por lo que su poder radicar en la decisión de compra por el precio, por lo tanto, se considera que es alto este punto debido a que debe mantener su estándar en todos los puntos.

### **c) Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación se califica en un nivel bajo ya que la empresa PANCALI S.A. decidirá al proveedor que mejor oferte en lo que respecta al precio, el tiempo de entrega y la calidad de la materia prima, generando de esta forma la conexión de compra. Sus proveedores de materia prima son locales y entre los que se puede nombrar son los siguientes:

- Nestle
- Coca Cola
- Sumesa
- Molinos Champion
- Molinera

### **d) Productos sustitutos**

Los productos que suplen la necesidad de consumo de harinas son los plátanos y tubérculos, ya que su consumo local es notable al momento de desayunar o brindar un aperitivo; con respecto a las tortas estas pueden tener como producto sustituto las tortas realizadas a base de helado satisfaciendo la misma necesidad que lo hacen las de harina.

### **e) Rivales entre competidores**

La rivalidad entre competidores se considera alta, ya que en la actualidad se usan herramientas tecnológicas y publicitarias con la intención de abarcar diferentes segmentos de clientes y expandirse con los productos y servicios que ofrecen, generando una amenaza a la cual se debe contrarrestar con la

realización de tácticas que genere el interés al consumidor y proceda a elegir PANCALI S.A. Los rivales actuales son: Pasteles y Compañías y Pastelería Adriana, para realizar un mejor análisis se efectúa una ponderación independiente de las fortalezas y debilidades.

Tabla 19

*Análisis Pasteles y Compañías*


DETALLE	PESO		
Debilidad menor	1		
Debilidad Mayor	2		
Fortaleza menor	3		
Fortaleza Mayor	4		
PASTELES Y COMPAÑÍAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Tiene trayectoria y presencia en el mercado.	0.25	4.00	1.00
Varios puntos de venta en la ciudad con ambiente de cafetería y familiar.	0.25	4.00	1.00
Servicio a Domicilio.	0.25	3.00	0.75
Poseen redes sociales y páginas web.	0.25	3.00	0.75
<b>DEBILIDADES</b>			
Carece de variedad de productos de panadería.	0.10	1.00	0.10
No existe coordinación en entrega de tickets para ser atendido el cliente.	0.20	2.00	0.40
Pocos puestos para que el público se sienta en locales propios.	0.20	2.00	0.40
<b>F-D</b>	<b>1.00</b>	<b>10.00</b>	<b>4.40</b>

El resultado del análisis es de 4.40 puntos, lo cual lo ubica en una posición favorable para hacer frente a las debilidades con sus fortalezas, y

seguir mejorando su operatividad para brindar un mejor servicio desde la eficiencia de sus actividades internas.

Tabla 20

*Análisis Adriana*

DETALLE	PESO		
Debilidad menor	1		
Debilidad Mayor	2		
Fortaleza menor	3		
Fortaleza Mayor	4		
ADRIANA	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
Manejan un ambiente de cafetería y familiar.	0.25	4.00	1.00
Servicio a domicilio.	0.25	3.00	0.75
Tiene locales propios que permite manejar sus propios horarios.	0.25	3.00	0.75
Es muy activo en redes sociales.	0.25	3.00	0.75
<b>DEBILIDADES</b>			
Pocos productos de pan tradicional.	0.10	1.00	0.10
Precios elevados por el sector en donde se encuentran.	0.20	2.00	0.40
Pocos locales en la ciudad.	0.20	2.00	0.40
<b>F-D</b>	<b>1.00</b>	<b>10.00</b>	<b>4.15</b>

El resultado del análisis es de 4.15 puntos, cuyo resultado indica que sus fortalezas tienen más presencia que sus debilidades, por lo cual puede hacer frente ante cualquier situación y seguir mejorando. Como se puede apreciar en el gráfico, la empresa Pasteles y Compañía se encuentra en mejor ubicación que Panadería Adriana, por lo que tiene mayor presencia y trayectoria en el mercado siendo su principal fortaleza.

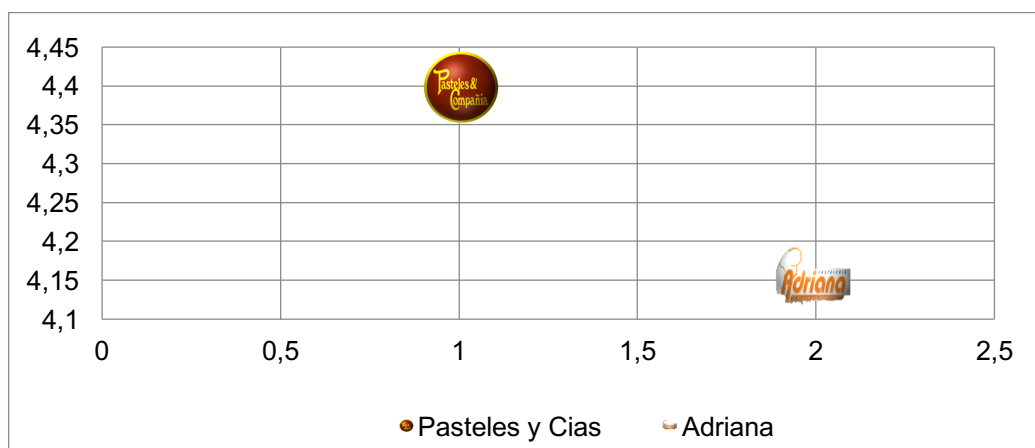


Figura 30. Ubicación de Pasteles y Compañías y Adriana

#### 2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global

Para la estimación del mercado potencial se procedió a indagar a través de los datos secundarios, tales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y la Superintendencia de Compañías; de esta forma se identificó tanto la participación en ventas como también la población total, el mercado potencial, los no consumidores absolutos, los no consumidores relativos, el mercado actual de la competencia y el mercado actual de la empresa el mismo que se detalla a continuación.

#### Mercado actual de empresa y de la competencia

La cantidad de venta total que tuvo el sector de panadería y pastelerías en el 2016 fue de \$32,957,870.40, esta cifra corresponde al mercado total o demanda global de la cual se le atribuye a PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. el 51%, es decir, \$16,738,119.00, y la competencia posee el restante 49% obteniendo \$16,219,751.40 en ventas.

#### Mercado de los no consumidores relativos

No se identifican una población de no consumidores relativos ya que cualquier persona desde 4 años consume panes y harinas, es decir el 92% de la población.

## **Mercado de no consumidores absolutos**

Se trata de una parte de la población que no consume el producto y que no alcanzarán a tener las características necesarias para hacerlo a corto y mediano plazo. Para este caso el mercado lo compone la población de Guayaquil con edades entre 0 a 3 años en cuya alimentación no se incluye el consumo de pan-torta, y por obvias razones tampoco tienen capacidad de compra. Esto representa el 8% de la población.

## **Mercado planificado**

Es el mercado que la empresa desea abarcar en base a sus objetivos. Actualmente el mercado de PANCALI S.A. se compone de personas de 40 años en adelante de nivel socioeconómico C+ y C- (24% de la población) con el que han logrado tener un excelente ingreso. Sin embargo, en este plan de negocios se busca abarcar a las personas de 25 a 65 años de NSE A, B y C+ de Guayaquil (17% de la población).

## **Mercado Potencial**

Está formado por no consumidores relativo y mercado de la empresa. En este caso, no existen los no consumidores relativos ya que cualquier persona de 4 años en adelante consume pan, bocaditos y tortas, aunque no necesariamente sea él/ ella quien compre.

El mercado potencial se detalla en la siguiente gráfica, considerando aquel público que se descarta con el 8% que no son consumidores absolutos, quedando el mercado potencial aquel con el que se comparte la competencia y el que es fiel a PANADERÍA CALIFORNIA S.A.

Del mercado compartido con la competencia se aspira que el 17% sea el que se planifique para llamar su atención y que la nueva propuesta llame la atención y se conviertan en clientes continuos, es decir, se desea incrementar el mercado actual de 24% más 17% del planificado.

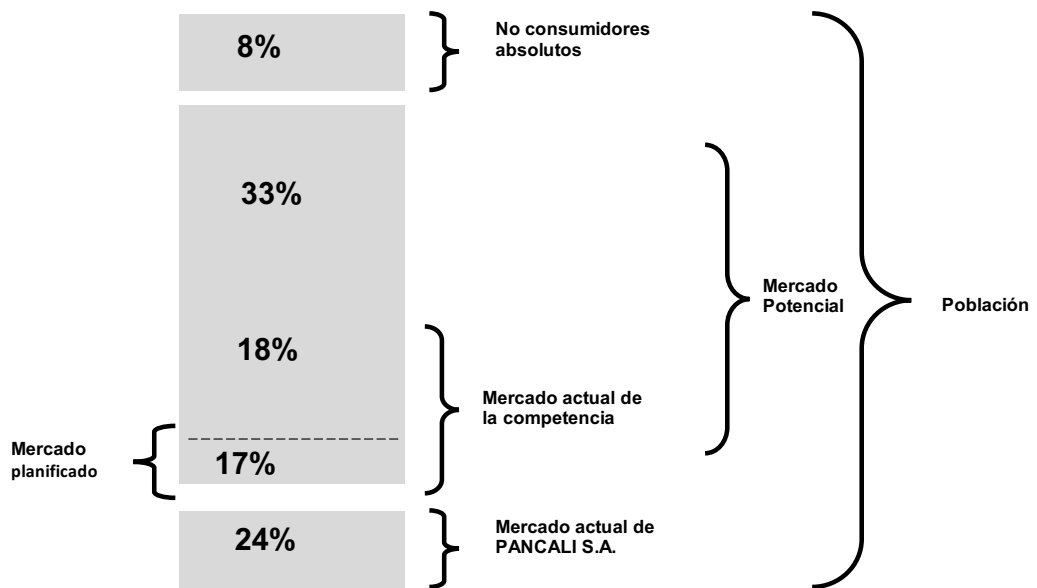


Figura 31. Estimación del mercado potencial y la demanda global.

Tabla 21

Detalle de la estimación del mercado

Detalles	Cantidad	Porcentaje
No consumidores absolutos de 0 a 3 años	188,073	8%
Mercado potencial 6 años en adelante	775,802	33%
Mercado planificado	399,656	17%
Competencia	423,165	18%
PANCALI S.A.	564,220	24%
<b>Población</b>	<b>2,350,915</b>	<b>100%</b>

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 2.6.5 Mercado meta

Se identificó como mercado meta a las personas de 25 a 65 años de edad de nivel socioeconómico A, B, C+ que se encuentren en la ciudad de Guayaquil, posterior a esto una de sus características es el consumo de panes y dulces de diferentes marcas.



## 2.6.6 Perfil del consumidor

Para la identificación del perfil del consumidor se procede a detallar a continuación las siguientes características:

Tabla 22  
*Perfil del consumidor*

<b>Geográficas</b>	<b>Datos</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Clima	Tropical/húmedo

<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
Edad	25 a 65 años
Sexo	Masculino-Femenino
Religión	Indiferente
Nacionalidad	Indiferente

<b>Socioeconómica</b>	<b>Datos</b>
Ingreso	Sueldo básico en adelante
Instrucción	Indiferente
Ocupación	Indiferente

<b>Psicográficos</b>	<b>Datos</b>
Clase social	Alto (A) Medio alto (B), Medio (C+)
Estilos de vida y valores	Estilo de vida moderno. Valores: unidad, lealtad, sinceridad, amor.
Personalidad	Sociable, organizado, detallista.

<b>Conductuales</b>	<b>Datos</b>
Beneficios buscados	Producto de alimentación, rapidez, personalización, servicio cordial.
Tasa de uso	Diario-Ocasional
Nivel de lealtad	62% Frecuencia de Visita (Pregunta 7 cuestionario)

## 2.7. Análisis interno

Una vez que se ha realizado el análisis externo del entorno, la segunda etapa es realizar el análisis interno, que se enfoca a realzar y descubrir tanto los aspectos positivos como negativos de la organización estructural y

comercial de la empresa por medio de herramientas de análisis como cadena de valor, benchmarking, FODA y mapa de objetivos (Martínez & Mila, 2012).

### 2.7.1. Cadena de valor

El producto o servicio que ofrece una empresa es el resultado de una serie de eslabones diseñados para crear, promocionar y proporcionar al mercado una oferta con calidad. En este aspecto se pasa a detallar los procedimientos que sigue PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A

La cadena de valor se divide en actividades primarias, que son las que intervienen en creación del producto, distribución, venta y post venta; por otra parte, las actividades de apoyo son el sustento de las anteriores y se requiere de su interacción continua para que el proceso fluya con éxito.



**Figura 32.** Cadena de valor

#### I. Actividades primarias

##### Logística interna

La fábrica de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A ubicada en la Avenida Felipe Peso, callejón 18 - Norte – Guayaquil, recibe a los proveedores con sus cargas en área de bodega 1, esta materia prima pasa por un filtro de

revisión inicial en donde se verifica que hayan llegado las cantidades solicitadas. Luego de esto se procede al almacenamiento temporal.

## **Operaciones**

Al tiempo que se recibe la materia prima, se generan las órdenes de producción en donde se desglosa cuáles y que cantidad de productos se han solicitado; esto puede variar en función del día y la semana, por ello PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A posee el departamento de estadísticas que se encarga de predecir en función de históricos y ordenes físicas la cantidad de producción en panes y pasteles. La producción se resume en tres etapas básicas que son: amasado, horneado y enfunde o empaque dependiendo si se trata de panes de molde, bocaditos o torta.

## **Logística externa**

Una vez que el producto se encuentra listo para la entrega se lo lleva hacia la bodega 2 denominada como bodega de almacenamiento de producto determinado. En este lugar se realiza la respectiva separación y categorización de los productos hacia su destino final. Los camiones de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. se preparan para la distribución a los locales, en esta etapa se encuentran las rutas de entrega cuyo encargado es responsable de entregar producto nuevo, así como retirar el producto vencido.

Llegado a este punto, PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A .dispone a cada ruta un número limitado de devoluciones, por lo que las órdenes de producción y promedios de venta deben ser planificadas con detalle a fin de evitar descuentos innecesarios. En caso de que se genere una cantidad moderada de devoluciones por vencimiento, en fábrica se realiza un análisis de este producto para que sea llevado al proceso de reprocesamiento en donde se convertirá en migas para apanadura.

## **Marketing y Ventas**

En este aspecto la empresa posee personal encargado de elaboración de artes y diseños; sin embargo, en una observación de mercado se puede apreciar que PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A incursiona en algunos medios de comunicación tradicionales y digitales como anuncios impresos y redes sociales; sin embargo, no realiza un gasto fuerte en medios publicitarios constantemente. Así mismo se constató la existencia de una página web oficial que muestre al internauta información del producto y servicio.

Dicha ausencia digital se justifica en el hecho de que hasta el momento su mercado lo componen personas tradicionalistas de 40 años en adelante. Con este plan de negocios se desea abarcar un segmento desde edad más temprana por lo que se debe fortalecer la presencia e interacción en redes; sin embargo, se recuerda el beneficio de que es un tipo de publicidad más dinámica y de menor costo.

## **Servicios**

El servicio hacia los compradores mayoristas de los productos empacados de Panadería California lo lleva a cabo cada uno de los 15 vendedores asignados, en este aspecto se identifica una debilidad ya que, según información del representante de la empresa, hasta el momento no se ha realizado un estudio o encuesta de satisfacción que permita a la empresa a mejorar su proceso de post venta.

En cuanto a la atención al consumidor final se identifica que el servicio que se puede solicitar es la elaboración de bocaditos al por mayor y personalización de tortas que por el momento son retiradas en cada uno de los locales de la ciudad. Además, dependiendo del tipo de local el consumidor podrá disfrutar de instalaciones climatizadas y diseñadas para compartir solo o acompañado de los productos de panadería, pastelería y complementos.

## **II. Actividades de apoyo**

### **Infraestructura de la empresa**

PANADERÍA CALIFORNIA S.A. es una empresa con más de 40 años, tiempo en el cual ha crecido favorablemente y es capaz de cubrir la demanda del mercado, para esto cuenta con 30 máquinas industriales en fábrica que le permiten crear hasta 25 mil productos de panadería en una hora. En lo que respecta a la infraestructura de sus locales, Panadería California posee 53 locales agrupados en 4 categorías: California Café, Panadería y Pastelería, California Express y California Fabrica.

California Café tiene un concepto de espacio para relajarse y a nivel nacional existen 10 locales de los cuales 6 se encuentran en la ciudad de Guayaquil. California Panadería y pastelería se compone de 21 establecimientos los cuales son más pequeños que los anteriores, pero mantiene un área de cafetería con menos variedad de productos. California Express es una variante mucho más económica de la empresa y existen un total de 21 locales en barrios populares.

### **Gestión de recursos humanos**

La nómina de la empresa asciende a los 600 empleados, una cantidad considerable encargada de desempeñar funciones de producción, ventas, atención al cliente, bodega y servicio. PANADERÍA CALIFORNIA S.A. mantiene las relaciones laborales bajo las normativas vigentes en relación a sueldos, accidentes, seguro de salud, vacaciones entre otros aspectos que administra el departamento de Talento Humano.

### **Desarrollo tecnológico**

Se puede decir que el desarrollo tecnológico de la empresa es moderado ya que por el momento no ha incursionado en facetas demasiado novedosas o innovadores tanto para la fabricación de productos como en experiencia de

compra. Por tanto, este plan de negocios le brinda la oportunidad de renovarse.

### **Aprovisionamiento**

En este sentido PANADERÍA CALIFORNIA S.A.cuenta con proveedores nacionales que le brindan un costo accesible por volumen de compra. La lista de proveedores es extensa, pero para citar algunos a nivel de fábrica algunos de los principales son: Industria Molinera S.A., Nestlé, y Vita Leche. Mientras que a nivel de locales se encuentran Nestlé, Coca Cola, Pepsico.

### **Valor Agregado:**

La sinergia que tienen las actividades primarias y de apoyo, permite que PANADERÍA CALIFORNIA S.A. genere un valor diferenciador en el mercado con la finalidad de que atraiga la atención del consumidor final.

- Compra virtual
- Entrega puntual
- Variedad de forma de pago en autoservicio

### **2.7.2. Benchmarking**

El benchmarking es una valiosa herramienta de análisis y comparación de la empresa con sus principales competidores y referentes del sector. No se debe confundir con copiar, sino más bien se trata de un análisis y crítica del mercado para evaluar las estrategias existentes y considerar la corrección de acciones y procesos actuales que dan poco o ningún resultado.

En el sector de panadería y pastelería los principales competidores de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. son: Pasteles y Compañía, Pastelería Adrianna, Café Bombon's, y el Saloncito; estos establecimientos ofrecen servicio de cafetería, pedidos para eventos y personalización de

tortas. Entre los cuales se toma como referencia los de mayor facturación que son Pasteles y Compañía y Pastelería Adriana.

Pasteles & Compañía es la segunda empresa con mayor cuota de mercado, según las ventas registradas. A través del análisis se pudo determinar que la base de su fortaleza se encuentra en la calidad de producto y servicio que ofrecen ya que destacan su calidad tradicional y gourmet; además se muestran al público como un lugar para disfrutar con la familia, compañeros de oficina, amigos y toda clase de grupos sociales.

Los productos clave de su oferta son los sánduches con ingredientes nacionales e internacionales y la elaboración de tortas con una excelente presentación. Tienen locales en Policentro, Albán Borja, Edificio Banco Park, Centro, San Marino, Mall del Sur, Terminal Terrestre, Mall del Sol, Riocentro Norte, CityMall, Durán, Entre Ríos, Vía a la Costa y El Dorado y un servicio a domicilio con cobertura en Centro, Kennedy, Kennedy Norte, Urdesa Central, Norte y Lomas), Miraflores, El Paraíso, Los Ceibos, Santa Cecilia y Vía Daule.




Ejercen una muy buena comunicación digital ya que cuentan con una página web diseñada para dar información y a través de la red social Facebook se mantienen en contacto con la comunidad, anunciando productos, promociones y temporadas especiales. En comparación con Panadería y Pastelería California, Pasteles y Compañía tiene una posición sólida con base en la calidad y procura administrar con sumo cuidado la satisfacción al cliente, aunque su facturación sea la mitad de lo que realiza PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A se puede aprender de cómo esta empresa se dirige a un segmento con requerimientos específicos y les comunica oportunamente tanto en medios digitales como en el servicio en los locales.

Por otra parte, Pastelería Adriana también ha ganado una porción en la mente del consumidor. Su estrategia es menos ostentosa; sin embargo, ubica sus locales en puntos estratégicos de nivel socioeconómico medio alto y alto; de esta manera y a pesar de tener menor cantidad de locales (7) mantiene un

servicio estable. Este competidor tiene varias desventajas en relación a PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A; sin embargo, se puede apreciar que gracias a su modesta estrategia ha podido crecer en el sector y estar entre las empresas panaderas con más ventas. Por ello es importante que Panadería California no subestime el poder de los negocios con menos trayectoria y fortalecer su capacidad de producción y atención pronta al cliente.

Tabla 23

*Benchmarking*

Características			
Antigüedad en el mercado	Sí	Sí	
Cobertura	Alta	Media Alta	Media
Nivel socioeconómico	C+ C-	A B C+	A B C+
Variedad de producto	Sí		
Estrategia tradicional	Sí		
Enfoque de unión familiar	Sí	Sí	Sí
Enfoque de amistad y compañerismo		Sí	
Personalización	Sí	Sí	Sí
Servicio a domicilio		Sí	Sí
Página Web		Sí	
Redes sociales	Sí	Sí	Instagram
Opciones adicionales para atraer compra (Sánduches, desayunos, bebidas)	Sí	Sí	




## 2.8. Diagnóstico

### 2.8.1 Análisis FODA matemático

Tradicionalmente el análisis FODA responde a la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares de la empresa y el entorno, no obstante, resulta bastante subjetivo mencionar dichos factores sin agregarles un peso representativo. Por esto el FODA matemático de la PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. se presenta junto a un valor numérico según la importancia de cada ítem.

Tabla 24

*Matriz EFI*

		MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)		
		Factores	Peso	Calificación
<b>Debilidades</b>		<b>45%</b>		
1. No posee página web.		0.10	2	0.20
2. Poca publicidad.		0.05	1	0.05
3. Ausencia de innovación.		0.15	2	0.30
4. Ausencia de plan de satisfacción al cliente.		0.15	2	0.30
<b>Fortalezas</b>		<b>55%</b>		
1. Trayectoria en el mercado.		0.10	3	0.30
2. Establecimientos de todo tipo en toda la ciudad.		0.20	4	0.80
3. Precio competitivo.		0.10	3	0.30
4. Cartera amplia de productos.		0.15	4	0.60
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2.85</b>
<b>Calificar entre 1y 4</b>		<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>	
		<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>	
		<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>	
		<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>	

En referencia a los factores internos, se realizó la matriz EFI que indica las principales debilidades y fortalezas de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A La empresa tiene la ventaja de ser la compañía con mayor participación de mercado y tiene una oferta amplia de productos; sin embargo, se observa poca difusión publicitaria que le recuerde al mercado que Panadería California es la mejor opción para consumir y compartir.

En el peso numérico y calificación ponderada da como resultado un índice de 2.85, lo que quiere decir que las fortalezas son mejores que las debilidades y la empresa se encuentran en posición de afrontarlas.

Tabla 25

Matriz EFE

		MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)		
		Factores	Peso	Calificación
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>		
1. Desempleo y empleo inadecuado.	0.15	4	0.60	
2. Competencia con igual o superior calidad y variedad.	0.20	4	0.80	
3. Competencia desleal.	0.15	3	0.45	
4. Falta de liquidez.		3		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>		
1. Reactivación de economía.	0.10	4	0.40	
2. Retorno al IVA 12%	0.05	4	0.05	
3. Penetración de medios electrónicos.	0.15	4	0.60	
4. Temporadas altas de consumo.	0.20	4	0.50	
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3.4</b>	
<b>Calificar entre 1y 4</b>		<b>4 Muy Importante</b>		
		<b>3 Importante</b>		
		<b>2 Poco Importante</b>		
		<b>1 Nada Importante</b>		

Luego, en la consideración de los elementos externos, se utilizó la matriz EFE la misma que posee una metodología similar ante lo cual se tiene que las mayores amenazas son la situación de desempleo urbano y las características de la competencia que seducen al consumidor a preferir sus establecimientos, producto y servicio.

En esta evaluación de factores se obtuvo el resultado total de 3.4, lo que quiere decir que la empresa se encuentra en condiciones de hacer frente a las condiciones del entorno y usará las oportunidades como medio de superación en el mercado.

Tabla 26  
CAME

<b>FORTALEZAS "F"</b>		<b>DEBILIDADES "D"</b>
		1. No posee página web.
1. Trayectoria en el mercado.		
2. Establecimientos de todo tipo en toda la ciudad.		2. Poca publicidad.
3. Precio competitivo.		3. Ausencia de innovación.
4. Cartera amplia de productos.		4. Ausencia de plan de satisfacción al cliente.
<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</b>
1. Reactivación de economía.	F2-O3: Refiriéndose a los establecimientos que tiene la empresa PANCALI S.A. en diferentes puntos de la ciudad de Guayaquil, una de las estrategias consideradas es que realice el uso de los medios electrónicos para darse a conocer a un segmento poco explotado.	D2-O4: Es recomendable hacer uso de la publicidad y explotarla al máximo en las temporadas altas de consumo, ya que generará ingresos considerables puesto que se abarcaría nuevos clientes y estos hará que la producción se intensifique.
2. Retorno al IVA 12%.		
3. Penetración de medios electrónicos.	F3-O1: Una de las estrategias que ya cuenta la empresa son los precios competitivos de los cuales a generado identificación en el mercado, sin embargo se debe reactivar la economía dentro de la empresa, esto se debe realizar con actividades promocionales donde se beneficie al cliente.	D3-O1: Como estrategia de reactivación de economía se debe generar innovación en el mercado, una estrategia muy interesante es fomentar la compra y pedidos a través de las farmacias de la cadena reconocida Pharmacs, en la cual generará mayor comodidad a los clientes que tengan cerca uno de estos autoservicios.
4. Temporadas altas de consumo.		
<b>AMENAZAS " A"</b>		

	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>
1. Desempleo y empleo inadecuado.	F3-A2: Como estrategia defensiva se debe generar una lucha en contra de la competencia desleal teniendo como fortaleza los precios más competitivos del mercado, puesto que es uno de los factores que utiliza el cliente al momento de adquirir un producto, considerando que la calidad de los productos empacados y elaborados de la panadería California son exquisitos.	D1-A2: Otro punto para contrarrestar a la competencia desleal, es con la creación de una página web en la cual los clientes puedan estar comunicados con la empresa, brindando sus sugerencias y a su vez conocer de los productos que la empresa PANCALI S.A. comercializa.
2. Competencia desleal.		
3. Falta de liquidez.		

### 2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

Tabla 27

*Matriz ANSOFF*

		<b>Productos</b>	
		Existentes	Nuevos
<b>Mercados</b>	Existentes	Penetración del mercado	<b>Desarrollo de productos o diversificación</b>
	Nuevos	<b>Desarrollo de mercados o diversificación</b>	Diversificación

De acuerdo con la matriz Ansoff la estrategia apta para la utilización del proyecto de la empresa PANCALI S.A. es la penetración del mercado, puesto que se realizará la actividad de comercialización de productos empacados en las farmacias de Pharmacy's y el uso de venta digital a través de un software de pedidos de los productos conocidos como tortas, bocaditos de sal y dulce finalizando con los pasteles y empanadas.

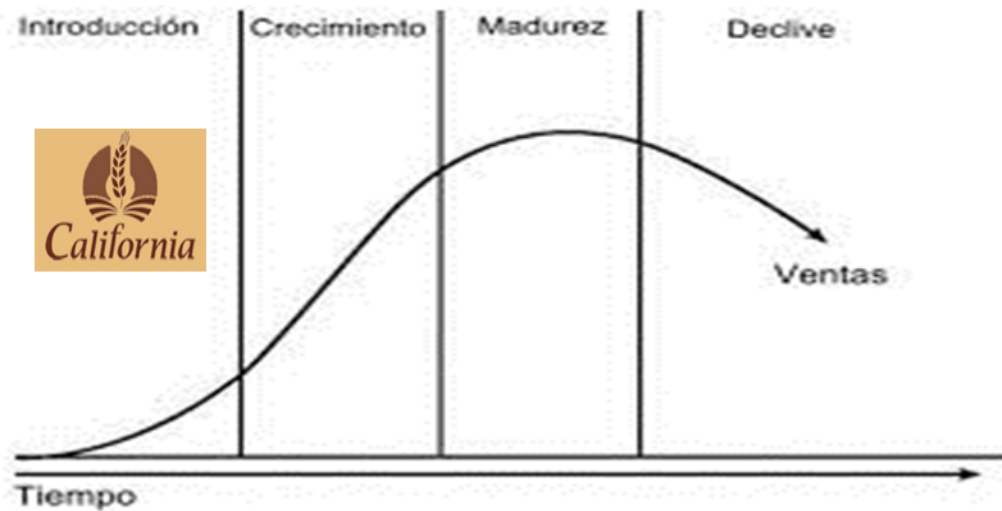


Figura 33. Curva del producto

Se considera como factor clave para la matriz de crecimiento en que Panadería California mantenga los mismos objetivos al momento de la introducción al mercado nuevos cubriendo la demanda que no ha sido cubierta con el producto, para esto se deben realizar activaciones de marca y comunicación a los clientes que visiten los lugares identificados para que conozca sobre el nuevo servicio que la empresa desea realizar para comodidad de todos sus clientes.

En conclusión, la aplicación de estas estrategias garantizará a que la empresa incremente sus ventas, generando crecimiento de producción y rentabilidad a la misma, será necesario la ejecución de actividades publicitarias y promocionales con el fin de llamar la atención a los clientes con los productos y servicio que ofrece desde un nuevo punto de venta y comercialización.

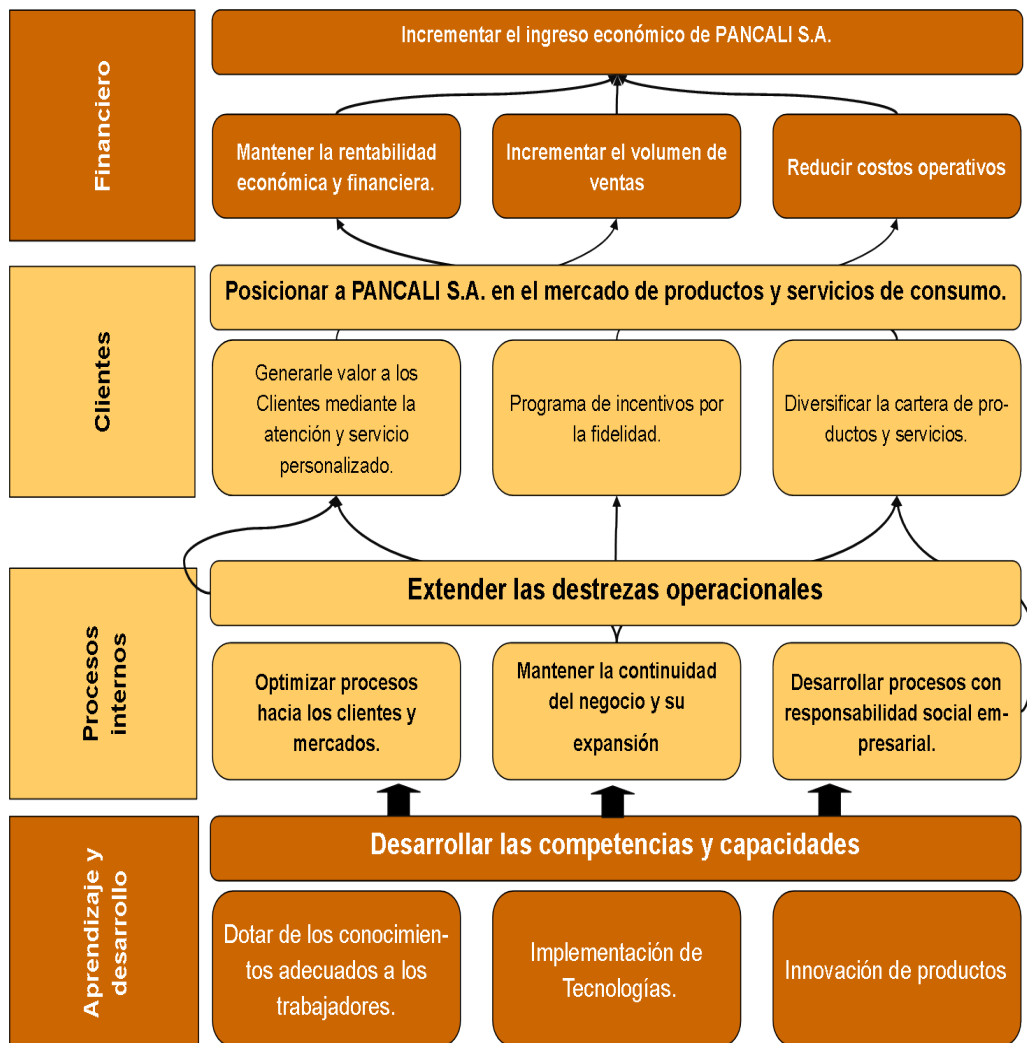
#### **2.8.4 Mapa estratégico de objetivos**

En lo que respecta al mapa estratégico de objetivos esta se pretende incrementar el ingreso económico de la empresa PANCALI S.A. esto se efectúa manteniendo la rentabilidad económica y financiera de la organización con las actividades que generará. Para esto se debe incrementar el volumen de las ventas y reducir los costos operativos.

En lo que respecta al posicionar a PANCALI S.A. en el mercado de productos y servicios de consumo, se debe generar valor a los clientes a través de la atención y de la personalización de los servicios. Programando incentivos por la fidelidad que este demuestre, un punto estratégico es la diversificación de la cartera de productos y servicios.

Para los procesos internos se extenderá las destrezas operacionales, optimizando los procesos que se desarrollan hacia los clientes y el mercado donde se pretende distribuir los productos empaquetados, del mismo modo se mantiene la continuidad del negocio en su expansión. Desarrollando procesos con responsabilidad social empresarial.

Finalizando con el aprendizaje y desarrollo en el cual se procede a realizar las competencias y capacidades, dotando de los conocimientos adecuados a los trabajadores, donde se proceda a implementar la tecnología con el fin de crear un valor agregado a los servicios y productos que ofrece, brindando una facilidad de compra en la cual se innove un nuevo servicio de comercialización y entrega de los productos que el cliente solicite.



**Figura 34.** Mapa estratégico de los objetivos

### 2.8.5. Conclusiones

De acuerdo a la investigación y la información obtenida mediante fuentes primarias, se puede concluir que la empresa PANCALI S.A. debe desarrollar estrategias de penetración en el mercado generando nuevos puntos de comercialización donde logre alcanzar a los clientes que aún no se encuentran segmentados por la competencia, considerando que la empresa presentará un nuevo servicio diferenciador dentro de las farmacias donde se tendrán alianza estratégica el cual es Pharmacy's.

Del mismo modo esta actividad hará que se le facilite la actividad al cliente de recurrir a un lugar lejano para la adquisición de un producto de panadería

o pastelería, sino que estará a su alcance y este producto contará con la facilidad de ser entregado en el domicilio del solicitante en un tiempo determinado de acuerdo a los productos que eligió.



## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATEGICO**

#### **3.1. Objetivos Comerciales**

Incrementar las ventas de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A en canales de autoservicio de la ciudad de Guayaquil.

##### **Objetivo general**

Incrementar las ventas en 5% de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A por medio del uso de canales de autoservicio en la ciudad de Guayaquil, en el año 2018.

##### **Objetivos específicos**

- a) Realizar visita y presentación en los 6 autoservicios de la percha de productos y servicio virtual para realizar pedidos.
- b) Generar ventas virtuales en 88% y 12% en percha para el primer año en los autoservicios.
- c) Lograr que el 60% de los clientes, sientan interés de repetir la compra.

##### **Objetivos operacionales.**

Los objetivos operacionales se efectuaron en base a la estructura de SMART que en español sus siglas se describen en: Específico, Medible, Alcanzable, Realista y Tiempo. Basados en los objetivos específicos se desprenden los objetivos operaciones, los mismos que de forma detallada, especificando en cantidad, tiempo y metas realista que debe ir cumpliendo el plan durante los cinco años de la propuesta en la introducción de las ventas virtuales.

Tabla 28

*Objetivos Operaciones en base a SMART*

	1. Realizar visita y presentación en los 6 autoservicios de la percha de productos y servicio virtual para realizar pedidos.	2. Generar ventas virtuales en 88% y 12% en percha para el primer año en los autoservicios.	3. Logar que el 60% de los clientes, sientan interés de repetir la compra.
<b>Específicos</b>	Proponer una lista de productos para los autoservicios.	Incrementar la cartera de clientes al primer semestre del 2018.	Alcanzar la satisfacción total sobre el servicio innovador y los productos recibidos.
<b>Medible</b>	Realizar 6 visitas diarias en los puntos de ventas definidos.	Captar la atención de por lo menos el 62% que ingresan al autoservicio.	Lograr que el 60% de los clientes repitan su compra más de una vez.
<b>Alcanzables</b>	Contratar a dos Ejecutivo de cuenta para realizar visitas.	Mejorar productividad y desempeño para entregar los productos a domicilio oportunamente.	Proponer cursos de repostería gratis.
<b>Realista</b>	Presentar las ventas virtuales como un servicio innovador.	Alcanzar la satisfacción total sobre el servicio innovador y los productos recibidos.	Controlar la existencia de productos en la percha de los autoservicios.
<b>Tiempo límite</b>	Cubrir en un mes la visita a los autoservicios, instalación de equipos y productos.	Realizar seguimiento semanal de los cumplimientos alcanzados de venta en cantidad y dólares.	Realizar campaña de introducción al mercado en los 6 puntos de ventas por dos meses.

### 3.2. Plan comercial y de marketing

#### 3.2.1. Estrategias de ventas

La estrategia de venta es vertical debido a que la PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A desea incorporar un nuevo estilo de venta virtual que permite capturar pedidos a través de un sistema integrado, para atender a clientes en autoservicios ubicados en la ciudad de Guayaquil.

#### 3.3. Función de la Dirección de Ventas

La empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A no cuenta con Director de Venta en su estructura organizacional, quien dirige al área

comercial es el Gerente Comercial, que tiene a su cargo las siguientes funciones:

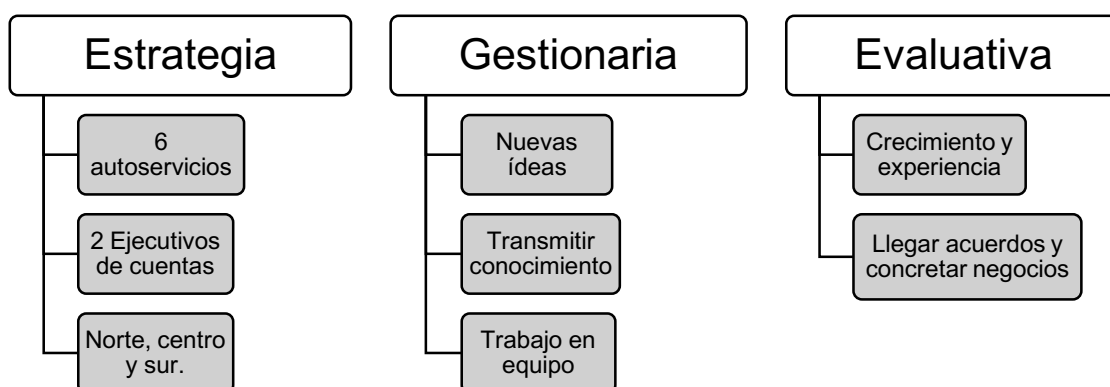
- Analizar la metodología de trabajo y objetivos trazados.
- Conocer el mercado y el potencial de compras por sector.
- Realizar la proyección de ventas conforme a la tendencia del mercado y resultados históricos.
- Revisar reportes comerciales.
- Mejorar la estructura organizacional del área comercial.
- Evidenciar nuevas oportunidades de negocios.

Para la atención de la propuesta de incorporar perchas en los autoservicios, el Gerente Comercial, debe prestar atención en las siguientes funciones por realizar:

Estrategia Básica: Lograr incrementar las ventas en un 5% para el año 2018.

Territorio: Guayaquil

Lugar: Autoservicios

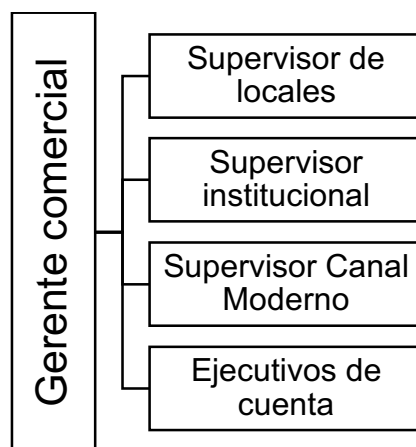


**Figura 35.** Función de Dirección de Ventas

### 3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La estructura organizacional de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A es vertical, puesto que las funciones y jerarquías van de arriba hacia

abajo, existiendo una comunicación directa entre las partes, cada una se reporte hacia otro ente que va a supervisar y evaluar sus actividades.



**Figura 36.** Organización de Estructura de Ventas

Rol asignado

Es una venta personal interna que incluye el mostrador con los productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A que se encuentran en los autoservicios.

### **3.5. Previsiones y cuotas de venta**

#### **3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones**

De acuerdo con el mercado potencial que tiene PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A que se revisó en el capítulo anterior de 564.220 personas que están interesadas en adquirir los productos, se efectúa la proyección de ventas con incremento de 5% en los productos propuestos: panadería, pastelería y repostería.

El crecimiento estimado para las ventas globales de la empresa entre los años 2017 y 2018 es del 4%, sin embargo, se debe incluir el incremento de las nuevas ventas en autoservicios que es del 5%, teniendo como resultado que el incremento sea de 9%

Tabla 29

*Crecimiento estimado de Ventas*

Productos	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación %
Panadería	\$ 2.091.110	\$ 2.039.049	\$ 2.120.611	\$ 2.311.466	9%
Pastelería	\$ 6.304.869	\$ 6.147.900	\$ 6.393.816	\$ 6.969.259	
Repostería	\$ 8.769.499	\$ 8.551.170	\$ 8.893.217	\$ 9.693.606	9%
<b>Total</b>	<b>\$ 17.165.478</b>	<b>\$ 16.738.119</b>	<b>\$ 17.407.644</b>	<b>\$ 18.974.332</b>	<b>9%</b>
	<b>Incremento propuesto 5%</b>			<b>\$ 836.906</b>	

El incremento en dólares es de \$836.906 que se van a vender adicionales para el año 2018, producto del nuevo canal de ventas en los autoservicios. Actualmente PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A posee locales propios en diferentes puntos de la ciudad y en centros comerciales, pero se va a agregar las ventas en autoservicios, el cual sería el nuevo canal de expendio de productos, de forma digital y directa al consumidor.

Tabla 30

*Proyección en puntos de venta*

Puntos de ventas	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación %
Locales propios	\$ 2,403,167	\$ 2,343,337	\$ 2,437,070	\$ 2,568,029	5%
Centro comercial	\$ 14,762,311	\$ 14,394,782	\$ 14,970,574	\$ 15,569,397	4%
Autoservicios (nvo)	-	-	-	\$ 836,906	100%
<b>Total</b>	<b>\$ 17,165,478</b>	<b>\$ 16,738,119</b>	<b>\$ 17,407,644</b>	<b>\$ 18,974,332</b>	<b>9%</b>

### 3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Partiendo de la cantidad de los 6 autoservicios del proyecto se van a establecer las previsiones de ventas por la distribución de población que existe en los sectores:

Autoservicios:

1. Alborada
2. Garzota
3. Urdesa
4. 9 de octubre

5. Centenario
6. Sambocity

Tabla 31

*Previsión por autoservicio*

<b>Nuevo Mercado</b>	<b>Norte Q</b>	<b>Centro Q</b>	<b>Sur Q</b>
Autoservicios	4	1	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>67%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>
Población	<b>84%</b>	<b>2%</b>	<b>14%</b>

En el sector norte es donde se encuentra la mayor posición de autoservicios seleccionados con el 84%, por lo tanto, el ingreso que genere este sector será relevante en relación a los puntos de centro y sur que disponen de un solo local. De acuerdo con la proyección de \$836.906 se distribuye en forma porcentual la asignación de cuota que le corresponde.

Tabla 32

*Venta por sector de autoservicio*

<b>Proyección</b>	<b>\$ 836,906</b>				
<b>Nuevo Mercado</b>	<b>Cantidad Máxima</b>	<b>US\$</b>	<b>Norte US\$</b>	<b>Centro US\$</b>	<b>Sur US\$</b>
Autoservicios	100.00%	\$ 836,906	\$ 705,594	\$ 12,764	\$ 118,548
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 836,906</b>	<b>\$ 705,594</b>	<b>\$ 12,764</b>	<b>\$ 118,548</b>
			<b>84%</b>	<b>2%</b>	<b>14%</b>

Partiendo de los métodos de ventas que se van a realizar en los autoservicios, la asignación corresponde a 88% virtual y 12% de percha, distribuidos de la siguiente manera:

- Virtual: Pastelería y repostería
- Percha: Panadería

Tabla 33

*Venta por sector virtual y percha*

Sector	Ventas por sector	Virtual	Percha
Norte	\$ 705.594	\$ 619.638	\$ 85.956
Centro	\$ 12.764	\$ 11.209	\$ 1.555
Sur	\$ 118.548	\$ 104.107	\$ 14.442
<b>Total</b>	<b>\$ 836.906</b>	<b>\$ 734.954</b>	<b>\$ 101.952</b>
		<b>88%</b>	<b>12%</b>

**3.5.3. Métodos de previsión de ventas**

Mediante el método de mercado potencial se evidenció que 564.220 son las posibles compras de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, la concentración se encuentra en la zona norte, por lo tanto, en la previsión de ventas se distribuye para dos ejecutivos de ventas que serán los encargados de realizar el seguimiento, en los puntos asignados. De forma general la distribución se encuentra por cantidad y en dólares.

Tabla 34

*Previsión de ventas por sector en cantidad y dólares*

Previsión anual por Ejecutivo de cuenta			
Sector	Ventas por sector	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2
Norte	\$ 705.594	\$ 296.349	\$ 409.244
Centro	\$ 12.764		12.764
Sur	\$ 118.548	\$ 118.548	
<b>Total</b>	<b>\$ 836.906</b>	<b>\$ 414.898</b>	<b>\$ 422.008</b>

Distribución cantidad Anual			
Sector	Q Ventas	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2
Norte	126.569	53.476	73.093
Centro	2.290		2.290
Sur	21.265	21.265	
<b>Total</b>	<b>150.124</b>	<b>74.742</b>	<b>75.383</b>

### 3.5.4. Cuotas de venta

Una vez conocido las zonas distribuidas por ejecutivo de cuenta se debe distribuir por cada autoservicio la cantidad y dólares que debe asumir como parte del cumplimiento que debe efectuar y sobre el cual se va a medir su desempeño.

Tabla 35

#### *Cuota de venta por autoservicio*

Auto servicio	Zona	Cantidad Local		Cantidad productos		Dólares	
		Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2
Alborada	Norte	1		38.197		\$ 176.398	
Garzota	Norte		1		38.197		\$ 176.398
Urdesa	Norte	1		15.279		\$ 119.951	
Sambocity	Norte		1		34.896		\$ 232.846
9 de Octubre	Centro		1		2.290		\$ 12.764
Centenario	Sur	1		21.265		\$ 118.548	
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>74.742</b>	<b>75.383</b>	<b>\$ 414.898</b>	<b>\$ 422.008</b>

La distribución de locales es de forma equitativa entre los dos ejecutivos de venta contratados, para que logre la posición de los productos en los autoservicios, en dólares el Ejecutivo de cuenta uno al cierre del año 2018 tiene la cuota de \$414.898 y para el ejecutivo de 2 su cuota es \$422.008.

### 3.5.5. Método de Krisp

De acuerdo con la proyección de ventas de \$836.906 se efectúa el cálculo bajo el método krisp para evidenciar los supuestos que pueden presentar en la puesta en marcha del proyecto, tomando en consideración un crecimiento del 5%, se puede lograr ampliar las cifras a \$878.751, en el mejor escenario.



Tabla 36

*Método Krisp*

Incremento anual		5%				
ZONA	CUOTA EN %	VENTAS	EFICACIA	PRESUPUESTO DEL PLAN	SUPUESTO 1	FINAL PRESUPUESTO
Norte	84.00%	\$ 705,594	1.00	\$ 738,151	\$ 738,151	\$ 739,627
Centro	2.00%	\$ 12,764	0.76	\$ 17,575	\$ 15,818	\$ 15,853
Sur	14.00%	\$ 118,548	1.01	\$ 123,025	\$ 123,025	\$ 123,271
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 836,906</b>	<b>1.00</b>	<b>\$ 878,751</b>	<b>\$ 876,994</b>	<b>\$ 878,751</b>

**3.5.6. Presupuestos de Ventas**

A continuación, se describen los productos y los meses del año, como se realizará la venta programada en cantidades de los productos de PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A.

Tabla 37

*Presupuesto de Ventas*

Estacionalidad		PANADERIA	PASTELERIA	REPOSTERIA
1%	Enero	2.394	130	596
4%	Febrero	2.779	518	2.385
2%	Marzo	1.390	259	1.192
2%	Abril	1.390	259	1.192
20%	Mayo	13.895	2.592	11.923
2%	Junio	1.390	259	1.192
15%	Julio	10.422	1.944	8.942
2%	Agosto	1.390	259	1.192
2%	Septiembre	1.390	259	1.192
10%	Octubre	6.948	1.296	5.962
15%	Noviembre	12.970	1.944	8.942
25%	Diciembre	21.192	3.240	14.904

Los productos que históricamente tienen mayor venta en la empresa son los de panadería, por tal razón son los que tienen mayor monto para ser colocados en el mercado, seguidos con repostería y pastelería.

Los precios de los productos se mantienen durante el año, existen incrementos cuando uno de los ingredientes sufre un aumento excesivo en el mercado, sin embargo, para el proyecto se considera que los precios se van a mantener para el año 2018.

Tabla 38

*Precio de productos*

<b>Productos</b>	<b>Precio Unitario (en US \$)</b>
Pan molde blanco	\$ 1,00
Pan molde integral	\$ 1,45
Rosquitas	\$ 0,80
Pan de Pascua	\$ 4,00
Guagua de pan	\$ 2,00
Rosca de Reyes	\$ 6,00
Torta Inglesa	\$ 25,78
Torta Mousse de chocolate	\$ 22,97
Torta Selva Negra	\$ 16,41
Bocadito Dulce	\$ 7,17
Bocadito Sal	\$ 7,17

Realizando la operación matemática entre la cantidad y los precios se obtiene la proyección en dólares de las ventas que se aspiran conseguir en los autoservicios, logrando al finalizar el año de \$836.906.

Tabla 39

*Proyección de venta mensual 2018 en dólares*

<b>Mes</b>	<b>PANADERIA</b>	<b>PASTELERIA</b>	<b>REPOSTERIA</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>
Enero	\$ 10.909	\$ 3.074	\$ 4.276	<b>\$ 18.258</b>
Febrero	\$ 2.855	\$ 12.296	\$ 17.102	<b>\$ 32.253</b>
Marzo	\$ 1.427	\$ 6.148	\$ 8.551	<b>\$ 16.126</b>
Abril	\$ 1.427	\$ 6.148	\$ 8.551	<b>\$ 16.126</b>
Mayo	\$ 14.273	\$ 61.479	\$ 85.512	<b>\$ 161.264</b>
Junio	\$ 1.427	\$ 6.148	\$ 8.551	<b>\$ 16.126</b>
Julio	\$ 10.705	\$ 46.109	\$ 64.134	<b>\$ 120.948</b>
Agosto	\$ 1.427	\$ 6.148	\$ 8.551	<b>\$ 16.126</b>
Septiembre	\$ 1.427	\$ 6.148	\$ 8.551	<b>\$ 16.126</b>
Octubre	\$ 7.137	\$ 30.740	\$ 42.756	<b>\$ 80.632</b>
Noviembre	\$ 15.803	\$ 46.109	\$ 64.134	<b>\$ 126.046</b>
Diciembre	\$ 33.135	\$ 76.849	\$ 106.890	<b>\$ 216.873</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 101.952</b>	<b>\$ 307.395</b>	<b>\$ 427.559</b>	<b>\$ 836.906</b>

Considerando las ventas del año 2018, para los siguientes años el crecimiento proyectado es del 6%, obteniendo los siguientes resultados en las tres líneas propuestas hasta el año 2022.

Tabla 40

*Proyección de venta anual 2018 a 2022*

<b>VENTAS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Panadería</b>					
Pan molde blanco	\$ 56.074	\$ 59.438	\$ 63.005	\$ 66.785	\$ 70.792
Pan molde integral	\$ 10.195	\$ 10.807	\$ 11.455	\$ 12.143	\$ 12.871
Rosquitas	\$ 5.098	\$ 5.403	\$ 5.728	\$ 6.071	\$ 6.436
Pan de Pascua	\$ 15.293	\$ 16.210	\$ 17.183	\$ 18.214	\$ 19.307
Guagua de pan	\$ 5.098	\$ 5.403	\$ 5.728	\$ 6.071	\$ 6.436
Rosca de Reyes	\$ 10.195	\$ 10.807	\$ 11.455	\$ 12.143	\$ 12.871
<b>Pastelería</b>					
Torta Inglesa	\$ 167.063	\$ 177.086	\$ 187.711	\$ 198.974	\$ 210.913
Torta Mousse de chocolate	\$ 119.070	\$ 126.214	\$ 133.787	\$ 141.814	\$ 150.323
Torta Selva Negra	\$ 21.263	\$ 22.538	\$ 23.891	\$ 25.324	\$ 26.843
<b>Repostería</b>					
Bocadito Dulce	\$ 247.240	\$ 262.075	\$ 277.799	\$ 294.467	\$ 312.135
Bocadito Sal	\$ 180.318	\$ 191.137	\$ 202.605	\$ 214.762	\$ 227.648
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 836.906</b>	<b>\$ 887.120</b>	<b>\$ 940.348</b>	<b>\$ 996.768</b>	<b>\$ 1.056.574</b>

### 3.6 Organización del territorio y de las rutas

#### 3.6.1. Establecimiento de los territorios

La organización de los establecimientos parte de la distribución que se asigna para cada autoservicio y de la misma manera determinar los valores para cada ejecutivo de cuenta y el sector que están cubriendo.

Tabla 41

*Establecimiento de territorios*

Auto servicio	Dólares		Venta mensual		Venta semanal	
	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2
Alborada	\$ 176.398		\$ 14.700		\$ 3.675	
Garzota		\$ 176.398		\$ 14.700		\$ 3.675
Urdesa	\$ 119.951		\$ 9.996		\$ 2.499	
Sambocity		\$ 232.846		\$ 19.404		\$ 4.851
9 de Octubre		\$ 12.764		\$ 1.064		\$ 266
Centenario	\$ 118.548		\$ 9.879		\$ 2.470	
<b>Total</b>	<b>\$ 414.898</b>	<b>\$ 422.008</b>	<b>\$ 34.575</b>	<b>\$ 35.167</b>	<b>\$ 8.644</b>	<b>\$ 8.792</b>

De esta manera existe un mejor control sobre el seguimiento y cumplimiento de metas para los ejecutivos de venta que efectúan el recorrido en cada uno de los autoservicios.

### 3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

La gestión rentable consiste en determinar el número de visitas que van a realizar los ejecutivos de venta en cada autoservicio asignado, determinando un total de 40 visitas semanales que deben efectuar las siguientes actividades:

- Revisar el estado de las perchas.
- Revisar el stock de productos para reponer.
- Tomar nota de los pedidos virtuales vs. Lo registrado en sus reportes.
- Efectuar la cobranza en el autoservicio, cuadrando ventas en cantidad y dinero a recibir.

Tabla 42  
 Visita por autoservicio

	Visitas Diarias punto ventas			Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2	Semanal	Mensual	Cobertura
	Norte	Centro	Sur					
Alborada	1			2		10	40	100%
Garzota	1				2	10	40	100%
Urdesa	1			1		5	20	100%
Sambocity	1				1	5	20	100%
9 de Octubre		1			1	5	20	100%
Centenario			1	1		5	20	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

### 3.6.3. Construcción de rutas

La construcción de ruta está basada en el tiempo que destinan los ejecutivos de venta para cada autoservicio, para tal efecto se utilizó la herramienta AIDA Atención, Interés Deseo y Acción para cerrar el negocio, se la aplica de forma diferente, porque se utiliza al intermediario para llegar al cliente final.



Figura 37. AIDA ejecutivo de cuenta

Los ejecutivos de cuenta tienen asignadas las rutas a seguir y se determina que en cada punto su tiempo de permanencia máximo es de 45 minutos, comprendido en 40 minutos de ejecución de labores, y cinco minutos en caso de existir imprevistos, que atender. La herramienta AIDA es utilizada bajo esta característica de que no es la atracción de un cliente, sino la presentación de un producto para atraer su atención.

Cada Ejecutivo de cuenta debe gestionar el punto de atención, en revisar el stock que están en las perchas, es decir cuantificar los productos que se encuentran disponibles, actividad que se toma de 10 minutos.

Para la gestión del interés, Ejecutivo de cuenta toma nota de los productos de mayor aceptación y demanda del público para tener más cantidad en las perchas de los productos de mayor rotación.

En la gestión del deseo, el Ejecutivo de cuenta debe ubicar en mejor posición los productos para llamar la atención de los clientes, es decir debe colocar en el centro para arriba de la percha son los que generalmente se mira en primer momento por lo que son los que tienen que tener mejor presentación.

El momento de la acción llega cuando el Ejecutivo de cuenta debe efectuar el cuadro con el administrador del autoservicio manifestando el inventario tomado de la cantidad de productos y el dinero a recibir, descontando el 20% de comisión que se queda en el autoservicio.

#### **3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta**

La construcción de rutas de la actividad de los ejecutivos de venta se describe entre el productivo y el improductivo, de esta manera se estima el tiempo necesario en las actividades de campo y de oficina.

Tabla 43

*Gestión rentable y no rentable*

<b>Gestión rentable:</b>		<b>Gestión No rentable:</b>	
Trabajo de oficina	1.45 horas	Almuerzo	45 minutos
Movilización	30 minutos	Tomar agua	10 minutos
Gestión de venta	45 minutos	Necesidad fisiológica	20 minutos
<b>Total día</b>	<b>205 minutos</b>	<b>Total, día</b>	<b>75 minutos</b>
	<b>3.41 horas</b>		<b>1.25 horas</b>

La productividad de su gestión será medida en:

- Visitas en ruta en tiempo determinado de 40 minutos.
- Pedidos virtuales y pedidos de percha.
- Coordinar con call center la distribución y llegada de productos al cliente final.
- Estar atento de recibir y hacer llamadas a clientes para indicar el tiempo de llegada del producto.

### **3.7. Realización de las Estrategias de Venta**

#### **3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación**

La incorporación de autoservicios como puntos de venta es una nueva estrategia comercial que requiere de contratación de ejecutivos de cuenta, para tal efecto se debe estimar el tiempo de uso y el tiempo requerido para sus actividades a fin de que se obtenga como resultado la cantidad de personas que se van a destinar para atender este segmento.

Partiendo de las horas diarias de trabajo que son 8 horas, 480 minutos al día, el Ejecutivo de cuenta tiene 1 hora y media para permanecer en oficinas realizando actividades internas, la movilización para cada punto es de 30 minutos, como son cuatro puntos por día, el total de movilización es de 120 minutos. La gestión de venta que realiza en cada punto es de 45 minutos (40 de gestión y 5 de imprevistos) al ser cuatro veces al día la gestión, comprende de 180 minutos, por otra parte, en las actividades no rentables se mide en

función de acciones personales como comer, tomar agua, entre otras. En el cuadro a continuación se muestra su tiempo totalmente invertido en su labor.

Tabla 44

*Gestión de venta*

Horas de trabajo	480
Trabajo de oficina	105
Movilización x puntos	120
Gestión de venta x 4 puntos	180
Gestión no rentable	75
Total	0

Posterior a ello se describen los seis autoservicios ubicados en varios puntos de la ciudad, que necesitan para cada uno de 45 minutos, en 160 visitas al mes. Se obtiene entonces el tiempo requerido en 7.200 minutos realizando su gestión comercial.

Tabla 45

*Tiempo requerido al mes*

Autoservicios	Visitas por mes	Tiempo requerido x visita	Total minutos
Alborada	40	45 minutos	1,800
Garzota	40	45 minutos	1,800
Urdesa	20	45 minutos	900
Sambocity	20	45 minutos	900
9 de Octubre	20	45 minutos	900
Centenario	20	45 minutos	900
<b>Suman</b>	<b>160</b>		<b>7,200</b>

Se calcula la relación entre el tiempo de trabajo y tiempo requerido para obtener el total de personas encargadas para esta actividad.

Horas de trabajo	480 minutos	480 x 22 días	10,560
Tiempo requerido	45 minutos	160 x 45 minutos	7,200

**Resultado = 1.50**  
Ejecutivo de cuenta es 2



Localización: Guayaquil

Supervisión: Bajo el Supervisor de Canal Moderno

Contratación: Fija

Capacitación: Técnicas de ventas, Coaching y servicio al cliente

La empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, va a contratar dos ejecutivos de ventas.

### **3.8. Remuneración de los vendedores**

#### **3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos**

El sueldo que cancela PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, corresponde al sueldo de \$700, más comisión sobre venta y bono de supermercado por \$100.

#### **3.8.2. Primas y otros incentivos similares**

Esta clase de ventas que realiza PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, no entrega primas y otros incentivos.

#### **3.8.3. Sistemas mixtos**

Esta clase de ventas que realiza PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, no realiza bajo sistemas mixtos.

#### **3.8.4. Sistemas colectivos**

Esta clase de ventas que realiza PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A, no realiza bajo sistemas colectivos.

#### **3.8.5. Gastos de viaje**

No aplica porque su trabajo es en la ciudad de Guayaquil.

### 3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

La empresa PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A asume los gastos de movilización, telefonía, entre otros definidos en los siguientes puntos:

Movilización: los camiones se cargan de gasolina en puntos contratados y se cancela mensualmente a la gasolinera.

Telefonía: Se entrega un celular que tenga WP ilimitado, SMS ilimitados, cuyo plan comprende de \$50, que es cancelado directamente a la operadora.




### 3.9. Control de ventas y de vendedores

#### 3.9.1. Control del volumen de ventas

El volumen de venta se mide en el cumplimiento de cantidad y en dólares, por ser campaña de introducción de este nuevo servicio, se va a medir el cumplimiento del 100% en dólares, porque el ejecutivo de cuenta puede cubrir su cuota semanal de dólares, pero en cantidades puede ser inferior, en este caso prevalece el cumplimiento de la recaudación.

Tabla 46

#### *Estimación de control de ventas*

Autoservicio	Venta semanal		Control / Medición	
	Ejecutivo de cuenta 1	Ejecutivo de cuenta 2	Cantidad	Dólares
Alborada	\$ 3.675			
Garzota		\$ 3.675		Cumple 100%
Urdesa	\$ 2.499			Cumple entre 100% y 80%
Sambocity		\$ 4.851		
9 de Octubre		\$ 266		Cumple menos de 80%
Centenario	\$ 2.470			
<b>Total</b>	<b>\$ 8.644</b>	<b>\$ 8.792</b>		

Por medio de un seguimiento mensual se evalúa el cumplimiento y se marcará su efectividad si cumple 100% con flecha verde, si es medio con amarillo y si no llegó al mínimo del 80% será rojo, por lo que tiene que cubrirlo para el siguiente mes.

### 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Además del cumplimiento mensual que deben realizar los ejecutivos de cuenta existen otros parámetros de seguimiento a la gestión que realizan, como es la del servicio brindado, cantidad de productos colocados, seguimiento de pedidos, entre otros que se desarrollan en la siguiente tabla de medición:

Tabla 47

*Controles adicionales para ejecutivo de cuenta*

Perspectivas	Objetivos de control	Indicadores
Finanzas	Aumentar eficiencia	Crecimiento de venta
Clientes	Aumentar confianza en el cliente	Fidelizar clientes
Procesos Internos	Aumentar productividad	Seguimiento de presupuesto
Aprendizaje y Crecimiento	Servicios innovadores	No. De llamadas, pedidos, facturación.

### 3.9.3. Evaluación de vendedores

Para que los ejecutivos de venta obtengan un bono adicional a su sueldo, debe tener como mínimo la calificación de 80 % en la evaluación mensual que se efectúa en las actividades que realiza, se encuentran segmentados en tres partes:

Tabla 48

*Evaluación de ejecutivo de cuenta*

EVALUACIÓN DE EJECUTIVOS DE VENTA	PLAZOS DE CUMPLIMIENTO		CALIDAD		PROMEDIO FINAL
	No. Incumplimientos	% cumplimiento	No. Fallas / errores u omisiones	% cumplimiento Calidad	
<b>1.- Evaluación Productividad y Calidad en la gestión o función</b>					
Productividad en su actividad comercial	✓	0%	0.00	0%	0%
Lograr cumplimiento de metas y presupuesto	✓	0%	1.00	0%	0%
Monitorear el mercado y preferencias	✓	0%	0.00	0%	0%
Presentar reportes semanales y mensuales	✓	0%	1.00	0%	0%
Efectuar cobranza y cuadrar en facturación	✓	0%	0.00	0%	0%
<b>2.- Evaluación Desarrollo y Crecimiento Profesional y Personal</b>					<b>% Calificación</b>
Comunicación y relaciones interpersonales					%
Creatividad, iniciativa y participación					%
Capacitación y estudios					%
Compromiso y responsabilidad					%
<b>3.- Evaluación de Cumplimiento de Políticas Organizacionales</b>					<b>% Calificación</b>
Imagen					%
Puntualidad					%
Visión compartida / trabajo en equipo					%
<b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>					<b>% Calificación</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>					<b>% Calificación</b>

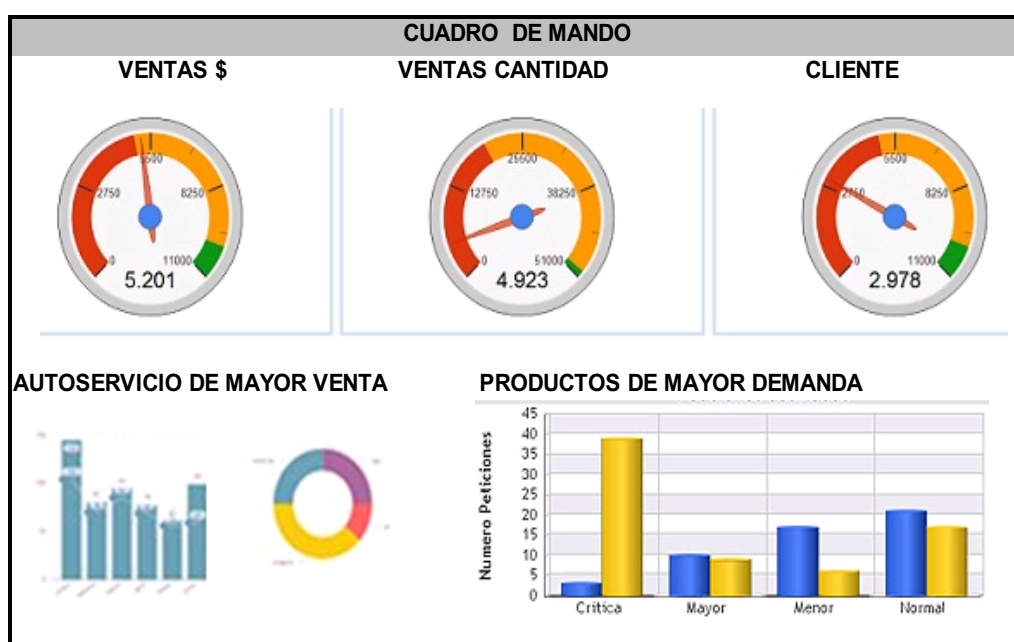
- Evaluación, productividad y calidad en la gestión o función: está basado en las funciones generales de sus labores, como es el cumplimiento de metas, entrega de reportes en tiempos solicitados, brindar información del mercado, entre otros.

- Evaluación desarrollo y crecimiento profesional: se trata sobre sus habilidades personales, hábitos de trabajo y profesión que esté estudiando o tenga título.
- Evaluación y cumplimiento de políticas empresariales, se refiere al cumplimiento de horario de entrada y salida de trabajo, su buena presencia, y las relaciones interpersonales que maneja con las demás personas de su entorno laboral.

### 3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

El cuadro de mando para el Gerente Comercial está basado en varios ejes que debe realizar el seguimiento de forma diaria, con la finalidad de tomar precauciones y elaborar estrategias en caso de existir desviaciones, que no vayan de acuerdo con el presupuesto planeado. Se centra en 5 puntos:

- Ventas en dólares
- Ventas en cantidad
- Cantidad de clientes facturados
- Autoservicios de mayor venta
- Productos de mayor venta



**Figura 38.** Cuadro de mando de Gerente Comercial

### **3.10. Ventas especiales**

Las ventas especiales están basadas en festividades de la ciudad como son las de enero con la rosca de reyes, noviembre con a guagua de pan, y diciembre con pan de pascua. Estos productos no son de la lista recurrente de PANCALI S.A., sin embargo, se los elabora para brindar a los clientes y forman parte de los productos que va a comercializar en los autoservicios, en la temporada de cada uno.

### **3.11. Marketing mix**

#### **3.11.1. Producto**

El producto estrella de PANCALI S.A. ha sido siempre el pan que se comercializan en sus puntos de ventas, siendo los que se venden en mayor cantidad.

Los productos destinados para los autoservicios son:

- Pan molde blanco
- Pan molde integral
- Rosquitas
- Pan de pascua
- Guagua de pan
- Rosca de reyes
- Torta Inglesa
- Torta Mousse de chocolate
- Torta Selva negra
- Bocaditos de dulce
- Bocaditos de sal

#### **Presentación:**

En los autos servicios se van a vender productos individuales de forma física en la percha en donde los pueden tomar de forma directa.



**Figura 39.** Presentación de productos de perchas

Por otra parte, de forma virtual se vende productos de pastelería y repostería:

Tabla 49

*Productos de pastelería y repostería*

<p><b>Torta Inglesa</b></p>  <p><b>TORTA INGLESA</b> PRESENTACIONES: 15 - 20 porciones, 40 - 45 porciones</p>	<p><b>Bocaditos de dulce</b></p> 
<p><b>Torta chocolate</b></p>  <p><b>TORTA CHOCOLATE</b> PRESENTACIONES: 15 - 20 porciones, 30 - 40 porciones</p> <p><small>* Nota por porciones</small></p>	<p><b>Bocaditos de sal</b></p> 
<p><b>Rosquitas</b></p>  <p><b>TORTA CHANTILLY</b> PRESENTACIONES: Presentación: 15 - 20 porciones</p> <p><small>* Nota por porciones</small></p>	

**Empaque:**

Pan molde blanco, pan molde integral se encuentran empacados en funda de plástico sellados y se amarra con una vincha plástica para asegurar su frescura. Las rosquitas vienen presentación de 30 a 50 unidades en funda plástica herméticamente sellada. Las tortas no se encuentran en la percha, pero se pueden apreciar en la pantalla virtual, cuando se entregan al cliente se las empaca con cartón y base de cartón para evitar que se mueva.

Los productos de pastelería y repostería son entregados de forma directa al cliente con la envoltura adecuada para que conserve su olor, frescura y sabor, cubiertos de plástico herméticamente cerrados, la cantidad será distribuida de acuerdo al requerimiento que el cliente solicite.

**Fecha de caducidad:**

Cada producto de PANCALI S.A. muestra su fecha de caducidad de forma impresa en sus empaques, suele ser en máximo de una semana.

**Reposición:**

La reposición de los productos de la percha la efectúan los ejecutivos de cuenta en las visitas que realiza en los autoservicios, de forma diaria tienen la gestión de revisar el empaque que se encuentre en buenas condiciones, la fecha de caducidad para reponer y revisar que la máquina virtual funcione sin novedades con su respectivo mantenimiento.

**Producto virtual**

En la percha ubicada en cada autoservicio, se encuentra con un soporte una pantalla (Tablet) adjunto para que el cliente realice su pedido de productos virtuales de pastelería y repostería. la cual contiene todo el portafolio de productos a disposición del consumidor.





**Figura 40.** Producto virtual en perchas

La percha presenta los productos que pueden ser tomados y pagados en caja de forma directa, pero aquellos que sean virtuales, deben ser pedidos en la pantalla, canalizados por el personal de asesores de servicio al cliente de PANCALI y entregados en el tiempo y lugar que solicite el cliente.



**Figura 41.** Pantalla de pedido virtual

El pedido es tomado desde la pantalla, se indica el precio y tiempo de entrega a su domicilio. El cliente tiene que ingresar sus datos de número de cédula, dirección, y teléfono de contacto, para confirmar su pedido y entrega. La cancelación la realiza en caja del autoservicio, pero el producto es entregado posteriormente.

### 3.11.2. Precio

#### Precio de venta al público:

Tabla 50

#### *Precio de Venta al Público*

<b>Productos</b>	<b>Precio Unitario (en US \$)</b>
Pan molde blanco	\$ 1,00
Pan molde integral	\$ 1,45
Rosquitas	\$ 0,80
Pan de Pascua	\$ 4,00
Guagua de pan	\$ 2,00
Rosca de Reyes	\$ 6,00
Torta Inglesa	\$ 25,78
Torta Mousse de chocolate	\$ 22,97
Torta Selva Negra	\$ 16,41
Bocadito Dulce	\$ 7,17
Bocadito Sal	\$ 7,17

#### Precio de venta para el autoservicio:

Se cancela al autoservicio el 20% de comisión cuando se efectúa la cobranza de forma mensual, solo por la línea de pastelería y repostería, se recalca que la línea de panadería no cancela comisión, proyectando que el 12% sea recibido al contado y el 88% restante sea cancelado con crédito a 30 días.

#### Forma de pago:

El cliente final cancela en caja del autoservicio sea el producto físico que toma de la percha o el producto virtual solicitado en la máquina. La forma de cancelación: efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito son las aceptadas por el autoservicio.

### 3.11.3 Plaza

Los productos de PANCALI S.A. en este proyecto se van a exponer al público en los autoservicios seleccionados en los siguientes puntos de la ciudad:

Tabla 51

*Puntos de autoservicio Pharmacy's*

<b>Autoservicio</b>	<b>Zona</b>
Alborada	Norte
Garzota	Norte
Urdesa	Norte
Sambocity	Norte
9 de Octubre	Centro
Centenario	Sur



**Figura 42.** Autoservicios seleccionados Pharmacy's

#### **Movilización de productos:**

Los productos son transportados en propios camiones de 2.5 toneladas de PANCALI S.A. que están a cargo de los ejecutivos de cuenta que visitará todos los días el autoservicio.

#### **Bodega principal:**

La elaboración de los productos se realiza en Luis Urdaneta y Boyacá

### 3.11.4. Promoción

Campaña de lanzamiento:

Se contratará a seis señoritas por tres meses para que realice la campaña de comunicación del canal de servicio virtual que se van a encontrar en los autoservicios, explicando su uso, beneficios y contribución para la comunidad del cliente.

- Activación de modelos: 6
- Meses de activación: mayo, julio y diciembre

Se escogió estratégicamente estos meses para la campaña, porque existen eventos sociales y reuniones familiares que requieren de productos de pastelería y repostería.



**Figura 43.** Uso de canal virtual

**Folletos:**

Se entregará folletos al público que asisten a los autoservicios, durante tres meses de campaña de penetración, con el apoyo de las modelos, también se ubicarán en las perchas y en la caja del autoservicio.



**Figura 44.** Folletos de campaña de uso virtual

**Publicidad móvil:**

En el camión que se utilizara para la trasportación de los productos se va a colocar el bandeo con publicidad del nuevo servicio de PANCALI S.A.



**Figura 45.** Publicidad móvil

**Cursos de repostería gratis:**

Como una forma de atracción del público, se entregará un curso de repostería gratis por cada compra de eventos que consiste en torta y bocaditos, a su elección de los presentados en la pantalla virtual. Se tiene estimado que sean 350 cursos al año van a tener esta bonificación dando un total de 3.500 personas capacitadas.

Capacidad: 10 personas por curso

Desarrollo: teórico y práctico, incluye material

Tema: Pastelería

Duración: 8 horas

Tiempo: 1 vez por mes

### **Presupuesto de promoción:**

La proyección del gasto generado en la promoción de campaña de lanzamiento del nuevo canal de servicio corresponde a: \$18.000 por la activación de farmacias que es la contratación de las modelos por tres meses, \$300 de publicidad en redes sociales, y la distribución de material publicitario por campaña de lanzamiento del canal virtual por \$3.0000.

Tabla 52

#### *Presupuesto de promoción*

<b>GASTO DE PUBLICIDAD POR FARMACIA</b>	
Activación en farmacias	\$ 18,000.00
Meses de activación	3
Redes Sociales (mes)	\$ 300.00
Material POP (período de activación)	\$ 3,000.00

## **CAPITULO IV**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **4.1 Hipótesis de partida**

La hipótesis financiera que se detalla en el este capítulo se basa en el volumen de ventas que históricamente ha mantenido PANCALI S.A., se tomó en consideración la demanda proyectada en el quinquenio en las tres líneas propuestas: panadería, pastelería y repostería, obteniendo el 52% en el producto estrella de panes, y el 49% en las líneas siguientes.

El medio para llevar a cabo la propuesta es por la alianza estratégica con los autoservicios de PHARMACYS proporcionando al cliente final confort y comodidad para adquirir los productos que expende PANCALI S.A. impulsando en este plan de negocio las tres líneas mencionadas: panadería, pastelería y repostería, realizando para las dos últimas líneas un incremento en el precio del 5% por el servicio de entrega a domicilio.

##### **4.1.1 Capital inicial**

En este apartado se detallan los recursos que se necesita para comenzar la realización del proyecto, para tal efecto, existen activos fijos que adquirir segmentados en transporte, equipos de computación y mobiliario para instalar en las farmacias, recordando que son 6 puntos de ventas. El siguiente punto son los activos diferidos como el convenio comercial con PHARMACYS y la plataforma tecnológica de las ventas virtuales, y por último el capital de trabajo que es el dinero efectivo que los propietarios deben de tener considerado a la vista en sus flujos.

En la tabla a continuación se detallan en los tres grupos de inversión :

Activos fijos

Activos diferidos

Capital de trabajo

Tabla 53

*Capital Inicial*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 39,681</b>
	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>TRANSPORTE</b>			
<i>Camión 2.5 toneladas</i>	1	\$ 29,990	\$ 29,990
<i>Furgón</i>	1	\$ 5,600	\$ 5,600
<i>Brandeo</i>	1	\$ 773	\$ 773
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			
<i>Tablets</i>	6	\$ 143	\$ 858
<b>MOBILIARIO DE FARMACIAS</b>			
<i>Góndolas</i>	6	\$ 230	\$ 1,380
<i>Brandeo</i>	6	\$ 180	\$ 1,080
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>\$ 21,000</b>
CONVENIO COMERCIAL PHARMACYS	1	\$ 5,000	\$ 5,000
PLATAFORMA e-commerce	1	\$ 16,000	\$ 16,000
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>\$ 63,313</b>
Costos fijos			\$ 12,333
Costos variables			\$ 50,980
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>			<b>\$ 123,994</b>

El valor total de la inversión es de \$123,994 que se debe de tener como punto de partida para empezar el nuevo proyecto de PANCALI S.A.

#### 4.1.2 Política de financiamiento

El financiamiento será de 50% de recursos propios porque la planta de producción genera los recursos necesarios para cubrir una parte del proyecto, la otra mitad que es el 50% restante se realiza por medio de un préstamo con terceros por \$61.996,80 y lo que PANCALI va a financiar con capital propia es por la misma cantidad.



Tabla 54

*Política de financiamiento*

<b>Inversión Inicial - USD</b>		<b>123.993,60</b>
Recursos Propios	\$ 61.996,80	50%
Recursos de Terceros	\$ 61.996,80	50%

#### 4.1.3 Costo de Capital

El costo de oportunidad para el proyecto es del 13,10%, que se obtiene considerando la tasa libre de riesgo, el premio que otorga el mercado, la beta del negocio y el riesgo país.

Tabla 55

*Costo de capital*

<b>Datos para cálculo del COK</b>	
Tasa libre de riesgo	3,200%
Premio de mercado	5,500%
Beta del negocio	0,630
Riesgo país	6,43%
<b>COK</b>	<b>13,10%</b>

#### 4.1.4 Impuestos

Los impuestos que se generan en este proyecto son:

- Impuesto a la renta 22%
- Aporte patronal 11,15%
- Fondo de reserva 8,33%
- Impuesto al valor agregado 12% solo para productos de pastelería y repostería, los productos de panadería no cobran este impuesto.

## 4.2 Presupuesto de Ingresos

### 4.2.1 Volúmenes

En el volumen de venta se considera por las tres líneas de venta en los autoservicios: panadería, pastelería y repostería, se encuentran a continuación descritos por cada grupo. El presupuesto de producción que es parte de la proyección de los ingresos fue estimado internamente en eventos para 20, 30 y 50 personas para establecer el mejor costo de producción y saber las unidades de capacidad instalada requeridas.

Tabla 56  
*Cantidad de venta panadería*

Mes	PANADERIA						Total
	Pan molde blanco	Pan molde integral	Rosquitas	Pan de Pascua	Guagua de pan	Rosca de Reyes	
Enero	561	70	64	-	-	1.699	2.394
Febrero	2.243	281	255	-	-	-	2.779
Marzo	1.121	141	127	-	-	-	1.39
Abril	1.121	141	127	-	-	-	1.39
Mayo	11.215	1.406	1.274	-	-	-	13.895
Junio	1.121	141	127	-	-	-	1.39
Julio	8.411	1.055	956	-	-	-	10.422
Agosto	1.121	141	127	-	-	-	1.39
Septiembre	1.121	141	127	-	-	-	1.39
Octubre	5.607	703	637	-	-	-	6.948
Noviembre	8.411	1.055	956	-	2.549	-	12.97
Diciembre	14.018	1.758	1.593	3.823	-	-	21.192
<b>Total</b>	<b>56.074</b>	<b>7.031</b>	<b>6.372</b>	<b>3.823</b>	<b>2.549</b>	<b>1.699</b>	<b>77.548</b>

El promedio de tortas consideradas se tomó de lo que vende PANCALI S.A. que son 15 de forma diaria en días regulares y el doble en los fines de

semana, para efectos del proyecto se estableció que de forma diaria se van a vender 6 tortas diarias en los autoservicios.

Tabla 57

Cantidad de venta pastelería

Mes	PASTELERIA			Total
	Torta Inglesa	Torta Mousse de chocolate	Torta Selva Negra	
Enero	65	52	13	130
Febrero	259	207	52	518
Marzo	130	104	26	259
Abril	130	104	26	259
Mayo	1.296	1.037	259	2.592
Junio	130	104	26	259
Julio	972	778	194	1.944
Agosto	130	104	26	259
Septiembre	130	104	26	259
Octubre	648	518	130	1.296
Noviembre	972	778	194	1.944
Diciembre	1.620	1.296	324	3.240
<b>Total</b>	<b>6.480</b>	<b>5.184</b>	<b>1.296</b>	<b>12.960</b>

Tabla 58

Cantidad de venta repostería

Mes	REPOSTERIA		Total
	Bocadito Dulce	Bocadito Sal	
Enero	345	251	596
Febrero	1.379	1.006	2.385
Marzo	689	503	1.192
Abril	689	503	1.192
Mayo	6.895	5.028	11.923
Junio	689	503	1.192
Julio	5.171	3.771	8.942
Agosto	689	503	1.192
Septiembre	689	503	1.192
Octubre	3.447	2.514	5.962
Noviembre	5.171	3.771	8.942
Diciembre	8.618	6.286	14.904
<b>Total</b>	<b>34.474</b>	<b>25.142</b>	<b>59.616</b>

#### 4.2.2 Precios

Los precios son los que se consideran para el público final que compra en los autoservicios.

Tabla 59

*Precio por producto*

<b>Productos</b>	<b>Precio Unitario (en US \$)</b>
Pan molde blanco	\$ 1,00
Pan molde integral	\$ 1,45
Rosquitas	\$ 0,80
Pan de Pascua	\$ 4,00
Guagua de pan	\$ 2,00
Rosca de Reyes	\$ 6,00
Torta Inglesa	\$ 25,78
Torta Mousse de chocolate	\$ 22,97
Torta Selva Negra	\$ 16,41
Bocadito Dulce	\$ 7,17
Bocadito Sal	\$ 7,17

#### 4.2.3 Ventas esperadas

En estos cuadros se evidencia la relación entre cantidad y precio, descritos en los puntos anteriores, por cada línea de productos que se vende en los autoservicios.

En lo que respecta a la línea de panadería es el producto estrella de PANCALI S.A. mantiene un ingreso de 52% en cantidad de unidades vendidas, sin embargo, su ingreso representa el 12% para la empresa, esto es debido a su precio final.

Con relación a la línea de pastelería y repostería representan las ventas en cantidad con el 49% y generan ingresos por 88%. Como se aprecia en las líneas a más volumen de ventas existen menos ingresos, y a menos volumen

mayor ingreso, esto se debe a la variación del precio, por lo tanto, el volumen de venta es importante en las tres líneas.

Tabla 60

*Ventas esperadas en panadería*

PANADERIA							
Mes	Pan molde blanco	Pan molde integral	Rosquitas	Pan de Pascua	Guagua de pan	Rosca de Reyes	Total
Enero	\$ 561	\$ 102	\$ 51	\$ 0	\$ 0	\$ 10.195	\$ 10.909
Febrero	\$ 2.243	\$ 408	\$ 204	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.855
Marzo	\$ 1.121	\$ 204	\$ 102	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.427
Abril	\$ 1.121	\$ 204	\$ 102	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.427
Mayo	\$ 11.215	\$ 2.039	\$ 1.020	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.273
Junio	\$ 1.121	\$ 204	\$ 102	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.427
Julio	\$ 8.411	\$ 1.529	\$ 765	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.705
Agosto	\$ 1.121	\$ 204	\$ 102	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.427
Septiembre	\$ 1.121	\$ 204	\$ 102	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.427
Octubre	\$ 5.607	\$ 1.020	\$ 510	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7.137
Noviembre	\$ 8.411	\$ 1.529	\$ 765	\$ 0	\$ 5.098	\$ 0	\$ 15.803
Diciembre	\$ 14.018	\$ 2.549	\$ 1.274	\$ 15.293	\$ 0	\$ 0	\$ 33.135
<b>Total</b>	<b>\$ 56.074</b>	<b>\$ 10.195</b>	<b>\$ 5.098</b>	<b>\$ 15.293</b>	<b>\$ 5.098</b>	<b>\$ 10.195</b>	<b>\$ 101.952</b>

Tabla 61

*Ventas esperadas en pastelería*

PASTELERIA				
Mes	Torta Inglesa	Torta Mousse de chocolate	Torta Selva Negra	Total
Enero	\$ 1.671	\$ 1.191	\$ 213	\$ 3.074
Febrero	\$ 6.683	\$ 4.763	\$ 851	\$ 12.296
Marzo	\$ 3.341	\$ 2.381	\$ 425	\$ 6.148
Abril	\$ 3.341	\$ 2.381	\$ 425	\$ 6.148
Mayo	\$ 33.413	\$ 23.814	\$ 4.253	\$ 61.479
Junio	\$ 3.341	\$ 2.381	\$ 425	\$ 6.148
Julio	\$ 25.059	\$ 17.861	\$ 3.189	\$ 46.109
Agosto	\$ 3.341	\$ 2.381	\$ 425	\$ 6.148
Septiembre	\$ 3.341	\$ 2.381	\$ 425	\$ 6.148
Octubre	\$ 16.706	\$ 11.907	\$ 2.126	\$ 30.740
Noviembre	\$ 25.059	\$ 17.861	\$ 3.189	\$ 46.109
Diciembre	\$ 41.766	\$ 29.768	\$ 5.316	\$ 76.849
<b>Total</b>	<b>\$ 167.063</b>	<b>\$ 119.070</b>	<b>\$ 21.263</b>	<b>\$ 307.395</b>

Tabla 62

*Ventas esperadas en repostería*

Mes	REPOSTERIA		
	Bocadito Dulce	Bocadito Sal	Total
Enero	\$ 2.472	\$ 1.803	\$ 4.276
Febrero	\$ 9.890	\$ 7.213	\$ 17.102
Marzo	\$ 4.945	\$ 3.606	\$ 8.551
Abril	\$ 4.945	\$ 3.606	\$ 8.551
Mayo	\$ 49.448	\$ 36.064	\$ 85.512
Junio	\$ 4.945	\$ 3.606	\$ 8.551
Julio	\$ 37.086	\$ 27.048	\$ 64.134
Agosto	\$ 4.945	\$ 3.606	\$ 8.551
Septiembre	\$ 4.945	\$ 3.606	\$ 8.551
Octubre	\$ 24.724	\$ 18.032	\$ 42.756
Noviembre	\$ 37.086	\$ 27.048	\$ 64.134
Diciembre	\$ 61.810	\$ 45.080	\$ 106.890
<b>Total</b>	<b>\$ 247.240</b>	<b>\$ 180.318</b>	<b>\$ 427.559</b>

### 4.3 Presupuesto de Costos

#### 4.3.1 Materia Prima

Para la construcción de los costos de los productos se realizó un detalle de la materia prima requerida en los productos principales, estableciendo en unidades, el costo unitario y multiplicado por la cantidad que se estima vender durante el año.

Tabla 63

*Materia prima torta*

MATERIA PRIMA	UNIDADES ANUALES	C.U.(\$)	C.T.(\$)
MARGARINA	25.920	\$ 1,80	\$ 46.656,00
HUEVOS	103.680	\$ 0,09	\$ 9.331,20
AZUCAR	25.920	\$ 0,39	\$ 10.108,80
HARINA	32.400	\$ 0,35	\$ 11.340,00
LECHE	6.480	\$ 0,60	\$ 3.888,00
POLVO DE HORNEAR	38.880	\$ 0,31	\$ 12.052,80
MAGARINA CREMA	6.480	\$ 0,48	\$ 3.110,40
MANJAR	64.800	\$ 0,50	\$ 32.400,00
AZUCAR IMPALPABLE	19.440	\$ 0,80	\$ 15.552,00
<b>TOTAL DE TORTAS 2018</b>			<b>\$ 144.439,20</b>
			<b>12.960</b>
<b>COSTO UNITARIO DE TORTA</b>			<b>\$ 11,15</b>

Tabla 64

*Materia prima bocadito de sal sandwiches*

MATERIA PRIMA	UNIDADES REQUERIDAS	PRODUCCION ANUAL	UNIDADES ANUALES
PAN SANDUCHERO	1	25.142	484
QUESO	1	25.142	838
QUESO CREMA	1	25.142	484
ADEREZOS	1	25.142	251
MATERIA PRIMA	UNIDADES ANUALES	C.U.(\$)	C.T.(\$)
PAN SANDUCHERO	484	\$ 0,80	\$ 386,81
QUESO	838	\$ 3,00	\$ 2.514,24
QUESO CREMA	484	\$ 2,85	\$ 1.378,00
ADEREZOS	251	\$ 1,32	\$ 331,04
			\$ 4.610,08
<b>TOTAL DE SANDUCHES 2018</b>			25.142
<b>MP - SANDUCHE</b>			\$ 0,1834

Tabla 65

*Materia prima bocadito de sal pasteles*

MATERIA PRIMA	UNIDADES REQUERIDAS	PRODUCCION ANUAL	UNIDADES ANUALES
CHORIZO COCKTEL	1	25.142	419
QUESO CREMA	1	25.142	484
HARINA	2	25.142	503
AGUA	1	25.142	251
MARGARINA	0,5	25.142	251
MATERIA PRIMA	UNIDADES ANUALES	C.U.(\$)	C.T.(\$)
CHORIZO COCKTEL	419	\$ 3,00	\$ 1.257,12
QUESO CREMA	484	\$ 2,85	\$ 1.378,00
HARINA	503	\$ 0,10	\$ 50,28
AGUA	251	\$ 0,020	\$ 5,03
MARGARINA	251	\$ 0,40	\$ 100,57
			\$ 2.791,00
<b>TOTAL PASTELES 2018</b>			25.142
<b>COSTO UNITARIO PASTEL</b>			<b>\$ 0,111</b>

Tabla 66

*Materia prima bocadito de dulce bolita de coco*

MATERIA PRIMA	UNIDADES REQUERIDAS	PRODUCCION ANUAL	UNIDADES ANUALES
COCO	3	34.474	345
LECHE CONDENSADA	2	34.474	345
LECHE	1/2	34.474	345
MARGARINA	2	34.474	345
MATERIA PRIMA	UNIDADES ANUALES	C.U.(\$)	C.T.(\$)
COCO	345	\$ 0,40	\$ 137,89
LECHE CONDENSADA	345	\$ 2,20	\$ 758,42
LECHE	345	\$ 0,24	\$ 82,74
MARGARINA	345	\$ 0,00	\$ 0,00
			\$ 979,05
<b>TOTAL DE BOLITAS DE COCO 2018</b>			34.474
<b>COSTO UNITARIO DE BOLITAS DE COCO</b>			<b>\$ 0,028</b>

Tabla 67

*Materia prima bocadito de dulce alfajores*

MATERIA PRIMA	UNIDADES REQUERIDAS	PRODUCCION ANUAL	UNIDADES ANUALES
MAICENA	2	34.474	345
HARINA	1	34.474	345
AZUCAR IMPALPABLE	1	34.474	345
HUEVOS	2	34.474	345
MARGARINA	1/4	34.474	345
LECHE MANJAR	1	34.474	345
MATERIA PRIMA	UNIDADES ANUALES	C.U.(\$)	C.T.(\$)
MAICENA	345	\$ 0,45	\$ 155,13
HARINA	345	\$ 0,10	\$ 34,47
AZUCAR IMPALPABLE	345	\$ 0,36	\$ 124,10
MARGARINA	345	\$ 0,00	\$ 0,00
			\$ 313,71
<b>TOTAL DE ALFAJORES 2018</b>			34.474
<b>COSTO UNITARIO DE ALFAJORES</b>			<b>\$ 0,009</b>

#### 4.3.2 Mano de Obra Directa

Se considera al personal que de forma directa contribuye para la fabricación de los productos que expende PANCALI S.A.



Tabla 68  
*Mano de obra directa tortas*

VARIABLES				
<b>SALARIOS</b>				
<b>Maestro Pastelero</b>				\$ 550,00
<b>Asistente Pastelero</b>				\$ 375,00
<b>HRS. MENSUAL</b>				240
<b>HRS. ANUAL</b>				8.640
<b>PRECIO MAQUINA</b>				\$ 500.000,00
<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>				10
<b>MINUTOS X HORA</b>				60
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>				\$ 50.000,00
<b>GUARDIANIA DE PLANTA</b>				\$ 125,00
PERSONAL	CANTIDAD	C.Hr(\$)	No. Hrs.	C.T.(\$)
Maestro Pastelero	2	\$ 2,29	0,25	\$ 1,15
Asistente Pastelero	1	\$ 1,56	0,25	\$ 0,39
				\$ 1,54

Tabla 69  
*Mano de obra directa bocadito sal sandwiches*

VARIABLES				
<b>SALARIOS</b>				
<b>Maestro Pastelero</b>				\$ 550,00
<b>Asistente Pastelero</b>				\$ 375,00
<b>HRS. MENSUAL</b>				240
<b>HRS. ANUAL</b>				8.640
<b>PRECIO MAQUINA</b>				\$ 500.000,00
<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>				10
<b>MINUTOS X HORA</b>				60
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>				\$ 50.000,00
<b>GUARDIANIA DE PLANTA</b>				\$ 125,00
PERSONAL	CANTIDAD	C.Hr(\$)	No. Hrs.	C.T.(\$)
Maestro Pastelero	1	\$ 2,29	0,25	\$ 0,57
Asistente Pastelero	1	\$ 1,56	0,25	\$ 0,39
				\$ 0,96

Tabla 70

*Mano de obra directa bocadito de sal pasteles*

VARIABLES				
<b>SALARIOS</b>				
<b>Maestro Pastelero</b>				\$ 550,00
<b>Asistente Pastelero</b>				\$ 375,00
<b>HRS. MENSUAL</b>			240	
<b>HRS. ANUAL</b>			8.640	
<b>PRECIO MAQUINA</b>				\$ 500.000,00
<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>			10	
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>				\$ 50.000,00
<b>GUARDIANIA DE PLANTA</b>				\$ 125,00
PERSONAL	CANTIDAD	C.Hr(\$)	No. Hrs.	C.T.(\$)
Maestro Pastelero	2	\$ 2,29	0,25	\$ 1,15
Asistente Pastelero	1	\$ 1,56	0,50	\$ 0,78
				\$ 1,93

Tabla 71

*Mano de obra directa bocadito de dulce bolitas de coco*

VARIABLES				
<b>SALARIOS</b>				
<b>Maestro Pastelero</b>				\$ 550,00
<b>Asistente Pastelero</b>				\$ 375,00
<b>HRS. MENSUAL</b>			240	
<b>HRS. ANUAL</b>			8.640	
<b>PRECIO MAQUINA</b>				\$ 500.000,00
<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>			10	
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>				\$ 50.000,00
<b>GUARDIANIA DE PLANTA</b>				\$ 125,00
PERSONAL	CANTIDAD	C.Hr(\$)	No. Hrs.	C.T.(\$)
Maestro Pastelero	1	\$ 2,29	0,25	\$ 0,57
Asistente Pastelero	1	\$ 1,56	0,50	\$ 0,78
				\$ 1,35

Tabla 72

*Mano de obra directa bocadito de dulce alfajores*

VARIABLES				
<b>SALARIOS</b>				
Maestro Pastelero				\$ 550,00
Asistente Pastelero				\$ 375,00
HRS. MENSUAL				240
HRS. ANUAL				8.640
PRECIO MAQUINA				\$ 500.000,00
VIDA UTIL (AÑOS)				10
DEPRECIACION ANUAL				\$ 50.000,00
GUARDIANIA DE PLANTA				\$ 125,00
PERSONAL	CANTIDAD	C.Hr(\$)	No. Hrs.	C.T.(\$)
Maestro Pastelero		1	\$ 2,29 0,50	\$ 1,15
Asistente Pastelero		1	\$ 1,56 0,50	\$ 0,78
				<b>\$ 1,93</b>

#### 4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos corresponden aquellos gastos generales que la empresa debe necesariamente incurrir en la fabricación de los productos, como son energía eléctrica, guardianía, seguros y publicidad para su venta al público directa.

Tabla 73

*Costos indirectos de fabricación tortas*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	C.U. (\$)	C.T. (\$)
ENERGIA ELECTRICA	kwh	0,0009	\$ 11,15	\$ 0,0100
EMPAQUES	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0240
GUARDIANIA	glb	0,083333	\$ 11,15	\$ 0,9288
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	glb	0,00299	\$ 11,15	\$ 0,0333
SEGURO DE MAQUINA	glb	1	\$ 0,04	\$ 0,0386
PUBLICIDAD	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,05</b>

Tabla 74

*Costos indirectos de fabricación bocadito de sal sánduches*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	C.U. (\$)	C.T. (\$)
ENERGIA ELECTRICA	kwh	0,00090	\$ 0,18	\$ 0,0002
EMPAQUES	glb	1	\$ 0,005	\$ 0,0060
GUARDIANIA DEPRECIACIÓN	glb	0,083333	\$ 0,18	\$ 0,0153
MAQUINARIA	glb	0,00299	\$ 0,18	\$ 0,0005
SEGURO DE MAQUINA	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0199
PUBLICIDAD	glb	1	\$ 0,01	\$ 0,0050
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 0,047</b>

Tabla 75

*Costos indirectos de fabricación bocadito de sal pasteles*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	C.U. (\$)	C.T. (\$)
ENERGIA ELECTRICA	kwh	0,0009	\$ 0,11	\$ 0,0001
EMPAQUES	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0240
GUARDIANIA DEPRECIACIÓN	glb	0,083333	\$ 0,11	\$ 0,0093
MAQUINARIA	glb	0,002987	\$ 0,11	\$ 0,0003
SEGURO DE MAQUINA	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0199
PUBLICIDAD	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 0,07</b>

Tabla 76

*Costos indirectos de fabricación bocadito de dulce bolitas de coco*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	C.U. (\$)	C.T. (\$)
ENERGIA ELECTRICA	kwh	0,0060	\$ 0,03	\$ 0,0002
EMPAQUES	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0240
GUARDIANIA DEPRECIACIÓN	glb	0,083333	\$ 0,03	\$ 0,0024
MAQUINARIA	glb	0,002987	\$ 0,03	\$ 0,0001
SEGURO DE MAQUINA	glb	1	\$ 0,01	\$ 0,0145
PUBLICIDAD	glb	1	\$ 0,02	\$ 0,0200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 0,06</b>

Tabla 77

*Costos indirectos de fabricación bocadito de dulce alfajores*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	C.U. (\$)	C.T. (\$)
ENERGIA ELECTRICA	kwh	0,0009	\$ 0,009	\$ 0,0000
EMPAQUES	glb	1	\$ 0,020	\$ 0,0240
GUARDIANIA DEPRECIACIÓN	glb	0,083333	\$ 0,009	\$ 0,0008
MAQUINARIA	glb	0,002987	\$ 0,009	\$ 0,00003
SEGURO DE MAQUINA	glb	1	\$ 0,015	\$ 0,0145
PUBLICIDAD	glb	1	\$ 0,020	\$ 0,0200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 0,06</b>

**4.3.4 Costos esperados**

Tabla 78

*Costos esperados panadería*

Mes	PANADERIA						Total
	Pan molde blanco	Pan molde integral	Rosquitas	Pan de Pascua	Guagua de pan	Rosca de Reyes	
Enero	\$ 336	\$ 56	\$ 25			\$ 5.098	\$ 5.516
Febrero	\$ 1.346	\$ 225	\$ 102				\$ 1.673
Marzo	\$ 673	\$ 112	\$ 51				\$ 836
Abril	\$ 673	\$ 112	\$ 51				\$ 836
Mayo	\$ 6.729	\$ 1.125	\$ 510				\$ 8.364
Junio	\$ 673	\$ 112	\$ 51				\$ 836
Julio	\$ 5.047	\$ 844	\$ 382				\$ 6.273
Agosto	\$ 673	\$ 112	\$ 51				\$ 836
Septiembre	\$ 673	\$ 112	\$ 51				\$ 836
Octubre	\$ 3.364	\$ 562	\$ 255				\$ 4.182
Noviembre	\$ 5.047	\$ 844	\$ 382		\$ 2.549		\$ 8.822
Diciembre	\$ 8.411	\$ 1.406	\$ 637	\$ 7.646			\$ 18.101
<b>Total</b>	<b>\$33.644</b>	<b>\$5.625</b>	<b>\$2.549</b>	<b>\$7.646</b>	<b>\$2.549</b>	<b>\$5.098</b>	<b>57.111</b>

Tabla 79

*Costos esperados pastelería*

Mes	PASTELERIA			Total
	Torta Inglesa	Torta Mousse de chocolate	Torta Selva Negra	
Enero	\$ 890	\$ 712	\$ 178	\$ 1.780
Febrero	\$ 3.560	\$ 2.848	\$ 712	\$ 7.121
Marzo	\$ 1.780	\$ 1.424	\$ 356	\$ 3.560
Abril	\$ 1.780	\$ 1.424	\$ 356	\$ 3.560
Mayo	\$ 17.802	\$ 14.242	\$ 3.560	\$ 35.604
Junio	\$ 1.780	\$ 1.424	\$ 356	\$ 3.560
Julio	\$ 13.351	\$ 10.681	\$ 2.670	\$ 26.703
Agosto	\$ 1.780	\$ 1.424	\$ 356	\$ 3.560
Septiembre	\$ 1.780	\$ 1.424	\$ 356	\$ 3.560
Octubre	\$ 8.901	\$ 7.121	\$ 1.780	\$ 17.802
Noviembre	\$ 13.351	\$ 10.681	\$ 2.670	\$ 26.703
Diciembre	\$ 22.252	\$ 17.802	\$ 4.450	\$ 44.505
<b>Total</b>	<b>\$ 89.010</b>	<b>\$ 71.208</b>	<b>\$ 17.802</b>	<b>\$ 178.019</b>

Tabla 80

*Costos esperados repostería*

Mes	REPOSTERIA		Total
	Bocadito Dulce	Bocadito Sal	
Enero	\$ 1.186	\$ 831	\$ 2.017
Febrero	\$ 4.742	\$ 3.324	\$ 8.067
Marzo	\$ 2.371	\$ 1.662	\$ 4.033
Abril	\$ 2.371	\$ 1.662	\$ 4.033
Mayo	\$ 23.712	\$ 16.621	\$ 40.333
Junio	\$ 2.371	\$ 1.662	\$ 4.033
Julio	\$ 17.784	\$ 12.466	\$ 30.250
Agosto	\$ 2.371	\$ 1.662	\$ 4.033
Septiembre	\$ 2.371	\$ 1.662	\$ 4.033
Octubre	\$ 11.856	\$ 8.311	\$ 20.167
Noviembre	\$ 17.784	\$ 12.466	\$ 30.250
Diciembre	\$ 29.640	\$ 20.777	\$ 50.417
<b>Total</b>	<b>\$ 118.561</b>	<b>\$ 83.107</b>	<b>\$ 201.667</b>

#### 4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio detalla la cantidad necesaria para que el proyecto no presente ni utilidad ni pérdida, sino que los ingresos generados sean capaces de cancelar las obligaciones adquiridas, la empresa no obtiene ganancias, solo va a equilibrar sus gastos con ingresos.

Tabla 81

##### *Variables del punto de equilibrio*

VARIABLES	2018	2019	2020	2021	2022
COSTOS FIJOS	\$ 147.994	\$ 156.873	\$ 166.286	\$ 176.263	\$ 186.838
COSTOS VARIABLES	\$ 611.761	\$ 639.731	\$ 669.029	\$ 699.722	\$ 731.879
VENTAS	\$ 836.906	\$ 887.120	\$ 940.348	\$ 996.768	\$ 1.056.574
COSTO DE VENTAS	\$ 436.798	\$ 454.270	\$ 472.440	\$ 491.338	\$ 510.992

Tabla 82

##### *Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS TOTALES	\$ 836.906	\$ 887.120	\$ 940.348	\$ 996.768	\$ 1.056.574
UNIDADES VENDIDAS	150.124	157.631	165.512	173.788	182.477
Pvu	\$ 5,57	\$ 5,63	\$ 5,68	\$ 5,74	\$ 5,79
COSTO DE VENTA	\$ 436.798	\$ 454.270	\$ 472.440	\$ 491.338	\$ 510.992
Cvu	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
<b>P.E.(u)</b>	<b>55.529</b>	<b>57.128</b>	<b>58.820</b>	<b>60.606</b>	<b>62.490</b>
<b>P.E. (\$)</b>	<b>\$ 309.558</b>	<b>\$ 321.509</b>	<b>\$ 334.182</b>	<b>\$ 347.611</b>	<b>\$ 361.831</b>

#### 4.5 Presupuesto de Gastos

En el presupuesto de gastos se consideró los administrativos y los de ventas, de forma detallada se encuentran a continuación, considerando que es un proyecto nuevo, por lo cual, se tiene contemplado elevar los gastos en ventas, por la compra de vehículos, capacitación y la publicidad para la incorporación de las ventas en los autoservicios.

Los gastos administrativos corresponden al 20% y los de ventas representan el 80%, se resalta en este rubro la contratación de los dos nuevos ejecutivos de cuenta, las comisiones que se cancelan al autoservicio de forma mensual, los cursos de gastronomía que es parte de la promoción, los gastos incurridos en el mantenimiento del camión.

Tabla 83

*Detalle de gastos administrativos*

<b>PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO</b>		
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
GASTO PERSONAL	\$ 2.797	\$ 33.569
GASTO SERVICIOS BASICOS	\$ 2.640	\$ 31.680
<b>TOTAL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>\$ 5.437</b>	<b>\$ 65.249</b>

Tabla 84

*Detalle de gastos de ventas*

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>		
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
GASTO PERSONAL	\$ 5.965	\$ 71.578
GASTO DE PUBLICIDAD	\$ 2.050	\$ 24.600
GASTOS POR COMISIONES	\$ 12.249	\$ 146.991
GASTOS VEHICULOS	\$ 364	\$ 4.366
GASTO COMUNICACIÓN	\$ 500	\$ 6.000
GASTOS DE CAPACITACION	\$ 67	\$ 800
GASTO CURSO DE GASTRONOMIA	\$ 281	\$ 3.373
GASTO POR DEPRECIACION	\$ 650	\$ 7.805
<b>TOTAL PRESUPUESTO VENTAS</b>	<b>\$ 22.126</b>	<b>\$ 265.513</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 27.563</b>	<b>\$ 330.762</b>



## 4.6 Factibilidad financiera

### 4.6.1 Análisis de ratios

El análisis de las ratios permite visualizar de forma rápida la situación financiera del proyecto. El primer recuadro habla de los índices de solvencia para evidenciar con cuántos recursos cuentan para cancelar las obligaciones.

Tabla 85  
*Ratios financieras de solvencia*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SOLVENCIA</b>					
<b>RAZON CIRCULANTE</b>					
Pasivo Circulante	\$ 17,981	\$ 22,485	\$ 27,377	\$ 32,781	\$ 44,138
Activo Circulante	\$ 135,523	\$ 181,020	\$ 235,312	\$ 299,111	\$ 389,705
	<b>\$ 7.54</b>	<b>\$ 8.05</b>	<b>\$ 8.60</b>	<b>\$ 9.12</b>	<b>\$ 8.83</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Total Pasivo	\$ 70,027	\$ 63,484	\$ 56,111	\$ 47,899	\$ 44,138
Total Activo	\$ 167,399	\$ 205,091	\$ 251,579	\$ 307,860	\$ 390,935
	<b>42%</b>	<b>31%</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>

A continuación, se presenta el índice de apalancamiento y el de rentabilidad, en la que se puede observar cuanto se maximizan las utilidades respecto de las ventas.

Tabla 86

### *Índice de apalancamiento y rentabilidad*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>APALANCAMIENTO INTERNO</b>					
Activo	\$ 167,399	\$ 205,091	\$ 251,579	\$ 307,860	\$ 390,935
Patrimonio	\$ 97,372	\$ 141,608	\$ 195,468	\$ 259,961	\$ 346,797
	<b>1.72</b>	<b>1.45</b>	<b>1.29</b>	<b>1.18</b>	<b>1.13</b>
<b>RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>					
Utilidad Operacional	\$ 384,118	\$ 416,860	\$ 451,916	\$ 489,440	\$ 546,219
Ventas	\$ 836,906	\$ 887,120	\$ 940,348	\$ 996,768	1,056,574
	<b>46%</b>	<b>47%</b>	<b>48%</b>	<b>49%</b>	<b>52%</b>

El índice de ROA representa la utilidad generada con los activos que se dispone y el ROE la utilidad generada respecto del capital invertido.

Tabla 87

*Índice de ROA y ROE*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ROE</b>					
Utilidad Neta	\$ 35,375	\$ 44,236	\$ 53,860	\$ 64,493	\$ 86,836
Patrimonio o Capital Contable	\$ 97,372	\$ 141,608	\$ 195,468	\$ 259,961	\$ 346,797
	<b>36%</b>	<b>31%</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta	\$ 35,375	\$ 44,236	\$ 53,860	\$ 64,493	\$ 86,836
Activos	\$ 167,399	\$ 205,091	\$ 251,579	\$ 307,860	\$ 390,935
	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>

Tabla 88

*Índice de crecimiento de ventas y utilidad*

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>CRECIMIENTO</b>					
<b>CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</b>					
					\$
Ventas Finales		\$ 887,120	\$ 940,348	\$ 996,768	1,056,574
Ventas Iniciales		\$ 836,906	\$ 887,120	\$ 940,348	\$ 996,768
		<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
<b>CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD</b>					
Utilidad neta actual		\$ 44,236	\$ 53,860	\$ 64,493	\$ 86,836
Utilidad neta anterior		\$ 35,375	\$ 44,236	\$ 53,860	\$ 64,493
		<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>	<b>35%</b>

#### 4.6.2 Valoración del plan de negocios

Considerando los resultados del proyecto y los flujos esperados, se evidencia que el proyecto es viable por obtener un VAN de \$58,953 que representa el valor presente de la inversión, por otra parte, la tasa de retorno es de 28%, la misma que se espera ganar al término del proyecto.

Tabla 89

Valoración del proyecto

	INVERSION INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Flujo de Proyecto Neto</i>		\$ 35,375	\$ 44,236	\$ 53,860	\$ 64,493	\$ 86,836
( + ) Depreciaciones		\$ 7,805	\$ 7,805	\$ 7,805	\$ 7,519	\$ 7,519
( - ) Amortizaciones de préstamo		\$ 9,951	\$ 11,047	\$ 12,265	\$ 13,617	\$ 15,117
( + ) Valor de salvamento						\$ 16,363
<b>FLUJO</b>	<b>-\$ 123,994</b>	<b>\$ 33,229</b>	<b>\$ 40,993</b>	<b>\$ 49,400</b>	<b>\$ 58,395</b>	<b>\$ 95,601</b>
<b>COK</b>			13.10%			
<b>VAN</b>			\$ 58,953			
<b>TIR</b>			28%			

4.6.3 Análisis de sensibilidad

Se aplicaron dos escenarios para establecer la sensibilidad del proyecto que es el optimista y el pesimista. Para el optimista se consideró elevar el precio al 105% y los costos reducirlos al 0,95%, obteniendo un VAN de \$172,954 y una TIR del 56%.

Tabla 90

Escenario optimista

	INVERSION INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Flujo de Proyecto Neto</i>		\$ 66.538	\$ 77.012	\$ 88.337	\$100,762	\$ 113.970
( + ) Depreciaciones		\$ 7.805	\$ 7.805	\$ 7.805	\$ 7.519	\$ 7.519
( - ) Amortizaciones de préstamo		\$ 9.883	\$ 10.972	\$ 12.181	\$ 13.524	\$ 15.014
( + ) Valor de salvamento						\$ 14.545
<b>FLUJO</b>	<b>-\$ 123.148</b>	<b>\$ 64.459</b>	<b>\$ 73.845</b>	<b>\$ 83.960</b>	<b>\$ 94.756</b>	<b>\$ 121.020</b>
<b>VAN</b>	\$ 172.954					
<b>TIR</b>	56%					

En el escenario pesimista se consideró reducir los precios al 95% de su valor original e incrementar los costos en un 105% obteniendo un VAN de \$8,777 y una TIR del 16%

Tabla 91  
Escenario pesimista

	INVERSION INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Flujo de Proyecto Neto</b>		\$ 23.990	\$ 32.020	\$ 40.757	\$ 50.444	\$ 60.756
( + ) Depreciaciones		\$ 7.805	\$ 7.805	\$ 7.805	\$ 7.519	\$ 7.519
( - ) Amortizaciones de préstamo		\$ 9.821	\$ 10.904	\$ 12.105	\$ 13.439	\$ 14.920
( + ) Valor de salvamento						\$ 14.545
<b>FLUJO</b>	<b>-\$ 122.380</b>	<b>\$ 21.973</b>	<b>\$ 28.921</b>	<b>\$ 36.457</b>	<b>\$ 44.524</b>	<b>\$ 67.899</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 8.777</b>					
<b>TIR</b>	<b>16%</b>					

#### 4.7. Sistema de control

##### 4.7.1. Cuadro de mando integral

Tomando de referencia el cuadro de mando efectuado en el capítulo dos, se describen los objetivos a seguir en cada perspectiva, asignando tiempo de revisión, indicador y la formula a aplicar en la gestión del área comercial y los ejecutivos de cuenta.

**Para cumplir los objetivos del cuadro de mando integral se consideró los objetivos originales, como es el financiero de lograr el incremento de ventas en un 5%, seguido de lograr la fidelidad de los clientes actuales y de captar los nuevos clientes que actualmente se comparte el mercado con la competencia. Se considera además la organización interna del personal, del proceso y de contar con los recursos adecuados para entregar brindar un servicio al cliente de calidad y un producto puntual.**

Tabla 92

*Cuadro de mando integral*

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN
Financiera	Incrementar las ventas	5% primer año	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{ventas año anterior}}$	mensual
Perspectiva de clientes	Fidelizar clientes	60%	$\frac{\text{Clientes ingresados}}{\text{Total clientes}}$	3 meses
	Captar nuevos clientes	62%	$\frac{\text{Facturación nuevos clientes}}{\text{Total facturación}}$	mensual
Perspectiva de procesos	Optimizar procesos venta autoservicios	incrementar un autoservicio por año	$\frac{\text{Total, de ventas}}{\text{Presupuesto}}$	mensual
	Optimizar logística de entrega de productos	No. De reclamos	$\frac{\text{Reclamos ingresados}}{\text{entrega de productos}}$	mensual
Perspectiva de Recursos Humano	Capacitar a los ejecutivos de cuentas	% de empleados capacitados	$\frac{\text{Total, de capacitaciones ventas}}{\text{total de capacitaciones}}$	Anual
	Innovar productos	No. Veces cambio de productos en pantalla de autoservicio	$\frac{\text{Inversión en marketing}}{\text{inversión total}}$	Anual

#### 4.7.2. Planes de contingencia

A medida que se evalúe el cumplimiento del proyecto se establecen las medidas a seguir en caso de existir algún tipo de desviación que no concuerde con los planes a seguir, para tal efecto, el área comercial cuenta con medidas de soporte que servirán para acompañar al proyecto para su realización y cumplimiento de metas, detalladas a continuación.

Tabla 93

*Plan de contingencia*

<b>TIPO DE DESVIACIÓN</b>	<b>CAUSA DE DESVIACIÓN</b>	<b>MEDIDAS</b>
Problemas en nivel de ventas	Falta de presencia de la marca PANCALI en los puntos de autoservicios	Extender el periodo de activación de las farmacias.
Menor ventas que previsión	No existe fidelización de clientes	Implementar promociones para clientes frecuentes, además de los cursos de repostería, consultar lo que les interesaría recibir de PANCALI.
	Baja captación de nuevos clientes	Diseñar campaña de marketing en otros medios.
Disminución de la Eficiencia Comercial	Determinar cuál autoservicio no está obteniendo los resultados deseados.	Analizar el sector en que se encuentra el autoservicio y gestionar nuevas estrategias de marketing.
Innovación de productos	No existen cambios en perchas.	Innovar en cada etapa de celebración del año en las perchas de autoservicio.

## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1. Base Legal**

##### **Registro Sanitario.**

El registro sanitario es un trámite obligatorio para todas las empresas que elaboren y comercialicen productos que son de consumo de los ciudadanos. Una vez elaborado el proceso, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) otorga un documento con un número de registro, simboliza que el producto comercializado fue previamente analizado por la institución y es apto para el consumo de los ciudadanos.

Otorgar el registro sanitario a los productos que son para consumo, se previene que productos de dudosa procedencia sean comercializados, para que sean adquiridos por los ciudadanos, lo cual podría traer consigo consecuencias letales, debido que se desconoce la procedencia de dichos productos.

El proceso que deben seguir los fabricantes para la obtención del registro sanitario es largo, es por ello que muchos productores prefieren no realizar este trámite, sin embargo, corren el riesgo que los productos sean sacados del mercado y el pago alto de sanciones.

##### **Semáforo Nutricional de Alimentos Procesados**

De acuerdo a los datos publicados y proporcionados por el Ministerio de Salud Pública en el año 2014, las enfermedades que presentaron los ciudadanos ecuatorianos son la cerebrovasculares, hipertensión y diabetes, es por ellos que el gobierno central decidió implementar el etiquetado, conocido como el semáforo alimenticio, de tal manera que los consumidores

conozcan los tipos de alimentos bajo los parámetros alta, mediana y baja de los ingredientes como azúcar, grasas y sal. Es importante señalar, que aunque el producto no posea ninguno de los elementos señalados, debe de igual manera especificarlo.

Los valores determinados en el etiquetado son basados en parámetros internacionales, por lo que el resultado del análisis efectuado en los productos alimenticios debe ubicarse de tal manera que el consumidor pueda fácilmente visualizarlo en el panel principal o secundario del envase.

Es así que con el etiquetado nutricional que poseen cada uno de los alimentos, el consumidor tiene la información en un lenguaje claro y fácil de comprender, respecto a las propiedades nutricionales que va a ingerir y el posible aporte que brinde a la salud el producto que desea adquirir.

## **5.2. Medio Ambiente**

Las fábricas o empresas que se encargan de la elaboración de productos alimenticios deben realizar el trámite ante el Ministerio de Medio Ambiente y de Salud la revisión del proceso de producción, con el fin de comprobar que los equipos y maquinarias empleadas para la elaboración de los productos cumplen con los requisitos sanitarios establecidos, así también que se posee un proceso que ocasiona un impacto mínimo de contaminación al medio ambiente.

Por lo cual, el personal que interviene en el proceso productivo y de comercialización es altamente capacitado, para que conozca los conceptos básicos de la conservación del medio ambiente, de tal manera que se realizarán charlas grupales constantes a todo el personal, proporcionándoles folletos y trípticos donde se especifique el proceso de elaboración, con un lenguaje claro para una mejor comprensión.



### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

El objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir se alinea al presente proyecto, debido que se basa en la transformación de la matriz productiva, mediante la inversión que se realiza para la creación o ampliación de industrias, elaboración de nuevos productos, diversificación de productos existentes y agregar valores agregados.

Beneficiarios directos: Red de establecimientos ubicados en Guayaquil

Beneficiarios indirectos: Consumidor final

### **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

La política de responsabilidad corporativa se basa en la toma de decisiones que realiza la empresa y la afectación de dichas decisiones sobre la sociedad. Se involucran conceptos de servicio al cliente, beneficios y trato hacia los empleados, convivencia con los domicilios o fábricas que se encuentran alrededor del establecimiento y el medio ambiente; es por ello que la empresa debe estar informado de las normas o reglamentos que son emitidos por las instituciones gubernamentales que guarden relación a la actividad comercial que realiza.

Considerando que los valores agregados a los productos pueden ser tangibles o intangibles, la correcta toma de decisiones corporativas se considera como un valor agregado de los servicios que ofrece la empresa hacia los consumidores, es por ello que los valores empresariales son:

- Ética, compromiso y responsabilidad.
- Personal altamente capacitado.
- Honradez y amabilidad.
- Constante actualización de conocimientos para el personal.

## CONCLUSIONES

La propuesta de incrementar las ventas para PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A busca generar nuevos mercados, por medio de estrategias comerciales con puntos de autoservicios conocidos en la ciudad, para tal efecto se consideró seis en el norte, centro y sur de la ciudad. Considerando esta primicia, se decidió incursionar con un estilo sofisticado e innovador para el cliente final, que son las ventas virtuales.

En el mundo globalizado los clientes buscan ahorrar tiempo y que sea más práctico, por tal razón se decidió trasladar hacia puntos cerca de sus domicilios las pantallas virtuales para que adquieran los productos de PANCALI S.A. como son tortas y bocaditos para organizar las reuniones sociales, con entrega a domicilio, sin necesidad de que el cliente se acerque compre y lleve, sino que se gestione por medio de la pantalla en los autoservicios seleccionados.

Para comenzar a desarrollar la idea se realizó el estudio de mercado, tomando como herramienta principal las encuestas dirigidas a los clientes de los diversos sectores en donde se encuentran localizados los seis autoservicios seleccionados, en dichos resultados tabulados y analizados, dio como resultado favorable para la aplicación de esta nueva línea de comercio de PANCALI S.A.

También se utilizaron herramientas como el PESTA, PORTER que facilitaron para conocer el entorno y los factores que inciden en la realización del proyecto, así como también, se manifestó la cadena de valor necesaria para cubrir la demanda potencial que existen en estos sectores, y cumplir con la satisfacción del perfil del cliente que se va atender.

Adicionalmente se desarrolló el DAFO junto con el CAME para determinar las estrategias necesarias para lograr captar la atención de los clientes, llamar la atención del mercado y definir los puntos principales en el aspecto comercial que se debe seguir.

En las estrategias comerciales, se partieron de tres objetivos específicos que es el de incrementar las ventas, lograr ventas virtuales y generar interés repetitivo de la compra, por lo tanto la estructura el área comercial se incrementó con dos ejecutivos de cuentas adicionales con la finalidad de que asistan a este segmento específicamente.

Se estableció los planes de venta, la distribución territorial, los tiempos para cada actividad y la medición de su gestión que será supervisada por el gerente comercial, adicionalmente se especifica el perfil idóneo y los beneficios a percibir por su gestión.

En lo que respecta a la parte financiera, se evidenció los resultados favorables del proyecto obteniendo el flujo necesario para que el VAN y la TIR sean rentables para los propietarios del negocio, optimizando los recursos e incrementando las ventas como se estimó en un 5%.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2016). *Ley solidaria y de corresponsabilidad ciudadana por las Afectaciones del Terremoto*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación anual*. Quito: BCE.
- Centro de Estudios Latinoamericanos. (2017). *Economía ecuatoriana creció 2,6% en el primer trimestre del año*. Madrid: CESLA.
- CODGRAF S.A. (18 de Mayo de 2017). *Información de la empresa*. Obtenido de Quiénes somos: <http://www.cromos.com.ec/>
- Díaz de Rada, V. (2015). *Manual de trabajo de campo de la encuesta: (presencial y telefónica)*. Madrid: CIS.
- INEC. (2010). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Encuesta de condiciones de vida*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Revista de estadística y metodologías*. Quito: INEC. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista\\_Estadistica/Revista\\_de\\_Estadistica\\_y\\_Metodologias-Tomo-I.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Revista_Estadistica/Revista_de_Estadistica_y_Metodologias-Tomo-I.pdf)
- Martínez, D., & Mila, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador*. Quito: MINTEL.
- Ministerio del Ambiente. (5 de junio de 2017). *Punto Verde*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/12-empresas-a-nivel-nacional-tienen-punto-verde/>

- Observatorio Mintel. (1 de Enero de 2015). *Observatorio Mintel- Estadísticas empresas*. Obtenido de Observatorio TIC:  
<https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- PANCALI S.A. (2017). *Descripción de la empresa PANCALI S.A.* Guayaquil: PANCALI S.A.
- PANCALI S.A, P. C. (2016). *Catálogo empresarial*. Guayaquil.
- Presidencia República del Ecuador. (2017). *Cambio de guardia*. Quito: Presidencia de la República. Obtenido de  
<http://www.presidencia.gob.ec/cambio-de-guardia/>
- Revista EKOS. (12 de enero de 2016). *Ranking empresarial*. Quito: Revista EKOS. Recuperado el 16 de junio de 2017, de Sitio Web de Revista EKOS:  
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=245&n=Fabricaci%C3%B3n%20de%20pan,%20pasteles%20y%20pastas>
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Tarifa de IVA retorna al 12%*. Quito: SRI. Obtenido de  
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=431&marquesina=1>
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.

## GLOSARIO

### Autoservicio

Es un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir, a diferencia de las tiendas departamentales.

### Brandeo

Es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

### Gastronomía

Conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la culinaria, así como con su evolución histórica.

### Material POP

( Point of Purchase ) es una categoría del Marketing que recurre a la publicidad puesta en los puntos de venta, busca generar una permanencia de la marca recurriendo a una gran variedad de objetos donde se puede imprimir o estampar información de la empresa o producto.

### Panificadora

Establecimiento o fábrica donde se elabora pan.

## Tienda Virtual

Es un espacio dentro de un sitio web, en el que se ofrecen artículos a la venta. En un sentido amplio se puede describir a una tienda virtual como a una plataforma de comercio convencional que se vale de un sitio web para realizar sus ventas y transacciones.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CARTA DE AUTORIZACION DE PANCALI S.A

Guayaquil, 6 de Junio de 2017



Señora  
Lcda. Janet Salazar  
**DIRECTORA DE CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE VENTAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UCSG**

De mis consideraciones:

Yo Leoncio Barzallo Molina como Gerente General de la empresa **PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A** autorizo a las señoras Mariana Susana Ávila Mera con C.I. 0911653665 y Karla Tatiana Aguirre Cárdenas con C.I. 0910646702 para realizar su Plan de Negocios a nombre de nuestra empresa proporcionándole la información requerida para la investigación netamente académica.

Atentamente,

Ing. Leoncio Barzallo Molina

Gerente General



## **ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA APLICADA AL PROYECTO**

### **Universidad Católica Santiago de Guayaquil - Encuesta al mercado**

Agradecemos nos conceda unos minutos de su tiempo para llenar la siguiente encuesta, como requisito académico, previo a la obtención del título de tercer nivel de Susana Ávila y Karla Aguirre en la UCSG.

\*Obligatorio

#### **Sector de la ciudad que reside: \***

- Norte
- Centro
- Sur

#### **1. ¿Con qué frecuencia mensual desarrolla eventos sociales? \***

- Una vez al mes
- De dos a cinco veces al mes
- De seis a diez veces al mes
- Más de diez veces al mes

#### **2. ¿En qué canal de venta se provee de los alimentos requeridos para sus eventos sociales? \***

- Supermercados
- Estaciones de servicio
- Pastelerías y panaderías
- Tiendas de barrio

#### **3. ¿Cuáles de los siguientes productos alimenticios ha adquirido en una farmacia? (Escoja 1 o más items) \***

- Panes
- Dulces
- Helados
- Cereales
- Lácteos
- Bebidas

**4. Escoja el mayor atributo que usted percibe al ingresar a una farmacia:**

- Seguridad
- Variedad de productos
- Disponibilidad de los productos requeridos
- Servicio al cliente

**5. ¿Cuáles de los siguientes segmentos del sector alimenticio considera usted, que deberían expandir sus productos a través de canales de comunicación virtuales dispuestos en los autoservicios? (Escoja 1 o más items) \***

- Panadería y pastelería
- Bebidas alcohólicas
- Heladerías

**6. Con cuáles de los siguientes beneficios le gustaría contar de parte de su proveedor de alimentos para la organización de sus eventos sociales, a través de canales de comunicación virtuales: (Escoja 1 o más items) \***

- Solicitud de pedidos
- Entregas a domicilio
- Gama de productos comercializados
- Acompañamiento en la organización del evento

**7. ¿Con qué frecuencia mensual visita una farmacia? \***

- Una vez al mes
- De dos a cinco veces al mes
- De seis a diez veces al mes
- Más de diez veces al mes

**8. ¿Considera usted que la variedad y calidad de los productos de pastelería y panadería para sus eventos sociales mejoraría su compra si cuenta con un canal de comunicación virtual? \***

- Sí
- No

**9. ¿Con cuáles de los siguientes beneficios complementarios le gustaría contar por parte de su proveedor de panadería y pastelería? (Escoja 1 o más items) \***

- Fotos del evento en su página de internet
- Recetas para preparación de tortas y bocaditos
- Venta de materia prima para recetas
- Sistema de fidelización de clientes

**10. Determinación de la escala económica, que destina para la compra de productos de panadería y pastelería \***

- \$50 - \$100
- \$100 - 150
- \$150 - 200
- Mayor a \$200



## ANEXO 4. PROFORMA Y MANTENIMIENTO DEL CAMION

MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A.

Grupo Mavesa

Guayaquil, 01 de agosto del 2017.

Señores:  
Ciudad.-

### HINO CITY 300

- Tecnología EURO 3
- Mayor Potencia, 108 HP
- Cilindraje 4.008 cm3.
- Ahorro de Combustible, Euro III turbo intercooler.
- Aire acondicionado.
- Vidrios eléctricos.
- Modelo 2018
- Caja de 5 cambios + retro
- Neblineros
- Sistema de inmovilizador.
- Neumáticos 205/75 R 17.5
- Sistema de frenos eléctricos ABS



FINANCIAMIENTO.

[www.grupomavesa.com.ec](http://www.grupomavesa.com.ec)

GUAYAQUIL HINO / QUALITYSEG: Av. Juan Tancia Marengo Km. 3.5 Telf: 042272800 HINO: Los Rios 2029 y Huancahuasi Telf: 042454442 CITROËN: Av. Juan Tancia Marengo Km. 3.5 Telf: 042379792 - 042379795 QUITO NORTE HINO / QUALITYSEG: Av. Panamericana Norte Km. 6.5 y Sebastián Moreno Telf: 02479783 - 02479784 CITROËN: Av. 10 de Agosto 6348 y Juan de Azaray, Sector la Y Telf: 022528149 - 02251503 QUITO SUR HINO / CITROËN / QUALITYSEG: Av. Melónido 324-154 y Cevalbamba, Sector Guayaquil Telf: 023061719 AMBATO HINO: Av. El Rey y Potosena Est. Telf: 023691952 - 023421200 MOTOREC HINO / CITROËN / QUALITYSEG: Km. 1.5 Av. Indoamérica Telf: 03445291 - 03444562

VALOR	\$	29,990.00
ENTRADA	\$	7,746.97
1ER AÑO		(\$689.95)
2DO AÑO		(\$670.41)
3ER AÑO		(\$661.51)
4TO AÑO		(\$653.50)
5TO AÑO		(\$581.33)

**Dispositivo satelital gratis por 3 años.**

**Tasa de intereses fijo del 11%.**

**2 meses de gracias.**

**Seguro financiado sin intereses.**

**ATENTAMENTE,**

Saludos Cordiales.

Pedro García Zambrano.  
Asesor Comercial Pesados  
Teléfono: (593) 3711111 ext. 1291  
Cel. 0994558429 - 0990296111



[www.grupomavesa.com.ec](http://www.grupomavesa.com.ec)

GUAYAQUIL HINO / QUALITYSEG: Av. Juan Tánca Marengo Km. 3.5 Telfs: 042272600 HINO: Los Ríos 2029 y Huancavilca Telf: 042454442 CITROËN: Av. Juan Tánca Marengo Km. 3.5 Telfs: 042279793 - 042279795 QUITO NORTE HINO / QUALITYSEG: Av. Panamericana Norte Km. 6.5 y Sebastián Moreno Telfs: 022470763 - 022470764 CITROËN: Av. 10 de Agosto 6246 y Juan de Azcárray, Sector la Y Telfs: 022596149 - 022251503 QUITO SUR HINO / CITROËN / QUALITYSEG: Av. Maldonado S24-154 y Cusubamba, Sector Guajaló Telfs: 023061715 AMBATO HINO: Av. El Rey y Floreana Esq. Telfs: 032821235 - 032421200 MOTOREC HINO / CITROËN / QUALITYSEG: Km. 1.5 Av. Indamérica Telf: 032445251 - 032445093 1900-MAVESA

## Precios de Mantenimiento

PLAN DE MANTENIMIENTO SERIE 300						
KM	COMBO 2	COMP. #1	COMP. #2	COMP. #3	COMP. #4	COMP. #5
10000	\$ 136,08					
20000	\$ 136,08	\$ 52,10	\$ 138,84	\$ 51,00		\$ 51,00
30000	\$ 136,08					\$ 51,00
40000	\$ 136,08	\$ 52,10	\$ 138,84			\$ 51,00
50000	\$ 136,08					\$ 51,00
60000	\$ 136,08	\$ 52,10	\$ 138,84	\$ 51,00		\$ 51,00
70000	\$ 136,08				\$ 95,97	\$ 51,00
80000	\$ 136,08	\$ 52,10	\$ 138,84			\$ 51,00
90000	\$ 136,08					\$ 51,00
100000	\$ 136,08	\$ 52,10	\$ 138,84	\$ 51,00		\$ 51,00



## Esquema de Mantenimiento

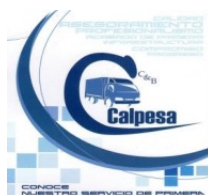
COMBO 1	COMBO 2	COMPLEMENTO 1	COMPLEMENTO 2	COMPLEMENTO 3	COMPLEMENTO 4	COMPLEMENTO 5
CAMBIO DE ACEITE Y FILTROS DE MOTOR	CAMBIO DE ACEITE Y FILTROS DE MOTOR	CAMBIO DE ACEITE DE TRANSMISION	CAMBIO DE FILTROS DE AIRE	CALIBRACION DE VALVULAS	CAMBIO DE ACEITE DE DIRECCION	ALINEACION BALANCEO
CAMBIO DE 2 FILTROS DE COMBUSTIBLE	CAMBIO DE 2 FILTROS DE COMBUSTIBLE	CAMBIO DE ACEITE DE DIFERENCIAL	AJUSTE DE SUSPENSION SORLETEAR RADIADOR E INTERCOOLER DIALISIS DEL SISTEMA DE COMBUSTIBLE LIMPIEZA DEL ABSORVENTE DEL TANQUE		CAMBIO DE BANDAS DE MOTOR	
LIMPIEZA DE FILTRO AIRE	LIMPIEZA DE FILTRO AIRE REGULACION DE FRENOS DEL Y POST. REGULACION DE PEDAL DE EMBRAGUE ENGRASAR CHASIS MANTENIMIENTO BATERIAS REVISION DE NIVELES REVISION VISUAL DE NEUMATICOS					

Básico cada 10,000 km

Recomendado cada 10,000 km

Complementan las actividades de COMBO 2 para lograr el mayor rendimiento de los componentes Hino y evitar paralizaciones no planificadas

## ANEXO 5. PROFORMA DE FURGON PARA EL CAMION



INDUSTRIA ECUATORIANA DE CARROCERIAS S.A.  
RUC 0992845937001  
FURGONES ESTANDAR-TERMICO Y ESPECIALES, BALDES, PLATAFORMAS, QUILLAS,

Dir: Guayaquil Km 12,5 Vía a Daule entrando por Antigua gasolinera Texaco y Ecuasal avanza 2 cuadras y vira a la izquierda hasta el final en la esquina porton blanco con azul.

### COTIZACION No. NVG 722-2017

Señores  
PAN CALI  
Atención: Srta Susana Avila  
Ciudad.-

R.U.C.:  
Fecha : Guayaquil, 4 Agosto 2017  
Dirección :  
Telefono :

Nos es grato poner a su consideración la siguiente cotización de acuerdo a su atenta solicitud:

FURGON CON AISLAMIENTO Y FORRO ACERO sobre CHASIS HINO CITY 300 con las siguientes características:				
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>Dimensiones</b>	: Longitud 3,25 Interno 3,40 m Externo Ancho 1,74 Interno 1,90 m Externo Alto 1,90 Interno 2,15 m Externo	1	5.600,00	5.600,00
<b>Suple</b>	: Chasis Canal U de 100 x 50 x 3mm			
<b>Estructura</b>	: Tubular de 80 x 40X 2 mm. Travesaños en Canal de 100x50x3mm			
<b>Forro Exterior</b>	: Laminas Galvanizadas de 1/20 (forros Liso)			
<b>Aislamiento Termico:</b>	Aislamiento termico de 8 cm Alta densidad. 36 kg Inyectado			
<b>Forro Interior:</b>	Plancha Acero Inoxidable calidad 304 A mate			
<b>Piso</b>	: Plancha de Acero Inoxidable antizdelizante 2 mm Calidad 304 A tipo bandeja Soldadura TIG Acero Inoxidable			
<b>Puerta</b>	: Posteriores de 2 abras con su respectivo mecanismo de seguridad Grada Posterior en Acero Inoxidable Mate			
<b>Accesorios</b>	: Luces Estándar ( 10 cucuyas en el exterior) Direccionales 2 Luces de Salon ( Luz interior) Barandas laterales Drenajes de Evacuacion + 2 Reservoirio para liquidos en ACI Triangulo de reflectivos Base de extintor 10 libras Guardapolvo + Cauchos Protectores de Stop Posteriores Tratamiento de Anticorrosivo Tratamiento de Wash Primer Sellado Interno y externo Sikaflex 256 Pintura General en Poliuretano PPG Color Blanco Tubo de Escape+ protector			
<b>EQUIPO DE Refrigeración:</b>	HWA SUNG THERMO HT-100 Instalacion y Pruebas Cortinas Termicas	0	3200,00	0,00
<b>Forma de pago</b>	50% INICIAL Y SALDO CONTRA ENTREGA	<b>TOTAL P. ESPECIAL</b>		<b>5.600,00</b>
<b>Tiempo de entrega:</b>	15 días Laborables			



## ANEXO 6. PROFORMA BRANDEO CAMION



Guayaquil, Agosto 3 de 2017

Ana Cando Benites  
R.U.C. 0904518180001  
Fco de marcos #3011  
Guayaquil

Srs. Pasteleria California

Ate. Ing. Susy Avila

Por la presente cotizamos lo siguiente:

cant	medidas	tipo	detalle	unitario	total
1	BRANDEO	piso 3	Impresión y rotulación de vinilo adhesivo ARCLAD	\$ 672,70	\$ 672,70
	1,90 x 3,40 mt laterales	\$ 452,20	brandeo de furgón y laqueado UV en sintético autmatriz		
	1,90 x 2,10 mt puertas	\$ 139,65	instalación por segmentos de 1,20mt		
	0,60 x 0,35 mt puertas cabina	\$ 14,70			
	2,10 x 0,90 mt cabecera	\$ 66,15			
1	-	-	instalación	\$ 100,00	\$ 100,00
			LAS MEDIDAS SON REFERENCIALES		
				<b>sub total</b>	<b>\$ 772,70</b>
				<b>iva 12%</b>	<b>\$ 92,72</b>
				<b>total</b>	<b>\$ 865,42</b>

**\* observaciones:**

Incluye transporte y entrega  
necesario artes digitales en alta resolución

**\* necesario:**

60% en anticipo / 40% en entrega

**\* tiempos:**

entrega 5 días

Sin otro particular,

Atte.

Carlos Tinoco  
04-2362 761  
098-7207012

## ANEXO 7. PROFORMA DE LA COMPRA DE LLANTAS PARA EL CAMION



**Importadora Tay Fu S.A.**  
RUC.1291740657001



Cliente: **Susana Avila**  
Fecha: 14/08/2017

### PROFORMA

Marca Austone

Cantidad	Detalle	P. Sin IVA	Precio. U.	Precio
2	Austone 215/75R17.5 AT126 Traccion	\$ 216.07	\$ 242.00	\$ 484.00
4	Austone 215/75r17.5 AT115 Direccional	\$ 210.71	\$ 236.00	\$ 943.98
				\$ 1,427.98



#### Precios incluyen IVA

DIRECCION: KM1 VIA SAN CARLOS

TELF: 052770-636

CELULAR: 0985297522

**Esta información es privada y confidencial y está dirigida únicamente a su destinatario.**

**ANEXO 8. PROFORMA DE LA COMPRA DE GONDOLA MAS SOPORTE DE TABLET.**



CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
6	Góndola Lateral fabricada en tool pintado con pintura electrostática secada al horno, de 0.7mm de espesor, con medidas de 150x100x30, de base 45cm, con cuatro niveles. Laminas laterales en tool pintado para publicidad con soporte para Tablet.	\$ 230	\$ 1.380

**Formas de pago:**

De contado 50% para fabricación y 50% contra entrega.

**Tiempo de entrega:** 12 días laborables a partir del primer anticipo.

**Nuestros precios incluyen IVA**



## ANEXO 9. PROFORMA BRANDEO PARA LA GONDOLA



Guayaquil, Agosto 3 de 2017

Ana Cando Benites  
R.U.C. 0904518180001  
Fco de marcos #3011  
Guayaquil

Srs. Pastelería California  
Ate. Ing. Susy Avila

Por la presente cotizamos lo siguiente:

cant	medidas	tipo	detalle	unitario	total
6	BRANDEO	brandeo	impresión y rotulación de vinilo adhesivo ARCLAD base de PVC de 3mm de espesor	\$ 160,30	\$ 961,80
2	0,70 x 1,90 mt laterales	\$ 93,10			
1	0,40 x 1,60 mt cabecera	\$ 22,40			
1	0,80 x 1,60 mt fondo superior	\$ 44,80			
1	-	-	instalación	\$ 120,00	\$ 120,00
			LAS MEDIDAS SON REFERENCIALES		
				<b>sub total</b>	<b>\$ 1.081,80</b>
				<b>iva 12%</b>	<b>\$ 129,82</b>
				<b>total</b>	<b>\$ 1.211,62</b>

\* observaciones:  
Incluye transporte y entrega  
necesario artes digitales en alta resolución

\* necesario:  
60% en anticipo / 40% en entrega

\* tiempos:  
entrega 5-7 días

Sin otro particular,

Atte.

Carlos Tinoco  
04-2362 761  
098-7207012

## ANEXO 10. PROFORMA DE INTERNET PARA EL USO DE LA PLATAFORMA

NOMBRE: LORENA SALAZAR

NUMERO DE CONTACTO: 0986462280



### OFERTA COMERCIAL INTERNET FIJO PARA MICROEMPRESAS CON o SIN EQUIPO WIFI (1) PLANES NEGOCIO PLUS

PLANES INTERNET	TECNOLOGIA DE ACCESO	VELOCIDAD (Kbps)		VALOR DE SUSCRIPCIÓN	CLOUD			*PRECIO MENSUAL SIN IMP	*PRECIO MENSUAL CON IMP
		DOWN	UP		Office 365 Essentials	Presencia Web	Respaldo en Línea 10 GB		
Claro Negocio 15Mbps Código: 2768	HFC	15360	3072	\$50,00	Empresa Essentials Código: 2226		Profesional 10 GB Código: 1951	\$28,99	\$32,47
Claro Negocio 20Mbps Código: 2769	HFC	20480	4096	\$50,00	Empresa Essentials Código: 2226	Plan Comienza Código: 1932	Profesional 10 GB Código: 1951	\$35,99	\$40,31
Claro Negocio 30Mbps Código: 2770	HFC	30720	4096	\$50,00	Empresa Essentials Código: 2226	Plan Comienza Código: 1932	Profesional 10 GB Código: 1951	\$44,99	\$50,39
Claro Negocio 50Mbps Código: 2771	HFC	51200	5120	\$50,00	Empresa Essentials Código: 2226	Plan Comienza Código: 1932	Profesional 10 GB Código: 1951	\$54,99	\$61,59



Propuesta de Desarrollo de Sistema  
Panadería California  
07 de agosto de 2017

Quito, 07 de agosto de 2017

Estimada,

**Susana Ávila**  
**Panadería California Pancali S.A**  
**Presente. -**

En Levelap Provedatos llevamos 33 años innovando y aprendiendo.

"No hay un secreto para el éxito. Es el resultado de preparación, trabajo duro y aprender de los errores" lo dijo Colin Powell y somos fieles creyentes de esta afirmación. Nos sentimos preparados para los proyectos más ambiciosos, trabajamos duro y hemos tenido tres décadas para aprender.

El mundo de la tecnología avanza rápido, en cada proyecto aprendemos algo nuevo y nuestra metodología mejora. Nuestra pro-actividad es lo que nos ha permitido ubicarnos como pioneros del mercado desde hace varios años.

La experiencia de nuestro equipo de trabajo, la infraestructura de nuestra fábrica de software, nuestros certificados y los importantes reconocimientos otorgados por prestigiosas empresas de nivel nacional e internacional, es lo que le asegura a usted que más que un proveedor somos un aliado estratégico de largo plazo.

Agradecemos de antemano la atención brindada a la presente,

**Atentamente,**  
**Christian Simpson**  
**Gerente Comercial**  
**Levelap Software**

Quito: Teléfonos: 2554965 Ext: 104 [www.levelapsoftware.com](http://www.levelapsoftware.com)

Somos una empresa con certificado de calidad:



## Tabla de contenido

Propuesta Económica.....	4
No Incluye.....	4
Plazo .....	4
Forma de pago .....	5
Detalle .....	5
Introducción .....	5
Definición del Requerimiento .....	5
Objetivos Generales .....	5
Alcance .....	6
Entregables.....	7
Especificaciones Técnicas.....	7
Organización del Desarrollo .....	7
Personal Asignado al Proyecto .....	7
Consideraciones .....	8



## Propuesta Económica



Propuesta Económica		
Ítems	Horas	Valor
Horas Desarrollo	250	\$8,750.00
Horas Diseño	62.5	\$2,500.00
Horas Dirección de Proyecto	31.25	\$1,250.00
Valor E-Commerce		\$ 3,500.00
<b>TOTAL Proyecto</b>		<b>\$16,000.00</b>
<b>Descuento</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Proyecto</b>		<b>\$16,000.00</b>

Precio Unitario	
\$ / hr. Desarrollo	\$35.00
\$ / hr. Diseño	\$40.00
\$ / hr. Dirección de Proyecto	\$40.00

Estas horas son un referencial basado en una estimación y es necesario tomar en cuenta que el total de horas facturadas dependerá de la complejidad y total de requerimientos que se presenten al momento de llevar a cabo el desarrollo.

### No Incluye

- Carga de contenido – esto es proporcionado por el cliente.
- Carga masiva de productos
- Hosting y Dominio
- Costos de Publicación en Tiendas (Apple Store & Google Play)
- Infraestructura
- Impuestos

### Plazo

El Sprint 0 tiene una duración de 1 semana. Durante el sprint 0, se analiza en conjunto con el cliente el proceso a desarrollar, se familiariza el equipo de desarrollo con la propuesta a desarrollar, se planifica el proyecto, y se prepara el entorno de desarrollo.  
Tiempo de desarrollo: 10 semanas.  
El tiempo de entrega estimado del proyecto es de 12 semanas.

### Forma de pago

Forma de Pago	%	\$
Anticipo	40%	\$6,400.00
Cuota 1	20%	\$3,200.00
Cuota 2	20%	\$3,200.00
Cuota 3	20%	\$3,200.00
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$16,000.00</b>

## ANEXO 12. PROFORMA PLAN DE CELULAR PARA EJECUTIVO DE CUENTA

NOMBRE: LORENA SALAZAR

NUMERO DE CONTACTO: 0986462280

NOMBRE DE PLAN	TIPO	CODIGO BP	TARIFA BASICA MENSUAL	TARIFA FINAL MENSUAL	TOTAL MEGAS INCLUIDOS + PROMOCIÓN	INCLUIDO				
						MINUTOS	MINUTOS LDI	MEGAS	SMS MULTIDESTINO	
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_20	TAR	BP-7503	\$ 20,00	\$ 22,40	1.500 MB	200 MIN A TODAS LAS OPE	MIN LIMITADOS A CLARO	50 MIN	1.000 MB	LIMITADOS
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_25	TAR	BP-7531	\$ 25,00	\$ 28,00	2.500 MB	MIN LIMITADOS A TODAS LAS OPE		50 MIN	1.500 MB	LIMITADOS
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_30	TAR	BP-7395	\$ 30,00	\$ 33,60	3.000 MB	MIN LIMITADOS A TODAS LAS OPE		50 MIN	2.000 MB	LIMITADOS
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_35	TAR	BP-7396	\$ 35,00	\$ 39,20	4.000 MB	MIN LIMITADOS A TODAS LAS OPE		50 MIN	3.000 MB	LIMITADOS
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_50	TAR	BP-7425	\$ 50,00	\$ 56,00	6.000 MB	MIN LIMITADOS A TODAS LAS OPE		100 MIN	5.000 MB	LIMITADOS
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_80	TAR	BP-7426	\$ 80,00	\$ 89,60	10.000 MB	MIN LIMITADOS A TODAS LAS OPE		100 MIN	9.000 MB	LIMITADOS
PLAN CONEXIÓN SIN LIMITE_100	TAR	BP-7427	\$ 100,00	\$ 112,00	15.000 MB	MIN LIMITADOS A TODAS LAS OPE		100 MIN	13.000 MB	LIMITADOS

**ANEXO 13. PROFORMA ACTIVACION DE FARMACIAS PARA EL PLAN PILOTO**



**GUAYAQUIL, AGOSTO 15 DE 2017**

**COTIZACION DE IMPULSORAS**

**TIPO DE EVENTO: EVENTO CORPORATIVO**

**FRECUENCIA DURANTE 3 MESES, MARTES A DOMINGO, 8 HORAS DIARIAS**

**ACTIVIDAD: VOLANTEO Y ASISTENCIA A CLIENTES**

**REQUERIMIENTO**

6 IMPULSORAS PARA 6 LOCALES, LAS CUALES TENDRAN QUE REALIZAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

ACTIVACIÓN DE UN LOCAL, ENSEÑAR EL MANEJO DE UN TABLET EN EL MOMENTO QUE EL CLIENTE LO NECESITE, ESTE MAQUINA ESTARÁ INSTALADA EN LOS PUNTOS Y ENTREGARA DE VOLANTES.

ESTO SERIA POR TRES MESES

**6 IMPULSORAS PROMOTORAS CATEGORIA A**

VALOR: \$ 60 POR DIA CADA UNA ES DECIR SALDRÍA CADA UNA \$ 360 POR SEMANA EQUIVALE A \$ 1.440 AL MES CADA UNA EQUIVALE A \$ 8.640 AL MES POR LAS 6 PROMOTORAS, PERO OBIAMENTE COMO ES UNA ACTIVIDAD LARGA LO QUE NOSOTROS HACEMOS ES PAQUETEAR LA ACTIVIDAD CON UDS Y CON LAS CHICAS. DE LOS \$ 1.440 POR CADA UNA MENSUAL EL VALOR MINIMO SERÍA \$ 1.000 CADA UNA AL MES, INCLUIDA MI SUPERVISION Y REPORTES FOTOGRAFICO Y ESCRITO SEMANAL. COMO PUEDE DARSE CUENTA SON \$ 440 DE DESCUENTO POR CADA UNA EQUIVALE A \$ 2.640 DE DESCUENTO TOTAL AL MES ES DECIR \$7.920 DE DESCUENTO TOTAL POR TODA LA ACTIVIDAD.



ES DECIR COSTO TOAL DE LA ACTIVIDAD POR LOS 3 MESES ES DE \$  
18.000 ICON 6 PROMOTORAS EN 6 PUNTOS 8 HORAS DIARIAS POR 3  
MESES INCLUIDA LA SUPERVISIÓN

**QUEDO ATENTO A SUS COMENTARIOS**

ATENTAMENTE

ANDRES PEÑAFIEL S.

PROMOMARCA BTL



## ANEXO 14. PROFORMA PARA EL MATERIAL POP DEL PROYECTO



**R.U.C. 0992365587001**

Calicuchima #1110 y Guaranda

Teléfono: (04)2401294 / 2412459 / 2416285 / 2414372 / 2400672 / 2400753  
e-mail: cotizaciones@codgraf.com \* Guayaquil - Ecuador

Fecha: Guayaquil, 21 de Agosto del 2017

Cliente: Susana Avila

Atención:

R.U.C:

Tel.:

Vendedor: Rocio de Rivera

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
30.000	Volantes tamaño 15 x 21 impresos a full color ambos lados en papel couche de 150gr, corte recto	\$ 0.05	\$ 3.000.00
	Cotización #		
		<b>Total</b>	<b>\$ 3.000.00</b>

### Condiciones:

Se entregará el 10% de más o de menos sobre la cantidad ordenada

El cliente entrega arte digital, sujeto a aprobación

Los valores no incluyen IVA.

Los anticipos deben realizarse con cheque cruzado a nombre de CODGRAF S.A.

De acuerdo a su requerimiento y nuestra cotización presentada, sírvase leer y firmar confirmando esta cotización como una orden de compra. Cualquier cambio a esta orden debe ser autorizado.

**Validez de la Oferta: 15 días**

**Forma de Pago: Contado**

**Plazo de Entrega: A convenir**

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE

\_\_\_\_\_  
Rocio de Rivera  
CODGRAF S.A.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana; Ávila Mera, Mariana Susana** con C.C: # 0910646702; 0911653665 autoras del trabajo de titulación Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el período 2018 previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

Guayaquil, **13 de septiembre de 2017**

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

Aguirre Cárdenas, Karla Tatiana      Ávila Mera, Mariana Susana

C.C: **0910646702**

C.C: **0911653665**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el período 2018		
<b>AUTOR(ES)</b>	Karla Tatiana Aguirre Cárdenas; Mariana Susana Ávila Mera		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Félix Homero San Andrés Samaniego		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de ventas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	13 de septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	152
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Pastelería, panadería, autoservicio, virtual		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	PANADERIA, REPOSTERIA, PASTELERIA, VIRTUAL, PERCHAS, AUTOSERVICIO		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):.			
<p>Se propone mediante el presente plan de negocio que PANADERÍA CALIFORNIA PANCALI S.A. incursione en las ventas virtuales por medio de alianzas estratégicas con PHARMACYS, incorporando perchas en donde se expendan los productos de panadería y a su vez el cliente pueda adquirir de forma virtual los de pastelería y repostería para eventos sociales. En el desarrollo del contenido de la propuesta, se enfatiza el interés de los clientes en la adquisición y entrega a domicilio de forma rápida y práctica, para tal efecto, se elaboró el análisis de mercado por medio de diversas herramientas que además de conocer el interés del público, se describen los factores que giran alrededor del estudio. Se establecieron estrategias comerciales a seguir para cumplir con el cometido de incrementar las ventas en un cinco por ciento de esta nueva línea de comercialización a las que tradicionalmente efectúa PANCALI S.A., es así, que al llegar al estudio financiero se evidencia la viabilidad del mismo, contribuyendo para los intereses económicos de los propietarios en incrementar los ingresos, generar rendimientos atractivos y tener un nuevo mercado, beneficiando de esta forma a la sociedad proporcionando directamente los productos de elaboración nacional que PANCALI S.A. ofrece la ciudad.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> Karla Aguirre Cárdenas +593-9-90274864 Mariana Ávila Mera +593-9-94696166	E-mail: <a href="mailto:kaguirr2007@hotmail.com">kaguirr2007@hotmail.com</a> <a href="mailto:susy.avila.m09@hotmail.com">susy.avila.m09@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: <a href="mailto:magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec">magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			