



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PANADERÍA Y PASTELERÍA
“BOCAPAN” EN LA PARROQUIA TARQUI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

AUTORES:

YULEYSI ANNABEL DELGADO RAMÍREZ

MARÍA CECILIA SARANGO MALLEA

TUTOR:

ING. JOHANNA RANGEL

GUAYAQUIL, JUNIO DEL 2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO: “PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PANADERÍA Y PASTERÍA “BOCAPAN” EN LA PARROQUIA TARQUI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”		
TUTOR: Ing. Johanna Rangel	REVISORES: Ing. Rubén Fuentes Ing. Jaime Ortega	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
CARRERA: INGENIERÍA GESTIÓN EMPRESARIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN: JUNIO DEL 2017	Nº DE PÁGS.: 140	
ÁREA TEMÁTICA: PLAN DE NEGOCIOS		
PALABRAS CLAVES: plan de negocios, mercado, producción, inversión, panadería y pastelería.		
<p>RESUMEN: Cada mercado está conformado por diversos factores que hace que todo proyecto que se desee poner en marcha se deba analizar a profundidad, previo a la decisión de invertir. En la actualidad el sector empresarial afronta varios cambios, uno de los más destacados es la economía de los países, donde los estudios previos a implementar un proyecto empresarial deben someterse a estudios de mercados, estudios técnicos, estudios administrativos y estudios financieros; con el propósito de tomar un panorama más amplio para tomar la decisión de inversión. Por lo antes mencionado, en este plan de negocios de una panadería y pastelería “Bocapan” en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, se tomaron las siguientes consideraciones: las expectativas del mercado en relación a los productos que se desean ofertar, gracias a las encuestas efectuadas a los estudiantes de la Universidad de Guayaquil, se pudo conocer la variedad de productos, la frecuencia de compra, los niveles de competencia, entre otras variables que sirvieran de base para realizar el plan de negocios. También el estudio técnico permitió conocer cada recurso para cubrir la demanda establecida, en relación de la capacidad que posee la panadería y pastelería, los lineamientos administrativos y financieros se acoplaron a la distribución física del local, el aspecto más importante es la evaluación de financiero, donde, mediante proyecciones realizadas en relación a la demanda y a la cantidad de productos que pueden ser comercializados se pudo determinar que el proyecto es factible y atractivo para inversionistas.</p>		
Nº DE REGISTRO(en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono:	Email:
Yuleysi Annabel Delgado	0983092490	yuly.annabeldr@gmail.com
María Cecilia Sarango	0990953249	macecisarango@gmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	FACULTAD DE ADMINISTRACION	
	Teléfono: 04 596830	

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADA ING. **JOHANNA RANGEL SALTOS**, COMO TUTOR(A) DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL, PRESENTADO POR LAS EGRESADAS:

YULEYSI ANNABEL DELGADO RAMÍREZ **CON C.I. #0925967119**

MARÍA CECILIA SARANGO MALLEA **CON C.I. # 0927594564**

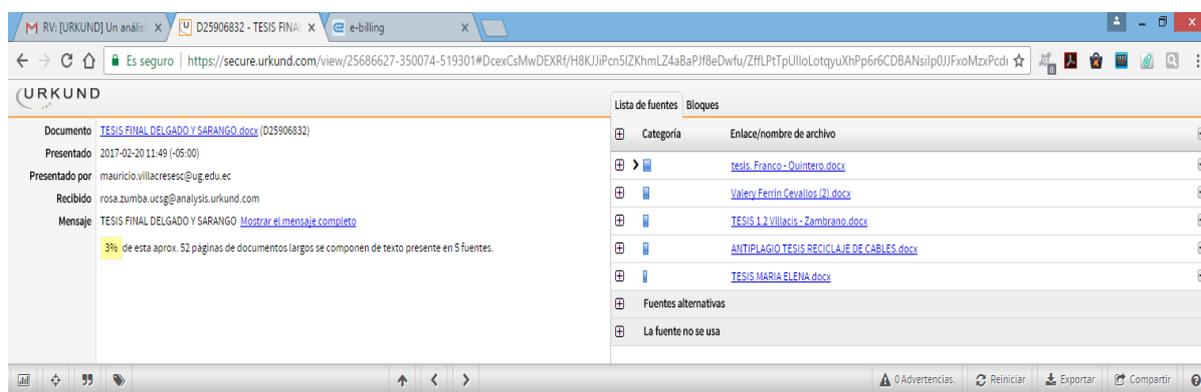
TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PANADERÍA Y PASTELERÍA “BOCAPAN” EN LA PARROQUIA TARQUI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”

CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU REVISIÓN Y SUSTENTACIÓN.

ING. JOHANNA RANGEL

TUTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICACIÓN URKUND



The screenshot shows the URKUND web interface. The top navigation bar includes the URKUND logo and a 'Lista de fuentes' (List of sources) section. The main content area is divided into two columns. The left column displays document metadata: 'Documento: TESIS FINAL DELGADO Y SARANGO.docx (D25906832)', 'Presentado: 2017-02-20 11:49 (-05:00)', 'Presentado por: mauricio.villacresc@ug.edu.ec', 'Recibido: rosa.zumba.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: TESIS FINAL DELGADO Y SARANGO. Mostrar el mensaje completo'. Below this, a yellow box indicates '3% de esta aprox. 52 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 5 fuentes.' The right column, titled 'Lista de fuentes', contains a table with columns 'Categoria' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources, including 'tesis. Franco - Quintero.docx', 'Valery Ferrin Cevallos (2).docx', 'TESIS 1-2 Villacis - Zambrano.docx', 'ANTIPLAGIO TESIS RECICLAJE DE CABLES.docx', and 'TESIS MARIA ELENA.docx'. Below the table, there is a section for 'Fuentes alternativas' with the entry 'La fuente no se usa'. At the bottom of the interface, there are navigation icons and a status bar showing '0 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

Documento: [TESIS FINAL DELGADO Y SARANGO.docx](#) (D25906832)
Presentado: 2017-02-20 11:49 (-05:00)
Presentado por: mauricio.villacresc@ug.edu.ec
Recibido: rosa.zumba.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje: TESIS FINAL DELGADO Y SARANGO. [Mostrar el mensaje completo](#)
3% de esta aprox. 52 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 5 fuentes.

Categoria	Enlace/nombre de archivo
	tesis. Franco - Quintero.docx
	Valery Ferrin Cevallos (2).docx
	TESIS 1-2 Villacis - Zambrano.docx
	ANTIPLAGIO TESIS RECICLAJE DE CABLES.docx
	TESIS MARIA ELENA.docx
Fuentes alternativas	
	La fuente no se usa

Plan de Contingencia Abastecimiento inmediato de insumos
Personal capacitado para reemplazar Contactos para Mantenimiento de equipos Llamadas de emergencia disponibles
Proceso de selección de ingredientes
Pesar cada ingrediente que se utilizará en la mezcla
Mezclar según correspondan
Elaborar/moldear el producto
Decorar el producto
Hornear a temperatura adecuada
Empacar

79%	#1	Activo	Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / tesis. Franco - Quintero.docx	79%
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO			UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL	
DE INGENIERIA			DE	
EN GESTION EMPRESARIAL			ING. GESTION EMPRESARIAL	
TEMA: "			TEMA: "	
PLAN DE NEGOCIOS				

ING. JOHANNA RANGEL

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DE SISTEMA ANTIPLAGIO

En calidad de tutor de Titulación, nombrado por el consejo Directorio de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de titulación previo para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial presentado por los egresados:

YULEYSI ANNABEL DELGADO RAMÍREZ

C.I: # 0925967119

MARÍA CECILIA SARANGO MALLEA

C.I: # 0927594564

Tema:

“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PANADERÍA Y PASTELERÍA “BOCAPAN” EN LA PARROQUIA TARQUI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”

Certifico haber revisado el informe arrojado por el software de Antiplagio URKUND el cual dio un resultado del 3% y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención se encuentra debidamente citadas de acuerdo a las Normas APA vigentes por lo que el presente Trabajo de Titulación es de su total autoría.

ING. JOHANNA RANGEL

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

YULEYSI ANNABEL DELGADO RAMÍREZ

C.I: # 0925967119

MARÍA CECILIA SARANGO MALLEA

C.I: # 0927594564

Tema:

“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PANADERÍA Y PASTELERÍA “BOCAPAN” EN LA PARROQUIA TARQUI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA

Yuleysi Annabel Delgado Ramírez

C.I: # 0925967119

María Cecilia Sarango Mallea

C.I: # 0927594564

DEDICATORIA

A nuestras madres por apoyarnos con sus consejos y por su amor incondicional, por darnos la vida y enseñarnos a ser personas con buenos principios y por sus esfuerzos al darnos la educación universitaria.

A nuestros cónyuges por la paciencia y motivación para nuestro crecimiento profesional, por ser nuestro compañero incondicional y apoyarnos en esta nueva etapa de nuestras vidas.

A nuestros hermanos y amigos que han sido ejemplos a seguir por su trayectoria en sus vidas profesionales y personales, y el aporte que han dado en nuestro crecimiento profesional al asesorarnos y capacitarnos con sus aptitudes adquiridas a lo largo de su vida universitaria y laboral.

También dedicamos este trabajo a la prestigiosa Universidad de Guayaquil por habernos enseñado con responsabilidad y habernos impartido todos los conocimientos que tenemos y que han sido valiosos al ponerlos en práctica en el ámbito laboral.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por haberme dado la vida, a mis padres por impulsarme a seguir este sueño, a mi esposo Gabriel Bonilla por apoyarme en cada instante, a mis hermanos y amigos por siempre estar conmigo en todas las situaciones.

Agradezco a los docentes de mi querida Universidad de Guayaquil, por enseñarme con ética, dedicación y responsabilidad a culminar mi carrera universitaria.

También agradezco a nuestra tutora de tesis la Ing. Johanna Rangel por la asesoría y guía en la elaboración de este proyecto de tesis.

Yuleysi Delgado

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme esta bendición tan grande. A mi familia por cuidar de mis hijos en cada instante que necesitaba cumplir con las investigaciones.

A mi esposo José Cercado, que con su apoyo en cada momento, me dio fuerzas para seguir adelante y luchar cada día por este sueño.

A la Ing. Johanna Rangel Saltos por su esfuerzo y empeño, cada corrección dada por ella, nos inspiraba para seguir con nuestro trabajo de investigación.

María Cecilia Sarango

RESUMEN

Cada mercado está conformado por diversos factores que hace que todo proyecto que se desee poner en marcha se deba analizar a profundidad, previo a la decisión de invertir. En la actualidad el sector empresarial afronta varios cambios, uno de los más destacados es la economía de los países, donde los estudios previos a implementar un proyecto empresarial deben someterse a estudios de mercados, estudios técnicos, estudios administrativos y estudios financieros; con el propósito de tomar un panorama más amplio para tomar la decisión de inversión. Por lo antes mencionado, en este plan de negocios de una panadería y pastelería “Bocapan” en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, se tomaron las siguientes consideraciones: las expectativas del mercado en relación a los productos que se desean ofertar, gracias a las encuestas efectuadas a los estudiantes de la Universidad de Guayaquil, se pudo conocer la variedad de productos, la frecuencia de compra, los niveles de competencia, entre otras variables que sirvieron de base para realizar el plan de negocios. También el estudio técnico permitió conocer cada recurso para cubrir la demanda establecida, en relación de la capacidad que posee la panadería y pastelería, los lineamientos administrativos y financieros se acoplaron a la distribución física del local, el aspecto más importante es la evaluación de financiero, donde, mediante proyecciones realizadas en relación a la demanda y a la cantidad de productos que pueden ser comercializados se pudo determinar que el proyecto es factible y atractivo para inversionistas.

Palabras claves: plan de negocios, mercado, producción, inversión, panadería y pastelería.

ABSTRACT

Each market is made up of several factors that make any project that is to be launched should be analyzed in depth, prior to the decision to invest. At present the business sector faces several changes, one of the most outstanding is the economy of the countries, where studies prior to implementing a business project must undergo market studies, technical studies, administrative studies and financial studies; With the purpose of taking a broader picture to make the investment decision. Due to the aforementioned, in this business plan of a bakery and bakery "Bocapan" in the parish of Tarqui in the city of Guayaquil, the following considerations were taken: market expectations regarding the products to be offered, thanks to The surveys made to the students of the University of Guayaquil, could know the variety of products, the frequency of purchase, the levels of competition, among other variables that served as a basis for carrying out the business plan. Also the technical study allowed to know each resource to cover the established demand, in relation to the capacity that owns the bakery and pastry, the administrative and financial guidelines were coupled to the physical distribution of the premises, the most important aspect is the financial assessment, Where projections made in relation to the demand and the quantity of products that can be commercialized could determine that the project is feasible and attractive for investors.

Key words: business plan, market, production, investment, bakery and pastry.

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA	i
REPOSITORIO	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
CERTIFICACIÓN URKUND.....	iv
CERTIFICADO DE SISTEMA ANTIPLAGIO	v
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
TABLA DE CONTENIDO	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	3

1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4	JUSTIFICACIÓN	3
1.5	DELIMITACIÓN	4
1.5	HIPÓTESIS	4
	CAPÍTULO 2	5
	MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4	Antecedentes de la creación de la panadería	5
1.5	Antecedentes de la Investigación	6
	Máquinas que se usaban en esa época	8
2.2	Marco Teórico.	9
2.2.1	Plan de negocios.....	9
2.2.2	Beneficios del plan de negocios.....	12
2.2.3	Elementos del plan de negocios	16
2.2.4	Descripción del negocio	19
2.2.5	Definir el mercado.....	20
2.2.6	Cuota de mercado.....	22
2.2.7	Posicionamiento de su empresa	23
2.2.8	Precio.....	23
2.2.9	Distribución	24

2.2.10 Plan de Promoción	26
2.2.11 Potencial de ventas	27
2.2.12 Análisis competitivo.....	28
2.2.13 Crear una red de fuerza competitiva	29
2.2.14 Plan de Diseño y Desarrollo	30
2.2.15 Objetivos para el desarrollo de productos	31
2.2.16 Procedimientos.....	32
2.2.17 Programación y Costos.....	33
2.2.18 Presupuesto de desarrollo	33
2.2.19 Personal	34
2.2.20 Evaluación de riesgos	35
2.2.21 Proceso de planificación empresarial	35
2.2.22 Las Fuerzas Competitivas.....	37
2.2.23 Aspectos iniciales del marketing estratégico	38
2.2.24 Factores en la estrategia de marketing	38
2.2.25 Elementos de la estrategia de marketing	39
2.2.26 Material POP y marketing digital	40
2.3 Marco contextual	41
2.4 Marco conceptual.....	41
CAPITULO 3	44

3 Diagnóstico de la situación actual.....	44
3.1 Diagnóstico de la Investigación.....	44
3.2 Tipo de Investigación.....	44
3.3 Metodología.....	44
3.4 Técnicas e instrumentos e Investigación.....	45
3.5 Población y Muestra	45
3.6 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados	47
CAPITULO 4	60
4. Propuesta de solución.....	60
4.1 Descripción del Negocio	60
4.1.1 Misión.....	61
4.1.2 Visión	61
4.1.3 Objetivos Generales y Específicos.....	61
4.1.4 Descripción de las Líneas de productos y/o servicios	62
4.1.5 Cadena de valor.....	62
4.1.6 ANALISIS FODA.....	63
4.1.7 Análisis de la empresa.....	65
4.1.7.1 Información Histórica.....	65
4.1.7.2 Productos – Mercado.....	66
4.1.7.3 Clientes	69

4.1.7.4 Competidores directos	70
4.1.7.5 Competidores indirectos	73
4.2 Plan de Marketing	73
4.2.1 Análisis Sectorial	73
4.2.1.1 Estructura del Sector	74
4.2.1.2 Acciones de los competidores.....	74
4.2.1.3 Impulsores de los cambios	76
4.2.1.4 Evaluación del atractivo del sector.....	76
4.2.2 Mercado meta. Posicionamiento	76
4.2.3 Estrategia de Marketing.....	77
4.2.3.1 Objetivos del Marketing y Ventas. (Market-share).....	82
4.2.3.2 Políticas de precios. Precios de Introducción, operación, mecanismos para fijar el precio de venta (costos, competencia mecanismos o mercado), créditos descuentos, planes	83
4.2.3.3 Estrategias de Ventas y Comunicación: Medios y publicidad.....	84
4.2.3.4 Estrategia de Distribución: Canales de distribución, PDV, ubicación y cobertura de la empresa.....	87
4.3 Plan de Administración y RRHH	88
4.3.1 El equipo gerencial, antecedentes, cargos y responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades en función del proyecto.	88
4.3.2 Cantidad de personas y perfiles de los puestos claves	89

4.3.3 Organigrama	89
4.4 Plan de Producción	90
4.4.1 Materia primas y materiales.....	90
4.4.2 Fuentes de Suministros y Proveedores.....	92
4.4.3 Métodos y Tecnologías de Producción	93
4.4.4 Riesgos Críticos y planes de contingencia	95
4.5.1 Inversión Inicial	96
4.5.2 Proyecciones financieras a 5 años.....	98
4.5.2.1 Proyección de Ventas	99
4.5.2.2 Estado de Resultado Integral	100
4.5.2.3 Estado de Situación Financiera	101
4.5.2.4 Flujo de caja	102
4.5.2.5 Punto de Equilibrio.....	102
4.5.3 Explicación de Supuestos sobre los que se basan las proyecciones	104
4.5.4 Rendimiento potencial a los inversores comparado con otras empresas del sector	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y Unidad de Análisis para determinación de la muestra.....	46
Tabla 2 Matriz de tamaños muestrales	47
Tabla 3 Sexo de la muestra	48
Tabla 4 Muestra por Facultad	48
Tabla 5 Edad de la muestra.....	49
Tabla 6 Consumo de productos.....	50
Tabla 7 Confort en pastelería	51
Tabla 8 Fijaciones al momento de ingresar	52
Tabla 9 Confort en los precios	53
Tabla 10 Adquisición de dulces	54
Tabla 11 Consumo en panaderías.....	55
Tabla 12 Comportamiento según requerimientos	56
Tabla 13 Recomendación a personas.....	57
Tabla 14 Dulce de mayor consumo	58
Tabla 15 Investigación de la competencia	75
Tabla 16 Gastos de publicidad	86
Tabla 17 Valores de Publicidad	86
Tabla 18 Determinación de Mercado Meta	88
Tabla 19 Estimación de consumidores	88
Tabla 20: Plan de Administración y RRHH	89
Tabla 21 Materias primas y materiales	91
Tabla 22 Maquinaria.....	94
Tabla 23 Muebles y Enseres	94
Tabla 24 Herramientas de cocina	94
Tabla 25 Inversión Inicial	97
Tabla 26 Inversión de activos	97
Tabla 27 Proyección de ventas.....	99
Tabla 28 Precio de Ventas	99
Tabla 29 Ingresos Anuales.....	99
Tabla 30 Estado de resultado integral.....	100
Tabla 31 Estado de situación financiera	101
Tabla 32 Flujo de caja.....	102
Tabla 33 Punto de equilibrio	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sexo de la muestra.....	48
Figura 2 Muestra por Facultad	49
Figura 3 Edad de la muestra.....	50
Figura 4 Consumo de productos.....	50
Figura 5 Confort en pastelería.....	51
Figura 6 Fijaciones al momento de ingresar	52
Figura 7 Confort en los precios	54
Figura 8 Adquisición de dulces.....	54
Figura 9 Consumo en panaderías	55
Figura 10 Comportamiento según requerimientos	56
Figura 11 Recomendación a personas	57
Figura 12 Recomendación a personas	58
Figura 13 Cadena de valor	63
Figura 14 Variables FODA.....	64
Figura 15 Logo de la empresa	66
Figura 16 Dulces de presentación	67
Figura 17 Bocaditos de sal.....	67
Figura 18 Bocaditos de dulce.....	67
Figura 19 Dulce de tres leches	68
Figura 20 Brouwnies	68
Figura 21 Tortas	69
Figura 22 Sweet & Coffee	70
Figura 23 Café Bombon's.....	71
Figura 24 Pastelerías colombianas	73
Figura 25 Estudio para definir el mercado.....	78
Figura 26 Consumo de alimentos.....	79
Figura 27 Frecuencia de consumo.....	80
Figura 28 Variables de consumo	80
Figura 29 Variedad alimenticia	81
Figura 30 Nivel de satisfacción.....	81
Figura 31 Estrategias de venta	82
Figura 32 Áreas de beneficio	83
Figura 33 Publicidad con animación	85
Figura 34 Publicidad de boca.....	85
Figura 35 Ubicación	87
Figura 36 Organigrama.....	89
Figura 37: Esquema de producción	90
Figura 38 Fuentes de suministros y proveedores	93
Figura 39 Plan de contingencia	96

ÍNDICE DE APENDICES

APENDICE A ENCUESTA DE PROYECTO DE TESIS

APENDICE B COTIZACION DE EQUIPOS

APENDICE C FOTOGRAFIAS DE PANADERIAS Y PASTELERIAS

APENDICE D FORMULA PARA ENCONTRAR LA MUESTRA

APENDICE E VALOR Z

APENDICE F TASA DE INTERÉS

INTRODUCCIÓN

“Bocapan” estará dedicado a la producción y comercialización de bocaditos de sal y dulce, pasteles, panes, y bebidas no alcohólicas, en diferentes tamaños y diferentes combinaciones, agradables al gusto del consumidor.

El local estará ubicado en la Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, en los alrededores de la Universidad Guayaquil. Este tendrá un área social con ambiente juvenil acorde a la edad de los estudiantes pertenecientes a la institución.

Mediante encuestas se analizó la necesidad en el sector de la Universidad, la cual se determinó como la falta de una panadería y pastelería que además de ofrecer bocaditos de sal, bocaditos de dulce, postres y demás, tenga un ambiente moderno, juvenil apropiado para que los estudiantes se relajen, socialicen y encuentren un punto de reunión seguro.

El método aplicado para proceder con el proyecto es el cuantitativo el cual determina la cantidad de demanda que existe en el sector y la factibilidad positiva del giro de negocio.

CAPITULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el transcurso de los años de estudios universitarios existen momentos inolvidables que sirven para afianzar lazos de amistad entre los estudiantes. Aquellos aprovechan fechas especiales para festejar un cumpleaños, el día de los enamorados, salidas de clases, la obtención de una alta calificación en alguna materia o la culminación de un semestre. Son en estas ocasiones donde los jóvenes se reúnen en grupos para comprar bocaditos y una torta para celebrar.

Por ello, se ha podido observar que en los alrededores de la Universidad Guayaquil los estudiantes necesitan de un espacio acogedor, juvenil, innovador, donde al mismo tiempo puedan deleitarse con una variedad de dulces, en un lugar seguro y cómodo.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Al existir en los alrededores de la Universidad Guayaquil locales cuya finalidad es solo satisfacer la necesidad de alimentación de los estudiantes, se emprende el reto de crear un tipo de negocio innovador, donde alumnos y personas que se encuentren cercanos a la institución se vean motivados a ingresar y sentirse en un ambiente cómodo acorde a su edad y al mismo tiempo encuentren alternativas para poder disfrutar de un delicioso bocadito.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Estructurar un plan de negocios para la creación de la panadería y pastelería “BOCAPAN”, en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar las teorías que fundamentan la estructura de un plan de negocios para la creación de la panadería y pastelería “BOCAPAN”, en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.
- Ejecutar un estudio de mercado que determine las estrategias publicitarias y de marketing acorde al perfil de los clientes objetivo.
- Diseñar un plan de negocios que permita a la Empresa “BOCAPAN” aumentar su participación de mercado en sus clientes objetivos

1.4 JUSTIFICACIÓN

Al pasar de los años las reuniones entre amigos, familiares son los recuerdos que ayudan a mantener amistades, para ellas se necesitan de un ambiente apropiado y de alimentos que acompañen una ocasión especial, como un cumpleaños o la culminación de los estudios.

En los alrededores de la Universidad de Guayaquil, un sitio donde predomina un gran número de estudiantes universitarios y familias de recursos medios, se ha convertido en un lugar muy comercial debido a su proximidad con el Malecón del Salado. Este sitio también cuenta con un centro comercial, el mismo que ha provocado el cambio de algunos negocios, debido a la competencia que existe.

Debido a esto se ha podido analizar que los locales que expenden alimentos para los estudiantes y las personas que concurren en la Universidad de Guayaquil, son muy pequeños, inseguros e incómodos.

Por lo que nuestra propuesta es desarrollar un tipo de panadería y pastelería dentro de un local amplio, seguro y cómodo, en el cual los estudiantes puedan ingresar y servirse alimentos de manera rápida.

1.5 DELIMITACIÓN

Ser una pastelería- panadería ubicada a los alrededores de la Universidad Guayaquil que en un período de cinco años se haya posesionado de la mayor parte del mercado al cual ha sido dirigido. Mantener los precios accesibles será una realidad porque la materia prima a utilizar se fabrica localmente y el costo es sostenible.

1.5 HIPÓTESIS

La necesidad que tienen los alumnos de la Universidad de Guayaquil por encontrar un local seguro donde puedan distraerse y al mismo tiempo encontrar una alternativa para comer un producto que no requiera de mucho tiempo para comer y ayude a despejar a los estudiantes de los problemas cotidianos que conlleva pasar horas en las aulas de clases. Allí los estudiantes podrían conversar, reunirse para estudiar, o hacer tiempo entre las horas de clases. El ambiente sería novedoso de tal manera que haría identificar a los estudiantes con sus respectivas carreras de estudio.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se estudiaron los antecedentes históricos que se generan dentro de este proyecto. A continuación, veremos un análisis de los conceptos teóricos que intervienen en la planeación de los objetivos de este documento.

1.4 Antecedentes de la creación de la panadería

La planificación de la gestión es el proceso de evaluar las metas de una organización y crear un plan de acción realista y detallada para alcanzar esas metas. Al igual que la redacción de un plan de negocios, un plan de gestión toma en consideración las estrategias corporativas a corto y largo plazo. Los pasos básicos en el proceso de planificación de la gestión implican la creación de una hoja de ruta que describe cada tarea que la empresa debe cumplir para cumplir con sus objetivos generales. (Ollé, 2012)

Por otra parte, la planeación, según Haime (2015) se la puede definir como “la forma de anticipar el futuro para tomar las decisiones en el presente que permitan alcanzar las metas de forma eficiente, define el rumbo y anticipa el impacto de los cambios que puedan afectar el entorno” (pág., 8), de acuerdo a lo expuesto en el libro Planeación financiera.

Por lo antes expuesto consideramos que la definición que nos proporciona Luis Haime en el libro “Planeación financiera” es la que se ajusta al desarrollo del presente proyecto teniendo en cuenta que como lo explica nuestro objetivo además de planificar la

creación de una panadería buscamos también prever los cambios que afecten nuestro entorno.

1.5 Antecedentes de la Investigación

Antiguamente en Egipto usaban recetas comunes de repostería. La miel de abeja era el suplemento que ellos utilizaban para endulzar los dulces debido a que no tenían conocimiento de la existencia del azúcar. Hace 2000 años, en la era cristiana no existía el oficio de pastelero y panadero. Por falta de endulzantes ellos empezaron a usar diferentes técnicas para crear sus postres, entre ellas tenemos el mulsum (un vino meloso), también mezclaban harina con miel para obtener la masa de sus postres. Esto tenía lugar en la antigua Roma.

En el lejano Oriente tenían conocimiento de la caña de azúcar, aproximadamente hace 8000 años, era un elemento esencial en las decoraciones en las casas, las personas también lo consumían por su agradable sabor, por cual su cultivo trascendió por el Pacífico hasta llegar a la India, de donde se sospecha su origen.

Los dulces que más se destacaron en esa época fueron los de los árabes, los griegos y romanos también conocían el azúcar cristalizado y a pesar de esto, el arribo de los árabes por toda la cuenca mediterránea los hizo pioneros en los dulces y frutos secos.

En Francia durante la Edad Media surgieron los obloiers, un gremio que se dedicaba hacer las hostias para las eucaristías de aquella época. En el año 1440, se hace uso por primera vez del término “pasteleros”, un siglo después en 1556, en el reinado Carlos IX de Francia, surge de corporación de pasteleros con la finalidad de promover el aprendizaje y acceso al grado de maestro de pastelero. El intercambio de ingredientes se

dio por el descubrimiento del nuevo mundo, los partícipes fueron Colón, Cortés, Pizarro ellos llevaron la caña de azúcar al viejo mundo el cacao, debido a eso se incrementaron los cultivos ya que se obtenía un sabor diferente era una excelente combinación.

Los judíos tenían la costumbre de celebrar con diferentes tipos de dulces, tales como los letuarios de membrillo elaborados para las fiestas del con kipur, o los buñuelos y pasteles de pasas de hunakah, cuando los reyes católicos llegaron a España los expulsaron en 1492. También sobresalió en el siglo XVI el chocolate caliente era conocida como bebida. El desarrollo de la pastelería se comenzó a diferenciar de la panadería en el siglo XVII cuando se descubre la levadura biológica, en esta época surgen bollos nuevos, tales como brioches y otros con igual sabor.

Existen obras escritas donde se encuentran descripciones de la pastelería de esa época en las altas esferas, tales como elaboraciones que tenían lugar en la corte, que se conocen por Francisco Martínez de Montañón, autor de arte de cocina, pastelería y conservería, de 1611 y quine cocinaba a Felipe II.

En esta época se publican más libros que hicieron que la repostería tenga reconocidos avances, en 1786 se publica el libro de Juan de la Mata este era considerado el repostero real su libro fue publicado en Madrid arte de repostería.

La repostería moderna se inició en Francia durante el siglo XVIII, se desarrolla el holdraje, en Austria también se desarrolla con gran potencial cual la reina María Antonieta contrajo matrimonio con Luis XVI llevo esta tradición a Francia, para esta época ya se hacían pasteles que llamaban mucho la atención los cuales eran dignos de llamarlos obras de arte. La conservación de la leche se dio debido a que sentían que esto era necesario, la

leche condensada surge de calentar la leche con azúcar durante largo tiempo este descubrimiento era consumido por los soldados en el transcurso de las campañas militares. Lo mismo se presenta con las confituras y las mermeladas que son frutas y azúcar sometidas a cocción. El azúcar es denominado un conservante natural.

Se puede decir que la pastelería moderna se dio en gran auge en el siglo XIX ya que se comenzaron a mejorar los equipos y maquinarias y surgen tras nuevas como las máquinas de hacer hielo esto ayudo que se propague la producción debido a su conservante es esta época se abrieron locales al público unas de las cuales se abrió en Madrid una de estas fue Lhardy.

Antonie de Careme conocido como padre de la repostería moderna escribe el Pastelero real a principios del siglo XIX, con una amplia descripción de recetas y herramientas, utensilios y productos especializados.

En 1930 se publica Cafetería y Repostería por la Marquesa de Parabere. Las calidades de los productos fueron aumentando en el siglo XX fueron llegando al mercado más avances tecnológicos que permiten la conservación de los productos.

Máquinas que se usaban en esa época

Los reyes y señores de la edad media, eran dueños de los molinos; ellos permitían que otros usaran estos a cambio de una parte de su cosecha. En la actualidad no hay información que determine quienes fueron los primeros hornos, pero se les atribuye este hecho a los egipcios y griegos, de igual forma esto represento un gran avance.

En 1784 salen al mercado los molinos al vapor, con los cuales se obtiene nuevos procesos de molienda, el vapor se lo usaba como fuerza motriz. Con los nuevos procesos de dio una migración masiva, el desarrollo de la tecnología aumento con el desarrollo de la población se conocieron nuevos métodos de molienda y panificación. El acero reemplazo la utilización de las piedras. La harina y el pan se tornaron más livianos. Con el hallazgo de la electricidad se reemplaza las cruces de los molinos. Aparece el impulsor eléctrico. Emergen los cilindros y sustituyen las muelas de los molinos. Se aumenta la producción y la diversidad del pan, se reducen los costos de elaboración.

En pleno siglo XX surgen los molinos automáticos que hicieron posible la ampliación de la productividad. El producto que se obtiene con el cernido es más blanco. En la actualidad las fábricas de harina son mecanizadas requiriendo una cantidad menor de mano de obra.

El proceso de panificación se industrializa. Se infiltran las amasadoras, que airean la masa, las cámaras de fermentación controlada y las cámaras de ultra congelación. Se introducen los aditivos para obtener panes de mayor calidad y se regeneran los sistemas de horneado. La gente es muy exigente al momento de degustar un pan por esta razón se ha incrementado su diversidad, solo cambia el nombre según la región.

2.2 Marco Teórico.

2.2.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es cualquier plan que funcione para que una empresa mire hacia adelante, asigne recursos, se centre en puntos clave y se prepare para problemas y oportunidades. Lamentablemente, muchas personas piensan en los planes de negocio son

sólo para iniciar un nuevo negocio o solicitar préstamos comerciales. Pero también son vitales para dirigir un negocio, ya sea que el negocio necesite nuevos préstamos o nuevas inversiones. Las empresas necesitan planes para optimizar el crecimiento y el desarrollo de acuerdo a las prioridades. (Stutely, 2014, pág. 14)

Un plan de negocios es un documento que resume los objetivos operacionales y financieros de una empresa y contiene los planes detallados y los presupuestos que muestran cómo se van a realizar los objetivos. Es la hoja de ruta para el éxito de su negocio, para cualquier persona que comienza un negocio, es un primer paso vital. Un negocio es una organización que suministra productos y servicios en respuesta a las necesidades y oportunidades identificadas del mercado para cumplir con su misión, metas y objetivos declarados.

En los entornos de trabajo, donde normalmente se refiere a él como "planificación empresarial", se adopta un enfoque generalmente mucho más sistemático y disciplinado, ya que se plantean proyectos, planificación y se desarrollan nuevos servicios y productos e inclusive nuevas iniciativas de negocios. (Thomsen, 2015)

En pocas palabras, un plan de negocios es una idea para el desarrollo, ejecución y control de un negocio nuevo o existente. Este especifica la ruta para el éxito de un emprendimiento, donde se desarrollarán conceptos y resultados deseados.

Un plan de negocios aborda lo siguiente:

- a) Logro del negocio (misión primaria, motivación, metas fundamentales y los resultados deseados)

- b) los principales elementos para alcanzar los objetivos (es decir, fundación de negocios, productos, servicios, programas, etc.)
- c) Adquirir y organizar los recursos necesarios para administrar el negocio y alcanzar los objetivos (por ejemplo, tierra, instalaciones, equipo, materiales, finanzas, socios / asociados, sistemas, personal, etc.)

La planificación de negocios es importante para las empresas, pero pocos se toman el tiempo para planear, utilizando conceptos de negocios sólidos. Una planificación empresarial eficaz requiere un enfoque en la misión, la visión y los valores de la organización, junto con una cuidadosa consideración de los impactos en la organización tanto de las fuerzas internas como externas. Basándose en los datos recopilados a través de un análisis exhaustivo de la situación, un negocio establece metas y objetivos que planean cumplir mediante estrategias y tácticas eficaces. (Marketing Publishing Center, 2013)

Un análisis de la situación es un concepto de planificación empresarial que implica una revisión exhaustiva del entorno interno y externo para proporcionar una base para que las empresas determinen las metas y objetivos. El análisis de la situación abarca consideraciones sobre clientes existentes y deseados, competidores existentes e inminentes, así como asuntos industriales y ambientales que podrían afectar al negocio. La recopilación de estos datos se utiliza como una entrada en un análisis FODA; la consideración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

La alineación es un concepto crítico de planificación empresarial. Sea o no un negocio tiene una misión declarada y visión, los propietarios sin duda tienen una idea de por qué el negocio existe, lo que ofrece y que sirve. Los valores proporcionan una indicación de las creencias de la empresa en términos de cómo funciona. En la

planificación de negocios, las metas y objetivos deben estar alineados con la misión, la visión y los valores de una organización.

Los objetivos en la planificación de negocios garantizan que todos los involucrados en la aplicación del plan saben lo que están tratando de lograr. Además, los objetivos y metas claros proporcionan una indicación de los recursos que serán necesarios para el éxito. Las estrategias y tácticas deben ser diseñadas para alcanzar las metas y objetivos que se establecen. Las estrategias son amplias y están diseñadas para capitalizar las fortalezas y debilidades o para superar las debilidades y amenazas. (Eglash, 2014)

2.2.2 Beneficios del plan de negocios

Un plan de negocios no es sólo un documento sobre el negocio; es una herramienta de negocios eficaz que viene con muchos beneficios. En primer lugar, un plan de negocios proporciona la dirección, la investigación y preparación que se desarrolla en el plan ayuda a ampliar la comprensión del negocio, las operaciones y la industria. Un plan de negocios permite comparar claramente los gastos de la empresa con la demanda de los clientes, las finanzas disponibles y la competencia. Entender esta información hace que sea más fácil desarrollar estrategias apropiadas para generar resultados exitosos, haciendo de la claridad un beneficio importante. (Finch, 2016, pág. 75)

Con el fin de identificar claramente el éxito y el fracaso de las estrategias de negocio, la empresa necesitará una manera de supervisar la progresión. El plan de negocios proporciona una amplia información de los detalles del negocio ya menudo incluye proyecciones máximas de 5 años. Al comparar las cifras, los ingresos y los totales actuales de la empresa con los presentados en el plan de negocios, se puede determinar si el negocio

ha alcanzado o superado los objetivos. La comparación de los esfuerzos de marketing actuales y anteriores del plan de negocios también ayuda a mejorar o perfeccionar las mejores prácticas de la empresa. Este proceso de benchmarking también es muy beneficioso porque permite mantener el negocio en línea con los estándares de la industria.

Financiar un negocio es uno de los aspectos más críticos del funcionamiento, junto con el ahorro y las inversiones personales, las opciones de financiación de negocios pueden incluir préstamos, subvenciones y líneas de crédito. Al solicitar fondos externos, las instituciones y los inversionistas a menudo requieren un plan de negocios para acompañar la solicitud de préstamo.

Incluso las subvenciones gubernamentales y las oportunidades de adquisición requieren un plan de negocios que se presentará con la aplicación. Además, un plan de negocios completo incluye un apéndice que contiene copias de los documentos de apoyo, tales como declaraciones de impuestos, información de nómina y estados de cuenta bancarios. Estos elementos de adición son a menudo los documentos requeridos por las instituciones de préstamos durante el proceso de préstamo. El plan de negocios proporciona un lugar conveniente y bien organizado para estos elementos de apoyo. (Zorita, 2014)

Durante el proceso de desarrollar relaciones comerciales y completar las negociaciones de contrato, es posible mostrar y probar las ideas de negocio y pronósticos a otras empresas. El plan de negocios proporciona una muestra clara de las misiones, objetivos y metas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

El plan de negocios también puede ayudar a colocar puestos ejecutivos dentro de la organización, ya que ayuda a estas personas en la determinación de la viabilidad y el éxito potencial del negocio. Además, el plan de negocios ayuda a comunicar claramente las misiones y metas del negocio al personal, así como explicar cómo se alcanzarán esas metas. (Cabrerizo & Naveros, 2013)

Los planes de negocios son utilizados ampliamente por todo tipo de empresas y organizaciones de servicios para satisfacer las necesidades de planificación interna y externa. Muchas organizaciones dan fe de que un plan de negocios bien pensado es la clave para tener éxito en un entorno de mercado complejo, exigente y competitivo. Éstos son algunos de los beneficios de tener un plan de negocios:

- Establece las prioridades, proporciona un enfoque y demuestra el compromiso
- Motiva la acción, la compra y el apoyo
- Alienta el realismo a establecer expectativas para lo que puede lograr
- Anticipa problemas, evita reveses y bloqueos en el futuro
- Ahorra tiempo y dinero para mantenerlo en funcionamiento
- Asegura los recursos, procesos y estructuras adecuados estén donde corresponda
- Garantiza que la organización y los productos sean comercializables, competitivos, viables y sostenibles.
- Apoya la optimización de los recursos, la eficiencia y la implementación de las mejores prácticas
- Sirve como punto de referencia para medir el rendimiento y éxito
- Proporciona la base para la confianza de los prestamistas, inversionistas y patrocinadores para apoyar el negocio.

- Comunica metas, objetivos y expectativas a las partes interesadas, para que todos puedan trabajar cohesivamente hacia los resultados deseados

La creación de un negocio permite identificar posibles problemas y oportunidades que la empresa podría enfrentar, evitar sanciones, multas u otros problemas legales, adaptarse a los cambios en el mercado y permitirle expandir o contratar desde una posición de objetividad. Se puede compartir un plan de negocios con posibles socios, asesores y fuentes de financiamiento, la administración de pequeños negocios sugiere que un plan de negocios sea un trabajo en progreso que debe mantenerse actualizado.

Los inversionistas potenciales tendrán una variedad de preguntas sobre el negocio potencial o existente. Un plan de negocios completo no sólo proporciona respuestas, pero muestra que están organizados y han considerado todos los aspectos de comercialización, legales, financieros, humanos y otros aspectos de la gestión de un negocio. Un plan de negocios completo aumentará la probabilidad de obtener capital de riesgo y préstamos bancarios. (Pedraza, 2014)

Los profesionales de negocios pueden ser más propensos a dar asesoramiento gratuito sobre el negocio, pueden comentar objetivamente sobre los números, en lugar de tener que dar la opinión personal de la "gran idea". Un plan de negocios completo aborda todas las áreas de inicio y ejecución del plan, a medida que se investiga la información que se debe incluir, se puede saber las suposiciones que hizo sobre los presupuestos de marketing, costo de materiales, licencias y permisos, costos laborales, bienes raíces o arrendamientos y otros aspectos críticos de su negocio son incorrectos . Los planes de negocio incluyen presupuestos que ayudan a administrar el flujo de caja, fundamental para mantener el negocio en funcionamiento. (Pedraza, 2014)

Además de proporcionar puntos de referencia para el éxito, un buen plan de negocios establece criterios realistas para cerrar el negocio y así evitar realizar desembolsos de efectivo en momentos inesperados. Un fracaso empresarial puede ser muy emocional y los dueños de negocios a menudo no son objetivos en la cara de esa realidad. Los números sólidos que indican que el negocio es insostenible ayudarán a tomar la decisión de cerrar un negocio que falla más fácil y evitará que se pierda más capital de lo necesario. (Pedraza, 2014)

El uso de licencias o permisos locales, estatales o federales para operar el negocio, se debe pagar impuestos correctamente, usando los formularios correctos, y operando bajo procedimientos apropiados. Es posible que se necesite incorporar u obtener un número de identificación federal. Las organizaciones sin fines de lucro tienen diferentes clasificaciones del Servicio de Rentas Internas y operan bajo diferentes reglas. Un plan de negocios se ocupa de todos los aspectos legales y financieros relacionados con el funcionamiento de la empresa para evitar sanciones, multas o la pérdida de negocio. (Pedraza, 2014)

2.2.3 Elementos del plan de negocios

La aplicación de planes de negocio varía de una organización a otra y depende del alcance, tamaño y estructura de una organización. Las empresas que son pequeñas o tienen un enfoque bastante estrecho pueden requerir sólo un plan de negocios. Las organizaciones que son grandes y multidimensionales pueden requerir más de un plan de negocios con el fin de dirigir y gestionar efectivamente todas las facetas del funcionamiento. (Viniegra, 2013)

Es posible que se requieran planes de negocio para cada unidad de negocio o flujo de negocios. Una unidad de negocio es una entidad sub-organizacional con un enfoque específico y un sistema lógicamente conectado de servicios, actividades, recursos y operaciones. Un flujo de negocios puede ser una actividad o servicio que atraviesa más de una unidad de negocio. Cada organización debe identificar unidades de negocio sensatas y desarrollar una estrategia eficaz para la planificación de negocios para satisfacer las propias necesidades específicas.

Un riesgo potencial en el desarrollo de planes de negocio a un nivel sub-organizacional es que las unidades de negocio pueden, literalmente, tener una vida propia si el proceso de planificación de negocios no se gestiona o coordina adecuadamente. Como resultado, las unidades de negocio pueden volverse internamente enfocadas, posesivas, competitivas, fuera de sincronía y, en última instancia, contraproducentes a objetivos organizacionales más amplios.

Es imprescindible que los planes de negocios su organizativos integren y apoyen las metas organizacionales de alto nivel y las direcciones estratégicas. Muchas organizaciones más grandes y sofisticadas producen y mantienen planes estratégicos para resumir las metas, objetivos, direcciones estratégicas y cultura organizacional más fundamentales. Una vez más, los planes de negocios están diseñados para apoyar direcciones estratégicas identificadas y objetivos. (Chapman, 2013)

La declaración debe ser corta y práctica, probablemente no más de media página. Podría ser más largo, dependiendo de lo complicado que pueda ser el uso de los fondos, pero el resumen de un plan de negocios, como el resumen de una solicitud de préstamo,

generalmente no supera una página. Dentro de ese espacio, necesitará proporcionar una sinopsis de todo el plan de negocios. Los elementos clave que deben incluirse son:

- **Concepto de negocio.-** describe el negocio, al producto y el mercado al que servirá. Debe señalar exactamente lo que se comercializará, a quién y por qué el negocio tendrá una ventaja competitiva.
- **Características financieras.-** destaca los puntos financieros importantes de la empresa, incluyendo las ventas, los beneficios, los flujos de efectivo y el retorno de la inversión.
- **Requisitos financieros.-** indica claramente el capital necesario para iniciar el negocio y expandirse. Se detalla cómo se utilizará el capital y el patrimonio, si lo hubiere, que se proporcionará para financiamiento. Si el préstamo para el capital inicial se basa en la seguridad en lugar de la equidad, también debe especificar la fuente de la garantía.
- **Posición comercial actual.-** brinda información relevante sobre la empresa, la forma jurídica de operación, cuando se formó, los principales propietarios y personal clave.
- **Principales logros.-** detalla cualquier desarrollo dentro de la empresa que sea esencial para el éxito del negocio. Los principales logros incluyen artículos como patentes, prototipos, ubicación de una instalación, cualquier contrato crucial que debe estar en el lugar para el desarrollo de productos, o los resultados de cualquier comercialización de prueba que se ha llevado a cabo.

2.2.4 Descripción del negocio

En base a todas las observaciones en datos confiables, se debe hacer referencia a las fuentes de información según sea apropiado. Esto es importante si se busca financiación; el inversionista querrá saber cuán confiable es la información, y no arriesgará dinero en suposiciones o conjeturas.

Al describir el negocio, lo primero que se necesita es concentrarse en la estructura. Por estructura se entiende el tipo de operación, es decir, al por mayor, al por menor, alimenticio, manufacturero u orientado al servicio. También indicar si el negocio es nuevo o ya está establecido.

Además de la estructura, la forma legal debe ser reiterada una vez más. Detallar si el negocio es una empresa unipersonal, sociedad o corporación, quiénes son sus directores y qué traerán al negocio. También se debe mencionar a quién va a vender, cómo se distribuirá el producto y los sistemas de soporte del negocio. El apoyo puede venir en forma de publicidad, promociones y servicio al cliente. (Llerena, 2014)

Una vez que haya descrito el negocio, debe describir los productos o servicios que desea comercializar. La declaración de descripción del producto debe ser lo suficientemente completa para dar al lector una idea clara de las intenciones. Es posible hacer hincapié en las características únicas o variaciones de los conceptos que normalmente se pueden encontrar en la industria.

Si está utilizando su plan de negocios como un documento con fines financieros, explicar el capital añadido o el dinero de la deuda, esto genera que el negocio sea más

rentable. Demostrar cómo se va a expandir el negocio o ser capaz de crear algo usando ese dinero. Es decir demostrar que el negocio va a ser rentable.

Un prestamista potencial va a querer saber qué tan exitoso vas a ser el negocio en particular. Los factores que apoyan los reclamos de éxito pueden ser mencionados brevemente; por lo tanto dar al lector una idea de la experiencia de las otras personas clave en el negocio. Incluso suele pedir que aclare la elección de ubicación o las razones para vender este producto en particular.

2.2.5 Definir el mercado

Las estrategias de mercado son el resultado de un meticuloso análisis del mercado. Un análisis obliga al empresario a familiarizarse con todos los aspectos del mercado para que el mercado objetivo pueda definirse y la empresa pueda posicionarse para poder realizar ventas. Un análisis de mercado también permite al empresario establecer estrategias de precios, distribución y promoción que le permitan a la empresa ser rentable dentro de un entorno competitivo. Además, proporciona una indicación del potencial de crecimiento dentro de la industria, y esto le permitirá desarrollar las propias estimaciones para el futuro del negocio. (Tokan, 2014)

El análisis de mercado comienza definiendo el mercado en términos de tamaño, estructura, perspectivas de crecimiento, tendencias y potencial de ventas. El total de ventas de los competidores proporcionará una estimación bastante precisa del mercado potencial total. Una vez que se ha determinado el tamaño del mercado, el siguiente paso es definir el mercado objetivo.

El mercado objetivo reduce el mercado total concentrándose en factores de segmentación que determinarán el total del mercado direccionable, el número total de usuarios dentro de la esfera de influencia de la empresa. Los factores de segmentación pueden ser geográficos, atributos del cliente u orientados al producto.

Por ejemplo, si la distribución del producto se limita a un área geográfica específica, entonces desea definir mejor el mercado objetivo para reflejar el número de usuarios o las ventas de ese producto dentro de ese segmento geográfico. Una vez que se ha detallado el mercado objetivo, debe definirse más a fondo para determinar el mercado factible total.

Esto se puede hacer de varias maneras, pero la mayoría de los planificadores profesionales delinearán el mercado factible concentrándose en factores de la segmentación del producto que pueden producir lagunas dentro del mercado. Es importante entender que el mercado factible total es la porción del mercado que se puede capturar siempre que cada condición dentro del ambiente es perfecta y hay muy poca competencia. En la mayoría de las industrias esto simplemente no es el caso.

Hay otros factores que afectarán la parte del mercado factible que un negocio puede obtener razonablemente. Estos factores suelen estar ligados a la estructura de la industria, el impacto de la competencia, las estrategias de penetración en el mercado y el crecimiento continuo, y la cantidad de capital que la empresa está dispuesta a gastar para aumentar la cuota de mercado. (Zambrano, 2014, pág. 324)

2.2.6 Cuota de mercado

Llegar a una proyección de la cuota de mercado para un plan de negocios es una estimación muy subjetiva. Se basa no sólo en un análisis del mercado, sino en una distribución altamente selectiva y competitiva, en precios y estrategias de promoción. La eficacia con la que puede lograr los objetivos de distribución, fijación de precios y promoción determina la medida en que podrá obtener cuota de mercado. (Barrow, 2014)

Definir el mercado no es más que un paso en el análisis. Con la información que ha adquirido a través de la investigación de mercado, es necesario desarrollar estrategias que le permitan cumplir los objetivos. Con el fin de proyectar la cuota de mercado durante el período de tiempo del plan de negocios, tendrá que considerar dos factores:

1. El crecimiento de la industria que aumentará el número total de usuarios. La mayoría de las proyecciones utilizan un mínimo de dos modelos de crecimiento mediante la definición de diferentes escenarios de ventas de la industria. Los escenarios de ventas de la industria deben basarse en indicadores líderes de ventas de la industria, que probablemente incluirá ventas de la industria, ventas en el segmento de la industria, datos demográficos y antecedentes históricos.
2. Conversión de usuarios del mercado factible total. Esto se basa en un ciclo de ventas similar al ciclo de vida de un producto en el que tiene cinco etapas distintas: los primeros usuarios pioneros, los usuarios iniciales, los usuarios de la mayoría temprana, los usuarios finales de la mayoría y los usuarios finales. Utilizando las tasas de conversión, el crecimiento del mercado continuará aumentando la cuota de mercado durante el período comprendido entre los primeros pioneros y los

primeros usuarios mayoritarios, nivelado a través de los usuarios finales de la mayoría y declinando con los usuarios finales.

2.2.7 Posicionamiento de su empresa

Cuando se habla de estrategia de mercado, es inevitable que el posicionamiento se plantea. La estrategia de posicionamiento de una empresa se ve afectada por una serie de variables que están estrechamente ligadas a las motivaciones y requerimientos de los clientes objetivos, así como a las acciones de los competidores primarios.

Antes de poder posicionar un producto, se debe responder a varias preguntas estratégicas como:

1. ¿Cómo se posicionan los competidores?
2. ¿Qué atributos específicos tiene su producto que los competidores no?
3. ¿Qué necesidades del cliente cumple el producto

Una vez que se haya respondido a sus preguntas estratégicas basadas en la investigación del mercado, se puede comenzar a desarrollar la estrategia de posicionamiento e ilustrar en el plan de negocios. Una declaración de posicionamiento para un plan de negocios no tiene que ser larga o elaborada. Debe simplemente señalar exactamente cómo desea que el producto percibido por los clientes y la competencia.

2.2.8 Precio

La forma en que el precio del producto se presente en el mercado, es importante porque tendrá un efecto directo en el éxito del negocio. Aunque la estrategia de precios y los cálculos pueden ser complejos, las reglas básicas de fijación de precios son sencillas:

- Todos los precios deben cubrir los costos.
- La manera mejor y más eficaz de bajar los precios de ventas es bajar costos.
- Los precios deben reflejar la dinámica del costo, la demanda, los cambios en el mercado y la respuesta a la competencia.
- Los precios deben establecerse para asegurar las ventas.
- La utilidad del producto, la longevidad, el mantenimiento y el uso final deben ser juzgados continuamente, y los precios objetivo ajustados en consecuencia.
- Los precios deben establecerse para preservar el orden en el mercado.

Hay muchos métodos de establecer los precios:

- Costo-plus de precios. Utilizado principalmente por los fabricantes, el costo de fijación de precios asegura que todos los costos, fijos y variables, están cubiertos y se alcanza el porcentaje de beneficio deseado.
- Precios de demanda. Utilizado por las compañías que venden el producto a través de una variedad de fuentes a precios diferentes basados en la demanda.
- Precio competitivo. Utilizado por empresas que están entrando en un mercado donde ya existe un precio establecido y es difícil diferenciar un producto de otro.
- Precios de mercado. Utilizado principalmente por los minoristas, los precios de mercado se calculan agregando el beneficio deseado al costo del producto. Cada método enumerado arriba tiene las fortalezas y debilidades.

2.2.9 Distribución

La distribución incluye todo el proceso de trasladar el producto de la fábrica al usuario final. El tipo de red de distribución que elija dependerá de la industria y el tamaño

del mercado. Una buena manera de tomar esta decisión es analizar a los competidores para determinar los canales que están utilizando, a continuación, decidir si utilizar el mismo tipo de canal o una alternativa que le puede proporcionar una ventaja estratégica. (Garcia E. , 2013)

Algunos de los canales de distribución más comunes incluyen:

- Ventas directas. El canal de distribución más efectivo es vender directamente al usuario final.
- Representantes del fabricante. Una de las mejores maneras de distribuir un producto, es por representantes del fabricante, como se les conoce, son los vendedores que operan fuera de las agencias que manejan un surtido de productos complementarios y dividir el tiempo de venta entre ellos.
- Distribuidores al por mayor. Utilizando este canal, un fabricante vende a un mayorista, que a su vez lo vende a un minorista u otro agente para su distribución a través del canal hasta que llega al usuario final.
- Corredores Distribuidores de terceros que a menudo compran directamente al distribuidor o mayorista y los venden a minoristas o usuarios finales.
- Distribuidores minoristas. Distribuir un producto a través de este canal es importante si el usuario final de su producto es el público consumidor en general.
- Correo directo. Venta al usuario final mediante una campaña de correo directo.

Como ya se ha mencionado, la estrategia de distribución que se escoja para el producto se basará en varios factores que incluyen los canales que utilizan la competencia, la estrategia de precios y los propios recursos internos.

2.2.10 Plan de Promoción

Con una estrategia de distribución formada, se debe desarrollar un plan de promoción. La estrategia de promoción en la forma más básica es la distribución controlada de la comunicación diseñada para vender el producto o servicio. Para lograr esto, la estrategia de promoción abarca todas las herramientas de marketing utilizadas en el esfuerzo de comunicación. Esto incluye:

- **Publicidad.** Incluye el presupuesto publicitario, los mensajes creativos y al menos la agenda de medios del primer trimestre.
- **Embalaje.** Proporciona una descripción de la estrategia de envasado. Si está disponible, deben incluirse maquetas de cualquier etiqueta, marca registrada o marca de servicio.
- **Relaciones públicas.** Una descripción completa de la estrategia de publicidad, incluyendo una lista de los medios de comunicación que se abordarán, así como un calendario de eventos planificados.
- **Promociones de venta.** Establece las estrategias utilizadas para apoyar el mensaje de ventas. Esto incluye una descripción del material de marketing colateral, así como un calendario de actividades promocionales planificadas, tales como ventas especiales, cupones, concursos y premios.
- **Ventas personales.** Un resumen de la estrategia de ventas, incluyendo procedimientos de precios, devoluciones y reglas de ajuste, métodos de presentación de ventas, generación de leads, políticas de servicio al cliente, compensación de vendedores y responsabilidades del vendedor.

2.2.11 Potencial de ventas

Una vez que el mercado ha sido investigado y analizado, es necesario desarrollar conclusiones que proporcionen una perspectiva cuantitativa sobre el potencial del negocio. La primera proyección financiera dentro del plan de negocios debe ser formada utilizando la información obtenida de la definición del mercado, posicionando el producto, los precios, la distribución y las estrategias de ventas.

El modelo de ventas o de ingresos muestra el potencial del producto, así como de la empresa, durante un período de tiempo determinado. La mayoría de los planes empresariales proyectarán ingresos por hasta tres años, aunque las proyecciones a cinco años son cada vez más populares entre los prestamistas. (Giovana, 2013)

Al desarrollar el modelo de ingresos para el plan de negocios, la ecuación utilizada para proyectar ventas es bastante simple. Consiste en el número total de clientes y el ingreso promedio de cada cliente. En la ecuación, "T" representa el número total de personas, "A" representa el ingreso promedio por cliente y "S" representa la proyección de ventas. La ecuación para proyectar ventas es: $(T)(A) = S$

Usando esta ecuación, se pueden desarrollar las ventas anuales para cada año proyectado dentro del plan de negocios. Por supuesto, hay otros factores que necesitará evaluar a partir del modelo de ingresos. Dado que el modelo de ingresos es una tabla que ilustra la fuente de todos los ingresos, cada segmento del mercado objetivo que se trata de manera diferente debe ser contabilizado. Para determinar las diferencias, deben considerarse las diversas estrategias utilizadas para vender el producto. Como se ha mencionado, esas estrategias incluyen distribución, fijación de precios y promoción.

2.2.12 Análisis competitivo

El análisis competitivo es una declaración de la estrategia de negocio y cómo se relaciona con la competencia. El propósito del análisis competitivo es determinar las fortalezas y debilidades de los competidores dentro del mercado, estas estrategias proporcionarán una clara ventaja, las barreras que se pueden desarrollar para evitar que la competencia entre en el mercado y cualquier debilidad que puede ser explotado dentro del ciclo de desarrollo del producto.

El primer paso en un análisis de la competencia es identificar la competencia actual y potencial. Hay esencialmente dos maneras de identificar a los competidores. La primera es mirar el mercado desde el punto de vista del cliente y agrupar a todos los competidores por el grado en el que compiten por el dólar del comprador. El segundo método consiste en agrupar a los competidores de acuerdo con las diversas estrategias competitivas para que entienda lo que los motiva.

Una vez que se haya agrupado a los competidores, se puede comenzar a analizar las estrategias e identificar las áreas donde son más vulnerables. Esto se puede hacer a través de un examen de las debilidades y fortalezas de los competidores. Los puntos fuertes y débiles de un competidor generalmente se basan en la presencia y ausencia de activos y habilidades clave necesarias para competir en el mercado.

Para determinar lo que constituye un activo o habilidad clave dentro de una industria, se sugiere concentrar los esfuerzos en cuatro áreas:

- Las razones detrás de empresas exitosas y fracasadas
- Principales motivadores del cliente

- Principales costos de componentes
- Barreras de movilidad en la industria

Según la teoría, el desempeño de una empresa dentro de un mercado está directamente relacionado con la posesión de activos y habilidades clave. Por lo tanto, un análisis de los buenos resultados debe revelar las causas detrás de un historial tan exitoso. Este análisis, conjuntamente con un examen de las empresas sin éxito y las razones del fracaso, debe proporcionar una buena idea de qué activos y habilidades clave son necesarias para tener éxito dentro de una industria dada y el segmento de mercado.

A través del análisis del competidor, también se tendrá que crear una estrategia de marketing que genere un activo o competencia que los competidores no tienen, lo que proporcionará una ventaja competitiva distinta y duradera. Dado que las ventajas competitivas se desarrollan a partir de activos y habilidades clave, se debe reunir una red de fuerza competitiva. Esta es una escala que enlista a todos los principales competidores o grupos estratégicos basados en los activos y habilidades aplicables y cómo la propia empresa encaja en esta escala.

2.2.13 Crear una red de fuerza competitiva

Para armar una red de fuerza competitiva, se debe enumerar todos los activos y habilidades clave en el margen de la empresa, una vez que haya establecido los activos clave y las habilidades necesarias para tener éxito en este negocio y han definido la ventaja competitiva distinta, es necesario comunicar en una forma estratégica que atraerá cuota de mercado, así como defenderlo. Las estrategias competitivas generalmente caen en estas cinco áreas:

- Producto
- Distribución
- Precio
- Promoción
- Publicidad

Muchos de los factores que condujeron a la formación de una estrategia ya deberían haber sido destacados en secciones anteriores, específicamente en estrategias de marketing. Las estrategias giran principalmente alrededor de establecer el punto de entrada en el ciclo de vida del producto y una ventaja competitiva soportable.

Esto implica definir los elementos que definirán el producto o servicio aparte de los competidores o grupos estratégicos. Es necesario establecer esta ventaja competitiva con claridad para que el lector entienda no sólo cómo logrará los objetivos, sino también por qué la estrategia funcionará.

2.2.14 Plan de Diseño y Desarrollo

El propósito de la sección del plan de diseño y desarrollo es proporcionar a los inversores una descripción del diseño del producto, trazar el desarrollo dentro del contexto de la producción, el marketing y la propia empresa y crear un presupuesto de desarrollo que permita a la compañía alcanzar las metas.

Generalmente hay tres áreas que cubrirá en la sección del plan de desarrollo:

- Desarrollo de productos
- El desarrollo del mercado

- Desarrollo organizacional

Cada uno de estos elementos debe ser examinado desde la financiación del plan hasta el punto en que la empresa comienza a experimentar un ingreso continuo. Aunque estos elementos difieren en cuanto al contenido, cada uno se basará en la estructura y las metas. El primer paso en el proceso de desarrollo es fijar metas para el plan general de desarrollo. A partir del análisis del mercado y la competencia, la mayor parte del producto, el mercado y las metas de desarrollo organizacional serán fácilmente aparentes.

Cada objetivo que se defina debe tener ciertas características, los objetivos deben ser cuantificables con el fin de establecer líneas de tiempo, dirigido por lo que se relacionan con el éxito de la empresa, consecencial para que tengan impacto en la organización, y factible para que no están más allá de los límites de la realización real.

2.2.15 Objetivos para el desarrollo de productos

Las metas para el desarrollo de productos deben centrarse tanto en los aspectos técnicos como en los de comercialización del producto, de modo que tenga un esbozo específico del cual el equipo de desarrollo pueda trabajar. En términos de desarrollo del mercado, un objetivo podría ser, "Desarrollar material de marketing colateral".

Los objetivos organizacionales se centrarían en la adquisición de conocimientos especializados para alcanzar los objetivos de desarrollo de productos y mercados. Esta experiencia suele estar presente en áreas de activos clave que proporcionan una ventaja competitiva. Sin la experiencia necesaria, las posibilidades de llevar un producto al mercado con éxito disminuyen.

2.2.16 Procedimientos

Con las metas establecidas y experiencia en el lugar, es necesario formar un conjunto de tareas de procedimiento o tareas de trabajo para cada área del plan de desarrollo. Deberán desarrollarse procedimientos para el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y el desarrollo de la organización. En algunos casos, el producto y la organización pueden combinarse si la lista de procedimientos es lo suficientemente corta. Los procedimientos deben incluir cómo se asignarán los recursos, quién está a cargo de lograr cada objetivo y cómo interactuará todo,

El desarrollo de los procedimientos proporciona una lista de tareas que hay que cumplir, pero una cosa que no proporciona son las etapas de desarrollo que coordinan las asignaciones de trabajo dentro del plan general de desarrollo. Para ello, primero se debe modificar las asignaciones de trabajo creadas en la sección de procedimientos para que todos los elementos de trabajo individuales se contabilicen en el plan de desarrollo.

La siguiente etapa consiste en fijar fechas de entrega para los componentes, así como el producto terminado para fines de prueba. Hay principalmente tres pasos que necesita para pasar antes de que el producto esté listo para la entrega final:

- Revisión preliminar del producto. Se comprueban todas las características y especificaciones del producto.
- Revisión crítica del producto. Todos los elementos clave del producto se controlan y se evalúan en función del calendario de desarrollo para asegurarse de que todo va de acuerdo con el plan.

- Revisión del producto final. Todos los elementos del producto se comprueban contra objetivos para asegurar la integridad del prototipo.

2.2.17 Programación y Costos

Este es uno de los elementos más importantes del plan de desarrollo. La programación incluye todos los elementos clave del trabajo, así como las etapas que el producto debe pasar antes de la entrega al cliente. También debe estar vinculado al presupuesto de desarrollo para que los gastos puedan ser rastreados.

Pero el objetivo principal es establecer plazos para la realización de todas las asignaciones de trabajo y ubicarlas dentro de las etapas a través de las cuales el producto debe pasar. Al producir el programa, proporcione una columna para cada tarea de procedimiento, cuánto tarda, fecha de inicio y fecha de finalización.

2.2.18 Presupuesto de desarrollo

Esto lleva a una discusión del presupuesto para el desarrollo. Al formar el presupuesto de desarrollo, debe tener en cuenta todos los gastos necesarios para diseñar el producto y llevarlo del prototipo a la producción.

Los costos que deben incluirse en el presupuesto de desarrollo incluyen:

- Material. Todas las materias primas utilizadas en el desarrollo del producto.
- Mano de obra directa. Todos los costos laborales asociados con el desarrollo del producto.

- Gastos generales. Todos los gastos generales necesarios para operar el negocio durante la fase de desarrollo, tales como impuestos, alquiler, teléfono, servicios públicos, suministros de oficina, etc.
- Costos de sueldos y salarios. Los salarios del personal ejecutivo y administrativo junto con cualquier otra función de apoyo de oficina.
- Marketing de ventas. Los salarios del personal de marketing necesarios para desarrollar materiales pre-promoción y planificar la campaña de marketing que debe comenzar antes de la entrega del producto.
- Servicios profesionales. Los costos asociados con la consulta de expertos externos como contadores, abogados y consultores de negocios.
- Gastos diversos. Costos relacionados con el desarrollo del producto.
- Equipo principal. Para determinar los requisitos de capital para el presupuesto de desarrollo, primero debe establecer qué tipo de equipo necesitará, si adquirirá el equipo o utilizará contratistas externos y, por último, si se decide adquirir el equipo, arrendará o comprar.

2.2.19 Personal

La empresa tiene que tener la experiencia adecuada en áreas clave para tener éxito, sin embargo, no todas las empresas inician una actividad con la experiencia necesaria en cada área clave. Por lo tanto, el personal adecuado tiene que ser contratado, integrado en el proceso de desarrollo, y gestionado para que todos formen un equipo centrado en el logro de los objetivos de desarrollo.

Antes de comenzar a reclutar, se debe determinar qué áreas dentro del proceso de desarrollo requerirá la adición de personal. Esto se puede hacer revisando las metas de su plan de desarrollo para establecer las áreas clave que necesitan atención. Después de tener una idea de las posiciones que necesitan ser llenados, posteriormente producir una descripción y una especificación del trabajo.

Una vez que se tenga contratado el personal adecuado, integrarlos en el proceso de desarrollo asignando tareas. Por último, todo el equipo necesita saber cuál es el papel dentro de la empresa y cómo cada uno se interrelaciona con cada posición dentro del equipo de desarrollo. Para ello, desarrollar un organigrama para el equipo de desarrollo.

2.2.20 Evaluación de riesgos

Finalmente, se deben evaluar los riesgos involucrados en el desarrollo del producto y elaborar un plan para abordar cada uno de ellos. Los riesgos durante la etapa de desarrollo por lo general se centrarán en el desarrollo técnico del producto, la comercialización, los requisitos de personal y los problemas financieros. Al identificar y abordar cada uno de los riesgos percibidos durante el período de desarrollo, disipará algunos de los principales temores relacionados con el proyecto y los de los inversores también.

2.2.21 Proceso de planificación empresarial

La planificación de negocios debe ser visto como un ciclo continuo y no una actividad de una sola vez que termina después de que un plan de negocios se ha completado. Una vez que se ha desarrollado un plan de negocios y se está llevando a cabo la implementación, el monitoreo y la evaluación continua asegurarán que el negocio esté

en camino y que las metas y objetivos sean todavía relevantes, realistas y alcanzables "en el mundo real" en comparación con "en teoría".

La frecuencia de las evaluaciones y actualizaciones formales del plan de negocios depende en última instancia de la naturaleza del negocio y de los productos y servicios. Un plan de negocios suele tener una vida útil de tres años y debe definir objetivos a corto plazo (1-3 años), intermedios (4-5 años) ya largo plazo (6-10 años). Un período de 3 años permite tiempo suficiente para movilizar, eliminar las ineficiencias, alcanzar objetivos a corto plazo y posicionar el negocio para cumplir con objetivos a más largo plazo.

Sin embargo, una iniciativa de cambio importante puede forzar un nuevo plan de negocios. Imponer actualizaciones formales del plan de negocios sobre una base anual a pesar de que no ha ocurrido ninguna iniciativa de cambio importante puede ser excesivamente engorroso y contraproducente. Se podría gastar demasiada energía en la planificación y no en la provisión de servicios.

El proceso de planificación de negocios siempre comienza con la identificación o afirmación de la misión, los valores y las metas de la organización. El siguiente paso es definir los servicios / productos que permitirán a la organización cumplir con su mandato y metas y satisfacer las necesidades de mercado / comunidad identificadas. Esto incluye proyectar la cantidad de servicio y desarrollar una estrategia de precios que el mercado soportará.

A partir de aquí, el proceso pasa a un ejercicio de cálculo de costos típico basado en actividades donde se identifican todas las actividades empresariales, se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y se identifican los costos asociados

para llevar a cabo las actividades y producir el servicio. El siguiente paso es proyectar los ingresos y confirmar o ajustar los precios en relación con la recuperación de costos de negocios a corto y largo plazo o los objetivos de ganancias. El último paso es desarrollar un benchmarking de desempeño e identificar medidas clave de desempeño.

2.2.22 Las Fuerzas Competitivas

Para esto analizaremos las siguientes las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter:

La Amenaza de Nuevos Competidores, sabiendo que los competidores potenciales son organizaciones que hoy no compiten en este sector, pero que tienen posibilidades de hacerlo.

Intensidad de la rivalidad, nos indica que todo lo concerniente a cantidad y fortaleza de los componentes, diferenciación del producto, forma parte del análisis de nuestra organización, y así poder atacar la competencia.

Poder de negociación de los suministradores, aunque no son competidores, influyen en la rentabilidad media del sector por el aumento de los precios de los productos. Esta organización, cuida celosamente que se cumpla lo convenido con nuestros proveedores.

Poder negociador del cliente, atendiendo a la importancia del cliente, en la estructura competitiva del sector, tenemos como meta elaborar y vender los productos con alta calidad y profesionalidad, y con ello contribuimos a que el índice de rentabilidad no se afecte.

Amenazas de productos sustitutos, el producto que ofertamos es único, para el público en general.

2.2.23 Aspectos iniciales del marketing estratégico

Esta sección cubre los aspectos a tener en cuenta al analizar el marketing estratégico. Es realmente importante seguir algunos aspectos clave o elementos expresados como tener una comprensión profunda del mercado y su entorno. En este caso, el gestor de mercadotecnia tendrá que delimitar el mercado relevante, desarrollar segmentación de mercado, evaluar segmentos: tamaño, crecimiento de la demanda, y desarrollar un análisis de competencia basado en el posicionamiento competitivo.

También es importante en el plan estratégico, para seguir un profundo análisis interno con el fin de ver factores tangibles e intangibles, de la misma manera los recursos que se utilizaran. Todos estos aspectos son realmente importantes a tener en cuenta en las estrategias de marketing, algunos aspectos están relacionados con la evaluación de la importancia del capital intelectual, por ejemplo. Las capacidades y habilidades específicas y las rutinas de organización, también son cruciales para determinar las fortalezas futuras (término clave en la estrategia de marketing) o las debilidades (término muy ampliamente utilizado) y su impacto en el futuro éxito empresarial. La formulación de objetivos y estrategias orientados al mercado (pensando en los clientes y competidores en lugar de las capacidades de fabricación, o en lo que la empresa puede hacer) son también importantes y ayudan a definir la ventaja competitiva. (Granjo, 2015)

2.2.24 Factores en la estrategia de marketing

Sea cual sea la estrategia que se escoja, se debe tener en cuenta varios factores como:

Posición de la compañía en el mercado.- Analizar factores como la cuota de mercado o el volumen de ventas, es decir, todos los aspectos que pueden contribuir a determinar el nivel de fortaleza de la empresa respecto a clientes y competidores.

Misión, políticas, objetivos y recursos de la empresa.- Esto demuestra la importancia de los valores en la fundación de la empresa, por lo que se centrará aspectos vinculados a los productos y servicios, así como a las marcas y estrategias de marketing.

Estrategias de marketing de los competidores.- No sólo se debe conocer la empresa, sino también el comportamiento del potencial de los competidores y la capacidad de añadir y eliminar productos, segmentos, mercados, canales de distribución, etc.

La fase de ciclo de vida proyectada.- Las implicaciones de la vida del producto son claves en la definición de la estrategia de marketing ya que tratan de prever (con un cierto nivel de inexactitud) que será la evolución de las ventas en el futuro. Este aspecto también está relacionado con la visualización de comportamientos futuros.

2.2.25 Elementos de la estrategia de marketing

Un plan estratégico tiene varios elementos asignados, la primera y más importante es la selección del mercado, que está directamente relacionado con la elección de los mercados a ser servidos, la planificación de productos incluye los productos específicos que la empresa comercializa, la composición de la línea de productos y el diseño de las ofertas individuales en la línea.

Otros elementos son los sistemas de distribución: los canales mayoristas y minoristas a través de los cuales el producto se mueve a las personas que en última

instancia lo compran y lo utilizan. La estrategia de comunicación general emplea publicidad para informar a los clientes potenciales sobre el producto a través de la radio, la televisión, el correo directo y la impresión pública y la venta personal para desplegar una fuerza de ventas para llamar a clientes potenciales, instarlos a comprar y recibir pedidos.

Por último, la fijación de precios es un elemento importante de cualquier plan estratégico y es uno de los elementos de marketing más dirigidos en la creación de valor para los accionistas. La empresa debe fijar los precios de los productos que pagarán las distintas clases de clientes y determinar los márgenes o comisiones para compensar a los agentes, mayoristas y minoristas para que se trasladen al producto a los usuarios finales.

2.2.26 Material POP y marketing digital

La publicidad en material POP es una cualidad del Marketing que apela a publicidad realizada en puntos de venta, busca crear una estabilidad de la marca utilizando una gran variedad de recursos que se puede imprimir información acerca de productos o servicios que brinda una empresa.

El marketing digital es una subcategoría de marketing que utiliza la tecnología digital para colocar y vender productos. La promoción de productos se realiza no sólo en Internet, sino también a través de servicio de mensajes cortos (SMS), servicio de notificación simple (SNS), optimización de motores de búsqueda (SEO), vallas electrónicas o interactivas y otros anuncios en línea.

El marketing digital apunta a un segmento específico de la base de clientes y es interactivo. El marketing digital está en alza e incluye anuncios de resultados de búsqueda, anuncios por correo electrónico y tweets promocionados, todo lo que incorpora el

marketing con comentarios de los clientes o una interacción bidireccional entre la empresa y el cliente.

2.3 Marco contextual

Guayaquil es la ciudad más grande de Ecuador, cuenta con un aproximado de 3.000.000 habitantes, esta ciudad se encuentra a 5 metros sobre el nivel del mar, una de los principales centros de negocios es el " Puerto Marítimo " donde se realizan casi el 80 % de las importaciones y más del 50 % de exportaciones.

Guayaquil es la cúspide de la economía del país, este progreso se debe a la gran demanda de empresas que se encuentran distribuidas en todos los sectores de la ciudad. Sin embargo, con el nivel económico y la vida nocturna que la caracteriza, varios factores han perjudicado a la ciudad, por tal motivo no posee la herencia de la cultura nacional como la ciudad de Quito o Cuenca.

Debido a que el presente trabajo de investigación es la creación de una panadería y pastelería, carece de historia que detalle la funcionalidad y desarrollo de la misma, sin embargo, se puede mencionar que esta empresa obtendrá una buena aceptación en el mercado, debido a que los productos que se elaborarán serán de calidad.

2.4 Marco conceptual

El sector de la panadería y pastelería está ubicado en el sector alimenticio. El mercado-meta es identificado por los clientes con necesidades similares; se distinguen varias formas de segmentación como: segmentación geográfica, demográfica, de frecuencia y por frecuencia de uso.

De acuerdo a esto, el nicho de mercado se incluye en el segmento de beneficios y/o frecuencia de uso.

Emprendedor. Aquella persona que detecta una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha en forma de un negocio o actividad económica. Se caracteriza por ser una persona innovadora, capaz de generar bienes y servicios de una forma creativa. (Longenecker, 2007)

Producción. Sostiene que los consumidores favorecerán a los productos que están disponibles y que son muy asequibles. Por lo tanto, la dirección debería enfocarse en mejorar la eficiencia de producción y distribución. (Gaither & Frazier, 2000)

Panadería. Es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base de harina y a los bollos de masa.

Negocios. Una organización que negocia en bienes o servicios. (Longenecker, 2007)

Capital. Riqueza propiedad de una persona o empresa que está disponible para la reinversión en la organización. (Dumrauf, 2003)

Flujo de fondos. La cantidad de dinero que se transfiere dentro y fuera de un negocio. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Director. Una persona que dirige una sociedad de responsabilidad limitada, a menudo propietaria de acciones de la empresa. (Dumrauf, 2003)

Empleado. Una persona que trabaja por salario o sueldo en un negocio. (Dumrauf, 2003)

Empleador. Una persona que emplea a personas y les paga un sueldo o salario. (Dumrauf, 2003)

Previsiones financieras. Una estimación calculada de los resultados financieros futuros de una empresa. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Franquicia. Una licencia comercial otorgada por una empresa que permite a una parte (franquiciado) comercializar sus productos o servicios.

Inventario. Los artículos o acciones propiedad de una empresa. (Gaither & Frazier, 2000)

Marketing. Un método de promoción de un negocio para el consumidor

Accionista. Una persona que posee acciones de una empresa o negocio, cuyos derechos a menudo se rigen por un Acuerdo de Accionistas. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009)

Mercado objetivo. Un grupo de consumidores al que se dirige un producto. (Longenecker, 2007)

CAPITULO 3

3 Diagnóstico de la situación actual

3.1 Diagnóstico de la Investigación

A los alrededores de la Universidad de Guayaquil no existe un local donde ingresen los estudiantes para relajarse con una opción diferente de ambiente acogedor y una variedad de bocaditos para deleitar por lo cual el objeto de crear el ambiente perfecto y servir bocaditos de preferencia del consumidor, es para que los estudiantes puedan encontrar e identificar “Bocapan” como una de las principales marcas al momento de aprovechar el tiempo libre.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación para el presente trabajo investigativo se realizará de manera descriptiva mediante un estudio de campo que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, análisis y exposición de datos, basándose en una estrategia de recolección directa de información para el estudio. Para validar la investigación de campo, esta será dirigida a los estudiantes de la Universidad de Guayaquil que se encuentren alrededor y dentro de la misma.

3.3 Metodología

La presente metodología de la investigación que se implementará en este proyecto, es de diseño no experimental, de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo, debido a que el proceso se enfocará en técnicas de encuestas a los estudiantes de la Universidad de

Guayaquil, con la finalidad de recibir datos reales para su respectiva interpretación; y en la revisión e interpretación de la situación actual.

3.4 Técnicas e instrumentos e Investigación

Encuesta.

La encuesta es una herramienta que nos permitirá, mediante la tabulación de datos de la muestra establecida; un análisis intensivo de las tablas de frecuencias de las respuestas otorgadas por los estudiantes de la Universidad de Guayaquil, con el objetivo de generar análisis reales a la realidad ecuatoriana.

3.5 Población y Muestra

La población está sustentada en la cantidad de estudiantes de la Universidad de Guayaquil matriculados bajo la modalidad de pregrado – presencial en facultades que están ubicadas físicamente en la ciudades universitaria que tiene por perímetro frontal la avenida Delta es decir a los estudiantes que interactúan con el lugar donde BOCAPAN puede llegar a posicionar el producto mediante estrategias publicitarias directas. A continuación se muestra un cuadro con la población universitaria de la Universidad de Guayaquil vs la Unidad de Análisis estadístico ya explicada previamente en este párrafo.

Tabla 1 Población y Unidad de Análisis para determinación de la muestra

CUADRO DE ALUMNOS MATRICULADOS 2015-2016 (Presencial - Pregrado)		
FACULTADES	ESTUDIANTES	UNIDAD DE ANALISIS (Facultades dentro de la ciudadela universitaria - sector geográfico)
JURISPRUDENCIA CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS	4911	4911
CIENCIAS MEDICAS	9900	9900
CIENCIAS MATEMATICAS Y FISICAS	5838	5838
FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION	5223	
CIENCIAS QUIMICAS	982	982
CIENCIAS ECONOMICAS	2432	2432
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	14901	14901
ODONTOLOGIA	2282	2282
CIENCIAS NATURALES	871	871
ARQUITECTURA Y URBANISMO	1472	1472
INGENIERIA QUIMICA	2793	2793
COMUNICACION SOCIAL	5235	
INGENIERIA INDUSTRIAL	3235	
CIENCIAS PSICOLOGICAS	2079	2079
MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	199	
EDUCACION FISICA DEPORTE Y RECREACION	494	494
CIENCIAS AGRARIAS	378	
FACULTAD DE CIENCIAS PARA EL DESARROLLO	172	172
TOTAL ESTUDIANTES UG	63397	49127

Fuente: Universidad de Guayaquil (<http://www.ug.edu.ec/poblacion-estudiantil/>)

Se aplica la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 49,127 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(49,127 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{47,181.57}{123.7754}$$

$$n = 381$$

Simbología:

- n: tamaño de la muestra
- N: tamaño de la población
- p: posibilidad de que ocurra un evento, $p=0.5$
- q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q= 0.5$
- e: error, se considera el 5%; $e= 0.05$
- Z: nivel de confianza, que para el 95%, $Z= 1.96$

Para determinar la muestra del presente estudio se tomó en consideración los siguientes datos:

Tabla 2 Valor Z Muestreo estadístico

Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.000	0.004	0.008	0.012	0.016	0.0199	0.0239	0.0279	0.0359	0.0359
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4773	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4812
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

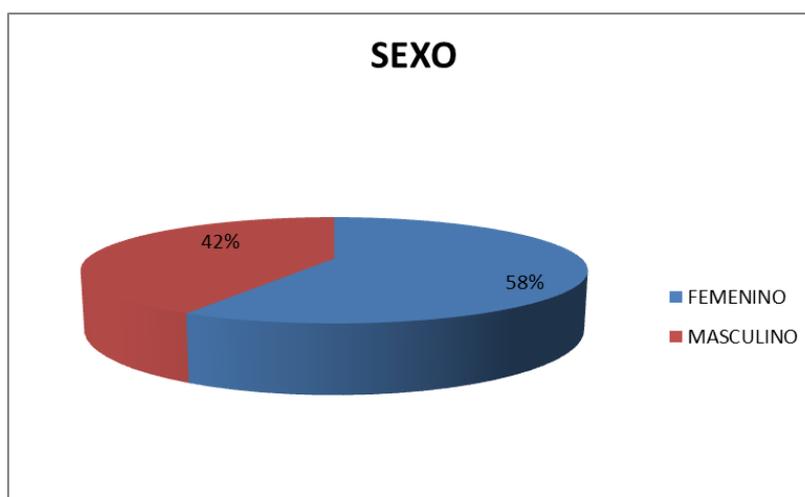
Después de aplicar la formula a través de una tabla de Excel, nos da como resultado que el tamaño de la muestra es 381, por lo tanto es el número de encuestas que aplicaremos a los alumnos de la Universidad de Guayaquil.

3.6 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

- **Pregunta 1:**

Tabla 3 *Sexo de la muestra*

SEXO	Porcentaje
FEMENINO	58,00%
MASCULINO	42,00%
Total general	100,00%

Figura 1 *Sexo de la muestra*

Análisis: En las encuestas realizadas a estudiantes de la Universidad de Guayaquil se tiene un 58% de género femenino y un 42 % de género masculino

- **Pregunta 2:**

Tabla 4 *Muestra por Facultad*

FACULTAD	Porcentaje
Facultad de Administración	23,00%
Facultad de Arquitectura	13,00%
Facultad de Economía	8,00%
Facultad de Educación Física	6,00%
Facultad de Jurisprudencia	12,00%
Facultad de Psicología	12,00%
Facultad de Filosofía	9,00%
Facultad de Medicina	17,00%
Total general	100,00%

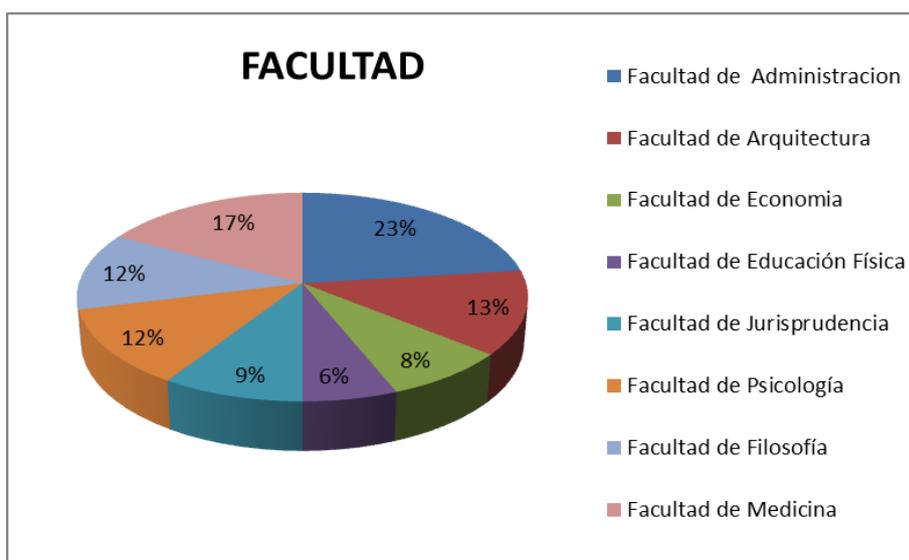


Figura 2 *Muestra por Facultad*

Análisis: La muestra que está siendo objeto de estudio pertenece a diferentes facultades, entre las cuales el 23% corresponde a la Facultad de Administración, el 13% Facultad de Arquitectura, 17% Facultad de Medicina, 8% Facultad de Economía, 6% Facultad de Educación Física, 9% Facultad de Jurisprudencia, 12% Facultad de Psicología, 12% Facultad de Filosofía.

Pregunta 3:

Tabla 5 *Edad de la muestra*

Edad	Porcentaje
De 18 a 20	21,00%
De 21 a 25	26,00%
De 26 a 30	23,00%
Más de 30	30,00%
Total general	100,00%

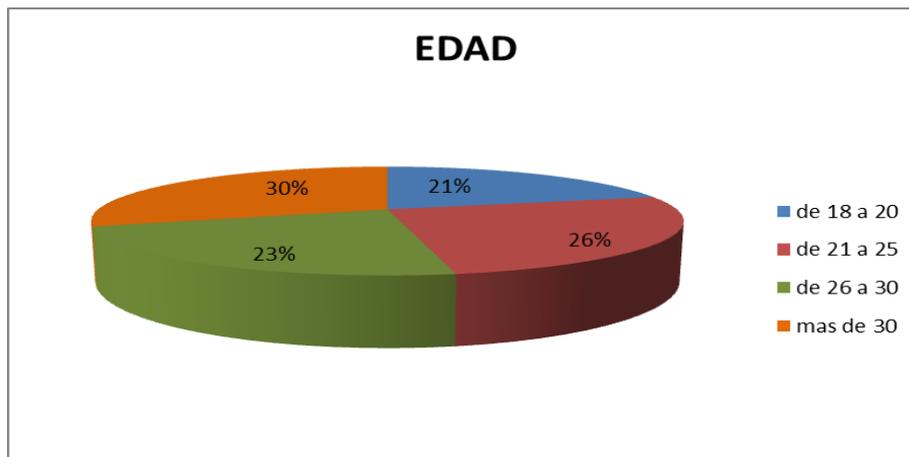


Figura 3 *Edad de la muestra*

Análisis: La edad de la muestra está comprendida desde los 18 años hasta más de 30 años. Siendo el 21% de 18 a 20 años, el 26% de 21 a 25 años, el 23% de 26 a 30 años y el 30% más de 30 años

• **Pregunta 4:**

- ¿Consume usted productos de panadería y pastelería mientras se encuentra en la universidad?

Tabla 6 *Consumo de productos*

Opciones	Porcentaje
SI	40%
NO	60%
Total General	100%

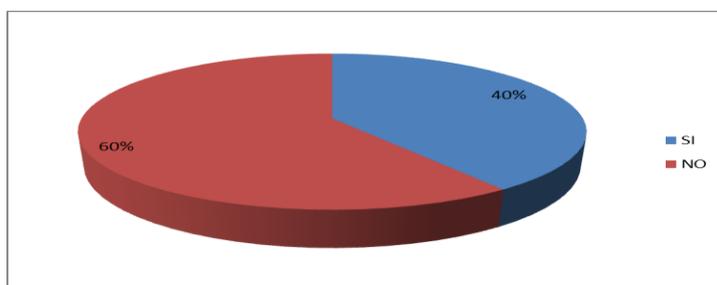


Figura 4 *Consumo de productos*

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de conocer el panorama general de los consumidores. Conforme a los datos obtenidos se puede observar que el 40% de los encuestados consume productos de panadería y pastelería mientras se encuentra en la universidad, por otro lado el 60% de los encuestados no consume. Esto ayuda a observar un panorama favorable en la aceptación de los productos en los consumidores.

- **Pregunta 5:** ¿Alguna vez ha entrado a una pastelería con un ambiente confortable y seguro en los alrededores de la universidad?

Tabla 7 Confort en pastelería

Opciones	Porcentaje
No	62,00%
Si	38,00%
Total general	100,00%

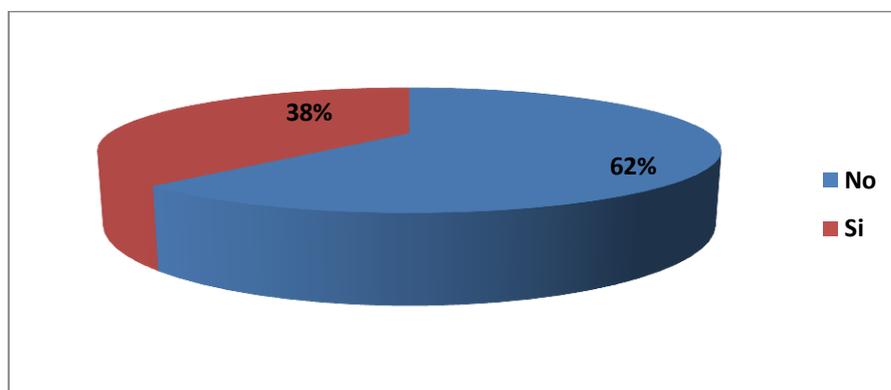


Figura 5 Confort en pastelería

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de conocer la percepción de los consumidores de acuerdo al ambiente o lugar donde les gustaría degustar los productos. El 38% de los encuestados determinó que la mayoría de las pastelerías y panaderías a las que han ingresado ofrecen un ambiente adecuado y agradable a la vista de los clientes. Por

otro lado, el 62% de los encuestados manifestaron que no han ingresado a alguna pastelería frente a la universidad con el ambiente adecuado que sea agradable para los clientes, el cual es muy importante para mantener una pastelería en funcionamiento. Esta información es muy valiosa ya que de acuerdo a la competencia debemos dar un ambiente acorde a las exigencias de los clientes.

- **Pregunta 3:** ¿Al momento de ingresar a una pastelería en que te fijas?

Tabla 8 *Fijaciones al momento de ingresar*

Opciones	Porcentaje
Ambiente	42,00%
Atención al cliente	37,00%
Calidad	1,00%
Precio	16,00%
Producto	4,00%
Total general	100,00%

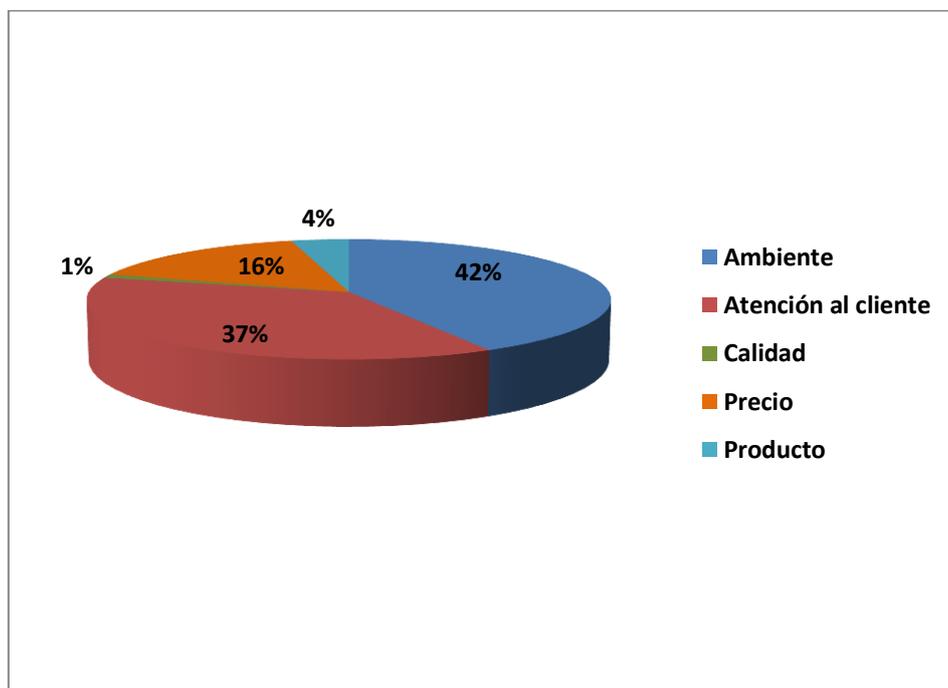


Figura 6 *Fijaciones al momento de ingresar*

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de conocer las opciones en las que se fija el cliente al momento de ingresar a una panadería y pastelería. Un 42% de los encuestados se fija en el ambiente. Adicionalmente un 37% indicó que se fija en el servicio al cliente, un 16% se fija en el precio, el 4% se fijan en el producto y el 1% en la calidad. Esta información permite distribuir las exigencias del consumidor y priorizar las inversiones en cada opción. También nos muestra una oportunidad para dar a los clientes la calidad y presentación de productos que quizás la competencia no ha sabido explotarla y brindar a nuestros consumidores busquen nuestros productos por sabor y calidad.

Pregunta 4: ¿Los siguientes precios te parecen justo cancelar por los siguientes productos tomando en cuenta el ambiente del local?

Tabla 9 *Confort en los precios*

PRODUCTOS	SI	NO	TOTAL
DULCE 3 LECHE \$1.50	75	25	100
BROUWNIES \$1.25	65	35	100
TARTA DE CHOCOLATE \$2.00	81	19	100
SANDUCHE \$1.90	70	30	100
PASTELES \$1.20	68	32	100
TARLETAS \$0,80	90	10	100

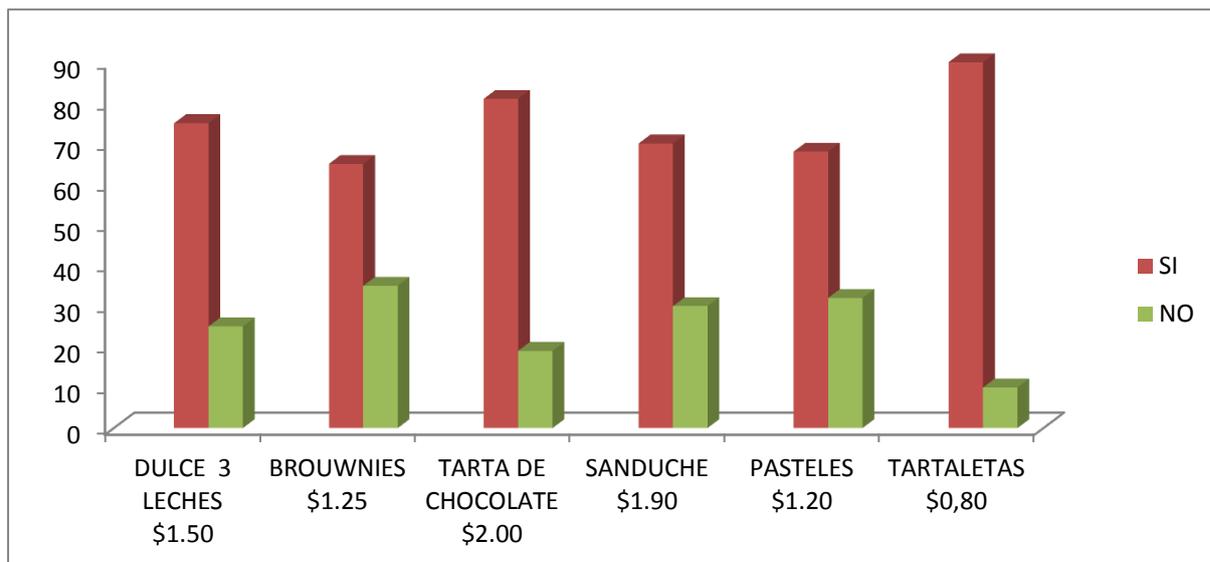


Figura 7 Confort en los precios

Análisis: Se les presento una serie de precios a los consumidores y supieron manifestar su agrado en las propuestas. Lo que implica que los clientes sienten una gran aceptación con los precios propuestos en cada producto que se van a brindar a gusto y deleite de su paladar.

- **Pregunta 5:** ¿Compraría usted dulces al frente de la universidad de Guayaquil

Tabla 10 Adquisición de dulces

Opciones	Porcentaje
SI	58,00%
NO	42,00%
Total General	100,00%

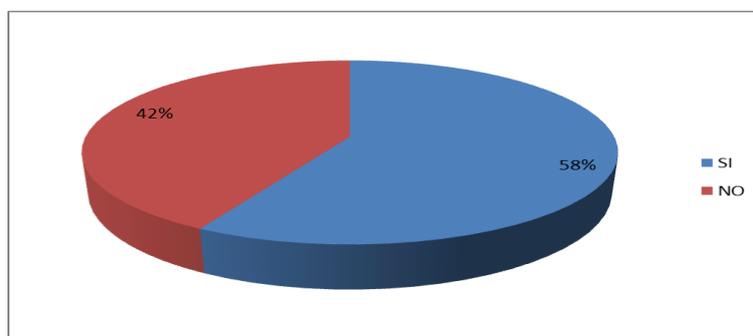


Figura 8 Adquisición de dulces

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de conocer la preferencia de consumo de los clientes y un 58% de los encuestados compraría dulces frente a la universidad y solo un 42% estuvieron en desacuerdo. Esta encuesta ayuda a reafirmar la gran demanda que tendría la venta de productos frente a la universidad.

- **Pregunta 6:** ¿Con que frecuencia habitualmente consume productos de una panadería ya sea de sal o de dulce?

Tabla 11 *Consumo en panaderías*

Opciones	Porcentaje
1 veces al día	17,00%
2 veces al día	47,00%
3 Más de 2 veces al día	36,00%
Total general	100,00%

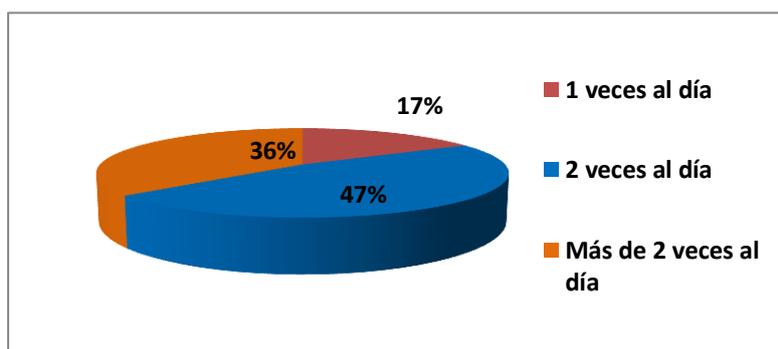


Figura 9 *Consumo en panaderías*

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de conocer el porcentaje de consumo de productos de sal y dulce al día. El 47% admitió consumir los productos 2 veces al día, el 36% consume los productos más de 2 veces al día y el 17% solo consume productos de sal y dulce 1 vez al día. La información proporcionada por los encuestados permite determinar la cantidad de veces que el cliente puede llegar a consumir los productos al día.

- **Pregunta 7:** ¿Si el lugar y el producto cumplen con tus requerimientos te convertirías en un cliente habitual?

Tabla 12 *Comportamiento según requerimientos*

Opciones	Porcentaje
1. si	63,00%
2. No	37,00%
Total general	100,00%

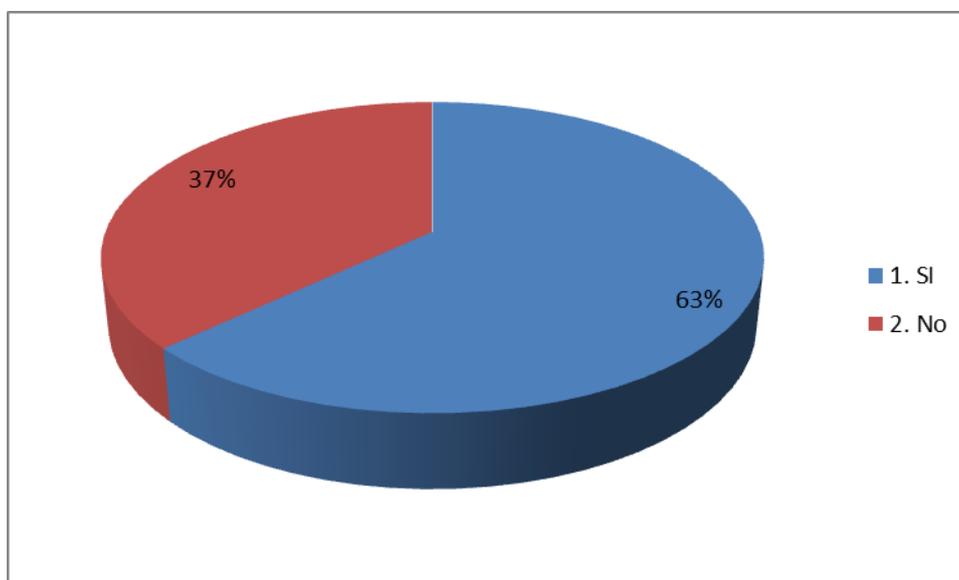


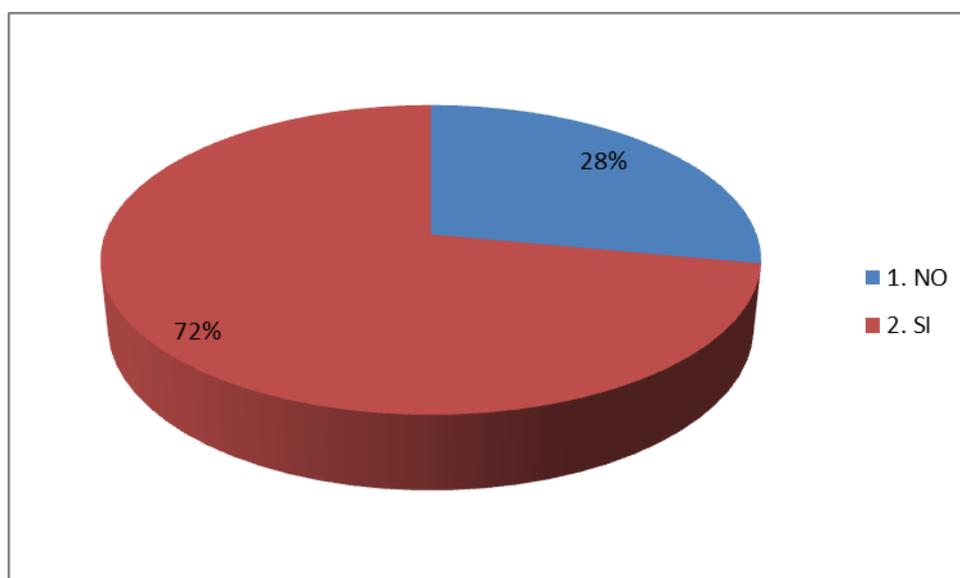
Figura 10 *Comportamiento según requerimientos*

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de conocer la fidelidad de los clientes según el cumplimiento de sus requerimientos. El 63% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en convertirse en clientes habituales, y sólo el 37% estuvo en desacuerdo. La fidelidad de los clientes es muy importante a la hora de competir con otras empresas del mismo sector. Bocapan debe llegar a captar una gran cantidad de clientes para convertirse en una de las empresas favoritas del mercado y mantener sus ventas altas.

- **Pregunta 8:** ¿Si el lugar y el producto cumplen con tus requerimientos, recomendarías a otra persona su visita y consumo?

Tabla 13 *Recomendación a personas*

Opciones	Porcentaje
1. NO	28,00%
2. SI	72,00%
Total general	100,00%

Figura 11 *Recomendación a personas*

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de saber si los clientes recomendarían la panadería y pastelería una vez que esta cumpla con sus requerimientos. El 72% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en recomendar la pastelería y panadería, y solo el 28% estuvo en desacuerdo. La mayoría de las empresas crecen de manera exponencial al conseguir buenas recomendaciones que realizan personas que han consumido en dicho local.

Pregunta 9: ¿Cuál es el dulce que consumes con mayor frecuencia?

Tabla 14 *Dulce de mayor consumo*

PRODUCTOS	Demanda%
Sanduches	15%
Pasteles	10%
Tartaletas	5%
Dulce tres leches	20%
Brownies	10%
Tarta de chocolate	40%
TOTAL	100%

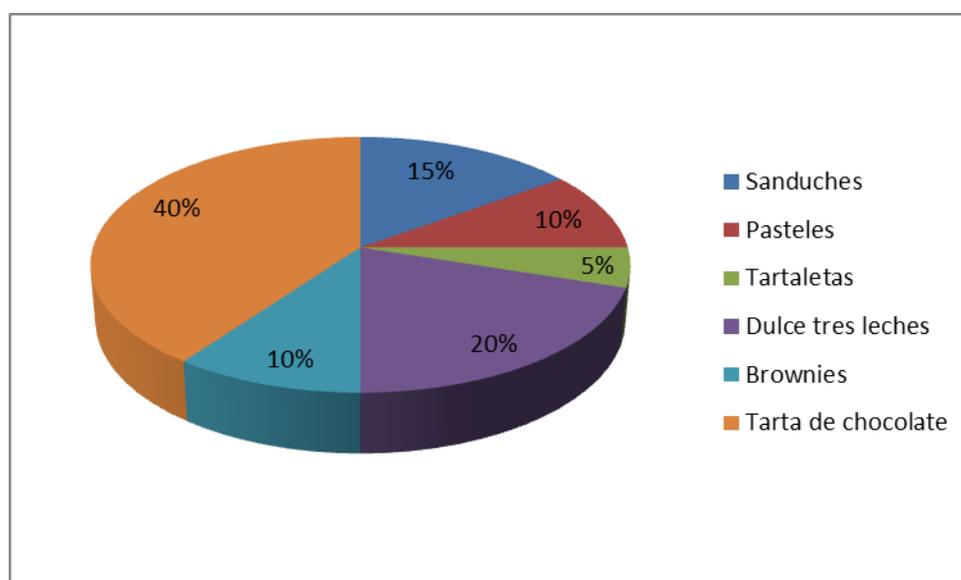


Figura 12 *Recomendación a personas*

Análisis: La presente pregunta se formuló con el objetivo de saber cuál es el dulce que consume con mayor frecuencia los estudiantes de la Universidad de Guayaquil. El 15% de los encuestados seleccionaron sanduches, el 10% pasteles, el 5% tartaletas, el 20% dulce tres leches, el 10% Brownies y el 40 % tarta de chocolate. Lo que representa que el dulce de tres leches y la tarta de chocolate son los preferidos por excelencia de la porción

muestral y que nuestras unidades de producción de ese producto serán más enfocadas en potenciar estos productos.

4.5.1 Análisis correlacional total

De acuerdo a las encuestas realizadas podemos determinar que los consumidores prefieren:

- **Ambiente agradable:** El ambiente donde las personas van a degustar sus productos es un factor muy importante a la hora de decidir donde acercarse a comprar y es lo que define junto con el servicio al cliente y la calidad de los productos la preferencia de los consumidores.
- **Consumo diario de productos:** Las personas debido al poco tiempo con el que cuentan buscan ciertos productos que los hagan sentir como hecho en casa y sean agradables a su paladar, es por ello que los productos de panadería y pastelería cuentan con una gran aceptación y son muy apetecidos por los consumidores en el mercado.
- **La fidelidad de los clientes:** Para que una empresa sobresalga entre las demás es muy importante la fidelidad de los clientes, esto ayuda en el crecimiento de las ventas y favorece en la diversidad de productos que pueden elaborarse para satisfacción del consumidor.
- **Cumplimiento de requerimientos de cliente:** El cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a la calidad y presentación de los productos ayuda a que

dichos clientes recomienden a sus amistades y familiares la visita al local, efectuando una publicidad colateral y un crecimiento en las ventas.

CAPITULO 4

4. Propuesta de solución

4.1 Descripción del Negocio

“Bocapan” es realizado con la iniciativa de alumnas de la Universidad de Guayaquil con visión innovadora, como una panadería y pastelería perteneciente a la industria de la repostería. Aquellas encontraron una necesidad insatisfecha en el consumo de alimentos en los alrededores de la institución, como es la falta de una pastelería y panadería, productos preparados con los más altos estándares de calidad.

El nombre de la empresa es “Bocapan”, y va a estar ubicada en los alrededores de la Universidad de Guayaquil. Este plan de negocio se diferenciará por su ambiente confortable, juvenil y seguro, en el cual los estudiantes podrán comer y relajarse.

En este estudio (anexo) se presentará el plan de negocios, cabe referir que para conseguir un panorama real se realizaron encuestas en el sector donde va a estar ubicada la panadería y pastelería y se aplicó uno de los procesos más indispensables como es el del método cuantitativo, el cual usa como herramienta principal las encuestas la observación, con la finalidad de ir descartando sectores poco rentables. El plan de negocio se ha desarrollado por fases que incluyen un plan de marketing en el cual se analizan los resultados de las encuestas para aplicar la estrategia más competitiva, como segunda fase se encuentra un plan de administración, como tercera fase un plan de producción y por último un plan financiero.

4.1.1 Misión

Ofrecer al público bocaditos, panes y dulces, de excelente textura y sabor a precios asequibles para el consumidor en un ambiente juvenil.

4.1.2 Visión

Ser la panadería y pastelería más concurrida en los alrededores de la Universidad de Guayaquil en un periodo de cinco años, satisfaciendo la demanda y sus necesidades de consumo en relación a las actividades cotidianas de los estudiantes.

4.1.3 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo general. –

Crear un negocio dedicado a panadería y pastelería con un local moderno y versátil denominado “Bocapan”, ubicado en la parroquia Tarqui, de la ciudad de Guayaquil justo a los alrededores de la Universidad de Guayaquil.

Objetivos específicos. -

- a) Ofrecer los distintos productos del sector pastelero y panadero que tienen más acogida en el mercado guayaquileño.
- b) Medir el consumo del producto de acuerdo a las actividades de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil, a través de encuestas realizadas en los alrededores de la Universidad.
- c) Diseñar productos de panadería y pastelería para innovar la oferta del sector y su consumo, a través un análisis de factibilidad del producto y tipo de negocio

4.1.4 Descripción de las Líneas de productos y/o servicios

La panadería y pastelería “Bocapan” tendrá a su disposición bocaditos de sal, panes dulces y pasteles con diferentes presentaciones y altos estándares de calidad, debido a que se contará con personal capacitado para el posicionamiento y posteriormente entrar a una variedad de producción dentro del mercado de los alrededores de la Universidad de Guayaquil. La misma que contará con un ambiente acogedor, innovador y totalmente seguro, brindando a su vez, un excelente servicio de atención al cliente con disposición de wifi, diferenciándose de esta manera de la competencia.

4.1.5 Cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2016)

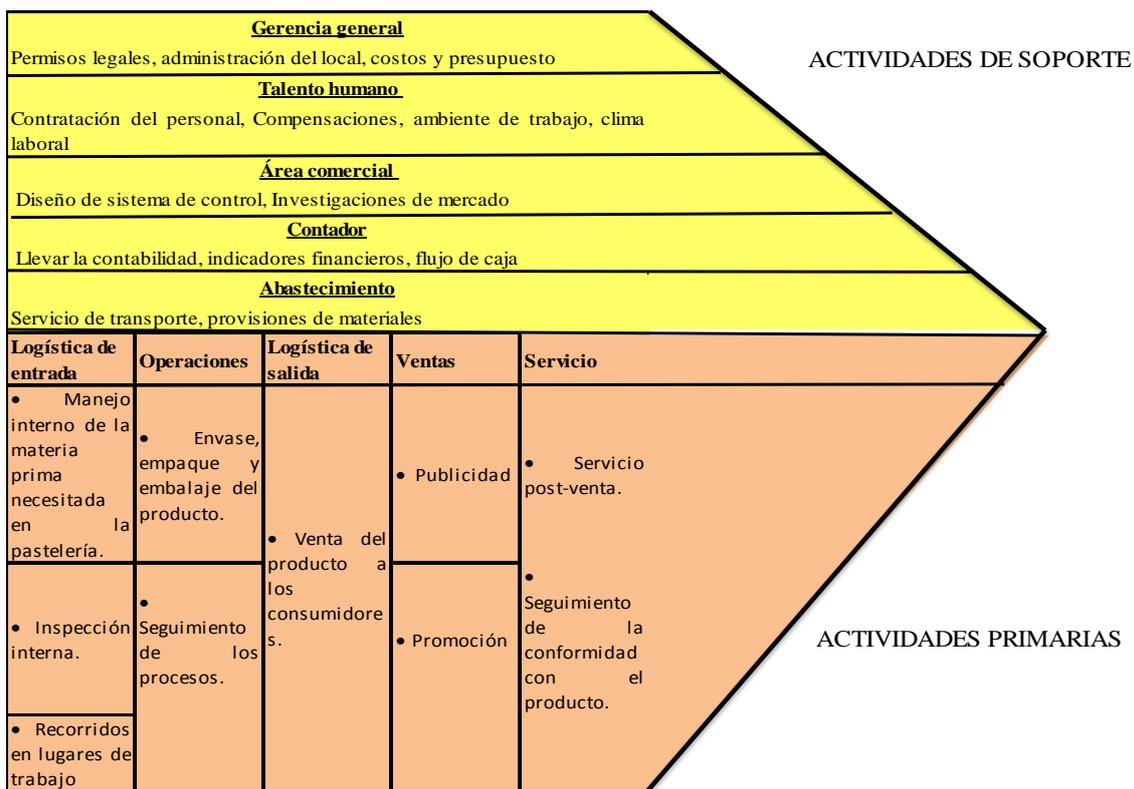


Figura 13 Cadena de valor

La cadena de valor se llevará a cabo sus procesos empezando por el talento humano que gestionará la producción tanto de forma física como intelectual por lo que la capacitación del personal va a ser constante para lograr el éxito y aumentar la ventaja competitiva de un plan de negocios de una panadería y pastelería “Bocapan” en la parroquia Tarqui de la Ciudad de Guayaquil.

4.1.6 ANALISIS FODA

La administración de la función de marketing comienza con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe llevar a cabo un análisis FODA (KOTLER, PHILIP & ARMSTRONG GARY 2013)



Figura 14 *Variables FODA*

Fuente: Libro Marketing estratégico. Elaborado por: Kotler, Philip & Armstrong Gary

FORTALEZAS

- Ser una pastelería tipo tradicional con proceso artesanal de cocción única en el sector
- Excelente servicio al cliente.
- Excelente calidad y variedad de los productos para las distintas preferencias del cliente.
- Personal capacitado (talleres, seminarios)
- Diferentes presentaciones del producto.
- Conocimiento y aplicación de procesos logísticos
- Innovación en el servicio.

OPORTUNIDADES

- Otras pastelerías artesanales no siguen un proceso logístico.
- Aumentar la variedad de producto, a medida que el negocio progrese.
- No hay en el mercado una panadería que se enfoque en tener un ambiente juvenil.
- El sector seleccionado es de alto movimiento económico.
- Creciente demanda de consumidores de dulces.
- En el sector no existen otras panaderías, ni sustitutos.

DEBILIDADES

- Bajos recursos financieros.
- Falta de presupuesto para pauta radial y televisivo.

AMENAZAS

- Incremento en el precio de la materia prima.

4.1.7 Análisis de la empresa

4.1.7.1 Información Histórica

La idea de este proyecto inicia por la necesidad que se presentó como estudiantes de la Universidad de Guayaquil durante muchos años de estudio en la institución. Por ello, se decide presentar un plan de negocios de una panadería pastelería que tenga un estándar de calidad igual al de las panaderías pastelerías muy reconocidas a nivel nacional.

Este plan de negocios está compuesto de una investigación de campo, encuestas, las cuales permiten obtener como resultado la factibilidad del emprendimiento que se está dando a conocer. Se presenta el proyecto con una visión de un período de cinco años, tiempo estimado para abarcar la mayor parte del mercado, utilizando herramientas de marketing, entre ellas estrategias muy actuales, que incluyen tecnología y el uso de la web, estas permiten a las empresas ser reconocidas en el mercado.

La competencia que se tiene es muy reconocida por sus años en el mercado, por ello este plan de negocio está planteado de tal manera que la panadería pastelería sea diferenciada por el servicio que se dé al cliente o consumidor, brindándole una excelente atención y productos de óptima calidad.

4.1.7.2 Productos – Mercado

Los productos que se han estudiado en la investigación de observación en el presente proyecto dentro de la oferta de productos de la panadería y pastelería y su respectivo logo en el campo empresarial es:

- Logo de la empresa



Figura 15 *Logo de la empresa*

- Dulces de presentación



Figura 16 *Dulces de presentación*

- Bocaditos de sal



Figura 17 *Bocaditos de sal*

- Bocaditos de Dulce



Figura 18 *Bocaditos de dulce*

- Dulce de Tres leche



Figura 19 *Dulce de tres leches*

- Brouwnies



Figura 20 *Brouwnies*

- Tortas



Figura 21 Tortas

Los pasteles y bocaditos tanto de sal como de dulce, cada día en el mercado se expanden generando la necesidad en los clientes de saborear el mejor pastel y bocadito. Cada día salen tendencias que el consumidor se ve atraído por alguna de ellas.

El inicio del mercado para este proyecto es la ciudad de Guayaquil en los alrededores de la Universidad de Guayaquil, considerando que los estudiantes consumen bocaditos para mantenerse activos en las clases y en fechas especiales consumen pastel. Para esto se ha tomado en consideración una muestra que permita conocer la factibilidad del negocio y a la vez obtener resultados reales para la aplicación y desarrollo de este plan de negocio.

4.1.7.3 Clientes

De acuerdo al punto de ubicación geográfica que tendrá la panadería y pastelería, los clientes a quienes va a ser dirigido los productos serán estudiantes que fluctúan entre

las edades de 18 a 45 años de clase social baja-media, con hábitos de consumo muy diferenciados, debido a la actividad que desarrollan, como es el estudio, el cual requiere siempre la necesidad de ingerir un tipo de comida de consumo rápido.

4.1.7.4 Competidores directos

Una de las barreras que hay que confrontar es la de la competencia, está conformada por marcas de grande alcance tales como: SWEET & COFFEE.



Figura 22 Sweet & Coffee

La historia de nuestros principales competidores nace de un amor puro entre Richard Peet y Soledad Hanna todo empezó en 1997, los dulces caseros que su amada preparaba crearon la inspiración para que ellos abrieran su primer local ubicado en el centro comercial Mall del Sol.

Ellos tienen la filosofía de crear y brindar un servicio que sea agradable para los consumidores por esta razón en los últimos años se han ubicado en lugares estratégicos. Para llegar a un mayor nicho de consumidores, ellos han convertido este negocio en una gran cadena que cuenta con más de 20 locales en la ciudad de Guayaquil y Quito.

Han hecho grandes inversiones para conseguir que sus locales sean acogedores y amplios, en sus locales puedes encontrar wifi logrando que sean modernos y tecnológicos además permiten que sus trabajadores tengan la oportunidad de crecer por consiguiente en sus locales tienen la costumbre de colocar la foto de los empleados del mes con esto ellos quieren demostrar que valoran mucho el esfuerzo que cada uno de sus empleados desempeña.

El grano de café que ofrecen y que los caracteriza es reconocido por ser fresco y de excelente calidad por esta razón ellos recorren todo el Ecuador en busca de locaciones ideales y que tengan perfectas condiciones para el sembrado de preferencias en zonas altas como Cariamanga, Zurama o Jipijaja.

CAFÉ BOMBÓN'S



Figura 23 Café Bombón's

Fue fundada en 1973 por la Sra. **Eva Romoleroux de Froment**, tenía un pequeño y acogedor local ubicado frente de su casa en el norte de la ciudad de Guayaquil. Este era un negocio familiar, sus productos sobresalían por su sabor inigualable artesanal, ellos han garantizado desde sus inicios un producto de calidad.

En la actualidad ha logrado establecer 18 puntos de venta. Es un lugar que está rompiendo límites en la ciudad de Guayaquil y su producción se ha realizado en el mismo lugar donde surgió la empresa y poco a poco han distribuido sus locales.

En el 2008 logran hacer realidad sus ideas , planes y proyectos , así logran convertirse en la Dulcería que ahora es, **CAFÉ BOMBON'S** nacionalmente reconocida en donde puedes compartir y lograr un momento único e incomparable, donde se ofrecen dulces, tortas, bocaditos, desayunos, cafés, panadería.

Estos negocios llegan a los canales de distribución, exhibiendo sus líneas de productos y mueven el mercado solo por “la marca, logotipo”, han logrado fidelizar al mercado por otra parte las panaderías y pastelerías que no son reconocidas por su marca se dedican solo a la producción y comercialización de sus productos, cuya oferta no cubre las necesidades de la demanda.

En base a esta comparación de competencia, la presente propuesta mantiene su ventaja competitiva porque se trata de atender todas las exigencias de la demanda conocida en este estudio.

4.1.7.5 Competidores indirectos



Figura 24 *Pastelerías colombianas*

En los últimos tiempos el empirismo y la tradición oral han imperado en la corta historia de la pastelería en el Ecuador. Sin embargo, empezamos a descubrir la técnica y el conocimiento científico pastelero desarrollado durante tantos siglos. En el Ecuador, el desarrollo de la pastelería colombiana ha tenido un gran crecimiento a nivel empresarial, habiendo cada vez más locales con este tipo de particularidades que incluyen en la gastronomía colombiana.

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 Análisis Sectorial

Es el grado de dificultad de entrada de nuevos competidores, análisis de proveedores clave, obtener información detallada sobre gustos e intereses de los clientes es primordial para el crecimiento y desarrollo organizacional.

4.2.1.1 Estructura del Sector

En el sector están ubicadas muchísimas empresas que se dedican a dar servicios de suministros a la Universidad de Guayaquil. Nuestro local de panadería y pastelería BOCAPAN está en un lugar estratégico y privilegiado en dicho sector el cual resulta muy atractivo a la vista de los todos clientes, contamos con un establecimiento el cual almacena nuestros productos. Las instalaciones de la empresa incluyen entre otras, las siguientes áreas: Almacén de material prima, Cámara de refrigeración de materia prima, Cámara de refrigeración de producto terminado, Área de hornos, Mesas de Trabajo, Área de mezcla, Baños y vestidores

4.2.1.2 Acciones de los competidores

Las acciones de los competidores que sobresalen en el ambiente competitivo, es la venta de productos seleccionados de alta calidad, higiene y profesionalismo que ofrecen las distinguidas empresas como la pastelería y panadería Sweet & Coffee, entre otras entidades; que con esa característica ganan gran posicionamiento en el mercado por su diversificación de alimentos.

Al realizarse una técnica de medición de ingresos de la competencia llamada el cliente secreto “Mystery Shopper” en la cual no solo se han identificado los puntos de competencia con los mismo sino también el nivel de facturación. Se procedió a realizar compras esporádicas en la semana al abrir el local y al cerrar (primera compra – última compra) para determinar la diferencia entre los numero de ambas facturas y obteniendo de esta manera las ventas del día. Con este dato se puede saber el nivel aproximado de ventas que tienen los locales de la competencia.

Tabla 15 *Investigación de la competencia*

Investigación de la competencia		SWEET & COFFEE	CAFÉ BOMBÓN'S	DELICIAS COLOMBIANAS
1era muestra	Numero de Vtas.	30	28	49
	Unidades por Venta promedio	3	3	8
	Unidades vendidas al día (estimadas)	90	84	392
2da muestra	Numero de Vtas	30	28	48
	Unidades por Venta promedio	3	2	6
	Unidades vendidas al día (estimadas)	90	56	288
3ra muestra	Numero de Vtas	35	31	61
	Unidades por Venta promedio	1	3	5
	Unidades vendidas al día (estimadas)	35	93	305
4ta muestra	Numero de Vtas	32	32	38
	Unidades por Venta promedio	3	2	4
	Unidades vendidas al día (estimadas)	96	64	152
5ta muestra	Numero de Vtas	26	35	51
	Unidades por Venta promedio	1	2	5
	Unidades vendidas al día (estimadas)	26	70	255
Numero promedio de unid diarias		67	73	278
Número estimado de unidades al mes (24 días)		1.618	1.762	6.682
Total de la competencia			10.061	

Esto significa que la competencia promedio está vendiendo 10.000 unidades de bocaditos en el mes. Este número se convierte en el objetivo del plan de marketing para desarrollar estrategias de captación de clientes y ganar participación en el mercado.

4.2.1.3 Impulsores de los cambios

La panadería y pastelería BOCAPAN ofrece una atención personalizada para el público en general que les apetece degustar un buen postre, tortas o bocaditos a un precio relativamente óptimo para la clase social baja-media. También ofrece la posibilidad a nuestros clientes de realizar pedidos con reservación, para que tengan la seguridad que dispondrán del producto que deseen y cuando lo quieran.

4.2.1.4 Evaluación del atractivo del sector

Realizaremos encuestas internas y externas, esto con la finalidad de evaluar la relación laboral entre los integrantes de la organización con los consumidores finales y constatar las expectativas de los clientes.

4.2.2 Mercado meta. Posicionamiento

Cada organización destaca con aquella diferencia de atraer a su público objetivo y establecer una estrategia para el posicionamiento. La marca es fundamental, es por ello que BOCAPAN tiene que permanecer en la mente del cliente como un buen producto en pastelería, la diferenciación con relación a la competencia la calidad del producto y los ingredientes seleccionados para su consumo.

BOCAPAN se posicionará en las mentes de los consumidores por su publicidad dando a conocer por folletos, volantes que se repartirán en lugar estratégicos para establecer un TOP OF MIND en el consumidor.

BOCAPAN puede anunciarse como un producto que posee la mejor infraestructura del local cerca de la Universidad Guayaquil.

BOCAPAN puede anunciarse como un producto que se preocupa por la alimentación y salud de la familia y la comunidad.

BOCAPAN puede posicionar a los consumidores que deseen tener un producto de calidad y un buen servicio, calidad e higiene.

BOCAPAN puede anunciar que ninguna pastelería puede hacer productos de tales características ni diseños que ellos.

4.2.3 Estrategia de Marketing

Las estrategias en el plan de marketing definen como BOCAPAN va a conseguir los objetivos que se han planteado como son las estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento y marketing MIX (Las 4Ps del marketing: producto, precio, distribución y comunicación).

Definición del Target Market

Para soportar las especificaciones del target market se ha tomado en consideración un estudio de mercado acerca de los hábitos alimenticios de los estudiantes universitarios en la ciudad de Guayaquil durante al año 2016. En el mismo estudio se analizaron las

variables medidas y ciertos datos de interés que tomaremos como referencia para el presente trabajo. (Mirabá Ladines, 2016)

El estudio de mercado realizado muestra dos grandes conglomerados de datos respecto a las edades de los estudiantes universitarios. El 41% tienen edad comprendidas entre los 17 y 19 años es decir estudiantes iniciales recién graduados del bachillerato educacional. Y un 48% entre 20 y 22 años. Apenas un 10% reflejan edades entre 23 y 25 años.

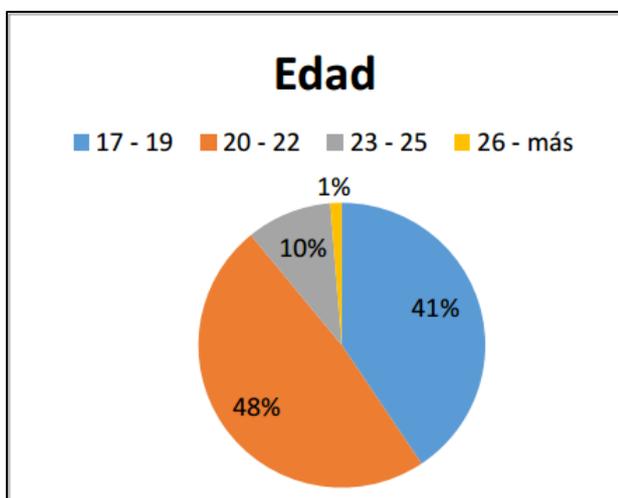


Figura 25 Estudio para definir el mercado
Fuente: Encuestas realizadas por Mirabá Ladines en el año 2016

Dicho estudio de mercado indica que aproximadamente el 90% de los estudiantes universitarios consume alimentos entre comidas en las instalaciones de la universidad o zonas aledañas. Y un 20% desayuna en locales de comidas dentro de la universidad o zonas aledañas.

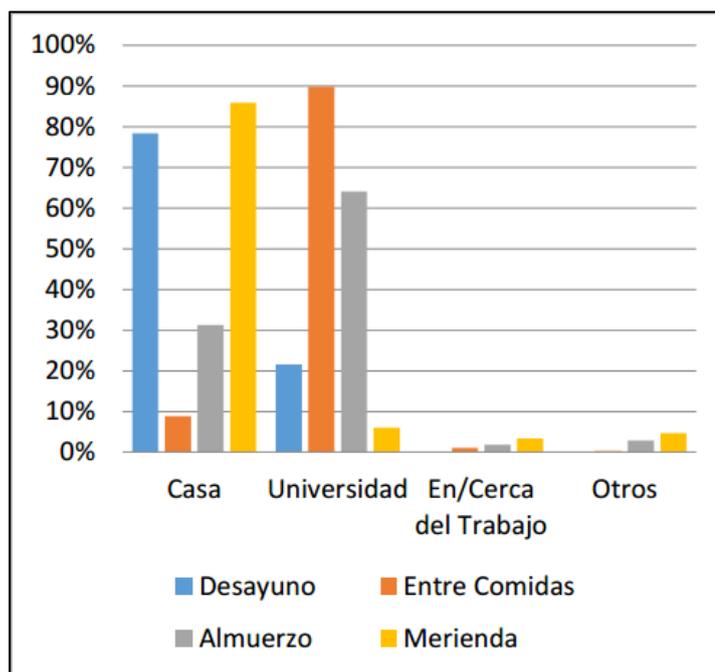


Figura 26 Consumo de alimentos

Fuente: Encuestas realizadas por Mirabá Ladines en el año 2016

El estudio de mercado revela que aproximadamente un 50% de los universitarios consumen yogurt, batidos y jugos con frecuencia que fluctúan de entre 1 a 6 veces por semana. Es decir dichos hábitos de consumo aseguran el nivel de ventas de dichos locales que ofrecen estos productos. Un 45% y un 50% consumen con las mismas frecuencias en la semana tanto snacks como sandwiches respectivamente.

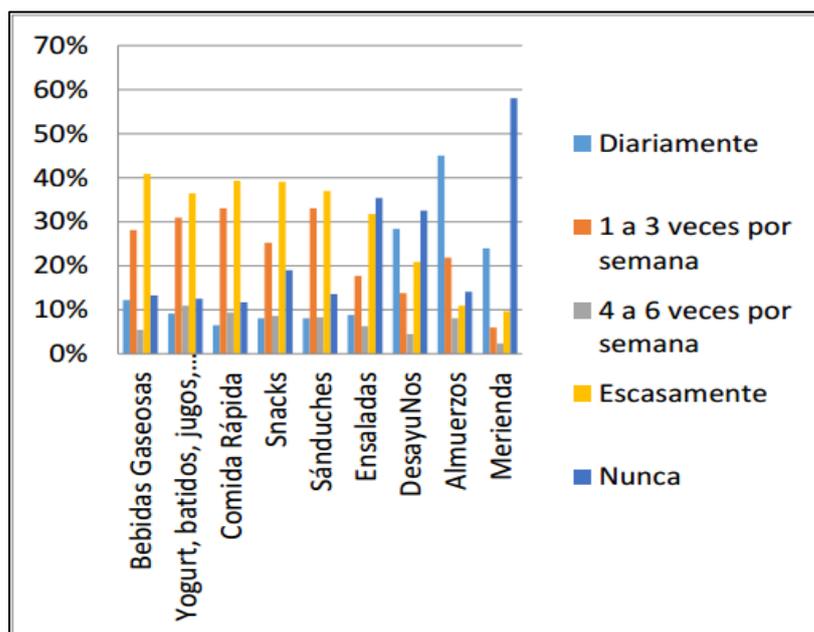


Figura 27 Frecuencia de consumo

Fuente: Encuestas realizadas por Mirabá Ladines en el año 2016

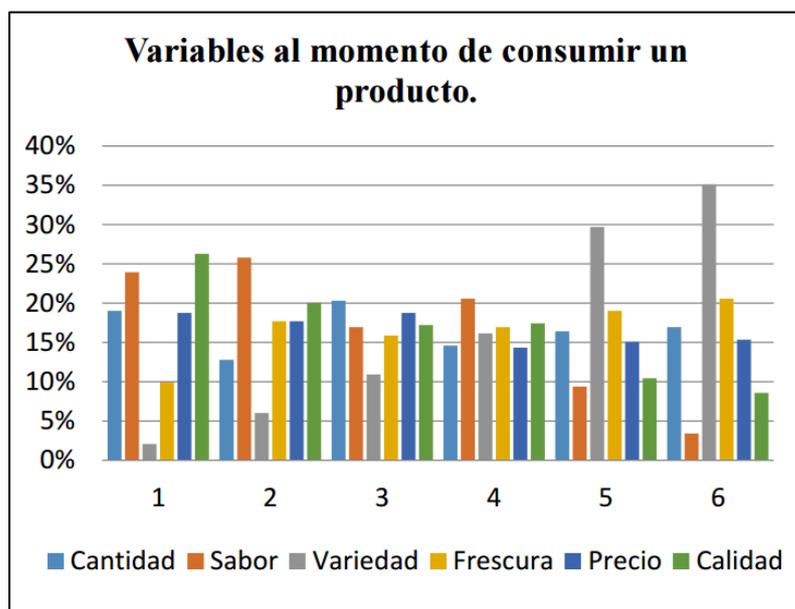


Figura 28 Variables de consumo

Fuente: Encuestas realizadas por Mirabá Ladines en el año 2016

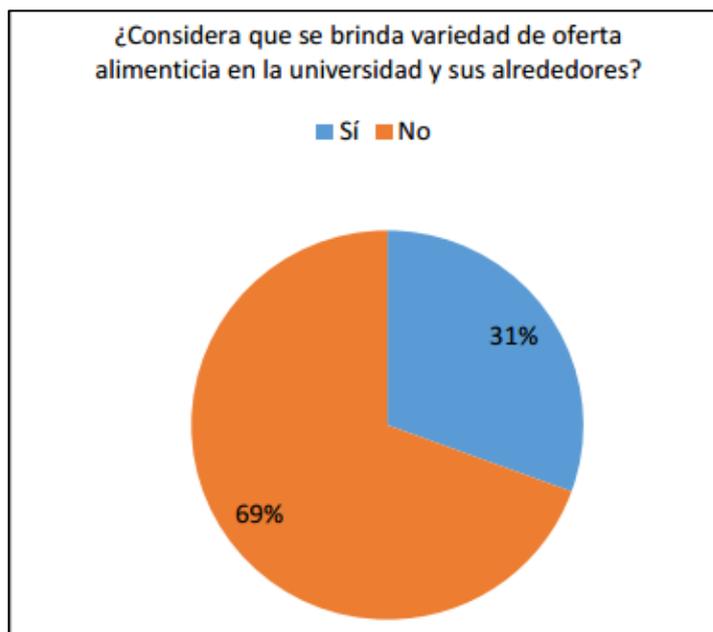


Figura 29 Variedad alimenticia

Fuente: Encuestas realizadas por Mirabá Ladines en el año 2016

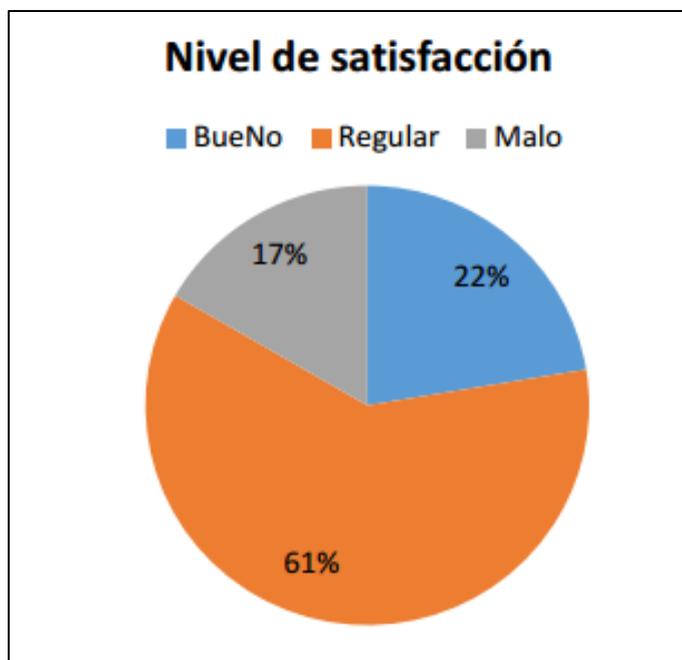


Figura 30 Nivel de satisfacción

Fuente: Encuestas realizadas por Mirabá Ladines en el año 2016

Con base en los resultados expuestos anteriormente se pueden definir las estrategias de segmentación de mercado para los clientes objetivos de la panadería y pastelería BOCAPAN.

4.2.3.1 Objetivos del Marketing y Ventas. (Market-share)

El Market Share (cuota de mercado) es uno de los KPI (indicadores clave) más importantes para el Jefe de Marketing, ya que es el termómetro que nos indica el buen funcionamiento de la empresa, su fuerza y posicionamiento en el mercado objetivo.

Objetivos:

- ✓ Vender un total de 2000 bocaditos por mes. Si el volumen de ventas de todos los competidores sumados en este rubro es de 10.000 bocaditos por mes, por ejemplo, eso quiere decir que nuestro Market-share será del 20%.
- ✓ Considerar valor total de ventas por mes para determinar la rentabilidad del producto.

ESTRATEGIA DE VENTA

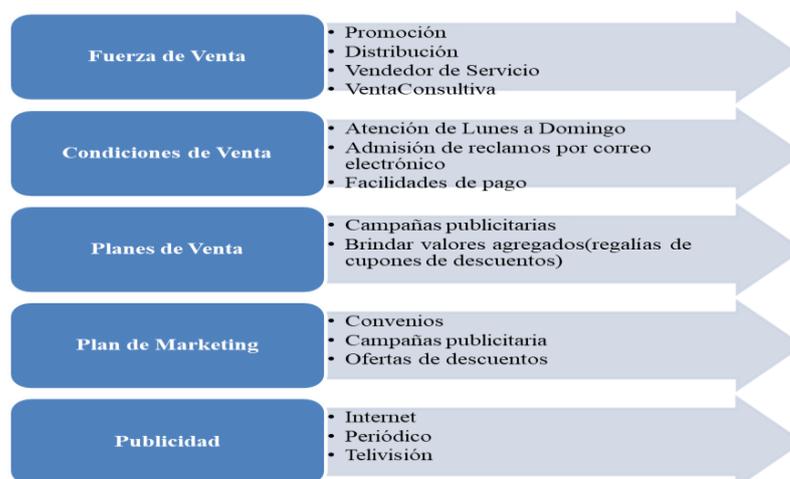


Figura 31 Estrategias de venta

4.2.3.2 Políticas de precios. Precios de Introducción, operación, mecanismos para fijar el precio de venta (costos, competencia mecanismos o mercado), créditos descuentos, planes

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero que esto repercuta en los beneficios dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas áreas de beneficios.

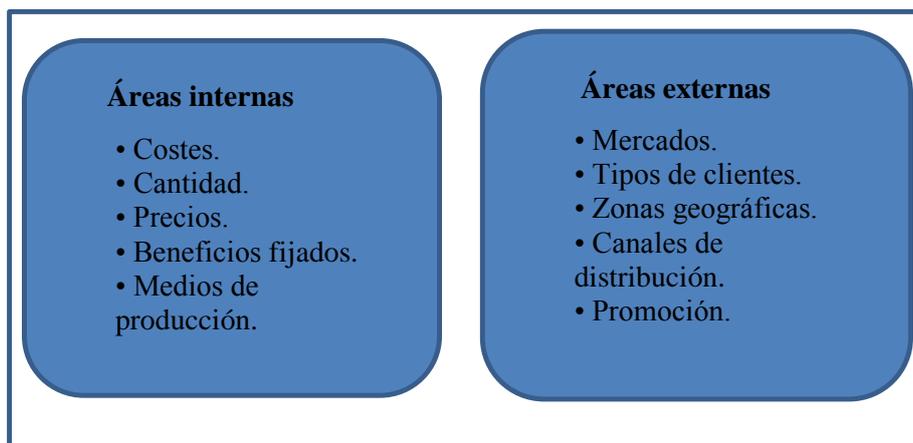


Figura 32 *Áreas de beneficio*

El precio estará fijando desde \$ 0.50, entre bocaditos generales, esto se lo realizo en función de: lugar de residencia de clientes, competencia, y tipos de clientes.

4.2.3.3 Estrategias de Ventas y Comunicación: Medios y publicidad.

Publicidad de respuesta directa

La publicidad de respuesta directa fue diseñada con el fin de crear una acción en el consumidor, y que esta se pueda medir. Esta publicidad provoca que el mensaje receptado por el consumidor, haga que tome decisiones como: ordenar un producto al momento, o llamar para pedir información acerca del mismo. Se separa de la publicidad tradicional porque la efectividad de sus resultados se mide con el número de acciones que la campaña publicitaria ha generado.

PROMOCIONES Y DESCUENTOS

- ✓ Afiliación de clientes de la comunidad
- ✓ Descuentos en compras superiores a \$ 20
- ✓ Campañas de promoción
- ✓ Descuentos en compras de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.

Con respecto a nuestro mercado meta hemos considerado algunas promociones. Pero para poder llegar a ellos debemos primero realizar una campaña el cual nos demos a conocer con todos nuestros servicios que ofrecemos y todas las comodidades y así lograr un posicionamiento en el mercado al cual nos dirigimos.

Para poder posicionarnos tenemos las siguientes maneras:

- ✚ **Re - inauguración del lugar.** Mediante este lanzamiento se busca captar la atención de los estudiantes que pasen por la universidad o por la av. Delta rumbo a sus clases o saliendo de las mismas. La activación se hará entre

lunes y miércoles y contara con animaciones mediante parlantes en horarios de alto tránsito de estudiantes.



Figura 33 *Publicidad con animación*

- ✚ **Publicidad boca a boca.** Mediante estrategias de grupos de estudiantes, referidos, invitaciones, celebración de fin de curso, aprobación de materias, cumpleaños etc. Este tipo de publicidad busca determinar mediante una base de datos los estudiantes que empiecen a fidelizar la marca del establecimiento en sus hábitos de consumo.



Figura 34 *Publicidad de boca*

Presupuesto de publicidad para los 5 periodos en el horizonte de planeación

Se ha destinado los siguientes rubros para gastos de publicidad según el tipo de cada uno en el cual se va a incurrir.

Tabla 16 *Gastos de publicidad*

Gastos de Publicidad		
Medio	Costo	Total Anual
Diseño de marca		\$ 300,00
Diseño de envase		\$ 100,00
Desarrollo de presentación digital		\$ 190,00
Diseño de volante A5 frente y dorso		\$ 60,00
Desarrollo de sitio web		\$ 400,00
	Total	\$ 650,00

Valores para la creación de la página web y publicación del periódico

Para la promoción de la panadería y pastelería se necesitan herramientas y medios para promocionar el negocio. Para esto se han considerado los siguientes valores:

Tabla 17 *Valores de Publicidad*

FORMATO DE PUBLICIDAD	COSTO
Diseño de marca	\$300
Diseño de envase	\$100
Desarrollo de presentación digital	\$190
Diseño de volante color A5 frente y dorso 60	\$60
Desarrollo de sitio web	\$400

4.2.3.4 Estrategia de Distribución: Canales de distribución, PDV, ubicación y cobertura de la empresa.

La estrategia como canal de distribución utilizaremos el método corto.

Canal	Recorrido
Corto Fabricante	-----> Detallista -----> Consumidor

Ubicación.

El lugar es el adecuado para realizar este emprendimiento, pues en el entorno no existe otro negocio y es una zona céntrica.

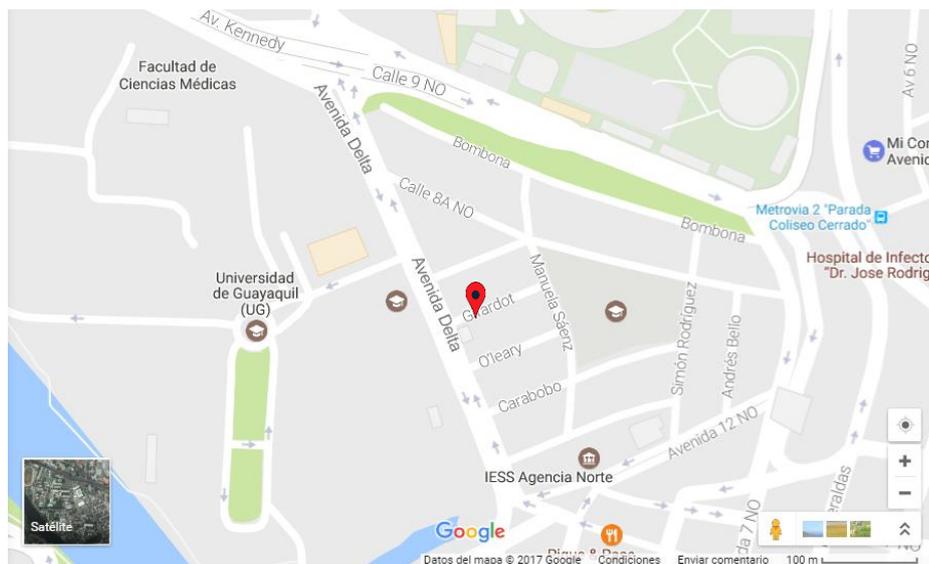


Figura 35 Ubicación

La cobertura de BOCAPAN es toda la Parroquia Tarqui, al comienzo del proyecto el local el local comercial se encontrara en Avenida Delta, al frente de la Universidad de Guayaquil y el giro de negocio corresponderá generalmente a las personas que viven en el Norte y Centro de la ciudad de Guayaquil.

Determinación de Mercado Meta

Para la determinación del mercado meta se han considerado una serie de criterios que a continuación detallamos de forma específica y sistemática. La cifra de comensales determinada en esta sección servirá para las estimaciones de ventas e ingresos en el estudio financiero.

Tabla 18 *Determinación de Mercado Meta*

Criterios del estudio de mercado independiente [Fuente: UPS]	%	Numero de estudiantes de la UG	Intervalo de edad entre 17 y 22 años [89%] [Fuente: UPS]	Proporción que consume al diario de Sandwiches, Batidos, jugos [30%] [Fuente: UPS]	Aceptación de BOCAPAN 30% [Pregunta 7 de encuesta]	Mercado Objetivo 15%
Criterio 1. Desayunan cerca de la U	20%	9825	8744	2623	786	117
Criterio 1. Entre comidas	90%	44214	39350	11805	3541	531
Mercado Global		49127	48094	14428	4327	648

Tabla 19 *Estimación de consumidores*

Estimación de consumidores	Cantidad
Número de comensales diarios	648
Número de comensales semanales	3240
Número de comensales mensuales	12960
Número de comensales anuales	155520

4.3 Plan de Administración y RRHH

4.3.1 El equipo gerencial, antecedentes, cargos y responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades en función del proyecto.

Tabla 20: Plan de Administración y RRHH

CARGOS	FUNCIONES BOCAPAN
Supervisor	Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Coordinar, Calcular y Deducir el trabajo de la empresa.
Cajero	Estará cargo de custodiar los valores de caja, recibir los ingresos que se obtenga por la venta de los productos
Panaderos y Pasteleros	Confeccionar la oferta de productos de pastelería y repostería, realizando el aprovisionamiento y controlando los consumos; diseñar decoraciones para pastelería, realizar todas las operaciones de elaboración, conservación y presentación de todo tipo de productos de pastelería, dulces y bocaditos de sal, aplicando la normativa de seguridad e higiene.
Meseros	Son las personas encargadas de realizar la atención de los comensales que lleguen al establecimiento

4.3.2 Cantidad de personas y perfiles de los puestos claves

En la panadería y pastelería BOCAPAN cuenta con un total de 7 colaboradores que hacen de esta empresa cubra la demanda de los todos los clientes que se encuentran alrededor de la Universidad Guayaquil, que son principalmente los estudiantes que salen después de sus clases o de empleados que laborar cerca.

4.3.3 Organigrama

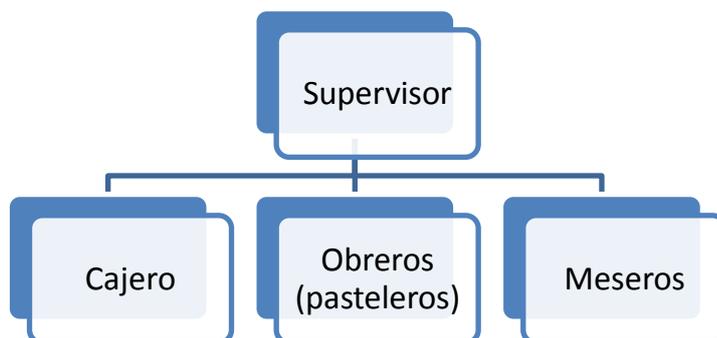


Figura 36 Organigrama

4.4 Plan de Producción

El plan de producción de la Panadería y Pastelería Bocapan consiste en varios procesos para elaborar sus productos con la calidad que necesitan para captar la fidelidad de los clientes, como por ejemplo, el proceso de elaboración de las masas para la fabricación de los productos, luego el proceso de dar la forma a la masa para realizar cada variedad de producto los cuales tienen un proceso distinto de elaboración, el siguiente proceso consiste en la de hornear y el último proceso es el del empaquetado del producto.

A continuación se detalla el esquema de producción:



Figura 37: Esquema de producción

4.4.1 Materia primas y materiales

La buena selección de las materias primas para su utilización en la producción tiene vital importancia. El tipo de producto, su procedencia, sus características y diferencias, su fecha de caducidad, entre otros elementos, determinan no solo el desarrollo del proceso de elaboración sino también la calidad del producto terminado.

A continuación se presenta una clasificación de las materias primas:

Tabla 21 Materias primas y materiales

MATERIAS PRIMAS	EJEMPLOS
Fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> • La harina de trigo • El agua • Las levaduras biológicas • La sal • Los azúcares • Las grasas • La leche • El huevo
Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> • La maicena o fécula • Los chocolates • Las carnes y productos cárnicos • Los quesos y productos lácteos • Las frutas naturales • Las mermeladas de frutas • Los frutos secos • Las semillas • Las hierbas aromáticas y especias • Las bebidas alcohólicas
Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Las premezclas de productos • Las premezclas para cremas • Las premezclas para rellenos • Los productos de chocolate • Los brillos pre elaborados • Los productos para decoración • Los productos de almendra • Las bases semielaboradas
Aditivos	<ul style="list-style-type: none"> • Polvos de hornear • Esencias, sabores y colorantes alimentarios • Ácidos orgánicos • Bicarbonato de sodio

Dentro de los materiales más comunes que se utilizan para la correcta elaboración de los productos tenemos:

- Rodillos: Se utilizan para aplanar cualquier masa.

- Manga pastelera y boquilla: Cono de tela o desechable utilizada para decorar.
- Batidores manuales: Ideal para lograr cremas sin grumos.
- Amasadora: Recipiente donde se mezcla y realiza el moje de la masa.
- Cilindradora o rollera para panadería: En esta máquina se coloca la masa para darle elasticidad.
- Cortadora de pan: Se puede mediante el enrejado de cuchillas cortar la masa del tamaño que se desee.
- Horno: Lugar donde se somete la masa para que se cocine.

Entre los materiales gastables que se utilizan en el proceso de elaboración y/o presentación del producto se encuentran:

- Capacillos de distintos tipos
- Discos de cartón
- Blondas diversas
- Papel parafinado, de estraza, etc.
- Servilletas
- Cajas de cartón y envases de diversos tamaños

4.4.2 Fuentes de Suministros y Proveedores

Los proveedores no solo son un punto de compra de materias primas para la realización de un negocio, sino también llegan a ser una sociedad para el comprador, debido a que sin un proveedor establecido es muy difícil poder concretar la microempresa de panadería y pastelería, dicho esto a continuación se detalla una lista de proveedores:

PROVEEDORES



Dedicada a la producción y comercialización de materias primas. Brinda asesoría en producción, uso de materias primas y en la preparación de varios productos terminados para todo el sector. Capacitación, formación e información gratuita para clientes.

Dirección: Km. 10.5 Vía a Daule, Lotización Expo-Granos

Fono: 04-2112540



Fabricación de insumos para panadería, pastelería y heladería como son: crema chantilly, jalea, relleno de frutas, perlas, mejorador de masas, entre otros.

Dirección: Los Helechos Mz. D-1 Solar 8 (vía a Duran Tambo)

Fono: 04-2808997



Proveedor de frutos secos como pasas, ciruelas pasas, pistacho, nuez, etc.

Dirección: Km 3 vía Durán Boliche



Proveedor de conservantes, frutos secos, insumo para panadería, pirotines y moldes para panadería.

Dirección: Vía a Daule Km 15.5 Bodegas Onlus, Junto a Imaco, Galpón 6

Figura 38 Fuentes de suministros y proveedores

4.4.3 Métodos y Tecnologías de Producción

La tecnología aplicada en la industria alimenticia es innovadora y flexible por tanto su implementación irá desarrollándose conforme la producción estimada. En el caso de la Panadería y Pastelería Bocapan el equipo y las instalaciones serán de naturaleza artesanal; considerando como artesanal, el trabajo realizado a mano y bajo el único criterio de creatividad de quien lo ejecuta y en condiciones higiénicas estrictas. La panificadora buscará elaborar sus productos aplicando calidad y tecnología actualizada y su producción será de acuerdo a la demanda que presente la clientela.

Para la determinación correcta de la tecnología a utilizarse se debe tener en cuenta el espacio físico, de esta manera se pondrá a continuación unas tablas donde se detalla los bienes muebles y la correspondiente cantidad que va a ser adquirida.

Tabla 22 *Maquinaria*

CANTIDAD	MAQUINARIA
1	Batidora Industrial 5 litros con accesorios
1	Licuada Industrial 4 litros
1	Horno Industrial 3 pisos
1	Refrigeradora Industrial 2 puertas
1	Cocina Industrial 4 quemadores
1	Refrigerador de exhibidor
1	Congelador horizontal

Tabla 23 *Muebles y Enseres*

CANTIDAD	MUEBLES Y ENSERES
1	Mueble exhibidor de vidrio curvo refrigerador
1	Estantería grande para insumos
1	Vitrina para postres grande
1	Exhibidor de pastelero giratorio
1	Mesa de Trabajo
4	Mesas redondas pequeñas
8	Sillas pequeñas redondas

Tabla 24 *Herramientas de cocina*

CANTIDAD	HERRAMIENTAS DE COCINA
2	Bold de acero inoxidable, de diferentes tamaños
2	Juegos de ollas
2	Juegos de ollas baño maría
1	Juego de cubiertos de 24 piezas
3	Juego de pírrex de diferentes tamaños
3	Juego de moldes para chocolates
4	Cucharones
3	Juego de cuchillos para pastelería: cierra, plano y puntilla
2	Exprimidor de naranja y limón
4	Rodillos
4	Batidora de mano y metal
4	Paletas de madera y plásticos

4.4.4 Riesgos Críticos y planes de contingencia

Control de los Materiales

Es esencial controlar los materiales con el fin de reducir los riesgos por pérdidas, y caducidad de materiales, además protege de pérdidas económicas por exceso o insuficiencia de inventarios.

Control de Existencia de los Materiales en Bodega

Con la finalidad de que las existencias de materiales; no sean abastecidas en exceso o desabastecidas se debe analizar ciertos parámetros:

Cantidad Máxima.- Es la permitida de acuerdo a la política interna de la empresa; lo que significa que más de esta cantidad no se justifica porque se estaría invirtiendo el dinero en materiales que no convienen y a lo mejor están ocupando espacio físico sin razón, más aún al tratarse de materiales que por su propia naturaleza, pueden estar sujetos a dañarse o evaporarse.

Cantidad Mínima.- Cantidad mínima permitida, porque si bajamos esta cantidad a lo mejor no vamos a cumplir con lo requerido para producir; y, obviamente no se va a atender con oportunidad a los clientes, si esto sucede se irá perdiendo el mercado.

Cantidad Crítica.- En esta cantidad, definitivamente la empresa puede llegar a desaparecer; porque no cuenta con los materiales necesarios para la producción, consecuentemente, no estará en condiciones de producir peor aún de vender.

En conclusión, cada empresa debe tener muy bien establecidas las cantidades de materiales con las que deben funcionar con normalidad y sin tener que excederse ni desabastecerse, el mismo cuidado se debe tener con los productos terminados

Figura 39 Plan de contingencia



4.5 Plan Financiero

Realizar un plan financiero es muy fundamental para los proyectos ya que permite realizar una proyección y análisis de los diferentes movimientos económicos que pueden incurrir en el negocio durante su desarrollo. Además de que se puede jugar con las cifras, combinar cantidad - precios, y verificar cuales son los recursos económicos necesarios que debe arrojar el negocio para que sea rentable y pueda crecer, desarrollarse y perdurar en el tiempo. El proyecto de la Panadería y Pastelería Bocapan se lo analizará con una proyección de 5 años a partir del 2017; para cubrir el valor de la inversión inicial se realizara un préstamo del 59% del valor total de la inversión a la CFN, para dicho análisis se tomarán en cuenta algunos aspectos como la inflación económica del país, incrementos en precios, variaciones financieras, etc.

4.5.1 Inversión Inicial

La inversión es la adquisición de ciertos bienes para obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo. Como primer paso para este plan financiero se va a determinar la inversión, la cual está conformada por Gastos de Constitución, Inversión de Equipos & Herramientas y

Capital de Trabajo, además de otras subcuentas. La inversión ayudara a determinar la cantidad en dólares que se necesita para iniciar la Pastelería y Panadería Bocapan.

Tabla 25 *Inversión Inicial*

Gastos de Constitución	
Rubro	Costo
Registro Mercantil	\$ 120,00
RUC	\$ -
Licencias	\$ 200,00
Municipio	\$ 65,00
Tasa de Habilitación	\$ 130,00
Tasa de Servicio Contra Incendio	\$ 80,00
demas documentos	\$ 100,00
Total	\$ 695,00

Tabla 26 *Inversión de activos*

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, MUEBLES DE OFICINA				
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	
Refrigeradora	1	\$ 650,00	\$ 650,00	
Congelador	1	\$ 580,00	\$ 580,00	
Horno panadero	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	
Horno para torta	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Cocina	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
Batidora industrial (5L)	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	
Licudora	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
Maquinas de café	2	\$ 1.100,00	\$ 2.200,00	
Computadoras	1	\$ 820,00	\$ 820,00	
Cajas registradoras	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	
Telefono	2	\$ 40,00	\$ 80,00	
Linea de telefono	1	\$ 120,00	\$ 120,00	
Instalaciones	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Split	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	
TOTAL	17		\$ 12.900,00	
MUEBLES DE OFICINA				
Vitrina de vidrio	3	\$ 415,00	\$ 1.245,00	
Sillas	12	\$ 32,00	\$ 384,00	
Mesas	12	\$ 60,00	\$ 720,00	
Ventiladores de techo	2	\$ 62,00	\$ 124,00	
Estanteria	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Anunciador	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
TOTAL	31		\$ 3.273,00	
TOTAL P.P.E. Y MUEBLES DE OFICINA	48		\$ 16.173,00	

4.5.2 Proyecciones financieras a 5 años

Para poder realizar las proyecciones se debe tomar en cuenta los gastos, ingresos y demás factores que incurran al momento del cálculo de las utilidades, estos valores serán proyectados por los siguientes 5 años.

Se proyectara:

- ✓ **Proyección de Ventas:** Para la elaboración de esta proyección se considera la demanda futura expresada en términos de dinero y unidades vendidas. Es un proceso para calcular el volumen de ventas de un producto o grupo de productos de acuerdo al periodo establecido.
- ✓ **El Estado de Resultado Integral:** Para la elaboración de este estado se debe establecer los ingresos y gastos que tiene la pastelería y panadería Bocapan. Por medio de este estado se reflejara la utilidad que se tendrá al final de cada año.
- ✓ **El Estado de Situación Financiera:** Se plasman las cuentas que se establecieron desde la inversión, las cuales ayudaran para sostener el funcionamiento del negocio, elaboración y venta de los productos.
- ✓ **El flujo de Caja:** El flujo de caja o flujo de efectivo es un ejercicio que ayuda en el cálculo del volumen de ingresos y gastos que ocurren en la empresa durante un periodo en particular. Este flujo podrá ayudar a Bocapan a determinar si falta o sobra dinero en determinado momento. Si sobra podremos considerar una inversión. Pero si falta se buscara algún tipo de financiamiento para cubrir el déficit.

4.5.2.1 Proyección de Ventas

A continuación se detalla la proyección de ventas por cada clasificación de productos:

Tabla 27 *Proyección de ventas*

DEMANDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sanduches	3,930	4,074	4,223	4,378	4,538
Pasteles	5,895	6,111	6,335	6,567	6,807
Tartaletas	1,965	2,037	2,112	2,189	2,269
Dulce tres leches	9,825	10,185	10,558	10,944	11,345
Brownies	5,895	6,111	6,335	6,567	6,807
Tarta de chocolate	11,790	12,222	12,669	13,133	13,614
TOTAL	39,302	40,740	42,231	43,777	45,379

Tabla 28 *Precio de Ventas*

Bocaditos de sal	Precio	Demanda%	Total
Sanduche	\$ 2,00	10%	3.930
Pasteles	\$ 1,20	15%	5.895
Tartaletas	\$ 0,80	5%	1.965
Bocaditos de dulce	Precio	%	
Dulce tres leches	\$ 1,50	25%	9.825
Brownies	\$ 1,25	15%	5.895
Tarta de chocolate	\$ 2,00	30%	11.790
TOTAL		100%	39.302

Tabla 29 *Ingresos Anuales*

PRECIOS DE VENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sanduches	\$ 7,860.32	\$ 8,486.96	\$ 9,163.57	\$ 9,894.11	\$ 10,682.89
Pasteles	\$ 7,074.29	\$ 7,638.27	\$ 8,247.21	\$ 8,904.70	\$ 9,614.60
Tartaletas	\$ 1,572.06	\$ 1,697.39	\$ 1,832.71	\$ 1,978.82	\$ 2,136.58
Dulce tres leches	\$ 14,738.10	\$ 15,913.06	\$ 17,181.69	\$ 18,551.46	\$ 20,030.43
Brownies	\$ 7,369.05	\$ 7,956.53	\$ 8,590.84	\$ 9,275.73	\$ 10,015.21
Tarta de chocolate	\$ 23,580.96	\$ 25,460.89	\$ 27,490.70	\$ 29,682.33	\$ 32,048.68
TOTAL	\$ 62,194.78	\$ 67,153.11	\$ 72,506.73	\$ 78,287.15	\$ 84,528.40

4.5.2.2 Estado de Resultado Integral

A continuación se detalla el Estado de Resultado Integral:

Tabla 30 Estado de resultado integral

	ESTADO DE RESULTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 62,194.78	\$ 67,153.11	\$ 72,506.73	\$ 78,287.15	\$ 84,528.40
(-) Costos Directos	\$ 21,559.38	\$ 23,106.52	\$ 24,764.67	\$ 26,541.82	\$ 28,446.50
(=) Utilidad Bruta	\$ 40,635.40	\$ 44,046.59	\$ 47,742.05	\$ 51,745.32	\$ 56,081.90
(-) Gastos de Depreciación	\$ 3,837.67	\$ 3,837.67	\$ 3,837.67	\$ 2,330.00	\$ 2,330.00
(-) Sueldos y Salarios	\$ 28,767.09	\$ 31,854.17	\$ 32,258.68	\$ 33,557.42	\$ 34,908.45
Gastos de Alquiler	\$ 6,000.00	\$ 6,203.52	\$ 6,413.94	\$ 6,631.50	\$ 6,856.44
Gastos de Servicios Básicos (Luz, Teléfono, Internet)	\$ 2,280.00	\$ 2,357.34	\$ 2,437.30	\$ 2,519.97	\$ 2,605.45
Gastos de software contables	\$ 600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Varios (Suministros, Papelería, etc)	\$ 282.85	\$ 292.44	\$ 302.36	\$ 312.62	\$ 323.22
Gastos de Publicidad	\$ 650.00	\$ 672.05	\$ 694.84	\$ 718.41	\$ 742.78
TOTAL GASTOS	\$ 42,417.61	\$ 45,217.19	\$ 45,944.80	\$ 46,069.93	\$ 47,766.35
(=) UAIIP	\$ (1,782.21)	\$ (1,170.59)	\$ 1,797.25	\$ 5,675.39	\$ 8,315.55
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Intereses	\$ 596.07	\$ 488.74	\$ 369.07	\$ 235.64	\$ 86.86
(=) UAI	\$ (2,378.28)	\$ (1,659.34)	\$ 1,428.18	\$ 5,439.76	\$ 8,228.69
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 214.23	\$ 815.96	\$ 1,234.30
(=) UAI	\$ (2,378.28)	\$ (1,659.34)	\$ 1,213.96	\$ 4,623.79	\$ 6,994.38
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 267.07	\$ 1,017.23	\$ 1,538.76
(=) Utilidad Neta	\$ (2,378.28)	\$ (1,659.34)	\$ 946.89	\$ 3,606.56	\$ 5,455.62
Utilidad Acumulada	\$ (2,378.28)	\$ (4,037.62)	\$ (3,090.73)	\$ 515.82	\$ 5,971.44

4.5.2.3 Estado de Situación Financiera

A continuación se detalla el Estado de Situación Financiera:

Tabla 31 *Estado de situación financiera*

	Balance General					
	Balance Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 19,569.13	\$ 16,257.50	\$ 13,557.48	\$ 13,825.31	\$ 17,489.98	\$ 22,442.90
Efectivo		\$ 665.03	\$ 1,941.68	\$ 6,186.18	\$ 12,319.85	\$ 19,741.77
Capital de Trabajo	\$ 2,701.13	\$ 2,701.13	\$ 2,701.13	\$ 2,701.13	\$ 2,701.13	\$ 2,701.13
Activos Fijo	\$ 16,173.00	\$ 16,173.00	\$ 16,173.00	\$ 16,173.00	\$ 16,173.00	\$ 16,173.00
Depreciación de Activos Fijos		\$ (3,837.67)	\$ (7,675.33)	\$ (11,513.00)	\$ (13,843.00)	\$ (16,173.00)
Gastos de Constitución	\$ 695.00	\$ 695.00	\$ 695.00	\$ 695.00	\$ 695.00	\$ 695.00
Amortización Acumulada de Gastos de C		\$ (139.00)	\$ (278.00)	\$ (417.00)	\$ (556.00)	\$ (695.00)
Pasivos	\$ 5,870.74	\$ 4,937.39	\$ 3,896.71	\$ 3,217.65	\$ 3,275.76	\$ 2,773.07
Documentos por pagar	\$ 5,870.74	\$ 4,937.39	\$ 3,896.71	\$ 2,736.35	\$ 1,442.56	\$ (0.00)
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 214.23	\$ 815.96	\$ 1,234.30
22% Imp. Rta.		\$ -	\$ -	\$ 267.07	\$ 1,017.23	\$ 1,538.76
Patrimonio	\$ 13,698.39	\$ 11,320.11	\$ 9,660.77	\$ 10,607.66	\$ 14,214.21	\$ 19,669.83
Capital Social	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Aporte para futuras Capitalizaciones	\$ 12,898.39	\$ 12,898.39	\$ 12,898.39	\$ 12,898.39	\$ 12,898.39	\$ 12,898.39
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (2,378.28)	\$ (4,037.62)	\$ (3,090.73)	\$ 515.82
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ (2,378.28)	\$ (1,659.34)	\$ 946.89	\$ 3,606.56	\$ 5,455.62
Total Pasivo + Capital	\$ 19,569.13	\$ 16,257.50	\$ 13,557.48	\$ 13,825.31	\$ 17,489.98	\$ 22,442.90

4.5.2.4 Flujo de caja

A continuación, se detalla el Flujo de Caja:

Tabla 32 *Flujo de caja*

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 62.194,78	\$ 67.153,11	\$ 72.506,73	\$ 78.287,15	\$ 84.528,40
(-) Costos Directos		\$ 21.559,38	\$ 23.106,52	\$ 24.764,67	\$ 26.541,82	\$ 28.446,50
(=) Utilidad Bruta		\$ 40.635,40	\$ 44.046,59	\$ 47.742,05	\$ 51.745,32	\$ 56.081,90
(-) Gastos de Depreciación		\$ 3.837,67	\$ 3.837,67	\$ 3.837,67	\$ 2.330,00	\$ 2.330,00
(-) Sueldos y Salarios		\$ 28.767,09	\$ 31.854,17	\$ 32.258,68	\$ 33.557,42	\$ 34.908,45
(-) Gastos de Alquiler		\$ 6.000,00	\$ 6.203,52	\$ 6.413,94	\$ 6.631,50	\$ 6.856,44
(-) Gastos de Servicios Básicos		\$ 2.280,00	\$ 2.357,34	\$ 2.437,30	\$ 2.519,97	\$ 2.605,45
(-) Gastos de software contable		\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos Varios (Suministros, Papelería, etc)		\$ 282,85	\$ 292,44	\$ 302,36	\$ 312,62	\$ 323,22
(-) Gastos de Publicidad		\$ 650,00	\$ 672,05	\$ 694,84	\$ 718,41	\$ 742,78
TOTAL DE GASTOS		\$ 42.417,61	\$ 45.217,19	\$ 45.944,80	\$ 46.069,93	\$ 47.766,35
(=) UAIIP		\$ (1.782,21)	\$ (1.170,59)	\$ 1.797,25	\$ 5.675,39	\$ 8.315,55
(+) Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Intereses		\$ 596,07	\$ 488,74	\$ 369,07	\$ 235,64	\$ 86,86
(=) UAIL		\$ (2.378,28)	\$ (1.659,34)	\$ 1.428,18	\$ 5.439,76	\$ 8.228,69
(-) 15% Participación de Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 214,23	\$ 815,96
(=) UAI		\$ (2.378,28)	\$ (1.659,34)	\$ 1.428,18	\$ 5.225,53	\$ 7.412,72
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 267,07	\$ 1.017,23
(=) Utilidad Neta		\$ (2.378,28)	\$ (1.659,34)	\$ 1.428,18	\$ 4.958,46	\$ 6.395,49
(+) Depreciación		\$ 3.837,67	\$ 3.837,67	\$ 3.837,67	\$ 2.330,00	\$ 2.330,00
(+) Gastos de constitución	\$ 695,00					
(+) Amortización de gasto de Constitucion		\$ 139,00	\$ 139,00	\$ 139,00	\$ 139,00	\$ 139,00
(-) Impuesto pagado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 481,30	\$ 1.833,20
(-) Inversión Inicial	\$ 16.868,00					
(-) Capital de Trabajo	\$ 2.701,13					
(+) Préstamo Bancario	\$ 5.870,74					
(-) Amortización de Capital		\$ 933,35	\$ 1.040,68	\$ 1.160,35	\$ 1.293,79	\$ 1.442,56
(+) Veta de activos					\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja del Período	\$ (13.003,39)	\$ 665,03	\$ 1.276,65	\$ 4.244,50	\$ 6.133,67	\$ 7.421,92
		\$ 665,03	\$ 1.941,68	\$ 6.186,18	\$ 12.319,85	\$ 19.741,77
VAN	\$ 362,89	COSTO	\$ 168.930,18	>1 = SI ES FACTIBLE EL PROYECTO		
TIR	11,40%	BENEFICIO	\$ 268.122,96			

4.5.2.5 Punto de Equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio debemos conocer los costos fijos y variables de la empresa entendiendo por variables los costos que cambian de acuerdo a los volúmenes de producción y venta por ejemplo: materias primas, mano de obra.

Por costos fijos aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es práctica constante como son: renta del local, salarios, depreciaciones, amortizaciones etc.

El punto de Equilibrio es muy importante ya que por medio de este la Panadería y Pastelería Bocapan podrá saber el punto exacto donde debe mantenerse para no tener pérdidas ni ganancias en el negocio.

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

Tabla 33 *Punto de equilibrio*

Q* de equilibrio		
Ingresos		P*Q
Costos Fijos	\$	38.579,94
PRODUCTOS	PRECIOS	CVU
Sanduche	\$ 2,00	\$ 0,90
Pasteles	\$ 1,20	\$ 0,53
Tartaletas	\$ 0,80	\$ 0,32
Dulce tres leches	\$ 1,50	\$ 0,64
Brwonies	\$ 1,25	\$ 0,42
Total	\$ 6,75000	\$ 2,80
	Q*	9.778

Cada mes la panadería y pastelería debe tener un ingreso de acuerdo a los que se indica en el cuadro anterior para mantenerse sin pérdidas ni ganancias.

4.5.3 Explicación de Supuestos sobre los que se basan las proyecciones

Debido a que el sector de panaderías y pastelerías presenta nuevas tendencias hacia la innovación de productos mediante la diversificación, la producción que gusta del paladar de los consumidores hace que se estime un ingreso de ventas mensual de \$ 8.650 que ofrece BOCAPAN para cubrir todo costo y todo gasto de operaciones en la panadería y pastelería Bocapan.

Los productos que se elaboraran serán mejorados para que tengan un valor agregado en la calidad y presentación. Los precios serán estables en comparación a la competencia. El alza de los mismos será justificada por la calidad y la atención al cliente en futuras proyecciones.

4.5.4 Rendimiento potencial a los inversores comparado con otras empresas del sector

El crecimiento del negocio en el mercado atraerá a inversores que ayudaran en la expansión del negocio en otras zonas de la ciudad. Se podrá evaluar con el transcurso del tiempo considerando las ventajas y desventajas de solicitar financiamientos que permitan el crecimiento de la panadería y pastelería Bocapan.

CONCLUSIONES

- Las teorías utilizadas para desarrollar este plan de negocio de la panadería y pastelería “BOCAPAN”, en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, son necesarias para fundamentación del mismo
- Mediante un estudio realizado a los potenciales consumidores de la panadería BOCAPAN se ha determinado que los estudiantes de la universidad de Guayaquil por lo general consumen alimentos entre comidas y estarían dispuestos a consumir la oferta que el presente proyecto les presenta. Los mismos que tienen especial preferencia por ambientes que les brinden comodidad, calidez y oportunidad de compartir entre compañeros. Por lo que la estrategia publicitaria se ha estructurado en base a dichas necesidades usando como mecanismo de difusión las herramientas de social media para lo cual se ha destinado un presupuesto de publicidad anual para la consecución del mismo.
- La presente propuesta de este plan de negocios a través de un estudio financiero determinó el nivel de inversión con el fin de adquirir los bienes de capital necesarios para soportar el proceso productivo. Los flujos económicos futuros presentan al proyecto como atractivo en el mercado siempre que se logre mantener el control sobre los costos operativos y gastos fijos.

RECOMENDACIONES

- Contratar personal capacitado y si es necesario ampliar la nómina de acuerdo a las actividades y el volumen de ventas a realizar.
- Tener un control estricto en la supervisión durante el proceso y la presentación del producto final de tal manera que lo que sea entregado al consumidor sea un producto de estricta calidad y de excelente presentación.
- Realizar mantenimiento recurrente a equipos, contar con una planificación adecuada de los tiempos en los que estos fueron adquiridos y su último mantenimiento.
- Establecer políticas de cumplimiento de normas internacionales de calidad que ayuden para futuras certificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. S. (2013). Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. En J. S. Aguilar, *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. IC Editorial.
- Barrow, P. (2014). *Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio*. Mexico.
- Cabrerizo, M., & Naveros, J. (2013). *Plan de negocio*. Mexico.
- Chapman, J. (2013). *Plan de recuperación de negocios: En una semana*. Mexico.
- Cristina, G. (2010). Mercadotecnia. En G. Cristina, *Mercadotecnia*. Mexico.
- Eglash, J. (2014). *Cómo preparar un plan de negocios*. Mexico.
- Ferré, J. (2014). *Los Estudios de Mercado: Cómo Hacer un Estudio de Mercado de Forma Prácticp*. Mexico.
- Ferré, J. M., & Ferré, J. (2014). *Los estudios de mercado*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Finch, B. (2016). *30 minutos-- para redactar el plan de negocios* . Mexico.
- Garcia, E. (2013). *UF1820 - Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Mexico.
- Garcia, V. M. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. Mexico .
- Giovana, K. (2013). *Plan de negocios de una forma empresarial* . Mexico.
- Griffin, R. W. (2012). *Administración*. Decima edicion.

Haime, L. (2015). *Planeación financiera: en la empresa moderna*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF.

<http://sweetandcoffee.com.ec/InformacionInstitucional.pdf>. (s.f.).

Llerena, B. (2014). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA*. Mexico.

Marketing Publishing Center. (2013). *Crear un plan de negocios*. Mexico.

Muñiz, L. (2014). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Mexico.

Muñiz, R. (2005). *Marketing en el Siglo XXI*. Mexico: Centro de estudios financieros S.A.

Ollé, M. (2012). *El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa*. Mexico.

Pedraza, Ó. (2014). *Modelo de plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. Mexico.

Porter, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*. Madrid : Diaz de Santos.

Stutely, R. (2014). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Mexico.

Taylor, B. (2001). *Planeación estratégica*. Colombia: Serie empresarial.

Thomsen, M. (2015). *El Plan de Negocios Dinámico*. Mexico.

Tokan, B. (2014). *El plan de negocios perfecto*. Mexico.

Tresplacios, A., Vasquez, R., & Bello, L. (2015). *Investigacion de Mercados; metodología*.

Madrid: Ediciones Parraninfo S.a.

Viniegra, S. (2013). *Entendiendo El Plan de Negocios*. Mexico.

Zambrano, M. (2014). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios* . Mexico.

Zorita, E. (2014). *Plan de Negocio*. Mexico.

5.- ¿Compraría usted dulces al frente de la universidad de Guayaquil?

SI	
NO	

6.- ¿Con que frecuencia habitualmente consume productos de una panadería ya sea de sal o de dulce?

1 veces al día	
2 veces al día	
Más de 2 veces al día	

7.- Si el lugar y el producto cumplen con tus requerimientos te convertirías en un cliente habitual

SI	
NO	

8.- Si el lugar y el producto cumplen con tus requerimientos, recomendarías a otra persona su visita y consumo

SI	
NO	

9.- ¿Elige el dulce que consumes con mayor frecuencia?

DULCE 3 LECHE	
BROUWNIES	
TARTALETAS	
TARTA DE CHOCOLATE	
SANDUCHES	
PASTELES	

APENDICE B COTIZACION DE EQUIPOS

DIMETALSA SA		COTIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				
LORENZO DE GARAYCOA 502-526 Y P.SOLANO 2300000		0001218				
CLIENTE: DELGADO RAMIREZ YULEYSI			LUGAR: GUAYAQUIL			
RUC/CED: 999999999999999			FECHA: 17/11/2016			
TELEFONO:			VENDEDOR: BRAVO			
DIRECCION: LA TRONCAL			FORMA DE PAGO: Contado			
CODIGO	CAVT.	DESCRIPCION	U/M	PVP	%Desc.	TOTAL
QH_08Q	1.00	HORNO DE CONVECCION A GAS 8 LATAS 220V / 60HZ	Und	4,018.0000	0.00%	4,018.00
HOR_P_A_B_2	1.00	HORNO DE 2 LAT. BRILL. Y GALV.0.68X0.88X1.13	Und	600.0000	0.00%	600.00
VIT_NEUT_VR23	1.00	VITRINA NEUTRA EXHIB V/RECTO 190-230X0.50X0.65	Und	1,053.0000	0.00%	1,053.00
SESSOR	1.00	REFRIGERADOR 1 PTA DE VIDRIO IMPORTADO	Und	2,000.0000	0.00%	2,000.00
SCLG4_460PC1	1.00	VITRINA EXHIBIDORA REFRIGERADA	Und	2,600.0000	0.00%	2,600.00
Son: Once Mil Setecientos Ocho 94/100 ----- ----- Dólares				Subtotal:		10,271.00
Notas:				Descuento:		0.00
				Impuesto:		1,437.94
				Total:		11,708.94
RECIBI CONFORME:						
ELABORADO POR:		AUTORIZADO POR:		CED. ID#:		

APENDICE C FOTOGRAFIAS DE PANADERIAS Y PASTELERIAS













APENDICE D FORMULA PARA ENCONTRAR LA MUESTRA

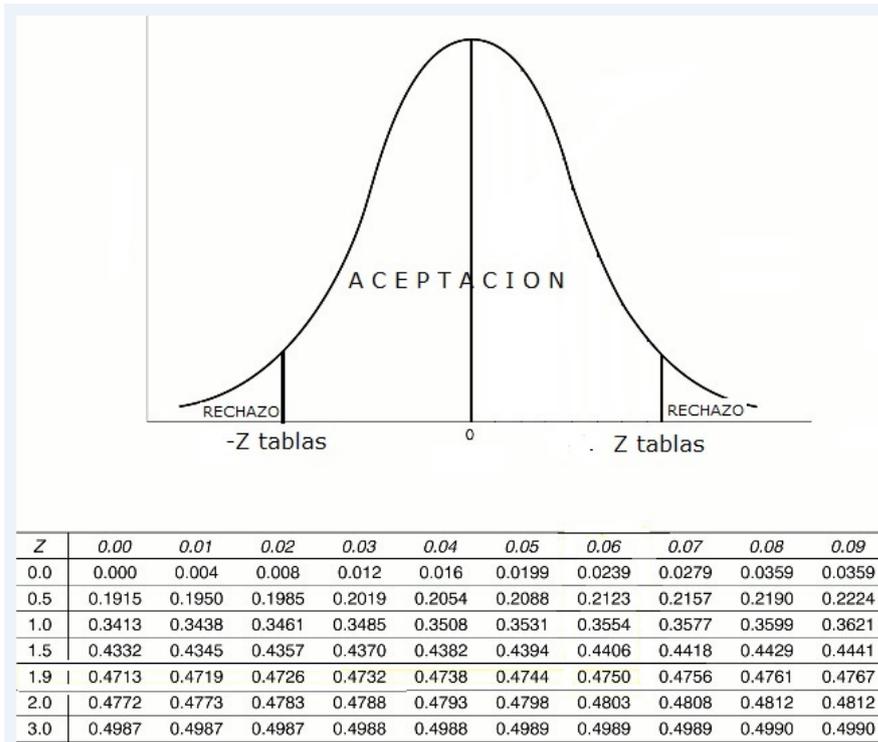
Figura 1. Fórmula

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

σ = Coeficiente de confianza
 N = universo o población
 p = probabilidad a favor
 q = probabilidad en contra
 e = error de estimación
 n = tamaño de la muestra

Fuente: Fischer, L. y Navarro, A. (2000).

APENDICE E VALOR Z



APENDICE F TASA DE INTERÉS

Tasas de Interés			
junio - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7,78	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,78	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,53	Productivo PYMES	11,83
Comercial Ordinario	8,08	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	7,72	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,62	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	10,61	Comercial Prioritario PYMES	11,83
Consumo Ordinario	16,82	Consumo Ordinario	17,30
Consumo Prioritario	16,63	Consumo Prioritario	17,30
Educativo	9,50	Educativo	9,50
Inmobiliario	10,55	Inmobiliario	11,33
Vivienda de Interés Público	4,98	Vivienda de Interés Público	4,99
Microcrédito Minorista	28,04	Microcrédito Minorista	30,50
Microcrédito de Acumulación Simple	25,07	Microcrédito de Acumulación Simple	27,50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21,60	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25,50
Inversión Pública	8,37	Inversión Pública	9,33
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
% anual	% anual	% anual	% anual
Depósitos a plazo	4,80	Depósitos de Ahorro	1,16
Depósitos monetarios	0,59	Depósitos de Tarjetahabientes	1,21
Operaciones de Reporto	0,10		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
% anual	% anual	% anual	% anual
Plazo 30-60	3,41	Plazo 121-180	4,84
Plazo 61-90	3,89	Plazo 181-360	5,48
Plazo 91-120	4,84	Plazo 361 y más	7,12
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 133-2015-M)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4,80	Tasa Legal	7,72
Tasa Activa Referencial	7,72	Tasa Máxima Convencional	9,33
7. Tasa Interbancaria			
8. Boletín de Tasas de Interés			
8.1. Boletín Semanal de Tasas de Interés			
8.2. Comparación Tasas: Activas Promedio – Referenciales BCE			
9. Información Histórica de Tasas de Interés			
9.1. Tasas de Interés Efectivas			
9.2. Resumen Tasas de Interés			
9.3. Tasas de Interés por Tipo de Crédito (Vigente hasta Julio de 2007)			
9.4. Boletines Semanales de Tasas de Interés			
10. Material de Apoyo:			
10.1. Instructivo de Tasas de Interés			
11. Informes de Tasas de Interés:			
11.1. Evolución del monto de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional.			
12. Base legal:			
NUEVO: Base Legal: Resolución No. 154-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera			
NUEVO: Base Legal: Resolución No. 140-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera			
NUEVO: Base Legal: Resolución No. 133-2015-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera			