



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA CADENA DE PANADERÍAS "LEFSKI PAN" DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-  
2026.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**CRISTIAN SAMUEL POMAQUERO SINCHE**

Riobamba – Ecuador

2023



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA CADENA DE PANADERÍAS "LEFSKI PAN" DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-  
2026.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** CRISTIAN SAMUEL POMAQUERO SINCHE

**DIRECTORA:** ING. CARINA DEL ROCÍO CEVALLOS RAMOS

Riobamba – Ecuador

2023

**©2023, Cristian Samuel Pomaquero Sinche**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Cristian Samuel Pomaquero Sinche, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de febrero del 2023



---

**Cristian Samuel Pomaquero Sinche**  
**C.I: 180436591-2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA CADENA DE PANADERÍAS "LEFSKI PAN" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-2026.**, realizado por el señor: **CRISTIAN SAMUEL POMAQUERO SINCHE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Gina Maricela Cedeño Ávila  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



2023-02-07

Ing. Carina Del Rocío Cevallos Ramos  
**DIRECTORA DEL TRABAJO**  
**DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-02-07

Ing. Willian Geovanny Yanza Chávez  
**ASESOR DEL TRABAJO**  
**DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-02-07

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios quien ha sido la base fundamental para mi desarrollo académico, personal y hoy en día, laboral. Dedico a mis padres, quienes me brindaron la oportunidad de forjar mi futuro, enseñándome los pilares fundamentales de la vida; el trabajo honesto y esfuerzo arduo.

Cristian

## **AGRADECIMIENTO**

Me permito agradecer principalmente a Dios por guiarme en este camino y a mis tutores por haberme guiado para alcanzar esta meta tan importante, agradezco por su paciencia, enseñanza y empuje en esta trayectoria.

Cristian

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Delimitación del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Problema general de investigación (Pregunta) .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Problemas específicos de investigación (Preguntas).....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.6. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6.1. <i>Justificación teórica</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6.2. <i>Justificación metodológica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6.3. <i>Justificación práctica</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.7. Variables.....</b>	<b>5</b>
<b>1.8. Idea a defender.....</b>	<b>5</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Referencias teóricas.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1. <i>Plan de negocios</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1.1. <i>Importancia</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1.2. <i>Beneficios de un plan de negocios</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1.3. <i>Características del plan de negocios</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1.4. <i>Objetivo del plan de negocios</i>.....</b>	<b>10</b>

2.2.1.5.	<i>Funciones del plan de negocios</i> .....	12
2.2.2.	<b><i>Estructura para un plan de negocios</i></b> .....	12
2.2.2.1.	<i>Gestión estratégica</i> .....	13
2.2.2.2.	<i>Gestión de marketing</i> .....	16
2.2.2.3.	<i>Gestión operativa</i> .....	20
2.2.2.4.	<i>Gestión de talento humano</i> .....	22
2.2.2.5.	<i>Gestión legal</i> .....	24
2.2.2.6.	<i>Gestión financiera</i> .....	25

## CAPITULO II

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	31
3.1.	<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	31
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	31
3.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	31
3.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	31
3.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i> .....	31
3.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i> .....	32
3.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	32
3.3.1.	<i>Investigación no experimental</i> .....	32
3.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	32
3.4.1.	<i>Investigación bibliográfica-documental</i> .....	32
3.4.2.	<i>Investigación de campo (2022)</i> .....	33
3.4.3.	<i>Investigación descriptiva</i> .....	33
3.4.4.	<i>Investigación explicativa</i> .....	33
3.5.	<b>Población y muestra</b> .....	34
3.5.1.	<i>Población</i> .....	34
3.5.2.	<i>Muestra</i> .....	34
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	35
3.6.1.	<i>Métodos</i> .....	35
3.6.1.1.	<i>Método analítico-sintético</i> .....	35
3.6.1.2.	<i>Método inductivo-deductivo</i> .....	36
3.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	36
3.6.2.1.	<i>Entrevista</i> .....	36
3.6.2.2.	<i>Encuesta</i> .....	36
3.6.2.3.	<i>Observación directa</i> .....	37
3.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	37

3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	37
3.6.3.2.	<i>Guía de observación</i> .....	37

## CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	38
4.1.	<b>Encuesta dirigida a los habitantes</b> .....	38
4.2.	<b>Encuesta dirigida a los colaboradores</b> .....	48
4.3.	<b>Formato de entrevista</b> .....	57

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	59
5.1.	<b>Propuesta</b> .....	59
5.1.1.	<i>Introducción</i> .....	59
5.1.2.	<i>Objetivo</i> .....	59
5.1.3.	<i>Matriz FODA</i> .....	60
5.1.3.1.	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i> .....	60
5.1.3.2.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i> .....	61
5.1.3.3.	<i>Matriz perfil competitivo</i> .....	62
5.1.4.	<i>Estudio de mercado</i> .....	64
5.1.4.1.	<i>Análisis de la demanda</i> .....	64
5.1.4.2.	<i>Demanda actual</i> .....	64
5.1.4.3.	<i>Proyección de la demanda</i> .....	65
5.1.4.4.	<i>Análisis de la oferta actual</i> .....	67
5.1.4.5.	<i>Proyección de la oferta</i> .....	68
5.1.5.	<i>Demanda insatisfecha</i> .....	69
5.1.6.	<i>Filosofía corporativa</i> .....	70
5.1.6.1.	<i>Misión propuesta</i> .....	70
5.1.6.2.	<i>Visión propuesta</i> .....	70
5.1.6.3.	<i>Principios éticos</i> .....	70
5.1.6.4.	<i>Responsabilidad empresarial</i> .....	71
5.1.6.5.	<i>Objetivos empresariales</i> .....	72
5.1.6.6.	<i>Políticas empresariales</i> .....	73
5.1.6.7.	<i>Principios institucionales</i> .....	73
5.1.6.8.	<i>Valores</i> .....	74
5.1.6.9.	<i>Organigrama estructural propuesto</i> .....	74

5.1.6.10. <i>Manual de funciones</i> .....	75
<b>5.1.7. <i>Aplicación del marketing Mix</i></b> .....	83
5.1.7.1. <i>Producto principal</i> .....	83
5.1.7.2. <i>Publicidad</i> .....	84
5.1.7.3. <i>Precio</i> .....	85
5.1.7.4. <i>Plaza</i> .....	86
<b>5.1.8. <i>Estudio técnico</i></b> .....	89
5.1.8.1. <i>Capacidad instalada</i> .....	89
5.1.8.2. <i>Proceso de producción</i> .....	90
5.1.8.3. <i>Flujo grama de procesos</i> .....	91
<b>5.1.9. <i>Estudio financiero</i></b> .....	94
5.1.9.1. <i>Inversiones iniciales</i> .....	94
5.1.9.2. <i>Inversión fija</i> .....	94
5.1.9.3. <i>Inversión diferida</i> .....	95
5.1.9.4. <i>Capital de trabajo</i> .....	96
5.1.9.5. <i>Resumen de la inversión</i> .....	96
5.1.9.6. <i>Financiamiento</i> .....	97
5.1.9.7. <i>Costos de producción</i> .....	97
5.1.9.8. <i>Gastos administrativos</i> .....	98
5.1.9.9. <i>Gastos de ventas</i> .....	101
5.1.9.10. <i>Gastos financieros</i> .....	101
5.1.9.11. <i>Ingresos</i> .....	102
<b>5.1.10. <i>Evaluación económica -financiera</i></b> .....	104
5.1.10.1. <i>Estado de resultados</i> .....	104
5.1.10.2. <i>Balance general</i> .....	104
5.1.10.3. <i>Flujo neto del efecto</i> .....	105
5.1.10.4. <i>Punto de equilibrio</i> .....	107
5.1.10.5. <i>Valor actual neto</i> .....	112
5.1.10.6. <i>Tasa interna de retorno</i> .....	112
5.1.10.7. <i>Periodo de recuperación de la inversión</i> .....	113
5.1.10.8. <i>Relación beneficio costo</i> .....	114
<b>CONCLUSIONES</b> .....	115
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	116
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Delimitación del problema.....	3
<b>Tabla 1-2:</b>	Elementos para realizar un análisis FODA .....	16
<b>Tabla 2-2:</b>	Diagrama de flujos.....	21
<b>Tabla 3-2:</b>	Razón de rentabilidad .....	30
<b>Tabla 1-3:</b>	Población urbana del cantón de Riobamba .....	34
<b>Tabla 1-4:</b>	Consumo de pan.....	38
<b>Tabla 2-4:</b>	Frecuencia de consumo.....	39
<b>Tabla 3-4:</b>	Nivel de pan mas consumido .....	40
<b>Tabla 4-4:</b>	Lugar de compra de pan.....	42
<b>Tabla 5-4:</b>	Características de compras.....	43
<b>Tabla 6-4:</b>	Nivel de atención por parte del vendedor .....	44
<b>Tabla 7-4:</b>	Conocimiento de la cadena de panaderías .....	45
<b>Tabla 8-4:</b>	Consumo de la cadena de panaderías.....	46
<b>Tabla 9-4:</b>	Medios de comunicación .....	47
<b>Tabla 10-4:</b>	Conocimiento de la misión, visión valores de la empresa .....	48
<b>Tabla 11-4:</b>	Conocimientos del manual de funciones .....	49
<b>Tabla 12-4:</b>	Nivel de ventas.....	50
<b>Tabla 13-4:</b>	Estrategias de ventas .....	51
<b>Tabla 14-4:</b>	Participe de la toma de decisiones por los colaboradores .....	52
<b>Tabla 15-4:</b>	Relación laboral entre compañeros .....	53
<b>Tabla 16-4:</b>	Capacitaciones a los colaboradores.....	54
<b>Tabla 17-4:</b>	Evaluación de desempeño al colaboradores.....	55
<b>Tabla 18-4:</b>	Bonificaciones por el buen desempeño.....	56
<b>Tabla 1-5:</b>	Matriz FODA .....	60
<b>Tabla 2-5:</b>	VARIABLES de la matriz de factores .....	60
<b>Tabla 3-5:</b>	Matriz MEFI .....	61
<b>Tabla 4-5:</b>	Matriz MEFE .....	62
<b>Tabla 5-5:</b>	Calificación de la matriz .....	63
<b>Tabla 6-5:</b>	Matriz de perfil competitivo .....	63
<b>Tabla 7-5:</b>	Demanda actual.....	64
<b>Tabla 8-5:</b>	Proyección de la demanda .....	66
<b>Tabla 9-5:</b>	Oferta actual.....	67
<b>Tabla 10-5:</b>	Proyección de la oferta.....	68
<b>Tabla 11-5:</b>	Demanda insatisfecha de mora .....	69

<b>Tabla 12-5:</b>	Responsabilidades empresariales .....	71
<b>Tabla 13-5:</b>	Condiciones de ambiente y trabajo .....	72
<b>Tabla 14-5:</b>	Objetivos empresariales .....	72
<b>Tabla 15-5:</b>	Políticas empresariales.....	73
<b>Tabla 16-5:</b>	Principios institucionales .....	73
<b>Tabla 17-5:</b>	Valores corporativos .....	74
<b>Tabla 18-5:</b>	Manual de funciones de los colaboradores de la empresa .....	75
<b>Tabla 19-5:</b>	Manual de funciones de asesor jurídico.....	76
<b>Tabla 20-5:</b>	Manual de funciones de secretaria .....	77
<b>Tabla 21-5:</b>	Manual de funciones de contadora.....	78
<b>Tabla 22-5:</b>	Manual de funciones de jefe de ventas .....	79
<b>Tabla 23-5:</b>	Manual de funciones de vendedor .....	80
<b>Tabla 24-5:</b>	Manual de funciones de jefe de producción.....	81
<b>Tabla 25-5:</b>	Manual de funciones de obreros .....	82
<b>Tabla 26-5:</b>	Descripción del producto .....	83
<b>Tabla 27-5:</b>	Precios de los distintos panes.....	85
<b>Tabla 28-5:</b>	Capacidad instalada .....	89
<b>Tabla 29-5:</b>	Descripción del procesos de producción.....	90
<b>Tabla 30-5:</b>	Proformas.....	93
<b>Tabla 31-5:</b>	Inversión fija .....	95
<b>Tabla 32-5:</b>	Inversión diferida .....	95
<b>Tabla 33-5:</b>	Capital de trabajo .....	96
<b>Tabla 34-5:</b>	Resumen de la inversión .....	96
<b>Tabla 35-5:</b>	Financiamiento.....	97
<b>Tabla 36-5:</b>	Tabla de amortización.....	97
<b>Tabla 37-5:</b>	Costos de producción.....	98
<b>Tabla 38-5:</b>	Rol de pagos.....	99
<b>Tabla 39-5:</b>	Gastos administrativos .....	100
<b>Tabla 40-5:</b>	Gasto de ventas .....	101
<b>Tabla 41-5:</b>	Gastos financieros.....	101
<b>Tabla 42-5:</b>	Ingresos .....	102
<b>Tabla 43-5:</b>	Estado de resultados.....	104
<b>Tabla 44-5:</b>	Balance general .....	105
<b>Tabla 45-5:</b>	Flujo neto del efectivo .....	106
<b>Tabla 46-5:</b>	Punto de equilibrio año 1 .....	107
<b>Tabla 47-5:</b>	Punto de equilibrio año 2 .....	108
<b>Tabla 48-5:</b>	Punto de equilibrio año 3 .....	109

<b>Tabla 49-5:</b>	Punto de equilibrio año 4 .....	110
<b>Tabla 50-5:</b>	Punto de equilibrio año 5 .....	111
<b>Tabla 51-5:</b>	Determinación de tasa de descuento .....	112
<b>Tabla 52-5:</b>	Valor actual neto .....	112
<b>Tabla 53-5:</b>	Periodo de recuperación de la inversión .....	113
<b>Tabla 54-5:</b>	Relación beneficio Costo .....	114

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Funciones del plan de negocios.....	12
<b>Ilustración 2-2:</b>	Análisis FODA.....	15
<b>Ilustración 3-2:</b>	Análisis de la competencia.....	18
<b>Ilustración 4-2:</b>	Métodos para fijar el precio de un producto.....	19
<b>Ilustración 5-2:</b>	Canales de distribución de un producto .....	19
<b>Ilustración 6-2:</b>	Proceso de producción .....	21
<b>Ilustración 7-2:</b>	Capital de trabajo .....	26
<b>Ilustración 8-2:</b>	Clasificación de los presupuestos.....	26
<b>Ilustración 1-4:</b>	Consumo de pan.....	38
<b>Ilustración 2-4:</b>	Frecuencia de consumo .....	39
<b>Ilustración 3-4:</b>	Nivel de pan mas consumido .....	41
<b>Ilustración 4-4:</b>	Lugar de compra de pan.....	42
<b>Ilustración 5-4:</b>	Características de compras .....	43
<b>Ilustración 6-4:</b>	Nivel de atención por parte del vendedor.....	44
<b>Ilustración 7-4:</b>	Conocimiento de la cadena de panaderías.....	45
<b>Ilustración 8-4:</b>	Consumo de la cadena de panaderías .....	46
<b>Ilustración 9-4:</b>	Medios de comunicación.....	47
<b>Ilustración 10-4:</b>	Conocimiento de la misión, visión valores de la empresa.....	48
<b>Ilustración 11-4:</b>	Conocimientos del manual de funciones.....	49
<b>Ilustración 12-4:</b>	Nivel de ventas .....	50
<b>Ilustración 13-4:</b>	Estrategias de ventas .....	51
<b>Ilustración 14-4:</b>	Particpe de la toma de decisiones por los colaboradores .....	52
<b>Ilustración 15-4:</b>	Relación laboral entre compañeros .....	53
<b>Ilustración 16-4:</b>	Capacitaciones a los colaboradores.....	54
<b>Ilustración 17-4:</b>	Evaluación de desempeño al colaboradores.....	55
<b>Ilustración 18-4:</b>	Bonificaciones por el buen desempeño .....	56
<b>Ilustración 1-5:</b>	Principios empresariales.....	71
<b>Ilustración 2-5:</b>	Organigrama estructural de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” .....	74
<b>Ilustración 3-5:</b>	Publicidad.....	84
<b>Ilustración 4-5:</b>	Canal de comercialización directo .....	87
<b>Ilustración 5-5:</b>	Cadena de valor indirecta.....	87
<b>Ilustración 6-5:</b>	Flujograma de proceso para la producción.....	92
<b>Ilustración 7-5:</b>	Punto de equilibrio año 1 .....	107
<b>Ilustración 8-5:</b>	Punto de equilibrio año 2 .....	108

<b>Ilustración 9-5:</b> Punto de equilibrio año 3 .....	109
<b>Ilustración 10-5:</b> Punto de equilibrio año 4 .....	110
<b>Ilustración 11-5:</b> Punto de equilibrio año 5 .....	111

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES

**ANEXO C:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

**ANEXO D:** EVIDENCIAS FOTOGRAFÍAS

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca ayudar a la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" a buscar estrategias innovadoras para poder comercializar su producto en la ciudad de Riobamba y de esta forma poder incrementar su ingreso económico, para desarrollar la investigación se consideró oportuno aplicar el método inductivo deductivo, técnicas e instrumentos que fueron fundamentales para analizar cada una de las fases del plan de negocios y determinar su función y manejo. El desarrollo de esta investigación se focalizó en el estudio de mercado donde se determina la demanda, oferta y demanda insatisfecha, el estudio de marketing mix, la aplicación del funcionamiento administrativo, la parte técnica que determina procesos de elaboración del pan y la parte financiera donde se determinó la viabilidad de estrategias para mejorar el estatus económico de la empresa. Se concluye que el proyecto es viable debido que a que el Valor Actual Neto es de \$ 145.280,89 con una tasa de descuento del 22,69%, la Tasa Interna de Retorno es igual a 28,53%, el Periodo de Recuperación de la Inversión será en 4 años y 4 meses, la Relación Beneficio Costo es de 1,21 dólares. Se recomienda aplicar cada uno de las fases del plan de negocios para mejorar la rentabilidad empresarial.

**Palabras clave:** <ANÁLISIS ESTRATÉGICO>, <ESTUDIO DE MERCADO>, <ESTUDIO ADMINISTRATIVO>, <ESTRATEGIAS DE MARKETING>, <ESTUDIO TÉCNICO>, <ESTUDIO FINANCIERO>.



14-02-2023

0350-DBRA-UPT-2023

## **ABSTRACT**

This business plan seeks to help the bakery chain "LEFSKI PAN" find innovative strategies to market its product in the city of Riobamba and thus increase its economic income. To develop the research, it was considered appropriate to apply the inductive-deductive method, techniques, and instruments that were fundamental to analyze each of the phases of the business plan and to determine its function and management. The development of this research focused on the market study where the demand, supply, and unsatisfied demand are determined, the marketing mix study, the application of the administrative operation, the technical part that determines bread-making processes, and the financial part where the feasibility of strategies to improve the economic status of the company was selected. It is concluded that the project is viable because the Net Present Value is \$ 145,280.89 with a discount rate of 22.69%, the Internal Rate of Return is equal to 28.53%, the Payback Period of the Investment will be four years and four months, the Benefit-Cost Ratio is 1.21 dollars. It is recommended to apply each phase of the business plan to improve business profitability

**Keywords:** <STRATEGIC ANALYSIS>, < MARKETING STUDY>, <ADMINISTRATIVE STUDY>, < MARKETING STRATEGIES>, < TECHNICAL STUDY>, < FINANCIAL STUDY>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se enfoca en realizar un plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" para buscar mejorar estrategias y ayudar a que el negocio surja de mejor manera y pueda empoderar a todos sus empleados con el objetivo de cumplir como empresa y de esta forma brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

La determinación de un plan de negocios se enfoca en conocer el mercado el cual ayude a tomar decisiones oportunas para lo cual se desarrolló la determinación de la demanda oferta donde se pudo apreciar que existe una demanda insatisfecha a los cuales la panadería debe cuacar a dichos clientes para ser oportunos en incrementar las ventas y por ende el nivel económico y de esta forma buscar nuevas estrategias y nichos de mercado.

La aplicación del plan de marketing busca fomentar estrategias de plaza precio, producto y la promoción las cuales llenan de manera directa o indirecta al cliente el cual conocerá los beneficios del consumo de pan los precios de esta forma el cliente conocerá las promociones que alerta la empresa en fechas festivas las cuales la empresa no solo piensa en si sino en el bienestar propio si no de la sociedad en general

La aplicación del plan de organización demuestra la forma correcta de manejar una organización cumpliendo la filosofía corporativa quien comprende de la misión visión valores objetivos entre otros que cada uno de ellos debe estar trazado en cada departamento para lo cual se planteó un organigrama estructural y su respectivo manual de funciones los que ayudan a que no exista duplicidad de funciones y por ende erradicar los conflictos laborales que presenta en una empresa y pueda esta cumplir los objetivos a corto, mediano, y largo plazo.

La aplicación de plan técnico demuestra la forma de cómo elaborar el pan y conllevar el proceso de producción el cual demuestra que cada actividad debe tener su respectivo tiempo sin tener retraso en los procesos y de esta forma se puede determinar el monto total de la producción que podemos comercializar a diario y de esto poder acaparar la merca el cual fortalece las necesidades del mercado

La aplicación del plan técnico demuestra el monto de dinero que se debe aplicar para poner en marcha el plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" y de esta forma conocer los costos para poder desarrollar estrategias para que la empresa pueda desarrollar actividades y pueda mantenerse en el mercado la presente investigación ayudo a determinar que la aplicación correcta de cada una determina que es viable y factible la aplicación de estrategias.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad en el Ecuador se evidencia un cambio muy drástico en la economía, muchos negocios abren y por no tener estrategias planificadas de manera óptima sus operaciones o sea por algún problema presentado en el entorno se ven en la obligación de cerrar sus puertas al público.

Existen varias panaderías que se dedican a esta actividad un sector en el cual se puede impulsar el éxito, pero a la vez los clientes exigen la calidad e indagan que los alimentos contengan más cualidades, considerando que la competencia expende pan tradicional que no logran cubrir con el abastecimiento del sector, siendo este producto, una costumbre en la alimentación de sus habitantes tanto en la mañana como en la noche.

La cadena de panaderías "LEFSKI PAN" se creó en el 2021 con conocimiento en el área panadera pastelera por parte de su propietario, en la actualidad consta con tres sucursales en este lapso de tiempo en el mercado se ha visto varias falencias como es desconocimiento administrativo financiero del negocio ha dado como resultado que trabajar de forma empírica conflictos entre colaboradores, desconocimiento de la filosofía corporativa, malas estrategias para fomentar nuevos proyectos ante la competencia considerando el costo de la línea de producción debido al alza de precio en el país los clientes optan por el consumo de otros productos sustitutos, en la parte financiera no manejan adecuadamente la contabilidad considerando que se mezcla gastos personales con gastos empresariales lo que ocasiona que no se pueda medir al rentabilidad mediante indicadores propicios por todo lo mencionado se evidencia que en el año 2020 los costos fueron de 373101,14 duales en comparación al año 2021 que fue de 371690,86 donde esto afecta la rentabilidad de la empresa.

Para evitar la problemática que presenta la panadería se ve la necesidad de desarrollar un plan de negocio que busque organizar sus actividades a través de un direccionamiento estratégico, el cual consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades, minimizar los peligros latentes y conseguir así un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar sus ingresos económicos.

## 1.2. Delimitación del problema

**Tabla 1-1:** Delimitación del problema

<b>Espacio</b>	El presente plan de negocio que se realizará en la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” de la ciudad de Riobamba.
<b>Acción</b>	Realizar un diagnóstico situacional, elaborar el plan de negocios con estrategias para la situación administrativa financiera donde el propietario tome de mejor forma las decisiones.
<b>Tiempo</b>	2022-2026.

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

## 1.3. Problema general de investigación (Pregunta)

¿Cómo ayudaría la aplicación de un plan de negocios la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” a tomar decisiones e incrementar sus ingresos económicos?

## 1.4. Problemas específicos de investigación (Preguntas)

¿Cuáles son las actividades necesarias para desarrollar un plan de negocios?

¿Qué afecta la falta de un análisis situacional y de conocimientos técnicos sobre manejo de negocios?

¿Cómo ayudaría la aplicación de estrategias de marketing para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”?

¿Con el diseño de un estudio de mercado, técnico y financiero podrá garantizar una mejor toma de decisiones?

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. *Objetivo general*

Diseñar un plan de negocios para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” que le permita la mejora en la toma de decisiones administrativas - financieras para enfrentar a la competencia y la crisis económica actual.

### 1.5.2. *Objetivos específicos*

Aplicar una metodología que conlleve de forma correcta a desempeñar la investigación mediante técnicas que ayuden a solucionar los problemas que presenta a la investigación.

Diagnosticar la situación actual del estado de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" mediante el análisis FODA para conocer la situación interna y externa.

Elaborar un plan de negocios orientado a la mejora de los procesos administrativos y financieros para la toma de decisiones en base al mercado.

## **1.6. Justificación**

La presente investigación se erradica en desarrollar un plan de negocios que indaga potenciar a la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" para potencial a largo plazo, aplicando los conocimientos técnicos necesarios para indagar nuevas estrategias y realizar una correcta planificación de sus actividades diarias.

### **1.6.1. *Justificación teórica***

La presente investigación se justifica desde la parte teórica considerando que aportan conceptos explicativos para darle sentido a la realidad siendo guía para el desarrollo de la investigación, tales conceptos aportan modos de contemplar el mundo que resultan esenciales a la hora de definir un problema de investigación. Por esta razón con los fundamentos teóricos y científicos se conoceremos cada uno de los conceptos necesarios para el diseño de un Plan de Negocios, contribuyendo de manera eficaz, eficiente y tomar decisiones para el crecimiento de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN".

### **1.6.2. *Justificación metodológica***

La metodología a aplicarse en al presente investigación el cual constituye el medio indispensable para canalizar u orientar una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico, técnicas e instrumentos necesarios para el diseño del Plan de Negocios está de acuerdo con la modalidad de investigación de campo (2022)., aplicando instrumentos de investigación como: encuestas a los colaboradores y a los clientes, para la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

### **1.6.3. *Justificación práctica***

La presente investigación se justica desde el punto practico en el desarrollo del diseño de un Plan de Negocios orientado en estrategias de mercado que erradique los problemas que presentan en

la parte administrativa y financiera el cual ayudará al dueño a tomar decisiones adecuadas en beneficio de la empresa para cumplir con los objetivos, metas, estrategias, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar nuevos proyecto para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”.

### **1.7. Variables**

#### **Variable Independiente**

Plan de negocios

#### **Variable Dependiente**

Estrategias

### **1.8. Idea a defender**

El diseño del plan de negocio permitirá fortalecer la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”., e indaga fidelizar al cliente con productos de calidad mediante estrategias eficientes

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

##### Tesis 1

**Tema:** Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y exportadora de hornos de uso doméstico y comercial a Cali-Colombia

**Editor:** Universidad internacional del Ecuador

**Autor:** Laura Teresa Villalba Rengifo

**Año:** 2020

##### **Objetivo**

Proponer un plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y exportadora de hornos tradicionales de uso doméstico y comercial hacia Cali-Colombia. (Villalba, 2020).

##### **Conclusión**

A través del análisis del medio se identificó que en la ciudad de Cali existen 2.500 panaderías pertenecientes a la categoría de microempresas, y donde el costo de un horno tradicional es alto, debido a que las empresas existentes se dedican principalmente a ofertar hornos industriales y semindustriales, los cuales al ser importados desde la Unión Europea también tienen un costo elevado, que impide a los propietarios de estas panaderías adquirirlos (Villalba, 2020).

##### Tesis 2

**Tema:** Plan de negocios de la producción de pan a base de harina de quinua (Quinupan)

**Editor:** UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

**Autor:** DANIELLA YAGUAL PIEDRA

**Año:** 2017

##### **Objetivo**

Desarrollar un plan de negocios que sea factible y rentable de un pan a base de pan a base de harina de trigo. (Yagual, 2017).

## **Conclusión**

Por último, con el resultado de las encuestas se pudo determinar que el 78% de los encuestados estarían \$4.00. Además, el 8 dispuestos a pagar un rango de precio en 2% entre \$3.00 y de las personas consideraron que los lugares mayormente accesibles para comprar el pan serían los supermercados y las tiendas especializadas en comida saludable. Recomendaciones • Se recomienda que para futuros estudios se pueda analizar la factibilidad de procesar la quinua y producir la harina en un molino propio, con el motivo de reducir los costos de producción. • Asimismo, se recomienda que más adelante se revise la posibilidad de producir el pan solamente con harina de quinua, de este modo se dejaría la harina de trigo y sería un producto apto para persona con la enfermedad celíaca. 27. (Yagual, 2017).

### Tesis 3

**Tema:** Plan de negocio para la producción, distribución y comercialización de repostería saludable al Norte Quito.

**Editor:** Universidad Internacional del Ecuador

**Autor:** Diana Carolina Villacrés Sánchez

**Año:**2020

## **Objetivo**

Determinar la viabilidad económica, operativa y comercial de una repostería de productos saludables en el Norte de Quito a través de Investigaciones cuantitativas y cualitativas que ayuden a evaluar la puesta en marcha de este negocio. (Villacrés, 2020).

## **Conclusión**

En el estudio financiero se determinó la factibilidad del proyecto bajo los indicadores TIR (Tasa Interna de Retorno) que revelan que es mayor a la tasa de descuento, así como presenta un VAN (Valor Actual neto) mayor a 0 USD, lo que indica que el p viable y es rentable de ponerse en marcha. (Villacrés, 2020).

Al analizar las Investigaciones realizadas se orientan en fundamentar en el mercado de consumo se considera el porcentaje de consumidores para determinar una demanda para lo cual se debe realizar un estudio de mercado para considerar varias estrategias de comercialización para analizar cuáles son las adecuadas y precisar para llegar al cliente para ello siempre se debe

considera ubicación, determinar precio de lanzamiento y su diferencia en cuanto a la competencia, y de esta forma obtener ingresos y las empresa tengan utilidades .

## **2.2. Referencias teóricas**

### **2.2.1. Plan de negocios**

Un plan de negocio también es conocido como un plan de empresa o proyecto de negocio puesto que es un documento donde se puntualiza de manera formal toda la información acerca de la empresa como son los objetivos, las estrategias, la estructura organizacional y la inversión, además permite evaluar la viabilidad del negocio, la responsabilidad social, la rentabilidad y la sostenibilidad ambiental (Laos & Navarro, 2017, pág. 11).

El plan de negocio es una estructura de un modelo comercial para reúne información verbal, numérica y gráfica del negocio, donde se sintetiza de forma puntualizada y concisa las operaciones a llevarse a cabo para que el negocio este en marcha y alcance el éxito en un futuro.

#### **2.2.1.1. Importancia**

Un plan de negocios es utilizado cuando la persona va iniciar con su negocio o cuando existe la necesidad de reestructurar la empresa donde el tamaño de la misma es independiente y se lo hace con el objetivo de perfeccionar su competitividad en el mercado. También es importante realizarlo al momento de lanzar un nuevo producto o servicio puesto que los resultados permiten al dueño, socio o inversionista tomar las mejores decisiones de acuerdo a la rentabilidad y viabilidad del producto. A continuación, se explica las razones por las que se realiza un plan de negocio: (Aicad Business School, 2015).

#### **– Administrativa**

Al poner en marcha una empresa es fundamental realizar un plan de negocios para determinar y evaluar cómo se encuentra la empresa en el mercado, a través de un proceso administrativo donde engloba la planificación, organización, dirección y control, además se plantea estrategias que permiten minimizar los problemas y para dar cumplimiento a los objetivos propuestos de forma eficaz y eficiente. (Aicad Business School, 2015).

## – **Factibilidad y rentabilidad**

Es importante realizar un estudio previo para conocer la acogida que tendrá el producto en el mercado por lo que un plan de negocio permite que se cuantifique el impacto que se tendrá por el producto o servicio de parte de los consumidores. También da un panorama claro al dueño o a los socios acerca de la viabilidad y rentabilidad del negocio, puesto que se realiza cálculos de inversión, gastos, costos y proyecciones de las mismas que logran establecer cuan rentable es el negocio para llevarlo a cabo o si no es el caso indagar otras opciones de emprender. (Aicad Business School, 2015).

## – **Financiamiento**

Un plan de negocios permite que terceros conozcan cuan viable es el negocio, además la empresa al querer iniciar con sus actividades necesitara de financiamiento de terceros como el de un socio o inversionista por lo que cabe indicar la viabilidad, estrategias, rentabilidad para convencerlos de que inviertan y se asocien a la empresa. Otro motivo es el obtener un préstamo de una entidad financiera para lo cual se demuestre la capacidad de pago puesto que la empresa es rentable (Aicad Business School, 2015).

### 2.2.1.2. *Beneficios de un plan de negocios*

El plan de negocios brinda las posibilidades de que las organizaciones marchen de manera eficaz y eficiente obteniendo los siguientes beneficios:

- Determina cuales son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
  - Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
  - Señal como participar más activamente en esos mercados.
  - Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permite controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.
  - Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
  - Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
  - Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
  - Mantiene a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
  - Permite evaluar estrategias alternas.
  - Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- (Borello, A, 2015).

Los beneficios del plan de Negocios están netamente orientados a perfeccionar la operatividad de la Panadería para conseguir alcanzar una rentabilidad, además que permite conocer estrategias donde los miembros de la panadería forman parte asignando responsabilidades que permita el mejor desempeño de las actividades que a posteriori será beneficio para todos.

#### *2.2.1.3. Características del plan de negocios*

El plan de negocios es una carta de presentación de los emprendedores frente a accionistas o instituciones financieras para indagar oportunidades de financiamiento: en la cual consiste una evaluación completa de la viabilidad de dicho proyecto, Por ello este documento debe ser:

**Eficaz:** Debe contener toda la información que a los promotores del proyecto les sirva para analizar en profundidad todas las implicaciones que suponen la puesta en marcha de su proyecto, y también, aquella información que en un eventual inversor espera conocer.

**Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita seguirlo fácilmente.

**Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión, fácil de leer y comprender por terceros. (Lloreda, J, 2018).

Las características que nos presenta el autor Lloreda son significativas ya que nos brinda eficacia ya que contiene la información necesaria para que la Panadería pueda encaminarse y proyectarse a futuro.

#### *2.2.1.4. Objetivo del Plan de negocios*

La elaboración de un Plan tiene dos objetivos concretos:

**Objetivo Interno.** Permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Además una vez en marcha, el Plan de Empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la misma y sus desviaciones sobre el escenario previsto. Porque entre otras: (Zorita, E., 2018).

- Obliga a las personas que están creando la empresa a analizar su Idea de Negocio sistemáticamente.

- Muestra las lagunas de conocimiento existentes, y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Asegura que se toman decisiones, de forma que se adopte un método bien orientado.
- Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes en el proyecto.
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer los recursos que habrá que adquirir.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad.
- Servirá como referencia de la acción futura en nuestra empresa y como instrumento de medida de los rendimientos obtenidos.

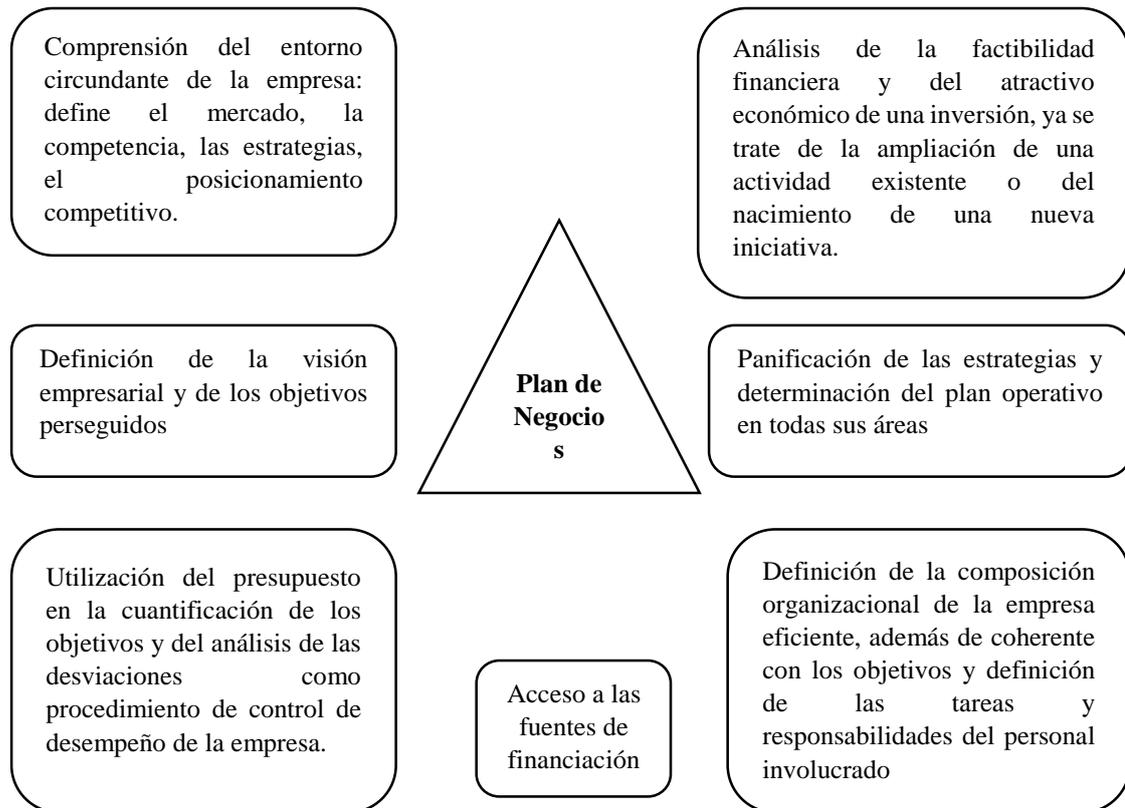
**Objetivo Externo.** El Plan de Empresa tiene también como objetivo el de ser a carta de presentación de los emprendedores, y del proyecto, ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero. (Zorita, E., 2018).

La Idea de Negocio debe sonar atractiva para un inversor. No consiste en un folleto publicitario de un producto supuestamente asombroso, ni en una descripción técnica, sino, más bien, en un documento de toma de decisiones, que debe dar respuesta a las tres preguntas siguientes que nos plantearán esos inversores o los futuros socios:

¿Cuál es el beneficio para el cliente?, ¿qué problema vamos a resolver? El éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos, no a unos productos o servicios asombrosos. Los clientes compran porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema; da igual que se trate de comida o bebida, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de perfeccionar su imagen, por ello, la primera característica que debe tener una Idea de Negocio es que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir.

¿Cuál es el mercado? Así, la segunda característica de una Idea de Negocio con éxito es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivos. (Zorita, E., 2018).

### 2.2.1.5. Funciones del Plan de Negocios



#### **Ilustración 1-2:** Funciones del plan de negocios

**Fuente:** (Borello, A. 2015).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### 2.2.2. Estructura para un plan de negocios

La estructura de un plan de negocios no tiene una forma estándar, debido a que se adopta de acuerdo al tipo de negocio y se basa en las necesidades y objetivos planteados, además se vuelve una guía de implementación puesto que evaluara de acuerdo a un estudio financiero la viabilidad del negocio para obtener financiamiento de terceros. A continuación, se puntualiza la estructura de un plan de negocios según (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015):

- Gestión estratégica
- Gestión de marketing
- Gestión operativa
- Gestión de talento humano
- Gestión legal
- Gestión financiera

### 2.2.2.1. *Gestión estratégica*

Describe de forma clara el giro del negocio, la visión, la misión y los valores de la empresa, dado que estos componentes estratégicos sirven de guía al dueño, socio e inversionista a tomar decisiones acertadas (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 12).

#### ***Definición del negocio***

Define el nombre de la empresa, de que trata el negocio, si es una empresa de tipo comercial, de servicio o industrial, se define los productos y servicios que se ofrecerá. Es importante mencionar las características innovadoras que tiene el producto o servicio y que le hace diferente de la competencia, además se explica cuáles son sus ventajas sostenibles frente a sus competidores de tal manera que atraiga el interés de terceros (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 12).

#### ***Misión***

La misión representa la razón de ser de la empresa y la manera de trascender en la sociedad, puesto que define la necesidad que se va a satisfacer, los clientes potenciales y el producto o servicio que se va a ofrecer (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 13).

Según (Domínguez, 2019, pág. 33) la misión debe especificar lo siguiente:

- ¿Quién soy?
- ¿Qué hago?
- ¿Para quién lo hago?
- ¿Por medio de qué lo hago?
- ¿Para qué lo hago?

#### ***Visión***

La visión representa lo que se quiere conseguir y construir en un futuro, es la meta propuesta a largo plazo lo cual impulsa la creación de la empresa, además se puntualiza hacia dónde queremos llegar, que queremos ser, como seremos y como nos describirán los clientes acerca del producto o servicio que se ofrece. Los directivos o el dueño es el encargado de definir la visión de la empresa donde el equipo de trabajo revisa que se cumplan con el marco legal y que no se inmiscuya en otras áreas de la competencia (Domínguez, 2019, pág. 34).

La visión debe especificar lo siguiente:

- ¿Qué queremos llegar a ser y cómo nos gustaría que nos definan en el futuro?
- ¿Cómo esperamos que un cliente se exprese del negocio?
- ¿Cuál es el distintivo que nos diferencia de los demás?
- ¿Qué es lo que indagamos cambiar?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cuál es nuestro compromiso a largo plazo?

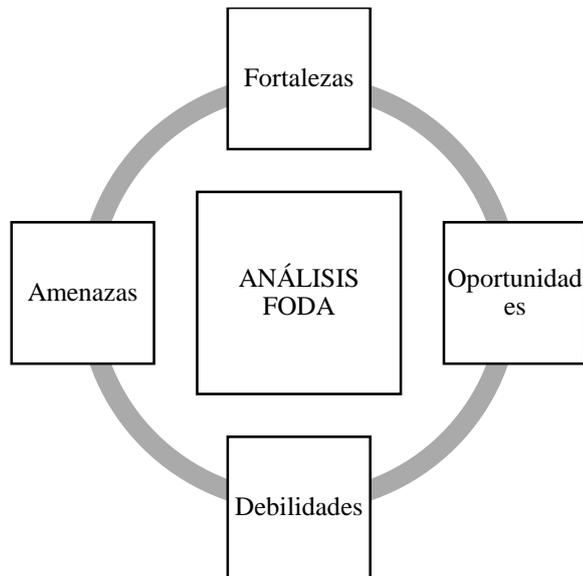
### ***Valores corporativos***

Los valores corporativos son la filosofía de la empresa, es decir, que define la estructura, los principios éticos y la cultura organizacional, donde se determina la manera de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales. Los valores son desarrollados en función de crear un compromiso en común entre los empleados, la empresa y los clientes (Domínguez, 2019, pág. 35).

Los valores van de la mano con el reglamento interno de una empresa puesto que se enmarca en el compromiso y la responsabilidad que cada trabajador muestra al momento de realizar sus actividades. Para determinar cuáles son los valores corporativos que nos identificaran como empresa, es recomendable elaborar un credo de valores, donde se enfatice en las operaciones que hacemos para ser más productivos (Domínguez, 2019, pág. 35).

### ***Análisis FODA***

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para determinar la situación de la empresa para desarrollar objetivos que mejoren la competitividad, se analiza en una matriz cuadrada la situación interna como son las fortalezas y debilidades, y la situación externa que con lleva a las oportunidades y amenazas. Esta técnica fue propuesta por Albert S. Humphrey quien determino que el análisis DAFO ayuda a que las empresas tengan una ventaja competitiva sobre la competencia (Lazzari, 2018, pág. 4).



**Ilustración 2-2:** Análisis FODA

**Fuente:** (Lazzari, 2018).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### Análisis interno

- **Fortaleza:** es un factor crítico positivo que se basa en las capacidades, recursos y atributos que posee la empresa, permitiéndole tener una ventaja competitiva con respecto a la competencia (Domínguez, 2019, pág. 40).
- **Debilidades:** es un factor crítico negativo puesto que son elementos con los que carece o no tiene la empresa en comparación con la competencia, pero con el desarrollo de nuevas estrategias conseguirá estar a la par con sus competidores (Domínguez, 2019, pág. 40).

### Análisis externo

- **Oportunidades:** es un aspecto positivo debido a que al detectar las necesidades y deseos del consumidor genera una oportunidad potencial que a través de las fortalezas pueden ser explotadas en beneficio de la empresa (Pedraza, 2018, pág. 30).
- **Amenazas:** es un aspecto negativo que afecta a la empresa si no se logra identificarlo a tiempo podría provocar una amenaza a la rentabilidad, debido a que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos propuestos (Pedraza, 2018, pág. 30).

## Elementos para realizar un análisis FODA

Tabla 2-2: Elementos para realizar un análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Estrategia funcional</b></li><li>– <b>Producto altamente diferenciado</b></li><li>– <b>Fuerte condición financiera</b></li><li>– <b>Capacidad de innovación</b></li><li>– <b>Mejor calidad en relación a la competencia</b></li><li>– <b>Amplia cobertura geográfica</b></li><li>– <b>Propietario de tecnología superior</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sin rumbo estratégico</li><li>– Producto inferior a la competencia</li><li>– Débil red de distribución</li><li>– Débil reputación de la marca</li><li>– Recursos financieros limitados</li><li>– Línea de productos escasa en relación a los competidores</li><li>– Instalaciones obsoletas</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Expansión geográfica</b></li><li>– <b>Ventas en línea</b></li><li>– <b>Generar alianzas para dar mayor cobertura de mercado</b></li><li>– <b>Explotar nuevas tecnologías emergentes</b></li><li>– <b>Adquisición de empresas de la competencia</b></li><li>– <b>Caída de barreras comerciales</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nuevos competidores potenciales</li><li>– Lento crecimiento del mercado</li><li>– Cambio en las necesidades de los consumidores</li><li>– Políticas restrictivas al comercio</li><li>– Nuevos requerimientos regulatorios</li><li>– Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores</li></ul>

Fuente: (Pedraza, 2018).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias que se establecen para ser cumplidas a corto, mediano y largo plazo, al establecer los objetivos nos aseguramos que los recursos y esfuerzos sean para dar cumplimiento a la misión. Un objetivo debe responder a las preguntas qué, cómo y para qué, además, el objetivo general para redactarse debe empezar con un verbo en infinitivo, al igual que el objetivo específico que empieza con un verbo en infinitivo y su redacción va en función del objetivo general (Domínguez, 2019, pág. 38).

#### *2.2.2.2. Gestión de marketing*

La gestión de marketing se orienta en el estudio de mercado y en el diseño de estrategias para que se logre cumplir con los objetivos de la empresa. Los consumidores son los que deciden lo que una empresa debe producir, como lo produce y distribuye, por lo todos los esfuerzos están orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 18).

En un plan de negocios es fundamental realizar un estudio de mercado dado que se realiza un análisis de la demanda para determinar la acogida que tendrá el producto por parte de los consumidores que pueden ser niños, jóvenes, adultos, personas de la tercera edad o empresas puesto que ellos son los que comprarán el producto para satisfacer sus necesidades, gustos, preferencias o deseos (González, 2016, pág. 93).

El estudio de mercado determina la demanda actual y futura del producto, por lo que debe realizarse el estudio de manera eficaz y eficiente, asimismo, el desarrollo de estrategias genera oportunidades de innovación en el mercado donde, conservaremos a clientes leales y satisfechos (González, 2016, pág. 93).

### ***Producto***

Es un conjunto de operaciones que permiten diseñar y producir un producto o servicio que satisfaga la necesidad del consumidor, para lo cual se define las características, los beneficios y que lo hace ser diferente de la competencia (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 24).

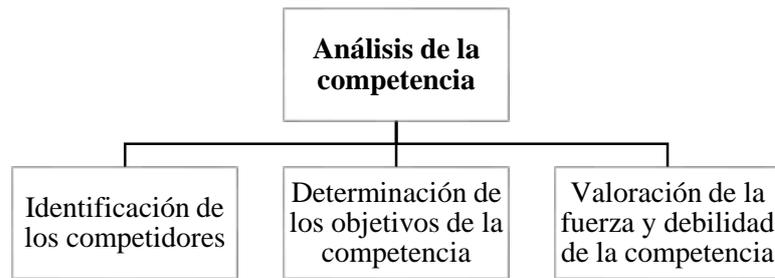
### ***Análisis de la demanda***

Analiza el comportamiento de los consumidores al momento de comprar, el lugar, los gustos y preferencias, para definir la forma de satisfacer sus necesidades, toda esta información ayuda a plantear estrategias para cubrir la demanda insatisfecha de los consumidores (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 19).

La demanda refleja el comportamiento de los consumidores frente al precio del producto, es decir, si la demanda es elástica la variación del precio va a provocar cambios en la cantidad de consumo del producto, caso contrario a la demanda inelástica que al variar el precio la cantidad de consumo no varía. Para determinar la demanda se necesita conocer las características o el perfil del consumidor, la magnitud de la demanda y las variables que influyen en la demanda (Moreno, 2017, pág. 110).

### ***Análisis de la oferta***

La competencia es el conjunto de empresas que está dirigida hacia el mismo mercado objetivo que el nuestro, por lo que se recopila información relevante de la competencia como cuales son nuestros principales competidores, ubicación, precios, cuota de mercado y sus ventajas competitivas (Vargas, 2018, pág. 123).



**Ilustración 3-2:** Análisis de la competencia

**Fuente:** (Pedraza, 2018).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

Determina la cantidad del producto o servicio que se proyecta a vender a los consumidores, puesto que la oferta está la cantidad de productos que están a disposición en el mercado por parte de la empresa y de la competencia. El análisis de la oferta evalúa las fortalezas y debilidades para plantear estrategias que generen una ventaja competitiva frente a la competencia (Moreno, 2017, pág. 118).

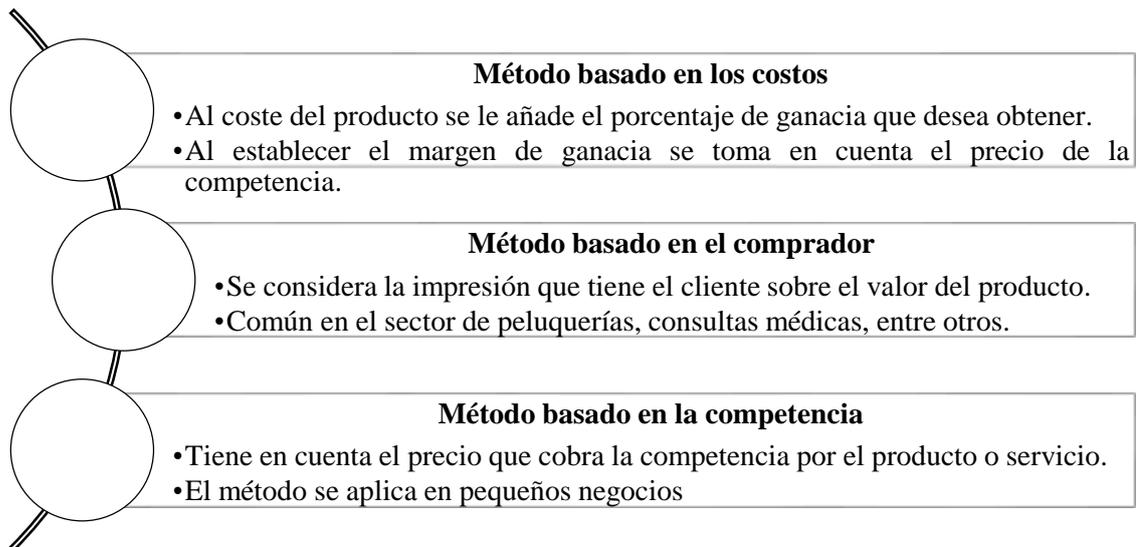
Al encontrarnos en un mercado tan competitivo es necesario orientarnos en las características, beneficios, calidad, precio y presentación del producto para que los consumidores lo adquieran (Moreno, 2017, pág. 119).

### ***Análisis de precios***

El precio es el valor monetario que paga el cliente por el producto o servicio para satisfacer su necesidad, por lo que en la determinación del precio se toma en cuenta la cantidad de demanda, es decir que, a mayor precio, menor será la cantidad de demanda. Un cliente en mucho de los casos analiza el precio para diferenciar el producto o servicio que se oferta en el mercado (Vargas, 2018, pág. 37).

La mayoría de las empresas grandes, medianas o pequeñas al fijar el precio del producto se basan en el costo de producción para luego agregar las variables comerciales y el margen de ganancia. Los precios pueden de lista, mayorista, minorista, de lanzamiento, al contado, de temporada, de liquidación, entre otros (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 25).

Según (Vargas, 2018) los métodos que se aplican para fijar el precio de un producto o servicio son los siguientes:



**Ilustración 4-2:** Métodos para fijar el precio de un producto

Fuente: (Vargas, 2018)

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### ***Cadena de distribución***

Se definen estrategias para que el producto sea distribuido y comercializado en el mercado, para lo cual se parte desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que estará disponible para su venta. El diseño de un canal de distribución lo realizan tanto empresas ya establecidas como empresas que empiezan a constituirse, para lo cual se identifica al mercado objetivo (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 25).

Los canales de distribución según (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 26) pueden ser:



**Ilustración 5-2:** Canales de distribución de un producto

Fuente: (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015).

## ***Publicidad***

Se analiza la comunicación y la imagen de la empresa, donde la comunicación es una herramienta de marketing que se utiliza para cumplir con los objetivos establecidos. A través de esta herramienta la empresa pretende llegar al consumidor para incrementar sus ventas, también llega a los competidores, proveedores y a la opinión pública con el objetivo de perfeccionar la imagen de la empresa. Los instrumentos de comunicación más utilizados son la promoción, la publicidad y las relaciones públicas (Vargas, 2018, pág. 46).

### ***2.2.2.3. Gestión operativa***

La gestión operativa verifica la posibilidad de producir el producto o servicio con los recursos materiales y humanos con los que se dispone, donde se demuestra la factibilidad y rentabilidad del negocio. Se analiza las técnicas u operaciones que son más factibles para producir con un alto grado de calidad de manera eficiente y eficaz permitiendo ser competitivos con respecto a otras empresas (Vargas, 2018).

## ***Recursos materiales necesarios***

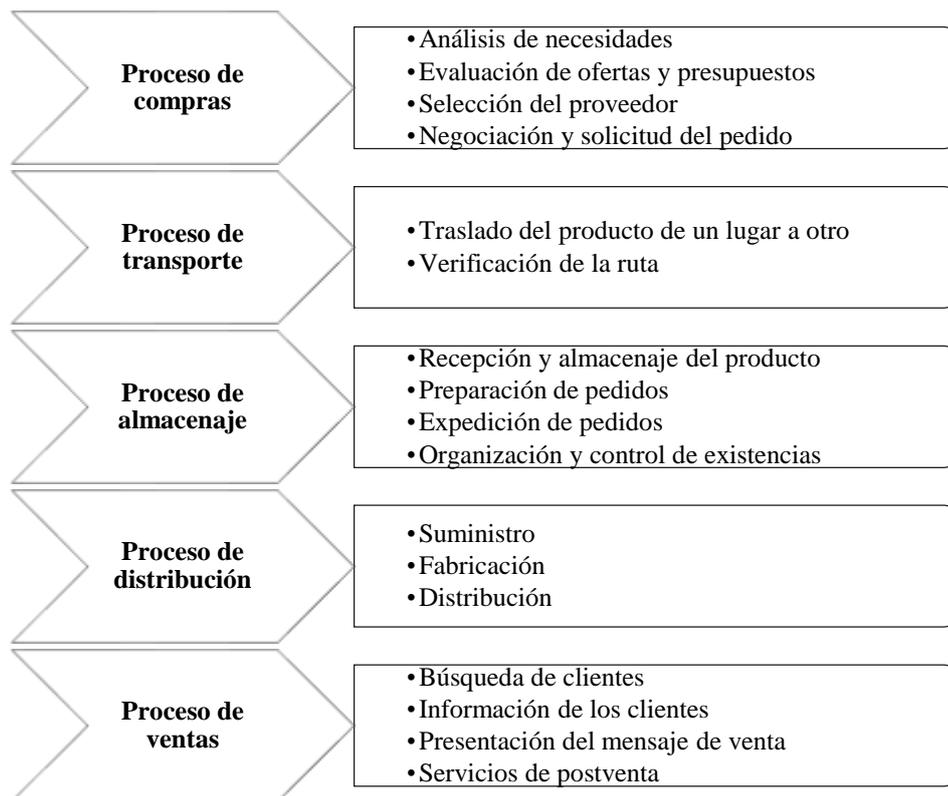
Se puntualiza la cantidad necesaria de materia prima e insumos para la producción y comercialización de un producto o servicio, que se basa en la capacidad de producción por parte de la empresa (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 32).

## ***Capacidad de producción***

La capacidad de producción se determina a través de diferentes factores como es la disponibilidad de recursos físicos e intangibles, el tamaño de la infraestructura, tiempo y la mano de obra donde se estable el nivel máximo de producción, teniendo como base el estudio de mercado y la ubicación del negocio (Pedraza, 2018).

## ***Flujograma de procesos de producción***

Describe el proceso de elaboración del producto o servicio, en el proceso intervienen factores de entrada como son los recursos, el trabajo y el capital que interactúan entre sí, para lo cual es indispensable conocer cada una de las etapas de la fabricación del producto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes (Pedraza, 2018).



**Ilustración 6-2:** Proceso de producción

Fuente: (Vargas, 2018).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

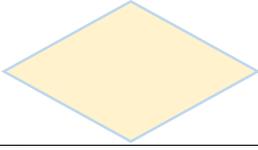
### – Diagrama de flujos

Es la estructura gráfica de los procesos que a través de una serie de pasos estructurados permiten su revisión como un todo, a demás es una de las herramientas más utilizadas y aplicadas en las empresas (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 36).

A continuación, se explica los símbolos más utilizados en un diagrama de flujo según (Raffino M. E., 2019):

**Tabla 3-2:** Diagrama de flujos

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Indica el inicio y el fin de un proceso
	Línea de flujo	Muestra el orden en el que se ejecuta una operación
	Entrada / Salida	Representa la entrada de datos e impresión de datos en la salida.

	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Permite analizar la situación, con base a los valores de verdadero y falso.

**Fuente:** (Raffino M. E., 2019).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### ***Distribución de la planta***

La distribución de la planta implica un análisis de los espacios necesarios y adecuados para el almacenamiento de materiales, inventario, equipos de producción, equipos de oficina, entre otros, cuyo objetivo es que se integren todos los espacios para una mejor comunicación y que el trabajo fluya a través de la planta brindando mayor seguridad (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 37).

### ***Localización***

La localización de la empresa comprende un análisis de las diferentes alternativas para definir un lugar donde la empresa inicie con sus operaciones a un costo bajo, para lo cual la infraestructura debe ser optima en tamaño. La ubicación acertada del negocio es un punto clave al generar rentabilidad debido a la productividad y competitividad, además la elección correcta del lugar permite que se trabaje en condiciones favorables y que se cumplan con los objetivos propuestos (Pedraza, 2018, pág. 195).

#### ***2.2.2.4. Gestión de talento humano***

El objetivo de esta gestión es formar un equipo de trabajo responsable y competitivo, de tal manera que el empleado desarrolle todas sus capacidades y talento para brindar mayor productividad en la empresa, puesto que el éxito de la misma está en el personal debido a la correcta asignación de responsabilidades dentro de la empresa. (Zorita , 2015, pág. 110).

### ***Estructura organizacional***

Es la organización interna y administrativa en la cual se planifica y distribuye formalmente las funciones y responsabilidades del cargo, que consta en documentos y que está reflejado en un organigrama el nivel jerárquico en cada departamento, además es una red de comunicación entre los agentes que realizan sus actividades. (Luna, 2016).

El organigrama es un instrumento que se utiliza para definir los diferentes cargos de trabajo a ocupar en cada una de las áreas o departamentos en relación a la jerarquía administrativa de la empresa. Un organigrama debe tener los elementos necesarios para que sea fácil de entender independientemente del tipo de organigrama que sea utilizado. (Vargas, 2018).

### ***Funciones del personal***

En las funciones se describe las capacidades, el conocimiento y las destrezas de una persona calificado para el puesto de trabajo, donde la persona debe cumplir con el perfil del puesto para ocupar el cargo y desempeñarlo en el departamento. Las funciones contienen un conjunto de tareas y normas que el empleado realizara en sus actividades diarias, cumpliendo con los procedimientos y objetivos de la empresa.

### ***Proceso de contratación***

Para la selección del personal y el reclutamiento se utiliza técnicas y procedimiento para atraer y seleccionar a personas que sean potencialmente calificadas para el cargo a ocupar, para lo cual en un proceso de contratación se toma en cuenta según (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 43) lo siguiente:

- Perfil del puesto
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación

### ***Evaluación de desempeño***

La evaluación de desempeño se utiliza como un instrumento para comprobar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, para lo cual el sistema de evaluación mide cualitativamente las cualidades del empleado, es decir, el comportamiento, la personalidad y la conducta, mientras que cuantitativamente mide el rendimiento, el conocimiento, la capacidad de análisis y la contribución al logro de objetivos (Domínguez, 2019, pág. 100).

El evaluar el desempeño del personal ayuda a que el empleado mejore su desempeño en cada una

de las actividades y así obtener un buen resultado. Es recomendable que las evaluaciones de desempeño se lo realicen antes de los 60 días para verificar que su contratación fue la correcta. La evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa se lo debe hacer como mínimo una vez al año (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 44).

#### *2.2.2.5. Gestión legal*

La formalización de un negocio implica conocer aspectos y normativas legales en relación al personal, lo operativo, lo financiero, el funcionamiento y el medio ambiente puesto que al estar informados se evitará contraer multas o sanciones que perjudique la economía de la empresa (Luna, 2016, pág. 207).

#### ***Registro Único de Contribuyente***

El registro único del contribuyente (RUC) es un documento que se entrega a la persona natural o jurídica para que realice alguna actividad económica de forma permanente u ocasional por lo cual debe pagar un impuesto. El RUC está conformado por 13 dígitos en caso de personas naturales ecuatorianas o extranjeras es el número de cédula más los dígitos 001. El RUC es personal e intransferible puesto que es un documento indispensable para realizar cualquier tipo de trámite en el aspecto tributario (SRI, 2020)

#### ***Calificación artesanal***

Un artesano calificado es la persona que domina la técnica del arte u oficio puesto que tiene conocimientos teóricos y prácticos y realizan trabajos de manera independiente como son los carpinteros que realizan muebles con sus propias manos, zapateros, floristas que realizan arreglos florales, costureras, entre otros (Vieira, 2020).

La calificación artesanal es un certificado que es otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano a trabajadores autónomos que ejercen su oficio de manera legal y a los maestros de talleres, estas personas al obtener este certificado tienen ciertos beneficios (Vieira, 2020).

#### ***Permiso de funcionamiento – Patente Municipal***

La patente municipal es un documento que otorga el permiso de funcionamiento por el cual la persona natural, jurídica, nacional, extranjera o sociedades al tener un establecimiento para ejercer

su actividad económica debe pagar un impuesto anual, por tal razón el trámite respectivo debe realizarse en la municipalidad correspondiente (Cámara de Comercio Quito, 2014).

### ***Permiso de los bomberos***

El propietario del local debe acercarse a las oficinas del Cuerpo de Bomberos con los requerimientos solicitados para que se le otorgue el debido permiso el cual debe ser renovado cada año, de esta manera se garantiza que el negocio cuente con los implementos de seguridad para ejercer su actividad económica (Cuerpo de Bomberos GADM Riobamba, 2020).

#### ***2.2.2.6. Gestión financiera***

El estudio financiero determina la viabilidad económica del negocio, para lo cual se define la inversión inicial, el financiamiento, los costos, los gastos y los ingresos necesarios para que el negocio este en marcha durante el primer ciclo productivo sin inconvenientes. El aplicar los indicadores y las razones financieras ayuda a que se tomen decisiones acertadas para iniciar con el negocio o replantear las estrategias para mejorar los resultados (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 52).

### ***Inversión total***

La inversión total hace referencia a todos los gastos en los que incurra la empresa para implementar el departamento de producción con los recursos necesarios teniendo en cuenta que la inversión total es igual a la suma de activos fijos, inversión pre operativa y el capital de trabajo (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 53).

#### **– Activos fijos**

Son todos los bienes materiales necesarios para poner en marcha el negocio, por lo que se puntualiza los activos fijos para la producción, comercialización y administración del negocio, además para la maquinaria y equipo se considera la cantidad, capacidad y el tipo de tecnología necesaria para la producir una cantidad acorde a la capacidad de producción (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 35).

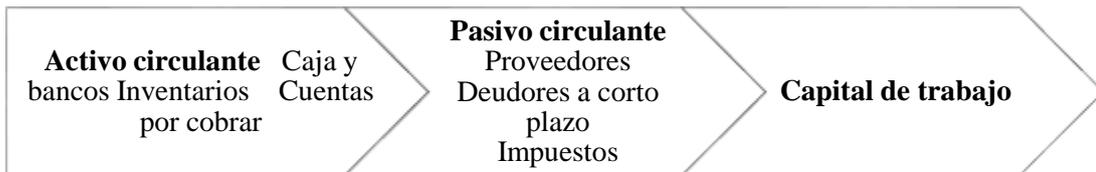
– **Inversión pre operativa**

La inversión pre operativa es aquella que genera costos de inversión que comprende la elaboración del plan del negocios, constitución legal, gastos de formalización, licencia y permisos, registro de marca, capacitación del personal, entre otros (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 53).

– **Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el resultado de la diferencia entre al activo circulante que son los recursos necesarios para que el negocio tenga un funcionamiento aceptable y el pasivo circulante puntualiza las obligaciones a corto plazo como el pago al personal, a proveedores, impuestos, entre otros (Luna, 2016, pág. 179).

Los recursos financieros que se requieren son los siguientes:



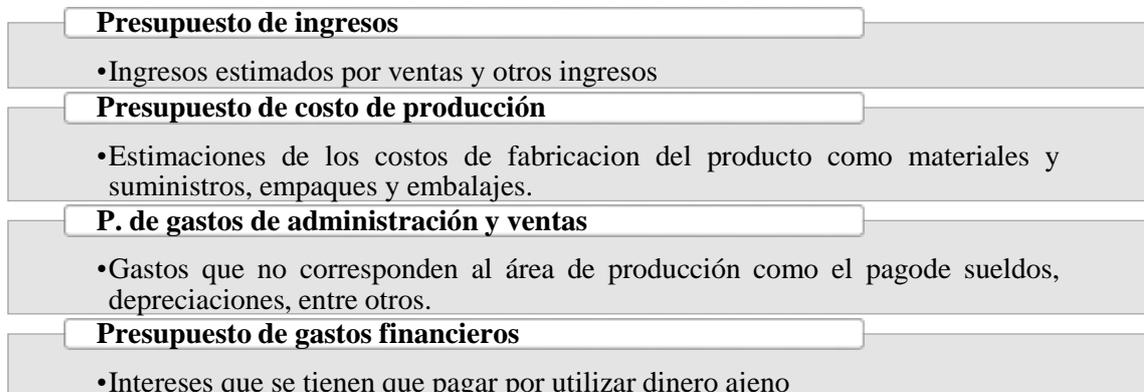
**Ilustración 7-2:** Capital de trabajo

Fuente: (Luna, 2016).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

**Elaboración de presupuestos**

Se elaboran presupuestos de ingresos, costos y gastos, que según (Pedraza, 2018, pág. 255) recomienda que se clasifique de la siguiente manera:



**Ilustración 8-2:** Clasificación de los presupuestos

Fuente: (Pedraza, 2018).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

## ***Estados financieros***

Los estados financieros también son conocidos como estados contables anuales, donde se da a conocer la situación económica y financiera de un periodo en específico. Esta información permitirá al gerente tomar decisiones adecuadas para perfeccionar la utilidad de la empresa.

### **Estado de Resultados**

El estado de resultados puntualiza los ingresos y los costos del negocio dando como resultado la utilidad o pérdida del ejercicio a un periodo de tiempo. Es recomendable que se determine los ingresos y costos de manera mensual durante el primer año debido a que en este año no se generara ganancias puesto que se estamos en un periodo de recuperación de la inversión (Laos & Navarro, 2017, pág. 51).

### **Estado de situación inicial**

El balance general es un estado financiero que informa de la situación patrimonial de la empresa a un periodo de tiempo determinado, en este estado se toma en cuenta tres elementos importantes que son los activos, pasivos y el patrimonio, puesto que refleja los valores con los que cuenta la empresa, las obligaciones con las que debe cumplir y capital que tiene para autofinanciarse (Luna, 2016, pág. 190).

## ***Evaluación financiera***

La evaluación financiera evalúa el rendimiento futuro del negocio para lo cual compara los ingresos que genera con los costos que incurre al producir el producto, además se determina los riesgos que se puede presentar durante la vida útil del proyecto. Para realizar la evaluación es indispensable el cálculo de indicadores financieros (Luna, 2016, pág. 192).

- **Valor actual neto (VAN)**

El VAN es un indicador que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos para determinar si el negocio genera ganancia luego de haberle restado la inversión inicial, si es positivo el negocio es viable, caso contrario no. Este indicador permite que se analice varias opciones de inversión (Luna, 2016, pág. 193). Para el cálculo del VAN primero se debe calcular la tasa de descuento:

Tasa de descuento = (capital propio \* tasa pasiva) + tasa activa + inflación

Formula:

$$VAN = -I + \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \frac{FC3}{(1+i)^3} + \frac{FC4}{(1+i)^4} + \frac{FCn}{(1+i)^n}$$

Donde:

VAN = valor actual neto

I = inversión inicial

FC = flujo de caja

n = número de periodos de vida del proyecto

i = tasa de recuperación atractiva

- **Tasa interna de retorno (TIR)**

La TIR es una tasa de descuento que representa el rendimiento o retorno promedio anual de la inversión, para que esta tasa sea aceptable él debe ser igual a cero, para que el valor presente de los flujos sea igual a la inversión inicial. La TIR es la tasa de descuento máxima para que el negocio sea rentable, caso contrario el beneficio será menor que la inversión (Luna, 2016, pág. 195).

Fórmula:

$$TIR = r_1 + [VPNi (r_2 + r_1)/(VPNi + VPNj) ]$$

Donde:

VPNi = valor presente neto positivo

VPNj = valor presente neto negativo

$r_1$  = tasa de descuento baja

$r_2$  = tasa de descuento alta

$(r_2 + r_1)$  = diferencia entre las tasas de descuento

- **Razón de beneficio / costo**

Es el valor equivalente de los beneficios con respecto a los costos, determinando la viabilidad del negocio.

Fórmula:

$$B/C = \frac{VP(\text{Beneficios del proyecto propuesto})}{VP(\text{Costos totales del proyecto propuesto})}$$

$$B/C = \frac{VP(B)}{I + VP(O \text{ y } M)}$$

Donde:

VP(B) = beneficio del proyecto propuesto

I = inversión inicial del proyecto

VP (O y M) = costo de operación y mantenimiento de operación

- **Periodo de recuperación de la inversión**

La PRI determina el tiempo en que se recuperara la inversión realizada a través de los flujos netos del efectivo (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 60).

Formula:

$$PRI = a + \frac{b-c}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión inicial

c = Flujo del efectivo del año anterior en el que se recupera la inversión

d = Flujo del efectivo del año en el que se recupera la inversión

- **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es donde la empresa ni gana ni pierde, es decir, que la empresa vendió lo necesario para cubrir los costos variables y fijos en un periodo determinado de tiempo. Si el resultado es mayor al punto de equilibrio se genera utilidades, lo opuesto, si el resultado es menor porque incurriríamos en pérdidas. En el análisis del punto de equilibrio se indaga disminuir con los costos fijos o sustituirlos por costos variables (Laos & Navarro, 2017, pág. 52).

### *Análisis de la rentabilidad*

La rentabilidad es un indicador que mide el retorno de la inversión realizada en un periodo de tiempo, es decir, es un porcentaje de ganancia o pérdida que se obtendrá en un plazo de un mes o un año. La rentabilidad es igual a la utilidad líquida dividida para la inversión inicial o total. Al analizar la rentabilidad constatamos cual es el costo de oportunidad de la inversión para la correcta toma de decisiones (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 60).

**Tabla 4-2:** Razón de rentabilidad

<b>Razón</b>	<b>Fórmulas</b>
<b>Razones de rentabilidad</b> <b>Rendimiento que genera las utilidades del negocio. Mide la eficiencia del negocio al generar utilidades.</b>	Margen de utilidades brutas = $\frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$
	M. de utilidades netas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
	Rendimiento sobre activos = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$

Fuente: (Luna, 2016).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

## CAPÍTULO II

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la investigación

##### 3.1.1. *Enfoque cualitativo*

Para el autor (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017, pág. 6) menciona que la investigación cualitativa se orienta en la recolección de datos ya sean primarios o secundarios para poder examinarlos los diferentes actores sociales y se indaga alcanzar el significado de un fenómeno determinado.

En la presente investigación el proceso para la realización de un plan de negocios comprende de una revisión bibliográfica relacionadas con el tema siendo estas guía para conocer la forma de aplicar el plan d negocios en la empresa y plasmar conclusiones y recomendaciones, para que mejores los procesos y al toma de decisiones para incrementar la rentabilidad.

##### 3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

El enfoque cuantitativo se efectúa la recolección y estudio de datos numéricos obtenidos mediante el uso de una encuesta para analizar de forma estadística sobre todo cuando se trata de información de las variables (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017, pág. 8).

El enfoque al ser cuantitativo se lo utilizara para realizar el análisis de mercado con respecto a la demanda, oferta y precios, también para la gestión financiera en el que evalúa la parte económica y financiera de la empresa.

#### 3.2. Nivel de investigación

##### 3.2.1. *Investigación exploratoria*

El nivel exploratorio permite resolver problemas prácticos-concretos, dentro de una investigación por lo que se verifica problemas a profundidad para luego ser analizados para brindar resultados oportunos (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017, pág. 91).

Para el desarrollo del plan de negocios se enfoca en conocer las formas directas de cada una de las actividades que se llevan a cabo la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" para poder dar solución a los problemas que presentan actualmente

### **3.2.2. Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se encarga de precisar las características, situación y contexto de la población a la que se estudia y poder describir las tendencias de un grupo en específico (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017, pág. 92).

La presente investigación se centra en brindar ayuda de comercialización a la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" y establecer características y dimensiones del mercado por medio de la observación, también comprendemos los gustos, preferencias y tendencias de la población al momento de adquirir el pan.

### **3.3. Diseño de investigación**

#### **3.3.1. Investigación no experimental**

Para el autor (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017, pág. 129) la investigación no experimental indica hallar las causas de un fenómeno al que se va a estudiar y las variables que poseer la relación de causa efecto sin utilizar reactivos químicos.

En la presente investigación para el plan de negocios se realizará una investigación no experimental puesto que se experimenta con datos cualitativos y cuantitativos que son resultados de los hallazgos que se han encontrado a lo largo de su estudio sin ser aplicados ninguna clase de reactivos químicos, o de laboratorio.

### **3.4. Tipo de estudio**

#### **3.4.1. Investigación bibliográfica-documental**

Según el autor (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017) menciona que la investigación bibliográfica considerando que proporciona el conocimiento y la teoría de distintas fuentes bibliográficas para llevar a cabo una investigación de una forma sistemática y aplicando técnicas para obtener la información deseada.

Para el desarrollo del plan de negocios de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" se ocupará la investigación bibliográfica mediante la aplicación de libros folletos revistas internet para poder construir como guía con el propósito de desarrollar estrategias.

#### **3.4.2. Investigación de campo (2022).**

La investigación de campo (2022). (2022). extraer datos e información directamente de la población de estudio aplicando técnica de investigación como son encuestas y entrevistas para la recolección de datos, en el que se manipula una variable externa que no es verificada por lo que es necesario conocer la causa de esa situación de la sociedad (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017).

Para el presente desarrollo del plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" se considera oportuno ejecutar un estudio al mercado como objetivo primordial para lo cual se desarrollará una encuesta y entrevista que brinda datos importantes para conocer problemas de la situación real de la empresa.

#### **3.4.3. Investigación descriptiva**

Según (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017) menciona que la investigación descriptiva es un estudio que consiste en determinar, tendencias y costumbres de los gustos, preferencias de las personas al realizar alguna actividad describiendo un comportamiento sin que se influya sobre él.

Para la presente investigación se considera la investigación descriptiva quien ayudara a realizar el análisis de los datos obtenidos acerca del mercado y sus problemas del entorno para dar una posible solución mediante el plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN".

#### **3.4.4. Investigación explicativa**

La investigación explicativa investiga un fenómeno para facilitar mayor información, causal en la que se describe o acerca a un problema para encontrar las posibles causas (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017).

El desarrollo del plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" será estructurado para que fue credo y cuáles son los beneficios en el mercado, evidenciando aspectos relevantes de la realidad de como poder comercializar el producto de forma eficiente.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

Según (Arias, 2006) indica que la población es un conjunto finito o infinito de individuos no necesariamente humanos, de los cuales se sirve el investigador para un estudio determinado quienes deberán tener características similares, la población se debe delimitar de forma clara y precisa.

La cadena de panaderías "LEFSKI PAN", de la ciudad de Riobamba, se realizará una entrevista al gerente general a señor Raúl Vinicio Pomaquero Quitio, mientras que una encuesta a los 8 colaboradores y para la presente investigación también se considera a la población del cantón Riobamba que cumple los siguientes parámetros:

- **Elemento y unidad de muestreo.** - Personas de ambos géneros, cuyas edades estén comprendidas entre 30 y 59 años de edad.
- **Extensión:** Para la muestra nos orientamos en los factores geolocalizaciones en donde se ha determinado al cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo específicamente a la población económicamente activa tanto hombres como mujeres, en donde se ha tomado en cuenta las edades de los consumidores que comprenden de 25 a 59 años de edad.

**Tabla 5-3:** Población urbana del cantón de Riobamba

	<b>De 25 a 29 años</b>	<b>De 30 a 34 años</b>	<b>De 35 a 39 años</b>	<b>De 40 a 44 años</b>	<b>De 45 a 49 años</b>	<b>De 50 a 54 años</b>	<b>De 55 a 59 años</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Urbano</b>	13.020	10.622	9.681	8.796	8.166	6.582	5.633	
<b>Total</b>	<b>13.020</b>	<b>10.622</b>	<b>9.681</b>	<b>8.796</b>	<b>8.166</b>	<b>6.582</b>	<b>5.633</b>	<b>62.500</b>

Fuente: CENSO 2010.

#### 3.5.2. Muestra

“La muestra consiste en extraer una parte de la población y universo, de tal forma, que todas las muestras posibles de tamaño tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas, con un grado mínimo de error” (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017, pág. 149).

El tamaño de la muestra se determina para obtener una estimación apropiada acerca de la población. Se la calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Donde**

- n    Tamaño de la muestra.
- Z    Nivel de confiabilidad 95%       $0.95 / 2 = 0.4750$        $Z = 1.96$
- P    Probabilidad de ocurrencia 0.5
- Q    Probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0.5 = 0.5$
- N    Población= 62.500 habitantes
- e    Error de muestreo 0.05 (5%)

Efectuando el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)62.500}{(1.96)^2(0.5)(0.5)+62.500(0.05)^2}$$

n= 381,81

Para la muestra se considera ejecutar 382 encuestas a los habitantes del cantón

**3.6. Métodos, técnicas e instrumentos**

**3.6.1. Métodos**

*3.6.1.1. Método analítico-sintético*

El autor (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017), menciona que el método analítico- sintético es aquel que “consiste en la separación de un universo, desglosando en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos estos análisis es la observación de un efecto en individual.”

Para la presente investigación se considera importante analizará la situación actual de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN", como se comporta el mercado, se analizará los datos obtenidos en la investigación para contrastar con las necesidades de los posibles consumidores y de esta forma poder analizar la situación económica financiera de la institución arrojando datos que favorezca a la empresa.

### 3.6.1.2. *Método inductivo-deductivo*

Según (Hernández , Fernández , & Baptista, 2017), menciona que el método inductivo-deductivo, “se compone de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos.”

La ejecución del plan de negocios para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN" comprenderá de una recolección y analizarán de los datos obtenidos de las encuestas para establecer los lineamientos a seguir para el desarrollo de la investigación. La segunda consiste en procesar esta información y construir el cuerpo teórico relacionado con el tema de investigación como es gestión estratégica, gestión de marketing, gestión operativa, gestión de talento humano, gestión legal y gestión financiera.

### 3.6.2. *Técnicas*

#### 3.6.2.1. *Entrevista*

La entrevista es un conversatorio entre dos o más personas donde el entrevistador quien es la persona que realiza las preguntas y el entrevistado quien se encarga de dar respuesta a las mismas, con el objeto de recopilar información (Lebet, 2018, pág. 1).

Para el desarrollo de la investigación la técnica de la entrevista está dirigida hacia el dueño propietario de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN", con el objetivo de recopilar información de la empresa y los productos que ofrece a los clientes actualmente donde se aplicaran preguntas de tipo abiertas para que la persona describa de manera detallada los hechos o situaciones.

#### 3.6.2.2. *Encuesta*

La encuesta está dirigida a una muestra representativa de la población, con el objetivo de recopilar información acerca de la opinión, los gustos y las preferencias de un producto o servicio a través de un cuestionario (Lebet, 2018, pág. 3).

La encuesta para el desarrollo del plan de negocios se realizará a toda la población económicamente activa de la zona urbana del cantón Riobamba, a personas que se encuentran en el rango de edad de 25 a 59 años de edad, con el fin de conocer las opiniones, los gustos, las actitudes y los comportamientos que son motivo de la investigación.

### 3.6.2.3. *Observación directa*

La observación es una técnica en el que se analiza lo está haciendo, como se está haciendo, quien lo realiza, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace con el fin de responder a cada una de las interrogantes. (Lebet, 2018, pág. 2).

Para la presente investigación se considera la observación directa se determinará los problemas existentes en la organización y las fortalezas que posee, para poder examinarlos y tomar decisiones.

### 3.6.3. *Instrumentos*

#### 3.6.3.1. *Cuestionario*

El cuestionario de la entrevista es un conjunto de preguntas abiertas o cerradas que extrae la información que se requiere, para lo cual las preguntas deben ser diseñadas cuidadosamente para una mayor eficacia y efectividad. Para la investigación se aplicó el cuestionario abierto ya que permite conocer las opiniones, experiencias y razones generales de sus ideas (Lebet, 2018, pág. 4).

Para desarrollar el plan de negocios la aplicación del cuestionario de la encuesta debe realizarse de manera planificada y estructurada tomando en cuenta el objetivo de recolectar información relevante, y analizar los datos para ser interpretados mediante datos estadísticos para lo cual se formulará preguntas de tipo cerradas para la encuesta y la entrevista preguntas

#### 3.6.3.2. *Guía de observación*

La guía de observación permite que la investigación se lleve de forma satisfactoria donde se conozca la raíz del problema para plantear soluciones.

Para el desarrollo de la presente investigación se considera una guía de observación donde se detecta información relevante para el análisis del mismo para el proceso de observación se determina lo que se va a observar, el tiempo que se va a tomar, la autorización para dicha actividad y dar una breve explicación de lo que se va a realizar a la persona que va a ser observada.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Encuesta dirigida a los habitantes

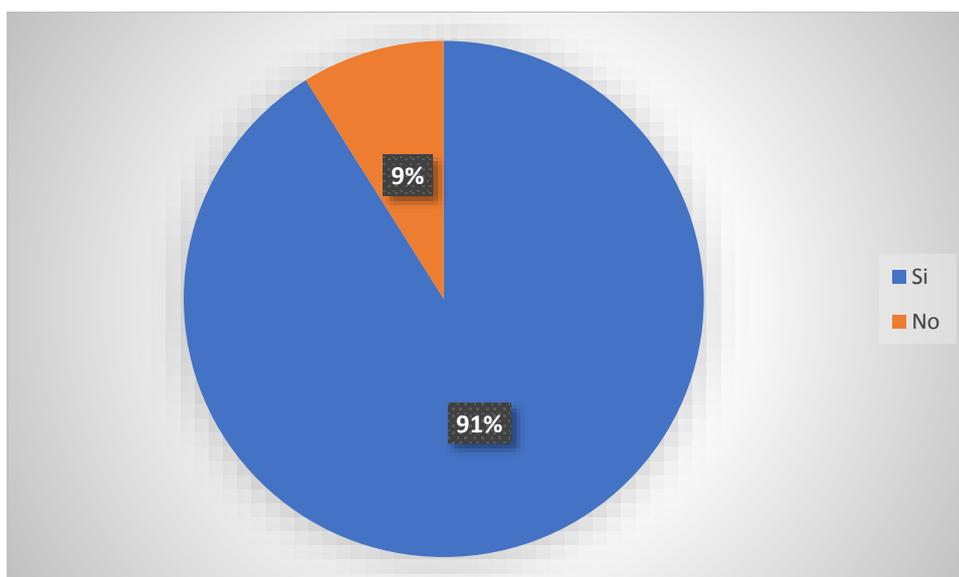
##### 1. Usted consume pan

**Tabla 6-4:** Consumo de pan

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	348	91%
No	34	9%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 9-4:** Consumo de pan

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

#### Análisis e interpretación

De los habitantes encuestados menciona que el 91% consume pan mientras que el 9% no consume. Dentro de la ciudad de Riobamba el sector urbano en gran parte consume pan por ser parte de la mesa de los hogares y las personas que no consumen es por el motivo de prohibiciones médicas o por causas personales.

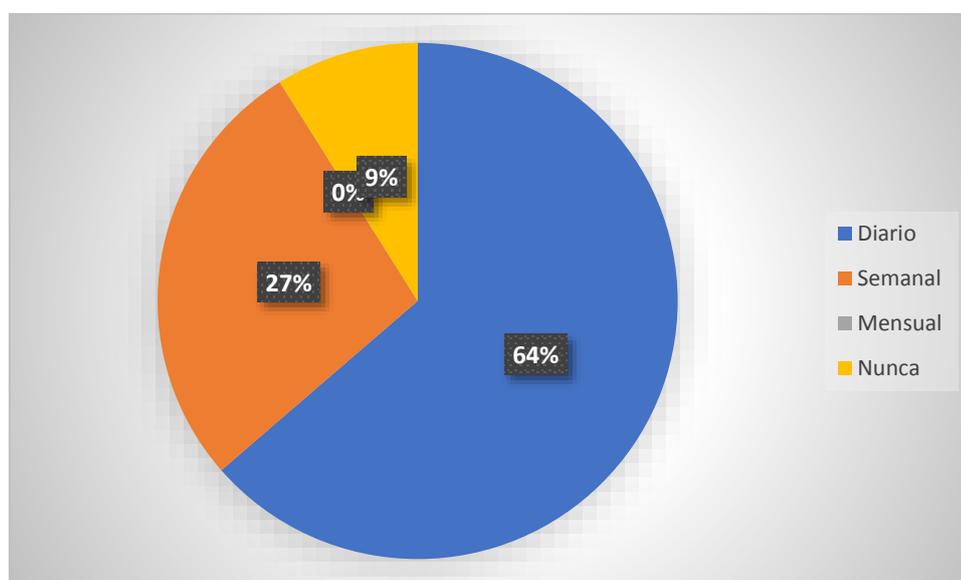
## 2. Con que frecuencia consume pan

**Tabla 7-4:** Frecuencia de consumo

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Diario	243	64%
Semanal	105	27%
Mensual	0	0%
Nunca	34	9%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 10-4:** Frecuencia de consumo

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De las personas encuestadas se evidencia que el consumo de pan es Diario 64%, Semanal 27% y Nunca 9%. Dentro del consumo de pan la mayor parte de personas consumen a diario por ser un producto de consumo masivo y se puede acompañar con distintos productos para degustar, pero se evidencia que el consumo es semanal porque existe productos que le sustituyen y lo tomas como un aperitivo ocasional.

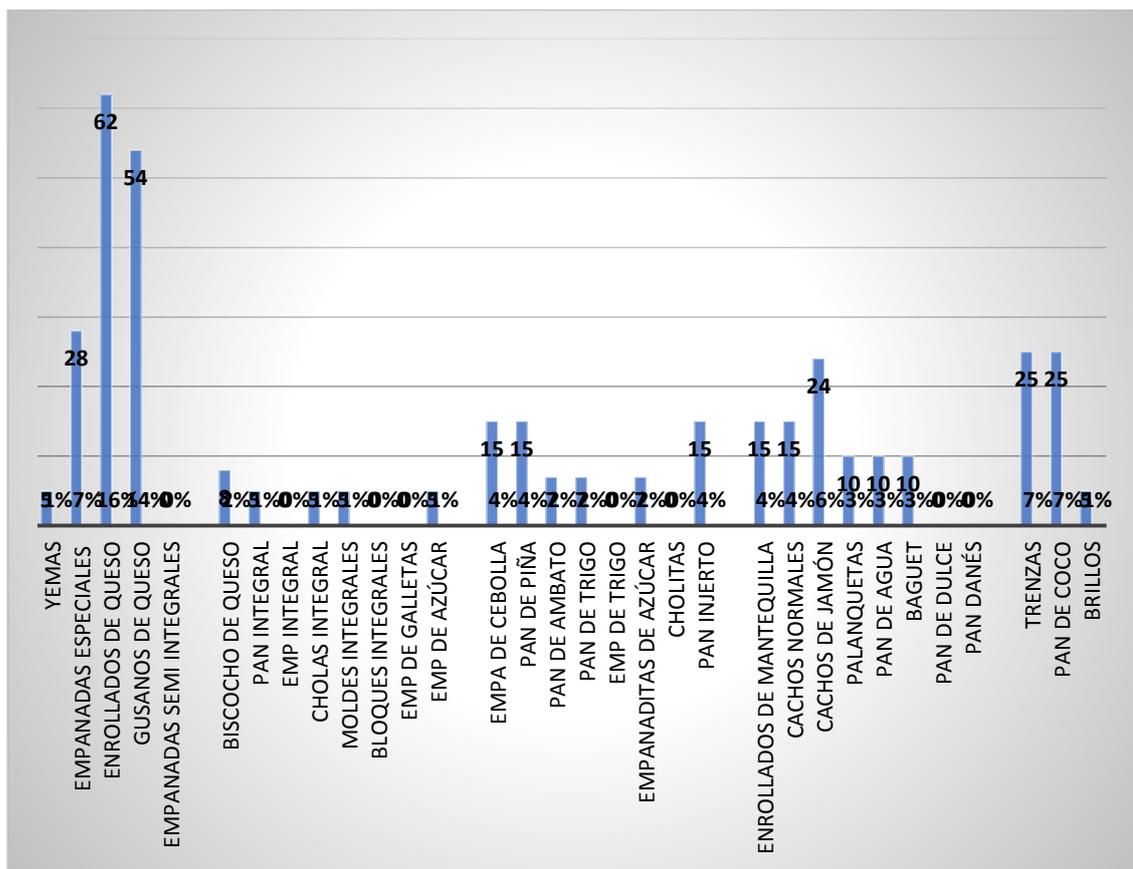
3. Del siguiente listado, cual es el que más consume para degustar con su familia

**Tabla 8-4:** Nivel de pan mas consumido

<b>Detalle</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>Valor relativo</b>
Yemas	5	1%
Empanadas especiales	28	7%
Enrollados de queso	62	16%
Gusanos de queso	54	14%
Empanadas semi integrales	0	0%
Biscocho de queso	8	2%
Pan integral	5	1%
Emp integral	0	0%
Cholas integral	5	1%
Moldes integrales	5	1%
Bloques integrales	0	0%
Emp de galletas	0	0%
Emp de azúcar	5	1%
Empa de cebolla	15	4%
Pan de piña	15	4%
Pan de Ambato	7	2%
Pan de trigo	7	2%
Emp de trigo	0	0%
Empanaditas de azúcar	7	2%
Cholitas	0	0%
Pan injerto	15	4%
Enrollados de mantequilla	15	4%
Cachos normales	15	4%
Cachos de jamón	24	6%
Palanquetas	10	3%
Pan de agua	10	3%
Baguet	10	3%
Pan de dulce	0	0%
Pan Danés	0	0%
Trenzas	25	7%
Pan de coco	25	7%
Brillos	5	1%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo a los habitantes (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 11-4:** Nivel de pan mas consumido

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De los habitantes encuestados se evidencio que los panes con mayor consumo son Enrollados de queso 16%, Gusanos de queso 14% al igual que los demás panes que son considerados de bajo consumo. Dentro de la panadería los panes más adquiridos son los enrolladlos y gusanos que contiene que esto depende del gusto del cliente y la forma de consumo que cumple con las expectativas del cliente existe panes que consumen muy poco por el motivo que los precios son altos otros por no ser tan agradable en el deleite de las mesas del consumidor.

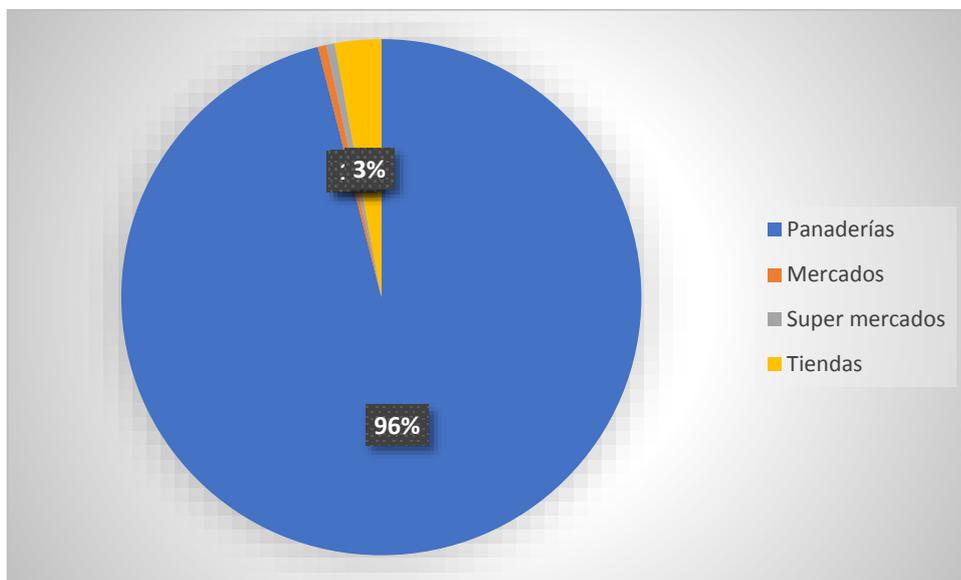
#### 4. En qué lugar usted adquiere el pan

**Tabla 9-4:** Lugar de compra de pan

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Panaderías	367	96%
Mercados	2	1%
Super mercados	2	1%
Tiendas	11	3%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 12-4:** Lugar de compra de pan

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

#### Análisis e interpretación

Al realizar a la encuesta de evidencia que los lugares de compra de pan por parte de los habitantes es Panaderías 96%, Tiendas 3%, Mercados 1% y Super mercados 1%. Los lugares donde cada habitante de la ciudad de Riobamba consume pan es directamente en las panaderías existentes porque dentro de ello el pan es fresco y se puede elegir de acorde a la economía del cliente o el gusto de consumo.

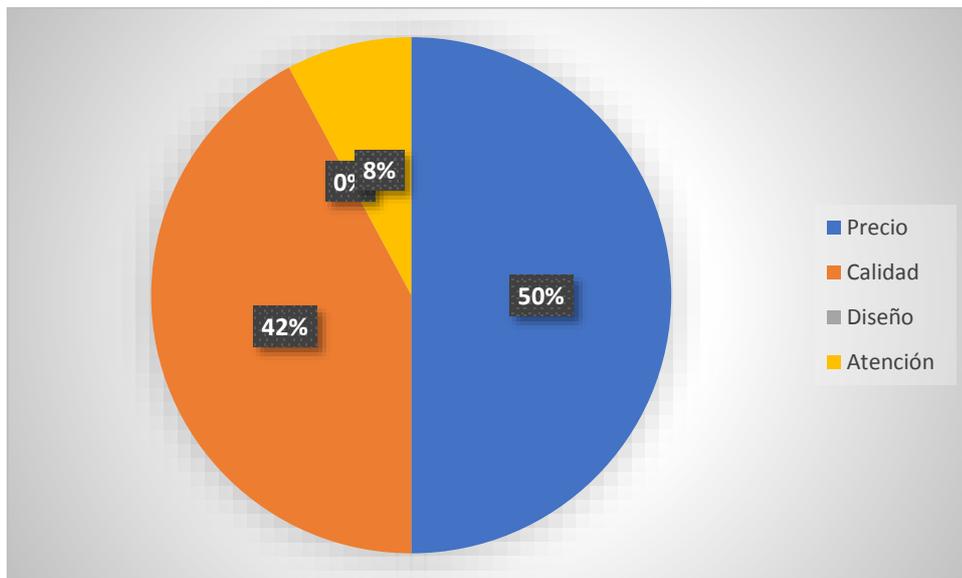
## 5. Cuáles son las características más importantes al momento de realizar la compra

**Tabla 10-4:** Características de compras

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Precio	199	50%
Calidad	168	42%
Diseño	0	0%
Atención	31	8%
<b>Total</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 13-4:** Características de compras

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

El consumo de pan tiene varias características de consumo que dependen del cliente y estas dependen del precio (50%), la calidad (42%) y la atención (8%). Los habitantes al momento de comprar el pan se evidencian que el precio es el factor más importante considerando que la economía del país no es la adecuada por el incremento de la materia prima pero también influye la calidad que debe tener el producto.

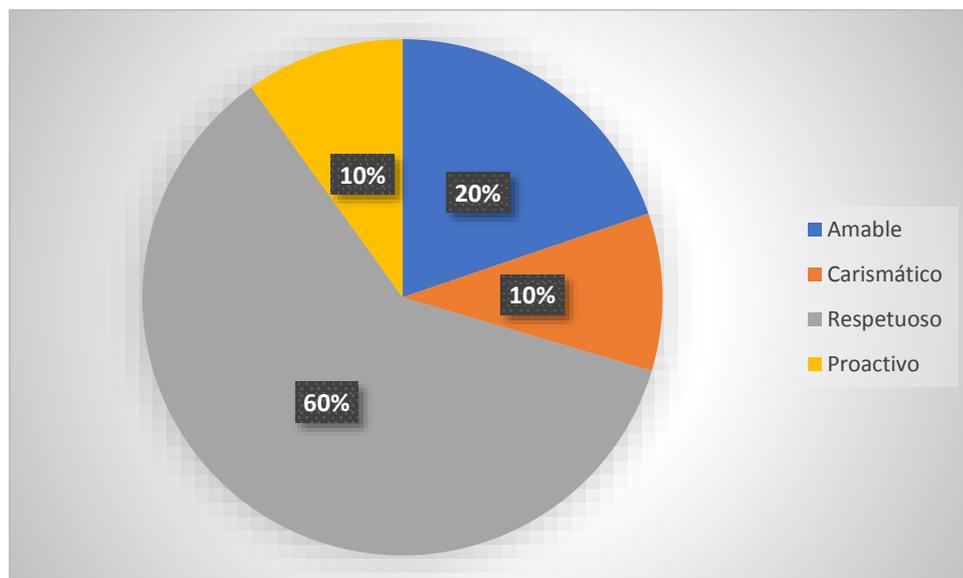
## 6. ¿Al realizar su compra como le gustaría que le atienda el vendedor?

**Tabla 11-4:** Nivel de atención por parte del vendedor

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Amable	76	20%
Carismático	38	10%
Respetuoso	233	61%
Proactivo	38	10%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 14-4:** Nivel de atención por parte del vendedor

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De las personas encuestadas se evidencia que la persona que atiende al cliente debe ser Respetuoso 61%, Amable 20%, Carismático 10% y Proactivo 10%. Dentro de la venta toda persona encargada debe ser de principio y valores siempre considerando el respeto al cliente y por ende ser una persona que pueda cumplir las expectativas de ser amables donde el cliente pueda regresar con frecuencia por la cordialidad que le brinda al momento de la compra.

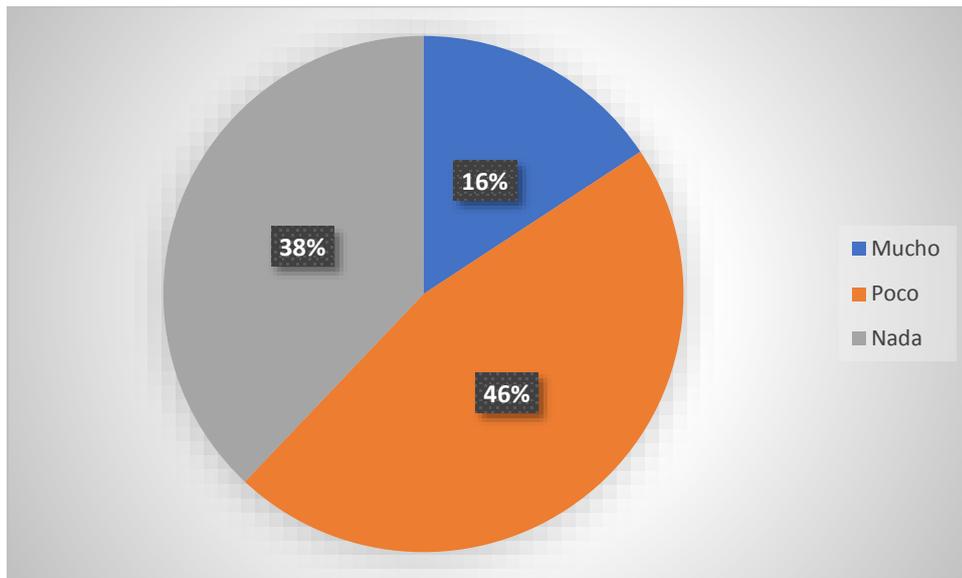
## 7. Usted conoce la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” en la ciudad de Riobamba

**Tabla 12-4:** Conocimiento de la cadena de panaderías

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Mucho	60	16%
Poco	177	46%
Nada	145	38%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 15-4:** Conocimiento de la cadena de panaderías

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

El 46% de los encuestados conoce la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” en la ciudad de Riobamba, poco 46% Nada 38% y Mucho 16%. De las personas encuestadas se evidenció que pocos conocen de la existencia de la panadería lo cual es un factor negativo porque esta no ha desarrollado estrategias publicitarias para incrementar el nivel de compra y de esta forma poder liderar en las panaderías existentes considerando que la competencia es elevada.

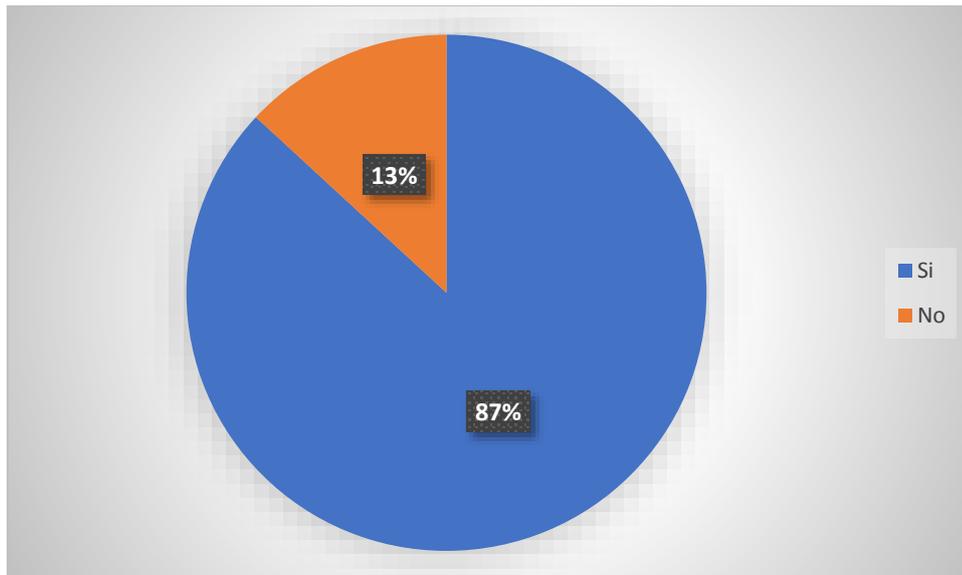
## 8. Consumiría usted pan de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”

**Tabla 13-4:** Consumo de la cadena de panaderías

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	332	87%
No	50	13%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 16-4:** Consumo de la cadena de panaderías

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

Los habitantes encuestados mencionan que el 87% consumen pan de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” mientras que el 13% no consume. El consumo de pan dentro de la panadería es alto por tener un producto de calidad que cumple las expectativas del cliente y la gran variedad demuestra el gusto y preferencia del cliente.

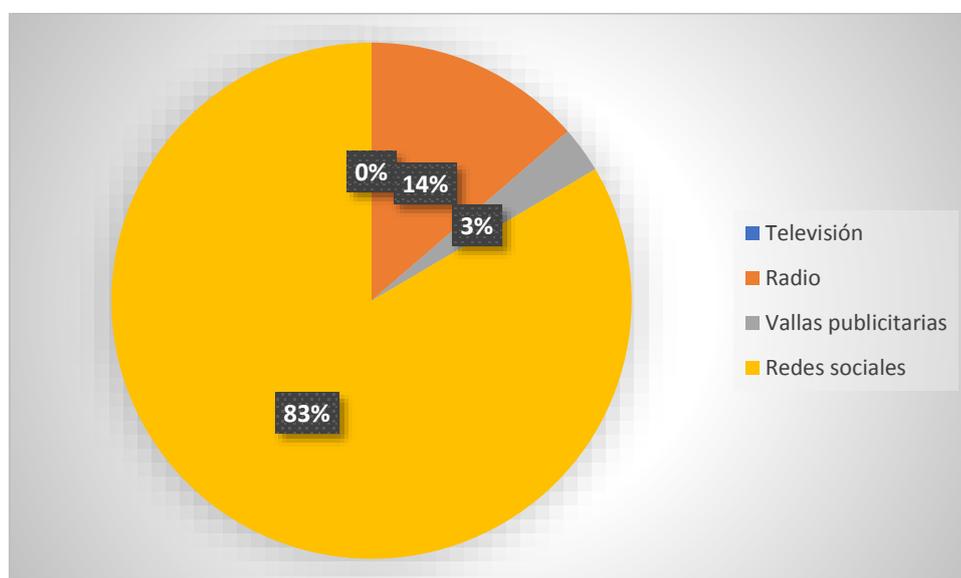
## 9. A través de que medio de publicidad, conoce usted la cadena de la panadería “LEFSKI PAN”

**Tabla 14-4:** Medios de comunicación

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Televisión	0	0%
Radio	52	14%
Vallas publicitarias	11	3%
Redes sociales	319	84%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 17-4:** Medios de comunicación

Fuente: Investigación de campo a los habitantes (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### **Análisis e interpretación**

De los habitantes encuestados se evidenció que los medios de publicidad donde escucharon de la existencia de la panadería es Redes sociales 84%, Radio 14% Vallas publicitarias 3%. Los medios publicitarios que están de auge son la red social donde se puede evidenciar varios anuncios publicitarios los que llaman la atención y por este medio la panadería fomenta sus productos al público.

## 4.2. Encuesta dirigida a los colaboradores

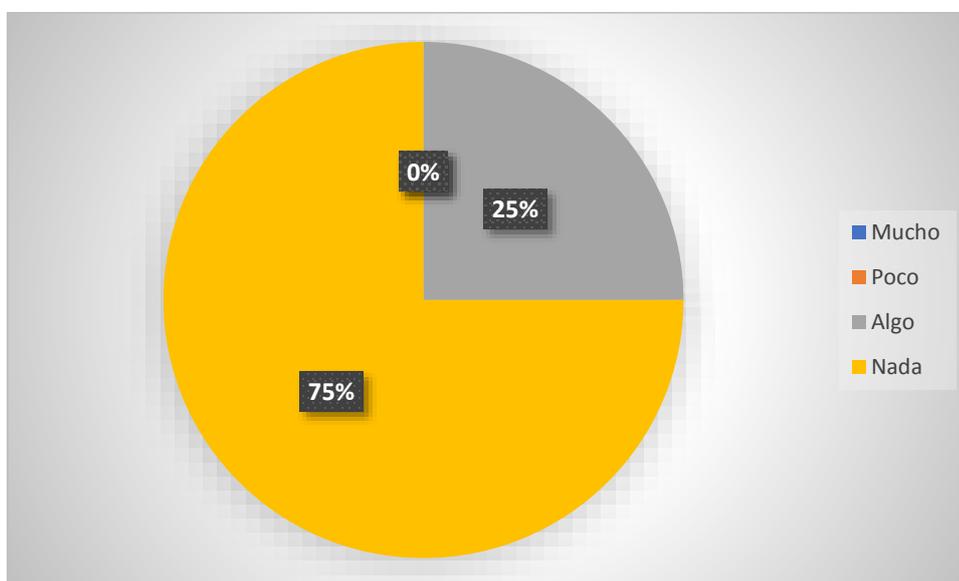
### 1. Cuanto conoce usted de la misión visión y valores de la empresa

**Tabla 15-4:** Conocimiento de la misión, visión valores de la empresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Mucho	0	0%
Poco	0	0%
Algo	2	25%
Nada	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 18-4:** Conocimiento de la misión, visión valores de la empresa

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestado se evidencia que el 25% algo conocen de la misión, visión, valores y Nada 75%. se puede evidenciar que dentro de la panadería no existe una filosofía corporativa definida y plasmada en sus colaboradores por lo tanto desconoce que quieren lograr a corto media y largo plazo.

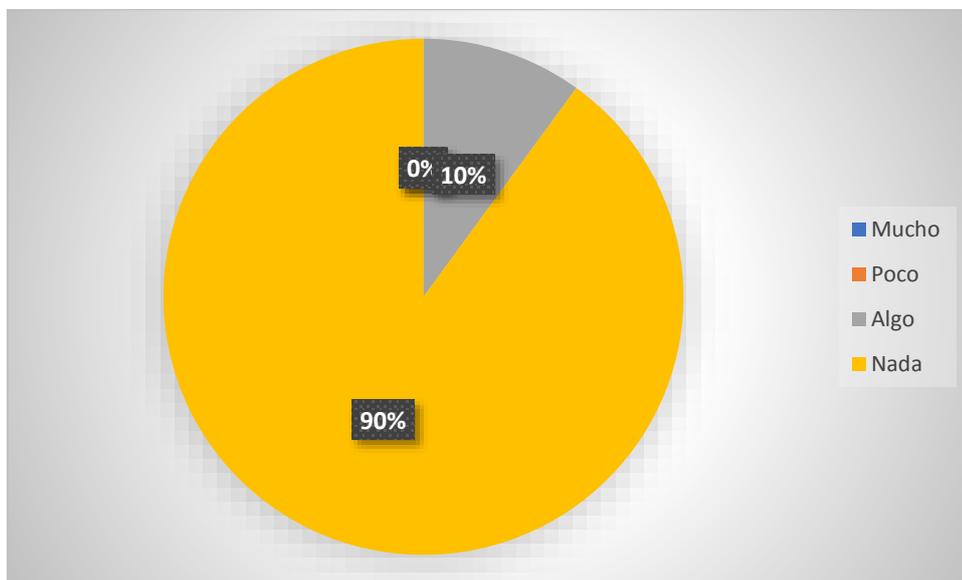
**2. Conoce usted si la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” tiene un manual de funciones estructurado con sus debidas funciones**

**Tabla 16-4:** Conocimientos del manual de funciones

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Mucho	0	0%
Poco	0	0%
Algo	1	10%
Nada	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 19-4:** Conocimientos del manual de funciones

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

**Análisis e interpretación**

Los colaboradores mencionan que dentro de la panadería no conocen de la existencia de un manual de funciones en un 90% y Algo 10%. Dentro de la empresa no existe un manual de funciones donde detalle las funciones de cada colaboradora porque dentro de la institución por no tener este documento detallado existe duplicidad de funciones.

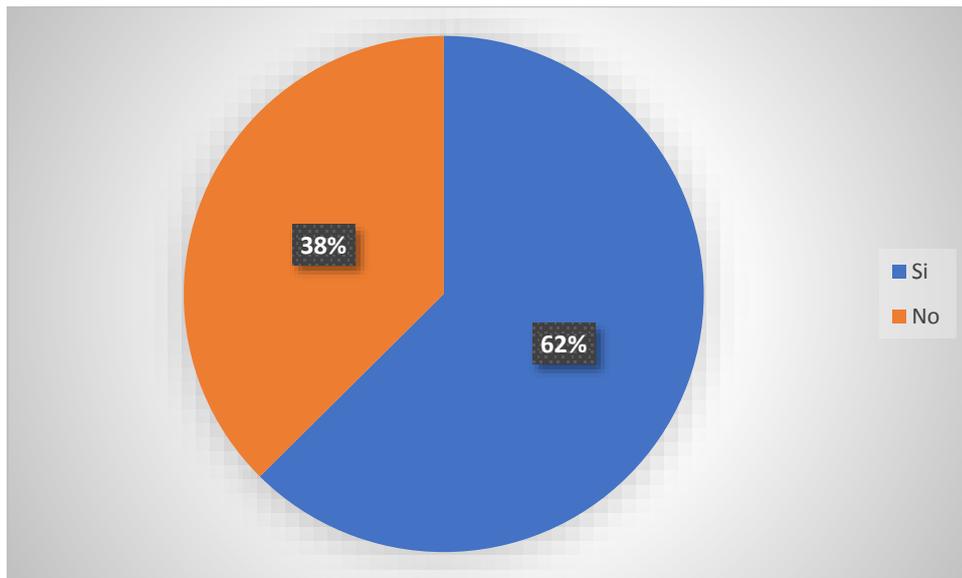
### 3. Usted como colaborador conoce si el nivel de ventas es bueno dentro de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”

**Tabla 17-4:** Nivel de ventas

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	5	63%
No	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 20-4:** Nivel de ventas

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De la opinión de los colaboradores se evidencia que el nivel de ventas dentro de la panadería Si es bueno menciona el 63% y No 38%. Los colaboradores mencionan que la panadería tiene un volumen de venta aceptable del cual se considera que es reconocida o recomendada y se mantiene en el mercado, pero si debe mejorar algunas falencias existentes.

4. Que le parece a usted las estrategias de venta por parte de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” son adecuadas para captar nuevos clientes

Tabla 18-4: Estrategias de ventas

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy Bueno	0	0%
Buenas	2	25%
Regulares	6	75%
Malas	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

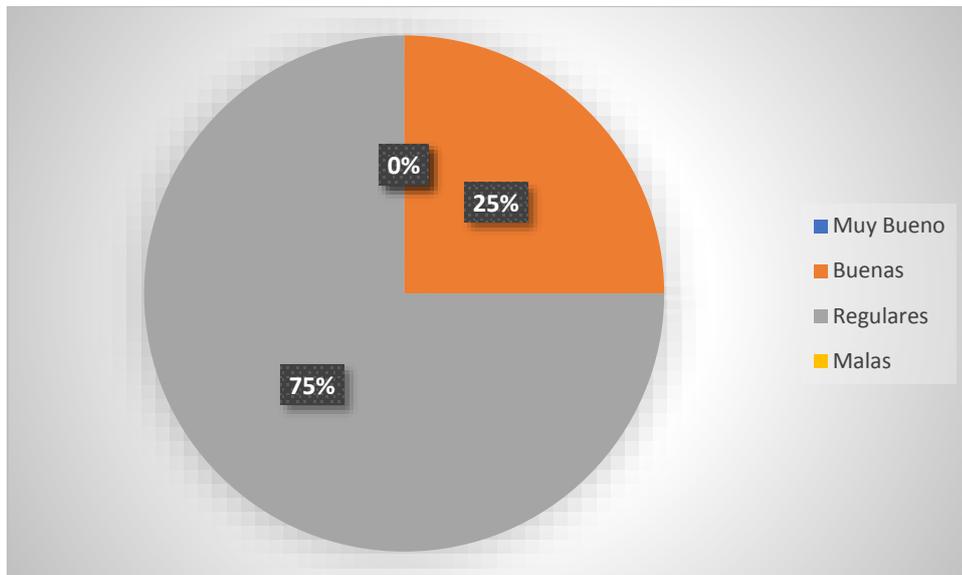


Ilustración 21-4: Estrategias de ventas

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados se evidencia que el 75% considera que las estrategias que tiene la panadería son regulares, mientras que el 25% las considera buenas. Se puede apreciar que dentro de la panadería las estrategias actuales no son las adecuadas porque en varias ocasiones no resultan idóneas y pueden causar problemas institucionales.

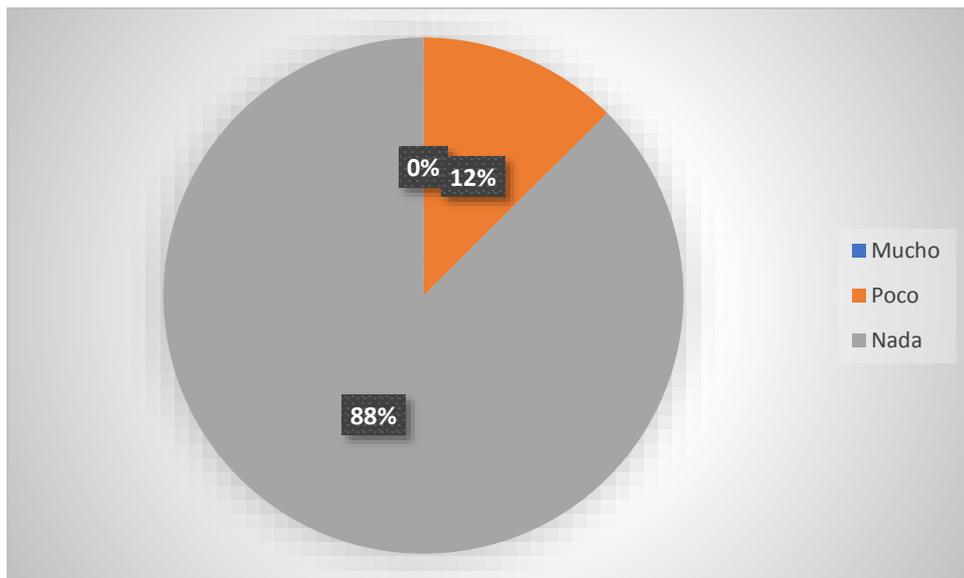
## 5. Usted como colaborador es partícipe de la toma de decisiones empresariales

**Tabla 19-4:** Participe de la toma de decisiones por los colaboradores

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Mucho	0	0%
Poco	1	13%
Nada	7	88%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 22-4:** Participe de la toma de decisiones por los colaboradores

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

Los colaboradores encuestados mencionan que el 88% no he participe de la toma de decisiones mientras que el 12 % es poco. La toma dediciones es más por parte del gerente los colaboradores solo desarrollan su trabajo en varias ocasiones se plantea alguna estrategia o solución, pero no es considerado por el dueño de la panadería.

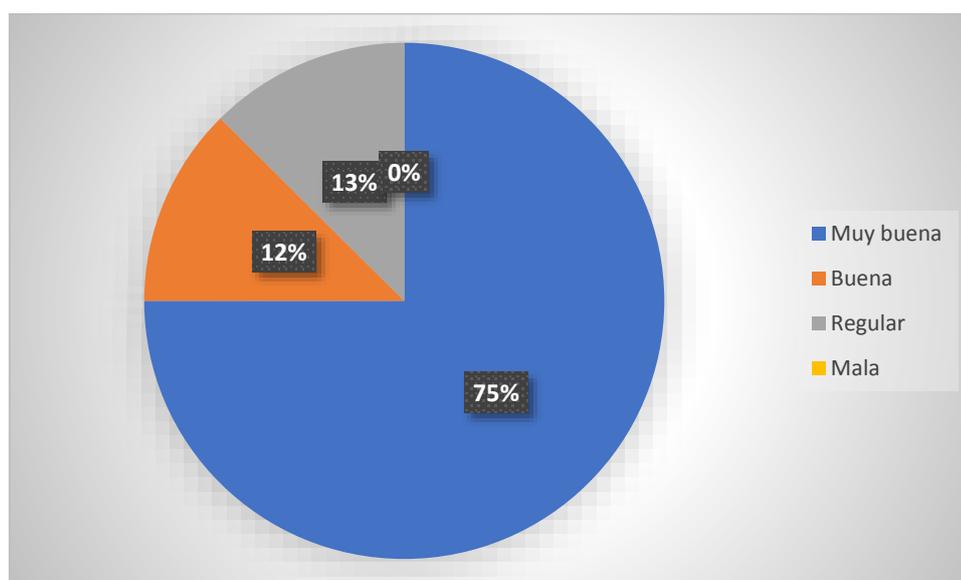
## 6. Cual es a la relación que usted mantiene con sus compañeros de trabajo

**Tabla 20-4:** Relación laboral entre compañeros

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy buena	6	75%
Buena	1	13%
Regular	1	13%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 23-4:** Relación laboral entre compañeros

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De las personas encuestadas se evidencia que a la relación que mantiene entre ellos son Muy buena 75%, Buena 13% y Regular 13%. De las personas encuestadas se evidencia que la relación entre compañeros de trabajo es muy buen debido que no existe conflicto para desarrollar sus actividades pro ser buenos compañeros que se solidarizan con los demás.

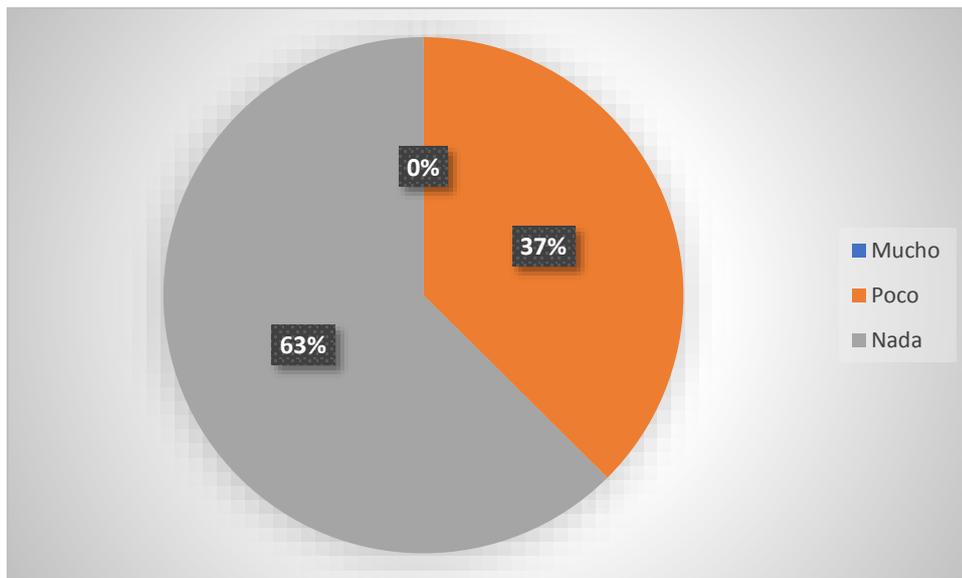
## 7. La cadena de panaderías “LEFSKI PAN” brinda capacitaciones a sus colaboradores

**Tabla 21-4:** Capacitaciones a los colaboradores

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Mucho	0	0%
Poco	3	38%
Nada	5	63%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 24-4:** Capacitaciones a los colaboradores

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados menciona el 63% que no existe capacitaciones mientras que Poco el 38%. Dentro de la empresa no se aplica capacitaciones por terceras personas o profesionales debido a que solo se brinda información o se les da claras básicas del funcionamiento de maquinaria o el proceso de producción cuando existe algo nuevo.

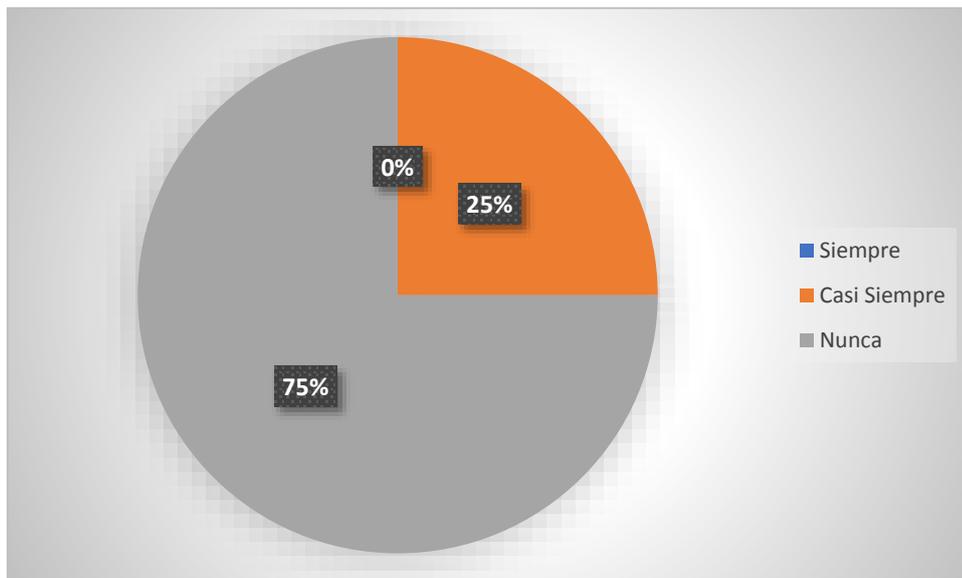
## 8. Dentro de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” aplican evaluación de desempeño para sus colaboradores

**Tabla 22-4:** Evaluación de desempeño al colaboradores

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	25%
Nunca	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 25-4:** Evaluación de desempeño al colaboradores

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

El 75% de los encuestado menciona que dentro de la panadería no existe evaluación de funciones mientras que el 255 dice casi siempre. Dentro de la panadería no aplican evaluación de desempeño con ninguna herramienta administrativa solo se evalúa como realiza su trabajo para poder corregir o poder en varios d ellos casos sancionar al colaborador por la infracción cometida.

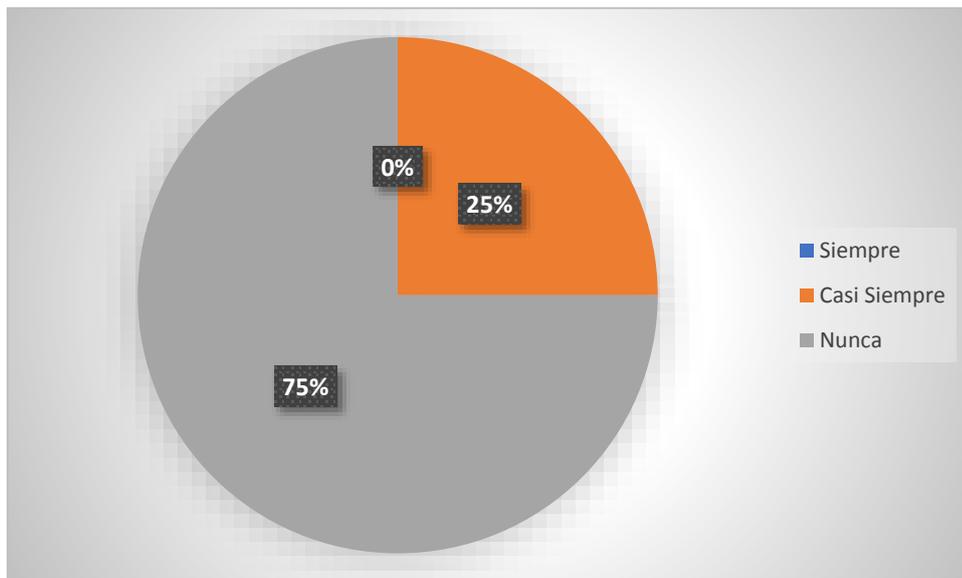
## 9. Usted recibe bonificaciones por parte de la alta gerencia por el desempeño en sus actividades

**Tabla 23-4:** Bonificaciones por el buen desempeño

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	25%
Nunca	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 26-4:** Bonificaciones por el buen desempeño

Fuente: Investigación de campo a los colaboradores de la empresa (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis e interpretación

El 75% de los colaboradores manifiestan que no reciben bonificaciones por parte de las autoridades de la empresa por su desempeño mientras que el 25% menciona que en ocasiones. Dentro de la panadería no se aplica bonificación por ser una empresa pequeña no tiene muchos ingresos, pero los incentivos en fechas especiales se desarrolla actividades para que el colaborar se sienta a gusto.

### **4.3. Formato de entrevista**

Lea cuidadosamente cada pregunta y mencione su punto de vista.

#### **1.Cuál es el principal problema administrativo y financiero que presenta la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”**

Los principales problemas que se presentan en la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” a administración y los trabajadores por no ser puntuales al momento de ingresar a la institución o el retraso de la producción

#### **2. Cuáles son las estrategias que maneja para enfrentar la economía actual dentro de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”**

Las estrategias que se consideran es subir los precios de los productos considerando que a la materia prima esta incrementado por la crisis económica que mantiene el país.

#### **3. Indique cuál es la variedad de productos que ofrece la ciudadanía.?**

Los productos que oferta la panadería es una variedad y pan y otros derivados que se menciona a continuación.

Panadería

Pastelería

Postres

Mini Marquet

#### **4. ¿Cuál es la reacción de sus clientes ante la subida del pan y que estrategia tomaría para mantener la fidelidad por parte de los mismos?**

El cliente tiene reacción negativa consideran que la economía no es la adecuada y la disminución del producto al momento de la compra y lo que se considera es mejorar el producto y la buena atención para poder fidelizar a dicho cliente.

**5. Indique si dentro de la organización existe una misión y visión bien definida**

Dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" no existe herramientas administrativas como menciona a la pregunta no tenemos misión, visión.

**6. ¿Dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" existe un organigrama estructural y un manual de funciones?**

La cadena de panaderías "LEFSKI PAN" en la actualidad no cuenta con un organero ni un manual de funciones detallado para cada colaborador.

**7. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados por la empresa para dar a conocer el producto a la ciudadanía?**

Los mediaos d comunicación que se utiliza dentro de 1. la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" son:

Facebook

Radio

**8. ¿Cuáles son las estrategias financieras que maneja la empresa para ser competitiva ante la competencia?**

Estrategias financieras no se aplica dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" en caso de existir problemas económicos o implementación de maquinaria se recure a los Bancos o cooperativas de la localidad.

**9. ¿Considera usted necesario la implementación de un plan de negocios para incrementar la rentabilidad de la Empresa?**

Para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" se considera oportuno aplicar un plan de negocios que ayude a plantear lineamientos administrativos y financieros para poder tomar mejores decisiones e implementar estrategias que incrementen la venta de pan y por ende la rentabilidad empresarial.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

##### 5.1.1. *Introducción*

La cadena de panaderías “LEFSKI PAN” está ubicada en las calles Carondelet y Pichincha, en la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, parroquia Lizarzaburu. se desarrolló a nivel familiar y local con un proceso artesanal de producción, siendo es un negocio de derecho privado con fines de lucro, fundada en el año 2002, por Raúl Pomaquero y su esposa quienes representan en calidad de directivos hasta la actualidad a esta unidad productiva.

Los Productos de la Panadería están orientados a todo tipo de consumidor ofreciendo un servicio de calidad, higiene, costo y beneficio para la población en conjunto, pero en los últimos años, la panadería se ha enfrentado a múltiples competencias, como nuevas panaderías en la zona, además supermercados los cuales pasaron en pocos años a realizar una gran variedad de elaboraciones de panadería con nuevas tecnologías. La consecuencia ha sido la concentración del mercado panadero en las denominadas grandes superficies y el achicamiento proporcional de las ventas de los pequeños establecimientos. Muchas panaderías artesanales han debido cerrar sus puertas, pero ha sabido hacer frente a los nuevos desafíos del mercado y se han transformado para sobrevivir. Los productos de la panadería están orientados a todo tipo de consumidores buscando diferenciarse de la competencia por la calidad, higiene, costo y beneficio para la población recibe de manera íntegra. La finalidad que persiguen estas propuestas guardan estrecha relación con la necesidad de acoplarse a la visión futurista al implementar iniciativas comunicacionales que permitan elevar el posicionamiento en el mercado y con ello una mayor rentabilidad que permita asegurar la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa en el corto, mediano y en el largo plazo, para precautelar que aquello contenga el presente incorporar la calidad en todo los procesos así como también la diversificación de los productos que se oferta.

##### 5.1.2. *Objetivo*

Conocer el entorno del mercado en que la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” se encuentra para fomentar estrategias de mejora mediante el plan de negocios para mejorar el posicionamiento introduciendo la marca en la mente de los clementes mediante un estudio de mercado donde aplique guías de cambio.

### 5.1.3. Matriz FODA

La matriz permite realizar un análisis tanto interno como externo de la panadería permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, en función de ello, tomar decisiones.

**Tabla 24-5:** Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación eficiente con proveedores y colaboradores.</li> <li>• Equipos tecnológicos de punta</li> <li>• Local propio.</li> <li>• Productos de calidad y variedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de mercado.</li> <li>• Crecimiento poblacional.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Posibilidad de ampliar la variedad de productos.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un plan de negocios.</li> <li>• Falta de posicionamiento de mercado.</li> <li>• Carencia de filosofía corporativa</li> <li>• Estrategias publicitarias escasas y poco deficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de precios de los insumos.</li> <li>• Falta de capacidad adquisitiva en los consumidores para adquirir el producto en la actual condición que vive el país.</li> <li>• Incremento de la tasa de desempleo.</li> <li>• Mayor posicionamiento del producto de la competencia.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.3.1. Matriz de evaluación de factores internos.

Para la elaboración de la matriz EFI se han considerado las siguientes variables.

**Tabla 25-5:** Variables de la matriz de factores

	Nivel de importancia	Detalle
Valor	0.0 a 1.0	El valor asignado indica la importancia relativa del factor La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
Calificación	1- 2 debilidad 3- 4 fortaleza	Fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

Se presenta a continuación la tabla de la matriz EFI para su respectivo análisis

**Tabla 26-5:** Matriz MEFI

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>			
Coordinación eficiente con proveedores y colaboradores.	0.15	3	0.45
2. Equipos tecnológicos de punta	0.3	4	1.2
3. Local propio.	0.1	3	0.3
4. Productos de calidad y variedad	0.1	3	0.3
<b>Debilidades</b>			
1. Ausencia de un plan de negocios.	0.05	2	0.1
2. Falta de posicionamiento de mercado	0.1	2	0.2
3. Carencia de filosofía corporativa	0.15	2	0.3
4. Estrategias publicitarias escasas y poco deficientes	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.9</b>

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

La matriz MEFI para la panadería muestra un puntaje superior al 2.5 el cual significa una condición estable en el mercado, aprovecha sus fortalezas, pero en cuanto a las debilidades se puede observar la falta de un plan de negocios, así como el posicionamiento de mercado son escasas el cual puede generar un desplazamiento por parte de la competencia, además los consumidores de la ciudad de Riobamba no poseen el reconocimiento social de la marca porque las estrategias son deficientes.

#### 5.1.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos

Para las oportunidades el rango es de 3-4 donde 4 es la mayor oportunidad y para las amenazas de 1-2 donde 1 es la mayor amenaza.

**Tabla 27-5:** Matriz MEFE

	<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
	<b>Oportunidades</b>			
1.	Expansión de mercado.	0.2	2	0.4
2.	Crecimiento poblacional.	0.1	2	0.2
3.	Alianzas estratégicas.	0.05	4	0.2
4.	Posibilidad de ampliar la variedad de productos.	0.15	3	0.45
	<b>Amenazas</b>			
1.	Incremento de precios de los insumos.	0.2	2	0.4
2.	Falta de capacidad adquisitiva en los consumidores para adquirir el producto en la actual condición que vive el país.	0.15	2	0.3
3.	Incremento de la tasa de desempleo	0.1	2	0.2
4.	Mayor posicionamiento del producto de la competencia.	0.05	2	0.1
	Total			2.25

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

El resultado promedio es de 2.25 este valor está por debajo de la media lo cual significa que las estrategias utilizadas actualmente por la panadería no aprovechan las oportunidades ni evita las amenazas.

#### 5.1.3.3. 3.3.9. Matriz perfil competitivo

La matriz (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica tomando en cuenta que al momento el mercado está altamente competitivo y la competencia más alta es las panaderías como la Vienes y Grani's están posicionadas en el mercado.

Significado de la calificación

**Tabla 28-5:** Calificación de la matriz

1	Debilidad mayor	3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor	4	Fortaleza mayor

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 29-5:** Matriz de perfil competitivo

Factores		Lefski-pan		Vienesa		Grani's	
Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Tecnología moderna	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.6
Posicionamiento de mercado	0.15	2	0.3	4	0.60	3	0.45
Calidad de productos	0.10	3	0.3	3	0.30	2	0.2
Reconocimiento de la marca	0.10	2	0.20	3	0.3	3	0.3
Publicidad y promoción	0.30	2	0.6	3	0.9	3	0.9
Lealtad de los clientes	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Total	1		2.45		3.3		3.05

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

Los resultados que otorga la matriz muestra que tan competitiva esta la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" , frente a la competencia el valor total de 2.45 es un resultado inferior a lo esperado, tomando en cuenta que las panaderías como La Vienes y el Grani's obtuvieron una puntuación mayor y que demuestra que estas panaderías están posicionadas en el mercado, por lo tanto frente a este escenario se propone a implementar de mejor manera las estrategias para mejorar las fortalezas y aprovechar las oportunidades evitando las debilidades.

#### 5.1.4. Estudio de mercado

##### 5.1.4.1. Análisis de la demanda

Para realizar el estudio de la demanda tomamos datos de la encuesta realizada a las personas que compran pan con la finalidad de verificar la demanda que obtendrá el producto en el mercado, al igual que se lograra el análisis de la demanda insatisfecha que existe en la actualidad, estos datos proporcionaran la factibilidad del proyecto.

Para al presente investigación se analiza la factibilidad de la panadería con el objetivo de conocer si los clientes se sienten a gusto y desena adquirir y producto por lo panto y plantea un estudio de mercado que enfocas de la fuente manera

##### 5.1.4.2. Demanda actual

Se busca establecer la demanda actual determinando la frecuencia de consumo, así como definiendo los gustos y preferencias de los consumidores, esta información permitirá enfocarse en la satisfacción de los posibles clientes.

Para la determinación de la demanda actual de pan en la panaderías "LEFSKI PAN" de la ciudad de Riobamba se toma como punto de partida las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas la población económica mente activa donde se analizó el porcentaje de consumo de las distintas clases de panes que se muestran continuación

**Tabla 30-5:** Demanda actual

<b>Detalle</b>	<b>Porcentaje de consumo</b>
Yemas	1%
Empanadas especiales	7%
Enrollados de queso	16%
Gusanos de queso	14%
Biscocho de queso	2%
Pan integral	1%
Cholas integral	1%
Moldes integrales	1%
Emp de azúcar	1%
Empa de cebolla	4%
Pan de piña	4%
Pan de Ambato	2%
Pan de trigo	2%

Empanaditas de azúcar	2%
Pan injerto	4%
Enrollados de mantequilla	4%
Cachos normales	4%
Cachos de jamón	6%
Palanquetas	3%
Pan de agua	3%
Baguet	3%
Trenzas	7%
Pan de coco	7%
Brillos	1%

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.4.3. *Proyección de la demanda*

El método que se manejará para el cálculo de la proyección de la demanda es la de: regresión por factor de crecimiento.

La tasa a utilizar en el proyecto es la tasa de crecimiento de la población de la ciudad de Riobamba es de 1.78 % de acuerdo a los datos del. (INEC, 2010), para analizar el consumo se considera a la PEA de la ciudad urbana de Riobamba dando como resultado 62.500 a los cuales se desarrolló la encuesta por ende se considera la apreciación de la pregunta numero 1 donde se evidencia que el 91% consume pan dando como resultado 56875 personas de los cuales desempeña actividades, al realizar la investigación se conoce que el consumo de pan es por familia y se calcula el total de personas para cuatro personas siendo estos integrantes del núcleo familiar siendo una demanda de 14219 actual de los cuales se proyectara de acorde a la aceptación y la tabal anterior

Formula de Aplicación: Regresión por factor de crecimiento = Registros históricos \* tasa de crecimiento (tasa de crecimiento poblacional)

**Tabla 31-5:** Proyección de la demanda

	DEMA NDA																							
A Ñ O	Yemas	Empan adas especia les	Enroll ados de queso	Gusa nos de queso	Bisco cho de queso	Pan inte gral	Chol as inte gral	Mold es integr ales	Em p de azú car	Em pa de cebo lla	Pan de piña	Pan de Amb ato	Pan de trig o	Empan aditas de azúcar	Pan inje rto	Enroll ados de mante quilla	Cach os norm ales	Cac hos de jam ón	Palanq uetas	Pan de agu a	Bag uet	Tren zas	Pan de coco	Brio llos
1	52.822	369.75 6	845.15 6	739.5 11	105.6 44	52.8 22	52.8 22	52.82 2	52.8 22	211. 289	211. 289	105. 644	105. 644	105.644	211. 289	211.28 9	211.2 89	316. 933	158.46 7	158. 467	158. 467	369. 756	369. 756	52.8 22
2	53.762	376.33 7	860.19 9	752.6 75	107.5 25	53.7 62	53.7 62	53.76 2	53.7 62	215. 050	215. 050	107. 525	107. 525	107.525	215. 050	215.05 0	215.0 50	322. 575	161.28 7	161. 287	161. 287	376. 337	376. 337	53.7 62
3	54.719	383.03 6	875.51 1	766.0 72	109.4 39	54.7 19	54.7 19	54.71 9	54.7 19	218. 878	218. 878	109. 439	109. 439	109.439	218. 878	218.87 8	218.8 78	328. 317	164.15 8	164. 158	164. 158	383. 036	383. 036	54.7 19
4	55.693	389.85 4	891.09 5	779.7 08	111.3 87	55.6 93	55.6 93	55.69 3	55.6 93	222. 774	222. 774	111. 387	111. 387	111.387	222. 774	222.77 4	222.7 74	334. 161	167.08 0	167. 080	167. 080	389. 854	389. 854	55.6 93
5	56.685	396.79 4	906.95 7	793.5 87	113.3 70	56.6 85	56.6 85	56.68 5	56.6 85	226. 739	226. 739	113. 370	113. 370	113.370	226. 739	226.73 9	226.7 39	340. 109	170.05 4	170. 054	170. 054	396. 794	396. 794	56.6 85

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.4.4. Análisis de la oferta actual

Al realizar el análisis de la oferta podemos identificar la cantidad que actual mente se produce en la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" para poder enfrentar a la competencia actual y su evolución en el mercado permitiendo con el fin de ser competitivos en el mercado en relación a la competencia. Para el estudio de la oferta se utiliza una tasa de crecimiento del 5% en consumo de pan para aplicar métodos similares a los estudios realizados para la determinación de la demanda para lo cual se analiza la producción diaria de pan que se muestra a continuación en la siguiente tabla ¿.

**Tabla 32-5:** Oferta actual

<b>Detalles</b>	<b>Numero de panes Diarios</b>
Yemas	1000
Empanadas especiales	1000
Enrollados de queso	500
Gusanos de queso	200
Biscocho de queso	60
Pan integral	120
Cholas integral	20
Moldes integrales	30
Emp de azúcar	60
Empa de cebolla	80
Pan de piña	10
Pan de Ambato	100
Pan de trigo	60
Empanaditas de azúcar	120
Pan injerto	60
Enrollados de mantequilla	140
Cachos normales	80
Cachos de jamón	80
Palanquetas	45
Pan de agua	56
Baguet	8
Trenzas	12
Pan de coco	12
Briollos	48

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.4.5. Proyección de la oferta

El método que se manejará para el cálculo de la proyección de la oferta es la de: regresión por factor de crecimiento.

La tasa a utilizar en el proyecto es la tasa de crecimiento es de 5% de consumo de pan de acorde a los datos del. (INEC, 2010)

**Tabla 33-5:** Proyección de la oferta

AÑO	Yemas	OFERTA																						
		Empanadas especiales	Enrollados de queso	Gusanos de queso	Biscocho de queso	Pan integral	Cholzas integrales	Moldes integrales	Emp de azúcar	Emp de cebolla	Pan de piña	Pan de Ambato	Pan de trigo	Empanaditas de azúcar	Pan injerto	Enrollados de mantquilla	Cachos normales	Cachos de jamón	Palanquetas	Pan de agua	Baguet	Trenzas	Pan de coco	Briollos
1	1.050	1.050	525	210	63	126	21	32	63	84	11	105	63	126	63	147	84	84	47	59	8	13	13	50
2	1.103	1.103	551	221	66	132	22	33	66	88	11	110	66	132	66	154	88	84	50	62	9	13	13	53
3	1.158	1.158	579	232	69	139	23	35	69	93	12	116	69	139	69	162	93	84	52	65	9	14	14	56
4	1.216	1.216	608	243	73	146	24	36	73	97	12	122	73	146	73	170	97	84	55	68	10	15	15	58
5	1.276	1.276	638	255	77	153	26	38	77	102	13	128	77	153	77	179	102	84	57	71	10	15	15	61

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.5. Demanda insatisfecha

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se realiza una operación simple entre la demanda proyectada y la oferta proyectada para la obtención de la demanda insatisfecha se procederá al cálculo el cual consiste en la resta de la oferta proyectada del año actual hasta el año 5 menos la demanda proyectada de los mismos años.

**Tabla 34-5:** Demanda insatisfecha de mora

DEMANDA INSATISFECHA																								
AÑO	Yemas	Empanadas especiales	Enrollados de queso	Gusanos de queso	Biscocho de queso	Pan integral	Cholosas integrales	Molde s integrales	Emp de azúcar	Emp a de cebolla	Pan de piña	Pan de Ambato	Pan de trigo	Empanaditas de azúcar	Pan injerto	Enrollados de mantequilla	Cachos normales	Cachos de jamón	Palanquetas	Pan de agua	Baguet	Trenzas	Pan de coco	Briolos
1	51.772	368.706	844.631	739.301	105.581	52.696	52.801	52.791	52.759	211.205	211.278	105.539	105.581	105.518	211.226	211.142	211.205	316.849	158.419	158.408	158.458	369.743	369.743	52.772
2	52.660	375.235	859.648	752.454	107.459	53.630	53.740	53.729	53.696	214.962	215.039	107.415	107.459	107.393	214.984	214.896	214.962	322.491	161.238	161.226	161.279	376.324	376.324	53.710
3	53.562	381.878	874.932	765.841	109.369	54.581	54.696	54.685	54.650	218.785	218.866	109.323	109.369	109.300	218.808	218.716	218.785	328.233	164.106	164.093	164.149	383.022	383.022	54.664
4	54.478	388.639	890.487	779.465	111.314	55.548	55.669	55.657	55.621	222.677	222.762	111.265	111.314	111.241	222.701	222.604	222.677	334.077	167.026	167.012	167.071	389.840	389.840	55.635
5	55.409	395.517	906.318	793.332	113.293	56.532	56.659	56.646	56.608	226.637	226.726	113.242	113.293	113.216	226.663	226.560	226.637	340.025	169.997	169.983	170.044	396.778	396.778	56.624

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

## **5.1.6. Filosofía corporativa**

### *5.1.6.1. Misión propuesta*

*“Satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos de alta calidad a un precio accesible, prestando un servicio personalizado con personal capacitado y calificado.”*

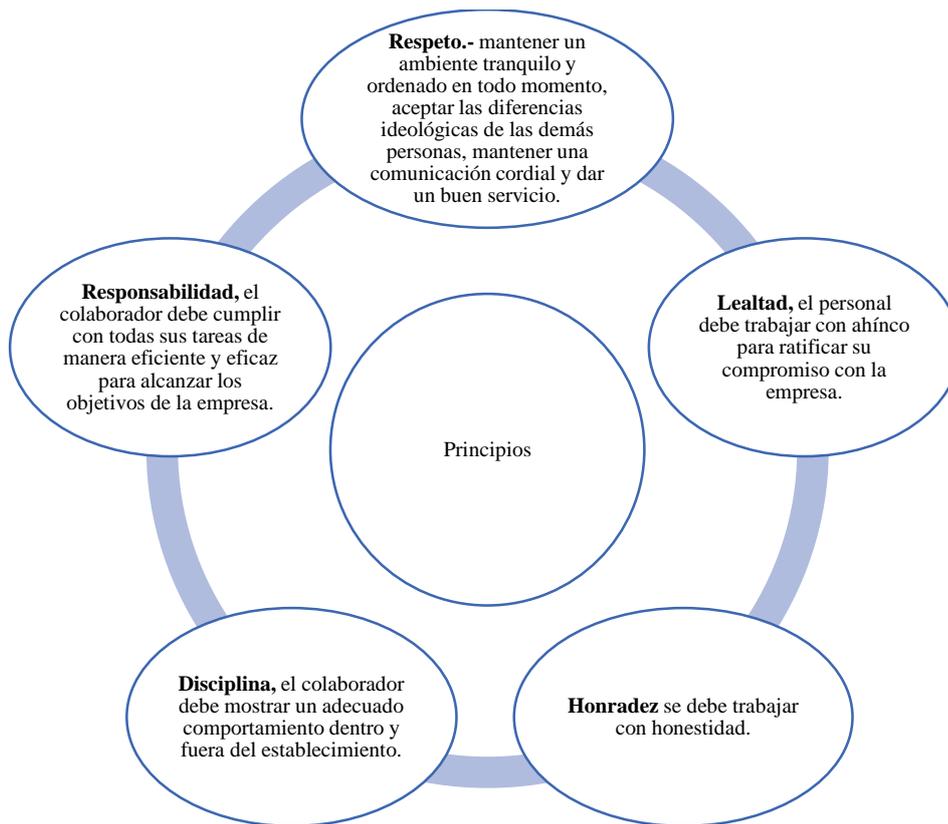
### *5.1.6.2. Visión propuesta*

*“Llegar a ser una panadería pastelería referente en la ciudad, mediante la personalización de pasteles, variedad de productos, manteniendo la innovación y alternativas de mejoramiento para la completa satisfacción de nuestros clientes”*

### *5.1.6.3. Principios éticos*

La cadena de panaderías “LEFSKI PAN” de la ciudad de Riobamba se sujeta a los principios éticos estipulados en la Constitución de la República del Ecuador.

Se considera los siguientes principios éticos:



**Ilustración 27-5:** Principios empresariales

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.6.4. Responsabilidad empresarial

La panadería considerara los siguientes aspectos:

**Tabla 35-5:** Responsabilidades empresariales

Responsabilidad empresarial	Inclusión laboral a personas con discapacidad Capacitaciones a colaboradores para mantener la unión y trabajo en equipo. Plan de reciclaje interno Garantizar la calidad de los alimentos Responder por la salud de los colaboradores en el trabajo Charlas sobre prevención de riesgo en el trabajo.
-----------------------------	--

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

## Condiciones de ambiente y trabajo

Los colaboradores están sujetos a las siguientes condiciones:

**Tabla 36-5:** Condiciones de ambiente y trabajo

Condiciones de ambiente y trabajo	Salidas de emergencias establecidas Ambiente tranquilo y seguro Planta distribuida de acuerdo a las áreas de producción Respeto a las horas de trabajo de cada colaborador Sueldo justo Señalización de seguridad Respeto a las normas establecidas en el trabajo.
-----------------------------------	--

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.6.5. *Objetivos empresariales*

**Tabla 37-5:** Objetivos empresariales

<b>Objetivos</b>	Conseguir un crecimiento comercial en la distribución de los productos a los respectivos clientes. Incrementar el nivel de ventas en un período menor al establecido por los directivos. Proporcionar los productos requeridos al mercado consumidor de acuerdo a sus requerimientos. Capacitar al personal y permitir el crecimiento profesional de sus trabajadores. Respetar las políticas y reglamentos establecidos por la organización para mejor funcionamiento.
------------------	---

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.6.6. Políticas empresariales

Dentro de las políticas se presentan las siguientes

**Tabla 38-5:** Políticas empresariales

<b>Políticas</b>	<p>Todos los trabajadores deben cumplir con sus horarios de trabajo en el tiempo previsto.</p> <p>Cada trabajador es responsable de los resultados de las actividades que realice.</p> <p>Por ningún motivo debe existir entre los trabajadores parentesco que perjudique su trabajo</p> <p>No provocar la indisciplina entre compañeros de trabajo porque se aplicará sanciones que pueden perjudicar su estabilidad laboral.</p>
------------------	--

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.6.7. Principios institucionales

**Tabla 39-5:** Principios institucionales

<b>Principios</b>	<p><b>Apoyo a los clientes:</b> Brindar el respectivo asesoramiento y apoyo en los productos que necesitan.</p> <p><b>Compromiso de responsabilidad social:</b> Ayudar de manera indirecta al mejoramiento socio-económico de la sociedad.</p> <p><b>Incrementar el valor de la empresa:</b> Dar buen manejo a las relaciones públicas que se relacione con el progreso y desarrollo de la distribuidora.</p> <p><b>Respaldo a empleados:</b> Brindar apoyo a los empleados en el progreso profesional que vayan obteniendo cada uno de ellos.</p> <p><b>Trabajo en equipo:</b> Incentivar a los empleados a trabajar en equipo para obtener mejores resultados en el alcance de los objetivos.</p>
-------------------	---

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

5.1.6.8. *Valores*

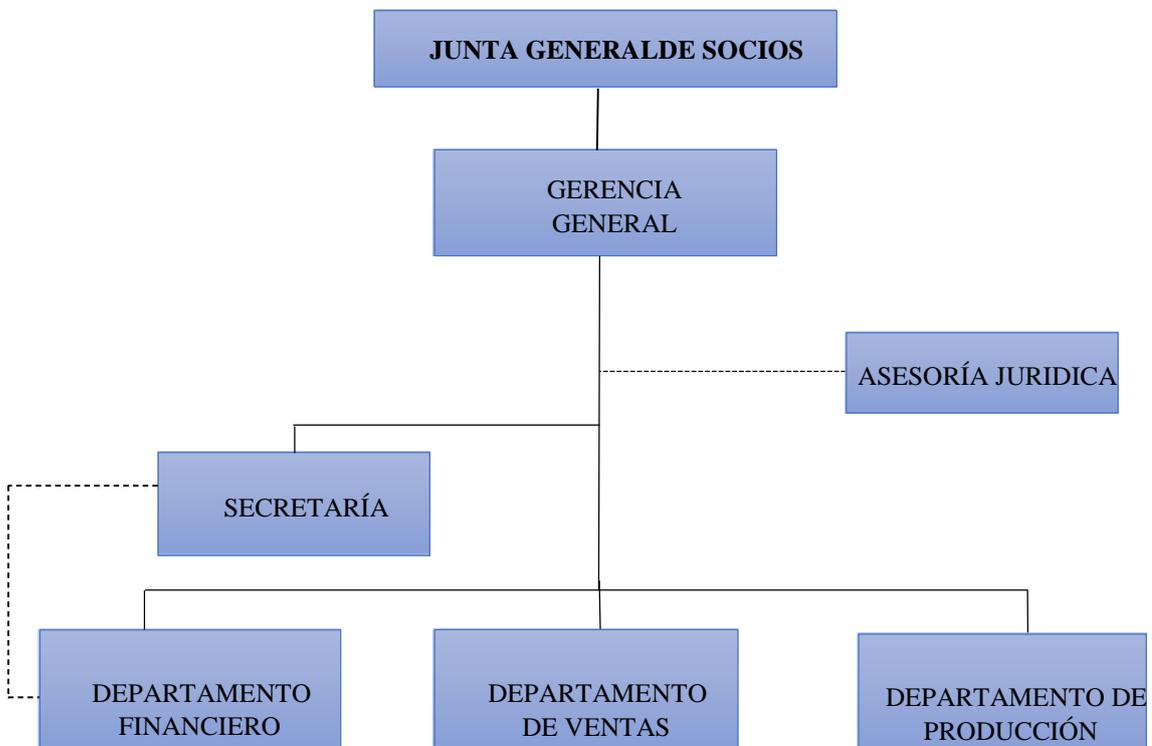
**Tabla 40-5:** Valores corporativos

<b>Valores</b>	<p><b>Transparencia empresarial:</b> Desarrollará las actividades con la rectitud correspondiente.</p> <p><b>Compañerismo:</b> Brindar el sentimiento de compañerismo que existe entre trabajadores para apoyarse en cualquier situación que se presente.</p> <p><b>Integridad y justicia:</b> Tratar de manera justa a las personas que laboran en la organización y darle importancia a la labor que desempeñan.</p> <p><b>Honradez:</b> Realizar su trabajo de manera íntegra donde todo resultado sea basado en la realidad.</p> <p><b>Lealtad:</b> Ser leal ante cualquier conflicto que se presente dentro y fuera de la organización.</p> <p><b>Honestidad y transparencia:</b> Hablarles a los clientes con honestidad sobre las negociaciones que realicen.</p>
----------------	--

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

5.1.6.9. *Organigrama estructural propuesto*



**Ilustración 28-5:** Organigrama estructural de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

5.1.6.10. *Manual de funciones*

Se conoce como manual de funciones, al conjunto de todos los perfiles de los puestos existentes en la respectiva empresa, detallando por escrito la organización formal a través de la descripción de los objetivos, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

**Tabla 41-5:** Manual de funciones de los colaboradores de la empresa

<b>CADENA DE PANADERÍAS “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>GERENTE GENERAL</b>
Código:	001
Departamento:	Gerencia General
Supervisa:	Departamento de Producción, Departamento de Ventas, Departamento Financiero.
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Terminación y aprobación de las materias que conforman el pensum académico en administración de empresas.
<b>Nivel académico</b>	Ingeniero en Administración de Empresas
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, de la empresa así mismo representara legalmente a la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. En trámites legales con el fin de llevar a cabo sus objetivos, metas y todas las actividades a realizar dentro de la institución.
<b>Funciones Esenciales</b>	Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregarlas a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento.  Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y demás importantes colaboradores de la empresa.
<b>Perfil del puesto:</b>	Actitud de líder Motivador Creativo

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 42-5:** Manual de funciones de asesor jurídico

<b>La cadena de panaderías “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Asesor Jurídico</b>
Código:	002
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa:	Ninguno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Defensor, abogado con un buen manejo de relaciones sociales tanto público y privado.
<b>Nivel académico</b>	Título en Abogado
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Es una dependencia adscrita al Gerente. Le corresponde asesorar y asistir a la empresa en asuntos de carácter legal; de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. Aconsejar oportunamente a las autoridades con respecto a las consideraciones legales que pudieran afectar el funcionamiento de la institución y garantizar su proyección legal.
<b>Funciones Esenciales</b>	Velar por el cumplimiento de las funciones de la dependencia. Rendir cuenta de su gestión al administrador de la empresa. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la dependencia de asesoría jurídica. Procurar que se le asignen los recursos necesarios para el funcionamiento de la dependencia.
<b>Perfil del puesto:</b>	Responsable Buena presencia Trabajo en equipo

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 43-5:** Manual de funciones de secretaria

<b>cadena de panaderías “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Secretaria</b>
Código:	003
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa:	Ninguno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia en cuanto a los servicios que en ella se brindan, en la organización de archivos, atención al público.
<b>Nivel académico</b>	Título en Secretariado Contable
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Manejar y tramitar documentos e información confidencial de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. Así mismo ejecutar las tareas de Atención al Cliente de forma adecuada, con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la Institución.
<b>Funciones Esenciales</b>	Mantener buenas relaciones personales tanto internas como externas. Manejar datos e información confidencial de la empresa. Tramitar pedidos u órdenes del jefe. Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
<b>Perfil del puesto:</b>	Responsabilidad Agilidad Buena presencia

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 44-5:** Manual de funciones de contadora

<b>cadena de panaderías “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Contadora</b>
Código:	004
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa:	Ninguno
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia en cuanto a los servicios que en ella se brinden, en la organización de los registros contables.
<b>Nivel académico</b>	Título en Contabilidad y auditoría
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” Dentro del ejercicio de la institución.
<b>Funciones Esenciales</b>	Llevar actualizado el sistema contable de la empresa. Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa. Mantener un correcto manejo de los programas contables. Elaborar roles de pago y tramitar la documentación que corresponde al IESS.
<b>Perfil del puesto:</b>	Responsabilidad Agilidad Trabajo en equipo

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 45-5:** Manual de funciones de jefe de ventas

<b>cadena de panaderías “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Jefe de ventas</b>
Código:	005
Dependencia:	Departamento de ventas
Supervisa a:	Vendedores
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener conocimientos en mercadotecnia, en administración de empresas, cursos de industrialización y ventas de productos procesados.
<b>Nivel académico</b>	Título universitario y Maestría en marketing.
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Gestionar el manejo de mercado de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. Así mismo en su respectiva publicidad, ventas según las necesidades del cliente y lograr los objetivos empresariales dentro de los marcos de calidad, eficiencia, eficacia, costo y rentabilidad.
<b>Funciones Esenciales</b>	Realizar siempre monitoreo constantes acerca del mercado en donde se desarrolla la empresa con el fin de estar siempre en constante mejoramiento continuo. Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente. Promoción, venta y mercadeo de los productos elaborados por la empresa.
<b>Perfil del puesto:</b>	Responsable Trabajo en equipo Liderazgo

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 46-5:** Manual de funciones de vendedor

<b>cadena de panaderías “LEFSKI PAN”.</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Vendedora</b>
Código:	006
Dependencia:	Departamento de Ventas
Supervisado por:	Jefe de Ventas
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Administradora, contadora pública, comerciante con un buen manejo de relaciones sociales.
<b>Nivel académico</b>	Secundaria con conocimientos en ventas
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Satisfacer las necesidades del cliente de parte de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. A través de un saludo cordial, una atención, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta.
<b>Funciones Esenciales</b>	<p>Cumplir con el horario asignado</p> <p>Informar al gerente de cualquier anomalía que se presente</p> <p>Realizar planes de mercado</p> <p>Mantener excelente presentación personal</p> <p>Brindar una atención oportuna y efectiva a los clientes sobre el producto</p> <p>Elaborar estrategias para introducir el producto al mercado.</p> <p>Elaborar informes mensuales de las ventas.</p> <p>Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.</p>
<b>Perfil del puesto:</b>	<p>Capacidad de negociación</p> <p>Habilidad de negociación</p> <p>Creatividad</p>

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 47-5:** Manual de funciones de jefe de producción

<b>cadena de panaderías “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Jefe de Producción</b>
Código:	007
Dependencia:	Departamento de Producción
Supervisa a:	Obreros
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Tener conocimientos en mercadotecnia, en administración de empresas, cursos de industrialización y ventas de productos.
<b>Nivel académico</b>	Título universitario en administración o Ingeniería Industrial.
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Es el encargado del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. Con el objetivo de cumplir con los procesos productivos, para lograr eficiencia y un producto de calidad.
<b>Funciones Esenciales</b>	Supervisar todos los procesos de producción desde su inicio hasta la finalización del producto. Dar a conocer a los operadores las normas de higiene y seguridad en cada proceso. Brindar a sus empleados todo el material necesario para un adecuado trabajo. Evaluar el rendimiento de los operadores e informar de cualquier acontecimiento a los gerentes.
<b>Perfil del puesto:</b>	Creativo Innovador Líder

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 48-5:** Manual de funciones de obreros

<b>cadena de panaderías “LEFSKI PAN”</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo:	<b>Obrero</b>
Código:	008
Dependencia:	Departamento de Producción
Supervisado por:	Jefe de Producción
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Total, responsabilidad por la operación, conservación, aseo, mantenimiento de equipos, manejo de materiales, y herramientas de trabajo.
<b>Nivel académico</b>	Bachiller de secundaria.
<b>Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia.
<b>Objetivo principal</b>	Operar eficientemente en el área de producción de la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”. Y de vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad en la producción.
<b>Funciones Esenciales</b>	Cumplir con las normas establecidas en la empresa para el proceso de producción. Comunicar al gerente de producción cualquier necesidad o requerimiento con respecto a sus actividades. Poner las etiquetas al producto terminado Utilizar la maquinaria y equipo de una manera adecuada para el proceso de producción.
<b>Perfil del puesto:</b>	Responsabilidad Agilidad

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.7. Aplicación del marketing Mix

#### 5.1.7.1. Producto principal.

La cadena de panaderías “LEFSKI PAN”, este producto es para el consumo de personas diabéticas, y también para personas que deseen adquirirlo, que debido a su contenido nutricional es muy saludable como el tamaño que tendrá el producto es; grande 1000 gr presentado como un pastel individual o en porciones de 125 gr, de forma redonda, con un peso que varía de acuerdo a la elaboración de dicho producto exquisito sabor y excelente presentación según el gusto del cliente.

**Tabla 49-5:** Descripción del producto

<b>Contenido</b>	El pan se elabora con harina, agua y sal (opcional) y puede llevar otros ingredientes adicionales: frutas, frutos secos, embutido, variedad de cereales, etc.
<b>Contenido nutricional</b>	Nos aporta mucha energía ya que contiene gran cantidad de hidratos de carbono. ... Contiene vitaminas y minerales como el hierro, el magnesio, y potasio, vitaminas B6 y B12, o el ácido fólico, sustancias que ayudan a disminuir nuestros niveles de azúcar en sangre
<b>Producto Sustituto</b>	Los productos sustitutos son productos similares al de este proyecto con la diferencia de que aquellos son elaborados con ingrediente supletorios o para personas que sufren alguna enfermedad que tienen altas calorías, que se pueden encontrar en panaderías, heladerías, supermercados y pastelerías de la ciudad de Riobamba.
<b>Producto Complementario</b>	Los productos complementarios varían de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores entre ellos tenemos, las decoraciones, presentación que se da a este producto un toque innovador y creativo a la hora de presentarlos al consumidor final.

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.7.2. Publicidad

Para dar a conocer el producto es primordial hacer de incrementar una publicidad ofreciendo información sobre los beneficios y bondades del mismo en lo referente a su endulzante natural como principal ingrediente en la elaboración del producto.

En cuanto a la publicidad dependiendo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los consumidores, el medio más optado y de mayor sintonía es las redes sociales, la radio por ser un medio de comunicación antiguo y las vallas publicitarias, ya que son medios muy utilizados por las personas, el mismo que facilitará para hacer conocer el producto a nivel de toda la ciudad de Riobamba. El cual debe contener mensajes claros y plasmados a ofrecer dicho producto y además para la captación mental de los clientes.

La cadena de panaderías “LEFSKI PAN”, utilizará como medio publicitario, la Tricolor - 97.7 MHz FM, aun horario de mayor sintonía como es en las mañanas de 8h00-10h00; para que los clientes tengan conocimiento del producto que se oferta en el mercado. Así como también la red social Facebook que constará de una publicación periódica de todos los días de producción, promociones, fotos, comerciales y tendrá el nombre de “Extra natural, sabor y nutrición”.



**Ilustración 29-5:**Publicidad

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

## Promoción

Dentro del tema de promoción, en el proyecto se destaca la estrategia del descuento; es así que, se determina que por la compra de 3 a 5 dólares de pan se otorgara un pan adicional y por la compra de 10 dólares de pan obtendrán un descuento de 5% en el producto, cabe mencionar que esta estrategia fue seleccionada ya que así lo manifestaron aquellas familias que están en la posibilidad de adquirir este producto, por ello y con el objetivo de satisfacer sus necesidades se brinda este beneficio por la compra de un producto de calidad, sano y nutritivo.

### 5.1.7.3. Precio

Teniendo en cuenta que en el mercado de la ciudad de Riobamba, se va a considerar los precios que se está cobrando por otros productos casi similares de pan a la actualidad para tomar como una referencia, el mismo que permita a la autora ajustar el precio del nuevo producto mediante el comportamiento del mercado y el costo de la materia prima.

El precio del producto se establecerá de acuerdo a los costos de producción y elaboración del mismo, es por ello que la cadena de panaderías “LEFSKI PAN”, ha decidido determinar un precio que le resulte rentable para la entidad.

El costo unitario por cada pan se muestra en la siguiente tabla

**Tabla 50-5:** Precios de los distintos panes

Detalles	Numero de panes Diarios	Precios de los panes por unidad
Yemas	1000	\$0,25
Empanadas especiales	1000	\$0,30
Enrollados de queso	500	\$0,18
Gusanos de queso	200	\$0,25
Biscocho de queso	60	\$0,30
Pan integral	120	\$0,18
Cholas integral	20	\$0,35

Moldes integrales	30	\$1,00
Emp de azúcar	60	\$0,25
Empa de cebolla	80	\$0,25
Pan de piña	10	\$0,30
Pan de Ambato	100	\$0,30
Pan de trigo	60	\$0,25
Empanaditas de azúcar	120	\$0,15
Pan injerto	60	\$0,30
Enrollados de mantequilla	140	\$0,20
Cachos normales	80	\$0,18
Cachos de jamón	80	\$0,30
Palanquetas	45	\$0,20
Pan de agua	56	\$0,15
Baguet	8	\$1,25
Trenzas	12	\$0,50
Pan de coco	12	\$0,50
Briollos	48	\$0,25

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

#### 5.1.7.4. Plaza

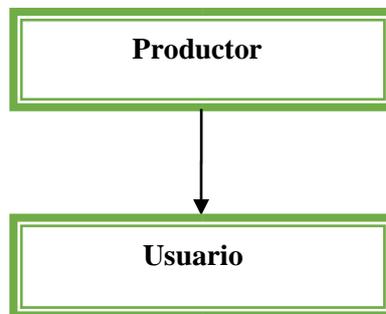
##### **Mercado demandante**

La comercialización de pan tiene como mercado la ciudad de Riobamba, ofreciendo este producto especialmente a toda clase de personas; el mismo que tiene los nutrientes adecuados el mercado demandante está conformado por las familias de la Ciudad de Riobamba que se encuentren interesadas en adquirir este delicioso panes, pero al ser un producto de consumo de familiar y saludable de todas las familias, el mercado meta será las familias riobambeñas.

## Canal de distribución

Para determinar una adecuada comercialización y ofrecimiento del producto a ofertar se realizará un estudio teniendo en cuenta los tipos de canales de distribución empleados en el mercado de la repostería y sus factores limitantes.

Teniendo en cuenta que el mercado objeto de estudio está representado por las familias que les gustaría consumir se determina la estructura de comercialización más acorde y completa para llegar a los clientes; en donde se daría la venta de este producto de en las siguientes formas, utilizara la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” dos canales de distribución para el consumo del mismo; productor y consumidor final, e intermediario los mismos que facilitarían para la adquisición del producto hacia los consumidores o usuarios:



**Ilustración 30-5:** Canal de comercialización directo

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

Por ende, se ofrecerá un producto natural, saludable y nutritivo en lo que respecta a gustos y preferencias, para toda la comunidad riobambeña, y por consiguiente este producto será ofertado al cliente con calidad y eficiencia; el cual facilitará el contacto directo entre empresa y el cliente, así mismo de esta manera escuchar sus inquietudes, sugerencias y posibles necesidades.



**Ilustración 31-5:** Cadena de valor indirecta

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

Es decir, la empresa producirá y venderá los productos a los diferentes locales de ventas de pasteles o los que deseen comprar para luego ser comercializados por este vendedor, los mismos que comercializarán los panes hasta los usuarios o clientes finales.

El objetivo de estos canales de distribución es colocar el producto a disposición del cliente en el lugar adecuado y en el momento oportuno para el consumo de este producto.

## 5.1.8. Estudio técnico

### 5.1.8.1. Capacidad Instalada

La capacidad instalada demuestra el 100% del tiempo, demanda, disponibilidad de los recursos y maquinaria, para la elaboración de panes como se ha mantenido hasta el día de hoy sin desperdiciar a la materia prima y mucho menos el producto final.

**Tabla 51-5:** Capacidad instalada

CAPACIDAD INSTALADA																								
AÑO	Yemas	Empanadas especiales	Enrollados de queso	Gusanos de queso	Biscocho de queso	Pan integral	Cholas integrales	Moldes integrales	Empaques de azúcar	Empaques de cebolla	Pan de piña	Pan de Ambato	Pan de trigo	Empanaditas de azúcar	Pan injerto	Enrollados de mantequilla	Cachos normales	Cachos de jamón	Palanquetas	Pan de agua	Baguet	Trenzas	Pan de coco	Briolos
1	51.772	368.706	844.631	739.301	105.581	52.696	52.801	52.791	52.759	211.205	211.278	105.539	105.581	105.518	211.226	211.142	211.205	316.849	158.419	158.408	158.458	369.743	369.743	52.772
2	52.660	375.235	859.648	752.454	107.459	53.630	53.740	53.729	53.696	214.962	215.039	107.415	107.459	107.393	214.984	214.896	214.962	322.491	161.238	161.226	161.279	376.324	376.324	53.710
3	53.562	381.878	874.932	765.841	109.369	54.581	54.696	54.685	54.650	218.785	218.866	109.323	109.369	109.300	218.808	218.716	218.785	328.233	164.106	164.093	164.149	383.022	383.022	54.664
4	54.478	388.639	890.487	779.465	111.314	55.548	55.669	55.657	55.621	222.677	222.762	111.265	111.314	111.241	222.701	222.604	222.677	334.077	167.026	167.012	167.071	389.840	389.840	55.635
5	55.409	395.517	906.318	793.332	113.293	56.532	56.659	56.646	56.608	226.637	226.726	113.242	113.293	113.216	226.663	226.560	226.637	340.025	169.997	169.983	170.044	396.778	396.778	56.624

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.8.2. *Proceso de producción*

Para la elaboración de los panes, se lleva a cabo el siguiente proceso productivo, descrito en los pasos que a continuación se mencionan.

**Tabla 52-5:** Descripción del procesos de producción

<b>Recepción de materia prima.-</b>	Primeramente se hace la recolección respectiva de los ingredientes a utilizar en el proceso productivo luego se los almacena y se los distribuye según se requiera en la elaboración del producto.
<b>Medición de ingredientes.-</b>	Esta actividad, los ingredientes que van a ser utilizados para el inicio de la producción del producto, deben ser medido y pesados en base a la cantidad necesaria para realizar un número exacto de pasteles a elaborarse.
<b>Mezcla de ingredientes.-</b>	El siguiente paso en el proceso, es la cual se la mezcla con la mantequilla, la misma que tiene que hacerse un punto de nieve para seguir con el proceso de la elaboración del producto.
<b>Batido de ingredientes.-</b>	Como siguiente paso, se tiene batido de ingredientes o más bien la materia prima para la preparación o cocción, según sea el tipo de producto a elaborarse, el mismo que tiene que dejarse enfriar o seguir al siguiente paso para la producción del producto.
<b>Distribución de masa.-</b>	En este paso se inicia con el expuesto de la masa ya hecha en los respetivos moldes, este debe ser lleno de la cantidad de la masa a elaborarse, se traslada los moldes hacia el horno industrial y la pastel permanece en el por un periodo de tiempo prolongado.
<b>Coacción o horneado.-</b>	El horno se encarga de coaccionar el producto como en el caso de los pasteles, previamente batidas y amasadas, las mismas que deben ser colocadas dentro de moldes que irán al horno hasta que estén totalmente cocidas para luego tener el producto para el siguiente paso.
<b>Control de calidad.-</b>	Este es un subproceso que se lo debe realizar para evitar problemas superiores, también se realiza en este punto la medición de cantidad necesaria de los productos, de manera que si al pastel presenta alguna falla se desechara y no se desperdiciara elemento posteriormente para la terminación del producto y así poder seguir con el proceso.

<b>Enfriamiento.-</b>	En este punto es el enfriamiento el cual es importante y conlleva mucho tiempo, ya que en este proceso los alimentos reposaran para luego ser llevados al siguiente paso de producción. El tiempo de espera es necesario para que el producto presente buenas condiciones en su acabo.
<b>Producto terminado.-</b>	Una vez culminado con el proceso en la preparación del pan, se lo coloca en las respectivas vitrinas o mostradores para la exposición del producto, el mismo que será expendido por los usuarios que desean adquirir el producto ya terminado para su consumo.

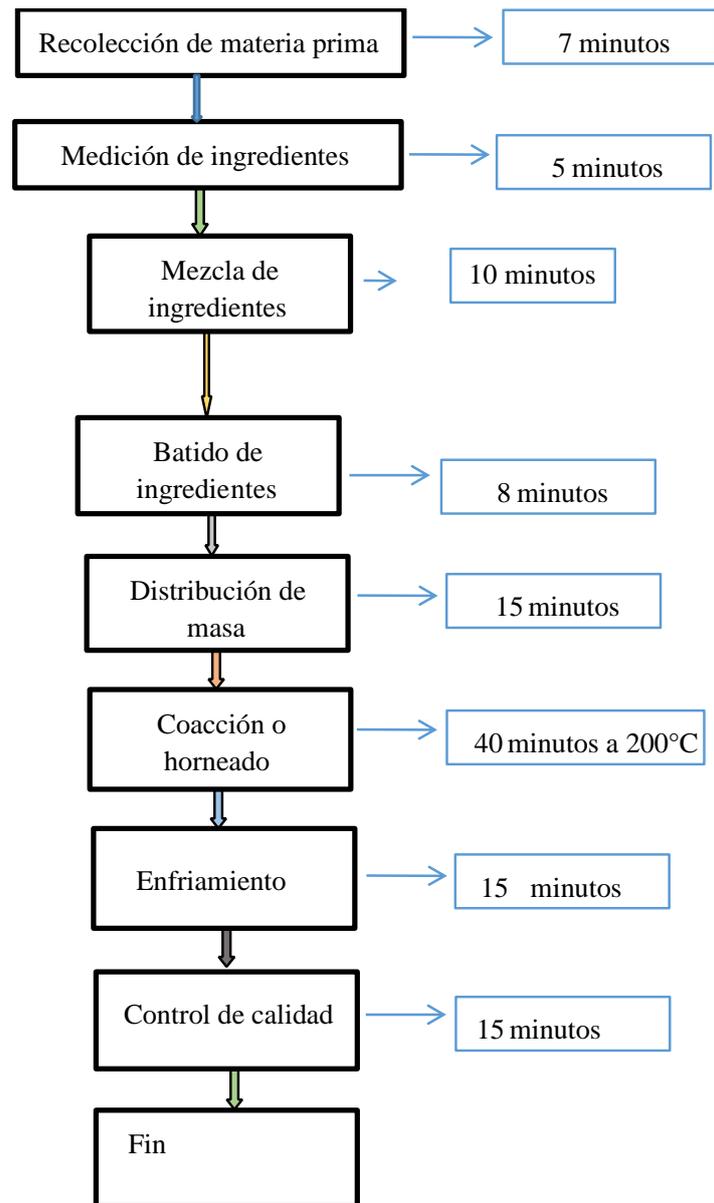
**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.8.3. *Flujo grama de procesos*

El objetivo principal del flujo grama es la especificación y enumeración de todas las actividades necesarias para la realización del producto, para lo cual se le representa a través de siguiente forma a efectuarse entre diferentes factores y unidades.

### Flujograma de proceso para la producción



**Ilustración 32-5:**Flujograma de proceso para la producción

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

Requerimiento de adecuaciones en base a formas

Para mejorar la rentabilidad de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" se propone la siguiente cotización de requerimientos a implementar

**Tabla 53-5:** Proformas

NOMBRE	CANT	P. Unitario	P. Total
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>17810,00</b>
Divisora	1	500	500,00
Cámaras de fermentación	1	400	400,00
refrigeradora	1	500	500,00
Fregaderos	2	100	200,00
Amasadora de brazos	1	2400	2400,00
Amasadora de espiral fija	1	2000	2000,00
Amasadora de espiral volcable	1	200	200,00
Caja registradora	1	300	300,00
Hornos con control de tiempo y temperatura	3	2200	6600,00
Horno de convección pequeño	1	530	530,00
Horno de tubos anulares	1	800	800,00
Balanza de precisión	1	600	600,00
Batidora y Amasadoras para pan	1	1200	1200,00
Colador de acero inoxidable	1	150	150,00
Cortador de masa	1	850	850,00
Tanque de gas	4	45	180,00
Mesa de axero inoxidable	2	200	400,00
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>			<b>918,98</b>
Agua	12	30	360,00
Luz	12	40	480,00
Teléfono	2	24,49	48,98
Internet	1	30,00	30,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>1260,00</b>
Escritorios Modular Pequeño	2	130	260,00
Archivador vertical	2	70	140,00
Sillón ejecutivo	8	55	440,00
Sillas de visita	6	30	
Estación de atención y cobro	1	180	
Estanterías	3	140	420,00
<b>EDIFICIO</b>			<b>25000,00</b>
Edificio(funcionamiento planta)	1	25000,00	25000,00
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>1810,00</b>
Computadora portátil	2	830	1660,00
Impresora	1	150	150,00
<b>Materia prima mensual</b>			<b>23837,00</b>
Harina Tomebambaqq	178	35	6230,00
Mantequilla Pan (cajas 55 kilos)	50	25	1250,00
Mantequilla Pan de agua (cajas 55 kilos)	45	20	900,00
Mantequilla Bizcochera (cajas 55 kilos)	47	25	1175,00
Mantequilla Chantilly (cajas 55 kilos)	63	25	1575,00
Mantequilla Mil Hojas (cajas 55 kilos)	47	28	1316,00
Levadura Cajas (500 gr)	39	20	780,00
Polvo de hornear Cajas (200 gr)	39	40	1560,00
Manteca Reina Cajas (55 kilos)	55	28	1540,00
Azúcar Tababuelaqq	76	24	1824,00
Sal Cristal qq (24 unidades)	60	18	1080,00
Huevos Distrihuevo cubetas	852	3,5	2982,00

Crema Chantilly Cajas (galones)	25	48	1200,00
Crema Pastelera Cajas (galones)	25	17	425,00
<b>Utencillos</b>			<b>2659,24</b>
Perforadora	1	14,00	14,00
Carpeta de carton	2	10,27	20,54
Fundas	300	8	2400,00
Esferos	1	3,70	3,70
Compra de gas	15	3,00	45,00
Bowls de acero inoxidable	2	10,00	20,00
Raspador de masa	2	25,00	50,00
Jarra medidor	2	10,00	20,00
Cucharas medidoras	4	12,00	48,00
<b>Rodillo</b>	4	2,00	8,00
Botiquín de primeros auxilios	1	30,00	30,00
<b>PUBLICIDAD</b>			<b>900,00</b>
Radio	30	20,00	600,00
Redes sociales		0,00	0,00
Vallas publicitarias	3	100,00	300,00

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.9. Estudio financiero

1

El estudio económico analiza la información obtenida tanto en el estudio de mercado como el estudio técnico para así poder definir la cantidad de las inversiones que se necesita para realizar este proyecto. A más de ellos nos permite realizar la proyección del flujo de caja, estado de resultados balance general, así también nos permitirá analizar las diferencias alternativas de financiamiento y los índices financieros para tener mayor claridad sobre plan de negocios para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” .

#### 5.1.9.1. Inversiones iniciales

Para la determinación de los costos y gastos del proyecto se considera analizar aspectos importantes relacionados con la tecnología, precios; la infraestructura, y los costos de inversión de producción.

#### 5.1.9.2. Inversión fija

Para plan de negocios para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” las inversiones fijas se consideran a todo tipo de activos para el funcionamiento de la misma y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la panadería lleve a cabo sus actividades de forma ordenada y concreta.

**Tabla 54-5:** Inversión fija

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
<b>EDIFICIOS Y OBRA CIVIL</b>	<b>\$ 25.000,00</b>
EDIFICIOS Y OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL	\$ 25.000,00
<b>EQUIPO PARA LA EMPRESA</b>	<b>\$ 17.810,00</b>
MAQUINARIA Y EQUIPOS (PRODUCCIÓN)	\$ 17.810,00
<b>MUEBLES Y EQUIPOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 6.570,00</b>
Muebles y Enseres	\$ 1.260,00
Equipo de computo	\$ 1.810,00
Otros Activos	\$ 3.500,00
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>	<b>\$ 49.380,00</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Las Inversiones Fijas de este proyecto se detallaron en la tabla anterior mediante las proformas de costos detalladas en el estudio técnico de las maquinarias y equipos, edificios, muebles, enseres, vehículos, obras civiles, instalaciones y otros siendo los necesarios para poder dar funcionamiento al centro de acopio cada uno de estos activos fijos serán actualizados y de calidad. Los activos que componen la Inversión fija deben ser valorizados mediante licitaciones o cotizaciones proforma de equipos, maquinarias, muebles, enseres, para el proyecto las inversiones están valoradas en \$ 49.380,00.

#### 5.1.9.3. *Inversión diferida*

Estas inversiones se realizan en bienes y servicios intangibles que son indispensables para iniciar del plan de negocios, estos activos están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo.

**Tabla 55-5:** Inversión diferida

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Estudios preliminares	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 200,00</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Las inversiones diferidas se caracterizan como derechos adquiridos, servicios necesarios para el estudio e implementación del Proyecto y su debido funcionamiento de orden legal, dando como resultado de \$ 200,00 dólares para reestructurar la panadería

#### 5.1.9.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal de proyecto durante el primer mes de funcionamiento.

**Tabla 56-5:** Capital de trabajo

Descripción	Valor Total
<b>MATERIALES</b>	<b>\$ 286.044,00</b>
Costo Materia Prima	\$ 286.044,00
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ 318.434,80</b>
MOD	\$ 318.434,80
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 3.218,22</b>
CIF	\$ 3.218,22
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 37.275,44</b>
Gerente general	\$ 15.458,00
Asesor jurídico	\$ 10.820,60
Secretaria	\$ 547,47
Contador	\$ 7.929,00
Jefe de ventas	\$ 772,90
Vendedor	\$ 547,47
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 600,00</b>
Radio	\$ 600,00
Redes sociales	\$ 0,00
Vallas publicitarias	\$ 300,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 645.572,46</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

El capital de trabajo es la cantidad de dinero con que iniciara el plan de negocios siendo sus activos y las obligaciones con un total de \$ 645.572,46 para cubrir deudas del primer mes de ejecución de la empresa de esta forma la panadería funcionara de manera correcta.

#### 5.1.9.5. Resumen de la inversión

**Tabla 57-5:** Resumen de la inversión

Rubro	Valor
Inversión Fija	\$ 49.380,00
Inversión Diferida	\$ 200,00
Capital de Trabajo	\$ 645.572,46
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 695.152,46</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

El resumen de inversiones en el total de la inversión para plan de negocios para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” para su debido funcionamiento.

#### 5.1.9.6. *Financiamiento*

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual la empresa obtiene recursos para cubrir el faltante de la inversión de este proyecto. Por medio del financiamiento la panadería pueda mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.

**Tabla 58-5:** Financiamiento

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>		
Capital Propio	\$ 347.576,23	50%
Capital de Terceros	\$ 347.576,23	50%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 695.152,46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

**Tabla 59-5:** Tabla de amortización

Préstamo:	\$ 347.576,23
Tasa Interés:	8,33%
Plazo:	5

**TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO**

<b>Período</b>	<b>Pago Capital</b>	<b>Pago Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 347.576,23
1	\$ 58.858,08	\$ 28.953,10	\$ 87.811,18	\$ 288.718,15
2	\$ 63.760,96	\$ 24.050,22	\$ 87.811,18	\$ 224.957,19
3	\$ 69.072,25	\$ 18.738,93	\$ 87.811,18	\$ 155.884,94
4	\$ 74.825,97	\$ 12.985,22	\$ 87.811,18	\$ 81.058,97
5	\$ 81.058,97	\$ 6.752,21	\$ 87.811,18	\$ 0,00

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Los gastos financieros reflejan el costo del préstamo adquirido en le Ban Ecuador como se muestra en la tabla anterior la deuda que contrae la empresa es de \$ 347.576,23. Considerando una tasa de interés de 8,33%.

#### 5.1.9.7. *Costos de producción*

Se considera este costo la valoración monetaria en la cual se incurre al fabricar un producto, por los costos de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

**Tabla 60-5:** Costos de producción

**TASA DE INFLACIÓN 0,78%**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	<b>\$ 286.044,00</b>	<b>\$ 294.040,65</b>	<b>\$ 299.921,46</b>	<b>\$ 305.919,89</b>	<b>\$ 312.038,29</b>
Costo Materia Prima	\$ 286.044,00	\$ 294.040,65	\$ 299.921,46	\$ 305.919,89	\$ 312.038,29
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$ 318.434,80</b>	<b>\$ 320.918,59</b>	<b>\$ 323.421,76</b>	<b>\$ 325.944,45</b>	<b>\$ 328.486,81</b>
MOD	\$ 318.434,80	\$ 320.918,59	\$ 323.421,76	\$ 325.944,45	\$ 328.486,81
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 3.218,22</b>	<b>\$ 3.243,32</b>	<b>\$ 3.243,32</b>	<b>\$ 3.243,32</b>	<b>\$ 3.243,32</b>
CIF	\$ 3.218,22	\$ 3.243,32	\$ 3.243,32	\$ 3.243,32	\$ 3.243,32
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>\$ 3.393,00</b>				
DEPRECIACIONES EQUIPOS	\$ 3.393,00	\$ 3.393,00	\$ 3.393,00	\$ 3.393,00	\$ 3.393,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 611.090,02</b>	<b>\$ 621.595,56</b>	<b>\$ 629.979,54</b>	<b>\$ 638.500,66</b>	<b>\$ 647.161,42</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

El costo de producción es el valor importante para el plan de negocios el cual ayuda a ver la cantidad de fabricación directa indirecta las depreciaciones para ello se considera la tasa de inflación que mantiene el Ecuador que es de 0,78% siendo una tarea fundamental a la hora de gestionar o planificar la comercialización de mora y tomate de árbol mostrando los costos para el primer año es de \$ 611.090,02 y el quinto \$ 647.161,42 incrementando de acorde a la inflación y políticas de estado.

#### 5.1.9.8. Gastos administrativos

Se denominan gastos de administración a aquellos contraídos en el control y la dirección de una organización.

**Tabla 61-5:** Rol de pagos

FONDOS DE RESERVA:		8,33% luego de un año de servicio									
<b>ROL DE PAGOS</b>											
CARGO	SALARIO BASICO	TOTAL ANUAL BASICO	APORTE IESS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL ANUAL 1	PROMEDIO MENSUAL	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Gerente general	1000	\$ 12.000,00	\$ 1.458,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 15.458,00	\$ 1.395,47	\$ 16.853,47	\$ 18.248,94	\$ 19.644,41	\$ 21.039,88
Asesor jurídico	700	\$ 8.400,00	\$ 1.020,60	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 10.820,60	\$ 976,83	\$ 11.797,43	\$ 12.774,26	\$ 13.751,09	\$ 14.727,92
Secretaria	425	\$ 5.100,00	\$ 619,65	\$ 425,00	\$ 425,00	\$ 6.569,65	\$ 593,08	\$ 7.162,73	\$ 7.755,80	\$ 8.348,88	\$ 8.941,95
Contador	500	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 7.929,00	\$ 715,79	\$ 8.644,79	\$ 9.360,58	\$ 10.076,37	\$ 10.792,16
Jefe de ventas	600	\$ 7.200,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 9.274,80	\$ 837,28	\$ 10.112,08	\$ 10.949,37	\$ 11.786,65	\$ 12.623,93
Vendedor	425	\$ 5.100,00	\$ 619,65	\$ 425,00	\$ 425,00	\$ 6.569,65	\$ 593,08	\$ 7.162,73	\$ 7.755,80	\$ 8.348,88	\$ 8.941,95
jefe de producción	600	\$ 7.200,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 9.274,80	\$ 837,28	\$ 10.112,08	\$ 10.949,37	\$ 11.786,65	\$ 12.623,93
Obrero 4	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 29.160,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 309.160,00	\$ 27.909,42	337069,42	364978,84	392888,26	420797,68

**Fuente:** Investigación de campo (2022).

**Realizado por:** Pomaquero, C. 2022.

La mano de obra es lo primordial dentro de plan de negocios para la cadena de panaderías “LEFSKI PAN” de la ciudad de Riobamba donde se puede mostrar de manera directa el sueldo de cada integrante de la organización considerando todos los beneficios de ley como rige el código de trabajo ecuatoriano por esta razón la empresa cuenta con este personal y el valor total anual de la suma del total líquido a pagar del año 1 es de \$ 375.056,50 para determinar este valor se toma en cuenta el sueldo mensual, fondos de reserva, aporte patronal, XIII, XIV, como se observa en la tabla anterior se observa que la proyección va aumentando ya que año tras año el sueldo básico unificado aumenta por ende los beneficios de cada trabajador aumentara y los valores serán alto

**Tabla 62-5:** Gastos administrativos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	15458	16853,47	18248,94	19644,41	21039,88
Asesor jurídico	10820,6	7162,73	7755,80	8348,88	8941,95
Secretaria	6569,65		0,00	0,00	0,00
Contador	7929	8644,79	8644,79	8644,79	8644,79
Jefe de ventas	9274,8	9274,80	9274,80	9274,80	9274,80
Vendedor	6569,65	6569,65	6569,65	6569,65	6569,65
	<b>\$ 56.621,70</b>	<b>\$ 48.505,44</b>	<b>\$ 50.493,98</b>	<b>\$ 52.482,53</b>	<b>\$ 54.471,07</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Los gastos administrativos se consideran los colaboradores que no intervienen directamente con el proceso de la elaboración el pan, pero son parte de la panadería para la toma de decisiones, los gastos de la tabla anterior se pueden decir que para el primer año se toma el básicos anual con todos los beneficios de ley, para el año 2 se incremente de acorde a la inflación.

5.1.9.9. *Gastos de ventas*

**Tabla 63-5:** Gasto de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	\$ 600,00	\$ 604,68	\$ 609,40	\$ 614,15	\$ 618,94
Redes sociales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vallas publicitarias	\$ 300,00	\$ 302,34	\$ 304,70	\$ 307,07	\$ 309,47
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 900,00</b>	<b>\$ 907,02</b>	<b>\$ 914,09</b>	<b>\$ 921,22</b>	<b>\$ 928,41</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Estos gastos son generados por la publicidad que se desarrolla para dar a conocer nuestro producto al mercado de la de la ciudad de Riobamba

5.1.9.10. *Gastos financieros*

**Tabla 64-5:** Gastos financieros

Cantidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Intereses del Préstamo	\$ 28.953,10	\$ 24.050,22	\$ 18.738,93	\$ 12.985,22	\$ 6.752,21
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 28.953,10</b>	<b>\$ 24.050,22</b>	<b>\$ 18.738,93</b>	<b>\$ 12.985,22</b>	<b>\$ 6.752,21</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Los gastos financieros es el pago que se desarrollara por el préstamo adquirido al Ban Ecuador que se paga mensualmente de acorde a la tabla de amortizaciones que el banco nos emita.

5.1.9.11. *Ingresos*

Los ingresos son considerados la cantidad de pan elaborado para determinar esa cantidad se calcula multiplicando el precio por la cantidad vendida, para este proyecto el precio de venta de los productos considerando que la comercialización de pan es individual y de acorde a la necesidad el cliente como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 65-5: Ingresos**

Productos	Precio Unitario	Proyección Ingresos (Demanda Insatisfecha)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Yemas	0,25	<b>1.050</b>	<b>1.103</b>	<b>1.158</b>	<b>1.216</b>	<b>1.276</b>
		262,50	277,77	293,94	311,04	329,14
Empanadas especiales	0,30	<b>368.706</b>	<b>375.235</b>	<b>381.878</b>	<b>388.639</b>	<b>395.517</b>
		110611,68	112570,43	114563,53	116591,58	118655,17
Enrollados de queso	0,18	<b>844631</b>	<b>859648</b>	<b>874932</b>	<b>890487</b>	<b>906318</b>
		152033,52	154736,68	157487,79	160287,72	163137,32
Gusanos de queso	0,25	<b>739.301</b>	<b>752.454</b>	<b>765.841</b>	<b>779.465</b>	<b>793.332</b>
		184825,30	188113,50	191460,15	194866,28	198332,94
Biscocho de queso	0,30	<b>105.581</b>	<b>107.459</b>	<b>109.369</b>	<b>111.314</b>	<b>113.293</b>
		31674,44	32237,63	32810,83	33394,19	33987,90
Pan integral	0,18	<b>52.696</b>	<b>53.630</b>	<b>54.581</b>	<b>55.548</b>	<b>56.532</b>
		9485,32	9653,43	9824,49	9998,56	10175,69
Cholas integral	0,35	<b>52.801</b>	<b>53.740</b>	<b>54.696</b>	<b>55.669</b>	<b>56.659</b>
		18480,43	18809,15	19143,70	19484,20	19830,74
Moldes integrales	1,00	<b>52.791</b>	<b>53.729</b>	<b>54.685</b>	<b>55.657</b>	<b>56.646</b>
		52790,73	53729,39	54684,71	55656,98	56646,50
Emp de azúcar	0,25	<b>52.759</b>	<b>53.696</b>	<b>54.650</b>	<b>55.621</b>	<b>56.608</b>
		13189,81	13424,08	13662,49	13905,13	14152,05
Empa de cebolla	0,25	<b>211.205</b>	<b>214.962</b>	<b>218.785</b>	<b>222.677</b>	<b>226.637</b>
		52801,23	53740,42	54696,28	55669,13	56659,26
Pan de piña	0,30	<b>211.278</b>	<b>215.039</b>	<b>218.866</b>	<b>222.762</b>	<b>226.726</b>
		63383,53	64511,65	65659,85	66828,49	68017,91

<b>Pan de Ambato</b>	<b>0,30</b>	<b>105.539</b>	<b>107.415</b>	<b>109.323</b>	<b>111.265</b>	<b>113.242</b>
		31661,84	32224,40	32796,93	33379,60	33972,58
<b>Pan de trigo</b>	<b>0,25</b>	<b>105.581</b>	<b>107.459</b>	<b>109.369</b>	<b>111.314</b>	<b>113.293</b>
		26395,36	26864,70	27342,35	27828,49	28323,25
<b>Empanaditas de azúcar</b>	<b>0,15</b>	<b>105.518</b>	<b>107.393</b>	<b>109.300</b>	<b>111.241</b>	<b>113.216</b>
		15827,77	16108,89	16394,99	16686,15	16982,46
<b>Pan injerto</b>	<b>0,30</b>	<b>211.226</b>	<b>214.984</b>	<b>218.808</b>	<b>222.701</b>	<b>226.663</b>
		63367,78	64495,11	65642,49	66810,25	67998,77
<b>Enrollados de mantequilla</b>	<b>0,20</b>	<b>211.142</b>	<b>214.896</b>	<b>218.716</b>	<b>222.604</b>	<b>226.560</b>
		42228,38	42979,10	43743,14	44520,72	45312,09
<b>Cachos normales</b>	<b>0,18</b>	<b>211.205</b>	<b>214.962</b>	<b>218.785</b>	<b>222.677</b>	<b>226.637</b>
		38016,89	38693,10	39381,33	40081,78	40794,67
<b>Cachos de jamón</b>	<b>0,30</b>	<b>316.849</b>	<b>322.491</b>	<b>328.233</b>	<b>334.077</b>	<b>340.025</b>
		95054,81	96747,24	98469,79	100223,00	102007,42
<b>Palanquetas</b>	<b>0,20</b>	<b>158.419</b>	<b>161.238</b>	<b>164.106</b>	<b>167.026</b>	<b>169.997</b>
		31683,89	32247,56	32821,24	33405,13	33999,39
<b>Pan de agua</b>	<b>0,15</b>	<b>158.408</b>	<b>161.226</b>	<b>164.093</b>	<b>167.012</b>	<b>169.983</b>
		23761,18	24183,85	24614,02	25051,84	25497,43
<b>Baguet</b>	<b>1,25</b>	<b>158.458</b>	<b>161.279</b>	<b>164.149</b>	<b>167.071</b>	<b>170.044</b>
		198072,86	201598,22	205186,31	208838,26	212555,19
<b>Trenzas</b>	<b>0,50</b>	<b>369.743</b>	<b>376.324</b>	<b>383.022</b>	<b>389.840</b>	<b>396.778</b>
		184871,50	188162,01	191511,08	194919,76	198389,10
<b>Pan de coco</b>	<b>0,50</b>	<b>369.743</b>	<b>376.324</b>	<b>383.022</b>	<b>389.840</b>	<b>396.778</b>
		184871,50	188162,01	191511,08	194919,76	198389,10
<b>Brillos</b>	<b>0,25</b>	<b>52.772</b>	<b>53.710</b>	<b>54.664</b>	<b>55.635</b>	<b>56.624</b>
		13192,96	13427,39	13665,97	13908,77	14155,88
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.638.545,22</b>	<b>\$1.667.697,71</b>	<b>\$1.697.368,51</b>	<b>\$1.727.566,80</b>	<b>\$1.758.301,95</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

## 5.1.10. Evaluación económica -financiera

### 5.1.10.1. Estado de resultados

El estado de resultados es un documento que detalla los ingresos, los gastos que se adquiere por la venta del pan que ha generado la panadería durante un período de tiempo para cada año de vida útil del proyecto considerando el pago del 15% de participación de trabajadores y el 25% de impuesto a la renta dando como resultado para el primer año -\$ 300.786,63 y para el quinto año de \$ 660.862,96 considerando un ingreso nítido e incremento paulatino.

**Tabla 66-5:** Estado de resultados

RUBROS / AÑOS DE VIDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 396.778,19	\$ 1.667.697,71	\$ 1.697.368,51	\$ 1.727.566,80	\$ 1.758.301,95
- Costo de Producción	-\$ 611.090,02	-\$ 621.595,56	-\$ 629.979,54	-\$ 638.500,66	-\$ 647.161,42
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>-\$ 214.311,83</b>	<b>\$ 1.046.102,15</b>	<b>\$ 1.067.388,97</b>	<b>\$ 1.089.066,14</b>	<b>\$ 1.111.140,53</b>
- Gastos de Administración	-\$ 56.621,70	-\$ 48.505,44	-\$ 50.493,98	-\$ 52.482,53	-\$ 54.471,07
- Gastos de Ventas	-\$ 900,00	-\$ 907,02	-\$ 914,09	-\$ 921,22	-\$ 928,41
- Gastos Financieros	-\$ 28.953,10	-\$ 24.050,22	-\$ 18.738,93	-\$ 12.985,22	-\$ 6.752,21
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 300.786,63</b>	<b>\$ 972.639,47</b>	<b>\$ 997.241,96</b>	<b>\$ 1.022.677,17</b>	<b>\$ 1.048.988,83</b>
- 15% Participación Trabajadores	\$ 0,00	-\$ 145.895,92	-\$ 149.586,29	-\$ 153.401,58	-\$ 157.348,32
- Impuesto a la Renta	\$ 0,00	-\$ 213.980,68	-\$ 219.393,23	-\$ 224.988,98	-\$ 230.777,54
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 300.786,63</b>	<b>\$ 612.762,87</b>	<b>\$ 628.262,43</b>	<b>\$ 644.286,62</b>	<b>\$ 660.862,96</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.10.2. Balance general

El balance general es un documento donde muestro los activos y pasivos y el patrimonio con que cuenta la empresa de forma detallada en el cual se puede evidenciar la cantidad en cada cuenta siendo parte de plan de negocios

**Tabla 67-5:** Balance general

<b>RUBROS / AÑOS DE VIDA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 645.572,46</b>	<b>\$ 287.281,75</b>	<b>\$ 837.637,66</b>	<b>\$ 1.398.181,84</b>	<b>\$ 1.968.996,49</b>	<b>\$ 2.550.154,48</b>
Caja	\$ 645.572,46	\$ 287.281,75	\$ 837.637,66	\$ 1.398.181,84	\$ 1.968.996,49	\$ 2.550.154,48
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 49.380,00</b>	<b>\$ 48.066,00</b>	<b>\$ 46.752,00</b>	<b>\$ 45.438,00</b>	<b>\$ 44.124,00</b>	<b>\$ 42.810,00</b>
EDIFICIOS Y OBRA CIVIL	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
EQUIPO PARA LA EMPRESA	\$ 17.810,00	\$ 17.810,00	\$ 17.810,00	\$ 17.810,00	\$ 17.810,00	\$ 17.810,00
MUE BLES YEQUIPOS ADMINISTRACIÓN	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00
- Depreciaciones	\$ 0,00	-\$ 1.314,00	-\$ 2.628,00	-\$ 3.942,00	-\$ 5.256,00	-\$ 6.570,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 160,00</b>	<b>\$ 120,00</b>	<b>\$ 80,00</b>	<b>\$ 40,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos diferidos	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
- Amortizaciones	\$ 0,00	-\$ 40,00	-\$ 80,00	-\$ 120,00	-\$ 160,00	-\$ 200,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 695.152,46</b>	<b>\$ 335.507,75</b>	<b>\$ 884.509,66</b>	<b>\$ 1.443.699,84</b>	<b>\$ 2.013.160,49</b>	<b>\$ 2.592.964,48</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 347.576,23</b>	<b>\$ 288.718,15</b>	<b>\$ 224.957,19</b>	<b>\$ 155.884,94</b>	<b>\$ 81.058,97</b>	<b>\$ 0,00</b>
Corriente	\$ 58.858,08	\$ 63.760,96	\$ 69.072,25	\$ 74.825,97	\$ 81.058,97	\$ 0,00
No Corriente	\$ 288.718,15	\$ 224.957,19	\$ 155.884,94	\$ 81.058,97	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 347.576,23</b>	<b>\$ 46.789,60</b>	<b>\$ 659.552,47</b>	<b>\$ 1.287.814,90</b>	<b>\$ 1.932.101,52</b>	<b>\$ 2.592.964,48</b>
Capital	\$ 347.576,23	\$ 347.576,23	\$ 347.576,23	\$ 347.576,23	\$ 347.576,23	\$ 347.576,23
Resultados del Ejercicio	\$ 0,00	-\$ 300.786,63	\$ 612.762,87	\$ 628.262,43	\$ 644.286,62	\$ 660.862,96
Resultados Acumulados	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 300.786,63	\$ 311.976,24	\$ 940.238,67	\$ 1.584.525,29
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 695.152,46</b>	<b>\$ 335.507,75</b>	<b>\$ 884.509,66</b>	<b>\$ 1.443.699,84</b>	<b>\$ 2.013.160,49</b>	<b>\$ 2.592.964,48</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### 5.1.10.3. Flujo neto del efecto

El flujo neto de efectivo es un documento que describe los movimientos de efectivo (ingresos y gastos) en un periodo determinado, en este plan de negocios que es de 5 años ya que es proyectado para verificar el movimiento de dinero y tomar mejores decisiones.

**Tabla 68-5:** Flujo neto del efectivo

<b>RUBROS / AÑOS DE VIDA</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Netas		\$ 396.778,19	\$ 1.667.697,71	\$ 1.697.368,51	\$ 1.727.566,80	\$ 1.758.301,95
- Costo de Producción		-\$ 611.090,02	-\$ 621.595,56	-\$ 629.979,54	-\$ 638.500,66	-\$ 647.161,42
= Utilidad Bruta		-\$ 214.311,83	\$ 1.046.102,15	\$ 1.067.388,97	\$ 1.089.066,14	\$ 1.111.140,53
- Gastos de Administración		-\$ 56.621,70	-\$ 48.505,44	-\$ 50.493,98	-\$ 52.482,53	-\$ 54.471,07
- Gastos de Ventas		-\$ 900,00	-\$ 907,02	-\$ 914,09	-\$ 921,22	-\$ 928,41
- Gastos Financieros (Intereses)		-\$ 28.953,10	-\$ 24.050,22	-\$ 18.738,93	-\$ 12.985,22	-\$ 6.752,21
= Utilidad antes de Impuestos		-\$ 300.786,63	\$ 972.639,47	\$ 997.241,96	\$ 1.022.677,17	\$ 1.048.988,83
- 15% Participación Trabajadores		\$ 0,00	-\$ 145.895,92	-\$ 149.586,29	-\$ 153.401,58	-\$ 157.348,32
- Impuesto a la Renta		\$ 0,00	-\$ 213.980,68	-\$ 219.393,23	-\$ 224.988,98	-\$ 230.777,54
= Utilidad Neta		-\$ 300.786,63	\$ 612.762,87	\$ 628.262,43	\$ 644.286,62	\$ 660.862,96
+ Depreciaciones		\$ 1.314,00	\$ 1.314,00	\$ 1.314,00	\$ 1.314,00	\$ 1.314,00
+ Amortizaciones		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
- Pago Préstamo (Capital)		-\$ 58.858,08	-\$ 63.760,96	-\$ 69.072,25	-\$ 74.825,97	-\$ 81.058,97
+ Valor de Salvamento						\$ 6.570,00
- Inversiones						
Fija	-\$ 49.380,00					
Diferida	-\$ 200,00					
Capital de Trabajo	-\$ 645.572,46					
<b>= Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-\$ 695.152,46</b>	<b>-\$ 358.290,71</b>	<b>\$ 550.355,91</b>	<b>\$ 560.544,18</b>	<b>\$ 570.814,65</b>	<b>\$ 587.727,99</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

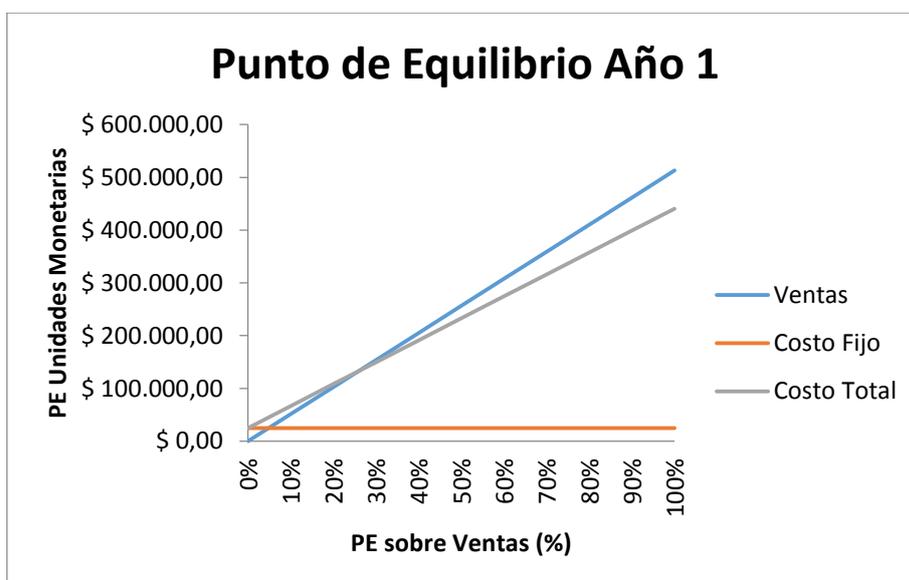
5.1.10.4. *Punto de equilibrio*

**Punto de equilibrio año 1**

**Tabla 69-5:** Punto de equilibrio año 1

RUBROS	AÑO 1	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$ 611.090,02
Gastos Administrativos	\$ 56.621,70	
Gastos de Ventas		\$ 900,00
Gastos Financieros	\$ 28.953,10	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 85.574,80</b>	<b>\$ 611.990,02</b>
Ventas	\$ 396.778,19	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>-\$ 157.771,13</b>	
<b>PE sobre Ventas (%)</b>	<b>-40%</b>	

Fuente: Investigación de campo (2022).  
Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 33-5:** Punto de equilibrio año 1

Fuente: Investigación de campo (2022).  
Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

**Análisis:**

La tabla y grafica anterior del punto de equilibrio, para realizar esto se tomó los datos del estado de resultados de cada uno de los años proyectados de esta manera se obtiene el punto de equilibrio en el que permitirá al gerente conocer cuál es la cantidad de dinero-\$ 157.771,13 y unidades 396.778 que debe vender cada año para mantener a la panadería en el mercado

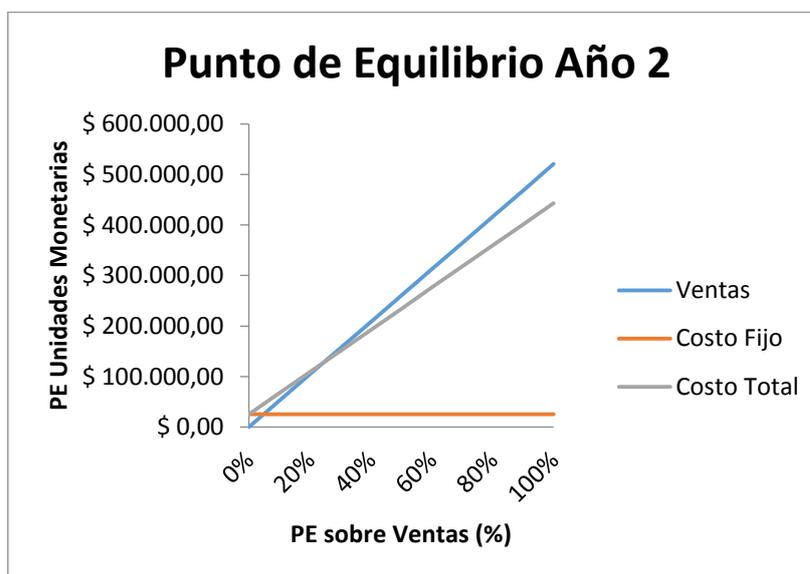
## Punto de equilibrio año 2

**Tabla 70-5:** Punto de equilibrio año 2

RUBROS	AÑO 2	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$ 621.595,56
Gastos Administrativos	\$ 48.505,44	
Gastos de Ventas		\$ 907,02
Gastos Financieros	\$ 24.050,22	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 72.555,66</b>	<b>\$ 622.502,58</b>
Ventas	\$ 1.667.697,71	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 115.768,72</b>	
<b>PE sobre Ventas (%)</b>	<b>7%</b>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 34-5:** Punto de equilibrio año 2

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis:

La tabla y grafica anterior nos muestra el punto de equilibrio, para realizar esto se tomó los datos del estado de resultados de cada uno de los años proyectados de esta manera se obtiene el punto de equilibrio del año 2 en el que permitirá al gerente conocer la cantidad de dinero \$ 115.768,72 y unidades \$ 1.667.698 que debe vender en este año

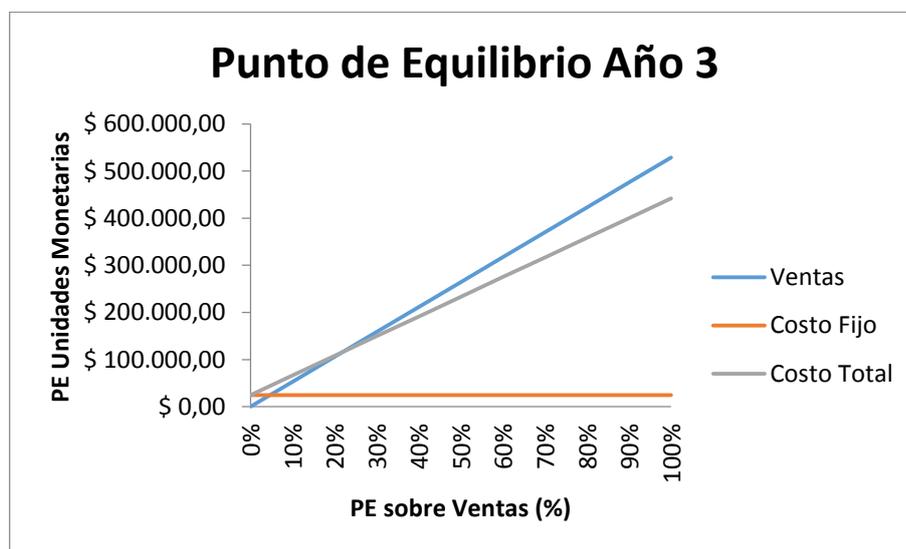
### Punto de equilibrio año 3

**Tabla 71-5:** Punto de equilibrio año 3

RUBROS	AÑO 3	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$ 629.979,54
Gastos Administrativos	\$ 50.493,98	
Gastos de Ventas		\$ 914,09
Gastos Financieros	\$ 18.738,93	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 69.232,92</b>	<b>\$ 630.893,63</b>
Ventas	\$ 1.697.368,51	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 110.188,97</b>	
<b>PE sobre Ventas (%)</b>	<b>6%</b>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 35-5:** Punto de equilibrio año 3

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis:

La tabla y grafica anterior muestra el punto de equilibrio, para realizar esto se tomó los datos del estado de resultados del año 3 proyectados de esta manera se obtiene el punto de equilibrio en el que permitirá al gerente conocer cuál es la cantidad de dinero \$ 110.188,97y unidades \$ 1.697.369 que debe vender en este año

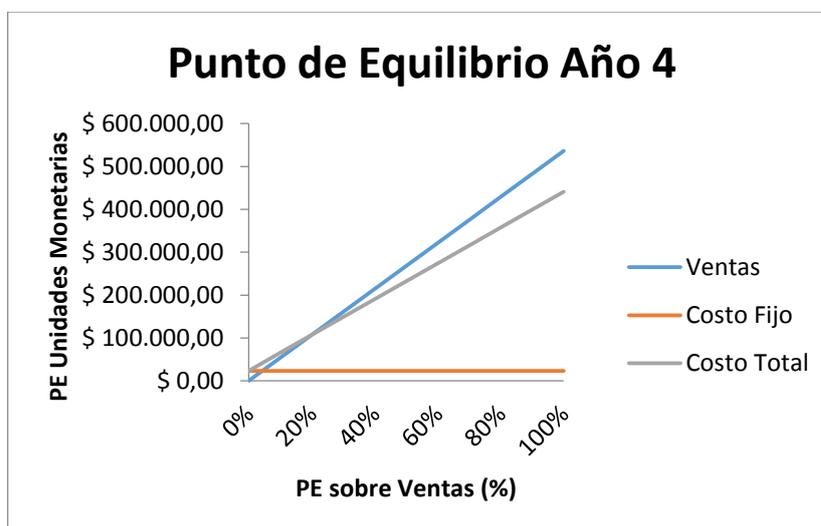
## Punto de equilibrio año 4

**Tabla 72-5:** Punto de equilibrio año 4

RUBROS	AÑO 4	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$ 638.500,66
Gastos Administrativos	\$ 52.482,53	
Gastos de Ventas		\$ 921,22
Gastos Financieros	\$ 12.985,22	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 65.467,74</b>	<b>\$ 639.421,88</b>
Ventas	\$ 1.727.566,80	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 103.938,27</b>	
<b>PE sobre Ventas (%)</b>	<b>6%</b>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 36-5:** Punto de equilibrio año 4

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis:

La tabla y ilustración anterior menciona el punto de equilibrio del año 4, para realizar esto se tomó los datos del estado de resultados de este año proyectado de esta manera se obtiene el punto de equilibrio en el que permitirá al gerente conocer cuál es la cantidad de dinero \$ 103.938,27 y unidades \$ 1.727.567 que debe vender

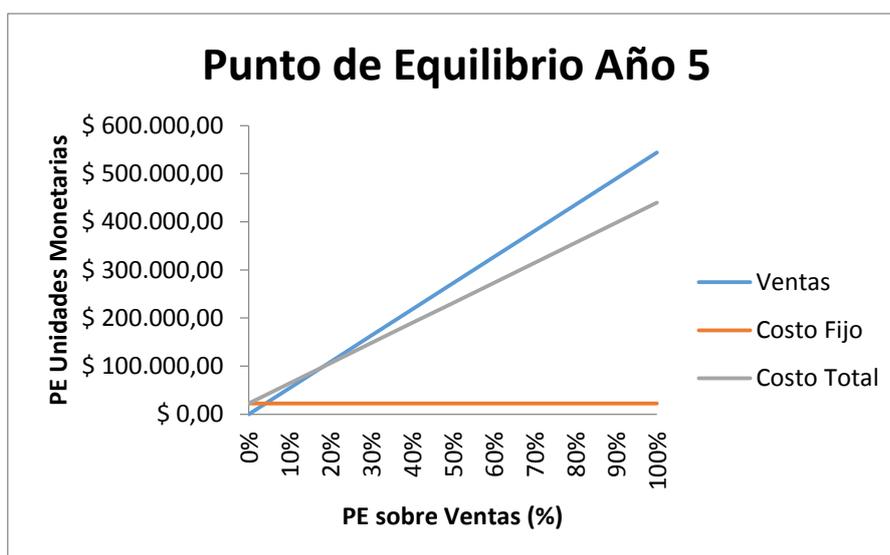
## Punto de equilibrio año 5

**Tabla 73-5:** Punto de equilibrio año 5

RUBROS	AÑO 5	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$ 647.161,42
Gastos Administrativos	\$ 54.471,07	
Gastos de Ventas		\$ 928,41
Gastos Financieros	\$ 6.752,21	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 61.223,29</b>	<b>\$ 648.089,83</b>
Ventas	\$ 1.758.301,95	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 96.962,57</b>	
<b>PE sobre Ventas (%)</b>	<b>6%</b>	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.



**Ilustración 37-5:** Punto de equilibrio año 5

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

### Análisis:

La tabla y grafica anterior indica el punto de equilibrio del quinto año, para realizar esto se tomó los datos del estado de resultados de cada uno de los años proyectados de esta manera se obtiene el punto de equilibrio en el que permitirá al gerente conocer cuál es la cantidad de dinero \$ 96.962,57 y unidades \$ 1.758.302 que debe vender en este año.

#### 5.1.10.5. Valor actual neto

**Tabla 74-5:** Determinación de tasa de descuento

	Estructura de financiamiento	% Banco Central	Ponderación
Capital propio de la empresa	50%	7,05%	3,53%
Crédito	50%	8,33%	4,17%
Riesgo de Inversión			15%
total			22,69%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

Mediante el análisis de la tabla anterior se puede ver el cálculo estimado para determinar la tasa de descuento siendo de 22,69% considerado el crédito que es de 50% y nuestro capital de 50% y considerando un riesgo de inversión de 15%.

**Tabla 75-5:** Valor actual neto

AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 695.152,46	1,000000	-\$ 695.152,46	-\$ 695.152,46
1	-\$ 358.290,71	0,815062	-\$ 292.029,27	-\$ 987.181,73
2	\$ 550.355,91	0,664327	\$ 365.616,09	-\$ 621.565,64
3	\$ 560.544,18	0,541468	\$ 303.516,53	-\$ 318.049,11
4	\$ 570.814,65	0,441330	\$ 251.917,56	-\$ 66.131,55
5	\$ 587.727,99	0,359711	\$ 211.412,44	<b>\$ 145.280,89</b>

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Pomaquero, C. 2022.

**VAN= \$ 145.280,89**

Al ejecutar los cálculos el Valor Actual Neto es mayor a 0, la inversión es viable desde el punto de vista económico - financiero. De acuerdo con la tabla anterior podemos deducir que se cumple una de las características para ser aceptado un proyecto ya que el valor actual neto (VAN) es mayor a cero y cumple con esta condición para ser viable.

#### 5.1.10.6. Tasa interna de retorno

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

**TIR= 28,53%**

Una vez que se realizó el cálculo del TIR es mayor a la tasa de descuento, la inversión es rentable desde el punto de vista económico - financiero. Para determinar el valor de la Tasa Interna de Retorno se tomó los valores del flujo neto del Efectivo de los 5 años que se realizó la proyección, se procede aplicar la fórmula planteada y fue calcula en Excel de forma automática para obtener el valor dando como resultado un TIR de 29%.

5.1.10.7. *Periodo de recuperación de la inversión*

**Tabla 76-5:** Periodo de recuperación de la inversión

<b>AÑOS</b>	<b>FNE</b>	<b>FACTOR DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>FNE ACTUALIZADOS</b>	<b>FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS</b>
0	-\$ 695.152,46	1,000000	-\$ 695.152,46	-\$ 695.152,46
1	-\$ 358.290,71	0,815062	-\$ 292.029,27	-\$ 987.181,73
2	\$ 550.355,91	0,664327	\$ 365.616,09	-\$ 621.565,64
3	\$ 560.544,18	0,541468	\$ 303.516,53	-\$ 318.049,11
4	\$ 570.814,65	0,441330	\$ 251.917,56	-\$ 66.131,55
5	\$ 587.727,99	0,359711	\$ 211.412,44	\$ 145.280,89

$$PRI = \text{Año Últ. Neg. FNE Act. y Acum.} \left\{ \left| \frac{\text{Último Neg. FNE Act. y Acum.}}{\text{FNE Actualizado del Año Siguiente}} \right| * 12 \right\}$$

$$= 4 \wedge \{ |-66.131,55/211.412,44| * 12 \}$$

$$4 \wedge 0,31$$

$$= 4 \text{ años, 4 mes(es)}$$

**PRI= 4 años, 4 meses**

El periodo de recuperación de la inversión es inferior a los 4 años 4 meses de vida útil se puede considerar que es rentable desde el punto de vista económico -financiero.

5.1.10.8. *Relación beneficio costo*

**Tabla 77-5:** Relación beneficio Costo

AÑOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	1,000000	\$ 0,00	-\$ 695.152,46	\$ 0,00	-\$ 695.152,46
1	0,815062	358.290,71	-\$	-\$ 292.029,27	\$ 0,00
2	0,664327	\$ 550.355,91		\$ 365.616,09	\$ 0,00
3	0,541468	\$ 560.544,18		\$ 303.516,53	\$ 0,00
4	0,441330	\$ 570.814,65		\$ 251.917,56	\$ 0,00
5	0,359711	\$ 587.727,99		\$ 211.412,44	\$ 0,00
				\$ 840.433,36	

$$R B/C = \frac{\text{SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS} + \text{INVERSION}}$$

$$= \frac{\$ 840.433,36}{0,00+695.152,46}$$

$$= 1,21$$

**R B/C= \$1,21**

Es importante ejecutar el cálculo de la Relación Beneficio Costo es por esta razón que se determina que el proyecto es aceptado ya que tenemos una Relación Beneficio Costo de 1,21 es decir mayor a 1, por lo que significa que está esperando que por cada \$ 1 invertido se gana 0,21 centavos denostando que plan de negocios en de la ciudad de Riobamba es viable y favorable para la implementación

## CONCLUSIONES

Los métodos inductivos deductivos ayudaron a determinar estrategias propicias para la aplicación de plan de negocios mediante guías de diferentes libros, revistas, folletos, páginas web

La aplicación de la matriz FODA ayudo a determinar que dentro de la empresa n o existe lineamientos administrativos adecuado para el funcionamiento que los proceso son empíricos y la cual afecto directamente fue a la pandemia por lo cual se planteó estrategias innovadoras para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN"

La elaboración del plan de negocios ayudo a determinar una demanda potencial que son ejes fundaméntale para la comercialización del pan, para lo cual se aplica estrategias de marketing mix, la estructura orgánica servirá para alcanzar un excelente funcionamiento administrativo, el proceso técnico determina cada fase para llegar a la elaboración de un producto de calidad, todo ello conlleva a que este trabajo sea viable determinado que el Valor actual neto es de \$ 145.280,89 siendo para ello se considera un tasa de descuento de 22,69, el TIR= 28,53%, Periodo de recuperación de la inversión 4 años 4 meses, Relación beneficio Costo 1, 21 dólares por cada dólar invertido.

## **RECOMENDACIONES**

Para realizar una investigación se recomienda aplicar las distintas metodologías, éticas e instrumentos existentes las cuales ayuden a ser guía para la aplicación de un tema determinado y de esta forma ayudar a enfrentar o eliminar los problemas existentes dentro de una empresa.

Se recomienda a los dueños de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" realizar un análisis del entró interno y externo el cual ayude a conocer las falencias que afectan directamente a la empresa y buscar estrategias de solución a tiempo sin dejar agravar el problema que puede afectar en la toma de decisiones.

Se recomienda aplicar el plan de negocios con cada uno de sus faces el cual ayudara a mejorar la administración e incrementar las ventas para que la empresa sea más rentable en el mercado y pueda enfrentar alomaría imprevista ya que a la investigación determino ser favorable para la aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aicad Business School. (30 de Diciembre de 2015). *El plan de negocios y su importancia*. Recuperado de: <https://www.aicad.es/plan-negocios-importancia/>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME, C.A.
- Borello, A. (2015). *Plan de Negocios, Gias de gestión de la pqueña empresa*. España: Diaz de Santos S.A.
- Borello, A. (2010). *El Plan de Negocios*. México: McGraw-Hill.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (Febrero de 2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Recuperado de: [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf)
- Cámara de Comercio Quito. (08 de Abril de 2014). *Patente Municipal*. Recuperado de: <https://www.derechoecuador.com/patente-municipal>
- Cuerpo de Bomberos GADM Riobamba. (2020). *Permisos de funcionamiento para locales*. Recuperado de: <https://www.bomberosriobamba.gob.ec/index.php/servicios/permiso-de-funcionamiento-de-locales#:~:text=Copia%20del%20pago%20del%20Impuesto,de%20ser%20renovaci%C3%B3n%20del%20permiso>
- Domínguez, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/124954?page=30>
- González, C. L. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?page=93>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Laos, J., & Navarro, S. (2017). *Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/102136?page=12>
- Lazzari, L. (2018). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA*. Colombia: Red Cuaderno CIBAGE.
- Lebet, G. (Enero de 2018). *Técnicas de recolección de datos*. Recuperado de: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Lloreda, J. (2018). *Plan de Negocios*. Madrid: Esic Editorial.
- Luna, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno, T. (2017). *Emprendimiento y plan de negocio*. Colombia: RIL editores.

- Pedraza, O. (2018). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. México: Grupo Editorial Patria.
- Raffino, M. (19 de Junio de 2019). *Diagrama de flujo*. Recuperado de: <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>.
- SRI. (2020). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Recuperado de: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Vargas, A. (2018). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Reino Unido: IC Editorial.
- Vieira, M. (12 de Junio de 2020). *Calificación de Artesano en Ecuador*. Recuperado de: <https://www.adipiscor.com/emprender/legales/como-obtener-la-calificacion-de-artesano-en-ecuador/>
- Villacrés, D. (Agosto de 2020). *Plan de negocio para la producción, distribución y comercialización de repostería saludable al Norte Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4311/1/T-UIDE-1349.pdf>
- Villalba, L. (2020). *Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y exportadora de hornos de uso doméstico y comercial a Cali-Colombia*. (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4147>
- Yagual, D. (Diciembre de 2017). *Plan de negocios de la producción de pan a base de harina de quinua (QUINUPAN)*. (Tesis de pregrado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2074/1/Plan%20de%20negocio%20Quinupan%20final.pdf>
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119675?page=23>
- Zorita, E. (2018). *Plan de Negocios*. Madrid: ESIC.



## ANEXOS

### ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR RAÚL VINICIO POMAQUERO QUITIO**  
**GERENTE LA CADENA DE PANADERÍAS "LEFSKI PAN"**

**Objetivo:** Diseñar un plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" que le permita la mejora en la toma de decisiones administrativas - financieras para enfrentar a la competencia y la crisis económica actual

Lea cuidadosamente cada pregunta y mencione su punto de vista.

**1. Cuál es el principal problema administrativo y financiero que presenta la cadena de panaderías "LEFSKI PAN"**

La administración y los trabajadores

**2. Cuáles son las estrategias que maneja para enfrentar la economía actual dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN"**

Subir los precios de los productos

**3. Indique cuál es la variedad de productos que ofrece la ciudadanía.?**

Panadería

Pastelería

Postres

Mini Marquet

**4. ¿Cuál es la reacción de sus clientes ante la subida del pan y que estrategia tomaría para mantener la fidelidad por parte de los mismos?**

Mejorar el producto y la buena atención

**5. Indique si dentro de la organización existe una misión y visión bien definida**

No

**6. ¿Dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" existe un organigrama estructural y un manual de funciones?**

No

**7. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados por la empresa para dar a conocer el producto a la ciudadanía?**

Publicidad

Facebook

Radio

**8. ¿Cuáles son las estrategias financieras que maneja la empresa para ser competitiva ante la competencia?**

La Banca

**9. ¿Considera usted necesario la implementación de un plan de negocios para incrementar la rentabilidad de la Empresa?**

Si

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE CANTÓN RIOBAMBA**

**Objetivo:** Diseñar un plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" que le permita la mejora en la toma de decisiones administrativas - financieras para enfrentar a la competencia y la crisis económica actual

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione una alternativa que usted considere mejor en cada pregunta a.

**1. Usted consume pan**

Si	
No	

**2. Con que frecuencia consume pan**

Diario	
Semanal	
Mensual	
Nunca	

**3. Del siguiente listado, cual es el que más consume para degustar con su familia**

Yemas		Cholas integral		Pan de trigo		Palanquetas	
Empanadas especiales		Moldes integrales		Emp de trigo		Pan de agua	
Enrollados de queso		Bloques integrales		Empanaditas de azúcar		Baguet	
Gusanos de queso		Emp de galletas		Cholitas		Pan de dulce	
Empanadas semi integrales		Emp de azúcar		Pan injerto		Pan Danés	
Biscocho de queso		Empa de cebolla		Enrollados de mantequilla		Trenzas	
Pan integral		Pan de piña		Cachos normales		Pan de coco	
Emp integral		Pan de Ambato		Cachos de jamón		Brillos	

**4. En qué lugar usted adquiere el pan**

Panaderías	
Mercados	
Super mercados	
Tiendas	

**5. Cuáles son las características más importantes al momento de realizar la compra**

Precio	
Calidad	
Diseño	
Atención	

**6. ¿Al realizar su compra como le gustaría que le atienda el vendedor?**

Amable	
Carismático	
Respetuoso	
Proactivo	

**7. Usted conoce la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" en la ciudad de Riobamba**

Mucho	
Poco	
Nada	

**8. Consumiría usted pan de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN"**

Si	
No	

**9. A través de que medio de publicidad, conoce usted la cadena de la panadería "LEFSKI PAN"**

Televisión	
Radio	
Vallas publicitarias	
Redes sociales	

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA CADENA DE  
PANADERÍAS "LEFSKI PAN"**

**Objetivo:** Diseñar un plan de negocios para la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" que le permita la mejora en la toma de decisiones administrativas - financieras para enfrentar a la competencia y la crisis económica actual

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione una alternativa que usted considere mejor en cada pregunta a.

**1. Cuanto conoce usted de la misión visión y valores de la empresa**

Mucho	
Poco	
Algo	
Nada	

**2. Conoce usted si la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" tiene un manual de funciones estructurado con sus debidas funciones**

Mucho	
Poco	
Algo	
Nada	

**3. Usted como colaborador conoce si el nivel de ventas es bueno dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN"**

Si	
No	

**4. Que le parece a usted las estrategias de venta por parte de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" son adecuadas para captar nuevos clientes**

Muy Bueno	
Buenas	
Regulares	
Malas	

**5. Usted como colaborador es partícipe de la toma de decisiones empresariales**

Mucho	
Poco	
Nada	

**6. Cual es a la relación que usted mantiene con sus compañeros de trabajo**

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

**7. La cadena de panaderías "LEFSKI PAN" brinda capacitaciones a sus colaboradores**

Mucho	
Poco	
Nada	

**8. Dentro de la cadena de panaderías "LEFSKI PAN" aplican evaluación de desempeño para sus colaboradores**

Siempre	
Casi Siempre	
Nunca	

**9. Usted recibe bonificaciones por parte de la alta gerencia por el desempeño en sus actividades**

Siempre	
Casi Siempre	
Nunca	

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO D: EVIDENCIAS FOTOGRAFÍAS**









epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 14 / 02 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> CRISTIAN SAMUEL POMAQUERO SINCHE
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**0350-DBRA-UPT-2023**