



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TESINA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:**

**Ingeniería en Gestión Empresarial Mención Marketing y Ventas**

**TEMA:**

**Posicionamiento de la Marca “Pan de Cadeate” y Obtención de Patente**

**El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario**

**AUTOR:**

**Eduardo Gómez Espinoza.**

**ABRIL 2012**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**



## **DEDICATORIA**

A mis padres estoy seguro que donde se encuentren están apoyándome siempre.

A mi esposa e hijos quienes han sido mi inspiración y hoy mi apoyo.

A mis hermanos a la distancia, a quienes siento cerca.

Y muy en especial a mis nietos Doménica, Vladimir y Juan Eduardo y a los que vendrán.

*Eduardo Gómez Espinoza.*



## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores, maestros y amigos quienes ayudaron a que se cristalice este objetivo de vida.

A la Asociación de Panificadores de Cadeate, muy en especial a sus dirigentes quienes permitieron realizar este Proyecto en conjunto.

La responsabilidad de este trabajo de investigación,  
con sus resultados, conclusiones y recomendaciones,  
pertenece exclusivamente al autor.

*Eduardo Gómez Espinoza.*

## **INDICE**

### **CAPITULO I**

#### **1. ANTECEDENTES**

- 1.1.- Macroentorno del Sector
- 1.2.- Misión
- 1.3.- Visión
- 1.4.- Valores
- 1.5.- Cultura Empresarial
- 1.6.- Objetivos Generales
- 1.7.- Objetivos Específicos
- 1.8.- Análisis FODA
- 1.9.- Factores Claves del Éxito
- 1.10.- Análisis de la Industria y las 5 fuerzas Porter

### **CAPITULO II**

#### **2. ANALISIS DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN**

- 2.1.- Características del Mercado
- 2.2.- Estructura del Mercado
- 2.3.- Mercado Objetivo
- 2.4.- Análisis de la Demanda: Encuesta y Estadísticas
- 2.5.- Análisis de la Oferta: Empresa y sus Competidores
- 2.6.- Plan de Marketing
- 2.7.- Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Plaza y Promoción
- 2.8.- Matriz BCG

### **CAPITULO III**

#### **3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

- 3.1. Constitución del Negocio
- 3.2. Organigrama
- 3.3. Funciones
- 3.4. Cadena de Valor y Operaciones
- 3.5. Diagrama del Servicio u Operación
- 3.6. Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente

### **CAPITULO IV**

#### **4. INGENIERIA DEL PROYECTO**

- 4.1. Determinación de Recursos
- 4.2. Localización Geográfica
- 4.3. Inversión Inicial
- 4.4. Estado Financiero Anual
- 4.5. Estados Financieros Proyectados a 5 años
- 4.6. Razones Financieras: Circulante, Deuda, Actividad y Rentabilidad de un año
- 4.7. Punto de Equilibrio
- 4.8. Flujo de Efectivo, TIR y VAN.

### **CAPITULO V**

**Recomendaciones y Conclusiones**

**ANEXOS, FOTOS**

**BIBLIOGRAFIA: (Libros, Revistas, Páginas web consultadas)**

## **CAPITULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

Cadeate, es una comuna ubicada a 53 km. al norte de la península de Santa Elena, el primer aspecto que llama la atención en el poblado es su nombre que data desde 1938. El mismo surge de una combinación por la gran cantidad de palmeras de tagua, que hay en el sector, de las cuales se usan las hojas de "**cade**" para recubrir los techos de las viviendas; esta población es famosa por algo poco usual en los poblados costeros.

El paseo en pequeños botes de pescadores, la pesca y el buceo son algunas de las actividades que el turista podrá disfrutar. Desde las amplias y cálidas arenas, se puede contemplar una de las puestas del sol más románticas por la intensidad con que tiñe el cielo.

Las fiestas populares más celebradas en Cadeate son la de **María Auxiliadora el 24 de mayo** y **San Jacinto el 16 de agosto**, donde los pobladores organizan romerías y bailes populares llenos de folklore.

Cadeate es conocida por la elaboración de su pan que llega a un gran porcentaje de familias de la península de Santa Elena y buena parte del sur de Manabí, en el sector entre Machalilla y Ayampe.

Esta comuna pertenece a la parroquia Manglaralto y está ubicada en la Ruta del Sol, entre las poblaciones de Simón Bolívar y Manglaralto. Es quizás el único rincón de la provincia de Santa Elena y del Ecuador en donde existe una panadería por cada 44 personas por lo que funciona una Asociación de panificadores que fue fundada el 27 de Diciembre de 2004.

Pero no solo este detalle numérico es el que llama la atención a los turistas, cuyo tránsito es obligatorio antes de llegar a Montañita y otros balnearios, el otro lo conforman los curiosos nombres que tienen algunas de las delicias que preparan los comuneros.

A la vez la Feria del Pan es propicia para medir la afluencia de visitantes que buscan alternativa turística en la Ruta del Sol.

### **1.1.- Macroentorno del Sector**

Cadeate está ubicada en el **Cantón Santa Elena**, en esta Provincia de los balnearios con sus 3.645 km<sup>2</sup> es una de las cunas de la nacionalidad ecuatoriana, está compuesta por poblaciones organizadas en estructuras comunales que responden a Gobiernos Autónomos Descentralizados como Santa Elena, Salinas y La Libertad: Organizadas por Municipios con distintos departamentos.



Tomando en cuenta que el Macro entorno lo constituyen las “Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el micro entorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.”(6), observamos que con la aprobación de la Constitución en octubre del 2008 se ha organizado el territorio de diferente forma. Las

nuevas figuras que aparecen en esta Constitución son las regiones y los regímenes especiales que los constituyen a su vez los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales.

Debido a la nueva estructura territorial del Estado, se ha elaborado el Proyecto de Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, a través de este Código se pretenden regular los gobiernos autónomos descentralizados, el ejercicio de las competencias exclusivas y concurrentes y los procesos de descentralización y desconcentración. En este Código busca fortalecer al Estado mediante la consolidación de cada uno de los niveles de gobierno, a través del establecimiento preciso de los roles y competencias de cada uno de ellos.

En este contexto, se elabora estudios con la finalidad de analizar el marco legal e institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en relación a la nueva organización territorial y las competencias y atribuciones en materia ambiental. A la vez, se busca identificar las oportunidades que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados para la conservación, especialmente de humedales y áreas sensibles que se encuentran dentro de sus jurisdicciones.

En la actualidad el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. También se prevé la constitución de regímenes especiales por razones de conservación ambiental, étnico-culturales o de población. Los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales constituyen regímenes especiales.

Además, se reconoce la existencia de comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas.

Cadeate es una Comuna la cual es considerada dentro de las unidades básicas de participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación, es una pequeña población de pescadores con gran ritmo de vida artesanal

y donde la biodiversidad, la fauna se encuentra representada por pelícanos, piqueros patas azules, gaviotas, fragatas, cangrejos, entre otras.

Su actividad artesanal y pesquera le da un movimiento especial a este poblado, lleno de pequeños restaurantes con platos típicos, ceviches y toda variedad de pescado y crustáceos elaborados con un gusto exótico y artesanal.

### **1.2.- Misión**

Somos una asociación de panificadores con mayor énfasis en la producción artesanal, de economía solidaria, rentable; que atiende las necesidades de sus asociados y de los pequeños y medianos distribuidores de la parroquia de Santa Elena y de los consumidores finales en general con honestidad, responsabilidad y compromiso, a través de la producción de toda la diversidad en panadería y pastelería contando con personal capacitado y comprometido con la organización y el bienestar de sus asociados.

### **1.3.- Visión**

Nos proponemos ser líderes en producción y distribución de panificación en nuestra región, con servicios y productos confiables de acuerdo a los requerimientos de nuestros socios y clientes. Trabajando técnica y productivamente para mejorar el nivel de vida, creando oportunidades para nuestros asociados y para la comunidad en general, conviviendo armónicamente con su entorno.

### **1.4.- Valores**

Cuando los tiempos actuales proponen al ser humano ser individualista y preocuparse básicamente de él y su familia, sin mirar lo que pasa a su alrededor o deja atrás su entorno social, la Organización Comunitaria de Cadeate propone otro camino: trabajar unidos, enfrentando los problemas que les permita mejorar su economía, su formación humana y la integración familiar y comunal. Esta experiencia desarrollada en la Comuna Cadeate, (Manglaralto – Sta. Elena) ha dado lugar a proponerse una economía solidaria, basada en la gente y sus comunidades.

En el camino recorrido en estos años han encontrado muchos aliados, así mismo problemas y desilusiones., lo que ha servido de reflexión y motivación a la gente, para entre todos definir la mejor forma de trabajo.

Sus primeras necesidades: combatir la pobreza, evitar la migración y crear estructuras para una mejor educación, atención médica y organizacional.

Las estrategias iniciales fueron:

- Crear la Asociación abierta que de representatividad a la comunidad y que no solo se preocupen del aspecto económico, sino que brinden varios servicios.
- La definición de principios y valores: no repartición de utilidades, trabajo comunitario, han completado un estilo único de trabajo.
- El no cerrarse a brindar apertura a nuevos grupos y formar consorcios de pequeños productores a nivel de la comuna ha hecho que tengan credibilidad y se vuelvan competitivos. Hoy tienen un gran reto demostrar que es posible fusionar:

***Eficacia y economía con los valores que han impuesto en su promocionada  
ECONOMIA SOLIDARIA COMUNITARIA.***

### **1.5.- Cultura Empresarial**

La Asociación de Panaderos de Cadeate tiene 20 años como proceso organizativo en el que ha promovido varias actividades juntamente con otros temas que buscan complementar la formación de sus actores y alcanzar un desarrollo integral. Este sistema, les permitirá producir su propio dinero creando fuentes de trabajo que atraiga como consecuencia una economía estable y de progreso.

***La panadería artesanal busca incorporarse en un proceso de mejoramiento continuo del producto y una Gestión Empresarial Comunitaria adecuada.***

Este grupo humano no se ha sentido satisfecho de tener un buen producto en el mercado si no que viendo la oportunidad abierta por la panificación, resultado de este buen aprovechamiento de las materias, están convencidos que lo que ya esta bien puede estar mejor todavía. Si los resultados han sido halagadores, no se quedan estáticos, saben que deben ser ágiles y estar atentos a las exigencias propias del mercado, sus productos tienen que competir y esto, saben que les exige cambios y un dinamismo oportuno.

Han comprendido la necesidad de **ADAPTACIÓN A LOS TIEMPOS ACTUALES** donde no se puede improvisar, ni trabajar rudimentariamente, deben imponer mayor tecnología, técnica y eficacia. Pasos que han dado con prudencia y en los tiempos debidos. La historia dice que el camino recorrido ha sido aceptable, gracias a la objetividad, sentido común y unión de su gente, liderados humildemente por la comunidad. Las decisiones de hoy, serán la historia del mañana, donde se podrá comprobar que los aciertos fueron mayores que las equivocaciones.

Dámaso Reyes Suárez, presidente de la comuna y de la Asociación de Panaderos de Cadeate, explica que hace décadas los habitantes se dedicaban a actividades agrícolas y a la pesca. Sin embargo, las continuas sequías y los riesgos que conlleva ir mar adentro, alejó a muchos habitantes de esas labores y muchos optaron por elaborar pan para comercializar.

Existen muchos casos que expresan lo tradicional de esta actividad como es el caso de Maritza aprendió el oficio de panadería de su papá, quien le enseñó las primeras recetas y le prestó su horno para los pasteles que luego la harían conocida y así conseguiría los primeros clientes. Luego ella le instruyó el oficio a su marido, trabajo al que se han dedicado durante ocho años, cuatro con la pastelería. *“Tengo 22 años en esto y cuando comencé había solo veinte negocios. Poco a poco se han incrementado, por ejemplo el año pasado sumábamos 35 y ahora existen diez más”*, puntualiza.

### **1.6.- Objetivo General**

Lograr el posicionamiento de la marca a través del diseño de estrategias de Marketing para la Asociación y fortalecer un liderazgo del mercado, iniciando por el Cantón Santa Elena, mediante una correcta segmentación y la Obtención de Registro de Patente o Signo Distintivo para la Marca Colectiva de la Asociación.

### **1.7.- Objetivos Específicos**

#### **OBJETIVOS TACTICOS:**

- Incrementar, el próximo año, en 5% la producción usando los medios existentes.
- Incrementar el volumen de ventas en un 7% durante el próximo año, organizando y consolidando un Plan de Distribución que genere una red a partir de las capacidades productivas de la Asociación y de cada uno de sus miembros dando un seguimiento diario de la rotación de los productos.
- Reducir en un 10% los excedentes de producción en un año.
- Implementar proyectos de asistencia técnica, de Ventas y capacitación organizacional dirigidos a los socios y directivos de la entidad, además de la población local que nos posicionen como líderes en la Provincia.
  - Impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de los socios de la Asociación y de sus familias.

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS:**

- Fomentar por todos los medios lícitos el comercio de los productos así como proponer a las entidades del estado vinculadas con planes alimenticios que permita el incremento del rendimiento y la producción en un mínimo de 15% en el primer año.
- Asignar geográficamente los distintos segmentos para una atención personalizada y dirigida desde nuestras capacidades laborales.
- Captar clientes nuevos semanalmente y recuperar los antiguos.

- Consolidar y recuperar la tradición del pan artesanal..
- Verificar el Control de Calidad que permita la obtención del Registro Sanitario.
- Recuperar los hornos de barro que representan el distintivo del pan artesanal.

### 1.8.- Análisis FODA

Con el fin de conformar un cuadro de la situación actual de la Asociación, que permita obtener un mejor diagnóstico para la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos formulados, realizamos un trabajo de análisis de la situación interna y externa de la organización.

## Análisis Externo.

	Oportunidades	Amenazas
<b>Demografía</b>	La población consume un promedio de dos panes diarios. Existe un número creciente de turistas consumidores que buscan nuevas variedades y productos populares.	
<b>Economía</b>		Altos costos de materia prima y dificultades para financiar un Plan de Marketing integrado.
<b>Cultura</b>	Existe una tendencia del consumidor a valorar el nivel de formación técnica, integración de la comuna con otras comunidades y parroquias.	
<b>Política</b>	Existen Programas para financiamientos como el Plan Renova Panadería	
<b>Tecnología</b>	Los proveedores de materias primas están empeñados en que sus clientes mejoren sus productos, tecnologías avanzadas.	Posible competencia con más tecnología.

## Análisis Interno.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Finanzas.</b>	Asistencia del estado.	La desigual capacidad de inversión, con mínimos márgenes de ganancia, sumados a los costos de un Plan genera dificultades.
<b>Mercadeo.</b>		La Asociación no ha definido estrategias de mercadeo comunes para llegar al mercado objetivo.
<b>Conocimientos.</b>	La experiencia ancestral va generando una formación que se transmite generacionalmente. Prestigio sectorial y reconocimiento.	
<b>Administración.</b>	Concientización de la organización en considerar el recurso humano como factor de éxito empresarial.	Existencia de falta de convicción en las potencialidades de la Asociación, solo los dirigentes ven las oportunidades.
<b>Investigación.</b>	Es un mercado que tiene un gran potencial de desarrollo.	

## Matriz DOFA.

	<b>Fortalezas</b> 1. Formación ancestral, prestigio y vasta experiencia. Convicción por las nuevas generaciones. Crecimiento del mercado y Asistencia del estado.	<b>Debilidades</b> 2. Falta de recursos financieros, falta de confianza en sus potencialidades al gremio.
<b>Oportunidades</b> 1. Consumo en Incremento y posibles créditos.	<b>Estrategia FO:</b> Aprovechar el prestigio de la oferta artesanal y ofrecer nuevos productos de este tipo. Campaña comunicacional.	<b>Estrategia DO:</b> Fortalecer la presencia de la marca. Proponer nuevas y más alternativas de financiamiento de los estudios.
<b>Amenazas</b> 1. Posible incremento nivel de competencia.	<b>Estrategia FA:</b> Desarrollar relaciones con instituciones estatales que atienden la alimentación.	<b>Estrategia DA:</b> Impulsar alianzas estratégicas para mejorar la distribución.

### **1.9.- Factores Claves del Éxito**

En Cadeate se busca interpretar bien que hoy más que nunca los clientes desean sentirse en manos de expertos y para esto se conduce la Capacitación en dos líneas que apuntan al mismo objetivo: la formación ancestral que es la transmitida de padres a hijos, un trabajo elaborado a mano hasta que se lo coloca en el horno de barro; y la formación técnica industrial, procedimientos, sistemas y desarrollo tecnológico, lo que se convierte en la Cadena de Valor Agregado de la Organización. Tanto las Operaciones, es decir, la transformación de insumos en un producto o servicio, como la Distribución: cobro, almacenamiento y entrega del producto.

Es oportuno profundizar aquí los puntos de fuerza de la Asociación dentro de la Cultura Comunal y su aplicación al medio solidario. Detrás de lo que se ve en Cadeate, hay principios, valores y medios de trabajo que justifican el porqué de su existencia y su sostenibilidad. Cualquier actividad productiva en este medio tiene por soporte indispensable una sólida organización comunitaria.

Este proyecto espontaneo en primera instancia llevó a organizar y crear fuentes de trabajo aprendiendo a buscar soluciones para sus problemas. La Asociación se inició valorando a los comuneros panificadores y responsabilizándolos de sus empresas.

Al buscar caminos de comercialización se encontró con la presencia de competidores de diferentes tipos en el mercado lo que condujo a estudiar y conocer las diferencias, las fortalezas de la competencia que mostraba el camino a seguir en el propósito de dar una mejor satisfacción al cliente. Es de esta manera que se posicionan distribuidores estables y satisfechos al producir las cantidades que exige el mercado.

Se realizan certámenes paralelos con la intención de atraer al turismo y de destacar esta característica que los ubica como los mejores panificadores de la costa. Estos actos sirven para difundir y defender su cultura, adaptándolos al mismo tiempo a ciertos requisitos universales de nuestro tiempo (eficacia, calidad, constancia, etc.).

### **1.10 Análisis de la Industria y las 5 Fuerzas Porter**

Es muy destacable que esta comuna que está muy cerca de la Cabecera Parroquial de Manglaralto, de aproximadamente 2.000 habitantes, unas 55 familias se dedican a la elaboración del pan y lo ofrecen procesado en horno artesanal principalmente, a más de las panaderías con hornos a gas. La preparación y comercio de pan, dulces y similares en esta comuna costera es uno de los principales sustentos donde los panificadores, al menos el 50%, están agremiados en la Asociación de Panaderos. En quince de estas, los hornos aún son de barro y se cocina con leña recogida en la misma zona, el resto usan los que funcionan con gas.

De ellos, el 20% de la producción son para el consumo local y el restante se reparte en la misma provincia e incluso llega a algunas comunidades costeras de Manabí.

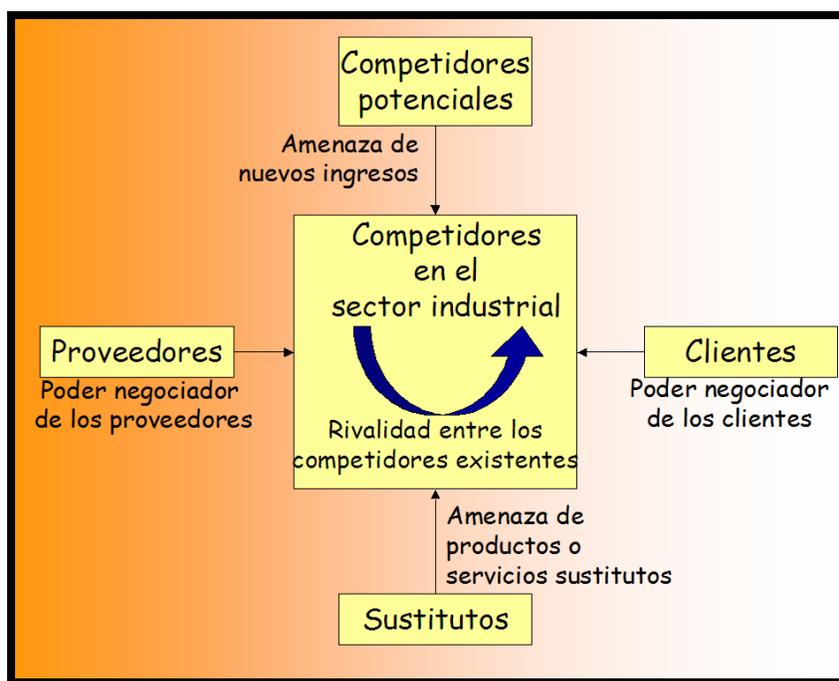
Es oportuno profundizar aquí los puntos de fuerza de la Asociación dentro de la Cultura Comunal y su aplicación al medio solidario. Detrás de lo que se ve en Cadeate, hay principios, valores y medios de trabajo que justifican el porqué de su existencia y su sostenibilidad. Cualquier actividad productiva en este medio tiene por soporte indispensable una sólida organización comunitaria.

Es una gestión diaria de sus dirigentes, consolidar los vínculos de unión y colaboración con las distintas Instituciones sociales de Cadeate y la Provincia de Sta. Elena a través de la cordial y efectiva participación de la Asociación de Panificadores e implementar y desarrollar un Plan de Distribución de los productos

Porter(4) se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores. Las dos principales fuerzas constituyen una **amenaza directa**; las otras

dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. El juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, descrito en el cuadro siguiente, es lo que determina en última instancia, el beneficio potencial de un producto en el mercado.

### Gráfico



#### FUERZAS DE PORTER

Fuente: Marketing Estratégico, Jean-Jacques Lambin

### 1.10.1 Amenaza de los Competidores Potenciales

La distribución y venta o la actividad de la panificación, al momento, se encuentra expuesto a dos tipos de competidores: Los productores informales de pan que presentan al consumidor una variedad de productos pero en la mayoría de veces no cumplen con ciertas normas sanitarias, ya que las mismas no tienen marcas y son elaboradas de manera doméstica; y, los panificadores artesanales grandes que son aquellos que tienen equipos de alta capacidad, los maneja con mucha técnica. Es de destacar que los panificadores industriales se encuentran en las grandes ciudades y no ofrecen un servicio óptimo.

### **1.10.2 Amenaza de los Productos Sustitutos**

Como es conocido, los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los productos sustitutos entran pues en la definición de un mercado, el cual agrupa "el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de consumidores". Estos productos, entre los que se encuentran los fabricados por SUPAN S, A, tales como Supan sandwichero, Grillé, Bimbo, etc., constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto-mercado de referencia.

Evidentemente los productos sustitutos constituyen una gran amenaza para la comercialización de la panadería artesanal. La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida como será en nuestro caso las panificadoras Industriales que se aleja mucho del sabor o prestigio de los hornos artesanales.

Existen varios sustitutos como los cakes en sus diferentes formas y tamaños que responden a la misma necesidad pero no tienen el mismo origen.

### **1.10.3 Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes pueden influir en los ingresos potenciales de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro. Sin embargo en nuestro caso es de destacar que es un producto de primera necesidad con un sistema de distribución diario y permanente dirigido al mercado inmediatamente más

próximo, es decir el pueblo de Cadeate como su mercado domestico, y a las tiendas establecidas en las parroquias del Cantón Santa Elena.

El mercado empresarial también constituye otro segmento al que se enfoca nuestra panificación y ahí se destacan hoteles, y restaurantes. Este mercado lo constituye el 10% aproximadamente; estos clientes no están completamente explotados desde un compromiso estratégico para convertirlos en aliados y es una gran oportunidad para la Asociación para ampliar la gama de clientes que constituyen el total de sus ventas.

#### **1.10.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

Destacamos aquí que el grupo de proveedores de la Asociación de Panificadores no constituye una amenaza real para la empresa, ya que la mayoría de estos proveedores representan importadores que están sujetos a precios definidos por la libre oferta y demanda en el país aunque haya importadores que siendo muy fuertes pueden constituir verdaderos oligopolios pero también existe una cierta oferta en el mercado que ejerce un papel competitivo.

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN**

Como resultado de la investigación con los expertos o experimentados en la atención a la demanda de este mercado y en base a los promedios de consumo que se tiene conocimiento, se ha encontrado que existe una demanda no atendida aun en esta zona, existe también un segmento que requiere o demanda de productos mas variados que no llegan a sus sectores.

Es con estos datos que se ha logrado cuantificar los segmentos y con una encuesta mas profunda encontrar una mejor cuantificación de los segmentos y sus demandas.

Estas demandas son fácilmente posibles de ser atendidas en calidad y cantidad generando una atractiva rentabilidad. Una mejor definición de un Plan de Distribución bien focalizado generará una mayor atención y con incrementos periódicos que realmente justificará los esfuerzos o riesgos que genere esta inversión.

#### **2.1.- Características del Mercado**

Como es normal, el mercado está compuesto de vendedores y compradores que representan la oferta y la demanda. Este mercado actual lo constituyen todos los consumidores actuales del cantón Santa Elena, un sector significativo de los cantones Salinas y La Libertad por el Sur; hacia el Norte existen cantones de la Prov. de Manabí mas una población flotante que está representada por el turismo y juntos constituye el total de la oferta y la demanda para todos los productos de panificación de Cadeate.

Este mercado puede ser considerado como un mercado de Competencia Perfecta ya que es perfectamente competitivo, hemos encontrado en él que hay muchos vendedores pequeños en relación con el mercado, el producto es homogéneo, los compradores están bien informados, existe libre entrada y salida de empresas y decisiones independientes, tanto de los oferentes como de los demandantes.

Se actúa en el mercado en igualdad de condiciones donde se intercambian productos en el mercado sin intervención estatal, sin controles, sin privilegios y sin reparto de mercados entre grupos de empresarios, los precios de los productos los determina exclusivamente el mercado, nadie impone precios y no existe concentración de la riqueza en pocas personas y familias.

## **2.2.- Estructura del Mercado**

La estructura del mercado describe el estado de un mercado con respecto a la competencia. Hay dos clases de estructuras de mercados teóricas que se discuten generalmente:

- La estructura del mercado perfectamente competitivo que representa un estado ideal del mercado en el cual la competencia entre compradores y vendedores es balanceada perfectamente.
- La estructura es imperfecta competitiva. Esta estructura de mercado es idéntica a las condiciones reales del mercado en donde existen competidores, monopolios, oligopolios, duopolios, etc. que controlan las condiciones del mercado.

Se puede apreciar que el mercado panificador ecuatoriano en general y en su mayor parte está conformado por panificadoras artesanales pequeñas, mientras que en una menor proporción por panificadoras industriales(2).

La razón principal para ello, es que para llegar a producir volúmenes muy altos de producción se requiere de varios años de experiencia e inversiones grandes en maquinaria y equipo, tal es el caso de Grupo La Moderna, Baguette, Panificadora Ambato en la ciudad de Quito, Panificadora California y Tiosa en Guayaquil por citar algunas.

### 2.3.- Mercado Objetivo(1)

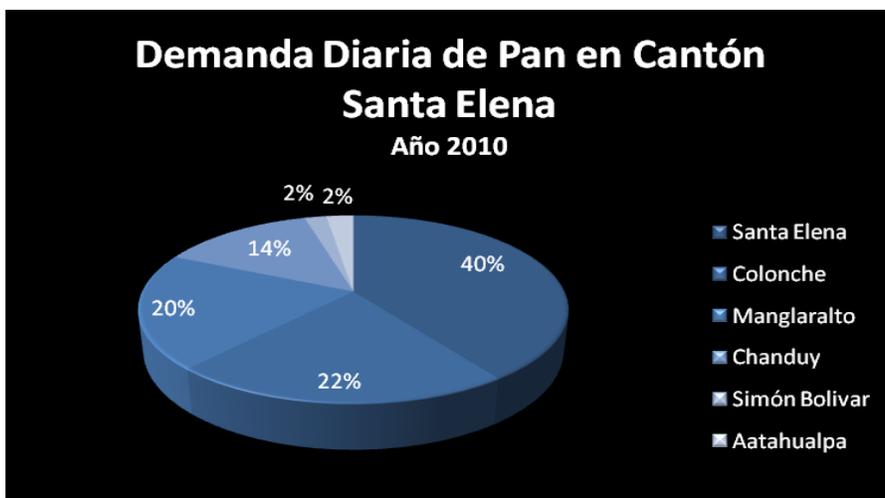
<b>DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN</b> <i>Provincia Santa Elena - Ecuador</i> Año 2010				
CANTON	SANTA ELENA	LIBERTAD	SALINAS	TOTAL PROVINCIA
Hombres	73.396	48.030	35.436	156.862
Mujeres	70.680	47.912	33.239	151.831
<b>Total</b>	<b>144.076</b>	<b>95.942</b>	<b>68.675</b>	<b>308.693</b>

*Cuadro 2*

<b>Consumo Diario Estimado de Pan - Cantón Santa Elena</b> <i>Provincia Santa Elena - Ecuador</i> Año 2010					
CIUDAD	HABITANTES 2010	CONSUMO PROMEDIO PAN	POBLACION CONSUMIDORA	CONSUMO PROM. X HAB. DIARIO	DEMANDA DIARIA DE PAN
Santa Elena	56.509	83%	46.902	2	93.805
Colonche	31.788	80%	25.430	2	50.861
Manglaralto	30.220	77%	23.269	2	46.539
Chanduy	19.275	84%	16.191	2	32.382
Simón Bolívar	2.913	79%	2.301	2	4.603
Aatahualpa	3.371	85%	2.865	2	5.731
<b>Total Santa Elena</b>	<b>144.076</b>		<b>116.960</b>		<b>233.920</b>

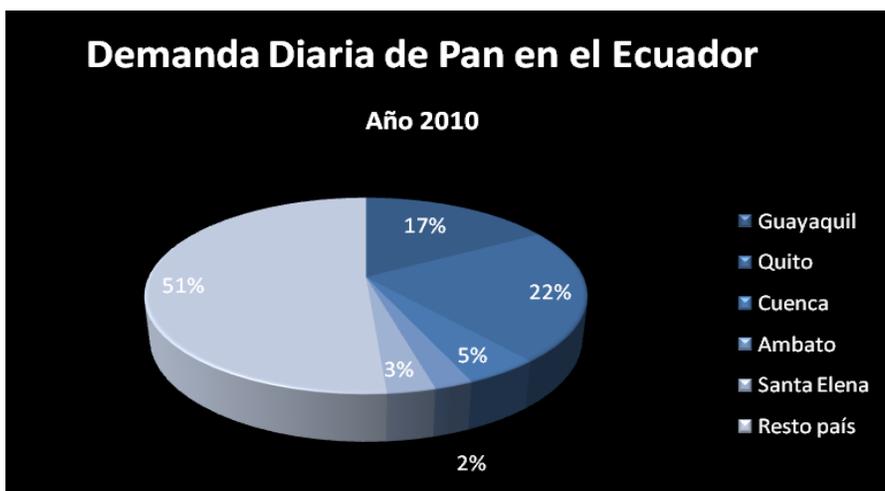
Elaborado por: Eduardo Gómez E.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



Elaborado por: Eduardo Gómez E.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

#### 2.4.- Análisis de la Demanda: Encuesta y Estadísticas



Elaborado por: Eduardo Gómez E.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

A continuación se detalla los niveles de consumo estimados según un estudio realizado por Lesaffre(3), en las principales ciudades del Ecuador. En el mismo se estimó estadísticamente que el 85% de la población consume pan, y cada habitante dos unidades por día en promedio, lo cual nos brinda un estimado en la producción y con ello el consumo de levadura fresca y de levadura seca instantánea tentativamente

Cuadro 1

<b>Consumo Diario Estimado de Pan en Ecuador Año 2010</b>					
CIUDAD	HABITANTES 2010	CONSUMO PROMEDIO PAN	POBLACION CONSUMIDORA	CONSUMO PROM. X HAB. DIARIO	DEMANDA DIARIA DE PAN
Guayaquil	2.350.915	79%	1.857.223	1,5	2.785.834
Quito	2.239.191	82%	1.836.137	2	3.672.273
Cuenca	505.585	76%	384.245	2	768.489
Ambato	329.856	80%	263.885	1,5	395.827
Santa Elena	308.693	80%	246.954	2	493.909
Resto país	8.749.259	65%	5.687.018	1,5	8.530.528
<b>Total Ecuador</b>	<b>14.483.499</b>		<b>10.275.462</b>		<b>16.646.860</b>

Elaborado por: Eduardo Gómez E.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## 2.5.- Análisis de la Oferta: Empresa y sus Competidores

Los panificadores de Cadeate se encuentran agrupados en un gremio artesanal que decidió elaborar este año (al igual que en el 2004) el certamen que lo denominan El Pan más grande de Cadeate.

Pero fueron los cursos que brinda el Centro de Promoción Rural (CPR), en conjunto con la ayuda en acción de las Islas Canarias en la comuna de Cadeate, lo que les ha permitido ingresar a la competencia navideña de las frutas confitadas y pasas.

En el cuadro N° 2 se detalla por agrupaciones o segmentos, a continuación se explica cada una:

- **Panificadora artesanal pequeña**, se consideran aquellas que no poseen una infraestructura que permita procesar más allá de 2 a 4 quintales de harina al día.
- **Panificadora artesanal mediana**, aquella que tiene un nivel un poco mayor de producción entre 5 y 8 quintales de harina al día, y cuenta con una amasadora y horno mediana.

- **Panificadora artesanal grande** aquella que tiene equipos de alta capacidad, pero que en sus procesos no se determinan tiempos, no se determina productividad, se lo maneja con mucha técnica, sino más bien como una panificadora pequeña con alta producción de quintales por día.
- **Panificadora industrial**, se caracteriza por tener establecidos procesos de control de calidad y productividad, su volumen estimado se encuentra entre 25 a 100

Cuadro N° 2

**Clasificación de panificadoras según los puntos de producción**

Sector	Cantidad	%
Panificadoras artesanales pequeñas	5.620	60.00
Panificadoras artesanal mediana	2.957	31.56
Panificadoras artesanal grande	772	8.24
Panificadoras industriales	19	0.2
TOTAL	9.368	100.00

**Fuente:** Entrevistas con propietarios de varias cadenas

**Elaborado por:** El autor

## 2.6.- Plan de Marketing: Propuesta Estratégica

### 2.6.1 Estrategias de Crecimiento

*“Las empresas que están en el medio deben optar por intervenir en costes más bajos, especializarse, diferenciarse”.*

*Existen tres estrategias de crecimiento:*

- *Crecimiento intensivo*
- *Crecimiento integrado*
- *Crecimiento por diversificación*

En la Asociación de Panificadores utilizaremos una estrategia de crecimiento intensivo, ya que se busca un desarrollo dentro del mercado en el cual ya se encuentra operando, tomando en cuenta que este es un mercado selectivo que prefiere nuestro producto tanto en el mercado doméstico como el institucional; esta estrategia también es importante aplicarla ya que es necesario explotar las oportunidades y ventajas que tiene la producción del pan artesanal de Cadeate.

Dentro de la estrategia de crecimiento intensivo encontramos las siguientes estrategias: Estrategia de penetración, Estrategias de desarrollo por los mercados y Estrategias de desarrollo por los productos

De las tres estrategias de crecimiento descritas anteriormente en Cadeate se ha escogido la tercera, que hace referencia al desarrollo del producto, implementando las ventas en los mercados existentes a través del mejoramiento de la calidad de nuestros panes, la fuerza de ventas y mejorando su imagen.

Para mejorar el producto a la vez se propone patentar el signo distintivo de la marca, realizar un rediseño de la imagen del empaque para llegar a una mejor recordación de marca y ofreciendo alternativas a los clientes de acuerdo a su preferencia de consumo, con combinaciones de los productos panificados.

Se recomienda sectorizar la atención del mercado entregándoles a los socios zonas estratégicas definidas geográficamente.

### **2.6.2 Estrategia de Segmentación**

*"Dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos."*

La Asociación trata de conseguir que el negocio o la actividad se centren en uno o en varios segmentos y no en la totalidad del mercado. De esta forma también se aplicará una estrategia de enfoque o alta segmentación, en donde definimos que la Asociación se dirija a dos tipos de mercados: doméstico y empresarial; a grupos específicos de consumidores de nuestro producto, éste grupo lo constituyen aquellos que buscan panes de calidad de calidad en un contexto artesanal y que están enfocados en consumir alimentos nutritivos elaborados con insumos mayormente naturales; éste grupo selectivo ya tiene conocimiento de los que es el producto y prefiere consumirlo; además es importante tener muy en cuenta que nuestro grupo de consumidores lo constituyen quienes se sienten identificados con su cultura y viven en esta región más aquellos turistas que visitan nuestras playas y se sienten hermanados con nuestras tradiciones.

### **2.6.3 Estrategias Competitivas**

Según Philip Kotler: "la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de desarrollar una estrategia en base a las evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Kotler (1991) establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista."

En Cadeate los panificadores artesanales han considerado aplicar la estrategia del líder, tomando en cuenta que ésta se basa en:

*"La empresa líder en un producto en un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar"*

A partir de la estrategia del líder se escoge a la estrategia defensiva que destaca lo siguiente:

*"La estrategia defensiva permite mantener una cuota de mercado elevada y además proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es adoptada a menudo por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores"*

El objetivo principal que buscan los Panaderos artesanales en Cadeate es conseguir rendimientos superiores a partir de las ventajas de la panificación artesanal que el mercado puede valorar y que lo diferencia de los productos competidores. Otro de sus propósitos es entrar en un proceso de mejoramiento continuo que le permitirá mantener el liderazgo en aspectos como: la calidad, el estilo, la tecnología.

Actualmente la Asociación de Panificadores en Cadeate tiene otras panificadoras que constituyen competencia directa de la Asociación, por ejemplo Minimarket y Panadería El Triunfo, en el mercado doméstico, además en los últimos años han surgido nuevas panaderías que empiezan a ganar participación en ciertos segmentos del mercado, éstas se han introducido en el mercado como productos totalmente artesanales sin serlo.

Por toda la experiencia adquirida en el mercado durante tantos años a la Asociación de Panificadores de Cadeate se la considera una empresa innovadora ante la presencia de nuevos competidores, que aunque muchas veces son pequeños disminuyen la participación del mercado; éstas son algunas de las principales razones por las que es indispensable aplicar nuestras estrategias para seguir ganando participación en el mercado institucional y doméstico.

### **2.6.3 Estrategia de Posicionamiento**

*"En la estrategia de Posicionamiento se trata de definir cómo se quiere que se perciba un producto. De manera que el consumidor identifique en su mente el producto con una serie de atributos que la empresa desea"*

Se ha determinado como otro objetivo posicionar a la Asociación como los únicos productores de pan artesanal con materia prima natural que transmite las costumbres ancestrales y se convierte en fuente generadora del rescate de nuestra cultura.

Con la aprobación del Signo Distintivo de la marca Pan de Cadeate y el rediseño del empaque se desea captar la atención del cliente, crear una recordación de marca y destacar por su excelente calidad y presentación.

## **2.7 Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Plaza y Promoción**

Marketing Mix se lo define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables, producto, precio, plaza y promoción; que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

En Cadeate buscamos diseñar una estrategia que con estos instrumentos facilite la consecución de los objetivos propuestos

### **2.7.1 Objetivos del Mercado**

Los siguientes objetivos se llevaran a cabo a partir del año 2013:

Posicionar al producto Pan de Cadeate como: "La tradición del pan artesanal, Obtención de Registro de un Signo Distintivo para la Marca Colectiva del Pan de Cadeate, Asignar geográficamente los distintos segmentos para una atención personalizada."

Crear la página web de Pan de Cadeate con el fin de cubrir a un mayor nicho de mercado, tanto doméstico como empresarial; en cuanto al mercado empresarial ayudará a mejorar las condiciones y rapidez de despacho del pedido, por medio de la página interactiva abierta a pedidos.

La página incluirá diferentes presentaciones, recetario, consultas sobre la actividad, cursos, actualización mensual, buzón de sugerencias, etc.

Rediseñar las presentación que se ofrece en fundas de diversos tamaños, tanto lo dirigido al mercado doméstico con el propósito de atraer nuevos consumidores y mediante la nueva imagen crear recordación de marca, aparte de captar nuevos clientes fidelizarlos que es lo más importante; así también en el mercado empresarial.

Crear una escuela de ventas dentro de la Asociación con una persona asesora quien realizará un seguimiento constante de la atención y el servicio de ésta manera se logrará fidelizar a los clientes institucionales.

Captar nuevos clientes dando a conocer el producto mediante dípticos informativos entregados al mercado doméstico en los puntos de venta y al mercado institucional entregados mediante la persona de fuerza de ventas.

### **2.7.2 Producto**

*"Producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo"*



Ministerio de Salud Pública

00000564

EN EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES LEGALES CONCEDIDAS POR LOS ARTICULOS 151 Y 154, NUMERAL 1 DE LA CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR EN CONCORDANCIA CON EL ARTICULO 17 DEL ESTATUTO DE REGIMEN JURIDICO Y ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA

**ACUERDA:**

**Art.1.-** Reformar el Acuerdo Ministerial No. 00000370 del 09 de agosto de 2010, en su Art. 4, Capítulo II del Reglamento de Fortificación y Enriquecimiento de la Harina de Trigo en el Ecuador para la Prevención de las Anemias Nutricionales referente a los nutrientes en forma química el mismo que dirá:

NUTRIENTES	LIMITES (mg/kg)			NUTRIENTES EN FORMA QUIMICA
	Min	Promedio	Max	
Hierro	37	55.0	73	Fumarato Ferroso
Tiamina (B1)	2.2	4.0	5.8	Mononitrato de tiamina
Riboflavina	2.2	4.0	5.8	Riboflavina
Acido Fólico	0.9	1.7	2.5	Acido Fólico
Niacina	22.1	40.0	57.9	Niacinamina

La mayoría de las personas desconocen que la harina de trigo procesada en Ecuador es enriquecida con vitaminas y minerales como el ácido fólico, la tiamina, el hierro, la niacina, Con estos datos podemos decir que no son sólo hidratos de carbono como la mayoría piensa.

Lo que la Asociación de Panaderos ofrece es el generalmente conocido como **pan fresco** que le da el gran distintivo diferencial, con una variedad de productos de panificación y pastelería (los dirigentes calculan que cada establecimiento fabrica en promedio unas 2.500 unidades por día entre pan, dulces y otros) tales como:

El 'pechito de novia', el 'come callado' y el 'amor con hambre' los que son ejemplo de una tradición de antaño. El primero corresponde al pan de leche y su nombre se debe a su similitud, según los panaderos, a una parte del cuerpo femenino. En cambio, el 'come callado' es una galleta cuadrada con una masa similar a la de un cake. Y el 'amor con hambre' es una galleta redonda de anís.

Los palillos que cambiaron de nombre con el paso del tiempo, "antes se llamaban 'garrotazos' porque eran más grandes". También hay las rosquitas de sal y los roscones con una cubierta dulce, conocidos como 'pristiños'.

"Hacemos panetones, roscas rojas, suspiros (de colores), amor con hambre", destaca un panadero de 45 años, con más de diez en el oficio.

Óscar Suárez de la Rosa junto a su esposa y tres personas más se encargan de la preparación de los pasteles rellenos de manjar decorados con colores navideños (verde, rojo y caramelo). "Desde ya tenemos pedidos", refiere Suárez de la Rosa. En diciembre, Suárez de la Rosa también prepara las galletas con decorados navideños y próximamente los helados con sabores especiales, con motivo de esta festividad.

Las etiquetas serigrafiadas, deberán incluir: número de registro sanitario, código de barras, información nutricional del producto, precauciones de almacenamiento y sugerencias para la preparación.

Los secretos del pan de Cadeate están, según su dirigente Dámaso Reyes, en el uso de huevos de gallina criolla, de más azúcar en la masa del pan de sal o briollo (una pequeña palanqueta). Para el pan de dulce son infaltables el anís y la canela. Pero el mejor pan, aseguran los cadeatenses, se lo obtiene en un horno de leña, de los cuales existen 16. Su estructura de barro y piedra guarda aquel sabor tradicional de antaño.

En amasadoras eléctricas o manuales, se mezcla harina, agua, sal y huevos alrededor de 30 minutos. Con la masa lista se obtienen los 'cachos', 'redondos' y 'palanquetas'. Luego estos van al horno de barro donde se cocinan más de una hora.

Tras finalizar la elaboración de las guaguas por el Día de los Difuntos, las 55 familias que habitan en esta comunidad empiezan a elaborar los panes de Pascua, tortas y

dulces navideños para la temporada, elabora panes de dulce con pasas que los prepara en la época y tiene demanda durante los dos últimos meses del año.

Uno de ellos es José Reyes Suárez, de la panadería Rosita, quien anticipadamente pide los ingredientes para el pan de Pascua, como nueces, pasas, leche, harina, frutas confitadas a las tiendas y empresas de La Libertad.

### **2.7.3 Precio**

*"Es el monto de intercambio asociado a la transacción, debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que esté dispuesto a pagar por esos beneficios"*

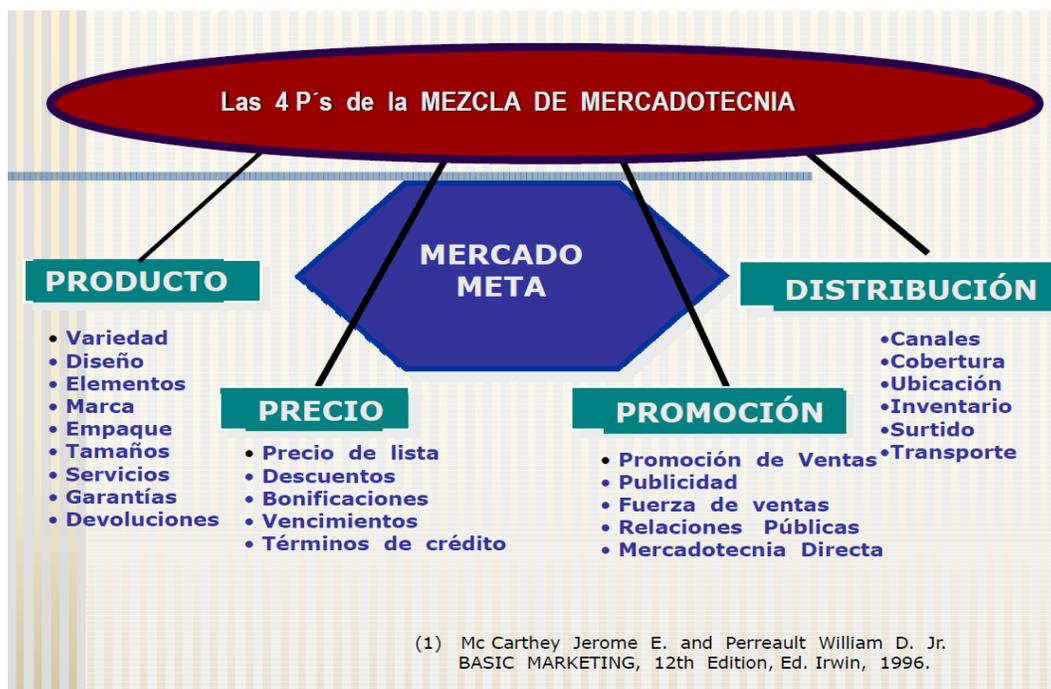
*"En diciembre se hacen un promedio de 200 tortas, unas 20 por día",* refiere Maritza Figueroa, casada con Suárez de la Rosa. Cada torta puede costar un promedio de 15 dólares.

A pocos metros de la pastelería Paquito, Jorge Reyes ofrece panes de Pascua calentados en horno de barro; cada pan vale entre \$ 2 y \$ 2,50.

Mantenemos un Liderazgo en costos, ya que se minimizan los diferentes costes debido a la participación en la actividad productiva de las familias con el objetivo de ofrecer al mercado precios más bajos.

Desde la valoración de la materia prima también hay cierto grado de ahorro en la compra de huevos criollos por ejemplo. La mayor parte de los esfuerzos para lograrlo se producen en la producción, suministro, y la distribución que es realizada por la propia gente productora.

En la Asociación de Panificadores se maneja precios para el Cliente final y para el Mercado Empresarial, con diferencias de acuerdo a los montos. Los precios que se manejan son los siguientes:



### 2.7.4 Plaza o Distribución

*“Se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece al mercado. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas”*

La asociación de Panaderos de Cadeate maneja tres mercados para las ventas de sus productos dependiendo del comprador, como son el mercado empresarial comprendido por empresas que brindan servicios de restaurante y el sector turístico, el segundo mercado, lo constituyen las ventas a subdistribuidores representados por tiendas de abarrotes y un tercero es la venta al detalle o ventas directas. Se considera que el 20%

es para el consumo local y el restante se reparte en la misma provincia e incluso llega a algunas comunidades costeras de Manabí.

Existen diversidad de productos que generan otros canales de distribución como las pastelerías, con la necesaria diferencia de sus servicios como es el caso de la "Pastelería Paquito", cuyos productos reciben la etiqueta de 'made in Cadeate', sin perseverantes ni colorantes', sus tortas son conocidas no solo en la provincia de Santa Elena, sino que recorren diferentes rincones de la región del Litoral, incluso hasta ciudades de la Sierra como Quito, Tulcán, entre otros sectores. Además elaboran pan de pascua dos veces al año: en Semana Santa y Navidad que haciendo honor a su nombre, este pan empezó siendo la pascua de los clientes que hace cuatro años lo reciben en Semana Santa en la puerta de su hogar. El primer año los beneficiados fueron 300, este año subió a 600, y así Paquito espera afianzar su clientela, sin adicciones a los químicos y con el merengue en su punto.

### **2.7.5 Promoción**

*"Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto / marca"*

El Pan más grande del mundo es elaborado por los miembros de la Asociación de Panificadores de la comuna anualmente y se convierte en una actividad de apoyo de creación de valor agregado. Este es un evento promocional que se realiza con el fin de hacer conocer la existencia de un pueblo Cadeate que se hace llamar "La Capital del Pan" junto a la compra de insumos de la mejor calidad, con los mejores precios y la mejor atención busca convertirse en el mejor referente de productos y servicios en el mercado de panaderías.

### **2.7.5.1 Posicionamiento del Producto**

Un punto importante es lograr posicionar el Pan de Cadeate como la marca que la población en general escogen para cuidar su salud y la de su familia, es decir buscamos que no les dé igual comprar cualquier marca de productos panificados sino que escojan nuestro pan.

El nuevo slogan que se aplicará para la promoción del producto será: "Nuestro pan de cada día" Se ha escogido éste ya que aunque parezca místico contiene un llamado a la tradición, es justamente lo que se quiere transmitir; que el Pan de Cadeate brinda el sabor tradicional del buen pan que te mereces.

El mensaje básico que se busca dar con la campaña publicitaria es mostrar a la diversidad de productos panificados como un complemento alimenticio para quienes se preocupan por la salud de su familia. Se les brinda la opción de lo saludable y las vitaminas que traen consigo nuestros productos.

Para recordación de marca se decidió cambiar el empaque, hacer un rediseño de manera que resulte atractivo para el consumidor. El nuevo diseño del Signo Distintivo para la marca es:



### **2.7.5.2 Promoción y Publicidad**

#### **a) Material POP de Uso Frecuente**

El material POP que se utilizará para promocionar el producto será el material de trabajo como herramienta para la fuerza de ventas y exhibición en los supermercados.

Como herramienta para la fuerza de ventas se invertirá en la creación de material POP como catálogos tipo visuales que demuestren y destaquen las diferentes presentaciones del producto, con debidas características y sabores a nivel del mercado domestico e institucional.



Como parte de los objetivos de promoción están: Un terreno donde está prevista la elaboración del pan más grande del mundo, como ha sido la tradición desde hace cinco años, "Siempre se lo hace en Carnaval señaló el presidente de la comuna"

#### **b) Plan De Comunicación**

En el desarrollo de la investigación del Pan de Cadeate hemos determinado algunas falencias en las estrategias de comunicación(5), las cuales influyen en el incremento de las ventas del mismo.

A continuación detallamos los problemas que pretendemos resolver con la nueva campaña de comunicación:

- Mala percepción del producto frente a los consumidores: El producto es confundido comúnmente con un pan común, este es uno de los problemas más representativos para captar nuevos consumidores, puesto que los mismos no conocen de los estándares de calidad y los respectivos ingredientes del producto.
- Mala estrategia de comunicación: La publicidad realizada poca o nula en años anteriores sobre el producto no ha dado resultados satisfactorios.
- Se carece de anuncios de prensa, no existe un jingle en la radio que este dirigido a los segmentos ya definidos. Además no existe un slogan, se propone: "El sabor de todas las generaciones" el cual está dirigido a nuestra cultura ya que el pan es una tradición. Este problema se ha intensificado, al no contar con un presupuesto destinado para estos medios, haciendo que el producto no tenga la acogida esperada ya que no se enfatiza en la recordación constante del producto en el medio.
- Mala percepción del valor: La relación Precio vs. Valor es inadecuada: El Pan de Cadeate puede perder consumidores debido a que el producto actualmente se lo expende sin un criterio de mercadeo, lo cual ha originado una insatisfacción al cliente al parecer que el precio es mayor al producto recibido.

En resumen, estos problemas planteados serán resueltos a través de una nueva campaña comunicacional, a base de conocer a profundidad al grupo objetivo, para poder realizar el insight (que estimule a la percepción) y el slogan, elementos importantes para el desarrollo exitoso de nuestra campaña.

**"Con sabor a Tradición"** es el eslogan que busca combinar el buen gusto, con mantener el recuerdo del buen pan tradicional.

A fin de acercarse mejor a la percepción que tienen los consumidores del producto y conocer sus gustos por las diferentes opciones de los productos panificados se procedió a realizar un **"focus group"** como forma de recolectar información necesaria para una esta investigación, se reunió a un pequeño grupo de personas y se realizó entrevistas y preguntas que generaron debates en torno a los productos, sus características, satisfacciones que generan y su publicidad.

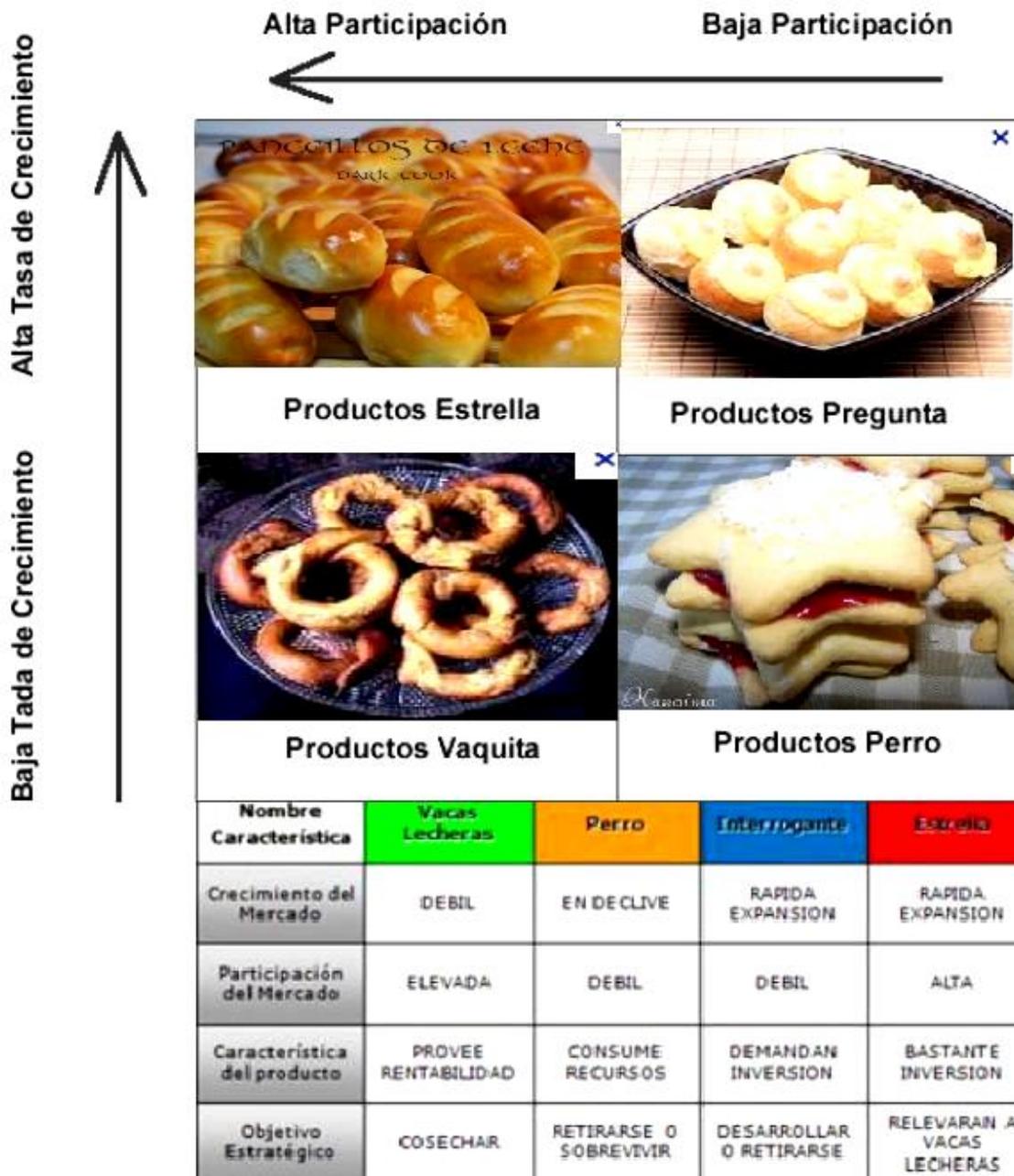
Quedará pendiente en esta línea estratégica de comunicación la elaboración de una Campaña Comunicacional donde previamente se reconozcan los diferentes problemas que afecten la situación de la marca los cuales deberán ser detectados por la investigación a través de encuestas y otras entrevistas.

Contamos con una dirección de correo electrónico [comuna.cadeate@gmail.com](mailto:comuna.cadeate@gmail.com) y nuestro sitio en <http://www.facebook.com/ComunaCadeate> donde estaremos dando asesoramiento sobre recetas, procedimientos, etc. y transmitiendo nuestras experiencias en esta actividad.



2.8.- Matriz

BCG



**La Matriz de crecimiento - participación**, conocida como **Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG**, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. En nuestro caso pretendemos aplicar su finalidad cual es decidir los para las distintas Unidades de Negocios donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que en este caso la Asociación posee, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

- a) **ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Es el caso de los Panes de Sal y de Dulce, se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA (unidades estratégicas de análisis) se convierta en vaca lechera.



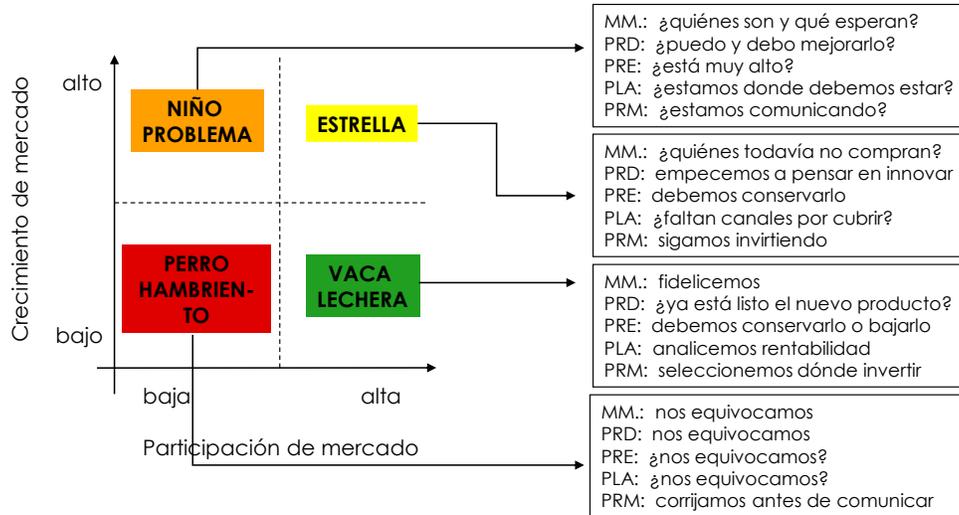
- b) **INCÓGNITA.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. En este espacio tenemos los "pechitos de novia", lo "amor con hambre", lo palillos y suspiros. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- c) **VACA.** Poco crecimiento y alta participación de mercado. Como lo son en nuestro caso las roscas rojas de dulce y las de sal. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.



- d) **PERRO.** Poco crecimiento y poca participación de mercado. Aquí tenemos los productos conocidos como panetones y tortas, son áreas de negocios con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.



Planeación Estratégica **Marketing Mix y BCG**



## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Constitución del Negocio**

Al crear una empresa o negocio, es necesario que se lo constituya legalmente, ello nos permitirá que nuestra empresa sea legalmente reconocida, que esté sujeto a créditos, que podamos emitir comprobantes de pago, y que podamos producir, comercializar y promocionar nuestros productos o servicios con autoridad y sin restricciones. Antes de todo se debe determinar si la empresa estará constituida como Persona Natural o como Persona Jurídica.

En nuestro caso la Organización encargada de desarrollar los distintos Planes o Actividades productivas y comerciales es la Asociación de Panificadores que cuenta con una estructura organizativa y Personería Jurídica aprobada por el Ministerio de Bienestar Social según acuerdo ministerial número 7228 de 27 de Diciembre del año 2004.

Esta personería jurídica le permite actuar como empresa o negocio y ejercer derechos y obligaciones a su nombre.

Veamos a continuación algunas ventajas y desventajas:

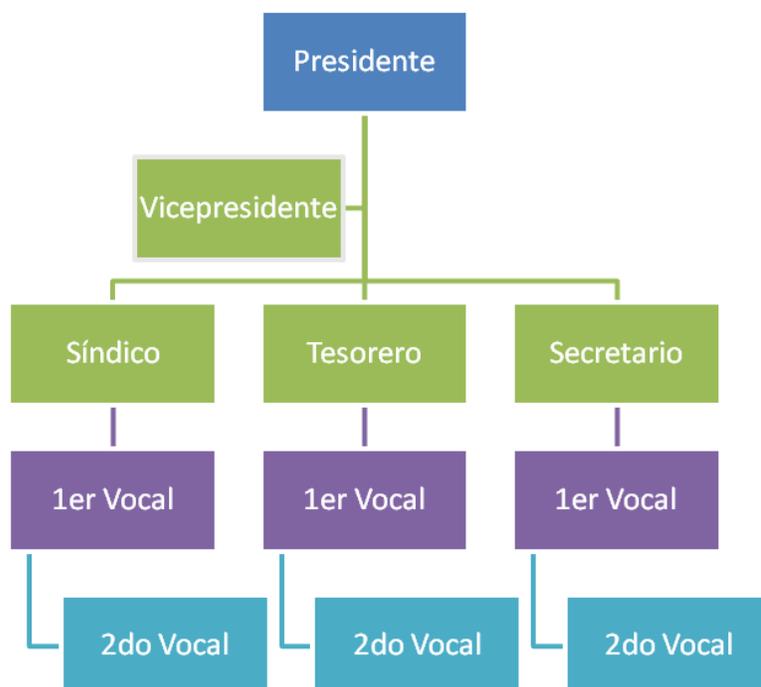
#### ***Ventajas***

- Toda la responsabilidad la asume la empresa, por tanto, el dueño o los dueños no asumen las obligaciones con sus patrimonios o bienes personales (lo que sí sucede en la Persona Natural).
- Mayor disponibilidad de capital: debido a que el capital puede ser aportado por varios socios.
- Posibilidad de conseguir un mayor financiamiento.

### **Desventajas**

- Mayores trámites y requisitos al momento de constituir las.
- Se les exige llevar y presentar más documentos contables.
- Mayores trámites y requisitos al momento de liquidar la empresa.
- La propiedad, el control y la administración pueden recaer en varias personas (socios).
- Mayores restricciones al momento de querer ampliar o reducir el patrimonio de la empresa.

### **3.2 Organigrama**



### **3.3 Funciones**

En la Asociación principalmente se establecen requisitos para ser miembros del Directorio. Se da prioridad a los socios activos en goce de sus derechos, y que estén al día en sus obligaciones, así como tener la calidad de socio por un tiempo no menos a un año.

Para ser **Presidente** quien es el representante legal de la misma tiene entre sus funciones principales las siguientes:

- a) Presidir las reuniones y demás actos oficiales de la misma.
- b) Formular el Plan anual de labores de la Asociación incluyendo el presupuesto de la misma.
- c) Convocar las sesiones de Asamblea General y de Directorio.
- d) Formular, elaborar y someter a la Asamblea General, Proyectos de Reformas al Estatuto y Reglamento Interno de la Asociación.
- e) Presentar informes permanentes de las Actividades de la Asociación a la Asamblea General.

Las funciones del **Vicepresidente**: Subrogar al Presidente con las mismas atribuciones, en caso de ausencia temporal o definitiva de aquel. En caso que la usencia del presidente fuera definitivo, el Vicepresidente lo subrogara hasta terminar el periodo; colaborar con el Presidente en el cumplimiento de sus funciones y el ejercicio de sus funciones; y, las demás funciones que determine el reglamento interno y Resoluciones de Asamblea General.

Funciones del **Secretario**: Mantener actualizada la correspondencia y el archivo de la Asociación, redactar y administrar las Actas, comunicaciones, registros y demás documentos; y, autenticar todo acto o documento de la Asociación con autorización expresa del Presidente.

En caso de ausencia temporal o definitiva del Secretario lo subrogara el segundo vocal principal y falta de este el suplente.

Funciones del **Tesorero**:

- a) Administrar y responder civil y plenamente por los fondos y bienes de la Asociación.
- b) Recaudar las cuotas de ingreso, ordinarias y extraordinarias u otros valores que por cualquier concepto ingresen a la Asociación.
- c) Determinar dichos fondos y bienes que por cualquier concepto ingresaran a la Asociación y depositarlo inmediatamente en una cuenta bancaria a nombre de la Asociación y para su retiro firmara conjuntamente con el Presidente.
- d) Llevar el libro de ingreso y egresos con la mayor claridad acompañado de los documentos justificados.
- e) Presentar cada seis meses o cuando se solicita el estado de cuenta al Directorio y a la Asamblea General.

Funciones de los **Vocales**: Son los integrantes natos de las diversas comisiones de lo que carecen los suplentes a la vez reemplazaran a los principales en los casos señalados. Subrogan a los miembros del Directorio en caso de ausencia temporal o definitiva de acuerdo a su orden de elección y coordinan y cumplen con las comisiones que se les encomendaren.

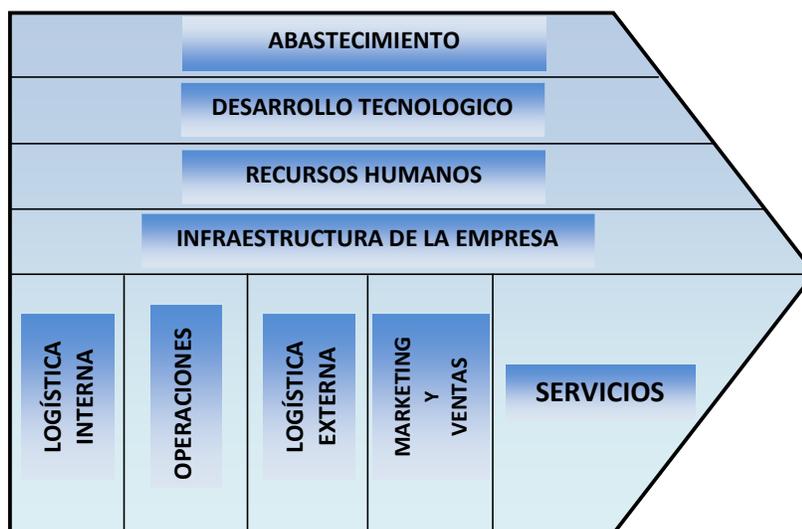
Atribuciones y deberes del **Síndico**: Cuidar y vigilar en estrecha colaboración del Presidente que realice atribuciones de orden legal en la Asociación y velar por el fiel cumplimiento del Estatuto y de las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio, entre otras.

### **3.4 Cadena de Valor y Operaciones**

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*'.

La cadena de valor puesta en el pensamiento de gestión de empresa, dentro de la Asociación de Panificadores, como una poderosa herramienta de análisis para la Planificación Estratégica tendrá como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello, en el caso de Cadeate el criterio desarrolla propuestas de valor en las que la oferta se diseña integralmente, sin disminuir la calidad del pan, para atender de modo óptimo a la demanda.

De esta manera se ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva de mercado, es decir, tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Este concepto fue introducido también por Alexander Borja.



Para dar impulso al desarrollo comunitario se ha elaborado la propuesta del "Museo del Pan Cadeate", con el apoyo de la Facultad de Administración Turística de la Universidad

del Pacífico que busca revalorizar las enseñanzas ancestrales referentes a la panificación y además aumentar las visitas de los turistas.

Se pretende mostrar, mediante una exposición permanente, la historia y vínculos de la panadería artesanal actual y la impartida por los ancestros.

Según la propuesta el Museo del Pan Cadeate, ubicada cerca de la playa, contará también con una panadería comunal en la cual se venderán los productos más conocidos elaborados por panificadores locales. Se busca fortalecer la llegada de turistas con la edificación de una cafetería en forma de horno, en cuyo interior se mostrará cómo se elabora el tradicional pan.

De manera vivencial, directa, se demostrarán aquí las **Actividades Primarias** en lo referido a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa.

Se podrá expresar aquí de forma sistemática el **modelo de la cadena de valor** donde se distinguirán las cinco actividades primarias:

1.- **Logística Interna:** Comprende operaciones de recepción, almacenamiento de insumos, control de existencias y distribución interna de estos insumos o materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.

2.- **Operaciones (Producción):** Procesamiento de las materias primas o insumos para transformarlas en el producto final.

3.- **Logística Externa:** Almacenamiento, recepción y distribución del producto terminado al consumidor.

4.- **Marketing y Ventas:** Difusión de las actividades con las cuales se da a conocer el la Asociación y el producto.

5.- Servicios de posventa agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto mediante el acompañamiento en el asesoramiento de nuevas recetas para la elaboración de nuevos productos y la aplicación de garantías y servicios técnicos.

Además se prevé la construcción de una sala para capacitaciones y talleres, tanto para los miembros de la comuna como para los visitantes que deseen recibir talleres prácticos de panadería artesanal. Estaría dirigida a aquellas personas interesadas en turismo comunitario y turismo responsable, así como también instituciones académicas (universidades, escuelas, colegios), que deseen formar parte de actividades turísticas y culturales como parte del pensum académico.

El terreno está definido y el proyecto, falta el financiamiento para su construcción, en el lugar donde se asentará el museo hay quince cabañas comedores construidas por la Fundación Ecuatoriana para el Desarrollo Social.

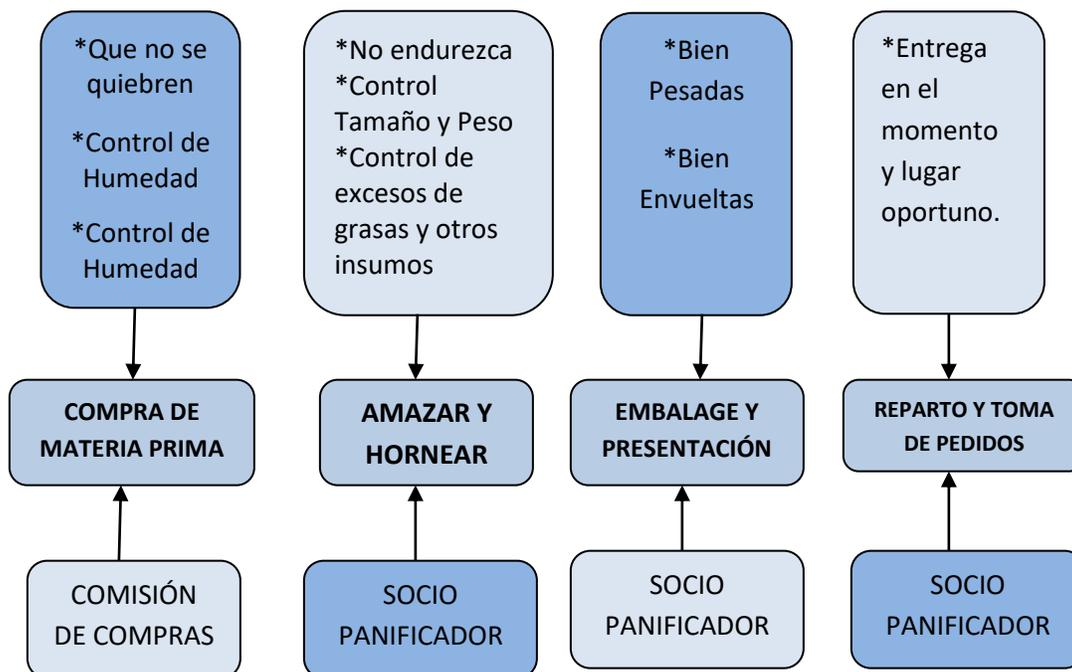
Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también conocidas **Actividades Secundarias** como son:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería e insumos.
- Infraestructura de la organización: planificación, contabilidad y las finanzas.
- Recursos Humanos: motivación del personal.



- Desarrollo de tecnología: Relación con los proveedores que contribuyen a su generación.

### 3.5 Diagrama del Servicio u Operación



### DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al conjunto principal. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes, tolerancia y especificaciones.

Es necesario antes de que se pueda mejorar un diseño se deben examinar primero los dibujos que indican el diseño actual del producto. Análogamente, antes de que sea posible mejorar un proceso de manufactura conviene elaborar un diagrama de operaciones que permita comprender perfectamente el problema, y determinar en qué

áreas existen las mejores posibilidades de mejoramiento. El diagrama de operaciones de proceso permite exponer con claridad el problema. La información necesaria para elaborar este diagrama se obtiene a partir de observación y medición directas. Es importante que los puntos exactos de inicio y terminación de la operación en estudio, se identifiquen claramente.

Aquí se planteó cuando se estudió los eventos del diagrama de operaciones el "¿Por qué?". Las preguntas típicas que se hicieron son:

- ¿Por qué es necesaria esta operación?"
- ¿Por qué esta operación se efectúa de esta manera?"
- "¿Por qué son tan estrechas estas tolerancias?"
- ¿Por qué se ha especificado este material?"
- ¿Por qué se ha asignado esta clase de operario para ejecutar el trabajo?"

### **3.6 Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente**

Consolidar los vínculos de unión y colaboración con las distintas Instituciones sociales de Cadeate y la Provincia de Sta. Elena e implementar y desarrollar un Plan de Distribución de los productos que favorezca la inclusión de esta comuna es una de las acciones consientes de la Asociación a la vez que crear consorcios de comercialización para aglutinar a muchos pequeños productores frente a un gran mercado altamente competitivo y con tendencia a los más grandes "comerse" a los más pequeños para de esta forma auto gestionar su buen vivir.

Explotar técnicamente la producción artesanal del pan con un consecuente y necesario Plan de Reforestación con las instituciones ligadas a esta actividad para contribuir al equilibrio ecológico es como se considera en Cadeate una relación amigable con el medio ambiente, Otra de las tareas es Impulsar el uso de fundas biodegradables que no se conviertan en agentes contaminantes del medio.

## **CAPITULO IV**

### **1. INGENIERIA DEL PROYECTO**

#### **1.1. Determinación de Recursos**

Según Gabriel Baca Urbina, "el objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura de organización y jurídica que habrá de tener la planta productiva".

Se deben determinar los procesos, equipos, recurso humano, mobiliario y equipo de oficina, terrenos, construcciones, distribución de equipo, obras civiles, organización y eliminación o aprovechamiento del desperdicio, etc.

Los recursos de la Asociación de panificadores son producto de los aportes que individualmente contribuyen los socios quienes cuentan a la vez con pequeñas panaderías artesanales compuestas de una pequeña infraestructura donde predomina el horno como principal elemento que los caracteriza que puede ser de leña o de gas, junto a amasadoras y mezcladoras.

#### **1.2. Localización Geográfica**

Cadeate, es una comuna ubicada a 53 km. al norte de la península de Santa Elena, está ubicada en el **Cantón Santa Elena**, Provincia de los balnearios que con su mismo nombre y balnearios cubre una extensión de 3.645 km<sup>2</sup>.



### **1.3. Inversión Inicial**

Para el Análisis Financiero de la actividad de los propietarios de las panaderías de la Asociación se tomó el universo formado por 40 panaderías que constituyen la Asociación. Para esto los miembros o socios de la organización informaron de su actividad desde sus capacidades productivas y de ventas lo que permite informarse principalmente de la rentabilidad obtenida durante su gestión.

**Posicionamiento de la Marca "Pan de Cadeate" y Obtención de Patente  
El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario**

**1.4. Estado Financiero Anual y Projectados a 5 años**

<b>ASOCIACIÓN PANIFICADORES CADEATE</b>					
<b>BALANCE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO</b>					
(en dolares de los Estados Unidos de América)					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	(a 31/Dic/2012)	(a 31/Dic/2013)	(a 31/Dic/2014)	(a 31/Dic/2015)	(a 31/Dic/2016)
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 235.024,82</b>	<b>\$ 178.006,90</b>	<b>\$ 121.027,19</b>	<b>\$ 64.320,67</b>	<b>\$ 7.718,41</b>
<b>Activos Corrientes:</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3.500,00	\$ 3.850,00	\$ 4.235,00	\$ 4.870,25	\$ 5.600,79
Documentos y cuentas por cobrar	\$ 1.604,02	\$ 1.604,02	\$ 1.604,02	\$ 1.604,02	\$ 1.604,02
Inventarios	\$ 320,80	\$ 352,88	388,17	\$ 446,40	\$ 513,60
Total Activos Corrientes:	<u>\$ 5.424,82</u>	<u>\$ 5.806,90</u>	<u>\$ 6.227,19</u>	<u>\$ 6.920,67</u>	<u>\$ 7.718,41</u>
<b>Activos Fijos:</b>					
Propiedad, planta y equipo	\$ 287.000,00	\$ 287.000,00	\$ 287.000,00	\$ 287.000,00	\$ 287.000,00
(-) Depreciación Acumulada	-\$ 57.400,00	-\$ 114.800,00	-\$ 172.200,00	-\$ 229.600,00	-\$ 287.000,00
Total Activos Fijos:	<u>\$ 229.600,00</u>	<u>\$ 172.200,00</u>	<u>\$ 114.800,00</u>	<u>\$ 57.400,00</u>	<u>\$ -</u>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 235.024,82</b>	<b>\$ 178.006,90</b>	<b>\$ 121.027,19</b>	<b>\$ 64.320,67</b>	<b>\$ 7.718,41</b>
<b>Pasivos Corrientes:</b>					
Deuda a Corto Plazo	\$ 2.424,82	\$ 2.806,90	\$ 3.227,19	\$ 3.920,67	\$ 4.718,41
Total Pasivo Corriente	<u>\$ 2.424,82</u>	<u>\$ 2.806,90</u>	<u>\$ 3.227,19</u>	<u>\$ 3.920,67</u>	<u>\$ 4.718,41</u>
<b>Pasivos a Largo Plazo:</b>					
Obligaciones Bancarias	\$ 229.600,00	\$ 172.200,00	\$ 114.800,00	\$ 57.400,00	\$ -
Total Pasivos Corrientes:	<u>\$ 229.600,00</u>	<u>\$ 172.200,00</u>	<u>\$ 114.800,00</u>	<u>\$ 57.400,00</u>	<u>\$ -</u>
<b>Patrimonio de los socios:</b>					
Capital social	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Total patrimonio de los accionistas:	<u>\$ 3.000,00</u>	<u>\$ 3.000,00</u>	<u>\$ 3.000,00</u>	<u>\$ 3.000,00</u>	<u>\$ 3.000,00</u>

**Posicionamiento de la Marca "Pan de Cadeate" y Obtención de Patente  
El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario**

**1.5. Razones Financieras: Circulante, Deuda, Actividad y Rentabilidad de un año**

<b>ASOCIACIÓN PANIFICADORES CADEATE</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<small>(en dolares de los Estados Unidos de América)</small>					
	2012 (a 31/Dic/2012)	2013 (a 31/Dic/2013)	2014 (a 31/Dic/2014)	2015 (a 31/Dic/2015)	2016 (a 31/Dic/2016)
% Incremento Anual en Ventas		10%	10%	15%	15%
% Incremento Anual de Inflación		3,39%	3,39%	3,39%	3,39%
<b>Ingresos:</b>					
Ventas netas	\$ 923.915,52	\$ 1.016.307,07	\$ 1.117.937,78	\$ 1.285.628,45	\$ 1.478.472,71
(-) Costo de Producción	\$ 687.841,92	\$ 711.159,76	\$ 735.268,08	\$ 760.193,66	\$ 785.964,23
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 236.073,60</b>	<b>\$ 305.147,31</b>	<b>\$ 382.669,70</b>	<b>\$ 525.434,78</b>	<b>\$ 692.508,48</b>
<b>Gastos de operación:</b>					
Gastos administrativos	\$ 92.400,00	\$ 151.477,12	\$ 156.612,20	\$ 161.921,35	\$ 167.410,48
Fundas	\$ 8.315,24	\$ 8.597,13	\$ 8.888,57	\$ 9.189,89	\$ 9.501,43
Servicios Basicos	\$ 49.200,00	\$ 50.867,88	\$ 52.592,30	\$ 54.375,18	\$ 56.218,50
Varios (Combust, otros)	\$ 34.884,76	\$ 36.067,35	\$ 37.290,04	\$ 38.554,17	\$ 39.861,16
Gastos de ventas	\$ 54.110,42				
Transporte	\$ 23.616,00	\$ 24.416,58	\$ 25.244,30	\$ 26.100,09	\$ 26.984,88
Ofertas (12 x 10)	\$ 6.878,42	\$ 7.111,60	\$ 7.352,68	\$ 7.601,94	\$ 7.859,64
Alimentación	\$ 14.169,60	\$ 14.649,95	\$ 15.146,58	\$ 15.660,05	\$ 16.190,93
Otros	\$ 9.446,40	\$ 9.766,63	\$ 10.097,72	\$ 10.440,03	\$ 10.793,95
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 89.563,18</b>	<b>\$ 153.670,19</b>	<b>\$ 226.057,51</b>	<b>\$ 363.513,43</b>	<b>\$ 525.098,00</b>
<b>Utilidad Neta por Panificador</b>	<b>41</b> <b>\$ 2.184,47</b>	<b>\$ 3.748,05</b>	<b>\$ 5.513,60</b>	<b>\$ 8.866,18</b>	<b>\$ 12.807,27</b>

*Posicionamiento de la Marca "Pan de Cadeate" y Obtención de Patente  
El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario*

**1.6. Flujo de Efectivo, TIR y VAN.**

<b>Datos</b>	
Tasa de inversion a plazo fijo	<b>4,25%</b>
Premio al riesgo	<b>1%</b>
Ingresos anuales	\$ 923.915,52
Crecimiento de Costos	3,39%
Tiempo (años)	5
Precio Inversion	\$ 287.000,00
Depreciación	\$ 57.400,00
TMAR (%)	5,25%

<b>Adicionales</b>	
Plan Renova	\$ 7.000,00
Panificadores	41

***Depreciacion Directa***

<b>FLUJO EFECTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Beneficios	\$ -	\$ 923.915,52	\$ 1.016.307,07	\$ 1.117.937,78	\$ 1.285.628,45	\$ 1.478.472,71
Depreciacion (-)	\$ -	\$ (57.400,00)	\$ (57.400,00)	\$ (57.400,00)	\$ (57.400,00)	\$ (57.400,00)
(-)Costos CPV CV	\$ -	\$ (834.352,34)	\$ (862.636,88)	\$ (891.880,27)	\$ (922.115,02)	\$ (953.374,71)
Utilidad antes de Impuestos	\$ -	\$ 32.163,18	\$ 96.270,19	\$ 168.657,51	\$ 306.113,43	\$ 467.698,00
Depreciacion (+)	\$ -	\$ 57.400,00	\$ 57.400,00	\$ 57.400,00	\$ 57.400,00	\$ 57.400,00
Inversion	\$ (287.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo Neto Efectivo</b>	<b>\$ (287.000,00)</b>	<b>\$ 89.563,18</b>	<b>\$ 153.670,19</b>	<b>\$ 226.057,51</b>	<b>\$ 363.513,43</b>	<b>\$ 525.098,00</b>

<b>TMAR</b>	<b>5,25%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 833.503,35</b>
<b>TIR</b>	<b>58%</b>
<b>B/C</b>	<b>3,90</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>3,2</b>

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no. Cuando se forma una empresa hay que invertir un capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser mayor al menos que una inversión en una entidad financiera solvente, como letras del Estado o depósitos en entidades financieras donde hay poco riesgo. De lo contrario es más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial.

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de una empresa son el **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno).

Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos). A los flujos de caja hay que recortarles una tasa de interés que podríamos haber obtenido, es decir, actualizar los ingresos futuros a la fecha actual. Si a este valor le descontamos la inversión inicial, tenemos el Valor Actual Neto del proyecto cuyos resultados están expresados en términos absolutos ya que nos determina la mayor creación de riqueza.

Si por ejemplo hacemos una estimación de los ingresos de nuestra empresa durante cinco años, para que el proyecto sea rentable el VAN tendrá que ser superior a cero, lo que significará que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.

La otra manera de calcular esto es mirar la **Tasa Interna de Retorno**, que sería el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si el TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Sin embargo, si el TIR es bajo, posiblemente podríamos encontrar otro destino para nuestro dinero.

Desde el criterio de decisión del Payback se recupera la inversión inicial en un tiempo bastante aceptable ya que lo indica en menos de un año, lo que lo hace muy atractivo.

La relación beneficio costo (B/C) es atractiva en él y siendo que hay restricción presupuestaria debemos escoger este índice que por cada dólar que se invierte, se obtiene una ganancia de 45 dólares de beneficio.

## **CAPITULO V**

### **Conclusiones**

---

Una vez aproximados al conocimiento de la realidad del panificador en Cadeate hay que reconocer que para ser panadero es necesario tener varias cualidades: la disciplina de un atleta que se levanta a las 4:00 a.m., la creatividad de un artista que usa siempre los mismos ingredientes pero obtiene resultados diferentes y originales, y la habilidad de un escultor, con la que se logra convertir una porción de harina en el pan de cada día con formas diferentes. En Santa Elena este producto y la mayor parte de su consumo lo tiene el pan fresco, con una participación del 80%, mientras que el empacado apenas equivale al 20%.

La Asociación cuenta con los recursos para lograr el posicionamiento de su marca a través del diseño de estrategias de Marketing y fortalecer un liderazgo del mercado con un producto siempre fresco y de sabor tradicional.

### **Recomendaciones**

Después de este estudio se ha llegado a conocer que existe en Cadeate una vocación por esta actividad de panificación que los une a convivir en el día a día con las costumbres ancestrales y que a la vez se convierte en el sustento diario de muchas familias que los hace llamarse la Capital del Pan.

Es recomendable, conociéndose que existe una iniciativa llamada "EmprendEcuador" impulsada por el Ministerio Coordinador de Patrimonio (MCP) y el Ministerio de Cultura que busca fortalecer los emprendimientos con énfasis en contenidos patrimoniales, la creación de emprendimientos dinámicos -negocios innovadores, diferenciados y con potencial de crecimiento- relacionados a la industrias culturales y que pongan en valor elementos del patrimonio cultural, participar de esta convocatoria como asociaciones de productores.

Esta iniciativa hace factible la ejecución de un Plan de Distribución debido a que cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos o metas señaladas. Dará apoyo económico para la ejecución del emprendimiento a través

de la realización de un plan de negocio, de un estudio de mercado y de asistencia técnica específica, a postular las ideas de negocio por los recursos de cofinanciamiento no reembolsables a través del citado Ministerio.

En Cadeate su Asociación se propone actuar con una Economía Solidaria, como alternativa de desarrollo del comunero lo que tiene toda la validez y el espacio para desarrollarse.

## **ANEXOS, FOTOS**

### ***Te esperamos!***



## **Panificadores de la Comuna Cadeate y su Consumo de Harina Diaria**

**Posicionamiento de la Marca "Pan de Cadeate" y Obtención de Patente**  
**El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario**

PANIFICADORES DE LA COMUNA CADEATE							
No.	NOMBRE DE PANADERÍAS	EQUIPO DE PANADERÍA	PRODUCCION DIARIA			MERCADO DE VENTA	
			CONSUMO HARINA DIARIO		CONSUMO SEMANAL (6 DIAS)		CONSUMO HARINA MENSUAL
1	Los 9 Hermanos	Horno a leña	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Santa Elena
2	Yagual	Horno a leña	50	libras	3qq	12qq	Morrillo y Santa Elena
3	Danny	Horno a gas	50	libras	3qq	12qq	Santa Elena
4	Deysi	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	La Libertad
5	Andreita	Horno a gas	40	libras	2qq 40 lbs	9qq 60 lbs	Cadeate
6	Fabiàn	Horno a leña y a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	La Entrada
7	Gaury	Horno a gas	70	libras	4qq 20 lbs	16qq 80 lbs	Recorrido Curia - Las Nuñez
8	Maria	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	Punta Blanca
9	Bendición	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	Palmar
10	Bacicio	Horno a gas	50	libras	3qq	12qq	Colonche
11	Leonardo	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	La Libertad
12	Juliana	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Sinchal
13	El Buen Sabor	Horno a leña	50	libras	3qq	12qq	Don Mangas ( recorrido el transporte )
14	Jordan	Horno a leña	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Cadeate
15	Ruta Del Pacifico	Horno a leña y a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	De Cadeate a la entrada
16	Rosita	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	
17	Dennis	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Montañita - Olón
18	Maribel	Horno a leña	90	libras	5qq 40 lbs	21qq 60 lbs	Santa Rosa - Salinas
19	Jacqueline	Horno a leña y a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Las Tunas - Colonche - Manantial
20	Angie	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	La Libertad
21	Jessenia	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	La Libertad
22	Reyes	Horno a gas	90	libras	5qq 40 lbs	21qq 60 lbs	Salinas
23	Paquito	Horno a leña y a gas	50	libras	3qq	12qq	La Provincia y Viceversa
24	Rey Pan	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	La Libertad
25	Joao	Horno a leña y a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	San Pablo
26	Reina Del Pacifico	Horno a leña y a gas	40	libras	2qq 40 lbs	9qq 60 lbs	Cadeate
27	4 Hermano	Horno a leña	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Santa Elena
28	El Buen Pan	Horno a gas	50	libras	3qq	12qq	Monteverde
29	Kelly	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	Muey
30	Tania	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Monteverde
31	El Buen Pan	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Monteverde - Jambeli
32	Leonel	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	San Pedro
33	Rosita	Horno a gas	70	libras	4qq 20 lbs	16qq 80 lbs	Santa Elena
34	Jessica	Horno a gas	70	libras	4qq 20 lbs	16qq 80 lbs	Ballenita
35	Suasqui	Horno a gas	80	libras	4qq 80 lbs	19qq 20 lbs	Montañita - Libertador Bolivar
36	La Yapa	Horno a leña	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	San Pedro
37	Pan Cadeate	Horno a gas	70	libras	4qq 20 lbs	16qq 80 lbs	Manabi
38	Sheyla	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Colonche - Monteverde
39	Suárez	Horno a gas	60	libras	3qq 60 lbs	14qq 40 lbs	Colonche
40	Reyes	Horno a gas	50	libras	3qq	12qq	Olón
41	Esperancita	Horno a gas	50	libras	3qq	12qq	Cadeate
<b>Total</b>			<b>2620</b>	<b>libras</b>		<b>628,80qq</b>	

**Posicionamiento de la Marca "Pan de Cadeate" y Obtención de Patente  
El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario**

**Tabla de Costos en Panes de Sal y de Dulce**

<b>PAN DE SAL</b>									
<b>COSTOS EN LA PRODUCCION DE PANES DE SAL DE PANIFICADORES - COMUNA CADEATE</b>									
MEDIDA	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO INGREDIENTES	USD. \$\$ INGREDIENTES	LBS. HARINA UTILIZADAS POR TOTAL PANIFICADORES	Q HARINA X C/100 PANES	UNIDADES DE PAN PRODUCIDAS POR TOTAL PANIFICADORES	COSTO DE PRODUCCION DIARIA DE MASA	COSTO UNITARIO
lbs	8,5	Harina	\$ 0,40	\$ 3,40	1637,50	192,65	19265	\$ 1.362,04	\$ 0,07
unid.	11	Huevos	\$ 0,10	\$ 1,10					
lbs	1,5	Azucar	\$ 0,47	\$ 0,71					
lbs	0,75	Manteca	\$ 0,94	\$ 0,71					
lbs	0,25	Levadura	\$ 0,60	\$ 0,15					
onz	2	Anis	\$ 0,50	\$ 1,00					
<b>100</b>		<b>Costo Panes de Sal</b>		<b>\$ 7,07</b>					

<b>PAN DE DULCE</b>									
<b>COSTOS EN LA PRODUCCION DE PANES DE DULCE DE PANIFICADORES - COMUNA CADEATE</b>									
MEDIDA	CANTIDAD	INGREDIENTES	COSTO INGREDIENTES	USD. \$\$ INGREDIENTES	LBS. HARINA UTILIZADAS POR TOTAL PANIFICADORES	Q HARINA X C/100 PANES	UNIDADES DE PAN PRODUCIDAS POR TOTAL PANIFICADORES	COSTO DE PRODUCCION DIARIA DE MASA	COSTO UNITARIO
lbs	4,6	Harina	\$ 0,40	\$ 1,84	982,50	213,59	12815	\$ 1.026,30	\$ 0,08
unid.	7	Huevos	\$ 0,10	\$ 0,70					
lbs	1,5	Azucar	\$ 0,47	\$ 0,71					
lbs	0,5	Manteca	\$ 0,94	\$ 0,47					
lbs	0,15	Levadura	\$ 0,60	\$ 0,09					
onz	2	Anis	\$ 0,50	\$ 1,00					
<b>60</b>		<b>Panes Dulce</b>		<b>\$ 1,33</b>	<b>\$ 4,81</b>				

	Panes Diarios Producidos Comuna Cadeate	Fundas Vendidas (10 panes por Funda)	Costo Producción Diaria de Masa Comuna Cadeate	Venta Diaria de Panes Comuna Cadeate		Venta Mensual de Panes Comuna Cadeate		Costo Produccion Anual de Masa Comuna Cadeate		Venta Aual de Panes Comuna Cadeate	
				P.V.P.	\$	Días Trab.	24	Días x Meses	288	Meses	12
<b>Totales</b>	32080	3208	\$ 2.388,34	\$	3.208,04	\$	76.992,96	\$	687.841,92	\$	923.915,52
				\$	3.208,04	\$		\$	687.841,92	\$	923.915,52

<b>FUNDAS</b>	
PRODUCCION ANUAL DE PANES	\$ 9.239.155,20
Q FUNDAS 10 PANES	923.916
Q PAQUETES DE 100 FUNDAS	9.239
COSTO PAQUETE	\$ 8.315,24



**Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual -IEPI-**  
**Solicitud a la Dirección de Patentes**

**(12) Datos de la solicitud**

Patente de Invención I	
Patente de Invención PCT en fase nacional	
Modelo de utilidad	
Diseño Industrial	

Número de trámite	
Fecha y hora de presentación	
Fecha de publicación	

**(55) Título de la patente**

--

**(51) Clasificación internacional de patentes**

--

**(73) Solicitantes**

Nombres	Nacionalidad	País--Ciudad	Dirección

**(74) Inventores / Diseñadores**

Nombres	Nacionalidad	País - ciudad	Dirección

**Inventión referente a procedimiento biológico**

Lugar de depósito	Fecha

**(31) Declaraciones de prioridad**

País	Número	Fecha

**(75) Representante legal (R) o apoderado (A)**

Notificar a:		
Casillero IEPI	Casillero Judicial	Dirección:

**(58) Resumen**

**Gráfico (Imagen en formato jpg)**

**Documentos que se acompañan a la solicitud**

Comprobante ingreso N°.

Comprobante tasa N°.

N°. hojas memoria

N°. reivindicaciones

N°. dibujos

Cesión

Poder

Copia prioridad

Otros documentos

**Observaciones**

**FIRMA DEL SOLICITANTE**

**FIRMA DEL ABOGADO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Posicionamiento de la Marca "Pan de Cadeate" y Obtención de Patente  
El Marketing Social orientado al Desarrollo Comunitario**



**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI**

**FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS**

1

2

<b>Nº. de Solicitud</b>		<b>Fecha de Presentación</b>	
3			
<b>Denominación del Signo</b>			
4			
<b>Naturaleza del signo</b>		<b>Tipo de signo</b>	
Denominativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Producto	<input type="checkbox"/>
Figurativo	<input type="checkbox"/>	Marca de Servicios	<input type="checkbox"/>
Mixto	<input type="checkbox"/>	Nombre Comercial	<input type="checkbox"/>
Tridimensional	<input type="checkbox"/>	Lema Comercial	<input type="checkbox"/>
Sonoro	<input type="checkbox"/>	Índica Geog/denominación origen	<input type="checkbox"/>
Olfativo	<input type="checkbox"/>	Apariencia Distintiva	<input type="checkbox"/>
Táctil	<input type="checkbox"/>	Marca Colectiva	<input type="checkbox"/>
		Marca de Certificación	<input type="checkbox"/>
		Rótulo Enseña	<input type="checkbox"/>
<b>Identificación del(os) solicitante(s)</b>			
Nombre(s):			
Dirección:			
Ciudad:	E-mail:		
Teléfonos:	Fax:		
Nacionalidad del Signo:			
Nacionalidad del Solicitante:			
<b>Quien(es) actúa(n) a través de</b>			
Representante	O		Apoderado
Nombre:	10		
Dirección:			
Teléfono:	E-mail:		
Registro de poder Nº:	Fax:		
<b>Interés real para oposición Andina Art.- 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)</b>			
Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente N°.			
<b>E espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)</b>		<b>Descripción clara y completa del signo</b>	
11			
12 <b>Identificación del elemento figurativo</b>			



## Gracias!

### **BIBLIOGRAFIA: (Libros, Revistas, Páginas web consultadas)**

1. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
2. Cámara de la pequeña industria de Quito, *estimación de consumo de harina en el Ecuador*, 2005
3. Manual Lesaffre International, Francia, 2002
4. Porter Michael, *Cinco fuerzas Competitivas*, Editorial Continental, México, 1991.
5. Harvard Business School Publishing Corporation 2002, Ediciones Deusto.
6. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, Octava edición, Prentice Hall, México, 2001

### **LINKOGRAFÍA**

[http://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/00000564\\_2011\\_0000564.PDF](http://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/00000564_2011_0000564.PDF)

<http://slsonline.axspace.com/pannatura/index.php?/Noticias/la-crisis-de-la-panaderia-artesanal-y-sus-posibles-soluciones.html>

<http://www.eluniverso.com/2010/11/27/1/1445/u-pacifico-propone-crear-museo-pan.html>

<http://www.eluniverso.com/2010/11/15/1/1445/comuna-cadeate-preve-hacer-ruta-pan.html>

