



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO  
PARA LA INSTALACION DE UNA FÁBRICA INDUSTRIAL DE PAN  
EN LA CIUDAD DE LA PAZ**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**MARITZA ESPINAL LIMACHI**

**PROFESOR GUIA  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
GASTON HELD BARRANDEGUY  
XIMENA ROMERO VIVERO**

SANTIAGO DE CHILE  
Mayo, 2011

## RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocios es analizar y cuantificar la factibilidad técnico-económica de instalar en la ciudad de La Paz, una fábrica industrial de pan dedicada a su producción y comercialización ya que con esta nueva alternativa se podrá responder a todas aquellas necesidades insatisfechas de los consumidores bolivianos, ya que el 77% de la población elegida para el presente estudio considera que estos productos son de muy mala calidad, con una pésima presentación y muy poco higiénicos, a ello se añade la escasa orientación al consumidor ya que el 76% de los canales de distribución más tradicionales como son las tiendas de barrio sostienen que la atención es deficiente, lo cual nos otorga una oportunidad de negocios para gestionar un proyecto que genere soluciones ante la existencia de estos problemas que generan insatisfacción.

En el estudio se parte realizando una breve descripción del negocio, definiendo a la empresa, determinando su visión y misión para posteriormente realizar un exhaustivo análisis del mercado a partir del cual se logra conocer las necesidades y problemas de los consumidores, así como identificar a los principales tipos de clientes potenciales, también se determina las características del mercado y seguidamente se realiza un análisis interno del nuevo emprendimiento así como externo frente a la industria.

Para sustentar este análisis se recurre a la investigación de mercados, donde por las características del negocio se decide tomar dos tipos de clientes: consumidores finales y tiendas de barrio y tras una segmentación geográfica y demográfica del mercado, vemos que el 75% de los consumidores busca calidad, frescura e higiene en los panes y un 76% de las tiendas de barrio cumplimiento, seriedad y esmero en la atención a sus necesidades. Así también a partir de esta segmentación llegamos a obtener como mercado objetivo a 26.790 hogares equivalente a US\$ 5.636,000 anuales, considerando como cuota de mercado un 5% donde a los consumidores finales les corresponde US\$ 281.000 y a las tiendas de barrio US\$ 603.000 con un total de US\$ 885.000 anuales para el quinto año. Gracias a estos datos podemos comprender a la industria, el producto y la clientela potencial lo que nos permite implementar eficaces estrategias empresariales que nos ayudarán a definir y llevar a cabo la ventaja competitiva de la empresa basada en la experiencia y capacidad del personal, en la innovación tecnológica y en un clima laboral agradable diferenciándola de la competencia.

Así de esta manera se revela como resultado un proyecto de inversión de una empresa rentable con valor presente neto total de US\$ 538.000, a partir de flujos de caja proyectados a 5 años y descontados a una tasa del 12,85% en reflejo del retorno mínimo esperado por los accionistas, así la empresa revela para sus socios, una tasa interna de retorno del proyecto del 80%, y ofrece la entrega de más de US\$ 120.000 en dividendos totales a partir del cuarto año, desde una inversión inicial de US\$ 62.534 para la adquisición de activos fijos, capital de trabajo y otros gastos.

Finalmente, este proyecto presenta una interesante sensibilidad a las variables precio y costo fijo sin embargo en caso de un aumento del 10% de ellas no afectaría de manera muy negativa al VPN ni la rentabilidad del proyecto. Por otro lado los riesgos que enfrenta el negocio tienen que ver principalmente con el encarecimiento de la materia prima y temas regulatorios aunque en la actualidad Bolivia se encuentra en una situación económica relativamente estable con tendencias de crecimiento del 3,8% del PIB, lo cual sin lugar a dudas es favorable para el proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la memoria de mi amada madre, Juana Limachi de Espinal quien me inculcó la importancia de la educación y el arduo trabajo y además por ser la razón y la inspiración de todos mis emprendimientos.

A mi padre Santiago y mis hermanos, Daniel, Beatriz y Rolando por su infinito amor, paciencia y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de magister.

A todos mis profesores de la Universidad de Chile.

Y un especial agradecimiento a mi gran amigo Luis Alberto Silva Díaz por ser mi fortaleza y ayudarme a cumplir uno de mis sueños.

¡¡¡Gracias a todos!!!

## INDICE DE CONTENIDO

Resumen .....	2
Introducción .....	7
1. Descripción de la Empresa .....	10
2. Visión y Misión.....	12
3. Análisis de Mercado e Industria.....	12
3.1. Problema/Necesidad/Oportunidad.....	23
3.2. Clientes Objetivos .....	12
3.3. Características del Mercado.....	23
3.4. Análisis Interno -Externo .....	32
4. Productos y Servicios .....	37
4.1. Productos .....	37
4.2. Servicios .....	39
4.3. Ventaja competitiva y propuesta de valor.....	40
5. Marketing y Estrategia Competitiva .....	44
5.1. Modelo de Ingresos .....	44
5.2. Modelo de comercialización y Ventas .....	46
5.3. Promoción .....	48
5.4. Estrategia Competitiva .....	53
6. Operaciones .....	55
6.1. Flujo de Operaciones.....	55
7. Organización y Plan de Trabajo.....	67
7.1. Organigrama de la Empresa.....	67
7.2. Descripción de funciones y requerimientos .....	68
7.3. Programa de Implementación y puesta en marcha .....	69
8. Proyecciones Financieras .....	70
8.1. Proyecciones de Venta.....	70
8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre .....	74
8.3. Flujo de Efectivo y Hoja de Balance .....	77
8.4. Balance General .....	79
8.5. Evaluación y Análisis Económico .....	80
9. Análisis de Riesgo y Sensibilidad .....	83
10. Oferta y Pacto de Accionistas .....	86
11. Conclusiones .....	89
Bibliografía .....	92
Anexos .....	93

## **LISTADO DE TABLAS**

TABLA N° 1: Factores Decisivos de compra de los Consumidores Finales  
TABLA N° 2: Factores Decisivos de compra de las Tiendas de Barrio  
TABLA N° 3: Número de habitantes en Bolivia  
TABLA N° 4: Numero de habitantes por Departamentos  
TABLA N° 5: Segmentación por Macro distritos Sur y Centro de La Paz  
TABLA N° 6: Estructura del gasto promedio de los hogares en La Paz, sectores Sur y Centro (Quintil 4)  
TABLA N° 7: Gasto Total de los hogares en La Paz en alimentos y bebidas, sectores Sur y Centro  
TABLA N° 8: Gasto Total de los hogares en La Paz en productos de Panadería, sectores Sur y Centro  
TABLA N° 9: Gasto Total de hogares económicamente activos para el consumo de productos de panadería dimensionado en Nro. De Hogares y Valor en US\$  
TABLA N° 10: Nro. De Tiendas de Barrio en 3 las principales ciudades de Bolivia  
TABLA N° 12: Gasto Total en compras de las Tiendas de Barrio en los sectores Centro y Sur de La Paz (Nro. y Valor US\$)  
TABLA N° 13: Gasto Total en compras de productos de panadería de las Tiendas de Barrio en los sectores Centro y Sur de La Paz (Nro. y Valor US\$)  
TABLA N° 14. Gasto Total en compras promedio de 300 unidades de pan de las tiendas de barrio en los sectores Centro y Sur de La Paz (Nro. y Valor US\$)  
TABLA N° 15: Margen de Contribución de los productos por unidad (en US\$)  
TABLA N° 16: Gastos en publicidad de “Calentito” (Anual en US\$)  
TABLA N° 17: Proyección de las Unidades a producir y adquirir en Calentito  
TABLA N° 18: Cuadro de Proyecciones de Ventas al año 5. Expresado en US\$  
TABLA N° 19: Clientes e Ingreso por tipo de Clientes  
TABLA N° 20: Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre Expresado en US\$  
TABLA N° 21: Estimación del Valor Terminal del Negocio  
TABLA N° 22: Flujo de Efectivo Expresado en US\$  
TABLA N° 23: Balance General Expresado en US\$  
TABLA N° 24: Indicadores Económicos Expresado en Miles US\$  
TABLA N° 25: Inversión total requerida para el proyecto  
TABLA N° 26: Aporte y participación Accionaria de los Inversionistas  
TABLA N° 27: Estructura de Financiamiento  
TABLA N° 28: Análisis de Sensibilidad Unidades producidas, Precio, Costos Fijos y Costos Variables

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

GRÁFICO N°1: Consumo de Pan al año n el mundo y en Bolivia  
GRÁFICO N° 2: Oferta Actual de productos de panadería a los clientes potenciales  
GRAFICO N° 3: Ventaja Competitiva de Calentito  
GRÁFICO N° 4 Propuesta de Valor de Calentito  
GRÁFICO N° 6: Marca y Slogan de la empresa  
GRAFICO N° 7: PROCESO PRODUCTIVO DE LA PANDERIA “CALENTITO”  
GRÁFICO N° 8: Proceso de Pedido de “Calentito”  
GRÁFICO N° 9 Infraestructura Requerida para Calentito  
GRÁFICO N° 9 Proyección de las unidades producidas al quinto año.  
GRÁFICO N° 10 Proyección de clientes: Finales y Tiendas de Barrio al quinto año  
GRÁFICO N° 11: Análisis del Break-Even Operacional  
GRÁFICO N° 12: Estructura de Financiamiento

## **LISTADO DE IMÁGENES**

IMAGEN N° 1. Animales en medio de los panes

IMAGEN N° 2. Empleados sin la ropa de trabajo adecuada y deficientes instalaciones.

## **LISTADO DE CUADROS**

CUADRO N° 1: Perfil Cliente: Consumidor Final

CUADRO N° 2: Perfil Cliente: Tienda de Barrio:

CUADRO N° 3: Perfil Consumidor Final

CUADRO N° 4: Perfil Cliente Tienda de Barrio

CUADRO N° 5: Fortalezas y Debilidades de las panaderías artesanales e industriales

CUADRO N° 6: Barreras de entrada para la Industria Panadera

CUADRO N° 7: FODA "Calentito"

CUADRO N° 8: Cartera de Productos

CUADRO N° 9: Matriz productos/servicio – segmento objetivo y justificación

CUADRO N° 10 Principales Proveedores de Calentito

CUADRO N° 11: MAQUINARIA Y TECNOLOGIA REQUERIDA

CUADRO N° 12: Personal de Operación Requerido

## INTRODUCCION

El presente Plan de Negocios se enfoca en analizar la viabilidad de establecer una fábrica industrial de pan en la ciudad de La Paz, dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos de panadería de alta calidad.

En la actualidad, el mercado paceño se encuentra abarrotado de panaderías de índole netamente artesanal donde la calidad de los productos ofertados es deficiente, añadiéndole a ello una cultura conformista de consumo de aquellos que no anteponen sus derechos a la hora de adquirir un determinado producto o servicio, por lo que la orientación al consumidor por parte de las empresas en general es paupérrima. Sin embargo existen sectores donde esa mentalidad de consumo va cambiando y cada vez es más exigente y va conforme a las nuevas tendencias y oportunidades que les presenta el mercado. Es por esto que en los últimos tiempos en casi todo el mundo, la industria de la panadería ha dejado de ser un negocio artesanal y tradicional transmitido de padres a hijos para convertirse en una actividad sometida a las leyes de la competencia y modificada por la incorporación de las nuevas tecnologías.

En base al análisis de actores y actividades relacionados a la industria de la panadería, así como en la investigación de la actual y potencial actividad del mercado paceño en este marco, el estudio revela una importante oportunidad de negocio a través de la implementación de un nuevo emprendimiento que si bien es muy conocido y bastante competitivo en cualquier mercado, no deja de ser un negocio atractivo y altamente rentable ya que se trata de la oferta un producto de necesidad básica, con bajos niveles de estacionalidad, de consumo masivo, constante y creciente.

La evaluación del proyecto arroja indicadores financieros positivos, bajo parámetros definidos en una estrategia de negocios enfocada principalmente a la calidad de productos y otorgamiento de servicios post venta. Los ingresos estimados del plan de negocio son interesantes, y reflejan el potencial de la empresa para alcanzar un buen posicionamiento dentro del mercado paceño, y por supuesto, un buen nivel de rentabilidad. Para lograr su objetivo de convertirse en un importante actor en este mercado, la empresa cuenta con el apoyo de accionistas especializados en temas de alimentación y panadería con muchos años de experiencia en la presente alternativa de negocio.

Finalmente es importante mencionar que con el presente proyecto también se intenta resolver un problema latente que tiene que ver con la caracterización económica del país, por tratarse de una economía poco diversificada, con poca presencia de procesos de industrialización donde impera la informalidad en los mercados bolivianos y por ende una preocupante ausencia de protección al consumidor que le impide ejercer sus derechos a la hora de comprar un producto o servicio. Sin lugar a dudas este es un tema muy interesante que no será abordado en este proyecto pero que de alguna manera representa un punto de partida a un tema digno de ser tomado en cuenta para futuras investigaciones.

## **OBJETIVOS**

Realizar un estudio de factibilidad para la creación e inserción de una empresa de panificación industrial en la ciudad de La Paz, experta en la producción, distribución y comercialización de productos de panadería de alta calidad.

## **METODOLOGÍA**

El presente documento se enmarca dentro de las metodologías de desarrollo de planes de negocio del programa MBA de la Universidad de Chile, como documento habilitante para obtener el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Dentro de este marco, el documento inicia con apartados introductorios para guía del lector (portada, índice, glosario), y un preludio al plan de negocio (introducción, resumen) en donde se busca atraer la atención del lector y enmarcar el estudio por sus motivos y resultados.

El desarrollo del plan de negocios inicia con una descripción de la empresa, además de una leve descripción de los productos que ofrece, ubicación y razón social de la empresa, así como sus motivadores y factores de éxito. Posteriormente, se describen la visión y misión de la empresa, como cimiento de la estrategia general de la empresa.

El estudio continúa con el Análisis del Mercado e Industria, en donde se revelan inicialmente el problema, la necesidad y oportunidad de negocio. Se ejecuta a continuación un análisis profundo de las características del mercado de la panadería, y los resultados de la investigación de mercado llevada a cabo; se define el segmento objetivo de la empresa, se estudia la competencia y potencial de mercado a nivel local y las barreras que podrían inhibir el desarrollo del negocio.

El capítulo de Estrategia de Negocios permite encauzar el estudio hacia la definición concreta de los productos que la empresa ofertará, para luego determinar una propuesta de valor y estrategia de marketing (producto, promoción, plaza, precio y personas) conveniente a los intereses de los accionistas y el mercado.

Seguidamente, se presenta la propuesta de Operaciones y Plan de Implementación de la empresa, en donde se amplía la información de los procesos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, así como la planificación de actividades y responsabilidades relacionadas al arranque de la empresa.

Para las Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos, se realiza un estudio detallado de las proyecciones de venta e ingresos de la empresa, seguidos de un análisis de las inversiones y costos inherentes al proyecto. En base a las estimaciones realizadas, se construyen los principales estados financieros de la empresa con un horizonte de 5 años, para luego ejecutar una evaluación económico-financiera del proyecto de negocio y un análisis de la sensibilidad de las principales variables que influyen en el proyecto.

Finalmente, se expone la oferta a los futuros inversionistas de la empresa. A través de las Conclusiones en el último capítulo, se busca resumir las principales estimaciones y



descubrimientos obtenidos en el desarrollo del plan, así como relevar nuevamente los criterios finales que el estudio de factibilidad arroja.

## **RESULTADOS ESPERADO**

- Contar con un plan de negocios efectivo, que permita reconocer el real potencial de la empresa “Calentito” como alternativa de negocio en Bolivia, en función de sus beneficios y sus implicaciones reales.
- Potenciar y mejorar la actividad comercial, marco regulatorio y potencial de rentabilidad del mercado Nacional en la Industria de alimentos básicos, como inyector de la economía boliviana y una alternativa de financiamiento para otros inversionista y hasta para el propio gobierno.
- Otorgar a los accionistas de la empresa, un estudio de factibilidad claro, efectivo y confiable, a partir del cual puedan emitir juicios relevantes y tomar decisiones correctamente respaldadas en relación a sus inversiones.
- Hacer realidad el proyecto en la ciudad de La Paz

Finalmente, obtener el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile, a través de un plan de negocios diferente, que vaya más allá de un simple documento de biblioteca y que pueda hacerse realidad como una verdadera iniciativa de emprendimiento e innovación en Bolivia, y más aún porque se elaboró en base a las enseñanzas académicas de un programa de magister diferente en innovador fuera de las fronteras de Bolivia.

## **1. Descripción de la Empresa**

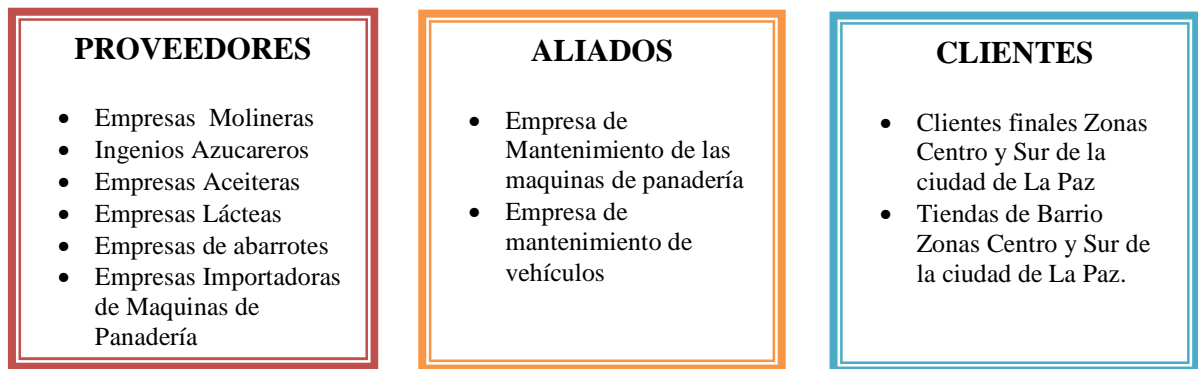
Calentito, es una empresa dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de productos de panadería. La producción está orientada a la elaboración de pan en sus diferentes presentaciones, introduciendo en sus procesos productivos todas las nuevas técnicas de organización de los sistemas de trabajo, así como la incorporación de las nuevas tecnologías en todas las áreas funcionales de la empresa. Todo ello sin renunciar al resultado artesanal de los productos de antaño que se siguen conservando y mejorando cada día. Todos los adelantos tecnológicos permiten conseguir productos de una mejor calidad que el de nuestros competidores, permitiéndonos también mejorar el servicio y la atención al cliente.

Todo el personal de Calentito trabaja con una única meta, la satisfacción de nuestros clientes, donde el personal de producción es rigurosamente seleccionado e instruido en los sistemas de producción, calidad, sanidad e higiene y el personal del área comercial es capacitado para brindar una atención personalizada con un servicio eficaz a través de una comunicación abierta y cordial con todos los clientes.

Actualmente los productos de Calentito están exhibidos en dos tiendas propias estratégicamente ubicadas en la ciudad de La Paz acorde al segmento de mercado al cual van dirigidos los productos. Las tiendas constan de un ambiente exclusivo con una infraestructura ideal que realza las características de los productos en términos de sabor, calidad y presentación.

### **1.1. Actores Sectoriales e hitos clave**

Entre los principales actores sectoriales con interés en trabajar con el proyecto tenemos:



Los principales hitos del negocio se basan en 3 Etapas<sup>1</sup>:

1. **Pre-Factibilidad:** etapa en que se consolida la idea, para un posterior análisis de mercado, presentación del prototipo del producto y las proyecciones financieras donde se determina la magnitud de las inversiones, costos y beneficios **(Diciembre - 2009)**.
2. **Factibilidad (Plan de Negocio):** en esta etapa se realizan las actividades del estudio de mercado, marketing, operaciones, prueba de prototipo del producto, acuerdos y análisis financiero donde se medirá la rentabilidad del proyecto. **(Julio - 2010)**.
3. **Start Up:** en esta etapa se lleva a cabo la constitución legal de la empresa, montaje de la panadería, las tiendas, contratación de personal, búsqueda de financiamiento e inicio de operaciones. **(Octubre - 2010)**.

---

<sup>1</sup> Preparación y Evaluación de Proyectos de Nassir Sapag Chain 3ra. Edición

## **2. Visión y Misión**

### **Visión:**

Nuestra visión es ser una empresa altamente competitiva, innovadora y sobresaliente en el mercado nacional de panaderías con productos de excelente calidad y servicio alcanzando un alto nivel de desarrollo humano y tecnológico.

### **Misión:**

Somos una empresa fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes entregando productos de excelente calidad acompañados con un esmerado servicio de atención al cliente en un ambiente cálido que caracteriza a Calentito cuya marca nos impulsa a un compromiso diario de satisfacer las necesidades de la familia boliviana

## **3. Análisis de mercado e Industria**

### **3.1. Problema/Necesidad/Oportunidad**

#### **3.1.1. Problema**

En la ciudad de La Paz, existen alrededor de 600 panaderías artesanales<sup>2</sup> de las cuales 390(65%) son ilegales y clandestinas<sup>3</sup>, y a través de un sondeo realizado a las principales autoridades de la Intendencia Municipal, organismo público encargado del control y fiscalización de estas microempresas, señalan que en la mayoría de estas panaderías ya sean legales o ilegales, las condiciones en la producción y manipulación de este alimento de primera necesidad son deprimentes y precarias en términos de calidad, higiene, peso y tamaño de los panes, observándose al mismo tiempo deficiencias en la infraestructura y carencia en seguridad. Las propias autoridades reconocieron que no existen sanciones y multas lo suficientemente severas que impida

---

<sup>2</sup>Fundempresa denomina Panaderías Artesanales a todas aquellas cuya producción es 100% manual sin el uso de ningún tipo de tecnología.

<sup>3</sup> Control de Alimentos y bebidas de la Alcaldía Municipal de La Paz (GMLP) en fecha 22 de Febrero de 2010.

a estas panaderías incurrir nuevamente en la infracción, señalando que su trabajo es hacer cumplir las normas ya establecidas por la Institución, añadiéndole a ello que las inspecciones a estas panaderías solo se realizan una vez al mes en operativos sorpresa y de manera aleatoria.

Para corroborar esta situación se procedió a la visita de 50 panaderías ubicadas entre las zonas Central y Sur de la ciudad de La Paz y a través del método de observación, donde se pudo advertir que de las 50 panaderías, 44 no cumplen con las normas exigidas por las autoridades en términos de limpieza del local, manipulación de los productos, ropa inadecuada en los maestros panaderos y vendedores así como la no separación de tareas respecto a la cobranza y venta del producto lo que genera mal estar en los consumidores finales, ya que un 53% de los mismos considera antigénica esta práctica y un 31% menciona que la forma de manipular estos productos les causa repulsión<sup>4</sup>, así mismo también se puede observar la presencia de mascotas (perros y gatos) alrededor del local, circulando en medio de las canastas de pan y finalmente la inadecuada y precaria infraestructura de los ambientes de estas panaderías<sup>5</sup>.

Así mismo, debido a la informalidad de estas panaderías muchas no llevan nombre, ni marca y se quedan simplemente en el anonimato y el consumidor no conoce con exactitud la procedencia de este alimento de primera necesidad ya que el 78% de los encuestados consumen habitualmente este producto sin darse cuenta que están poniendo en riesgo su salud<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 12

<sup>5</sup> Ver: Anexo: H: Resultados de la Observación a las Panaderías artesanales.

<sup>6</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 2

### IMAGEN N° 1. Animales en medio de los panes



Fuente: Observación 1. Estado de las Panaderías en La Paz

### IMAGEN N° 2. Empleados sin la ropa de trabajo adecuada y deficientes instalaciones



Fuente: Observación 1. Estado de las Panaderías en La Paz

A ello se debe agregar que el 67% de los encuestados están de acuerdo que las panaderías de barrio son poco o nada higiénicas<sup>7</sup> y el 77% sostiene que cada vez se consume pan de peor calidad<sup>8</sup> confirmando de esta manera las malas prácticas de las mismas al momento de manipular los productos. Finalmente es importante mencionar que un 73% de los encuestados no conocen con exactitud la procedencia ni la forma en que se manipula los ingredientes utilizados en la elaboración del pan<sup>9</sup>, y a ello se debe sumar las constantes denuncias y sanciones que han sido objeto las panaderías por el

<sup>7</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 4(g)

<sup>8</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de las encuestas a consumidores finales. Pregunta 4 (f)

<sup>9</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 9

antihigiénico e insalubre manejo de las materias primas en los procesos de producción por parte de las mismas. Esto demuestra que la mayoría de la población que consume este producto de consumo tan básico no cuenta con los mínimos estándares de calidad en lo que respecta a higiene y salubridad al momento de ser ofertado y comercializado.

Para empeorar la situación, un informe reciente de la Unidad de Control Sanitario de la Dirección de Salud de la Alcaldía de La Paz confirmó que una gran parte de los panificadores artesanos de esta ciudad, utiliza el prohibido bromato de potasio para la elaboración del pan de batalla y otros. Un responsable de la Unidad de Control Sanitario<sup>10</sup> y experto en temas de calidad alimenticia, explicó que el uso del bromato de potasio en la elaboración del pan, es nocivo para la salud, tanto así que provoca enfermedades gastrointestinales e incluso cáncer, con esto se confirma que la salud de la población boliviana se encuentra en riesgo tomando en cuenta que se trata de un producto de primera necesidad e infaltable en la canasta familiar boliviana.

Finalmente, también es importante mencionar el descontento que sienten uno de los principales centros de comercialización de este producto que son las tiendas de barrio cuyos proveedores principales de este alimento son las panaderías artesanales (64%) y en menor proporción las panadería industriales (20%)<sup>11</sup>, de las cuales el 76%<sup>12</sup> no se siente satisfecho con su actual proveedor, donde el 46% considera y el 37% afirma que la atención es mala con un deficiente servicio de atención al cliente y algunos consideran que los precios son altos (5%)<sup>13</sup>, a todo ello también se debe añadir que tampoco tienen muchas otras opciones de abastecimiento de estos productos. Esto nos muestra que estas panaderías no están cumpliendo con las expectativas ni exigencias de sus clientes considerando que estos son los principales centros de expendio de estos productos ya que ellos también son parte de la cadena de distribución y están en constante contacto con el consumidor final al cual deben ofrecer productos de excelente calidad que implica no solo satisfacer una necesidad sino también transmitir una buena imagen de sus negocios y por ende generar rentabilidad.

---

<sup>10</sup> Gonzalo Uscamaita Jefe de la Unidad de Control Sanitario La Paz

<sup>11</sup> Ver: Anexo: F: Resultado de encuestas a Tiendas de Barrio: Pregunta 1

<sup>12</sup> Ver: Anexo: F: Resultado de encuestas a Tiendas de Barrio: Pregunta 2

<sup>13</sup> Ver: Anexo: F: Resultado de encuestas a Tiendas de Barrio: Pregunta 3

### 3.1.2. Oportunidad de Negocio

Panaderías hay muchas pero que hagan y oferten un buen pan con niveles superiores de calidad en términos de frescura, sabor, cocción(crujiente), tamaño, peso, higiene, excelente presentación y un adecuado servicio post venta, apenas existen unas cuantas y es justo la oportunidad que se pretende aprovechar con la introducción de este nuevo y apetitoso emprendimiento, retomando al mismo tiempo las técnicas tradicionales de los maestros panaderos como su experiencia en la elaboración de la masa a mano que implica un plus agregado al proceso productivo; pero además incorporando tecnología para poder competir en la satisfacción del exigente paladar del segmento al que se pretende incursionar, sumando así una imagen novedosa, moderna y atractiva para este público.

A pesar de que el 78% de los encuestados es consumidor frecuente<sup>14</sup>, desafortunadamente en términos generales Bolivia es uno de los últimos países de la Región Sudamericana que consume menos pan (19 Kilogramos per cápita) detrás de Colombia (GRAFICO N° 1) y esto se debe en parte a la extrema informalidad que existe en el país en lo que respecta a esta industria que genera que se produzcan panes de baja calidad, con poca orientación al cliente, pero con mucha oferta lo que desorienta al consumidor, por lo que es imprescindible revertir esta situación reivindicando el pan en cuanto a su calidad, higiene, salubridad y también en cuanto a su diversificación ya que este mercado tiene un gran terreno pero que de alguna manera se mantiene en estado vegetativo puesto que las nuevas tendencias de consumo influyen directamente si consideramos que el 95% de los consumidores encuestados creen que este alimento no aporta beneficios para la salud si no más por el contrario contribuye al aumento de peso<sup>15</sup>, lo que nos ofrece también la oportunidad de incursionar hacia donde el mercado lo indica con productos de panadería integrales, a base de fibra, menos grasas, productos light que estén muy direccionados en beneficio de la salud y así presentarnos con una alternativa más a la variedad de productos de panadería que pretendemos incursionar al mercado que vayamos a dirigirnos.

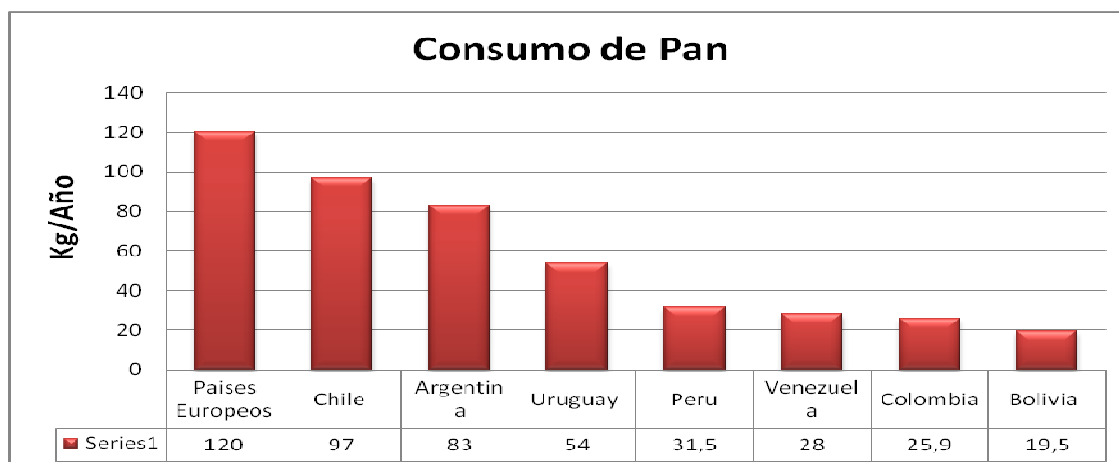
---

<sup>14</sup>Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta: 2

<sup>15</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Preguntas: 4 y 8



**GRÁFICO N°1: Consumo de Pan al año en el mundo y en Bolivia**



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida la Cámara Nacional de Comercio de Bolivia

También se ha podido detectar la poca predisposición que tienen los panaderos artesanos en incorporar tecnología en sus procesos productivos, ya que el 95% no posee ningún tipo de tecnología en sus panaderías y del escaso 5% que respondió afirmativamente, el 60% apenas posee una maquinaria (Sobadora)<sup>16</sup>, el 30% señala que no incorporan tecnología porque cree que el Gobierno no les entregaría harina subvencionada por considerarlas industriales, y el 56% afirma que incorporar tecnología es muy caro y no poseen el suficiente capital para hacerlo<sup>17</sup>. A diferencia de otros países donde la industria de la panadería se ha tecnologizado notoriamente, Bolivia aun se encuentra en los años 80 donde la mayoría de las panaderías (76% en total)<sup>18</sup> están constituidas por hornos de ladrillos, bateas para amasar la masa, latas de color negro hechas de las latas de manteca, mesas enormes de madera, tableros, etc. Sin lugar a dudas esto también representa una gran oportunidad para incursionar en este mercado a través de un mix único de producción entre tradición artesanal y tecnología.

También se ha se ha podido comprobar que el 75% de los consumidores finales encuestados valoran la calidad del producto como un factor decisivo de compra, seguido por un 68% que considera que la higiene es esencial a la hora de adquirir este alimento. A ello se debe agregar que el 62% y el 59% afirman que el sabor y la cocción respectivamente, son atributos que toman muy en cuenta a la hora de comprar pan, de

<sup>16</sup> Ver: Anexo: G: Resultado de encuesta a Panaderías. Pregunta: 1 y 2

<sup>17</sup> Ver: Anexo: G: Resultado de encuesta a Panaderías. Pregunta: 3 y 4

<sup>18</sup> Investigación realizada por IPSOS Empresa de Encuestas y Estudios de Mercado en Bolivia

la misma manera el 55% considera que la textura y la presentación son aspectos que valoran positivamente cuando de comprar se trata<sup>19</sup>. Por todo lo anteriormente mencionado, se puede confirmar que los parámetros que utilizan los consumidores para determinar si un pan es de calidad o no, son: el sabor, la cocción “que esté crujiente” y “recién hecho”, la textura y la presentación (tamaño y peso completos). Estas afirmaciones nos entregan la oportunidad de incursionar en este mercado con productos diferentes a los ofrecidos en la actualidad sabiendo que serán positivamente valorados por los potenciales clientes. De la misma manera también conocemos que el 67% de los encuestados sostiene que el pan forma parte de nuestra dieta y no debe perderse y un 70% considera que comer pan es un placer, afirmaciones que aunque suenen ambiguas o muy generales nos proporcionan soporte para estar más seguros que incursionar en este mercado no será una mala idea<sup>20</sup>.

Por otro lado se ha podido descubrir que los principales centros de comercialización de este producto son las tiendas de barrio ya que el 73% de los consumidores finales compran pan de estos negocios<sup>21</sup>, de la misma forma también es importante mencionar que el 81% de estas tiendas considera que la calidad es el principal atributo que más valoran a la hora de abastecerse, así mismo el 76% de estos establecimientos sostiene que la puntualidad y el cumplimiento en la entrega de los productos es crucial para su negocio, de esta misma manera un 65% de los encuestados busca que sus proveedores les proporcionen una atención más personalizada o post venta y finalmente el 88% de las tiendas de barrio buscan de sus proveedores precios justos<sup>22</sup>. Con esta información se considera que estos centros de comercio son un mercado potencial para nuestros productos y una gran oportunidad de negocio tomando en cuenta que son la principal fuente de abastecimiento de los consumidores finales y que además sabrán valorar los atributos de los productos que pondremos a su disposición.

En suma, se considera la existencia de dos mercados potenciales muy importantes que buscan satisfacer una serie de necesidades insatisfechas a los cuales se pretende

---

<sup>19</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 7

<sup>20</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 4(b) y 4(d)

<sup>21</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 6

<sup>22</sup> Ver: Anexo: F: Resultado de encuesta a Tiendas de Barrio. Pregunta: 4

ingresar con productos de alta calidad, con un excelente servicio de atención al cliente añadiéndole a ello la concientización del consumidor boliviano de aprender a consumir y exigir productos alimenticios que hayan pasado por importantes procesos de control de calidad, higiene y salubridad.

## 3.2. Clientes Objetivo

### 3.2.1. Principales clientes

El primer mercado objetivo de Calentito va dirigido a hombres y mujeres de 25 a 65 años de los estratos medio y alto con un importante nivel de compra. El gran usuario del Calentito son personas que viven en la Zona Central (Sopocachi, San Pedro y Miraflores) y en la Zona Sur (Obrajes, Calacoto, Achumani, San Miguel y Los Pinos) de la ciudad de La Paz<sup>23</sup>. Este cliente, como se puede ver en el Cuadro N° 1 es el consumidor final quien por lo general es el responsable de las compras habituales del hogar y para ello se realizó una encuesta a un grupo de **150 personas** que transitaban por las calles anteriormente mencionadas, bajo las siguientes características

**CUADRO N° 1: Perfil Cliente: Consumidor Final**

Edad:	25-65 años
Sexo:	Mujeres y Hombres
Nivel de Educación <sup>24</sup>	43% Profesionales Nacionales 20% Profesionales Extranjeros 13% Estudiantes 10% Amas de casa 7% Independientes 7% Otros
Nivel de Ingreso mes	Entre SU\$ 600 a US\$ 1000 <sup>25</sup> (80%)
Nivel Socioeconómico	Medio Alto
Número de personas promedio que componen el hogar	5 personas
Principales razones de compra	Calidad, Frescura, Sabor, Cocción, Higiene, Salud
Principal Lugar de Compra	Tienda de Barrio
Ubicación Geográfica	Sectores: Macro distritos Centro y Sur de la ciudad de La Paz

**Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta al consumidor final**

<sup>23</sup> Zonas o Barrios considerados como los mas residenciales y comerciales de la ciudad de La Paz (Honorable Alcaldía de La Paz)

<sup>24</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta en la cabecera de la encuesta

<sup>25</sup> Ver: Anexo E: pregunta de cabecera. Nota: Sueldo mínimo en Bolivia US\$ 96 (Bs.679, 50) Ministerio de Trabajo Bolivia.

El segundo mercado objetivo de Calentito va dirigido a las **tiendas de barrio** por ser uno de los principales centros de compra de los consumidores finales, la muestra corresponde a **50 tiendas de barrio**. (CUADRO N° 2).

**CUADRO N° 2: Perfil Cliente: Tienda de Barrio:**

Rubro Industrial	Tiendas de Barrio y Abarrotes
Tipo de Negocio	Establecimiento comercial al detalle
Ubicación Geográfica	Macro distritos Centro y Sur de la ciudad de La Paz
Tipo de Productos que provee	Centros que comercializan productos de primera necesidad como: bebidas, lácteos, productos cárnicos, <u>panadería</u> , golosinas, productos de higiene personal, abarrotes, etc.
Ingresos Anuales (promedio)	US\$ 36000 – US\$ 54000 <sup>26</sup>
Número de empleados (promedio)	2 personas
Personas que toman la decisión de compra	Dueño
Principales razón de compra/abastecimiento	Calidad, Cumplimiento, Puntualidad, servicio Post Venta y precios justos.

Fuente: Ipsos APOYO, OPINION Y MERCADO – Perfil de la Tienda de Barrio Informe Gerencial de Mercado 2009 y encuestas realizadas.

### 3.2.2. Razones para concentrarse en estos clientes

Las razones principales para que Calentito se concentre en los consumidores finales de su mercado meta se detallan en el CUADRO N° 3.

**CUADRO N° 3: Perfil Consumidor Final**

Razones de Elección	Justificación
Conocimientos sobre el pan	A pesar del estrato social de este segmento, el 100% de los encuestados consume pan corriente y es el más conocido por este sector. Seguido por un 77% de los panes especiales y un interesante 45% de consumo y conocimiento de panes integrales <sup>27</sup> . Razones suficientes para tomar en cuenta a este sector de clientes.
Hábitos de compra de pan	La frecuencia de compra de pan en este grupo es diaria o casi a diario y los panes que más se compran son el pan corriente (marraqueta), el pan especial (sarna, cauca, cacho, etc.) y el pan integral. De la misma manera, la elevada frecuencia de consumo permite concentrar este proyecto en este sector.  El 73% está dispuesto a pagar más por un pan mejor. Para el 69% de los encuestados comer pan es un verdadero placer. Un

<sup>26</sup> Ver: Anexo F: Resultados de encuesta Tiendas de Barrio. Pregunta 6

<sup>27</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 3

	73% sostiene que comer pan es parte imprescindible de la dieta alimenticia. Sin embargo el 77% considera que el pan cada vez es de peor calidad y el 63% considera que el pan engorda <sup>28</sup> .
Hábitos de consumo de pan	La gente consume mayor cantidad de pan en las comidas y en el desayuno y un interesante porcentaje en la cena.
Por edad	25 a 65 años de los estratos medio y alto con un nivel de compra elevado y exigente y además principales responsables de compras en el hogar.
Por ingreso	Personas que no tienen ningún problema en pagar lo que el producto vale.
Por razón de compra	Calidad, Frescura, Sabor, Cocción, Higiene, Salud.
Por necesidad	El pan es el alimento básico de la canasta familiar y su consumo no hace diferencia de estratos ni clases sociales.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta a los consumidores finales

De la misma manera las principales razones por las que la empresa decide concentrarse en las tiendas de barrio se detallan en el CUADRO N° 4.

#### CUADRO N° 4: Perfil Cliente Tienda de Barrio

Razones de elección	Justificación
Elevada e importante cantidad de estos establecimientos ubicados en La Paz como centros que comercializan productos de primera necesidad <sup>29</sup> .	-Más de 6 mil tiendas en La Paz que venden artículos de primera necesidad (Pan, bebidas, abarrotes, etc.). Mercado atractivo y altamente potencial. -Son una importante fuerza de ventas.
73% de los encuestados compran pan en estos establecimientos <sup>30</sup> .	Reducida cantidad de Supermercados en la ciudad, principal competencia de las tiendas de barrio y empresas de alimentos.
Cercanía a los hogares y trabajos	140 respuestas validan que a los consumidores finales les agrada tener un centro de expendio de este alimento cerca de sus hogares y/o trabajos <sup>31</sup> .
Activos para la empresa	Se convierten en una partida de activos para los fabricantes
Ayudan a fijar precios	Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
Son colaboradores para la empresa	-Tienen gran información sobre el producto, competencia y mercado.

<sup>28</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 4

<sup>29</sup> Paper – “La actividad Económica en la ciudad de La Paz”

<sup>30</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuesta al consumidor final. Pregunta: 7

<sup>31</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuesta al consumidor final. Pregunta: 5

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pueden ayudar a posicionar el producto y por ende a la empresa</li> <li>-Participan activamente en las actividades de promoción.</li> <li>- Intervienen directa o indirectamente en el servicio post-venta a los consumidores finales</li> <li>-Colaboran con la imagen de la empresa</li> </ul>
Ayudan a introducir productos	Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables para la empresa.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta a los intermediarios (Tiendas de Barrio)

### 3.2.3. Factores decisivos de compra

Los factores decisivos de compra de nuestro segmento de consumidores finales son principalmente la calidad, la cocción, el sabor, el aspecto y la higiene como los atributos que más valoran a la hora de comprar pan (Ver TABLA N° 1)

**TABLA N° 1: Factores Decisivos de compra de los Consumidores Finales**

<b>Calidad</b>	<b>75%</b>
Cocción (crujiente y fresco)	59%
Sabor	62%
Aspecto (textura)	55%
Higiene	68%

Fuente: Ver: Anexo: E: Resultado de encuesta a consumidores finales. Pregunta 7

De la misma manera los factores decisivos de compra y/o abastecimiento para las tiendas de barrio son principalmente: el precio, la calidad, el cumplimiento y puntualidad y finalmente la atención después de la compra realizada, es decir servicio post venta. (Ver TABLA N° 2).

**TABLA N° 2: Factores Decisivos de compra de las Tiendas de Barrio**

Cumplimiento y puntualidad	76%
Precio	88%
Calidad	81%
Atención post venta	76%

Ver: Anexo: F: Resultado de encuesta a Tiendas de Barrio. Pregunta 4

### 3.3. Características del Mercado

#### 3.3.1. Ámbito Geográfico y Tamaño del mercado en N° y \$ de Clientes Finales

- **Segmentación Geográfica:** Primeramente la segmentación se realiza a nivel nacional comenzando por conocer el número de habitantes de Bolivia.

**TABLA N° 3: Número de habitantes en Bolivia**

Nro. de habitantes en Bolivia			Tendencias de Crecimiento
Hombres	Mujeres	Población Total 2010	Año 2011
5.201.974	5.224.180	10.426.154	2.74% de crecimiento = cantidad potencial de consumidores.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Bolivia

Una vez conocido este dato, se procede a una segmentación por departamentos, siendo 9 los Departamentos de Bolivia, esto para conocer y justificar el Departamento sujeto de estudio.

**TABLA N° 4: Numero de habitantes por Departamentos**

Departamentos	Nro. de Habitantes	Razón de Elección
Chuquisaca	650.570	
<b>La Paz</b>	<b>2.839.946</b>	Departamento elegido como sede del inicio de las operaciones
Cochabamba	1.861.924	
Oruro	450.814	
Potosí	788.406	
Tarija	522.339	
Santa Cruz	2.785.762	
Beni	445.234	
Pando	81.160	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Bolivia

Como se podrá apreciar, el departamento con la mayor cantidad de habitantes es La Paz que representa el 28.4% de la población de Bolivia. Este departamento está dividido en 20 Provincias y la más importante es la provincia Murillo dentro de la cual se encuentran 5 ciudades; La Paz, Achocalla, El Alto, Viacha y Caranavi con un total de

963.249 habitantes. En este marco el presente estudio toma como objetivo geográfico exclusivamente a la ciudad de La Paz que concentra a 437.753 habitantes<sup>32</sup>.

Una vez determinado el sector urbano más importante del Departamento de La Paz, se debe hacer una segmentación más profunda, ahora por Macro distritos para reducir el mercado objetivo. Existen 8 macro distritos en la ciudad de La Paz, de los cuales se escogió solamente 3 (**TABLA Nº 5**) como las zonas o barrios cuyos habitantes perciben los mayores ingresos de la ciudad con un promedio aproximado de US\$ 800 a US\$1000<sup>33</sup>.

**TABLA Nº 5: Segmentación por Macro distritos Sur y Centro de La Paz**

Macro distritos y sus Zonas	Nro. de habitantes	Nro. de Hogares
Macro <b>distrito</b> Sur: Barrios: Obrajes, Calacoto, Achumani, Los Pinos y Cota Cota.	121.469	34.705
Macro distrito Mallasa Barrios: Mallasa, Mallasilla y Aranjuez	4.901	1.400
Macro distrito Centro Barrios: Sopocachi, San Pedro, Miraflores y El Centro o Casco Viejo.	55.526	15.864
<b>TOTAL</b>	<b>181,896</b>	<b>51.970</b>

Fuente: Corte Nacional Electoral de Bolivia

- **Segmentación Demográfica**

**Por Ingreso:**

Para una mejor determinación del segmento objetivo se procedió a dividir la población de La Paz en cinco quintiles (cada uno equivalente al 20% del mercado). El gasto promedio mensual **por hogar** del quintil 4 del mercado objetivo es de US\$712, asimismo cuentan con un ingreso promedio mensual de US\$800.

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE)

<sup>33</sup> Ibid; Población-Demografía (Pobres- No Pobres y sus niveles de ingreso)



**TABLA N° 6: Estructura del gasto promedio de los hogares en La Paz, sectores Sur y Centro (Quintil 4)**

Productos	% de Gasto (Q4)	US\$
<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>24,5%</b>	<b>174,44</b>
Vestuarios y calzados	5,7%	40,584
vivienda	13,7%	97,544
muebles	9,5%	67,64
Salud	5,2%	37,024
transporte y comunicaciones	19,9%	141,688
recreación y esparcimiento	3,7%	26,344
Enseñanza	6,8%	48,416
Otros bienes y servicios	11,0%	78,32
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>712</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Bolivia (Presupuesto del Hogar)

Como se puede observar, el 24,5% de los gastos por hogar es mayor en lo que respecta a la alimentación y bebidas con un total de SU\$ 174,44. Es importante señalar que se realiza este tipo de segmentación debido a que este sector es el que más valora muchas otras características que no solo tengan que ver con el precio, tamaño y peso de los distintitos productos de panadería.

#### **Por edad:**

Nuestros productos están principalmente focalizados a todas las personas, ya sean estas: hombres, mujeres o miembros de alguna familia, que tengan poder adquisitivo para comprar nuestros productos, sin embargo se decidió que la edad esencial de nuestros clientes potenciales, se encuentra entre los 25 y 65 años, ya que entre estas edades nuestros consumidores tienen o pueden obtener ingresos monetarios suficientes para la obtención de nuestros productos.

- **Mercado Potencial:**

Después de haber segmentado tanto geográfica como demográficamente, se procede a cruzar ambos datos, obteniendo así nuestro mercado potencial, dentro del cual se determinara posteriormente el mercado objetivo de nuestros clientes finales, para ello

se procede a conocer el gasto total en que los hogares incurren para comprar sus productos de primera necesidad (Alimentos y Bebidas) y a partir de ello se podrá conocer el gasto total que realizan estos hogares en productos de panadería tal como se ve en las tablas 7 y 8 respectivamente.

**TABLA N° 7: Gasto Total de los hogares en La Paz en alimentos y bebidas, sectores Sur y Centro**

Tamaño de Mercado Potencial	Nro. de hogares	Nro. de personas	Gasto promedio mes SU\$	Gasto Total Mensual US\$ x hogar	Gasto Total Anual US\$ x hogar
<b>Macro distritos Centro y Sur</b>	51.970	181.896	174	9.065.646	108.787.761

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 7 podemos apreciar el gasto promedio mensual en el que incurren las familias en alimentos en el sector escogido, siendo este de US\$ 174, a partir de este dato y con las encuestas realizadas a los consumidores finales podremos obtener el gasto promedio mes en el que estas familias incurren en las compras de pan.

**TABLA N° 8: Gasto Total de los hogares en La Paz en productos de Panadería, sectores Sur y Centro**

Tamaño de Mercado Potencial	Nro. de hogares	Nro. de personas	Gasto promedio mes US\$	Gasto Total Mensual US\$	Gasto Total Anual US\$
<b>Macro distritos Centro y Sur</b>	51.970	181.896	17	883.490	10.601.880

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 8 podemos ver que el gasto promedio al mes en que incurren las familias en comprar pan es de US\$ 17, esta estimación se realiza a partir de las encuestas realizadas donde los consumidores finales señalan que en sus familias se consume un promedio de 2,7 panes por persona<sup>34</sup> y considerando que estas familias están conformadas por un promedio de 3,6 miembros por familia<sup>35</sup>, podemos señalar que por familia se consume alrededor de 10 panes por día. Por otro lado si tomamos en cuenta el precio actual del pan que es de US\$ 0,057 la unidad, tenemos que 10 panes es igual a US\$ 0,57 que sería el gasto incurrido por día, siendo el del mes US\$ 17. Entonces

<sup>34</sup> Ver Anexo E. Resultados encuesta a los consumidores finales pregunta 13

<sup>35</sup>Datos otorgados por INE de Bolivia vivienda y población.

nuestro mercado potencial de clientes son los 51.970 hogares quienes incurren en un total de 10.601.880 millones de dólares anuales en gastos para la compra de pan. A continuación definiremos nuestro mercado objetivo.

- **Mercado Objetivo:**

A continuación, con todos los datos proporcionados podremos determinar nuestro mercado objetivo, el cual ha sido identificado a través de incluir la variable edad dentro de la segmentación del mercado potencial. Así, el segmento se conforma de 27.630 hogares lo que a razón de 3,5 personas por hogar da una equivalencia de 96.705 personas<sup>36</sup> lo cual se ve reflejado en la siguiente tabla.

**TABLA Nº 9: Gasto Total de hogares económicamente activos para el consumo de productos de panadería dimensionado en Nro. De Hogares y Valor en US\$**

<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Nro. de hogares</b>	<b>Nro. de personas entre 25-65 años</b>	<b>Gasto promedio mes</b>	<b>Gasto Total Mensual US\$</b>	<b>Gasto Total Anual US\$</b>
<b>Macro distritos Centro y Sur</b>	27.630	96.705	17	469.710	<b>5.636.520</b>
<b>Segmento Objetivo</b>	Hogares económicamente activos:  Macro distrito Sur: Barrios: Obrajes, Calacoto, Achumani, Los Pinos y Cota Cota.  Macro distrito Mallasa Barrios: Mallasa, Mallasilla y Aranjuez  Macro distrito Centro Barrios: Sopocachi, San Pedro, Miraflores y El Centro o Casco Viejo.				
<b>Descripción</b>	Seleccionado por: Geografía, Ingreso y Edad.				

**Fuente: Elaboración Propia**

Por lo tanto como se puede ver en la tabla, el mercado objetivo de consumidores finales es de aproximadamente US\$ 5.636.520 y 27.630 hogares.

<sup>36</sup> INE de Bolivia – Segmentación por edades

### 3.3.2. Ámbito Geográfico y Tamaño del mercado en N° y \$ de las Tiendas de Barrio

- **Segmentación Geográfica:**

**TABLA N° 10: Nro. De Tiendas de Barrio en 3 las principales ciudades de Bolivia**

Ciudad	Nro. de Tiendas de Barrio	Razón de Elección
La Paz	6200	Mercado Objetivo y elección geográfica del presente estudio
El Alto	7800	
Cochabamba	7200	
Santa Cruz	8800	
<b>TOTAL</b>	<b>30.000</b>	

Fuente: IPSOS – Investigación y Estudio de Mercado Tiendas de Barrio

Como se puede apreciar en el cuadro, existen un total de 30.000 tiendas de barrio que abastecen diariamente de productos y servicios a más de 300.000 hogares, constituyéndose por su atención personalizada, tradición y cobertura en el canal minorista más importante de Bolivia<sup>37</sup>. En este sentido, el objetivo de estudio en este sector de clientes serán las tiendas de la ciudad de La Paz.

Para lograr una mejor segmentación de las tiendas de barrio a las que nos queremos orientar, estas deberán estar ubicadas en los mismos sectores donde se encuentran nuestros clientes finales objetivo.

**TABLA N° 11: Cantidad de Tiendas de Barrio: Macro Distritos Centro y Sur de La Paz**

Macro distritos	Nro. de tiendas de Barrio
Macro distrito Sur	850
Macro distrito Mallasa	500
Macro distrito Centro	950
<b>TOTAL</b>	<b>2300</b>

Fuente: IPSOS – Investigación y Estudio de Mercado Tiendas de Barrio

La propia dinámica del mercado y las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor, le ha permitido a este sector no solamente ser el vínculo más importante

<sup>37</sup> [http://www.ipsos-apoyo.com.bo/html/tienda/desc\\_ptiendabarrio.htm](http://www.ipsos-apoyo.com.bo/html/tienda/desc_ptiendabarrio.htm)

con el comprador final, sino también constituirse en un canal muy importante para ofrecer nuestros productos, ya que se ha podido comprobar que el 73%<sup>38</sup> de los encuestados adquiere los productos de panadería en las tiendas de barrio.

- **Segmentación Demográfica y determinación del Mercado Potencial y Objetivo**

### **Segmentación por Compras:**

En la Tabla 12 podemos observar el comportamiento de las tiendas de barrio a la hora de adquirir los productos de panadería para luego ser comercializados.

**TABLA N° 12. Gasto Total en compras de las Tiendas de Barrio en los sectores Centro y Sur de La Paz (Nro. y Valor US\$)**

Nro. de Tiendas de Barrio	Promedio de ventas x tienda US\$ (Anual)	Promedio de compras x tienda US\$ (Anual)	Gasto total anual en compras US\$
<b>2300</b>	45.000	40.500	93.150.000

Fuente: Elaboración Propia

El gasto total anual en compras es el producto entre el Número de tiendas de barrio total que existen en los Macro distritos Sur y Centro de la ciudad por el promedio de compras que realiza cada tienda.

A continuación en la TABLA N° 13 nos muestra el gasto total en que las tiendas de barrio incurren específicamente en productos de panadería.

**TABLA N° 13. Gasto Total en compras de productos de panadería de las Tiendas de Barrio en los sectores Centro y Sur de La Paz (Nro. y Valor US\$)**

Nro. de tiendas de barrio	Promedio de compras de pan anual US\$	Gasto Total US\$ (Anual)
<b>2300</b>	8100	18.630.000

Fuente: Elaboración Propia

<sup>38</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuesta al consumidor final. Pregunta: 7

En este cuadro podemos observar que de los gastos totales que las tiendas de barrio realizan en compras de sus productos el 20% lo orientan a los productos de panadería, por lo tanto el **mercado potencial** en SU\$ en tiendas de barrio es: **US\$ 18.630.000** anual.

### **Segmentación por cantidad de Abastecimiento:**

Para lograr encontrar el mercado objetivo de nuestros clientes Tiendas de Barrio, es imprescindible realizar una segmentación por la cantidad de productos que adquieren periódicamente ya que a partir de ellos sabremos que tiendas de barrio serán nuestros clientes definitivos en quienes concentraremos nuestras acciones comerciales.

**TABLA N° 14. Gasto Total en compras promedio de 300<sup>39</sup> unidades de pan de las tiendas de barrio en los sectores Centro y Sur de La Paz (Nro. y Valor US\$)**

<b>Nro. de tiendas de barrio</b>	<b>Promedio de compras de pan x tienda anual US\$</b>	<b>Gasto Total US\$ (Anual)</b>
<b>1955</b>	<b>6171</b>	<b>12.064.305</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a datos otorgados por las encuestas, se estima que el 85% de las 2300 tiendas de barrio que existen en los sectores objetivo, se abastecen de un promedio de 300 panes al día que da como resultado un gasto total anual de US\$.12.064.305 Por lo tanto nuestro **mercado objetivo es de US\$ 12.064.305 y 1955 Tiendas de Barrio.**

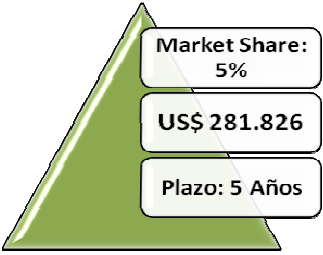
### **3.3.3. Market Share**

- **Clientes finales/ Consumidor Final**

Del mercado objetivo identificado en lo que se refiere a los clientes finales, Calentito opta por captar una participación de mercado del 5% a un plazo de 5 años tomando en cuenta la competencia directa existente, la capacidad de producción de las maquinarias

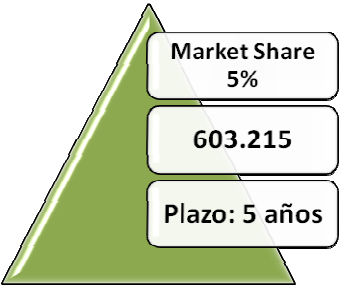
<sup>39</sup> Ver: Anexo F. Resultado de encuestas a Tiendas de Barrio. Pregunta 6.

adquiridas por la empresa, y también por la positiva demanda de este producto como un bien de consumo altamente masivo con atributos muy valorados en este mercado.

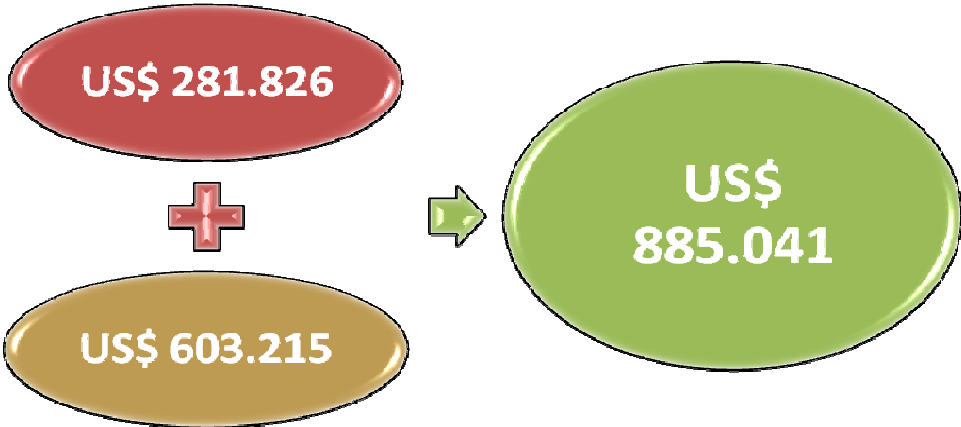


- **Tiendas de Barrio**

De igual manera, del mercado objetivo identificado respecto a las tiendas de barrio, Calentito opta por captar una participación de mercado del 5%, aquí también se considera la competencia directa que existe en la industria y también el hecho de que este producto es un bien de consumo masivo y de importante presencia en estos centros comerciales, y también sin dejar de lado la capacidad productiva de nuestras maquinarias.



Siendo así el market share total:

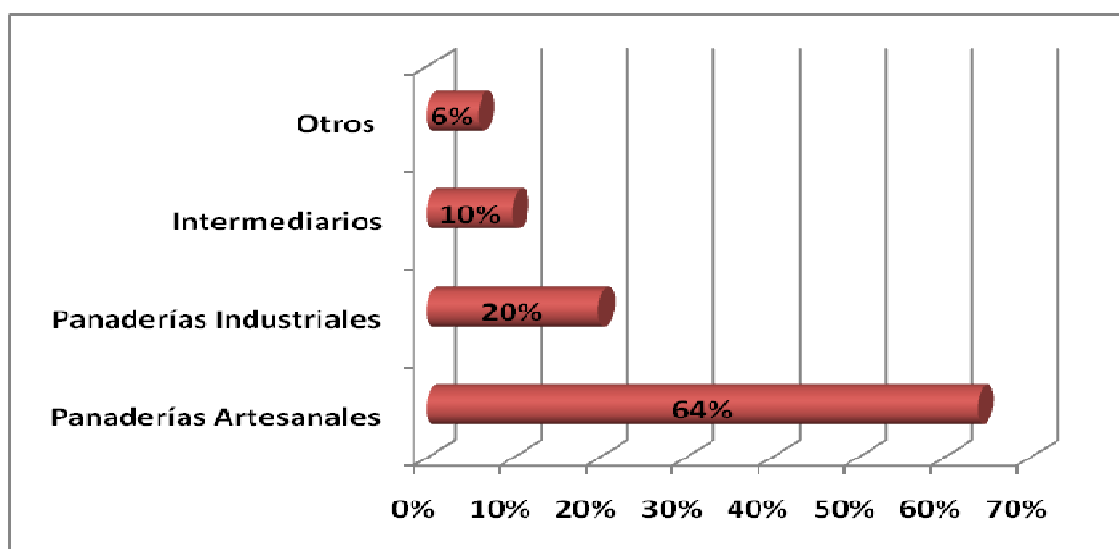


### 3.4. Análisis Interno-Externo

#### 3.4.1. Competencia

La principal competencia de Calentito son las panaderías artesanales debido a que la mayoría de los consumidores finales adquieren este producto de estas microempresas ya sea directamente o a través de las tiendas de barrio, de las cuales el 64% también adquiere este producto en estos mismos centros de producción. Por otro lado el 20% de las tiendas de barrio también adquieren estos productos de las panaderías industriales principalmente los productos de panadería envasados y muchos de los dueños de estas tiendas afirman que los adquieren porque sus clientes los buscan y porque también les gusta ofrecer variedad de panes, por lo que el otro competidor de Calentito también son las panaderías industriales<sup>40</sup>.

**GRÁFICO N° 2: Oferta Actual de productos de panadería a los clientes potenciales**



Fuente: elaboración propia en base a encuestas tiendas de barrio y consumidores finales

A continuación en el CUADRO N° 5 se realiza un análisis de las Fortalezas y Debilidades de las empresas de la competencia.

<sup>40</sup> Ver: Anexo: F. Resultado de encuesta a las Tiendas de Barrio. Pregunta 1



**CUADRO Nº 5: Fortalezas y Debilidades de las panaderías artesanales e industriales**

Competidor Potencial	Descripción producto básico	Descripción Empaque	Descripción otros servicios	Fortalezas	Debilidades
<b>Panaderías Artesanales</b>	Pan común: Marraquetas, sarnas, caucas, chamillos, cachos, pan amarillo, mantecani, pan de leche, rollitos, otras figuras	A Granel sin empaque	Ninguno	Elaboración del pan marraqueta artesanal (pan de batalla) apetecido por casi toda la población por su sabor y popularidad.	-Mala calidad -Bajo Valor Nutritivo -Antihigiénicos -Bajo peso -Tamaño fuera de norma - incumplimiento -impuntualidad en la entrega -Deficiente atención al cliente
<b>La Francesa</b>	Línea Blanca (panes blancos) Línea Integral Línea Natural	Embolsados y estampados con logotipo de la empresa	Ofrece productos en su sitio web por donde también recibe pedidos	Marca conocida y posicionada fuertemente	-No distribuyen a las tiendas de Barrio -No elaboran pan tradicional - su sitio web está mal elaborado, no proporciona mucha información y no recibe pedidos. - No ofrece el pan mas consumido por la población (pan marraqueta) - No ofrece ningún tipo de servicio postventa.
<b>San Luis</b>	Panes blancos y panes especiales	Embolsados y estampados con logotipo de la empresa	Pedidos por teléfono	-Marca conocida -Puntos de venta propio -Presencia en Supermercados	-No distribuyen a las tiendas de Barrio -No elaboran pan tradicional -No ofrece ningún servicio postventa
<b>Irupana</b>	Panes integrales	Embolsados y estampados con logotipo de la empresa	Otros alimentos integrales como: mermelada, amaranto, jarabe, dulces, salvados, cereales.	-Insumos naturales y ecológicos -Distribución masiva a tiendas de barrio -Puntos de Venta propio en toda La Paz y El Alto -Presencia en Supermercados	-Solo elabora panes integrales y con precios muy elevados - No proporciona ningún tipo de servicio al cliente

<b>Pan Casero</b>	Línea Blanca Panes especiales Pan común: Marraqueta o pan de batalla	A granel y embolsados	Ninguno	Marca conocida con fuerte publicidad, además de elaborar el pan marraqueta artesanal	El mismo proceso de elaboración del pan común que las panaderías artesanales (No existe innovación)  -No posee puntos de venta propio. -No ofrece ningún tipo de servicio postventa.
<b>Pan Cris</b>	Línea Blanca de panes	Embolsados y estampados con logotipo de la empresa	Ninguno	-Marca conocida -Distribución en tiendas de barrio -Presencia en Supermercados	-No elabora la marraqueta -No posee puntos de venta propio -No ofrece servicios postventa
<b>Leo Nothmann</b>	Panes alemanes y pan marraqueta	Embolsados y a granel	Ninguno	-Panes de índole internacional -Posee un punto de venta -Presencia en Supermercados	-Marca no muy conocida. -Se concentra en un solo barrio de la ciudad. -No ofrece ningún servicio postventa

Fuente: Elaboración Propia en base al conocimiento de las panaderías industriales por parte de los consumidores finales y Tiendas de Barrio (Anexo E: Pregunta 10 y Anexo F: Pregunta 10)

### 3.4.2. Barreras de entrada

En el CUADRO N° 6 se realiza un análisis de las Barreras de Entrada que a las nuevas empresas o emprendimientos se les presenta a la hora de querer ingresar en esta Industria ya sea como una pequeña panadería artesanal de índole familiar o una empresa que involucra procesos productivos más avanzados como son las panaderías industriales.

**CUADRO N° 6: Barreras de entrada para la Industria Panadera**

<b>Panaderías Artesanales</b>	<b>Barrera de Entrada:</b>	<p><b>Economías de Escala:</b> Elevada necesidad de generar economías de escala con rapidez con una producción mínima de 6 quintales de harina por día equivalente a 3600 unidades de pan, incurriendo en pérdida si no se cumple con este requerimiento.</p> <p><b>Diferenciación de productos:</b> Mercado orientado solamente a Precio-Producto; Tamaño-Producto y Peso-Producto, por lo que se requiere añadir mayor valor agregado a los productos.</p> <p><b>Requerimiento de Capital Humano:</b> Mano de Obra escasa debido al fenómeno de la creciente migración hacia otros países.</p> <p><b>Acceso a canales de distribución:</b> ubicaciones de puestos de venta poco atractivas, con posibilidades muy bajas de conseguir patentes de la Alcaldía para ingresar a la Asociación de Comerciantes Minoristas y obtener una buena ubicación de venta.</p> <p><b>Política Gubernamental:</b> Regulación y Fijación del precio del pan por parte del gobierno que interfiere negativamente en la rentabilidad del negocio.</p>
-------------------------------	----------------------------	--

		<p>Abastecimiento de materia prima subvencionada por el gobierno que genera dependencia hacia el mismo y pérdida de control sobre la propiedad del negocio.</p> <p><b>Presión social:</b> El consumidor boliviano percibe a las panaderías artesanales como centros de abastecimiento obligatorio por tratarse de productos de primera necesidad y no permiten subida de precios en los panes arremetiendo violentamente contra estos negocios para impedir subidas en los precios.</p> <p><b>Represalias hacia nuevos competidores:</b> ataque agresivo de parte de empresas arraigadas en el gremio a nuevos competidores, aunque de igual forma se da la saturación potencial del mercado haciendo que muchos negocios quiebren y cierren.</p>
<b>Panaderías Industriales</b>	<b>Barrera de Entrada:</b>	<p><b>Economías de Escala:</b> Elevada necesidad de generar economías de escala con rapidez con una producción mínima de 15 quintales de harina por día equivalente a 9000 unidades de pan aproximadamente, incurriendo en pérdida si no se cumple con este requerimiento.</p> <p><b>Diferenciación de productos:</b> Elevada necesidad de promocionar los productos a través de varios medios publicitarios en especial si se trata de productos nuevos ya que el consumidor boliviano no está acostumbrado a la existencia de productos novedosos.</p> <p><b>Requerimiento de Capital:</b> Alto requerimiento de capital para la adquisición de maquinaria e infraestructura adecuada.</p> <p><b>Costos de Cambio:</b> Altos costos de cambio por la elevada adquisición de maquinaria e inversión en publicidad y apertura de las operaciones.</p> <p><b>Acceso a canales de distribución:</b> Debido a las economías de escala existe una elevada necesidad de contar con varios canales de distribución, siendo los mismos en su mayoría escasos lo que obliga a la apertura de numerosas tiendas ubicadas estratégicamente con elevados costos de inversión.</p> <p><b>Política Gubernamental:</b> El gobierno no subvenciona la harina para las panaderías industriales Demasiada burocracia para iniciar una empresa formal en Bolivia (demasiados requisitos y exigencias)</p> <p><b>Otras barreras:</b> No son tomados en cuenta en ninguna Asociación de Panificadores de Bolivia</p>

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas e información secundaria

### 3.4.3. FODA de la Panadería “Calentito”

A continuación se realiza un análisis FODA de la empresa, donde se realiza un listado muy específico de todas las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa y vemos claramente que la empresa tiene más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas lo cual nos revela que en términos cualitativos la empresa es rentable.

**CUADRO Nº 7: FODA “Calentito”**



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas de los clientes e información secundaria

- **Oportunidad de Negocio:**

Los productos de panadería son alimentos que se consumen diariamente en muchas mesas de familias del mundo entero y montar una panadería es un negocio rentable dependiendo de la calidad de los productos los cuales pueden también complementarse con otros productos y servicios de atención más personalizada, y es importante dejar de ver a la panadería como el negocio artesanal familiar ya que este se limita a vender solo pan sin ningún valor agregado, lo que también nos proporciona el desafío de incursionar a la panadería como un nuevo concepto gracias a los adelantos tecnológicos, que nos permiten mejorar considerablemente la oferta, al incorporar nuevos productos y servicios satisfaciendo los distintos paladares de nuestros clientes en un mercado altamente competitivo.

#### **4. Productos y Servicios**

##### **4.1. Productos**

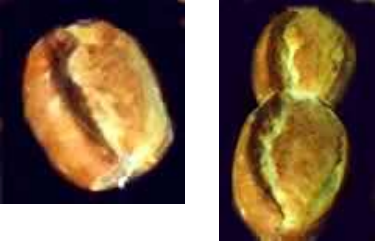




En Calentito los productos son elaborados con las mejores materias primas, seleccionándolas y siguiendo rigurosos controles de calidad, incorporando novedosos sistemas de producción que conjugan a la perfección las modernas líneas de fabricación, tradición y sabiduría de los maestros artesanos que confieren ese resultado tan característico a los productos. Estos productos se desarrollaron en base a la información proporcionada por los consumidores finales acerca de aquella variedad de panes que más consumen y que les gustaría consumir y también en base a la variedad de panes que se comercializan las tiendas de barrio de acuerdo a sus necesidades<sup>41</sup>.

En el CUADRO N° 8 se puede apreciar nuestra cartera de productos así como sus respectivas descripciones de cada uno.

---

<sup>41</sup> Ver: Anexo E. Resultados de encuestas a consumidores finales. Preguntas 1, 3 y 4(a) y Anexo F: Resultados de encuestas a las Tiendas de Barrio. Pregunta 9.

## CUADRO 8: Cartera de Productos

Pan Corriente:	Pan Especial y Figuras	Línea Integral
<p><b>Pan Marraqueta “pan de batalla”:</b></p> <p>Es un tipo de pan elaborado a base de harina blanca de trigo, agua, levadura y sal, y que requiere más tiempo de fermentación que otros panes. Es un trozo de pan con una línea en el medio. Es crocante y de consistencia dura, muy semejante al bolillo mexicano. Este tipo de pan no contiene grasas y es muy sano. Es el más común y consumido por la población. También lleva el nombre de: Pan de Batalla o Bolillo Andino.</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;">     </div>	<p><b>Pan Sarna</b></p> <p>Pan redondo o hallula que lleva abundante queso en la superficie (de ahí su denominativo “sarnas”). Es un producto que lleva mayor cantidad de insumos en su elaboración así como grasas. Es de consistencia suave y es muy suave al tacto.</p> <p><b>Pan Cauca</b></p> <p>Pan casero de consistencia dura y crujiente en forma de un pequeño libro abierto.</p> <p><b>Pan Cacho</b></p> <p>Pan en forma de cuernos parecido al croissant o media luna, pan casero de tamaño grande, sin grasa o con poco porcentaje de ella, con levadura y con sal.</p> <p><b>Pan de Anís o Amarillo</b></p> <p>Pan redondo de color amarillo, muy suave y con un fuerte olor al anís. Muy apetecido por los consumidores.</p> <p><b>Pan Negro</b></p> <p>Pan de forma redonda, plano, compacto, de color oscuro con agregados de anís, considerado como pan light.</p> <p><b>Pan de Leche</b></p> <p>Pan de forma ovalada, grueso, liso, duro, de color blanquecino con agregado de leche y huevo, muy delicioso.</p> <p><b>Pan Mantecani</b></p> <p>Pan marraqueta pero con añadidos de manteca, mas fino, grueso, suave y dorado que la marraqueta tradicional, muy apetecido por la población paceña.</p> <p><b><u>Característica Principal:</u></b></p> <p>Panes que pueden ser pre cocidos para ser entregados calientes al momento o directamente cocidos, dependiendo del deseo del cliente. Tiempo de cocción 12 minutos.</p>	<p><b>Pan Ch’amillo</b></p> <p>Es un pan de harina integral pura, contiene levadura y azúcar. Es un producto que puede conservarse 3 días porque no contiene conservantes artificiales ni mejoradores químicos que cambien su presentación</p> <p><b>Panes sin levadura</b></p> <p>Esta línea de panes está elaborada a base de trigo integral, sin azúcar y con levadura natural o masa madre. Son panes tipo alemán con linaza o ajonjolí.</p> <p><b>Pan Dieta</b></p> <p>Es un pan elaborado de harina de trigo integral, sin azúcar ni levadura, especialmente recomendado para personas diabéticas por su alto contenido de fibras, bajos carbohidratos y un alto nivel de calcio.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Fuente: Elaboración propia en base a las necesidades de los consumidores finales y tiendas de barrio

## 4.2. Servicios

Los servicios adicionales para nuestros clientes, serán orientados principalmente a las tiendas de barrio a través de una atención más personalizada de venta y post venta basándonos en la puntualidad, compromiso, seriedad y respeto ante todo. Estos servicios se detallan a continuación:

- **Servicio de atención al cliente:** que implica la atención personalizada en temas de reclamos y/o quejas, cambios, devoluciones, reservas, pedidos, solicitud de asesoramiento en sus ventas para aquellos clientes que deseen adquirir nuestra línea de productos congelados y finalmente para cualquier tipo de consulta.
- **Servicio de llamadas gratuitas:** a través de este servicio los clientes podrán realizar todas las actividades de servicio al cliente cuya tarifa de la llamada se cargará a la empresa.
- **Reserva de productos a través de nuestra página web:** La existencia de una página web sirve para ofrecer información valiosa a los clientes y de ampliar el mercado y las ventas. Aquellos clientes ya sean consumidores finales o tiendas de barrio que cuenten con el servicio de internet podrán tener la oportunidad de realizar sus pedidos por nuestra página web así como apreciar cada uno de nuestros productos, ofertas y novedades.

A continuación presentamos la matriz producto/servicio con el segmento objetivo y la respetiva justificación de oferta de estos productos y servicios a los segmentos escogidos.

**CUADRO N° 9: Matriz productos/servicio – segmento objetivo y justificación**

Ítem	Consumidor Final	Tiendas de Barrio	Justificación
Marraqueta “Pan de Batalla”	X	X	-100% de los consumidores finales consume pan marraqueta en sus diferentes presentaciones y formas. -84% de las tiendas de barrio abastecen sus tiendas de este producto. -Producto altamente popular y consumido en todos los estratos sociales incluyendo el nuestro.
Panes Especiales y	X		-77% de los consumidores finales consume este

<b>Figuras Pre cosidos</b>			producto y mejor si son calientes y crujientes al momento de su venta.
<b>Panes Especiales y Figuras</b>		<b>X</b>	84% de las tiendas de barrio se abastecen de estos productos para complementar al producto estrella (marraqueta)
<b>Línea Integral</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	Producto altamente apetecido por el segmento escogido.
<b>Servicio: Atención al cliente</b>		<b>X</b>	Necesidad de un servicio venta y post venta principalmente para las tiendas de barrio.
<b>Servicio: Llamadas gratuitas</b>		<b>X</b>	Servicio complementario como parte de la estrategia de diferenciación principalmente para el segmento de las tiendas de barrio.
<b>Servicio: Pagina web</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	Servicio complementario como parte de la estrategia de diferenciación para ambos clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas de consumidores finales y tienda de barrio y análisis FODA

### 4.3. Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor

#### 4.3.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de la empresa “Calentito” se basa en los siguientes criterios:

##### A. Ventaja en Costos

Producción con bajo costo y elevados niveles de economías de escala apoyado por la tecnologización de los procesos productivos con una producción pronosticada para el quinto año de 660.492 kilos de harina que equivalen a la elaboración de 12.093.530 unidades de pan lo que conlleva al acceso preferencial de materias primas con un elevado poder de negociación con nuestros proveedores lo que nos otorga una ventaja de acceso preferencial a las materias primas. Por otro lado si bien la elaboración de elevadas cantidades de productos supone mayor ocupación de mano de obra, en nuestro caso la incorporación de maquinarias reducirán en gran manera esta necesidad permitiéndonos contar con la mano de obra necesaria optimizando este recurso tan escaso en la actualidad lo que también dará como resultado una reducción considerable de los costos en mano de obra.



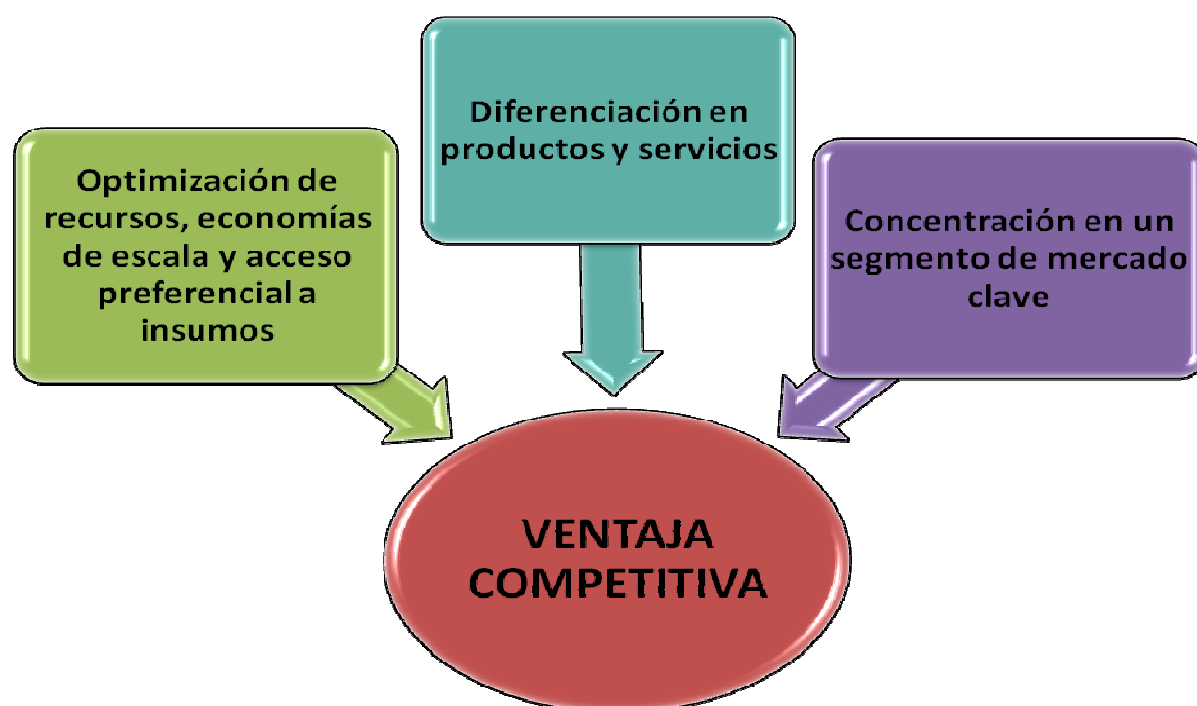
## **B. Ventaja de diferenciación**

- Productos de primerísima calidad en base a parámetros valorados por el mercado objetivo como: el sabor, textura, consistencia, frescura (recién horneados), cocción, y elevados estándares de higiene, manteniendo el toque tradicional complementado con tecnología e innovación y todo a un precio razonable y asequible acorde al segmento de mercado escogido.
- Excelentes puntos de venta ubicados estratégicamente.
- Puntualidad, seriedad, compromiso y cumplimiento en la entrega de productos con orientación a 0 fallas.
- Entrega de un único y diferente sistema de atención al cliente con herramientas facilitadoras para un efectivo servicio venta y post venta.
- Capacitación constante, incentivos y reconocimiento del trabajo de nuestros empleados (Fortalecimiento de la fuerza laboral)
- Inclusión en todas las normas laborales de nuestros empleados
- Excelente ambiente en Infraestructura tanto de la panadería como de los puntos de venta; moderno, pulcra y con ambientes agradables.
- Búsqueda constante de nuevas formas de entrega de productos, servicios y diversidad a través de involucramiento de nuestros clientes finales y tiendas de barrio.

## **C. Ventaja de Concentración**

Calentito logra la selección de un segmento especial de clientes basado en una exclusiva y cuidadosa segmentación geográfica-demográfica-psicográfica dejando de lado el argumento tradicional de que el pan es un producto para mercados masivos sin considerar las nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores, como la valoración de atributos hasta ahora no tomados en cuenta por la competencia y la predisposición de pagar más por un buen producto que satisfaga sus exigencias y que logre recuperar la confianza de estar consumiendo productos higiénicos con un alto valor nutritivo.

**GRAFICO N° 3: Ventaja Competitiva de Calentito**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.2. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de Calentito en primera instancia se apoya en su **mano de obra** especializada, con un elevado nivel de experiencia en la elaboración de productos de panadería siendo además constantemente capacitada por la empresa. Seguidamente, se apoya en la implementación y uso completo de **tecnología** en todos los procesos y actividades de la empresa que le otorga una significativa optimización de recursos y por ende reducción en costos y finalmente en su **fuerza de ventas** capacitada y orientada exclusivamente en la satisfacción de los clientes con un trato cordial y amable. Todo ello desemboca en la oferta de excelentes productos, constantemente innovados y con una insuperable calidad y a un precio accesible acorde al mercado seleccionado y con un excelente servicio post venta y de asesoramiento al cliente. En el GRÁFICO N° 4 podemos apreciar de manera más simplificada la propuesta de valor que propone Calentito a sus clientes:

## GRÁFICO N° 4

### Propuesta de Valor de Calentito



Fuente: Elaboración Propia

## **5. Marketing y Estrategia Competitiva**

### **5.1. Modelo de ingresos**

Como sabemos, “Calentito” cuenta con 3 líneas de productos; Pan Corriente o pan marraqueta batalla, Pan especial y Pan Integral. El Pan corriente o pan marraqueta batalla cuyo precio es de SU\$ 0,057 la unidad, está fijado por el Gobierno Boliviano ya que se trata de un producto de primera necesidad para la población. Dentro de esta regulación que impone el Gobierno no se encuentran las panaderías industriales siendo así que “Calentito” puede fijar el precio que más vea conveniente a este producto basándose en los respectivos costos variables como la materia prima y mano de obra. Sin embargo la empresa opta por mantener este precio en el mercado y de esta manera continuar con parte de su estrategia de ofrecer un producto de calidad a un precio justo.

Por otro lado la línea de los panes especiales que incluye una lista de diferentes productos tienen un precio único de SU\$ 0,071 por unidad, este precio es más alto que el del pan corriente porque incluye entre sus costos variables mayor cantidad de materia prima y además el proceso de elaboración es más especializado porque estos productos tienen la característica de poder ser comercializados como productos precocidos los cuales serán expuestos principalmente en nuestros propios puntos de venta. Cabe destacar que a pesar de que el precio es más elevado, el mismo es totalmente accesible y razonable para nuestro segmento de clientes.

En lo que respecta a la línea integral, estos tienen un precio de SU\$ 0,143 por unidad ya que de igual manera entre sus costos variables incluye Harina Integral/Natural que es más cara que la harina normal o de trigo, así mismo este producto tiene una presentación envasada y no a granel como el pan corriente y especial lo cual también incide en la fijación del precio.

En cuanto a la modalidad de pago, la empresa ofrecerá las siguientes formas de pago:

- En efectivo; principalmente para los puntos de venta propios.

- A crédito para las tiendas de barrio, sin embargo como la rotación de las cuentas por cobrar son menores a los 30 días esto no afecta al flujo de caja ni al balance general de la empresa.

El margen de contribución de la empresa se puede observar en el siguiente Tabla:

**TABLA Nº 15: Margen de Contribución de los productos por unidad (en US\$)**

Productos	Precio x unidad	Costo Variable x unidad	Margen de Contribución
	US\$	US\$	US\$
<b>Pan Corriente</b>	0,057	0,0361	0,0209
<b>Pan Especial</b>	0,071	0,0387	0,0333
<b>Línea Integral</b>	0,14	0,0377	0,1023

Fuente: Ver Anexo J. Cálculo de Costos Fijos y variablea

El margen de contribución de cada uno de los productos ofrecidos por la empresa se obtiene a partir de la diferencia entre el precio y el costo variable por unidad. Es importante mencionar que para el cálculo del costo variable se tomaron en cuenta las materias primas y la mano de obra que van de acuerdo a las unidades producidas por quintal de harina (50 Kilos).

En cuanto a la predisposición de pagar por parte de los consumidores finales del segmento seleccionado, el 73% de los mismos está dispuesto a pagar más por un producto mejor lo que significa que estarían dispuestos a pagar bien por un producto que satisfaga sus necesidades y donde primordialmente destaque la calidad<sup>42</sup>. Sin embargo en el caso de las Tiendas de Barrio, el 88% de las mismas buscan que sus proveedores de pan, sean considerados y se rijan en el precio justo<sup>43</sup>, por lo que la empresa decide dejar el precio de sus productos acorde al mercado y a las regulaciones del Gobierno de turno.

<sup>42</sup> Ver: Anexo: E: Resultado de encuestas a consumidores finales. Pregunta 4

<sup>43</sup> Ver: Anexo: F: Resultado de encuesta a Tiendas de Barrio. Pregunta: 4

## **5.2 Modelo de Comercialización y Ventas**

### **5.2.1 Canales de Distribución**

“Calentito” cuenta con dos canales de distribución muy importantes:

1. El primer canal de distribución es la venta directa, a través de nuestras salas de venta ubicadas estratégicamente en los segmentos de mercado seleccionados como nicho objetivo. Se trata de dos tiendas; una que se encuentra ubicada en el Macro Distrito Centro de la ciudad de La Paz o también conocido como “casco viejo” donde se encuentran los principales negocios, instituciones y edificios. Por otro lado una segunda tienda se encuentra al comienzo de la Zona o Macro Distrito Sur donde se encuentran la mayoría de los edificios habitados por los vecinos de cada zona, así como las viviendas residenciales de la ciudad. Con estos puntos de venta estratégicamente ubicados se pretende captar a la mayor cantidad de consumidores finales de tal manera que las mismas no tengan necesidad de ser buscadas con dificultad, facilitando aun más el incremento de la afluencia de visitantes a las tiendas.
2. El segundo canal de distribución tiene que ver con nuestros consumidores intermediarios o Tiendas de Barrio a las cuales entregamos nuestros productos en consignación o al crédito quienes a su vez lo comercializan llegando de esta manera al consumidor final. Es importante mencionar que para llegar a nuestros consumidores intermediarios, se cuenta con agentes de distribución tienda por tienda a través de nuestro medio de transporte como parte de nuestra estrategia de servicio al cliente.

### **5.2.2 Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas está compuesto por un equipo de ventas conformado por dos vendedoras y dos administradores de tienda que al mismo tiempo cumplen con el rol de

cajeros, para cada tienda respectivamente. Estas personas son quienes se encargan del control de ventas, salidas y entradas de efectivo, así como también de mantener el orden y ante todo la limpieza, cada una de las vendedoras visten pulcramente con la ropa adecuada para este trabajo (gorras, barbijos, delantales, guantes, etc.), de la misma manera los administradores llevan ropa blanca y el pelo bien sujetado para evitar cualquier contaminación en los productos. Es importante que estas personas deban poseer conocimiento tanto técnico como comercial de los productos y un carácter amable y de trato cordial con los clientes para lo cual son capacitados.

Por otro lado consideramos que las tiendas de barrio también forman parte de nuestra fuerza de ventas por representar uno de los más importantes sectores de comercialización de productos de panadería en Bolivia por su gran representatividad en cuantía y valor económico.

### **5.2.3 Descripción y Proceso de Ventas**

Como la empresa posee dos tipos de clientes: Cliente final y cliente intermedio, para la captación de ambos se deberá utilizar dos estrategias de captación de clientes; PULL y PUSH respectivamente.

- **Estrategia PULL**

Con la estrategia “pull” orientaremos nuestros esfuerzos de comunicación en el comprador final de manera que este exija nuestros productos en nuestros puntos de venta, esta estrategia es más agresiva y costosa pero será realizada al inicio para posicionarse en el mercado y si la estrategia es exitosa los clientes buscaran las tiendas para comprar los productos que más satisfagan su paladar, en términos de sabor, cocción, calidad e higiene. Esta estrategia también nos servirá para forzar al minorista o cliente intermedio a tener en existencias nuestros productos, lo que generará que este solicite nuestros productos a la panadería.

- **Estrategia PUSH**

Con la estrategia “push” orientaremos nuestros esfuerzos de venta en nuestros clientes intermedios que son las tiendas de barrio como nuestros principales minoristas, en base a esfuerzos de comunicación fundamentalmente promocionales y de incentivos llevando nuestros productos tienda por tienda ofreciendo que compren grandes cantidades de pan con interesantes y atractivas ofertas como los excedentes gratuitos de pan sobre la cantidad adquirida entre otros incentivos (participación en la publicidad de la empresa, regalos útiles, material de merchandising, etc.). Es decir el objetivo es lograr no solo la compra del producto en sí, sino la cooperación del minorista para incrementar las ventas de la empresa.

### **5.3 Promoción**

#### **5.3.1 Posicionamiento de la empresa**

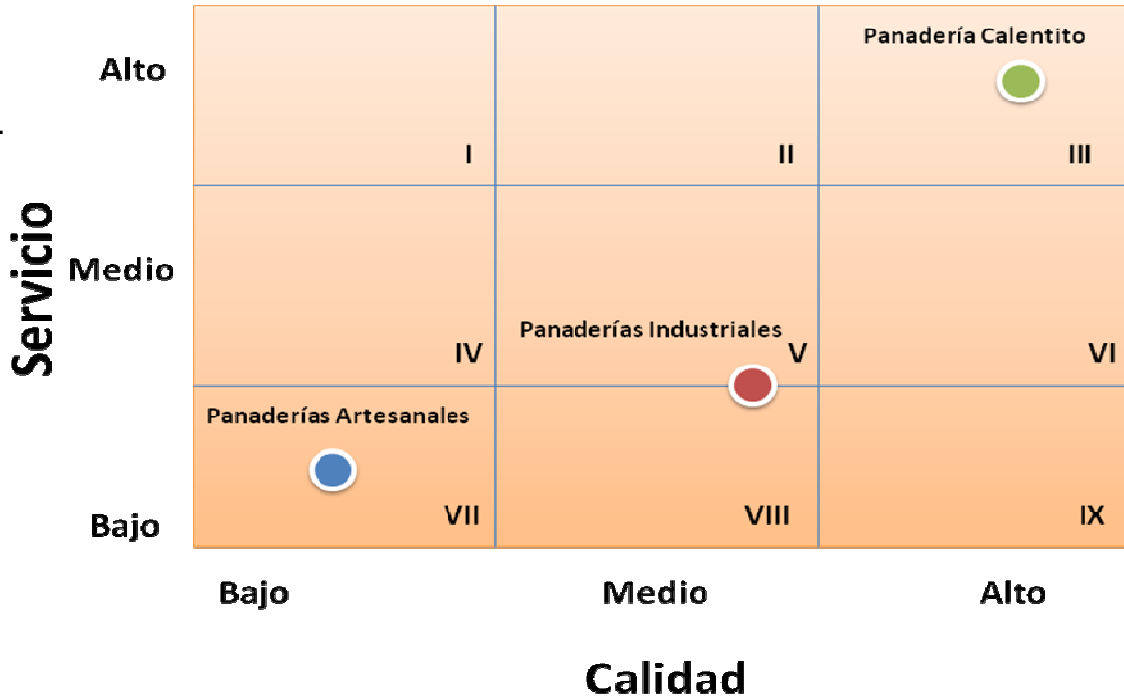
Tomando en cuenta los principales atributos valorados por los consumidores a la hora de adquirir este alimento en especial la calidad y el servicio, se ha podido comprobar que las panaderías artesanales no cumplen con estas demandas y más por el contrario presentan ante el consumidor productos de baja calidad y un paupérrimo servicio al cliente, por lo que estas microempresas se encuentran en el cuadrante VII (baja calidad – bajo servicio) del mapa de posicionamiento. Por otro lado en lo que respecta a las panaderías industriales que ofrecen productos más elaborados en términos de presencia, calidad y servicio de igual forma no llegan a cumplir a cabalidad las demandas exigidas por los consumidores por lo que se encuentran entre los cuadrantes V y VIII (servicio bajo/medio y calidad media), así de esta manera la Panadería Calentito encuentra la oportunidad de cubrir estas necesidades insatisfechas encontrándose por ello en el cuadrante III donde se diferencia de la competencia al entregar productos de calidad con un servicio de excelencia<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Ver: Anexo E y F resultados de encuestas Consumidor Final y Tiendas de Barrio. Preguntas 7, 10, 11 y 4, 10 respectivamente.



**GRÁFICO N° 5**  
**Mapa de Posicionamiento Estratégico**  
**Matriz Calidad – Servicio**



### 5.3.2 Marca

La empresa lleva su nombre y slogan en el logotipo de presentación, así es más fácil que los clientes recuerden no solo el nombre sino también por el símbolo que asocia al negocio. Por otro lado, en cuanto al logotipo, se decidió trabajar con líneas simples y nítidas alineando los conceptos de diseño moderno y minimalista.

En cuanto al nombre, está compuesto por una sola palabra para mejor recordación y además tiene mucho que ver con una de las principales características y atributos más valorados de nuestros productos.

“Calentito” representa un pan sabroso, caliente, crujiente, con el peso y el tamaño ideal y ante todo higiénicamente elaborado con los más altos estándares de calidad y un excelente servicio de atención al cliente y el slogan “Calidad y Servicio en su punto” confirma nuestra estrategia competitiva basada en la diferenciación, bajos costos y concentración clave de clientes, adoptada por la empresa.

### GRÁFICO N° 6: Marca y Slogan de la empresa



Fuente: elaboración propia

#### 5.3.3 Actividades de promoción

Considerando nuestras estrategias de captación de nuestros clientes; PULL y PUSH, la empresa procede a la promoción de sus productos de acuerdo a la estrategia tomada y el tipo de cliente:

##### Promoción PULL (cliente final)

- **Volantes:** que permitan a los clientes conocer la panadería y sus puntos de venta donde se podrá colocar además de la información promocional, un croquis de ubicación.
- **Pasacalles:** se trata de extensos letreros en las calles donde se promocionan los diferentes productos o eventos, son muy efectivos porque se encuentran en las calles más concurridas y su visibilidad es muy llamativas. A través de estos se puede colocar las diferentes promociones y eventos que se puedan realizar de los productos.
- **Radio:** un medio masivo de comunicación, nuestros productos podrían ir en programas para el hogar y en horarios punta como la hora del almuerzo.
- **Barras de Degustación:** es la última tendencia del mercado, donde se dispone de una barra de nuestros productos en nuestros puntos de venta propio donde

las personas puedan degustar nuestros productos y así consolidar los atributos demandados en los mismos.

- **Participación en ferias de pan y otros alimentos:** ayuda a conocer a la empresa, su producto y el posicionamiento del mismo en la mente del consumidor.
- **Tarjetas de presentación:** una tarjeta de presentación bien diseñada y relacionada con el negocio puede dar confianza a nuestros potenciales clientes y también a nuestros proveedores, además sirve de ayuda para que seamos recordados.
- **Página web:** una página web puede proporcionar toda la información necesaria acerca de las bondades y características de nuestros productos, ofertas, novedades, posibilidad de realizar pedidos y reservas, además también proporciona información de la empresa, quienes somos, cual es nuestra filosofía, nuestros procesos de producción entre otros demostrando con ello la transparencia con la que trabaja nuestra empresa.

### **Promoción PUSH (Tiendas de Barrio)**

- Entrega de afiches, calendarios.
- Entrega de mayores excedentes de productos acorde a la cantidad requerida (mayor cantidad de pan = mayor “vendaje<sup>45</sup>”)
- Tarjetas de presentación.
- Pedidos y reservas a través el sitio web de la empresa [www.pancalentito.com](http://www.pancalentito.com) .

En el siguiente cuadro se puede observar el monto de inversión que se realizará en cada una de las actividades de promoción.

---

<sup>45</sup> Vendaje: es el aumento gratuito de unidades de pan a compradores de mayores cantidades de pan (Ejemplo: 50 panes para adelante).

**TABLA N° 16: Gastos en publicidad de “Calentito” (Anual en US\$)**

ACTIVIDADES	MESES												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Volantes														US\$
<b>costo</b>	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1100
Pasacalles														
<b>costo</b>	300	300	300							300	300	300		1800
Radio														
<b>costo</b>	400	400				400	400			400	400	400		2800
Barras de Degustacion														
<b>costo</b>	100		100		100		100		100		100			600
Participacion en Ferias														
<b>costo</b>	100				100						100	100		400
Afiches														
<b>costo</b>	200	200	200							200	200	200		1200
calendarios y tarjetas de presentación														
<b>costo</b>	200	200	200											600
Pagina web														
<b>costo</b>	400	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	675
<b>TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD</b>														<b>8900</b>

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones realizadas en temas de publicidad

Cientes Objetivo 1	Resultados Esperados
<b>Consumidor Final</b>	Posicionamiento en la mente del consumidor Captación y retención de clientes Fidelidad de los clientes (necesidad de encontrarnos) Incremento de las ventas Aceptación y valoración de nuestros productos Satisfacción de sus necesidades Recomendación de nuestros productos (propaganda boca a boca)

Ciente Objetivo 2	Resultados Esperados
<b>Tiendas de Barrio</b>	Preferencia sobre los competidores Reconocimiento de marca Captación y retención de clientes Fidelidad de los clientes (necesidad de llamarnos para realizar sus pedidos) Incremento de las ventas Satisfacción completa de sus necesidades Posicionamiento de nuestros productos a los consumidores finales

## 5.4 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que “Calentito” adopta es:

### **Estrategia de diferenciación:**

“Calentito” proporciona al comprador un producto con un valor único y superior con respecto a la calidad que implica un excelente sabor, frescura de un pan crujiente y caliente en el momento, textura y presentación muy agradable a la vista de los clientes con el tamaño y el peso ideal, todo esto gracias a la introducción de un innovador sistema de producción basado en la oferta de panes pre cocidos inexistentes en la actualidad en el mercado paceño los cuales son ofertados en los puntos propios de venta para ser presentados y entregados como productos del momento y como deben ser “calientes, crocantes, sabrosos y con una excelente presentación que motive a desearlos” y por ende adquirirlos.

Por otro lado, “Calentito” también proporciona al comprador otro valor único y superior, con respecto al servicio, que implica proporcionar un trato de excelente nivel al cliente, donde impere la cordialidad, amabilidad, compromiso, puntualidad y rapidez de respuesta, seriedad y esmero, así nuestras tiendas de barrio quienes serán las más beneficiadas por esta estrategia podrán sentir que son tratados de una manera completamente distinta en comparación con la competencia, proporcionándoles a parte de productos de excelente calidad, un servicio post venta diferente, donde nos encontremos en constante contacto con ellos velando por sus necesidades, atendiendo sus pedidos y consultas, facilitándoles la venta de nuestros productos, considerando que si tienen algún producto que por cualquier causa no tenga salida en su negocio, se lo retire. Además la empresa considera a estos clientes no como simples compradores, sino como socios tomando muy en cuenta sus comentarios y opiniones hacia nuestros servicios y productos logrando así un invaluable feedback hacia nuestro trabajo con el fin de mejorar constantemente en beneficio de ellos que son la razón de existir de nuestra empresa.

Del mismo modo, también es importante mencionar que nuestra estrategia de diferenciación se ve reforzada con una **estrategia de nicho** al haber hallado un nicho propicio, un segmento particular, un estrato de consumidores que valora muchos otros atributos aparte del tamaño y peso de los productos y que está dispuesto a premiar esa diferencia conociendo los antecedentes de los productos que consumen día a día. Esto es muy favorable para la empresa porque representa un segmento particular altamente exigente sobre el cual volcar todos nuestros esfuerzos significará un reconocimiento y por ende un incremento del valor de la empresa para el cliente. No somos una empresa que busca sobresalir en mercados amplios y saturados como lo hacen la mayoría de los competidores, somos una empresa que busca satisfacer necesidades de un segmento en particular con importantes tendencias de crecimiento. Al encontrar este nicho nuestra estrategia nos permitirá llenar y ocupar este mercado satisfaciendo todas las necesidades demandadas por los clientes lo que generará una **barrera de entrada** para futuros competidores ya que una vez logrado nuestro objetivo, no tendrá caso que potenciales competidores inviertan tiempo o dinero para perseguir nuestro nicho.

Aunque con esta estrategia la empresa se enfoca fuertemente a lograr un liderazgo en diferenciación, también consideramos que puede lograr un cierto **liderazgo en costos** al introducir tecnología y profesionalizando el negocio lo que le permite generar economías de escala y optimizar recursos principalmente en mano de obra siendo la más escasa en la actualidad, lo que genera una importante reducción en costos que se incurriría en caso de no recurrir a la tecnologización de procesos.

Cabe destacar también que para reforzar la tarea de comunicar nuestra diferencia al cliente, somos la única empresa en el rubro de la panadería que cuenta con la certificación de calidad Norma ISO 9001 emitida por IBNORCA (Instituto Boliviano de Normalización y Calidad) que implica calidad en los productos y servicios, calidad en las operaciones y procesos y calidad en la infraestructura entregando así a nuestros clientes productos con calidad palpable y medible<sup>46</sup> avalando de esta forma nuestro sistema de gestión de calidad.

---

<sup>46</sup> Ver: Anexo N. Normas de Calidad para la elaboración de pan IBNORCA

## 6 Operaciones

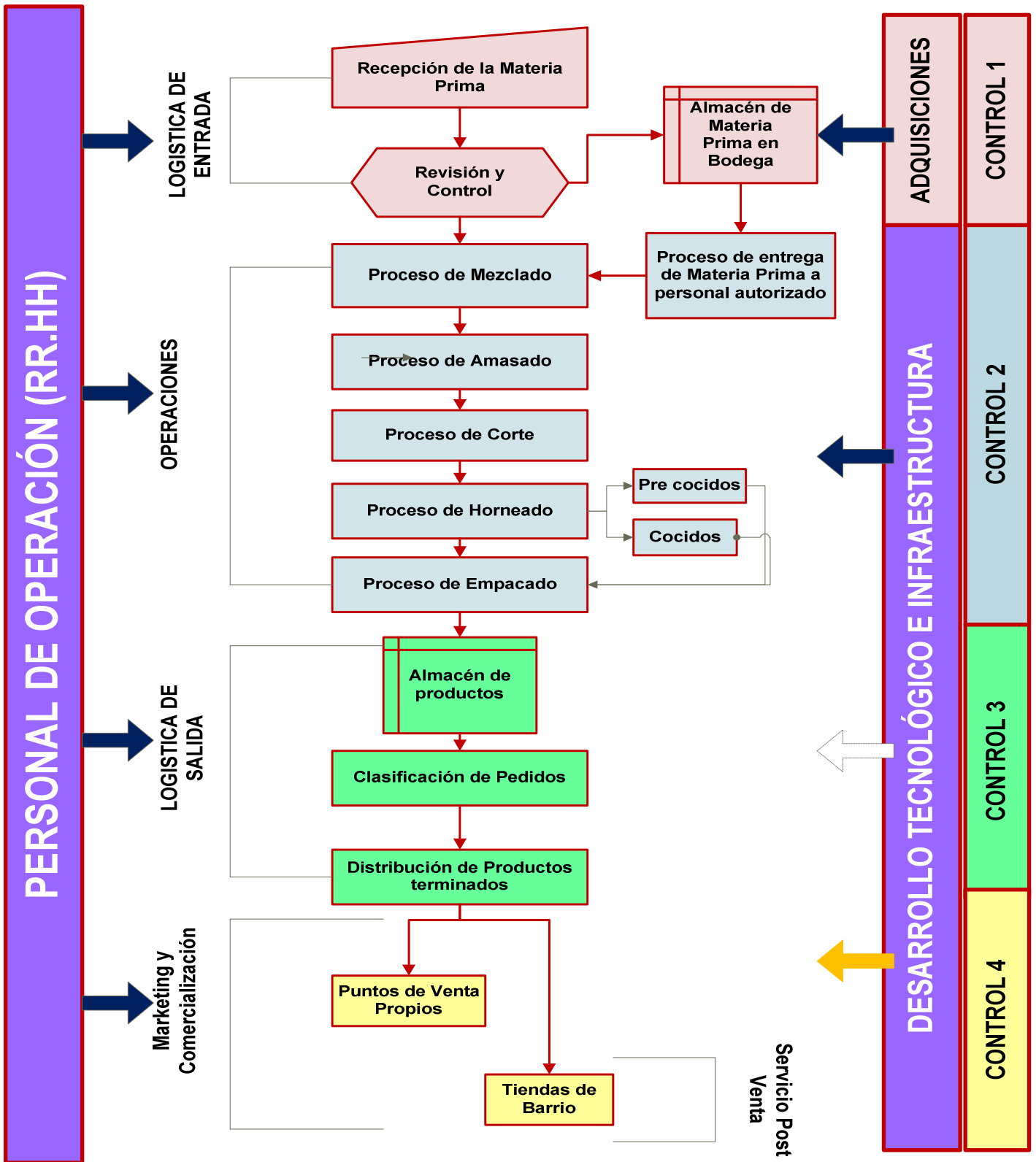
### 6.1. Flujo de Operaciones

#### 6.1.1. Proceso Productivo

Como se puede ver en el diagrama de flujo del GRAFICO N° 7, la empresa establece un proceso productivo bastante sencillo y conciso que nos muestra la forma en que esta procesa sus productos de panadería comenzando con la **logística de entrada** donde se recepciona toda la materia prima para la elaboración del producto, cuyo ingreso es cuidadosamente revisado y controlado en calidad y cantidad, así mismo dicha materia prima termina siendo almacenada en las bodegas de la empresa. Posteriormente se pasa a través de un proceso de **operaciones** donde se procede a la elaboración del producto obteniendo ya sea los panes cocidos y/o pre cocidos dependiendo del punto de venta al cual vaya a ir tiendas propias o tiendas de barrio y finalmente continua hasta la **logística de salida** donde se almacenan los productos, se clasifican de acuerdo a los pedidos y son distribuidos a los clientes objetivo, siendo esta parte del proceso apoyada por las diferentes estrategias de **comercialización y promoción** que la empresa llevara a cabo para lograr las ventas de la empresa, finalmente se continua con el **servicio post venta** (reclamos, reposiciones, reserva de pedidos, retiro de productos no vendidos, información y asesoramiento, recepción de pagos, etc.) enfocado principalmente en nuestro cliente objetivo; tiendas de barrio.

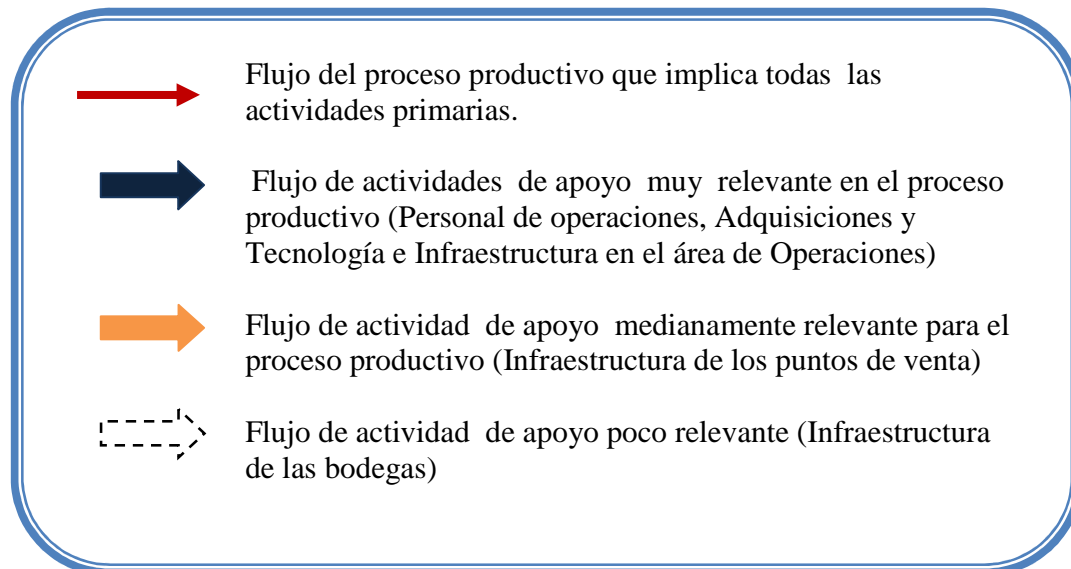
Todas estas actividades mencionadas en el proceso productivo también son conocidas como las actividades primarias ya que son las más importantes para la creación física de los productos y están directamente relacionadas con la producción y comercialización de los mismos.

GRAFICO Nº 7: PROCESO PRODUCTIVO DE LA PANDERIA “CALENTITO”



Fuente: Elaboración Propia





## 6.1.2 Actividades de Apoyo

El proceso productivo también requiere del apoyo de otros factores que lo complementen agregando más valor a los productos salientes al mercado, a estos factores se los denomina actividades de apoyo o de soporte, las cuales son de vital importancia ya que ayudan a conseguir los resultados deseados por todos aquellos actores involucrados en el negocio de la empresa.

### 6.1.2.1. Plan de adquisiciones

- **Proyección de las unidades a adquirir**

En esta etapa se identifica y evalúa la necesidad de suministro de materia prima de la empresa para ello es muy importante proyectar la cantidad de panes que se producirán durante los 5 años del proyecto. En la Tabla N° 17 se puede observar las proyecciones realizadas por año tomando en cuenta el porcentaje de participación del mercado desde el año 1 con una participación del 0,4%, hasta llegar al año 5 con el 5% de participación de mercado estimado a partir del mercado objetivo de la empresa<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Ver: Anexo I. Cálculo de participación por año en montos y unidades.

**TABLA N° 17: Proyección de las Unidades a producir y adquirir en Calentito**

<b>Unidades de Pan Producidas por Periodo y Categoría</b>					
		<b>Pan Corriente 40%</b>	<b>Pan Especial 35%</b>	<b>Pan Integral 25%</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Año</b>	<b>% de Mdo.</b>	<b>Unid. Prod</b>	<b>Unid. Prod</b>	<b>Unid. Prod.</b>	<b>Unidades</b>
1Q	0,1%	49.687	34.418	12.643	96.748
2Q	0,2%	99.373	68.837	25.287	193.496
3Q	0,3%	149.060	103.255	37.930	290.245
4Q	0,4%	198.746	137.673	50.574	386.993
1	0,4%	496.865	344.183	126.434	967.482
2	1,4%	1.739.028	1.204.639	442.521	3.386.189
3	3,4%	4.223.355	2.925.553	1.074.693	8.223.601
4	4,6%	5.713.951	3.958.101	1.453.996	11.126.048
5	5,0%	6.210.816	4.302.284	1.580.431	12.093.530

Fuente: Elaboración propia en base a la participación de mercado

A partir de la determinación de las unidades producidas, es posible conocer el número de quintales o sacos de harina que se requerirán. Una vez que se conoce la cantidad requerida del principal insumo que es la harina, se podrá conocer la cantidad necesaria de los demás insumos o materias primas.

- **Proveedores**

Los principales proveedores de la empresa son todos aquellos que abastecen a la misma con la materia prima necesaria para la elaboración de los productos. En primera instancia la empresa se concentra en seleccionar proveedores tanto nacionales como importadores, principalmente para el insumo de la harina ya que para lograr mejores resultados, el secreto radica en la mezcla de diferentes marcas de bolsas de Harina al momento del amasado de los panes. En segunda instancia, la selección de los proveedores se basa en la calidad de los productos, rapidez de entrega, flexibilidad y finalmente en los costos. En el CUADRO N° 10 podemos apreciar los principales proveedores de la empresa y sus productos:

**CUADRO Nº 10 Principales Proveedores de Calentito**

Proveedor	Materia Prima	Imagen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Molino Andino S.A</li> <li>- Molino Inca</li> <li>- Molinos Cañuelas (Argentina)</li> <li>- Harina Americana (EEUU)</li> </ul>	Harina de Trigo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias Fino</li> </ul>	Harina Integral	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingenio Guabirá</li> </ul>	Azúcar "Guabirá"	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias Fino</li> </ul>	Manteca "Karina" Manteca "Gordito"	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias Venado – Fleishmann</li> </ul>	Levadura Fresca Polvo de Hornear	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias Fino</li> </ul>	Aceite Semihidrogenado "Fino"	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos PIL S.A</li> </ul>	Quesos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas de Abarrotes en General</li> </ul>	Sal, esencias, colorantes, etc	

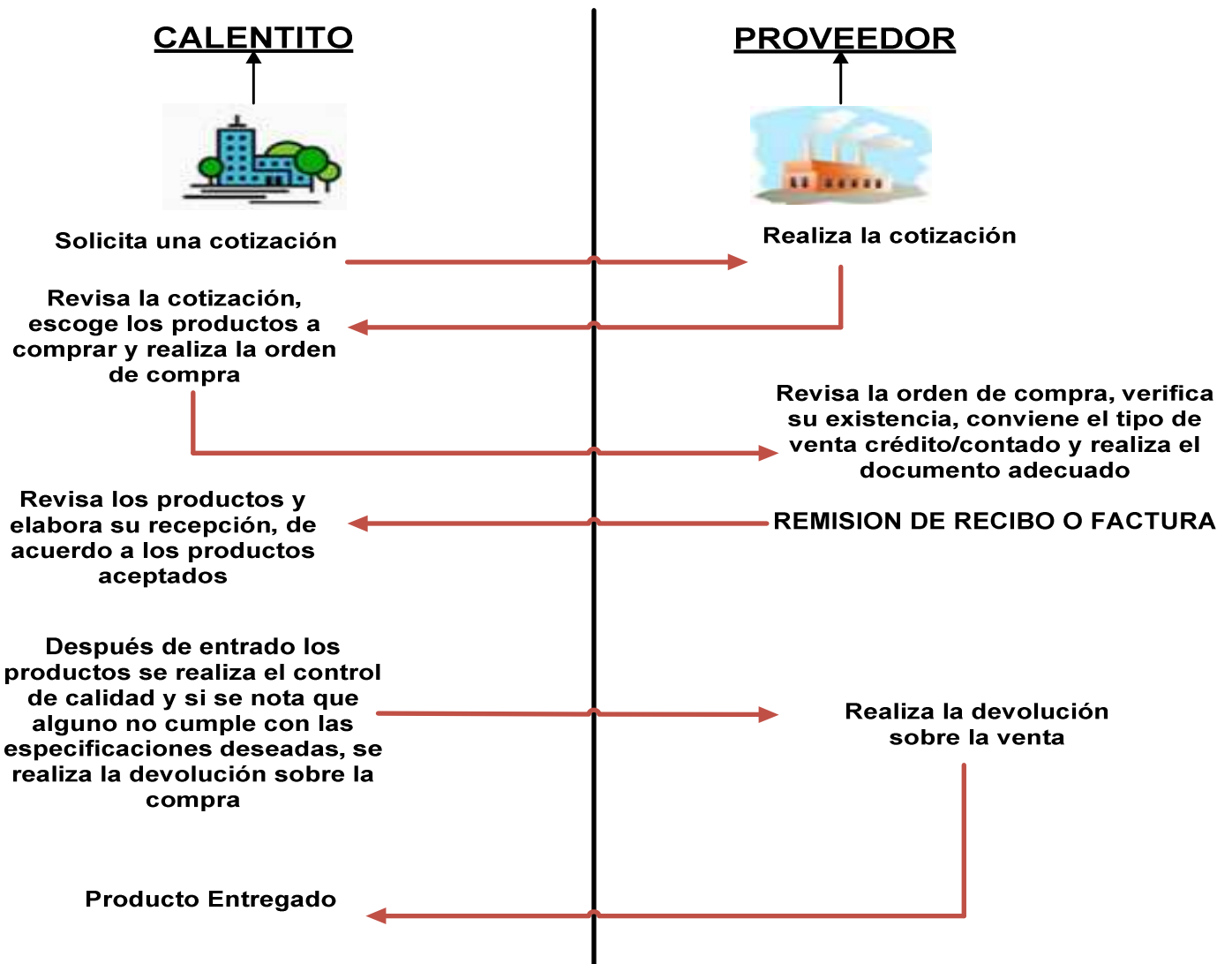
- **Proceso del pedido**

Esta actividad la realiza la sección de logística quien coordina con precisión los movimientos de mercancías y asegura la calidad de los productos cumpliendo estrictos requisitos de buena práctica de almacenamiento y distribución respetando la rotación del stock.

El proceso es simple pero supervisado bajo estrictos estándares de control de calidad por tratarse de productos perecibles y orientados a la producción de alimentos de primera necesidad, estos estándares de calidad deben ser cumplidos por el proveedor caso contrario serán devueltos y/o cambiados.

A continuación en el GRÁFICO N° 8 se puede observar el proceso de pedidos de la empresa:

**GRÁFICO N° 8: Proceso de Pedido de “Calentito”**

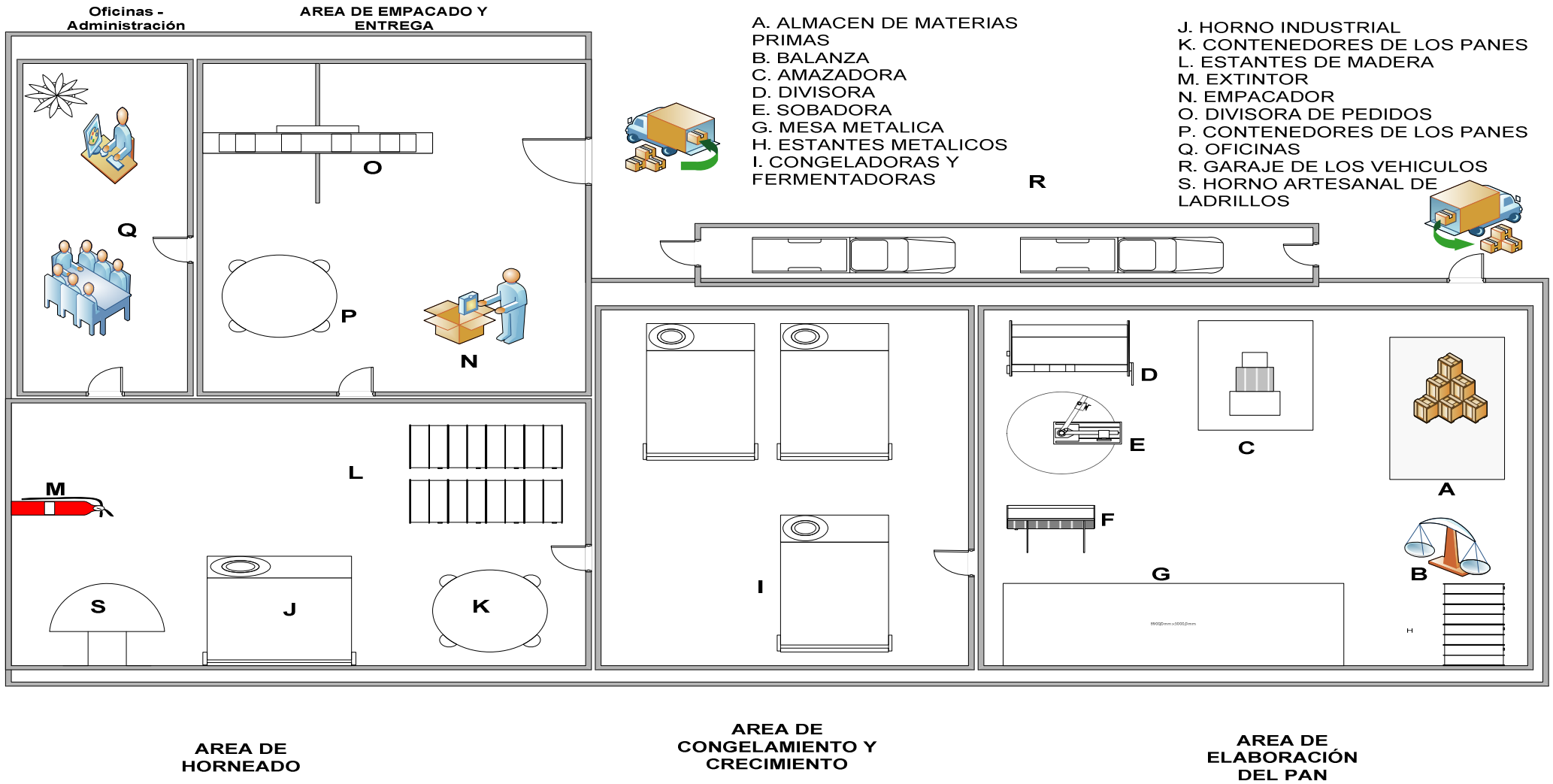


Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2.2. Infraestructura necesaria (planta, equipos, maquinaria y tecnología necesaria)

En el GRÁFICO N° 9 se puede apreciar claramente la planta necesaria de la panadería Calentito para comenzar el funcionamiento de sus actividades industriales.

# GRÁFICO Nº 9 Infraestructura Requerida para Calentito




## EQUIPOS DE OFICINA, TIENDAS Y HORNO

Para dar inicio a las operaciones del negocio, será necesario contar con los siguientes equipos de oficina:

- Computadoras
- Muebles de Oficina
- Muebles y decoración para la tienda
- Estantes de Almacenamiento
- Mostradores
- Canastones para transportar los productos
- Balanza
- Mesa Metálica
- Extintor

### CUADRO Nº 11: MAQUINARIA Y TECNOLOGIA REQUERIDA

MAQUINARIA	DESCRIPCION
	<p><b>AMASADORA</b></p> <p>Una amasadora de alta producción, simplificando el trabajo del panadero a bajo costo, con un solo ciclo de trabajo programable, con parada ajustable a su función operativa. Elabora de 200 a 240 Kg. de masa cada 12 o 15 minutos. Su amasado intensivo permite un 10% de aumento en la absorción del agua, incrementando la fermentación y rendimiento de la masa. Entre sus especificaciones se pueden destacar: Batea de acero inoxidable, capacidad para 150 Kg. de harina, tablero programable, parada de emergencia, rejilla de seguridad.</p>

 <p>Horno 70 x 90 Grande</p>	<p><b>HORNO INDUSTRIAL</b>  Características: estructura de acero inoxidable, puerta de cierre hermético con visor hasta la última bandeja con vidrio templado, tablero digital, regulador automático de humedad y temperatura, vaporizador y tiempo de cocción programable con indicador sonoro al terminar cada proceso, sistema de carga y cocción mediante carros portabanderas. Apto para la cocción de todo tipo de pan: francés, lectal, dulce, Viena, bizcochos, pre-pizzas, etc.</p>
	<p><b>SOBADORA</b>  Maquina construida con gran robustez en toda su estructura lo que garantiza su confiabilidad en el trabajo a realizar. Fácil de maniobrar. Rodillos de acero rectificad. Ejes montados sobre rulemanes blindados.</p>
	<p><b>DIVISORA DE PAN</b>  Utilidad: Dividir masas de pan en pedazos de igual peso.  Altura (mm): 1450  Frente (mm): 380  Hondo (mm): 720  Peso (Kg): 52  Capacidad (kg): 1,5  Divisiones: 30  Accionamiento: manual</p>
	<p><b>Refrigeradora Vertical</b>  Heladera exhibidora vertical de puertas batientes para 2-3-4 puertas. Revestidas en su interior galvanizado o acero inoxidable. Exterior revestido en plástico de alto impacto. Laterales de acero inoxidable. Puertas y marcos de acero (marcos de aluminio opcional)</p>

A todos estos requerimientos también debemos añadir el requerimiento de un medio de transporte para transportar los productos a al punto de venta y a las tiendas de Barrio, por lo que se requerirá contar con una camioneta marca TOYOTA modelo 2000.



### 6.1.2.3. Personal de Operaciones

Todo el personal de Calentito trabaja con una única meta, la satisfacción de nuestros clientes. El personal de producción es rigurosamente seleccionado e instruido en los sistemas de producción, sanidad e higiene, combina sus tareas productivas con el control durante la elaboración. Nuestro departamento comercial brinda atención personalizada, servicio eficaz y comunicación abierta con nuestros distribuidores (tiendas de barrio) y clientes.

El requerimiento de personal se prevé de acuerdo a la cantidad de producción, para el primer año la empresa tiene planeado elaborar 1002 quintales de harina equivalente a 50.081 kilos de harina<sup>48</sup> para lo cual requerirá 2 maestros panaderos, esto en lo que respecta a la mano de obra. Entre los 2 panaderos uno tomará el cargo de supervisor ya que será el que contará con la mayor experiencia y conocimiento, así mismo el segundo maestro panadero a parte de realizar sus tareas de elaboración de pan, será el encargado de llevar a cabo el proceso de control de calidad de toda la materia prima al momento de su ingreso a la panadería.

Para el caso de los puntos de venta se requerirá una vendedora más un administrador quien al mismo tiempo hará el papel de cajero, y como serán dos tiendas, entonces se requerirán 2 vendedoras y 2 administradores de tienda. Finalmente se requerirá de un Chofer y 1 ayudante para realizar el trabajo de transporte y servicio de atención a los clientes.

**CUADRO N° 12: Personal de Operación Requerido**

Empleados	Cantidad	Competencia	Formación
Maestro Panadero 1	1	Supervisor de la producción	Maestro panadero Senior: con experiencia de 10 años.
Maestro Panadero 2	1	Operario y controlador de calidad	Maestro pandero junior: 5 años de experiencia.
Chofer	1	Transportador de productos.	Chofer profesional con categoría B
Ayudantes	1	Ayudante de transporte	Bachilleres con enseñanza media

Fuente: Elaboración propia

<sup>48</sup> Ver Anexo J. Cálculo de CV y CF

#### 6.1.2.4. Procesos de Control

Nuestra prioridad es la satisfacción del cliente y por eso trabajamos bajo los estándares más estrictos de calidad, limpieza y rapidez, es así que “Calentito” elabora sus productos con ingredientes de elevada calidad y productos naturales y el equipo de producción presenta especial atención a la selección de materias primas y el control de calidad de sus productos de manera constante.

Sometemos nuestros productos a control de calidad en 4 puntos de la cadena de la siguiente manera:

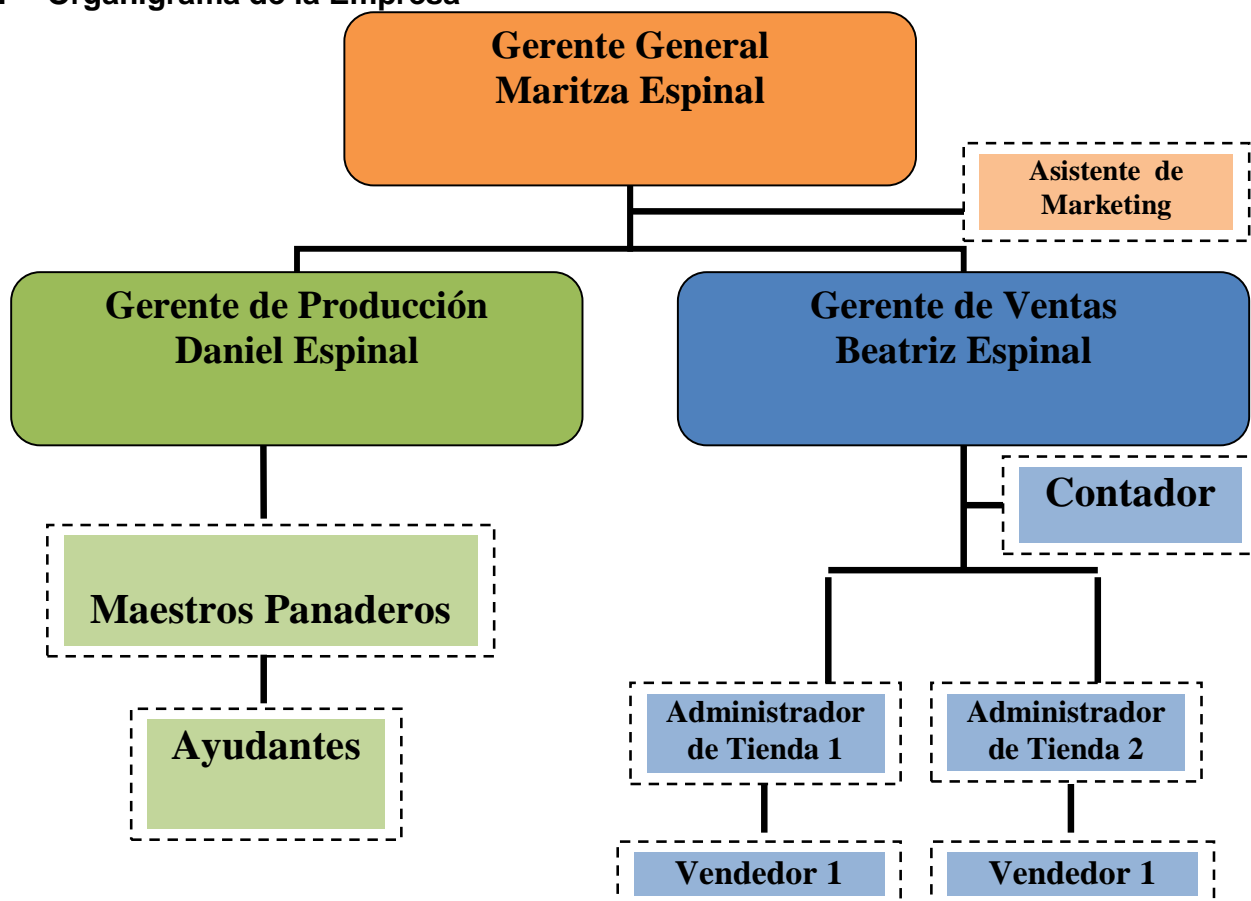
1. **Control 1:** Logística de Entrada: Existe un agente de control al momento de ingresar las materias primas a las bodegas de la empresa, quien debe realizar un exhaustivo y estricto control de calidad de estos productos y que en caso de encontrar fallas como vencimiento de los productos sean inmediatamente reportados y devueltos al proveedor de turno.
2. **Control 2:** Proceso de Producción: Existe un control de calidad durante todo el proceso de producción desde el desempaque de las materias primas, amasado, manipulación de la masa, ingreso a las cámaras de congelamiento y fermentación hasta el ingreso al horno industrial.
3. **Control 3:** Logística de Salida en la panadería: Existe un estricto control de calidad de los productos terminados ya sean de los panes pre-cocidos o cocidos, los cuales de acuerdo a su estado irán ya sea nuevamente a las cámaras de refrigeración o a las enfriadoras.
4. **Control 4:** Logística de Salida en los puntos de venta: Existe un estricto control de calidad de manipulación de los productos en los puntos de venta donde los empleados deberán encontrarse pulcramente vestidos con los atuendos adecuados para la manipulación de los productos y así evitar cualquier tipo de contaminación.

### 6.1.2.5. Capacidad Instalada y Decisiones estratégicas

Todas las decisiones son tomadas en forma vertical y desde la cabeza de la organización, sin embargo también se toma muy en cuenta la participación de todos los empleados ya que cada uno de ellos participa tanto en el proceso como en la comercialización de los productos y se relaciona con el cliente ya sea de manera directa e indirecta y conocer sus experiencias es considerado como valorable para el directorio, es por eso que siempre se trata de incentivar y llevar una relación muy cordial y cercana con los empleados y así de esta manera tomar mejores decisiones que generen buenos resultados para la organización.

## 7. Organización y Plan de Trabajo

### 7.1. Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

## **7.2. Descripción de funciones y requerimientos**

Las personas que componen el equipo gerencial está compuesto por 3 personas que se detallan a continuación:

### **Gerente General:**

Maritza Espinal Limachi

Administradora de Empresas - Universidad Católica Boliviana

Magister en Gestión y Dirección de Empresas – Universidad de Chile

5 años de trabajo en empresas de consumo masivo en el rubro de alimentos y de panadería.

Manager del Proyecto Panadería Calentito

Socio Fundador N° 1

### **Gerente de Producción:**

Daniel Espinal Limachi

Ingeniero Electrónico – Universidad Mayor de San Andrés

Estudios de Diplomados realizados en Dirección de Personal y Administración de Empresas

20 años de trabajo en la empresa de panificación “Esperanza”, posee toda la capacidad y conocimiento necesario para ocupar y desempeñar a cabalidad el cargo entregado.

Socio N° 2

### **Gerente de Ventas:**

Beatriz Espinal Limachi

20 años de experiencia de trabajo como dueña de la empresa de panificación “Casera” con mucha capacidad, habilidad y experiencia en el área de ventas, comercialización y contabilidad de productos de panadería.

Socio N° 3

### 7.3. Programa de Implementación y puesta en marcha

#### Gantt de Plan de Implementación

Duración	Comienzo	Fin	Responsable	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
195 días	01/10/2010	30/06/2011	TODOS									
66 días	01/10/2010	31/12/2010	CEO									
21 días	03/01/2011	28/01/2011	TODOS									
21 días	03/01/2011	31/01/2011	PRODUCCION									
19 días	02/02/2011	28/02/2011	PRODUCCION									
23 días	01/03/2011	30/03/2011	CEO									
21 días	01/04/2011	29/04/2011	PRODUCCION									
23 días	14/04/2011	16/05/2011	CEO									
22 días	02/05/2011	30/05/2011	VENTAS									
10 días	17/05/2011	30/05/2011	VENTAS									
22 días	02/05/2011	30/05/2011	CEO									
22 días	01/06/2011	30/06/2011	TODOS									

Fuente: Elaboración Propia

Todas las actividades a realizarse se iniciaran en el mes de Octubre de 2010 finalizando con el comienzo de las operaciones mismas de la empresa en el mes de Junio de 2011.

## 8. Proyecciones Financieras

### 8.1. Proyecciones de Venta

Las proyecciones de venta se realizaron a partir de la participación de mercado que Calentito desea alcanzar, el cual se incrementará continuamente hasta llegar al 5% del mercado objetivo en el quinto año con un valor que equivale a US\$ 885.041. Es así que se comenzó por proyectar los ingresos desde los 4 trimestres del primer año, hasta llegar al quinto año considerando las unidades producidas de pan de cada línea de productos y sus respectivos precios dando como resultado la proyección de los ingresos totales de la empresa. Lo cual se puede observar claramente en la TABLA N° 18.

**TABLA N° 18**

**Cuadro de Proyecciones de Ventas al año 5  
Expresado en US\$**

AÑO	ITEM	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Part. Mdo.		0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,4%	1,4%	3,4%	4,6%	5,0%
Pan Corriente 40%	Unid. Prod.	49.687	99.373	149.060	198.746	496.865	1.739.028	4.223.355	5.713.951	6.210.816
	Precio	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057
	Ingreso 1	2.832	5.664	8.496	11.329	28.321	99.125	240.731	325.695	354.017
Pan Especial 35%	Unid. Prod.	34.418	68.837	103.255	137.673	344.183	1.204.639	2.925.553	3.958.101	4.302.284
	Precio	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072
	Ingreso 2	2478	4956	7434	9912	24781	86734	210640	284983	309764
Pan Integral 25%	Unid. Prod.	12.643	25.287	37.930	50.574	126.434	442.521	1.074.693	1.453.996	1.580.431
	Precio	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
	Ingreso 3	1770	3540	5310	7080	17701	61953	150457	203559	221260
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>7.080</b>	<b>14.161</b>	<b>21.241</b>	<b>28.321</b>	<b>70.803</b>	<b>247.812</b>	<b>601.828</b>	<b>814.238</b>	<b>885.041</b>
<b>Crecimiento</b>			<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>33%</b>		<b>250%</b>	<b>143%</b>	<b>35%</b>	<b>9%</b>

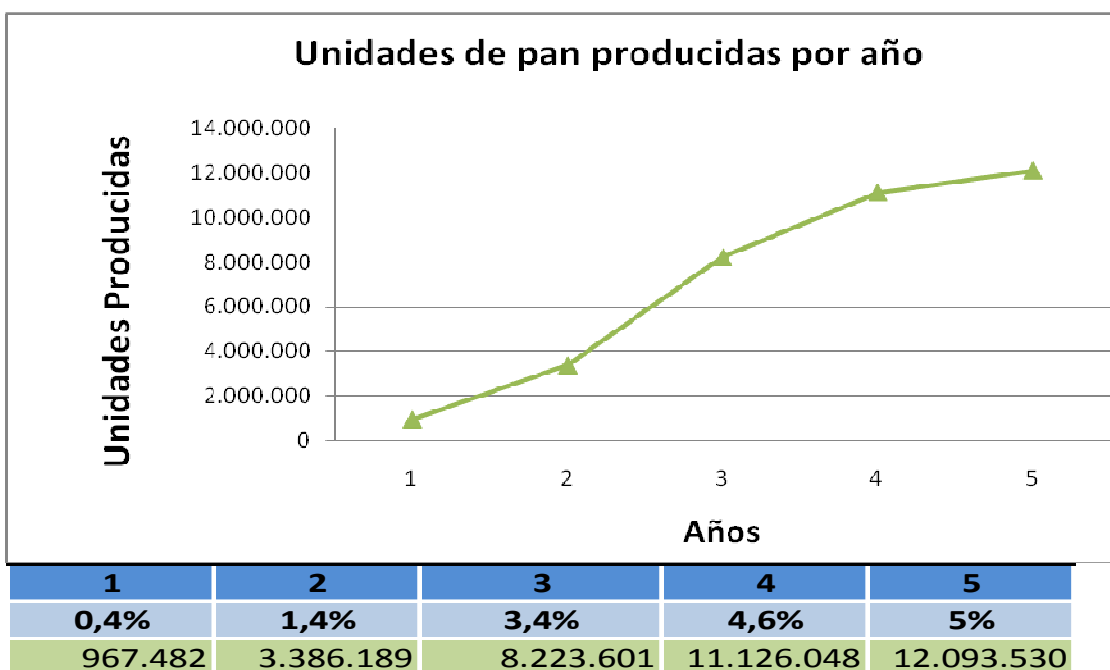
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estas proyecciones, también podemos ver que la empresa ha ido incrementando su producción desde el primer año, llegando a estabilizarse en el quinto año, lo cual obviamente incide en el incremento de los ingresos de la empresa (GRÁFICO N° 9).

Por otro lado, también se ha podido proyectar el número de clientes que la empresa desea alcanzar, el cual se obtiene a partir de la participación de mercado por el número de clientes pertenecientes al mercado objetivo cuya evolución es continua a partir del primer año, estabilizándose para el quinto año siendo el crecimiento relativamente estable. (GRÁFICO N° 10).

### GRÁFICO N° 9

Proyección de las unidades producidas al quinto año.



Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 10

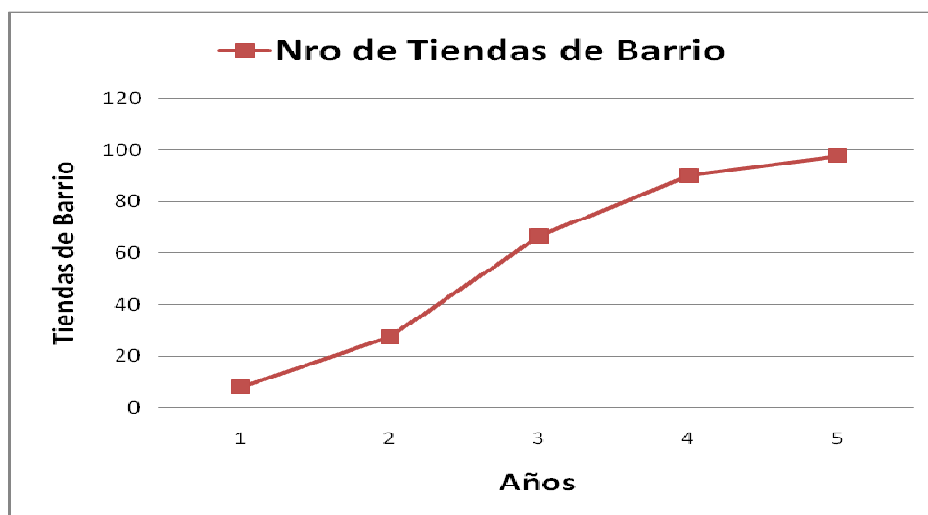
### Proyección de clientes: Finales y Tiendas de Barrio al quinto año



Año	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Participacion de Mdo.	0,4%	1,4%	3,4%	4,6%	5,0%
Nro de Hogares	111	387	939	1271	1382
Nro. de Consumidores	387	1354	3288	4448	4835

Fuente: Elaboración propia

Los 4835 consumidores finales constituyen los clientes indirectos quienes componen a los 1382 hogares y no así a los que comprarán directamente nuestros productos.



Año	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Participacion de Mdo.	0,4%	1,4%	3,4%	4,6%	5,0%
Nro de Tiendas de Barrio	8	27	66	90	98

Fuente: Elaboración propia



Por lo tanto serán 98 tiendas las que serán nuestros clientes en el año 5.

En la TABLA N° 19 podemos observar el número total de los clientes desde el primer año hasta el año 5, así como los ingresos por tipo de cliente que concuerda con nuestro cuadro de ventas de la TABLA N° 18.

**TABLA N° 19: Clientes e Ingreso por tipo de Clientes**

<b>Año</b>	<b>1Y</b>	<b>2Y</b>	<b>3Y</b>	<b>4Y</b>	<b>5Y</b>
<b>Participacion de Mdo.</b>	0,4%	1,4%	3,4%	4,6%	5,0%
<b>Nro de Tiendas de Barrio</b>	8	27	66	90	98
<b>Nro de Hogares</b>	111	387	939	1271	1382
<b>Nro. de Consumidores</b>	387	1354	3288	4448	4835

Fuente: Elaboración propia

Donde los ingresos son el producto de la participación de mercado y el mercado objetivo tanto de consumidores finales y tiendas de barrio.

Es importante señalar que los ingresos de las Tiendas de Barrio se obtienen a partir de la estimación que se realizó como resultado de la investigación de mercado, donde cada tienda de Barrio adquiere un promedio mínimo de 300 unidades de pan por día.

De la misma manera, los ingresos de los consumidores finales se obtienen a partir de la estimación basada en las encuestas donde cada consumidor compra 10 panes para su hogar a razón de 3 a 4 miembros por familia<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Ver ANEXO I. Desglose del número de clientes e ingresos por cada tipo de cliente

## 8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre

A continuación se presenta el Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre de Calentito:

**Tabla N° 20**

### Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre<sup>50</sup>

Expresado en US\$

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	
<b>INGRESOS</b>	0	<b>7.080</b>	<b>14.161</b>	<b>21.241</b>	<b>28.321</b>	<b>70.803</b>	<b>247.812</b>	<b>601.828</b>	<b>814.238</b>	<b>885.041</b>	<b>100%</b>
Pan Corriente	0	2.832	5.664	8.496	11.329	28.321	99.125	240.731	325.695	354.017	40%
Pan Especial	0	2.478	4.956	7.434	9.912	24.781	86.734	210.640	284.983	309.764	35%
Pan Integral	0	1.770	3.540	5.310	7.080	17.701	61.953	150.457	203.559	221.260	25%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	0	<b>3.603</b>	<b>7.206</b>	<b>10.808</b>	<b>14.411</b>	<b>36.028</b>	<b>126.097</b>	<b>306.235</b>	<b>414.318</b>	<b>450.346</b>	<b>100%</b>
Materia Prima	0	3.171	6.342	9.513	12.684	31.710	110.986	269.538	364.669	396.379	45%
Mano de Obra	0	432	863	1.295	1.727	4.317	15.111	36.697	49.649	53.966	6%
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	0	<b>3.478</b>	<b>6.955</b>	<b>10.433</b>	<b>13.910</b>	<b>34.776</b>	<b>121.715</b>	<b>295.593</b>	<b>399.920</b>	<b>434.695</b>	<b>49%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	0	<b>19.157</b>	<b>19.157</b>	<b>19.157</b>	<b>19.157</b>	<b>76.627</b>	<b>92.141</b>	<b>125.199</b>	<b>144.746</b>	<b>155.055</b>	
Gastos Generales y Adm	0	16.932	16.932	16.932	16.932	67.727	83.241	116.299	135.846	146.155	17%
Marketing	0	2.225	2.225	2.225	2.225	8.900	8.900	8.900	8.900	8.900	1%
<b>EBITDA</b>	0	<b>-15.679</b>	<b>-12.202</b>	<b>-8.724</b>	<b>-5.246</b>	<b>-41.851</b>	<b>29.574</b>	<b>170.394</b>	<b>255.174</b>	<b>279.641</b>	<b>32%</b>
<b>EBITDA %</b>								<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	
Depreciacion	0	814	814	814	814	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	0	<b>-16.493</b>	<b>-13.016</b>	<b>-9.538</b>	<b>-6.060</b>	<b>-45.107</b>	<b>26.318</b>	<b>167.138</b>	<b>251.918</b>	<b>276.384</b>	
IUE (25%)	0	0	0	0	0	0	6.580	41.785	62.980	69.096	
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	0	<b>-16.493</b>	<b>-13.016</b>	<b>-9.538</b>	<b>-6.060</b>	<b>-45.107</b>	<b>19.739</b>	<b>125.354</b>	<b>188.939</b>	<b>207.288</b>	
Depreciacion	0	814	814	814	814	3.256	3.256	3.256	3.256	3.256	
<b>INVERSIONES</b>	<b>62.534</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>-4.385</b>	<b>2.510</b>	<b>-818</b>	<b>6.606</b>	<b>3.964</b>	<b>1.321</b>	<b>1.436</b>	
Otros puesta en marcha	19.292										
Inversion en Activos fijos	37.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inversion en Capital de Trabajo	5.443	529	529	-4.385	2.510	-818	6.606	3.964	1.321	1.436	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-62.534</b>	<b>-16.208</b>	<b>-12.730</b>	<b>-4.339</b>	<b>-7.757</b>	<b>-41.033</b>	<b>16.388</b>	<b>124.646</b>	<b>190.873</b>	<b>209.108</b>	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-62.534	-78.742	-91.472	-95.811	-103.568	-103.568	-87.179	37.467	228.340	437.448	

Fuente: Elaboración propia

<sup>50</sup> Ver: Anexo J: Cálculo de Costos Fijos y Variables

## Supuestos

- Para calcular la depreciación de las maquinarias, muebles y enseres, equipos de oficina entre otros, se tomo como referencia la Tabla de Vida Útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado fijado por el Servicio de Impuestos Internos de Chile ya que en Bolivia aún no se cuenta con una normativa que fije los años de vida útil de los diferentes activos fijos tangibles e intangibles<sup>51</sup>.
- El impuesto sobre la utilidad neta de la empresa tiene una alícuota del 25%, este es un porcentaje reglamentado por el Servicio de Impuestos Internos de Bolivia, reglamentado por el Artículo 50, Capítulo III, Ley 843<sup>52</sup>.
- Las Inversiones están compuestas por: **El Capital de Trabajo**<sup>53</sup> el cual corresponde al conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo, en el caso de “Calentito”, se refiere a la materia prima que se requerirá para comenzar las operaciones, la cual será cubierta durante los primeros 15 días, ya que los productos de panadería se venden al día y por ende los ingresos brutos son periódicos, sin embargo como la empresa es nueva, es posible que no se logre recuperar el monto incurrido de manera periódica, es por eso que se considera otorgar un tiempo prudente de 15 días ya que en ese tiempo se logrará cubrir las compras de materia prima así como el pago de honorarios a los maestros panaderos y ayudantes. También es importante mencionar que las Cuentas por Cobrar no tienen un efecto importante en el capital de trabajo ya que la rotación es menor a los 30 días y solamente para las Tiendas de Barrio siendo la venta a los consumidores finales al contado. Así mismo al capital de trabajo se le añade el impuesto al valor agregado regido en Bolivia con una alícuota del 13% sobre las compras realizadas por concepto de compra de los activos fijos. Es

---

<sup>51</sup> Ver: Anexo K: Calculo de la depreciación

<sup>52</sup> Ver la pagina de Servicio de Impuestos Internos de Bolivia: <http://www.impuestos.gov.bo>

<sup>53</sup> Ver Anexo L: Calculo del capital de trabajo

importante mencionar que este capital es recuperable ya que permite ajustar los montos devengados del Flujo. La inversiones también están compuesta por la **Inversión en Activos Fijos** que se refiere a la compra de maquinaria, medio de transporte y otros muebles y enseres que la empresa requerirá para iniciar sus operaciones<sup>54</sup> y finalmente se decide invertir en **otros puesta en marcha o gastos puesta en marcha** que son todos aquellos que deben realizarle al iniciar el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de pruebas preliminares como en el inicio de la operación hasta que alcancen un funcionamiento adecuado. Aunque constituyan un gasto de operación, muchos ítems requerirán un desembolso previo al momento de puesta en marcha del proyecto como los sueldos, arriendos, publicidad, registro municipal y sanitario, capacitación del personal y cualquier otro gasto que se realice al inicio de la operación\_ que se pretende sean cubiertos por un tiempo de 6 meses para lo cual se recurre al cálculo del método del déficit acumulado máximo que consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos (fijos) mensuales y acumulados considerando el IVA de las transacciones, donde la inversión corresponderá al mayor déficit de caja acumulado<sup>55</sup>, .

Como se puede observar en el flujo, en el primer año los costos fijos son mayores que los costos variables, esto debido a que la producción es baja en los primeros meses, lo cual es lógico ya que la empresa en el comienzo de sus operaciones produce poco, además también es importante mencionar que la empresa incurre en muchos gastos en esta primera etapa siendo los más importantes: arriendo de tiendas y las instalaciones para montar la panadería en lugares muy céntricos y ubicados estratégicamente, contrato de personal y marketing entre los costos hundidos más importantes..

Por otro lado se puede ver en el flujo de caja neto que la empresa comenzara a tener flujos positivos a partir del segundo año y la recuperación de la inversión será a partir del cuarto año tal como lo se muestra en el flujo de caja acumulado.

---

<sup>54</sup> Ver Anexo K: Detalle de Activos Fijos requeridos por la Empresa

<sup>55</sup> Ver Anexo L: Caculo de la inversión “Otros puesta en marcha”

### 8.2.1. Determinación del Valor terminal

El valor terminal de la empresa corresponde a dos veces el valor del EBITDA de la empresa en el año 5 cuyo valor es de US\$ 559.000 considerando una tasa de descuento del 12,85%<sup>56</sup>.

**TABLA N° 21**

#### Estimación del Valor Terminal del Negocio

Horizonte de Evaluación (Años)	5		
Tasa de Descuento	12,85%		
Valor Terminal del Negocio Miles US\$	559		
VPN TOTAL Miles US\$	538	600758	100%
TIR FLUJO DE CAJA PURO	59%		
TIR TOTAL (incluye valor Terminal)	80%		

### 8.3. Flujo de Efectivo y Hoja de Balance

A través del Flujo de Efectivo, es posible conocer el movimiento de ingresos y egresos de la compañía, así como la disponibilidad de fondos a una fecha determinada. A continuación se presentan las salidas y entradas de efectivo que ocurrirían en la empresa para los primeros 5 años de operación. Para el año 1, se detalla el flujo por trimestres.

En este punto cabe mencionar, que se plantea para los accionistas, la entrega de dividendos a partir del año 3; tomando en cuenta el nivel de liquidez con el que la empresa cierra en estos períodos.

<sup>56</sup> Ver anexo M. Cálculo tasa de descuento

**TABLA Nº 22**

**Flujo de Efectivo**

**Expresado en US\$**

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>FLUJOS POR OPERACIONES</b>										
<b>INGRESOS</b>										
Recibo de efectivo por ventas	0	7.080	14.161	21.241	28.321	70.803	247.812	601.828	814.238	885.041
Otros Recibos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EFECTIVO RECIBIDO</b>	<b>0</b>	<b>7.080</b>	<b>14.161</b>	<b>21.241</b>	<b>28.321</b>	<b>70.803</b>	<b>247.812</b>	<b>601.828</b>	<b>814.238</b>	<b>885.041</b>
<b>EGRESOS</b>										
Total pagado en materia prima	0	3.171	6.342	9.513	12.684	31.710	110.986	269.538	364.669	396.379
Total pagado en mano de obra	0	432	863	1.295	1.727	4.317	15.111	36.697	49.649	53.966
Total pagado en gastos generales y adm	0	16.932	16.932	16.932	16.932	67.727	83.241	116.299	135.846	146.155
Total pagado marketing	0	2.225	2.225	2.225	2.225	8.900	8.900	8.900	8.900	8.900
Efectivo pagado en inventario	529	529	529	529	2.510	4.096	6.606	3.964	1.321	1.436
Efectivo pagado en impuestos		0	0	0	0	0	6.580	41.785	62.980	69.096
<b>TOTAL EFECTIVO PAGADO</b>	<b>529</b>	<b>23.288</b>	<b>26.891</b>	<b>30.494</b>	<b>36.078</b>	<b>116.751</b>	<b>231.423</b>	<b>477.182</b>	<b>623.365</b>	<b>675.933</b>
<b>TOTAL FLUJO DE OPERACIONES</b>	<b>-529</b>	<b>-16.208</b>	<b>-12.730</b>	<b>-9.253</b>	<b>-7.757</b>	<b>-45.948</b>	<b>16.388</b>	<b>124.646</b>	<b>190.873</b>	<b>209.108</b>
<b>TOTAL FLUJO DE OPERACIONES ACUM.</b>		<b>-16.208</b>	<b>-28.938</b>	<b>-38.191</b>	<b>-45.948</b>	<b>-91.895</b>	<b>-75.507</b>	<b>49.139</b>	<b>240.012</b>	<b>449.120</b>
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>										
Efectivo en activos	37.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA inversiones (13%)	4.914	0	0	-4.914	0	-4.914	0	0	0	0
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>-42.714</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.914</b>	<b>0</b>	<b>4.914</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>										
Efectivo por acciones	73.000	0	25.800	0	6.200	32.000	0	0	0	0
Pago Dividendos (35% a partir del 3er añ	0	0	0	0	0	0	0	34.995	88.875	130.320
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>73.000</b>	<b>0</b>	<b>25.800</b>	<b>0</b>	<b>6.200</b>	<b>32.000</b>	<b>0</b>	<b>-34.995</b>	<b>-88.875</b>	<b>-130.320</b>
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>29.757</b>	<b>-16.208</b>	<b>13.070</b>	<b>-4.339</b>	<b>-1.557</b>	<b>-9.034</b>	<b>16.388</b>	<b>89.651</b>	<b>101.998</b>	<b>78.788</b>
<b>INICIAL DE EFECTIVO</b>	<b>0,00</b>	<b>29.757</b>	<b>13.550</b>	<b>26.620</b>	<b>22.281</b>	<b>29.757</b>	<b>20.724</b>	<b>37.112</b>	<b>126.763</b>	<b>228.762</b>
<b>FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>29.757</b>	<b>13.550</b>	<b>26.620</b>	<b>22.281</b>	<b>20.724</b>	<b>20.724</b>	<b>37.112</b>	<b>126.763</b>	<b>228.762</b>	<b>307.550</b>
<b>Total Financiamiento Aportado</b>	<b>105.000</b>									

Fuente: Elaboración propi

## 8.4. Balance General

A continuación se presenta la Hoja de Balance y Utilidades Retenidas de la empresa Calentito para los siguientes 5 años.

**TABLA N° 23**

### Balance General

Expresado en US\$

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>ACTIVOS</b>										
Activos Corrientes										
Efectivo	29.757	13.549,8	26.620	22.281	20.724	20.724	37.112	126.763	228.762	307.550
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	529	1.057	1.586	2.114	4.624	4.624	11.231	15.195	16.516	17.952
Credito IVA Inversiones	4.914	4.914	4.914	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>35.200</b>	<b>19.521</b>	<b>33.119</b>	<b>24.395</b>	<b>25.348</b>	<b>25.348</b>	<b>48.343</b>	<b>141.958</b>	<b>245.277</b>	<b>325.502</b>
Inversiones de LP		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVOS FIJOS</b>										
Activos Fijos y otros	37.800	37.800	37.800	37.800	37.800	37.800	37.800	37.800	37.800	37.800
Depreciacion Acumulada		814	1628	2442	3256	3256	6512	9768	13024	16280
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>37.800</b>	<b>36.986</b>	<b>36.172</b>	<b>35.358</b>	<b>34.544</b>	<b>34.544</b>	<b>31.288</b>	<b>28.032</b>	<b>24.776</b>	<b>21.520</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>73.000</b>	<b>56.507</b>	<b>69.291</b>	<b>59.753</b>	<b>59.892</b>	<b>59.892</b>	<b>79.631</b>	<b>169.990</b>	<b>270.053</b>	<b>347.022</b>
<b>PASIVOS</b>										
cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAT. DE ACCIONISTAS</b>										
Capital Aportado	73.000	73.000	98.800	98.800	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Utilidades retenidas		-16.493	-29.509	-39.047	-45.107	-45.107	-25.369	64.990	165.054	242.022
<b>TOTAL PASIVOS Y PAT.</b>	<b>73.000</b>	<b>56.507</b>	<b>69.291</b>	<b>59.753</b>	<b>59.893</b>	<b>59.893</b>	<b>79.631</b>	<b>169.990</b>	<b>270.054</b>	<b>347.022</b>
								<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>
<b>ITEM</b>	<b>0Y</b>	<b>1Q</b>	<b>2Q</b>	<b>3Q</b>	<b>4Q</b>	<b>1Y</b>	<b>2Y</b>	<b>3Y</b>	<b>4Y</b>	<b>5Y</b>
Balance Inicial de Ut.Ret.		0	-16.493	-29.509	-39.047	0	-45.107	-25.369	64.990	165.054
Más: Utilidades Netas		-16.493	-13.016	-9.538	-6.060	-45.107	19.739	125.354	188.939	207.288
Menos: Dividendos (35%)		0	0	0	0	0	0	34.995	88.875	130.320
Balance final de Ut. Ret.		-16.493	-29.509	-39.047	-45.107	-45.107	-25.369	64.990	165.054	242.022

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, existen pérdidas registradas solo por los dos primeros años y a partir del tercer año la empresa comenzará a mostrar utilidades. De la misma manera, como se vio en el Flujo de Efectivo la empresa comenzara a repartir dividendos desde el tercer año ya que es en este año cuando se comienza a recuperar la inversión disponiendo del 35% sobre el monto de las utilidades.

## 8.5. Evaluación y Análisis Económico

### 8.5.1. Análisis de Rentabilidad Económica

Como se puede ver, el plazo de evaluación es de cinco años, asimismo la tasa de descuento utilizada es del 12.85%. Con todos estos factores vemos que el valor presente neto del proyecto nos da positivo con un valor de US\$ 538.000, de los cuales el VPN de flujo de caja puro es de US\$ 233.000 (43%), que junto a una tasa interna de retorno TIR del 73%, confirman que el proyecto es factible.

#### TABLA Nº 24

##### Indicadores Económicos

Expresado en Miles US\$

Horizonte de Evaluación (Años)	5	
Tasa de Descuento	12,85%	
Valor Terminal del Negocio Miles US\$	559	
VPN FLUJO DE CAJA PURO Miles US\$	233	43%
VPN VALOR TERMINAL Miles US\$	306	57%
<b>VPN TOTAL Miles US\$</b>	<b>538</b>	<b>100%</b>
TIR FLUJO DE CAJA PURO	59%	
<b>TIR TOTAL (incluye valor Terminal)</b>	<b>80%</b>	
INVERSION TOTAL REQUERIDA Miles US\$	-104	
PAYBACK AÑOS (PRI)	4	

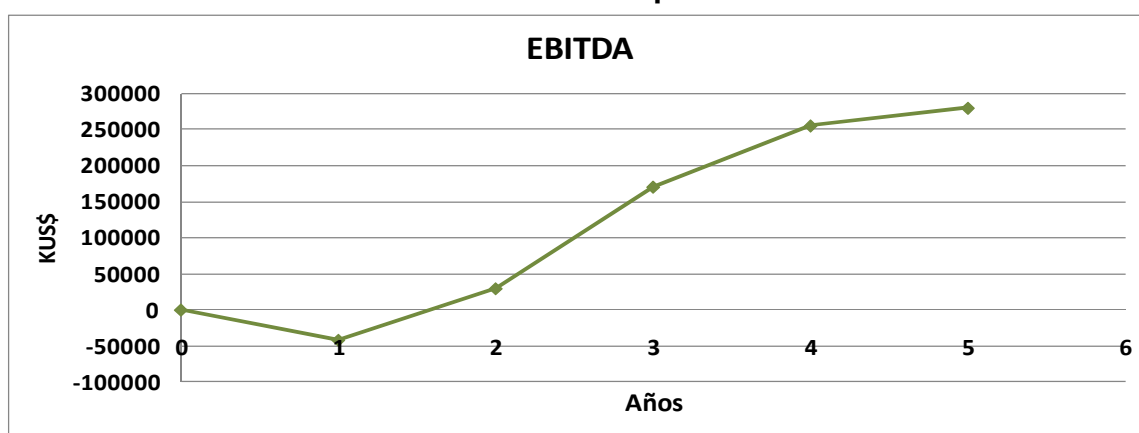
En términos de valoración el proyecto genera valor a sus accionistas, con un valor presente neto de US\$ 233.000 y una tasa interna de retorno (TIR) del 59%.



## 8.5.2. Análisis Break- Even Operacional

Como se puede ver en el gráfico, el break-even se da al primer año y 6 meses cuando la utilidad es igual a 0, después de iniciadas sus operaciones (18 meses). Por otro lado también se puede ver que la curva muestra un crecimiento constante hasta el cuarto año, estabilizándose en el quinto año.

**GRÁFICO N° 11: Análisis del Break-Even Operacional**



Fuente: Elaboración Propia

### Periodo de recuperación de la inversión

<b>INVERSION TOTAL REQUERIDA Miles US\$</b>	<b>-104</b>
<b>PAYBACK AÑOS (PRI)</b>	<b>4</b>

El periodo de recuperación de la inversión se da en el año 4, sin embargo el flujo de caja acumulado ya se hace positivo a partir del año 3, con lo que de igual forma se pronostica buenos resultados para el futuro.

## 8.5.3. Capital Total Requerido y Plan de Financiamiento

**TABLA N° 25: Inversión total requerida para el proyecto**

ITEM	0	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>INVERSIONES</b>	<b>62.534</b>	<b>-818</b>	<b>6.606</b>	<b>3.964</b>	<b>1.321</b>	<b>1.436</b>
Otros puesta en marcha	19.292					
Inversion en Activos fijos	37.800	0	0	0	0	0
Inversion en Capital de Trabajo	5.443	-818	6.606	3.964	1.321	1.436
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-62.534</b>	<b>-41.033</b>	<b>16.388</b>	<b>124.646</b>	<b>190.873</b>	<b>209.108</b>
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-62.534	-103.568	-87.179	37.467	228.340	437.448
<b>INVERSION TOTAL REQUERIDA Miles US\$</b>	<b>-104</b>					

En esta tabla podemos ver en detalle el capital total requerido separado de la inversión en capital de trabajo, activos fijos y otros, por lo que se puede deducir que el proyecto necesita un capital total de US\$ 104.000 los cuales se financiaran de la siguiente forma:

**TABLA N° 26: Aporte y participación Accionaria de los Inversionistas**

Inversionista	Aporte	%	Participación accionaria
	US\$	%	%
<b>Socio N°1</b>	20800	20%	55%
<b>Socio N° 2</b>	36400	35%	20%
<b>Socio N° 3</b>	41600	40%	25%
<b>TOTAL</b>	<b>104000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al accionista 2 se le ofrecerá el 20% de participación accionaria y al inversionista 2 se le dará el 25% de participación accionaria, ambos por el riesgo que implica invertir US\$36.400 y US\$41.600 respectivamente.

También es importante señalar que la empresa decide pagar dividendos a partir del tercer año de iniciado las operaciones, con una distribución del 35%, esto para hacer más atractiva la oferta.

#### **8.5.4. Calendario de Inversiones**

Una vez que conocemos la inversión máxima requerida, ahora se procede a estructurar nuestra estrategia de financiamiento ya que se decide financiar el negocio con equity (participación accionaria) en base a los siguientes requerimientos (Ver la TABLA N° 27 y GRÁFICO N° 12):

**TABLA N° 27: Estructura de Financiamiento**

FLUJO POR FINANCIAMIENTO	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Efectivo por acciones	73.000	0	25.800	0	6.200	32.000	0	0	0	0
Pago Dividendos (35% a partir del 3er año)	0	0	0	0	0	0	0	34.995	88.875	130.320
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>73.000</b>	<b>0</b>	<b>25.800</b>	<b>0</b>	<b>6.200</b>	<b>32.000</b>	<b>0</b>	<b>-34.995</b>	<b>-88.875</b>	<b>-130.320</b>
Inversionista 1	18000	0	2800	0	6200					
Inversionista 2	25000	0	11400	0						
inversionista 3	30000	0	11600	0						

Fuente: Elaboración propia

Como se puede advertir los socios 2 y 3 deciden invertir en el año 0, el 67% y el 72% respectivamente de sus montos aportados que equivalen a US\$ 25.000 y US\$ 30.000, posteriormente para el primer semestre completan su inversión total, mientras el socio fundador aporta el año 0 el 87% de su capital que equivale a US\$ 18000 aportando para el primer trimestre el restante que son US\$ 2800, sin embargo además aportará un capital extra de US\$ 6.200 para cualquier contingencia que se presente en el camino.

También de esta forma se puede ver que a partir del tercer año se comenzará a pagar dividendos del 35% sobre las utilidades netas.

**GRÁFICO N° 12: Estructura de Financiamiento**



## 9. Análisis de Riesgo y Sensibilidad

Con el fin de establecer escenarios posibles de comportamiento del proyecto, se ha procedido a simular variaciones en los parámetros considerados más importantes para los cálculos financieros del proyecto. Para tal efecto se presenta un análisis de tres posibles escenarios, que tendrán que ver con las unidades producidas, el precio de cada línea de productos, los costos variables y los costos fijos y así de esta manera se podrá conocer a cuál de estas variables es más sensible el proyecto.

**TABLA Nº 28**

### Análisis de Sensibilidad

#### Unidades producidas, Precio, Costos Fijos y Costos Variables

Unidades Vendidas +/- 10%	Desfavorable	Probable	Favorable
	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>110%</b>
INV. TOTAL REQUERIDA en Miles US\$	-115	-104	-94
VPN Total en Miles US\$	313	538	764
TIR Total (incluye valor terminal)	57%	80%	94%
Precio +/- 20%	Desfavorable	Probable	Favorable
	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>120%</b>
INV. TOTAL REQUERIDA en Miles US\$	-128	-104	-96
VPN Total en Miles US\$	214	538	755
TIR Total (incluye valor terminal)	46%	80%	99%
CF +/- 30%	Desfavorable	Probable	Favorable
	<b>130%</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>
INV. TOTAL REQUERIDA en Miles US\$	-144	-104	-68
VPN Total en Miles US\$	379	538	697
TIR Total (incluye valor terminal)	57%	80%	110%
CV +/- 30%	Desfavorable	Probable	Favorable
	<b>130%</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>
INV. TOTAL REQUERIDA en Miles US\$	-116	-104	-91
VPN Total en Miles US\$	525	538	552
TIR Total (incluye valor terminal)	76%	80%	84%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en cuanto a las unidades vendidas, una variación en las mismas del 10% aumenta y disminuye a la TIR en 14 y 23 puntos porcentuales y el

VPN en ambos escenarios sufre importantes variaciones, sin embargo ambos siguen siendo positivos. Por otro lado, en cuanto al precio, se puede ver que una variación del 20% afecta considerablemente la inversión total requerida y al VPN de la empresa. En cuanto a los costos fijos, una variación del 30% se ocasiona una fuerte variación en el VPN y la TIR, sin embargo aun así el VPN continúa siendo positivo. Por último, en cuanto a los costos variables, éstos son las variables una reducción o disminución del 30% no afecta de manera considerable a los indicadores más que en la inversión requerida. En conclusión la variable más sensible ante cualquier cambio es el precio seguido por los costos fijos.

En lo que respecta al análisis de riesgos, a continuación se presenta algunas de las principales variables que pueden ser consideradas riesgosas para el proyecto:

Variable	Impacto	Mitigación
Incapacidad de producir productos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en los ingresos</li> </ul>	Contar con proveedores de empresas reconocidas por la calidad de sus productos
Escases de mano de obra experimentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la producción</li> <li>• Impacto en la calidad de los productos</li> </ul>	Capacitación continua de la mano de obra en especial de las nuevas generaciones.
Incremento en los precios de la materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en los costos variables</li> </ul>	Contratos con proveedores a largo plazo. Acumulación de reservas o inventarios prediciendo la situación.
Carencia de compromiso en la prestación del servicio técnico por parte de la empresa proveedora de las maquinas. Escaso conocimiento del uso y manipulación de las nuevas maquinarias adquiridas para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en demoras en la producción</li> </ul>	-Contrato bien especificado con los proveedores de maquinarias que garantice el servicio técnico post venta. -Capacitación constante a la mano de obra para que se habitúe al uso de las maquinas.

la producción.		
Situación político socioeconómica inestable del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuencia a realizar nuevas inversiones en la empresa.</li> <li>• Altas tasas de interés en el caso de querer realizar algún préstamo bancario.</li> <li>• Posibilidad de un estancamiento del precio del pan en el largo plazo.</li> <li>• Escaso apoyo por parte del Gobierno a los nuevos emprendimientos.</li> <li>• Migración de mano de obra no calificada al exterior (crisis laboral).</li> </ul>	Lamentablemente esta es una variable que no se puede controlar, sin embargo es posible introducir nuevas estrategias comerciales, de marketing y tácticas para mejorar las ventas o realizar investigaciones de mercado que nos lleven a ingresar a nuevos nichos, nuevos mercados con nuevos productos o complementarios. Sin embargo, afortunadamente los productos de panadería son productos rentables porque nunca dejan de ser requeridos por la población y sabemos que si nos posicionamos en la mente de los consumidores, cualquier situación externa no afectará de sobremanera en nuestras operaciones.

Fuente: Elaboración Propia

## 10. Oferta y Pacto de Accionistas

La empresa de panificación “Calentito” contará con dos inversionistas a los cuales se les presentará el proyecto y se acordará detalles para la realización del negocio. Es muy importante señalar que estos inversionistas no solo aportarán capital, sino también aportarán conocimiento, experiencia y trabajo ya que formarán parte de todas y cada una de las actividades de la empresa principalmente en lo que se refiere a la toma de

decisiones, como responsables de los principales cargos gerenciales y parte del Gobierno Corporativo de la empresa.

### **10.1. Tipo de Sociedad**

Como se menciona con anterioridad los inversionistas no solo aportarán dinero sino experiencia y trabajo por lo que serán considerados socios del fundador de la empresa, para ello es imprescindible definir el tipo jurídico adecuado para el emprendimiento bajo el cual la empresa comenzará sus operaciones, todo ello para tener muy claro las reglas del juego, por lo cual Calentito se constituirá como una Sociedad de **Responsabilidad Limitada S.R.L** de carácter comercial en la que cada socio limita su responsabilidad a los aportes realizados y cuyo objeto, administración, fiscalización interna y política de dividendos serán libremente pactado por los socios<sup>57</sup>.

### **10.2. Financiamiento y Participación Accionaria**

La empresa tiene un valor de M US\$ 448 y una inversión requerida de M US\$ 88 por lo que la participación accionaria requerida será del 20% (88/448) para invertir en M US\$ 88, luego el valor pre-money es de M US\$ 360 (448 – 88). Así mismo de acuerdo a lo que se expone en la hoja de balance del proyecto, a partir del tercer año la empresa entregará dividendos a sus accionistas, monto que se duplicará en el cuarto año de operación.

### **10.3. Estrategia de Salida del Inversionista**

Como en cualquier empresa conformada por socios, pueden existir problemas entre los socios de la misma, ya sea de índole financiero, personal o de incompatibilidad con las políticas y reglas de la empresa. Es importante mencionar que en Calentito los socios son hermanos y el problema más probable podría ser de índole personal más que financiero o de incompatibilidad.

---

<sup>57</sup> Código de Comercio de Bolivia Art. 195 al 216

Generalmente los estatutos de la constitución de una empresa establecen algunas reglas generales para estas situaciones pero muchas veces las mismas no son suficientes y es por eso que en forma adicional se preparará un acuerdo de socios interno donde se establezcan una serie de reglas para terminar la sociedad o para decidir la salida de uno de los socios.

Este acuerdo de accionistas deberá ser hecho a la medida de las necesidades de la empresa y las particularidades de los aportes de los socios y lo que se espera que ellos hagan en la sociedad. El acuerdo además, deberá ser hecho al inicio de la sociedad cuando no existen conflictos entre los socios.

Para ello será imprescindible contratar un abogado con experiencia en la asesoría de nuevas empresas, él podrá orientarnos en la redacción de nuestro primer documento de compromiso que deberá prever los conflictos futuros que pudieran surgir entre nosotros para así elaborar de antemano una estrategia de salida que nos ahorrará en el futuro muchos dolores de cabeza.



## 11. Conclusiones

El negocio de la panadería en Bolivia así como en cualquier parte del mundo, es un negocio muy rentable siempre y cuando la administración del mismo sea el adecuado, iniciar un negocio de panadería a simple vista puede ser un negocio relativamente fácil de iniciar ya que no requiere contar con grandes inversiones en el caso de querer iniciar como una panadería artesanal donde la tecnologización y profesionalización son carentes, sin embargo el "Know-How" juega un papel de vital importancia y quien no conozca algo del negocio es posible que en el largo plazo su empresa quiebre o simplemente se quede estancada sin ninguna visión de crecimiento y por ende con un ciclo de vida muy corto. Por otro lado también es importante mencionar que iniciar un negocio de estas características implica un gran esfuerzo por parte de los dueños, largas horas de trabajo, más de las 8 horas habituales e incluso hasta esfuerzo físico al principio, lo que significa que lo ideal es comenzar este tipo de negocio por lo menos entre dos socios y no solo una persona, porque se trata de un arduo trabajo donde el nivel de confianza requerido tiene un alto costo para el crecimiento de la empresa, es por eso que este es un negocio tradicional enteramente de índole familiar el cual obviamente si es excelentemente administrado y como se ha mencionado anteriormente tendrá su recompensa traducido en envidiables niveles de ganancia (rentabilidad), ya que no por algo en Bolivia "los panaderos" tienen la reputación de ser conocidos como gente económicamente muy solvente ya que el pan es un producto altamente demandado, y si este cuenta con todos los atributos necesarios en lo que respecta a la calidad del mismo, no solo será demandado sino será muy apetecido y deseado por una gran cantidad de consumidores a quienes no les importara tener que recorrer grandes distancias para obtenerlo una vez que hayan conocido las bondades de este producto y lograr esa gran diferenciación solo podrá ser obtenida solo por los mejores empresarios del pan.

Es así que se presenta al mercado boliviano una nueva alternativa de negocio que busca más allá de la simple satisfacción de necesidades insatisfechas evidentemente presentes en la realidad boliviana. Esta nueva alternativa es una empresa de panificación llamada "Calentito" cuyos pilares se basan en la formalidad, legalidad,

exigentes niveles de control de calidad y una fuerte orientación al cliente. “Calentito” es una sociedad de responsabilidad limitada fundada en la ciudad de La Paz que nace con una visión emprendedora de una familia vinculada profesionalmente al rubro de los alimentos de consumo masivo y la gestión empresarial boliviana y para cumplir su objetivo de servir al 5% del mercado seleccionado al año 2013, la empresa contara con una estructura operativa y administrativa solida ya que se poseerá una mano de obra experimentada en los procesos productivos para la elaboración de este alimento de primera necesidad, así mismo se contará con un personal administrativo altamente orientado a la satisfacción de los clientes y comprometido con los valores de la empresa, todo ello apoyado por los socios, profesionales profundamente vinculados al mercado de los alimentos de consumo masivo, y quienes con su Know-How contribuirán de manera esencial a todos los niveles de la organización.

La empresa enfocará su atención al segmento de clientes de los estratos medio-alto, a través de una estrategia de negocios de una oferta de productos de excelente calidad cumpliendo con los deseos de este segmento, del mismo modo la empresa cuenta con otro segmento de clientes a quienes se les conoce como las tiendas de barrio, importantes centros de comercialización de productos de primera necesidad siendo los de panadería los principales en estos establecimientos, a ellos considerados por la empresa como socios, aparte de entregar productos de insuperable calidad, se les facilitara su trabajo con servicios post venta.

Los riesgos a ser considerados y valorados por la empresa, son aquellos en términos de escases de recursos como mano de obra, encarecimiento de insumos o materias primas, falta de compromiso de los proveedores y por supuesto el riesgo del país en términos de estabilidad política y transparencia regulatoria.

La propuesta de la empresa en cuanto a su diferenciación en calidad y servicio representa una gran potencialidad en el mercado boliviano, ante empresas de la competencia que se enfocan a todos los segmentos sin discriminar ni enfocarse en nichos específico, es así que el presente plan de negocio, revela un proyecto de inversión de una empresa rentable, con valor presente neto total de USD 538.000, a

partir de flujos de caja proyectados a 5 años y descontados a una tasa del 12,85% en reflejo del retorno mínimo esperado por los accionistas. La empresa revela para sus socios, una tasa interna de retorno del proyecto del 80%, y la entrega de más de ciento veinte mil dólares en dividendos totales entre el tercero y quinto años, partiendo con una inversión inicial de US\$ 62,534 para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo para el primer semestre de operación. A través del análisis de sensibilidad de las variables consideradas dentro del proyecto, se concluye que la rentabilidad económica de la empresa es primordialmente sensible al precio, y presenta una mediana sensibilidad a una reducción del 30% en los costos fijos y variables.

Finalmente, la empresa CALENTITO es una potencial empresa boliviana, de mediana estructura y alto potencial de crecimiento, que aportará de manera efectiva al desarrollo del país a través de una operación eficiente, esmerada y rentable otorgando soluciones inteligentes en pos de la mejoría del estilo de vida de las personas, nuestra meta es otorgar satisfacción a nuestros clientes con productos sabrosos lo que también generará nuestra satisfacción.

## 12. Bibliografía

- BARRENECHE, Cristian Sosa, CEO Administration Network.
- BRAGA Iván. Apuntes de Dirección de Operaciones. Chile: Universidad de Chile, MBA Primavera 2009.
- Cámara Nacional de Comercio. Bolivia. <http://www.boliviacomercio.org.bo>
- Corte Nacional Electoral de Bolivia [www.cne.org.bo](http://www.cne.org.bo)
- Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Memorias de Alumnos
- Encuesta Fácil [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)
- El Diario. Prensa boliviana. [www.eldiario.net](http://www.eldiario.net)
- El Deber. Prensa boliviana. [www.eldeber.com.bo](http://www.eldeber.com.bo)
- Fundempresa. [www.fudempresa.org.bo](http://www.fudempresa.org.bo)
- GITMAN Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Editorial: Pearson Addison Wesley. Undécima Edición, 2007.
- Honorable Alcaldía Municipal de la ciudad de La Paz GLPM.
- Instituto Nacional de Estadística de Bolivia INE. [www.ine.gob.bo](http://www.ine.gob.bo)
- LARA, Jorge. IN77P.01 Dirección de Marketing – Apuntes de Clase. Chile: Universidad de Chile, MBA Primavera 2009.
- La Razón. Prensa boliviana. [www.la-razon.com](http://www.la-razon.com)
- MAQUEIRA, Carlos. Finanzas Corporativas. Chile: Editorial Andrés Bello, 2008
- Perfil de la Tienda de Barrio. Informe Gerencial de Mercado. Ipsos Apoyo- Investigación y Mercado. [www.ipsos-apoyo.com.bo](http://www.ipsos-apoyo.com.bo)
- SAPAG Chain Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial MC Graw Hill. 3ra Edición 1998.
- The Economist Intelligence Unit. Business environment rankings. 2006.
- WILLATT Cristian. Guía Para Desarrollar Business Plans. Chile. Universidad de Chile.
- WHEELLEN Thomas L.; J David Hunger; Ismael Oliva. Administración Estratégica y Política de Negocios- Conceptos. Editorial: Pearson Prentice Hall. Décima Edición, 2007.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### ENCUESTA DE CONSUMO Y CONOCIMIENTO DEL PAN A LOS CONSUMIDORES FINALES

Le agradecemos responder a las siguientes preguntas, para un estudio de consumo de pan en La Paz.

**RANGO DE EDAD:**      20-35                      36-45                      46-55                      56-65                      más de 65

**OCUPACION:**.....

**NIVEL DE INGRESO:** 200-400                      401-600                      601-1000 (dólares)

**CUANTAS PERSONAS COMPONEN SU HOGAR:**.....

**1. ¿Qué variedades de pan conoce? (puede marcar más de una opción)**

- Pan Común: (Marraqueta/sarnas/ caucas/ cachos/ chamillo/ con manteca/etc)
- Panes integrales/con fibras
- Pan Molde blanco
- Coliza
- Pan tostado
- Panes beneficiosos para la salud (sin sal, sin manteca, etc.)
- Pan blando de hamburguesas, hot dog, etc.
- Pan croissant
- Pan baguette o pan francés
- Otros.....

**2. ¿Con que frecuencia se compra pan en su hogar?**

- Con poca frecuencia
- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- 4 veces por semana
- Todos o casi todos los días

**3. ¿Qué variedad de pan se compra en su casa habitualmente? (puede marcar más de una opción)**

- Marraqueta
- Sarna
- Cauca, cachos, chamillo, etc.
- Pan integral
- Pan tostado
- Panes beneficiosos para la salud (sin sal, sin manteca, etc.)
- Pan blando de hamburguesas, hot dog, etc.
- Pan croissant
- Pan baguette o pan francés
- Otros.....

**4. Dígame su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (marcar con una X en la casilla que se asemeje a su preferencia):**

**a. Cada vez hay más variedades de pan**

Totalmente de acuerdo Totalmente en  
desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**b. El pan forma parte de nuestra dieta y no se debe perder**

Totalmente de acuerdo Totalmente en  
desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**c. Me gusta comprar el pan recién hecho/caliente**

Totalmente de acuerdo  
desacuerdo

Totalmente en

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**d. Comer pan es un placer**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**e. El pan es muy caro (estrategia)**

Totalmente de acuerdo  
desacuerdo

Totalmente en

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**f. Cada vez se consume pan de peor calidad**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**g. Las panaderías de barrio o artesanales son poco higiénicas**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**h. Hay que hacer un esfuerzo por comer menos pan porque engorda**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5. ¿Qué factores determina su elección final del lugar del establecimiento habitual de compra de pan?  
(puede elegir más de una respuesta)**

- Cercanía al hogar o lugar de trabajo
- Confianza en el vendedor
- Calidad de los productos
- Higiene/seguridad alimentaria
- Bueno precios
- Que este recién hecho
- Variedad de productos
- Horario del establecimiento
- Rapidez en la compra
- Otros

**6. Usted por lo general compra pan en:**

- Una tienda de barrio
- Un supermercado
- Un mini mercado

En el mercado  
En el puestito de la calle  
Otros.....

**7. A la hora de comprar pan, cuáles son los aspectos que valora más:**

Sabor  
Cocción  
Calidad  
Textura/fácil de comer  
Aspecto  
Precio  
Producto sano  
Olor  
Peso/tamaño  
Higiene

**8. ¿Por qué motivos NO consumiría pan? (puede elegir más de una respuesta)**

No tengo costumbre  
No es beneficioso para la salud  
Engorda  
No me gusta su sabor

**9. ¿Cree usted que el pan que compra y consume habitualmente cumple con las condiciones higiénicas y de salubridad adecuadas?**

SI  
NO  
NOSE

**10. ¿Qué panaderías conoce más?**

La Francesa  
San Luis  
Irupana  
Pan Casero  
Pan Cris  
Panadería Leo Nothmann  
Otro.....

**11. ¿De las panaderías que nombro cumplen con los atributos que usted valora al comprar un pan?**

SI  
NO  
ALGUNAS

**12. ¿Qué opina de la forma de manipulación de los panes cuando los comerciantes venden y reciben dinero al mismo tiempo en los diferentes puntos de venta?**

Me es indiferente  
Lo veo como normal  
Es antihigiénico  
Me causa repulsión

**13. ¿Cuántos panes consume usted y su familia por día?**



**ENCUESTA AL CLIENTE INTERMEDIO (TIENDAS DE BARRIO)**

Por favor se le ruega responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su proveedor usual de pan?
  - a) La Panadería artesanal de su barrio
  - b) Una Panadería Industrial
  - c) Los dos
2. ¿Se siente contento con sus actuales proveedores de productos de panadería?
  - a) SI
  - b) NO
3. En caso de haber respondido NO, ¿por qué?
  - a) Precios altos (Panadería Industrial)
  - b) Precios altos (Panadería Artesanal)
  - c) Impuntuales
  - d) Incumplidos
  - e) Mala calidad de los productos
  - f) Mala atención al cliente (mal educados)
4. ¿Que busca usted en un proveedor de pan?
  - a) Buenos precios
  - b) Puntualidad y cumplimiento
  - c) Calidad en los productos
  - d) Atención post venta
  - e) Incentivos
  - f) Variedad de productos
5. La mayor parte de sus compras de pan las realiza:
  - a) A través del distribuidor de pan
  - b) En la panadería
6. ¿Con cuántas unidades de pan se abastece generalmente?
  - a) 100 – 200
  - b) 201 – 300
  - c) 301 – 400
  - d) 401 – 500
  - e) Más de 500 panes
7. ¿Cuánto vende en su tienda al día generalmente?
  - a) \$US 75 – SU\$ 100
  - b) \$US 101 – SU\$ 150
  - c) \$US 151 – SU\$ 200
  - d) Más de \$US 200
8. Sus proveedores contribuyen con la decoración de su tienda:
  - a) Afiches
  - b) Exhibidores
  - c) Bolsas para el pan
  - d) Souvenirs (gorras, delantales, sombrillas, etc.)
  - e) Ninguno
  - f) Todos
9. ¿Qué variedad de panes vende más?
  - a) Pan corriente: marraqueta
  - b) Panes especiales: sarna, cauca, cachos, etc
  - c) Panes envasados
  - d) Panes integrales
  - e) Otros
10. ¿Qué panaderías industriales conoce más?
  - La Francesa
  - San Luis
  - Irupana
  - Pan Casero
  - Pan Cris
  - Panadería Leo Nothmann
  - Otro.....

Nombre del propietario: \_\_\_\_\_

Número de personas con las que trabaja \_\_\_\_\_

## ANEXO C

### ENCUESTA A PROPIETARIOS DE PANADERIAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Por favor le rogamos responder a las siguientes preguntas

1. ¿Utiliza algún tipo de maquinaria para elaborar sus productos?

SI

NO

2. En el caso de haber respondido SI, ¿Qué maquinarias o tecnología utiliza para elaborar sus productos?

Amasadora  
Sobadora  
Cámara de Fermentación  
Horno Industrial  
Cortadora  
Divisora  
Formadora  
Batidora  
Ovilladora  
Otros.....

3. En el caso que haya respondido NO, cual es la razón por la que no incorpora tecnología en la elaboración de sus productos

Son muy caras y no tengo capital  
El gobierno no me entregaría harina más subvencionada por considerar mi panadería industrial No tengo espacio en mi horno  
No me podría afiliar en la asociación de panificadores artesanos  
No me interesa  
Otra razón.....

4. ¿Tiene pensado o planea incorporar tecnología en algún momento en su panadería?

SI

NO

**METODO DE OBSERVACION ALAS PANADERIAS ARTESANALES**

**1. Manipulación de los productos**

**Higiénicas  
Antihigiénicas**

**Observación:**

---

**2. Ropa de trabajo**

**Adecuada  
No adecuada**

**Observación:**

---

**3. Estado de la panadería**

**Limpio  
Sucio**

**Observación:**

---

**4. Tenencia de mascotas alrededor**

**Si  
No**

**Observación:**

---

**5. Infraestructura**

**Adecuada  
No adecuada**

**Observación:**

---

**TABULACION ENCUESTAS**

**ENCUESTA DE CONSUMO Y CONOCIMIENTO DEL PAN A LOS CONSUMIDORES FINALES**

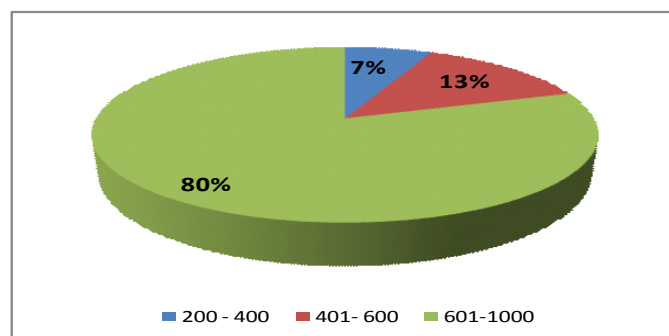
**Ocupación**

profesionales nacionales	65	43%
profesionales extranjeros	30	20%
estudiantes	20	13%
amas de casa	15	10%
independientes	10	7%
otros	10	7%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



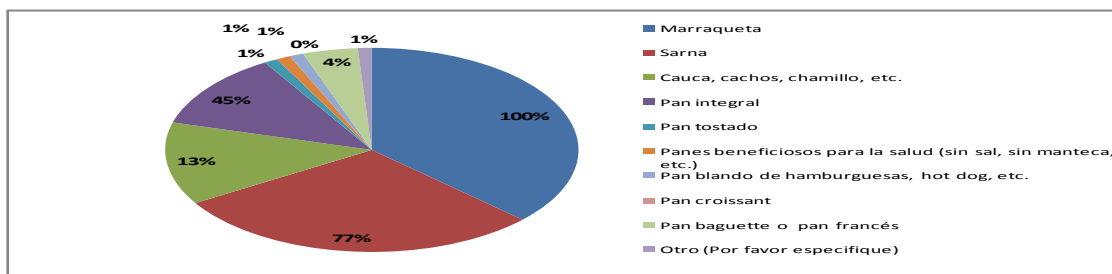
**Nivel Salarial en US\$**

200 - 400	10
401- 600	20
601-1000	120
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>



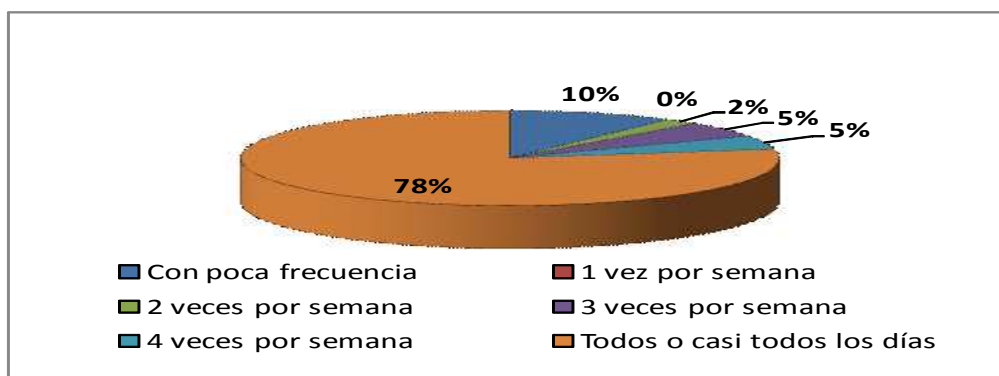
1. ¿Qué variedades de pan conoce? (puede marcar más de una opción)

Marraqueta	34	100%
Sarna	27	77%
Cauca, cachos, chamillo, etc.	12	13%
Pan integral	11	45%
Pan tostado	1	1%
Panes beneficiosos para la salud (sin sal, sin manteca, etc.)	1	1%
Pan blando de hamburguesas, hot dog, etc.	1	1%
Pan croissant	0	0%
Pan baguette o pan francés	4	4%
Otro (Por favor especifique)	1	1%



## 2. ¿Con que frecuencia se compra pan en su hogar?

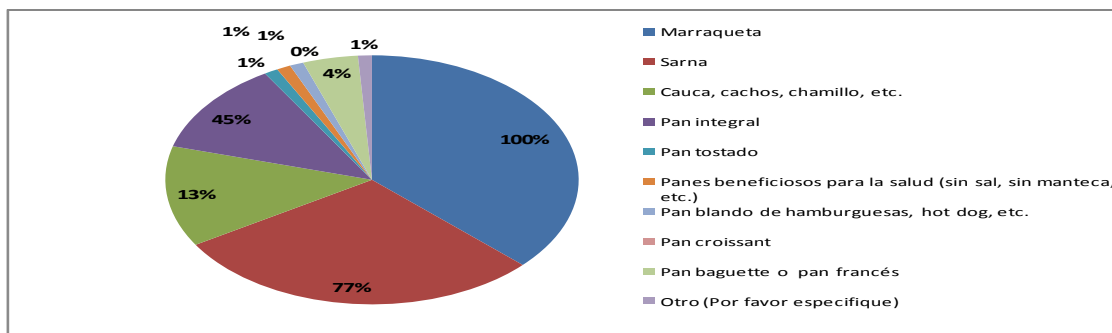
1 vez por semana	0	0%
2 veces por semana	3	2%
3 veces por semana	8	5%
4 veces por semana	7	5%
Todos o casi todos los días	117	78%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,971	El "88%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[4,373 - 5,570]	Todos o casi todos los días
Tamaño de la muestra	150	Con poca frecuencia
Desviación típica	1,807	La opción "1 vez por semana" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0,305	

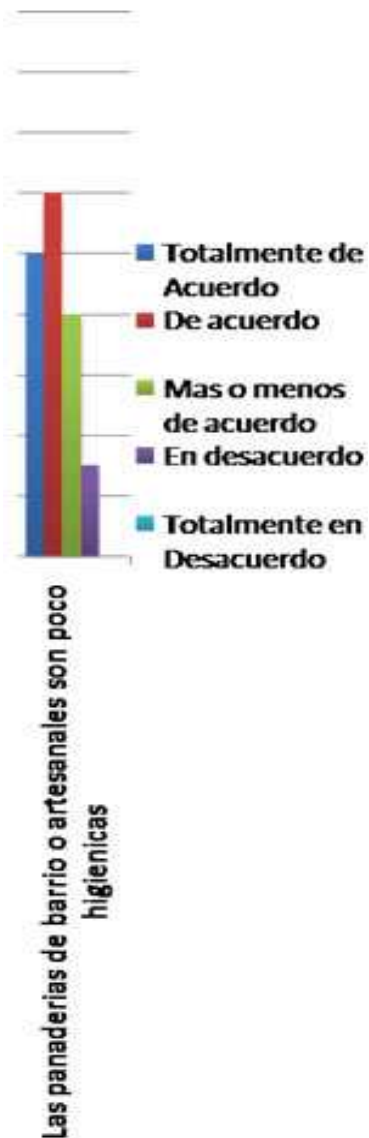
## 3. ¿Qué variedad de pan se compra en su casa habitualmente? (puede marcar más de una opción)

Marraqueta	34	100%
Sarna	27	77%
Cauca, cachos, chamillo, etc.	12	13%
Pan integral	11	45%
Pan tostado	1	1%
Panes beneficiosos para la salud (sin sal, sin manteca, etc.)	1	1%
Pan blando de hamburguesas, hot dog, etc.	1	1%
Pan croissant	0	0%
Pan baguette o pan francés	4	4%
Otro (Por favor especifique)	1	1%



4. Dígame su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (marcar con una X en la casilla que se asemeje a su preferencia):

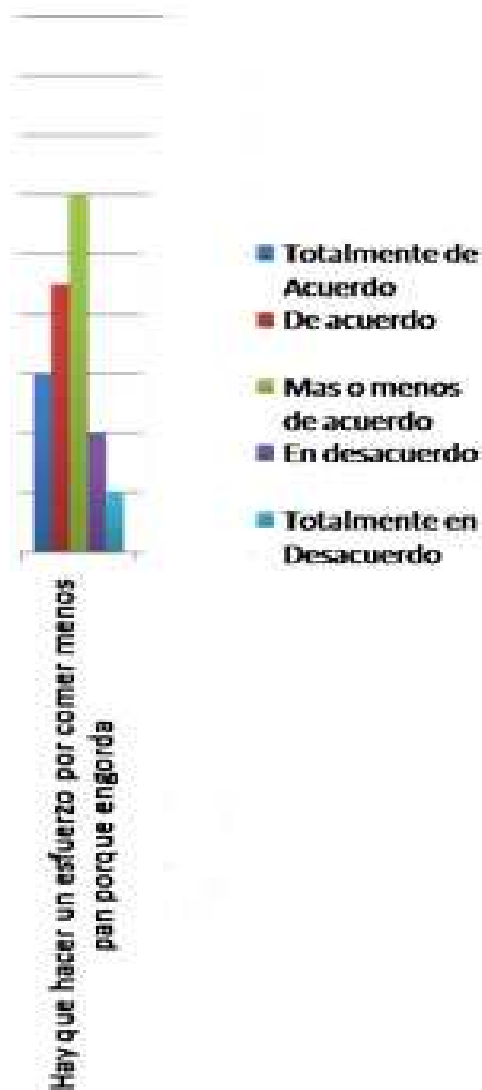
**Las panaderías de barrio o artesanales son poco higiénicas**



Las panaderías de barrio o artesanales son poco higiénicas		Conclusiones destacadas
Media	2,121	El "66,67%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[1,794 - 2,449]	De acuerdo
Tamaño de la muestra	150	Totalmente de Acuerdo
Desviación típica	0,960	La opción "Totalmente en Desacuerdo" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0,167	

4.- Dígame su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (marcar con una X en la casilla que se asemeje a su preferencia):

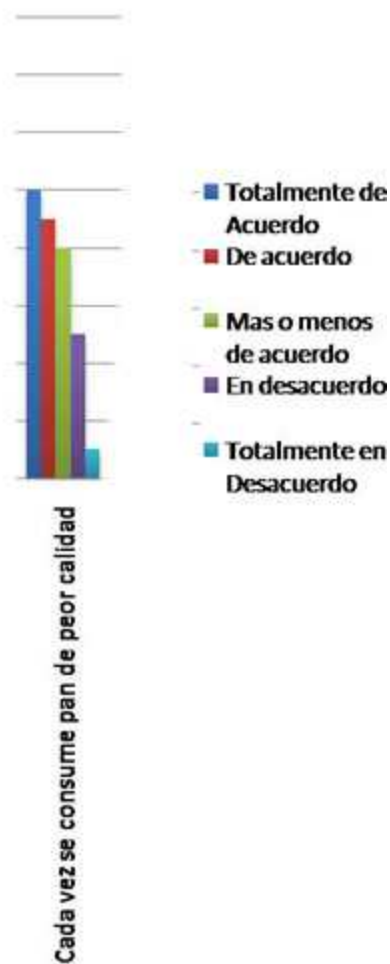
Hay que hacer un esfuerzo por comer menos pan porque engorda



Hay que hacer un esfuerzo por comer menos pan porque engorda		Conclusiones destacadas
Media	2,606	El "63,64%" eligieron: Mas o menos de acuerdo De acuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[2,225 - 2,987]	
Tamaño de la muestra	150	La opción menos elegida representa el "6,06%": Totalmente en Desacuerdo
Desviación típica	1,116	
Error estandar	0,194	

4.- Dígame su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (marcar con una X en la casilla que se asemeje a su preferencia):

f) Cada vez se consume pan de peor calidad

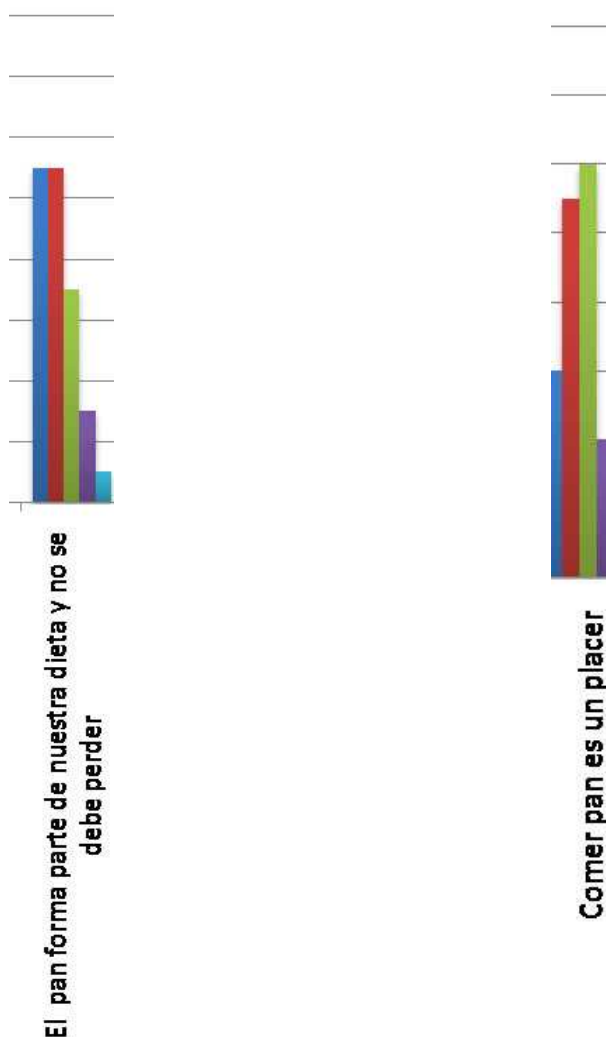


Cada vez se consume pan de peor calidad		Conclusiones destacadas
Media	2,333	El "77,58%" eligieron: Totalmente de Acuerdo De acuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[1,936 - 2,730]	
Tamaño de la muestra	150	La opción menos elegida representa el "3,03%": Totalmente en Desacuerdo
Desviación típica	1,164	
Error estandar	0,203	



4.- Dígame su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (marcar con una X en la casilla que se asemeje a su preferencia):

- b. El pan forma parte de nuestra dieta y no se debe perder
- d. Comer pan es un placer

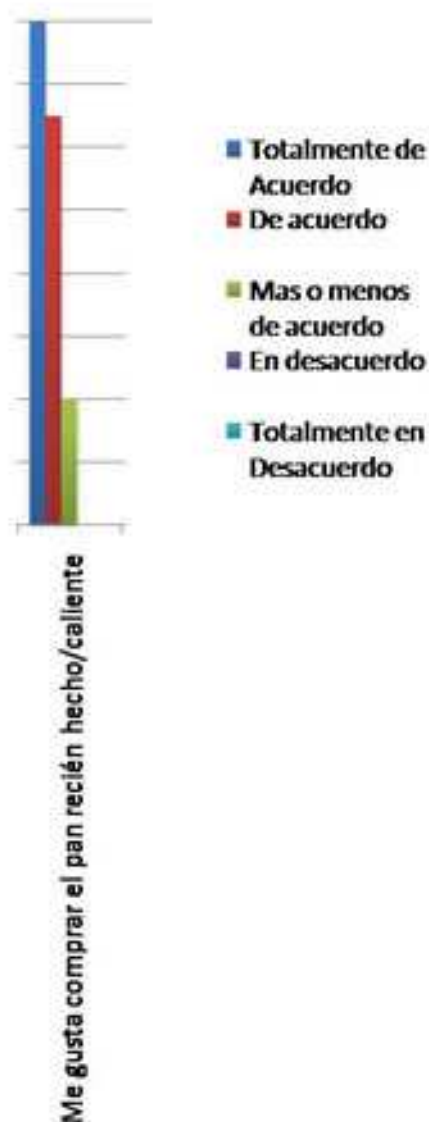


El pan forma parte de nuestra dieta y no se debe perder		Conclusiones destacadas
Media	2,152	El "66,67%" eligieron: Totalmente de Acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el "3,03%": Totalmente en Desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[1,779 - 2,525]	
Tamaño de la muestra	150	
Desviación típica	1,093	
Error estandar	0,190	

Comer pan es un placer		Conclusiones destacadas
Media	2,424	El "69,70%" eligieron: Mas o menos de acuerdo De acuerdo La opción "Totalmente en Desacuerdo" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2,105 - 2,744]	
Tamaño de la muestra	150	
Desviación típica	0,936	
Error estandar	0,163	

4.- Dígame su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (marcar con una X en la casilla que se asemeje a su preferencia):

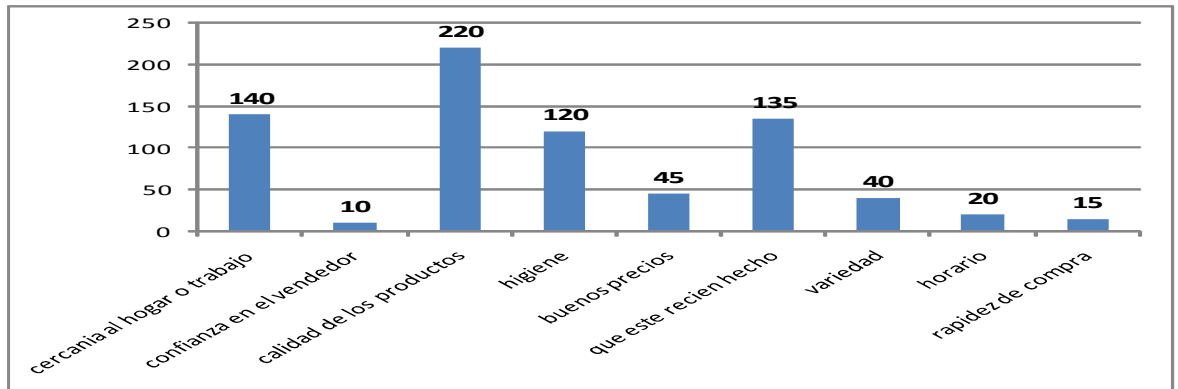
i. Me gusta comprar el pan recién hecho/caliente



Me gusta comprar el pan recién hecho/caliente		Conclusiones destacadas
Media	1,636	El "87,88%" eligieron: Totalmente de Acuerdo De acuerdo 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1,398 - 1,875]	
Tamaño de la muestra	150	
Desviación típica	0,699	
Error estandar	0,122	

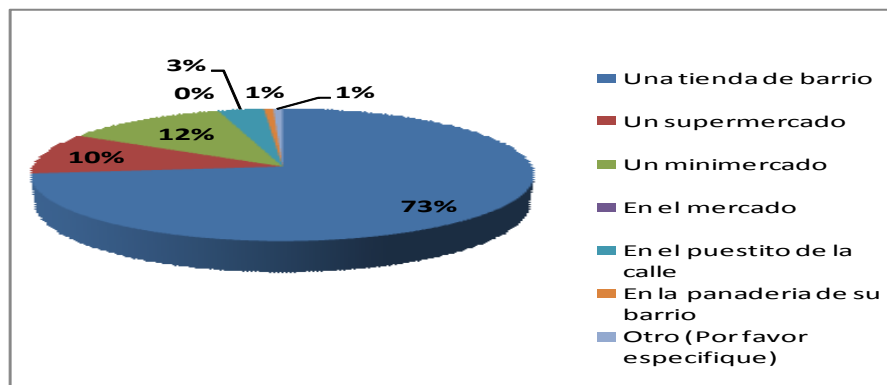
5. ¿Qué factores determina su elección final del lugar del establecimiento habitual de compra de pan? (puede elegir más de una respuesta)

cercanía al hogar o trabajo	140
confianza en el vendedor	10
calidad de los productos	220
higiene	120
buenos precios	45
que este recién hecho	135
variedad	40
horario	20
rapidez de compra	15



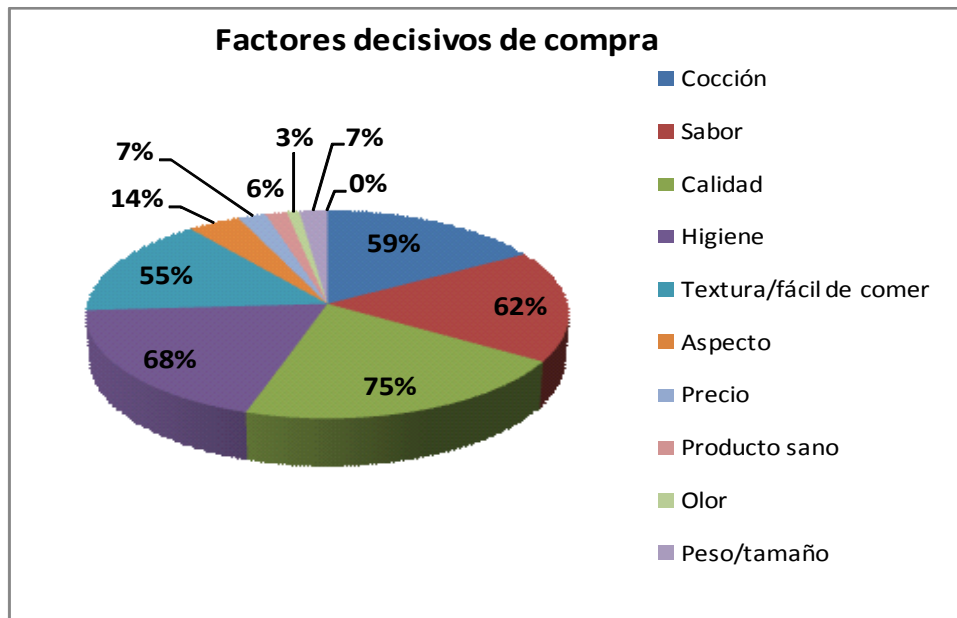
6. Usted por lo general compra pan en:

Una tienda de barrio	110	73%
Un supermercado	15	10%
Un minimercado	18	12%
En el mercado	0	0%
En el puestito de la calle	5	3%
En la panadería de su barrio	1	1%
Otro (Por favor especifique)	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



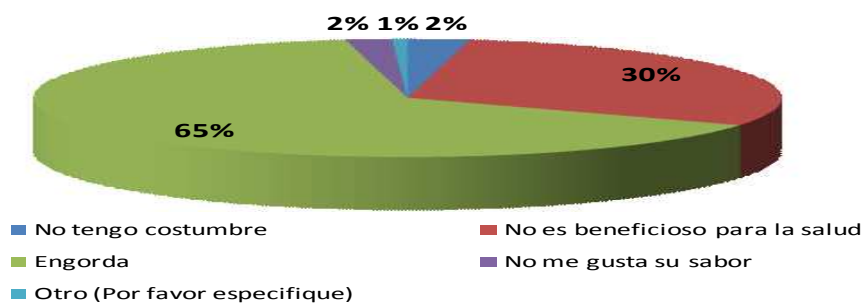
**7. A la hora de comprar pan, cuáles son los aspectos que valora más:**

Cocción	59%
Sabor	62%
Calidad	75%
Higiene	68%
Textura/fácil de comer	55%
Aspecto	14%
Precio	7%
Producto sano	6%
Olor	3%
Peso/tamaño	7%
Otro (Por favor especifique)	0%



8. ¿Por qué motivos NO consumiría pan? (puede elegir más de una respuesta)

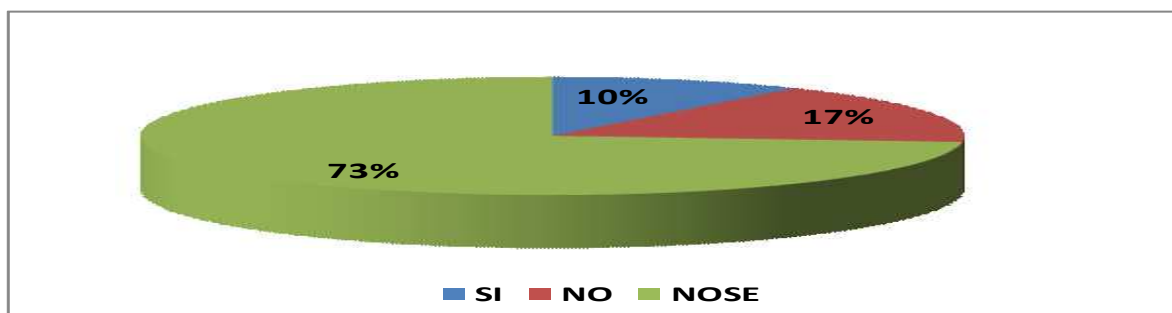
No tengo costumbre	4	3%
No es beneficioso para la salud	45	30%
Engorda	97	65%
No me gusta su sabor	3	2%
Otro (Por favor especifique)	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,121	El "94,70%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2,733 - 3,510]	Engorda
Tamaño de la muestra	150	No es beneficioso para la salud
Desviación típica	1,139	La opción menos elegida representa el "3,06%":
Error estandar	0,198	No me gusta su sabor

9. ¿Cree usted que el pan que compra y consume habitualmente cumple con las condiciones higiénicas y de salubridad adecuadas?

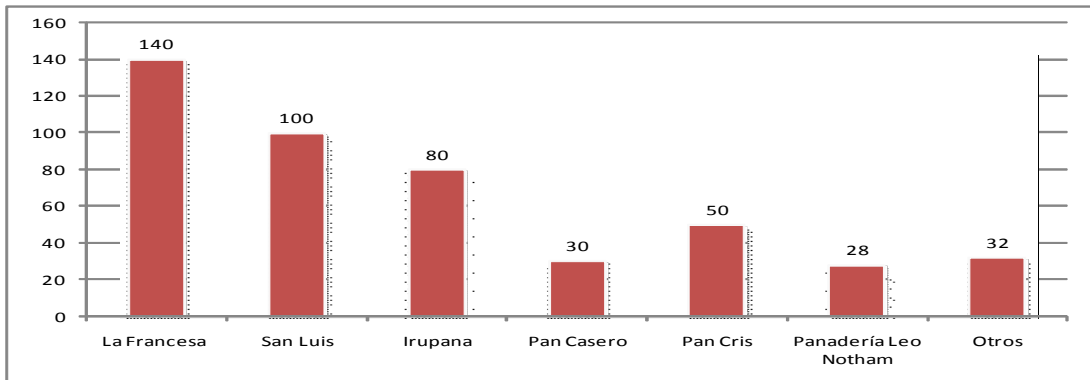
SI	15	10%
NO	25	17%
NOSE	110	73%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,273	El "90%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2,013 - 2,532]	NOSE
Tamaño de la muestra	150	NO
Desviación típica	0,761	La opción menos elegida representa el "10%":
Error estandar	0,133	SI

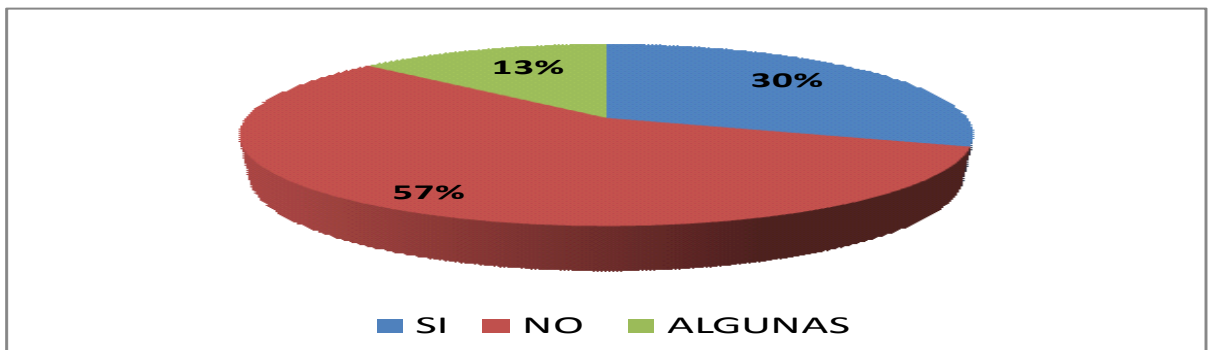
**10. ¿Qué panaderías conoce más?**

La Francesa	140
San Luis	100
Irupana	80
Pan Casero	30
Pan Cris	50
Panadería Leo Notham	28
Otros	32



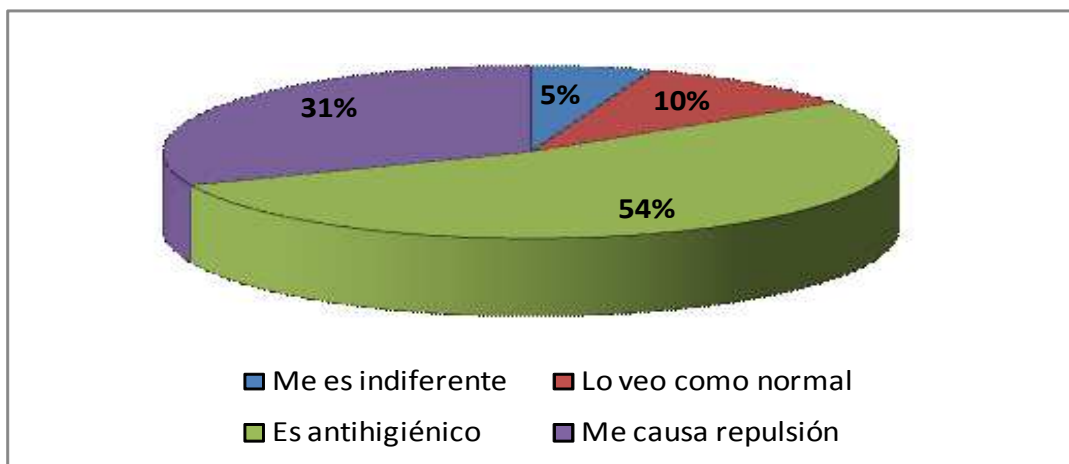
**11. ¿De las panaderías que nombro cumplen con los atributos que usted valora al comprar un pan?**

SI	45
NO	85
ALGUNAS	20
TOTAL	150



12.- ¿Qué opina de la forma de manipulación de los panes cuando los comerciantes venden y reciben dinero al mismo tiempo en los diferentes puntos de venta?

Me es indiferente	8	5%
Lo veo como normal	15	10%
Es antihigiénico	80	53%
Me causa repulsión	47	31%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,971	El "85%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[4,373 - 5,570]	Es antihigienico
Tamaño de la muestra	150	Me causa Repulsión
Desviación típica	1,807	
Error estandar	0,305	

#### 14. ¿Cuántos panes consume usted y su familia por día?

Respuestas: número de panes consumidos por cada persona de acuerdo a la muestra de 150 personas

1	3	26	3	51	2	76	3	101	3	126	3	
2	3	27	3	52	3	77	3	102	3	127	3	
3	3	28	3	53	3	78	2	103	3	128	3	
4	3	29	3	54	3	79	2	104	3	129	2	
5	3	30	3	55	2	80	2	105	3	130	2	
6	2	31	3	56	3	81	2	106	3	131	2	
7	2	32	3	57	3	82	2	107	3	132	2	
8	3	33	3	58	3	83	2	108	3	133	2	
9	3	34	3	59	3	84	3	109	2	134	2	
10	3	35	3	60	3	85	3	110	2	135	2	
11	3	36	3	61	3	86	3	111	2	136	2	
12	3	37	3	62	3	87	3	112	2	137	2	
13	3	38	3	63	3	88	3	113	2	138	3	
14	3	39	3	64	3	89	3	114	2	139	3	
15	3	40	3	65	3	90	3	115	2	140	3	
16	3	41	3	66	3	91	2	116	3	141	2	
17	3	42	3	67	3	92	2	117	3	142	3	
18	3	43	3	68	3	93	2	118	3	143	3	
19	3	44	3	69	2	94	2	119	3	144	3	
20	3	45	3	70	2	95	2	120	3	145	3	
21	3	46	3	71	3	96	2	121	3	146	3	
22	3	47	3	72	2	97	3	122	3	147	3	
23	3	48	3	73	3	98	3	123	3	148	3	
24	3	49	3	74	3	99	3	124	2	149	2	
25	3	50	3	75	3	100	3	125	3	150	2	
	<b>73</b>		<b>75</b>		<b>70</b>		<b>63</b>		<b>67</b>		<b>63</b>	<b>411</b>

Nº de Respuestas	Pormedio de consumo de pan por día y por persona	Promedio de miembros de cada familia	Consumo de numero de panes x familia al día	Consumo de numero de panes x mes	Precio del pan comun (US\$)	Promedio de gasto en consumo de pan al mes por hogar
411	2,74	3,6	9,864	295,92	0,057	16,9

En el cuadro se puede apreciar que el número de panes totales consumido por día es de 411 lo cual dividiendo entre las 150 personas consultadas da como resultado que el promedio de consumo de panes por persona al día es de 2.74 unidades de pan, lo cual multiplicado por el número de miembros por familia nos da que el número de panes consumidos por familia es de 9,86 unidades panes por día, siendo el numero de panes consumidos al mes de 295,92 unidades, lo cual multiplicando por el precio promedio del pan en Bolivia que es de US\$ 0,057 da como resultado que el monto que gastan las familias de este nicho seleccionado al mes en comprar pan es de US\$ 16,9 equivalente a **US\$ 17** al mes.

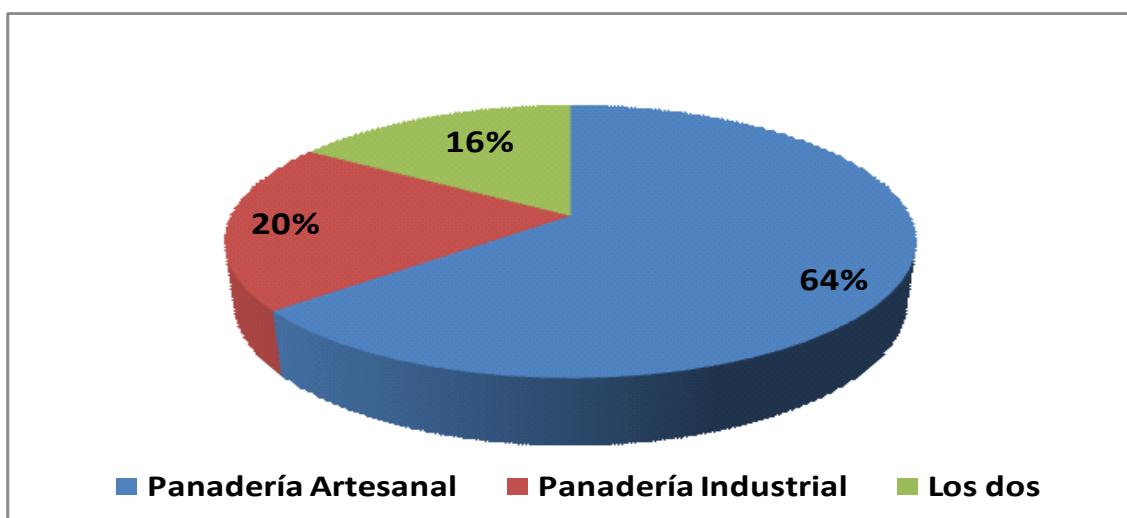


## ANEXO F

### TABULACION ENCUESTA AL CLIENTE INTERMEDIO (TIENDAS DE BARRIO)

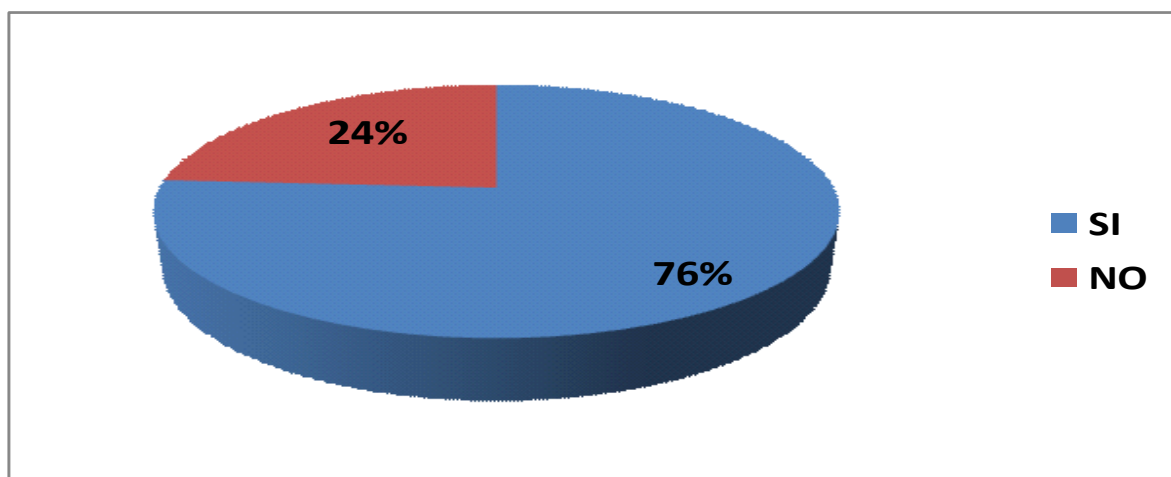
#### 1. ¿Cuál es su proveedor usual de pan?

Panadería Artesanal	32	64%
Panadería Industrial	10	20%
Los dos	8	16%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



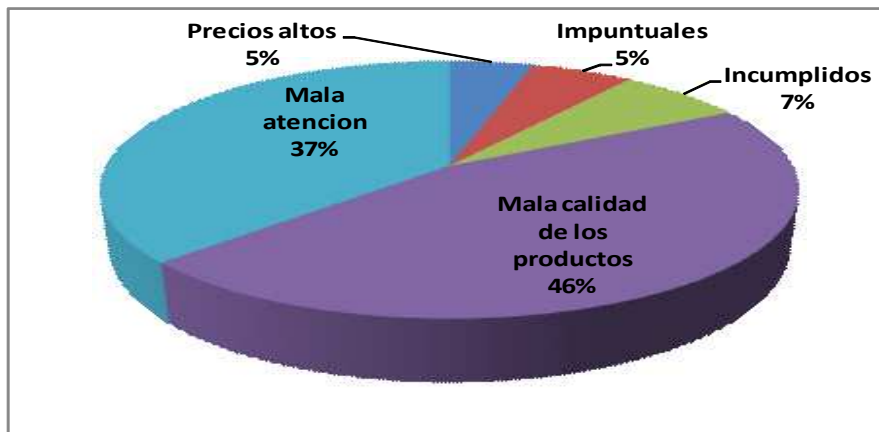
#### 2. ¿Se siente contento con sus actuales proveedores de productos de panadería?

SI	38	76%
NO	12	24%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



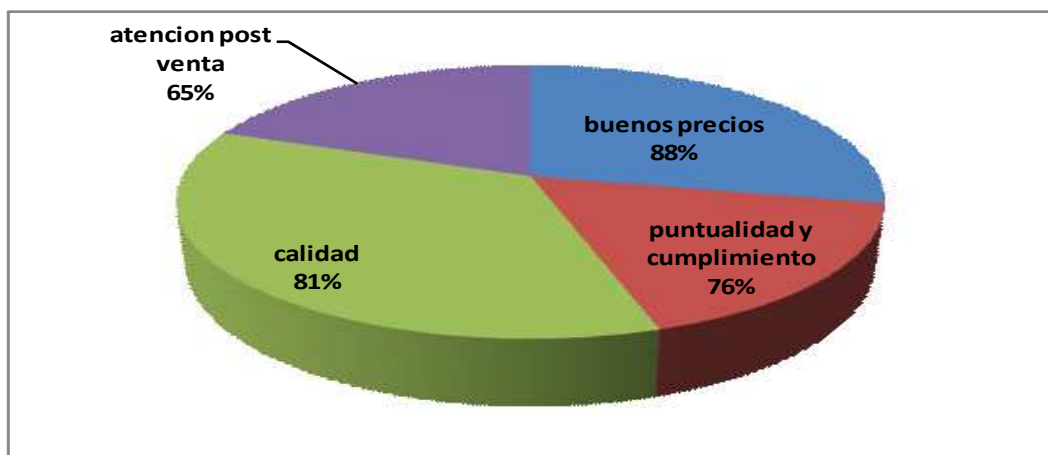
3. En caso de haber respondido NO, ¿por qué?

Precios altos	10
Impuntuales	12
Incumplidos	15
Mala calidad de los productos	98
Mala atención (mal servicio)	79
<b>Respuestas</b>	<b>214</b>



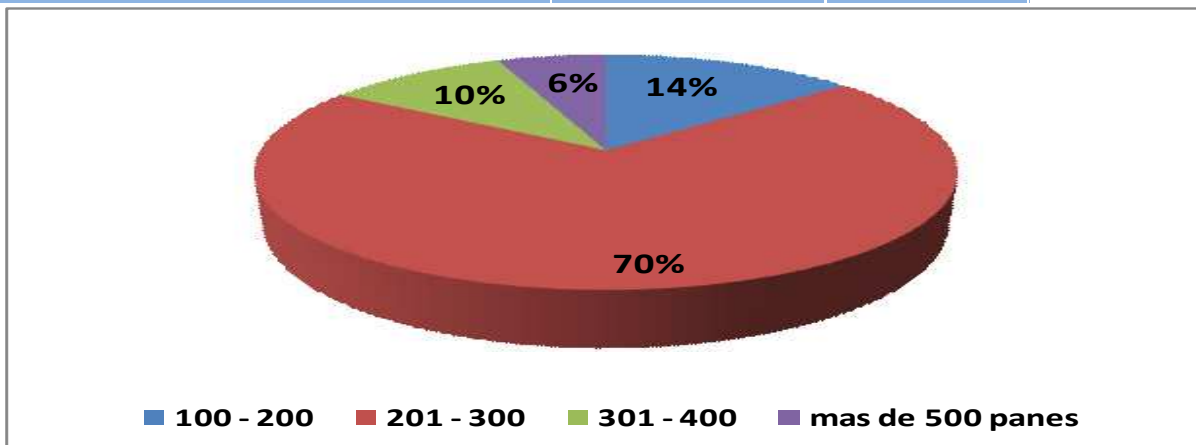
4. ¿Que busca usted en un proveedor de pan?

Buenos precios	80	88%
puntualidad y cumplimiento	48	76%
calidad	101	81%
atención post venta	55	76%
<b>RESPUESTAS</b>	<b>284</b>	



6.- ¿Con cuántas unidades de pan se abastece generalmente?

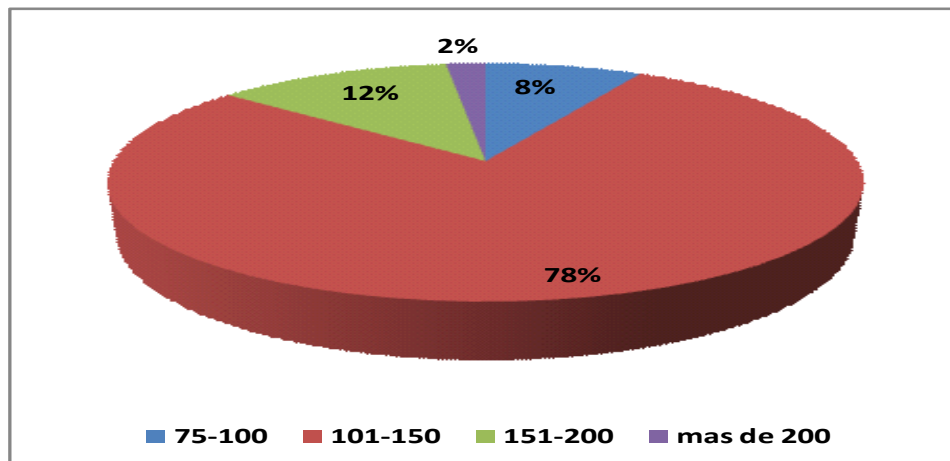
100 - 200	7	14%
201 - 300	35	70%
301 - 400	5	10%
mas de 500 panes	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



7. ¿Cuánto vende en su tienda al día generalmente?

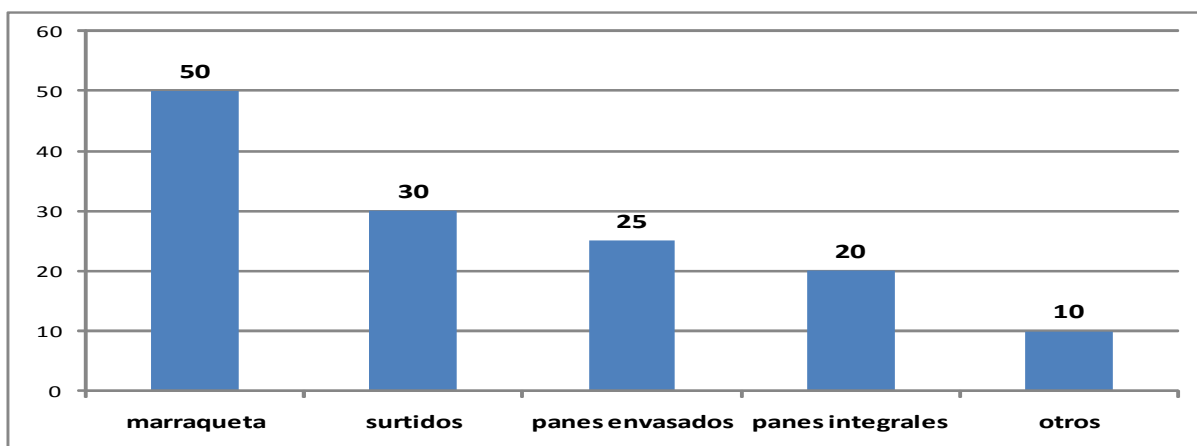
Expresado en US\$

75-100	4
101-150	39
151-200	6
mas de 200	1
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>



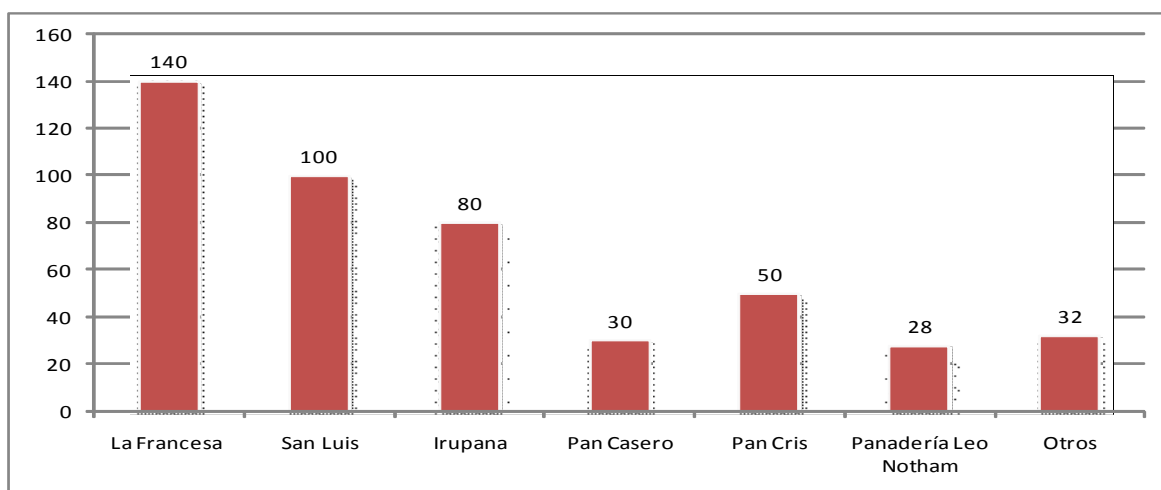
### 9. ¿Qué variedad de panes vende más?

marraqueta	50
surtidos	30
panes envasados	25
panes integrales	20
otros	10
Respuestas	135



### 10. ¿Qué panaderías industriales conoce más?

La Francesa	140
San Luis	100
Irupana	80
Pan Casero	30
Pan Cris	50
Panadería Leo Notham	28
Otros	32

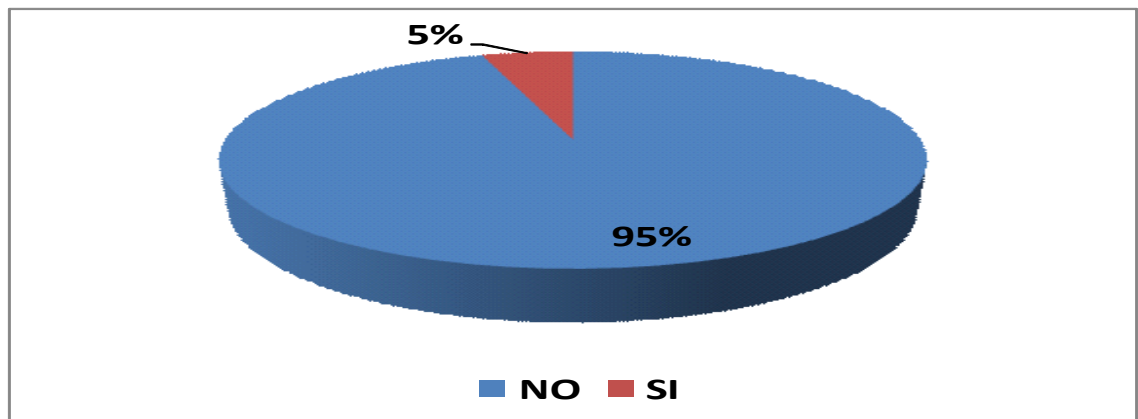


## ANEXO G

### TABULACION ENCUESTA A PROPIETARIOS DE PANADERIAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

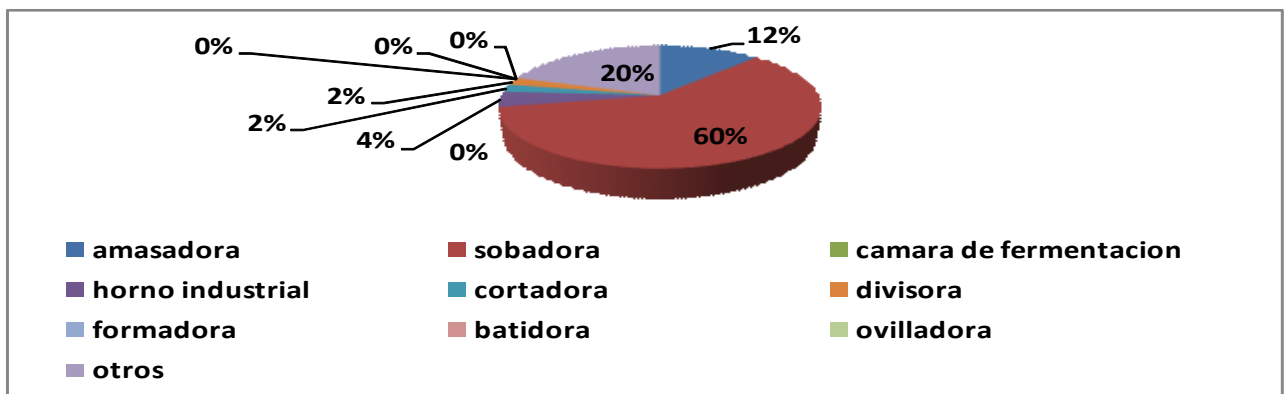
#### 1. ¿Utiliza algún tipo de maquinaria para elaborar sus productos?

NO	47,5	95%
SI	2,5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



#### 2. En el caso de haber respondido SI, ¿Qué maquinarias o tecnología utiliza para elaborar sus productos?

Amasadora	6	12%
sobadora	30	60%
camara de fermentacion	0	0%
horno industrial	2	4%
cortadora	1	2%
divisora	1	2%
formadora	0	0%
batidora	0	0%
ovilladora	0	0%
otros	10	20%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



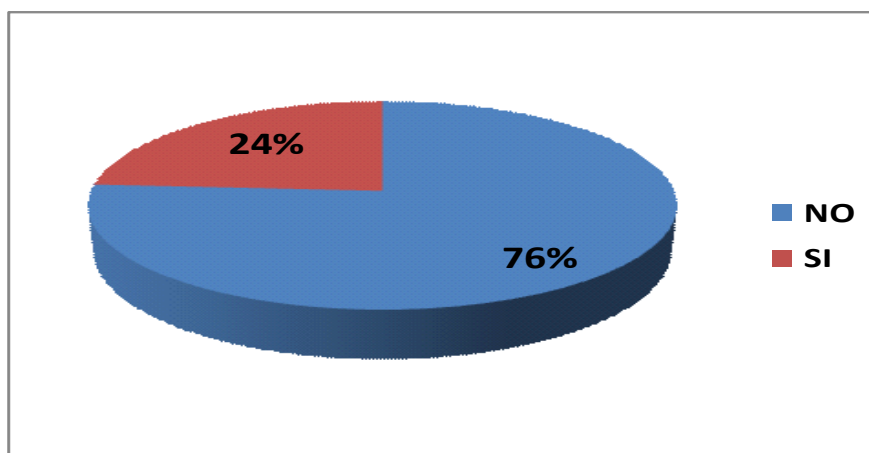
3. En el caso que haya respondido NO, cual es la razón por la que no incorpora tecnología en la elaboración de sus productos

Son caras, no tengo capital	28	56%
El Gobierno no me dará harina	15	30%
No me podría afiliar a ninguna asociación	5	10%
No me interesa	2	4%
Otras razones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

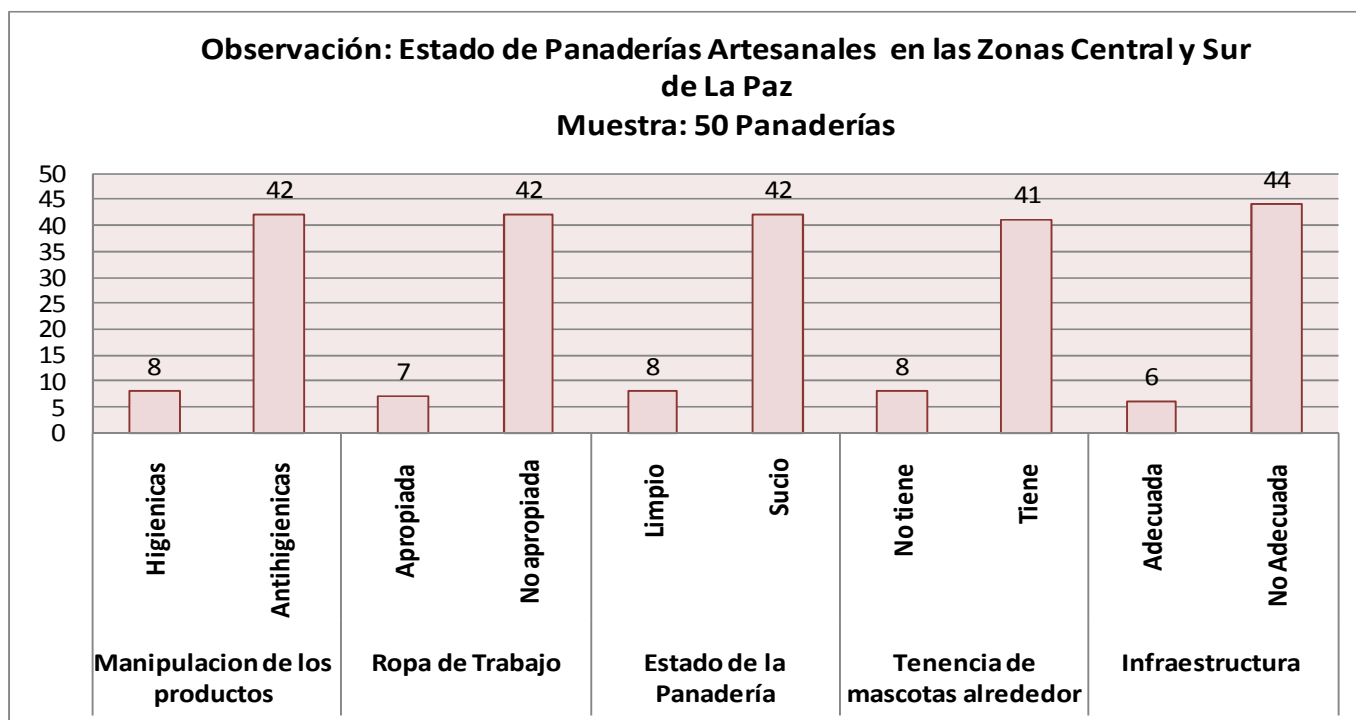


4. ¿Tiene pensado o planea incorporar tecnología en algún momento en su panadería?

NO	38	76%
SI	12	24%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Resultados de la Observación a las Panaderías Artesanales de La Paz**



## ANEXO I

### Cálculo de participación en el mercado por año en montos y unidades producidas

#### 1ER AÑO

Estimacion de Ingresos al 1 er año con 0,4% de participacion					
	Gasto total Anual en pan de Mdo Objetivo (\$US)	% de part. 1er Año	Pronostico de Ventas Anuales (\$US)	Pronostico de Ventas Mensuales (\$US)	Pronostico de Ventas x día (\$US)
<b>Consumidor Final</b>	5.636.520	0,4%	22.546	1.879	63
<b>Tiendas de Barrio</b>	12.064.305	0,4%	48.257	4.021	134
<b>TOTAL</b>	<b>17.700.825</b>		<b>70.803</b>	<b>5.900</b>	<b>197</b>

Productos	% de distribucion por linea de pan	Pronostico de Ventas x día (\$US)	Precios por unidad(\$US)	Unidades Producidas			Pronostico de ventas anuales por producto \$US	Unidades producidas/quintal	Sacos de harina x año	Kilos
				por día	por mes	por año				
pan corriente	40%	79	0,057	1.380	41.405	496.865	28.321	900	552	27.604
pan especial	35%	69	0,072	956	28.682	344.183	24.781	1.000	344	17.209
pan integral	25%	49	0,14	351	10.536	126.434	17.701	1.200	105	5.268
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>197</b>		<b>2.687</b>	<b>80.624</b>	<b>967.482</b>	<b>70.803</b>		<b>1.002</b>	<b>50.081</b>

#### 2DO AÑO

Estimacion de Ingresos al 2do año con 1.4% de participacion					
	Gasto total Anual en pan de Mdo Objetivo (\$US)	% de part. 2do Año	Pronostico de Ventas Anuales (\$US)	Pronostico de Ventas Mensuales (\$US)	Pronostico de Ventas x día (\$US)
<b>Consumidor Final</b>	5.636.520	1,4%	78.911	6.576	219
<b>Tiendas de Barrio</b>	12.064.305	1,4%	168.900	14.075	469
<b>TOTAL</b>			<b>247.812</b>	<b>20.651</b>	<b>688</b>

#### Calculo de las unidades producidas en base a la estimacion de ingresos 2do año

Productos	% de distribucion por linea de pan	Distribucion del Pronostico de Ventas x día (\$US)	Precios por unidad(\$US)	Unidades Producidas			Pronostico de ventas anuales por producto \$US	Unidades producidas/quintal	Sacos de harina x año	Kilos
				por día	por mes	por año				
pan corriente	40%	275,35	0,057	4.831	144.919	1.739.028	99.125	900	1.932	96.613
pan especial	35%	240,93	0,072	3.346	100.387	1.204.639	86.734	1.000	1.205	60.232
pan integral	25%	172,09	0,14	1.229	36.877	442.521	61.953	1.200	369	18.438
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>688,37</b>		<b>9.406</b>	<b>282.182</b>	<b>3.386.189</b>	<b>247.812</b>		<b>3.506</b>	<b>175.283</b>

#### 3ER AÑO

Estimacion de Ingresos al 3er año con 3,4% de participacion					
	Gasto total Anual en pan de Mdo Objetivo (\$US)	% de part. 3er Año	Pronostico de Ventas Anuales (\$US)	Pronostico de Ventas Mensuales (\$US)	Pronostico de Ventas x día (\$US)
<b>Consumidor Final</b>	5.636.520	3,4%	191.642	15.970	532
<b>Tiendas de Barrio</b>	12.064.305	3,4%	410.186	34.182	1.139
<b>TOTAL</b>			<b>601.828</b>	<b>50.152</b>	<b>1.672</b>



Calculo de las unidades producidas en base a la estimacion de ingresos 3er año

Productos	% de distribucion por linea de pan	Distribucion del Pronostico de Ventas x día (\$US)	Precios por unidad(\$US)	Unidades Producidas			\$US	SUPUESTO	Sacos de harina x año	Kilos
				por día	por mes	por año	Pronostico de ventas anuales por producto \$US	Unidades producidas s/quintal		
pan corriente	40%	668,70	0,057	11.732	351.946	4.223.355	240.731	900	4.693	234.631
pan especial	35%	585,11	0,072	8.127	243.796	2.925.553	210.640	1.000	2.926	2.926
pan integral	25%	417,94	0,14	2.985	89.558	1.074.693	150.457	1.200	896	896
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1671,74</b>		<b>22.843</b>	<b>685.300</b>	<b>8.223.601</b>	<b>601.828</b>		<b>8.514</b>	<b>8.514</b>

4TO AÑO

Estimacion de Ingresos al 4to año con 4.6% de participacion					
	Gasto total Anual en pan de Mdo Objetivo (\$US)	% de part. 3er Año	Pronostico de Ventas Anuales (\$US)	Pronostico de Ventas Mensuales (\$US)	Pronostico de Ventas x día (\$US)
<b>Consumidor Final</b>	5.636.520	4,6%	259.280	21.607	720
<b>Tiendas de Barrio</b>	12.064.305	4,6%	554.958	46.247	1542
<b>TOTAL</b>			<b>814.238</b>	<b>67.853</b>	<b>2262</b>

Calculo de las unidades producidas en base a la estimacion de ingresos 4to año

Productos	% de distribucion por linea de pan	Distribucion del Pronostico de Ventas x día (\$US)	Precios por unidad(\$US)	Unidades Producidas			\$US	SUPUESTO	Sacos de harina x año	Kilos
				por día	por mes	por año	Pronostico de ventas anuales por producto \$US	Unidades producidas s/quintal		
pan corriente	40%	905	0,057	15.872	476.163	5.713.951	325.695	900	6.349	317.442
pan especial	35%	792	0,072	10.995	329.842	3.958.101	284.983	1.000	3.958	197.905
pan integral	25%	565	0,14	4.039	121.166	1.453.996	203.559	1.200	1.212	60.583
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>2262</b>		<b>30.906</b>	<b>927.171</b>	<b>11.126.048</b>	<b>814.238</b>		<b>11.519</b>	<b>575.930</b>

5TO AÑO

Estimacion de Ingresos al 5to año con 5% de participacion					
	Gasto total Anual en pan de Mdo Objetivo (\$US)	% de part. 3er Año	Pronostico de Ventas Anuales (\$US)	Pronostico de Ventas Mensuales (\$US)	Pronostico de Ventas x día (\$US)
<b>Consumidor Final</b>	5.636.520	5%	281.826	23.486	783
<b>Tiendas de Barrio</b>	12.064.305	5%	603.215	50.268	1.676
<b>TOTAL</b>			<b>885.041</b>	<b>73.753</b>	<b>2.458</b>

Calculo de las unidades producidas en base a la estimacion de ingresos 5to año

Productos	% de distribucion por linea de pan	Distribucion del Pronostico de Ventas x día (\$US)	Precios por unidad(\$US)	Unidades Producidas			\$US	SUPUESTO	Sacos de harina x año	kilos
				por día	por mes	por año	Pronostico de ventas anuales por producto \$US	Unidades producidas s/quintal		
pan corriente	40%	983	0,057	17252	517568	6210816	354017	900	6.901	345.045
pan especial	35%	860	0,072	11951	358524	4302284	309764	1.000	4.302	215.114
pan integral	25%	615	0,14	4390	131703	1580431	221260	1.200	1.317	65.851
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>2458</b>		<b>33593</b>	<b>1007794</b>	<b>12093530</b>	<b>885041</b>		<b>12.520</b>	<b>626.011</b>

## Desglose del número de clientes e ingresos por cada tipo de cliente

### Mercado Objetivo US\$ y Nro

Cientes	US\$
Tiendas de Barrio	12.064.305
Consumidor Final	5.636.520

Cientes	Nro.
Tiendas de Barrio	1955
Consumidor Final (por hogar)	27.630

De acuerdo a las encuestas se descubrió que de las 2300 tiendas (mercado potencial) el 85% se abastecen de un promedio de 300 unidades de pan por día, lo que equivale a 1955 tiendas como mercado objetivo de las cuales abasteceremos al 5% al 5to año.

Año	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Participacion de Mdo.	0,4%	1,4%	3,4%	4,6%	5,0%
Nro de Tiendas de Barrio	8	27	66	90	98
Nro de Hogares	111	387	939	1271	1382
Nro. de Consumidores	387	1354	3288	4448	4835
Año	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Total Nro de clientes	118	414	1006	1361	1479
Ingresos Tiendas de Barrio	48.257	168.900	410.186	554.958	603.215
Ingresos Consumidores Finales	22.546	78.911	191.642	259.280	281.826
<b>Ingresos Totales</b>	<b>70.803</b>	<b>247.812</b>	<b>601.828</b>	<b>814.238</b>	<b>885.041</b>

### Número de tiendas de barrio y la estimación de su consumo al mes (US\$)

Ingresos Anuales al quinto año US\$	Nro de tiendas de Barrio	Ingresos Anuales x tienda de Barrio (US\$)	Ingresos mensuales x tienda de barrio (US\$)	Ingresos por día x tienda de barrio (US\$)	Precio del pan corriente	Numero de unidades adquiridas por tienda de barrio al día
603.215	98	6171	514	17	0,057	301

Esto quiere decir que cada tienda de barrio se abastecerá de un promedio de 300 unidades de pan por día y al quinto año lograremos captar 98 tiendas de barrio y bajo el supuesto de que cada unidad de pan cuesta a 0,057 ctv. de dólar (precio del pan corriente) lograremos generar US\$ 603.215 para el año 5 solo con las tiendas de barrio.

### Número de clientes finales y la estimación de su consumo al mes (US\$)

Ingresos Anuales al quinto año US\$	Nro de clientes	Ingresos anuales x cliente US\$	Ingreso mensuales x cliente US\$	ingresos por día x cliente US\$	precio del pan corriente	Nro de panes adquirido por hogar al día
281.826	1382	204	17	0,57	0,057	9,94

Aquí, el número de clientes captados para el quinto año serán de 1382 hogares que también equivale a 4835 personas de las cuales cada persona comprará en promedio 10 unidades de pan para su familias de 5 miembros aprox (datos de las encuestas)

Se puede observar que los ingresos generados por las tiendas de barrio son mayores que el de los consumidores finales a pesar que el número de tiendas de barrio es menor al número de consumidores y esto se debe a que los consumidores finales, compran por hogar un promedio de 10 panes por día, mientras que las tiendas de barrio compran por día 300 panes. Además también se pudo comprobar los datos obtenidos de las encuestas acerca de la cantidad de unidades de pan que cada persona y tienda de barrio adquiere.

# ANEXO J

## Cálculo de Costos Variables y Fijos

### COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES: AÑO 1

COSTOS VARIABLES: PAN MARRAQUETA

#### 1. MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	Unidad	Cantidad	Costo MP (bs)	usar x quintal	Costo Total Bs.	T/C	Costo (\$US)	producidas/ 1 Quintal de	unidad de pan (\$US)
Harina	Quintal	1	190	1	190	6,96	27,30	900	0,0303
Levadura	kg	1	6	0,5	3	6,96	0,43	900	0,0005
sal	kg	1	1	2	2	6,96	0,29	900	0,0003
azucar	kg	1	4	0,25	1	6,96	0,14	900	0,0002
<b>costo por unidad en materia prima</b>					196		28,16		0,03129
<b>Supuesto: 900 unidades de pan por 50 quilos de harina (1 quintal)</b>									

#### 2. MANO DE OBRA

	Bs	T/C	\$US	Unidades x quintal	Costo MO x unidad de pan (\$US)
por quintal/mano de obra	30	6,96	4,310	900	0,00479

#### 3. COSTOS VARIABLES

	C.V x unidad(\$US)	Unid. Prod x quintal	C.V de 1 quintal (\$US)	C.V de 1,6 quintales producidos al día (\$US)	C.V de "n" quintales prod al mes (\$US)	C.V de "n" quintales prod al trimestre (\$US)	C.V de "n" quintales prod al año (\$US)
materia prima	0,03129	900	28,16	43,19	1295,57	3886,72	15547
mano de obra	0,00479	900	4,310	6,61	198,30	594,91	2380
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>0,0361</b>	<b>900</b>	<b>32,47</b>	<b>49,80</b>	<b>1493,87</b>	<b>4481,62</b>	<b>17926</b>

#### 4. MARGEN DE CONTRIBUCION

	\$US
precio por unidad	0,0570
costo variable por unidad	0,0361
<b>Margen de contribucion por unidad</b>	<b>0,0209</b>

#### COSTOS VARIABLES: PAN ESPECIAL

1. MATERIA PRIMA	Unidad	Cantidad	Costo MP (bs)	Cantidad a usar x quintal	Costo Total Bs.	T/C	Costo (\$US)	Unidades producidas/1 Quintal de	Costo x unidad de pan (\$US)
Harina	Quintal	1	190	1	190	6,96	27,30	1000	0,0273
Levadura	kg	1	6	0,33	1,98	6,96	0,28	1000	0,0003
sal	kg	1	1	0,33	0,33	6,96	0,05	1000	0,0000
azucar	kg	1	4	1,5	6	6,96	0,86	1000	0,0009
manteca	kg	1	13	2	26	6,96	3,74	1000	0,0037
queso	kg	1	6	2	12	6,96	1,72	1000	0,0017
Aceite	litros	1	10	0,33	3,30	6,96	0,47	1000	0,0005
<b>costo por unidad en materia prima</b>					239,61		34,43	1000	<b>0,0344</b>
<b>Supuesto: 1000 unidades producidas por 50 kilos de harina (1 quintal de h)</b>									

#### 2. MANO DE OBRA

	T/C	\$US	Unidades x quintal	Costo MO x unidad de pan (\$US)
por quintal/mano de obra	30	6,96	4,310	1000

#### 3. COSTOS VARIABLES

	C.V x unidad(\$US)	Unid. Prod x quintal	C.V de 1 quintal (\$US)	C.V de 1 quintal producido al día (\$US)	C.V de "n" quintales prod al mes (\$US)	C.V de "n" quintales prod al trimestre (\$US)	C.V de "n" quintales prod al año (\$US)
materia prima	0,0344	1000	34,43	32,91	1583,84	2962,27	11849
mano de obra	0,00431	1000	4,310	4,12	198,30	370,89	1484
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>0,0387</b>		<b>38,74</b>	<b>37,04</b>	<b>1782,14</b>	<b>3333,16</b>	<b>13333</b>

#### 4. MARGEN DE CONTRIBUCION

	\$us
Precio de venta unitario	0,072
Costo de Variable unitario	0,0387
<b>Margen de contribucion por unidad</b>	<b>0,0333</b>

### 3. COSTOS VARIABLES: PAN INTEGRAL

#### 1. MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	Unidad	Cantidad	Costo MP (bs)	Cantidad a usar x quintal	Costo Total Bs.	T/C	Costo (\$US)	Unidades producidas/ 1 Quintal de Harina	Costo x unidad de pan (\$US)
Harina Integral	Quintal	1	280	1	280	6,96	40,23	1200	0,0335
Levadura	kg	1	6	0,5	3	6,96	0,43	1200	0,0004
sal	kg	1	1	2	2	6,96	0,29	1200	0,0002
<b>costo por unidad en materia prima</b>					285		40,95		0,03412

esto: 1200 unidades producidas por 50 kilos de harina (1 quintal de h

	T/C	\$US	Unidades x quintal	Costo MO x unidad de pan (\$US)
<b>2. MANO DE OBRA</b>				
por quintal/mano de obra	30	6,96	4,310	1200

#### 3. COSTOS VARIABLES

	C.V x unidad(\$US)	Unid. Prod x quintal	C.V de 1 quintal (\$US)	C.V de 1 quintal producido al día (\$US)	C.V de "n" quintales prod al mes (\$US)	C.V de "n" quintales prod al trimestre (\$US)	C.V de "n" quintales prod al año (\$US)
materia prima	0,03412	1200	40,95	11,98	359,53	1078,60	4314
mano de obra	0,00359	1200	4,310	1,26	37,85	113,54	454
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>0,0377</b>					<b>1192,14</b>	<b>4769</b>

#### 4. MARGEN DE CONTRIBUCION

	\$us
Precio de venta unitario	0,14
Costo de Variable unitario	0,0377
<b>Margen de contribucion por unidad</b>	<b>0,1023</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y
Unidades Producidas	96.748	193.496	290.245	386.993	967.482
Costos Variables Materia Prima Total	3171	6342	9513	12684	31.710
Costos Variables Mano de Obra Total	432	863	1295	1727	4.317
<b>CV Totales</b>	<b>3603</b>	<b>7206</b>	<b>10808</b>	<b>14411</b>	<b>36028</b>

	2Y
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES AÑO 2</b>	<b>126.096,82</b>
Materia Prima	110986,22
Mano de Obra	15110,61

	3Y
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES AÑO 3</b>	<b>306.235,14</b>
Materia Prima	269537,95
Mano de Obra	36697,18

	4Y
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES AÑO 4</b>	<b>414.318,13</b>
Materia Prima	364668,99
Mano de Obra	49649,13

	5Y
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES AÑO 5</b>	<b>450.345,79</b>
Materia Prima	396379,34
Mano de Obra	53966,45

Los costos varían de año en año de acuerdo a la participación de mercado que incrementa las unidades producidas y por ende la cantidad de materia prima se incrementa así como los costos de mano de obra.

## COSTOS FIJOS

### COSTOS FIJOS: AÑO 1

Quintales de Harina al año = 1002

	Cantidad	Monto bs	Mes bs	T/C	Mes \$US	Trimestre \$US	Año \$US
Alquiler Tiendas (2)	2	2500	5000	6,96	718	2155	8621
Alquiler de las instalaciones del Horno	1	4000	4000	7,96	503	1508	6030
luz	83	5	417	6,96	60	180	720
agua	83	5	417	6,96	60	180	720
gas	83	22,5	1878	6,96	270	809	3238
telefono			2000	6,96	287	862	3448
Gasolina (litros al mes)	500	4	2000	6,96	287	862	3448
Material de Escritorio			1000	6,96	144	431	1724
mantenimiento de locales y transporte			3000	6,96	431	1293	5172
Documentos de Registro sanitarios y permisos			2000	6,96	287	862	3448
impuestos del local y las tiendas (patentes)			2500	6,96	359	1078	4310
impuestos vehiculo (camioneta modelo 2000) Capacidad 50 quintales de harina			200	6,96	29	86	345
Sueldos					787	2360	26502
Marketing					742	2225	8900
<b>TOTAL</b>					<b>6385,58</b>	<b>19156,74</b>	<b>76627</b>

	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y
Gastos Generales y Adm	16932	16932	16932	16932	67727
Marketing	2225	2225	2225	2225	8900
<b>TOTAL COSTOS FIJOS AÑO 1</b>	<b>19157</b>	<b>19157</b>	<b>19157</b>	<b>19157</b>	<b>76627</b>

	2Y
Gastos Generales y Adm	83241
Marketing	8900
<b>TOTAL COSTOS FIJOS AÑO 1</b>	<b>92141</b>

	3Y
Gastos Generales y Adm	116299
Marketing	8900
<b>TOTAL COSTOS FIJOS AÑO 1</b>	<b>125199</b>

	4Y
Gastos Generales y Adm	135846
Marketing	8900
<b>TOTAL COSTOS FIJOS AÑO 1</b>	<b>144746</b>

	5Y
Gastos Generales y Adm	146155
Marketing	8900
<b>TOTAL COSTOS FIJOS AÑO 1</b>	<b>155055</b>

Los costos fijos también sufren un incremento ya que se prevé contratar nuevo personal para los siguientes años, así como el incremento que se da en el uso de la electricidad, agua, gas y gasolina lo que viene influenciado por el incremento de las unidades producidas año tras año.

## **ANEXO K**

### **Activos Fijos requeridos y su respectivo cálculo de la depreciación**

<b>Muebles y Equipos</b>	<b>Valor \$US</b>	<b>Vida util (años)*</b>	<b>Depreciacion (Anual) AÑO 1</b>	<b>Depreciacion (mensual)</b>	<b>Depreciacion (Trimestral)</b>
Balanza	500	9	56	4,63	13,89
Amazadora	6000	15	400	33,33	100,00
Sobadora	5000	15	333	27,78	83,33
Horno Industrial	10000	15	667	55,56	166,67
Cámaras de Refrigeración (3)	2400	15	160	13,33	40,00
Cortadora/Divisora (1)	5000	15	333	27,78	83,33
Computadora (3)	1500	6	250	20,83	62,50
Escritorio/Sillas	700	7	100	8,33	25,00
Vehiculo (camioneta)	2500	7	357	29,76	89,29
Mostradores (4)	1000	7	143	11,90	35,71
Estantes (6)	1200	7	171	14,29	42,86
Extintor e implementos de seguridad (vigilancia, alarmas)	1000	7	143	11,90	35,71
Otros muebles	1000	7	143	11,90	35,71
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>37800</b>		<b>3256</b>	<b>271,34</b>	<b>814</b>

**\* Vida Util tomada de la tabla del Servicio de Impuestos Internos de Chile**

## ANEXO L

### Cálculo del Capital de Trabajo

	0	1Q	2Q	3Q	4Q	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	5443	5971	6500	2114	4624	4624	11231	15195	16516	17952
Inventario (neto)	529	1057	1586	2114	4624	4624	11231	15195	16516	17952
Crédito iva activos fijos	4914	4914	4914	0	0	0	0	0	0	0

El capital de trabajo se calculó en base a la materia prima requerida para iniciar la producción tomando en cuenta el monto del primer semestre equivalente a US\$ 3171 del cual se obtiene el monto que se requerirá por día que al dividirlo por 15 se obtiene el monto requerido para cubrir los primeros quince días de operación, se toma solamente quince días considerando que el pan es un alimento que se vende a diario con bajas cantidades de sobrante de productos, monto que es de igual forma cubierto por las ventas diarias.

Por otro lado a este capital de trabajo se le añade el IVA del 15% por la compra de los activos fijos.

En lo que se refiere a "Otros puestos en marcha" se trata de todos aquellos gastos en otros activos que la empresa incurrirá al principio y que desea que sean cubiertos al menos por los primeros 6 meses, monto que ha sido calculado bajo el método de del déficit acumulado máximo que consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos (fijos) mensuales y acumulados considerando el IVA de las transacciones, donde la inversión corresponderá al mayor déficit de caja acumulado, de la siguiente forma:

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos por venta con IVA	2.667	2.667	2.667	5.334	5.334	5.334	8.001	8.001
Costos Fijos con IVA	7216	7216	7216	7216	7216	7216	7216	7216
Flujo de Caja	-4.549	-4.549	-4.549	-1.882	-1.882	-1.882	785	785
Flujo de caja acumul	-4.549	-9.098	-13.646	-15.528	-17.410	-19.292	-18.507	-17.722

Estos gastos implican alquileres, registro sanitario, municipal, impuestos de patentes, sueldos, marketing, adelanto de luz, agua, gas y otros, siendo el monto que se pretende reservas de US\$ 19,292.



**Cálculo de la tasa de Descuento****Tasa de Descuento**

Para determinar la tasa de descuento de los flujos de la empresa, se tienen dos caminos.

- Encontrar la tasa pasiva promedio de la banca.
- Encontrar el promedio de la prima de riesgo de compañías aseguradoras y administradoras de fondo de pensiones.

**Tasa Pasiva Promedio de la Banca**

Actualmente, la T.P.P.E. (Tasa Promedio Ponderada Efectiva) en caja de ahorro, moneda nacional, es de 1,86%; mientras que la tasa T.P.P.E. de depósito a plazo fijo, a 180 días en moneda nacional, se encuentra en 4,21%<sup>58</sup>. Para el cálculo de la tasa de descuento, no se utilizará el porcentaje de caja de ahorro, puesto que es un índice bajo que no resulta un parámetro aceptable para la obtención de aquella tasa; por lo que se considerará a la tasa de depósito a plazo fijo como la tasa libre de riesgo.

**Promedio de Prima de Riesgo de Aseguradoras y Administradoras de Fondos de Pensiones**

El promedio de prima de riesgo en las compañías aseguradoras, se encuentra en un 9%<sup>59</sup>.

Las AFP's utilizan una prima de riesgo en dos porcentajes: AFP Previsión 8,36% y AFP Futuro 8,22%<sup>60</sup>.

El promedio de los porcentajes de estas dos instituciones, será la prima de riesgo para el cálculo de la tasa de descuento, el cual da como resultado 8,64%.

Ahora para hallar la tasa de descuento, se debe utilizar la siguiente fórmula.

$$\text{Tasa de Descuento} = \text{Tasa Libre de Riesgo} + \text{Prima de Riesgo}$$

$$\text{Tasa de Descuento} = 4,21\% + 8,64\%$$

$$\text{Tasa de Descuento} = \mathbf{12,85\%}$$

<sup>58</sup> Banco Central de Bolivia (BCB), 2009.

<sup>59</sup> BISA Seguros y Reaseguros S.A., 2009.

<sup>60</sup> Administradora de Fondo de Pensiones Futuro de Bolivia (AFP Futuro), 2009.

## **Normas de Calidad para la elaboración de Pan Blanco (IBNORCA)**

**4.1 Características generales.** El pan deberá ser fabricado con materias primas de calidad.

No deberá estar quemado o mal cocido. No deberá presentar fermentaciones extrañas, gérmenes patógenos, larvas, hongos, materia extraña, ni microorganismos que indiquen una manipulación defectuosa del producto.

4.2 Características organolépticas.

4.2.1 Aspecto externo. Las piezas de pan tendrán su forma característica puede tener cortes en la parte superior.

4.2.2 Color externo. La superficie exterior y la corteza deben presentar un color de ligeramente dorado a café, el cual deberá ser lo más uniforme.

4.2.3 Color interno. La miga debe ser blanca, con un matiz uniforme, sin manchas ni coloraciones.

4.2.4 Olor. Deberá ser característico, agradable.

4.2.5 Sabor. Característico, ligeramente salado y agradable. No debe ser ácido. Decreto N° 22021- MEIC NCR 151:1993 Pan Blanco Común

4.2.6 Textura exterior. La corteza debe ser una costra regular y de textura firme.

4.2.7 Textura interior. La miga debe ser suave y esponjosa, con huecos o agujeros pequeños, del mismo tamaño y uniformes. No debe ser seca.

4.3 Características físicas y químicas. El pan debe cumplir con lo indicado en la Tabla N°1.

4.4 Características microbiológicas. El pan en todas sus clasificaciones debe cumplir con los parámetros microbiológicos de la Tabla N°2.

4.5 Ingredientes básicos. Harina de trigo, agua potable, levadura activa fresca o seca, azúcares comestibles y sal comestible.

### **5 ADITIVOS ALIMENTARIOS**

Dosis máxima de uso con base en la cantidad total de productos de la molienda usados (si no se especifica otra cosa) En conjunto no deben sobrepasar el 10 %, con base en los productos de la molienda.

### **6 PROHIBICIONES**

Se prohíbe la utilización en la preparación del pan, de cualquier aditivo directo no estipulado en esta norma.

### **7 ETIQUETADO**

Cuando se requiera manejar el producto para ser revendido por otras personas, los lotes contenidos en cajas o canastos deberán llevar una nota de venta o factura que contenga la siguiente información:

7.1 Nombre. En los expendios, en un lugar visible se debe indicar el tipo de pan.

7.2 Nombre y dirección. Se declarará el nombre y la dirección del fabricante.