

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN LA INDUSTRIA  
PANIFICADORA EN LA CIUDAD DE QUITO  
CASO: PANADERÍA ARENAS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CRISTINA ALEJANDRA CHAVES LLERENA  
ROMEL MARCELO CISNEROS BASANTES**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS**

**QUITO, 2008**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fernando Rosas

**INFORMANTES:**

Ing. Darwin Ramírez

Ing. Enrique Galarza

## **DEDICATORIA**

Para mi hermosa familia, por su cariño, apoyo y comprensión, por creer siempre en mí y darme fuerzas para conseguir mis sueños.

*Cristina*

## **DEDICATORIA**

A mi familia.- mi princesa Rafaela, mi esposa Carolina  
y ese nuevo angelito que esta por venir, por ser la razón  
de mis sueños y el motor de mis esfuerzos.

*Marcelo*

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mis papas y hermano, por apoyarme en todo momento y ayudarme a cumplir una más de mis metas....

*Cristina*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre, por dedicar su vida a sus hijos y por ser siempre un ejemplo de trabajo, amor y honestidad....

*Gracias mami por todo su esfuerzo... por fin llegó el día.*

A mi amada esposa, por ese apoyo incondicional, motivación y paciencia que en todo momento de mi

carrera me brindó.... *Gracias mi amor, por creer siempre en mi y en mis logros...*

***Marcelo***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 GENERALIDADES SOBRE FRANQUICIAS, 3

- 1.1 ANTECEDENTES, 3
- 1.2 CONCEPTO, PARTICIPANTES Y CLASIFICACIÓN DE FRANQUICIA, 6
  - 1.2.1 Concepto de Franquicia, 6**
  - 1.2.2 Participantes de la Franquicia, 7**
    - 1.2.2.1 Franquiciador o Franquiciante, 7
    - 1.2.2.2 Franquiciado o Franquiciatario, 9
  - 1.2.3 Clasificación de Franquicia, 11**
    - 1.2.3.1 Según el Grado de Integración de la Red, 11
    - 1.2.3.2 Según el Sector de Actividad, 12
    - 1.2.3.3 Formas Específicas de Franquicia, 13
    - 1.2.3.4 Según el Grado de Coparticipación Financiera y Personal, 14
- 1.3 ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA, 14
  - 1.3.1 Marca, 15**
    - 1.3.1.1 Concepto de Marca, 15
    - 1.3.1.2 Componentes de La Marca, 15
    - 1.3.1.3 Clasificación de la Marca, 18
  - 1.3.2 Saber Hacer o Know-How, 21**
    - 1.3.2.1 Conjunto de Conocimientos “SABER”, 22
    - 1.3.2.2 Práctico “HACER”, 22
    - 1.3.2.3 Transmisible “HACER SABER”, 22
    - 1.3.2.4 Estandarizado, 23
    - 1.3.2.5 Probado o Experimentado con Éxito, 23
    - 1.3.2.6 Secreto, 24
    - 1.3.2.7 Sustancial, 24
    - 1.3.2.8 Identificado, 24
    - 1.3.2.9 Dinámico, 24
    - 1.3.2.10 Original, 25
  - 1.3.3 El Producto o Servicio Ofertado, 25**
  - 1.3.4 El Contrato de Franquicia, 26**
  - 1.3.5 Los Pagos, 27**
    - 1.3.5.1 Canon de Entrada, 27
    - 1.3.5.2 Royalties o Regalías, 28
  - 1.3.6 Exclusividad Territorial, 28**
  - 1.3.7 Servicios, 29**
    - 1.3.7.1 Antes del Comienzo del Negocio, 29
  - 1.3.8 El Aprovisionamiento, 33**
  - 1.3.9 No Competencia, 35**



4.2.1	<b>Análisis de la Oferta: Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas, 92</b>
4.2.1.1	Competencia - Rivalidad Interna, 93
4.2.1.2	Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos, 101
4.2.2	<b>Análisis de la Demanda: Clientes - Poder Negociador, 102</b>
4.2.2.1	Nuevos Ingresantes - Barreras de Ingreso, 103
4.2.2.2	Poder de Negociación de los Proveedores, 104
4.2.3	<b>Segmentación de Mercado, 106</b>
4.2.3.1	Segmentación Geográfica, 107
4.2.3.2	Segmentación Demográfica, 108
4.2.3.3	Segmentación Psicográfica, 109
4.3	<b>ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA RED DE FRANQUICIAS, 111</b>
4.3.1	<b>Marca, 112</b>
4.3.2	<b>Producto, 115</b>
4.4	DISEÑO MUESTRAL, 120
4.5	DISEÑO DE LA ENCUESTA, 121
4.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS, 122
4.7	ESTRATEGIAS, 129
<b>5</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO, 131</b>
5.1	OBJETIVOS, 131
5.2	INVERSIONES, 131
5.3	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, 133
5.4	PRESUPUESTO DE VENTAS, 135
5.4.1	<b>Pronósticos de Ventas del Sector, 136</b>
5.4.2	<b>Pronósticos de Ventas de la Empresa, 137</b>
5.4.3	<b>Compilar otros Datos Pertinentes, 137</b>
5.5	PRESUPUESTO DE GASTOS, 141
5.5.1	<b>Gastos Operacionales, 141</b>
5.5.2	<b>Gastos Administrativos, 142</b>
5.5.3	<b>Gastos de Ventas, 144</b>
5.5.4	<b>Gastos de Marketing, 145</b>
5.6	FLUJO DE CAJA, 146
5.6.1	<b>Importancia del Flujo de Caja, 146</b>
5.6.2	<b>Propósito del Flujo de Caja, 146</b>
5.6.3	<b>Ventajas de Utilizar un Flujo de Caja, 147</b>
5.7	VALOR ACTUAL NETO, 150
5.7.1	<b>El Valor Actual Neto (V.A.N.), 150</b>
5.7.2	<b>Tasa Interna de Retorno, 152</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 154</b>
6.1	CONCLUSIONES, 154
6.2	RECOMENDACIONES, 158
	<b>BIBLIOGRAFIA, 160</b>

**ANEXOS, 163**

- ANEXO 1, 164
- ANEXO 2, 166
- ANEXO 3, 168
- ANEXO 4, 169

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Franquicia, representa una fórmula de negocio exitoso, que ha logrado una marca reconocida en el mercado, el nuevo franquiciado adquiere el feedback de la experiencia obtenida por el franquiciador. Cabe recalcar, que para adquirir una franquicia, la persona o personas interesadas deben realizar un estudio previo, bajo ciertos criterios básicos y analizar si el negocio seleccionado tendrá los mismos resultados al mercado en el que se ha desarrollado.

Con el avance que ha se ha tenido en nuestro país durante los últimos 10 años en el sector de franquicias, muchas empresas ecuatorianas son ahora franquiciadas tanto interna como externamente, dando a conocer al Ecuador como un lugar óptimo para la inversión y desarrollo de negocios. Tal es el caso de Yogurt Persa que al cabo de 22 años, pasó de ser un pequeño negocio familiar, artesanal, a convertirse en un negocio sólidamente posicionado en el segmento de las ventas de comidas rápidas en la ciudad de Guayaquil. Su gran crecimiento incentivo a Yogurt Persa ha instalar una planta de producción y a instalar nuevos puntos de venta en la ciudad. Posteriormente la oferta creció aún más por lo que, la empresa optó por el sistema de franquicias sobre el sucursalismo, puesto que les permite seguir creciendo con una inversión menor, ya que la inversión que representa una sucursal es mayor al de un local franquiciado.

Para el presente estudio se ha realizado el análisis del caso Panadería Arenas, empresa que para expandir su distribución, ha seleccionado el sistema de franquicia como la mejor opción y con resultados óptimos, en un mercado altamente competitivo.

La investigación ha realizarse permitirá determinar la factibilidad de implementar un nuevo local de la red de franquicias de Panadería Arenas con rentabilidad asegurada en el mercado Ecuatoriano. Analizaremos el sistema de franquicias utilizado por Panadería Arenas, el éxito que ha tenido, que posicionamiento ha logrado su marca, sus clientes, principales competidores, por que es una buena opción llegar a pertenecer a esta red de franquicias en lugar de otra.

## INTRODUCCIÓN

Desde el aparecimiento del sistema de negocio de Franquicia, países como Estados Unidos y España los cuales adoptaron este sistema, han tenido resultados óptimos con notable mejora en su economía, mayores fuentes de trabajo y menos fracasos de empresas emergentes.

El Ecuador, actualmente, ha incluido a La Franquicia dentro de su mundo de negocios, viendo como ya en los últimos 10 años empresas exitosas de nuestro país han logrado expandirse y darse a conocer, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero. Con la ayuda de estos empresarios emprendedores y con visión de futuro podemos presentar al Ecuador como un destino de inversión y desarrollo empresarial.

Al adquirir una franquicia las personas con espíritu emprendedor, ya sea con poca o mucha experiencia, tienen la posibilidad de convertirse en dueños de un negocio con éxito casi seguro. Decimos casi ya que a pesar de que el franquiciado adquiere con la franquicia el know-how y marca de un negocio con éxito comprobado, se debe tener todas las precauciones y los recursos necesarios para que el éxito no se convierta fácilmente en fracaso.

La Franquicia, representa una fórmula de negocio exitoso, que ha logrado una marca reconocida en el mercado, el nuevo franquiciado adquiere el feedback de la experiencia obtenida por el franquiciador. Cabe recalcar, que para adquirir una franquicia, la persona o

personas interesadas deben realizar un estudio previo, bajo ciertos criterios básicos y analizar si el negocio seleccionado tendrá los mismos resultados al mercado en el que se ha desarrollado.

Las franquicias, al ser negocios que se pueden expandir internacionalmente, tienen que enfrentarse a la gran diferencia que puede existir de un mercado a otro, diferencias culturales, económicas, políticas, etc. Existen ciertas franquicias que, han logrado adaptarse a los distintos mercados, sin cambiar sus políticas, estrategias y conceptos básicos, mas desarrollando propuestas adicionales específicas para los mismos.

Tomando en cuenta lo propuesto anterior y en base a la realidad económica, financiera, política, social de nuestro país, analizaremos la implementación de este sistema por parte de Panadería Arenas y verificaremos si para el franquiciado representa esta inversión un riesgo menor que un negocio propio con la rentabilidad deseada.

# 1 GENERALIDADES SOBRE FRANQUICIAS

## 1.1 ANTECEDENTES

A pesar de que el término Franquicia, con la connotación que tiene en la actualidad de sistema de negocios y comercialización, es relativamente nuevo sobre todo en países como Colombia y Ecuador, sus inicios se pueden remontar hasta la edad media, en donde ya se realizaban negocios bajo los principios básicos de Franquicia.

Asimismo, la Iglesia Católica otorgaba Cristina Chaves y Marcelo Cisnerosizaciones, a determinados dueños de tierras, para que en nombre de esta entidad realizaran la recolección de los diezmos y de esta manera obtuvieran un porcentaje de lo recaudado a título de comisión y lo restante se lo entregara al Papa, resultando beneficioso para ambas partes.

Con la llegada de la edad Moderna se pierde el rastro de la franquicia como sistema de comercialización de bienes en Francia, pero resurge en Estados Unidos ya entrado el siglo XIX, obteniendo las características con las que se la conoce hasta nuestros días; es decir, de colaboración entre dos partes, cooperación empresarial, para la obtención de mutuos beneficios.

En este país, se retoma este estilo de negocio como resultado de las necesidades de expansión de la industria del Norte, la cual resultó triunfante tras la guerra civil

estadounidense o Guerra de Sucesión (1861-1865), buscando colaboración de los comerciantes del Sur y del Oeste.

La pionera del sistema de franquicias fue la compañía I. M. Singer and Co. en el año de 1858.

Isaac Singer después de inventar la máquina de coser que lleva su nombre, debió lidiar con problemas de comercialización a pesar de que esta máquina fue un producto novedoso; es así como desarrolló una nueva estructura para su empresa, de manera que se pudiera afrontar la falta de capital para producir las máquinas y enseñar a sus clientes cómo usarla.

La nueva estructura consistía en cobrar a sus vendedores en lugar de pagarles; es decir, Isaac Singer comenzó a vender los derechos a hombres de negocios de distintos lugares del país para que estos comercialicen su producto y con el dinero obtenido de la venta de los derechos pudo financiar la producción de las máquinas de coser Singer.

Más tarde La General Motors, en reacción a las leyes antitrust, creadas para promover una “Competencia Justa” y limitar los monopolios, se valió del sistema de franquicias para incrementar la distribución de automóviles.

Coca - Cola logró crecer velozmente y convertirse en la primera embotelladora del mundo vendiendo a hombres emprendedores los derechos de embotellamiento.

Al término de la I Guerra Mundial, gracias al crecimiento de la población en Estados Unidos, los negocios se vieron en la necesidad de ampliar sus mercados, optando por entregar a vendedores a lo largo todo el país, franquicias de sus empresas.

El auge de la franquicia propiamente dicho, se da en Estados Unidos, al finalizar La II Guerra Mundial.

Recuperados ya de La Gran Depresión y con una Economía y Mercado en desarrollo, se reflejó un sistema de consumismo.

Adicionalmente la llegada de miles de soldados ambiciosos y con poco o ningún conocimiento pero con anhelo de ser los dueños de un negocio propio, sumados a las facilidades presentadas por el gobierno, el sistema de franquicia tomó fuerza rápidamente.

En el Ecuador es difícil hablar sobre una fecha exacta de llegada de este novedoso y exitoso modelo de negocio.

Las primeras franquicias en su mayoría eran provenientes de los Estados Unidos; en el año 1997 se crea La Asociación Ecuatoriana de Franquicias, promoviendo y capacitando a los empresarios ecuatorianos para que puedan franquiciar.

Es así como en Mayo del 2006 por primera vez, franquicias ecuatorianas presentan sus franquicias en un país extranjero, Argentina.

## 1.2 CONCEPTO, PARTICIPANTES Y CLASIFICACIÓN DE FRANQUICIA

### 1.2.1 Concepto de Franquicia

La franquicia es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño de un concepto de negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto.<sup>1</sup>

Ante todo, un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros es que, en él, una persona física o moral (jurídica), el franquiciante, concede a otra, el franquiciatario (o franquiciado), el derecho a usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece, como los métodos comerciales para su buen funcionamiento, y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que use sea los empleados por la franquicia.<sup>2</sup>

En resumen podemos decir, que Franquicia es una relación de colaboración entre Franquiciante y Franquiciado, en la cual el primero otorga el derecho de utilizar la marca y el “Know How” de su empresa, por medio de un contrato al segundo, para que este realice una réplica del negocio, por un plazo de tiempo determinado.

---

<sup>1</sup> G., SANTILLÁN. (2007). *Concepto de franquicia*. Quito: ECUAFRANQUICIAS.

<sup>2</sup> F., FEHER y J., GALLASTEGUI. (2001). *Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas*. México: McGraw Hill. p. 3.

## **1.2.2 Participantes de la Franquicia**

### 1.2.2.1 Franquiciador o Franquiciante

Es el primer sujeto de la franquicia, puesto que sin él no existiría la misma.

El franquiciante es el titular de los derechos de explotación de la franquicia, puede ser persona natural o jurídica, un empresario que desarrolló una Marca y Know-how exitosos y seleccionó a la franquicia como forma comercial de expandir su negocio.

Podemos decir que un empresario se convierte en franquiciante como consecuencia de la estrategia que ha escogido para crecer.

Para que este crecimiento se realice de manera óptima, el titular de la franquicia, debe tener muy en claro el funcionamiento o sistema del negocio en cada área del mismo.

Así podrá previamente vender la franquicia, desarrollar manuales de operaciones en los cuales los procesos se estandaricen y los productos y/o servicios brindados en cada punto de la red de franquicia, sean exactos al del local original, manteniendo la calidad y el prestigio que le dio valor a la marca.

Para convertirse en franquiciante es recomendable reunir las siguientes condiciones:<sup>3</sup>

- Ser propietario de los derechos de marca (todos sus componentes), saber hacer, etc.
- Poseer prestigio o reputación.
- Haber alcanzado el éxito en la actividad en la cual se desempeña.
- Tener experiencia sólida.
- Procurar un mantenimiento sostenido de las ventajas competitivas, por medio de invertir recursos en la investigación y desarrollo.
- Crear una central de franquicia, la cual este encargada del correcto crecimiento de la red de franquicias y dar atención a los franquiciados.
- Tener como objetivo el crecimiento del negocio.

Los estadounidenses tienen una famosa regla la del “dos a tres o tres a dos” en la que se plantea que si un negocio tiene dos locales propios

---

<sup>3</sup> Cfr. E., DIEZ DE CASTRO y otros. (2005). *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Madrid: Pirámide. p. 36.

abiertos por tres años o tres locales propios abiertos por dos años, está listo para franquiciar y posee la experiencia necesaria.

Dicho de manera general, el Franquiciador o Franquiciante es la persona natural o jurídica, propietaria de una marca o propiedad industrial y el know-how del sistema de operación de un determinado negocio.

El franquiciador o franquiciante cede los derechos de utilizar su marca y know-how a través de un contrato con límite de tiempo.

#### 1.2.2.2 Franquiciado o Franquiciatario

Persona natural o jurídica, emprendedor generalmente con poca experiencia, pero con grandes deseos de convertirse en dueño de su propio negocio, el cual adquiere los derechos de un negocio de fórmula exitosa.

Estos emprendedores optan por el sistema de franquicia, ya que es un concepto de negocio de riesgo reducido y grandes probabilidades de éxito.

El franquiciado debe cumplir con un perfil específico, el cual es determinado por el franquiciador, para que pueda formar parte de la red.

A su vez al adquirir la franquicia, esta persona de negocios goza de independencia con respecto al franquiciador.

Con esta independencia tiene obligaciones con los recursos tanto humanos como financieros, debe responder a terceros por los actos llevados a cabo en su local franquiciado, manteniendo siempre las políticas establecidas por el franquiciante.

Así concluimos que el Franquiciado o Franquiciatario, es la persona natural o jurídica que paga por el Know-how y marca de un negocio exitoso, adquiriendo el derecho de replicar dicho negocio y producir, comercializar o ambas, el producto o servicio del mismo, por un determinado período de tiempo.

#### **CUADRO N° 1**

<b>Franquiciante</b>	<b>Franquiciatario</b>
Es el dueño de la empresa	Es quien adquiere la franquicia para desarrollar en un sitio específico y sin competencia desleal
Es el dueño de la patente	Es el propietario de los derechos de una franquicia, pero no el propietario de todo, como patentes
Si tiene más de dos negocios con la misma razón social puede vender la franquicia	Solamente puede poseer una franquicia de la misma empresa
Es el iniciador de una red	Es parte de la red, no puede crear una red con la franquicia a menos que sea Cristina Chaves y Marcelo Cisnerosizado por el franquiciante

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

### 1.2.3 Clasificación de Franquicia

Siendo La Franquicia un sistema de negocios y no un negocio específico en sí, este se ha desarrollado en diferentes mercados, pudiendo mencionar entre ellos el de comida rápida, hotelero, automotriz, etc.

De esta manera contando con una gama de industrias tan diversa, en las que se opera bajo esta figura, en base a lo investigado y con el fin de tener una información clara y sencilla, sin que esto signifique superficialidad, presentamos la siguiente clasificación:

#### 1.2.3.1 Según el Grado de Integración de la Red

##### **Franquicia Integrada:**

Denominada así, puesto que integra todo el canal de distribución, el franquiciador es fabricante y el franquiciado es un minorista.

##### **Franquicia Semi-integrada:**

A diferencia de la anterior no incluye todo el canal de distribución, existen dos posibilidades de este tipo de franquicia:

Franquiciador = Fabricante; Franquiciado = Mayorista

Franquiciador = Mayorista; Franquiciado = Minorista

### 1.2.3.2 Según el Sector de Actividad

#### **Franquicia Industrial:**

Tanto el franquiciador y el franquiciado son fabricantes.

El franquiciador (dueño de la propiedad industrial) entrega al franquiciado la tecnología y materia prima, necesarias para que este pueda producir y distribuir, generalmente, de manera exclusiva el producto.

#### **Franquicia de Producción:**

El franquiciador (titular de la marca) es el productor y cede los derechos de venta o distribución a los franquiciados.

#### **Franquicia de Distribución:**

El franquiciador actúa como central de compras o mayorista, seleccionando productos de otras empresas y distribuyendo estos a través de su red de locales franquiciados.

#### **Franquicias de Servicios:**

El franquiciador es el dueño de un sistema diferenciado y de éxito probado, así franquicia el mismo entregando el know-how a sus

franquiciados, los que deben ofrecer este servicio con la misma calidad y precios.

#### 1.2.3.3 Formas Específicas de Franquicia

##### **Franquicia Master:**

Consiste en llevar una franquicia de su país de origen a otro, por medio de un máster franquiciado, a quien el franquiciador (dueño de la marca) le vende los derechos de su franquicia, convirtiéndose el máster franquiciado en el responsable del desarrollo y adaptación de la franquicia en su país; además, este es el encargado de seleccionar los nuevos franquiciados.

##### **Franquicia Corner:**

Nace como complemento de un establecimiento comercial, el cual no es ocupado en su totalidad.

Por consiguiente, con el fin de aprovechar la capacidad total del local, se asigna el área no utilizada del local al franquiciado en donde solamente se podrá comercializar productos y/o servicios de la franquicia según los métodos y especificaciones del franquiciador.

#### 1.2.3.4 Según el Grado de Coparticipación Financiera y Personal

##### **Franquicia Activa:**

Aquella en la que uno de los principales requisitos o exigencias por parte del franquiciador es que los franquiciados sean los que dirijan personalmente los establecimientos de la red de franquicia.

##### **Franquicia Financiera:**

En este tipo de franquicia se produce una separación entre el capital y la gestión de la franquicia, puesto que el franquiciador se convierte en inversionista aportando únicamente el capital, despreocupándose de la gestión administrativa de la franquicia, la misma que se encontrará a cargo de los empleados.

### 1.3 ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA

Para poder entender completamente el término Franquicia, es necesario conocer los elementos que lo conforman.

A continuación indicaremos cuáles son los elementos claves en este formato de negocio y la función específica que cada uno desarrolla.

### 1.3.1 Marca

#### 1.3.1.1 Concepto de Marca

Según Enrique Ortega Martínez; “Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que permite identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.”

Podemos decir que la Marca constituye el principal elemento distintivo de un producto y/o servicio, el mismo que los consumidores utilizan para solicitarlo, identificando este sobre otros productos y/o servicios similares o iguales.

Asimismo, el consumidor asocia la marca directamente con la percepción (calidad, precio, rendimiento, etc.) que se formó de lo que la misma representa, sea esta buena o mala, creando posteriormente un estímulo negativo o positivo hacia la misma.

Es así como la recompra o la falta de la misma, depende en gran parte del valor que haya ganado dicha marca.

#### 1.3.1.2 Componentes de La Marca

Una marca esta compuesta por dos elementos muy importantes.

El primero es una parte escrita o *Nombre de la Marca* y el segundo es la parte gráfica o *logotipo*.

Debido a su importancia, a continuación explicaremos las características que cada uno de estos elementos debe poseer para cumplir a cabalidad con el objetivo para el que fueron creados.

### **Nombre de La Marca**

- *Brevedad*: como máximo se debe emplear dos palabras, de preferencia cortas (una o dos sílabas) esto facilita la recordación por parte del consumidor tanto oral como visualmente. Ejemplo: Almacenes “Tía”
- *Fácil lectura y/o pronunciación*: nombres de marca no complicados al momento de leer y/o pronunciar, es imprescindible para que el lector recuerde fácilmente. Ejemplo: “Taty”
- *Eufonía*: que resulte agradable al escuchar el Nombre de La Marca.
- *Memorización Fácil*: si un Nombre posee las 3 características anteriores, será mucho más sencillo lograr que los lectores lo memoricen (visual o auditivamente).

- *Asociación y/o Evocación*: es fundamental que el nombre de una marca cree inmediatamente en los consumidores asociación con el bien y/o servicio al que representa, al mismo tiempo que les permita evocar dicho producto. Ejemplo: Nescafé (café), Kleenex (pañuelo desechable).
- *Distinción*: que sea diferente al de las marcas de la competencia.
- *Protegido por Ley*: debe estar debidamente registrado, lo cual proporciona exclusividad sobre el Nombre de La Marca.

### **Logotipo**

Los requisitos que debe reunir un logotipo para que sea considerado óptimo desde el punto de vista comercial son los siguientes:<sup>4</sup>

- *Simplicidad*: que no exija grandes esfuerzos de las personas para su interpretación y comprensión.
- *Impactante*: es decir, que llame la atención.
- *Agradabilidad*: en su aspecto visual o contemplativo.
- Que permita una fácil *Memorización Visual*.

---

<sup>4</sup> Cfr. *Ibíd.* p. 83.

- Que posea *distinción y originalidad*.
- *Asociación y evocación* de los productos o servicios que representa.
- *Protegido* por la ley, es decir, registrado.

### 1.3.1.3 Clasificación de la Marca

Tomando en cuenta la estructura que tiene la marca, se tiene la siguiente clasificación:

- *Marcas Denominativas*: constituidas por una palabra o frase publicitaria.
- *Marcas Figurativas o Gráficas*: están formadas por un símbolo determinado.
- Dentro de esta clasificación también se puede incluir a la llamada Marca Envase o Tridimensional, que comprende incluso la forma característica de un recipiente u objeto, por ejemplo la botella de Coca-Cola o el muñeco de Michelin.
- *Marcas Combinadas o Mixtas*: son las compuestas de un nombre y un logotipo.

En una franquicia el papel que tiene la marca es sumamente importante, ya que el franquiciante vende justamente esto, “La Marca” acompañada del Know-how, es decir este elemento de la franquicia, funge a su vez el papel de indicador, ya que gracias a este los empresarios que deseen convertirse en franquiciadores pueden tener una noción sobre la importancia y atractivo de una franquicia.

Según Enrique Diez de Castro y otros, en el libro “El Sistema de Franquicia: fundamentos teóricos y prácticos.” existen 3 puntos con los cuales se puede valorar una Marca:

### **La propiedad Legal de La Marca**

Habiendo ya mencionado la importancia que tiene la marca, sobre todo en una franquicia, esta se constituirá a su vez en un elemento fundamental en el contrato de la misma.

Por lo que el franquiciante deberá ser el propietario legal de la marca en cuestión, la cual deberá estar debidamente inscrita (el nombre de marca, logotipo, emblemas y demás signos componentes de la marca).

Es importante que, en el momento de adquirir una franquicia internacional, el franquiciado verifique que la marca no este registrada únicamente en el país de origen, ya que esto podría ser un problema al

momento de internacionalizar la franquicia, cuando en el país de destino otras organizaciones hayan registrado previamente la marca de la misma.

### **La Notoriedad**

Mide el grado de conocimiento que una determinada población tiene sobre una marca específica, cuando una marca posee un grado de conocimiento alto, este se manifiesta como un factor de éxito.

Para incrementar la notoriedad de una marca, los empresarios recurren a los medio de comunicación.

### **La Imagen**

Representación mental de un conjunto de ideas, creencias e impresiones reales o psicológicas, que el consumidor considera que tiene una marca determinada para satisfacer sus deseos o necesidades. (ORTEGA, 1990: 211)

Las empresas, de todo tipo, tienen como objetivo común el de crear y transmitir una imagen adecuada de su marca, por lo que buscan el nombre y logotipo, capaces de comunicar lo deseado a través de los medios de comunicación. Es así como el problema consiste en que la imagen que se queda gravada en la mente del consumidor sea igual a la que se quería transmitir.

### 1.3.2 Saber Hacer o Know-How

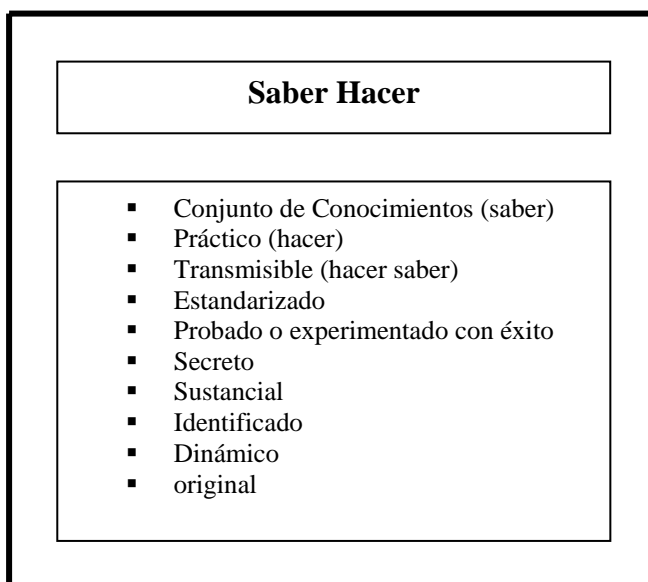
Es un conjunto de conocimientos empíricos que posee el franquiciador, que utilizados de una determinada manera (basada en la experiencia), permiten obtener resultados que de otra manera no se hubieran logrado.

Constituye una ventaja competitiva, que crea consumidores fieles, gracias a la diferenciación que le brinda a los productos y/o servicios.

El término Saber Hacer (Know-how) engloba varios aspectos: *saber, hacer, saber hacer, hacer saber, querer hacer y saber recibir*, así podemos decir que el Know-how debe ser: (Cuadro 1).<sup>5</sup>

#### CUADRO N° 2

##### SABER HACER



**Fuente:** El sistema de franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos.  
**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

<sup>5</sup> Cfr. E., CARLOS DÍEZ DE CASTRO y otros. (2005). *Op. Cit.* Madrid: Pirámide. p. 87.

### 1.3.2.1 Conjunto de Conocimientos “SABER”

Como su nombre lo dice, es un conjunto de conocimientos técnicos, al referirnos al Saber Hacer estos conocimientos se refieren a la manera adecuada de manejar un negocio, los cuales el franquiciador posee y con los cuales ha alcanzado el éxito.

Es importante que el franquiciador desarrolle también su Saber Hacer negativo, es decir saber qué es lo que definitivamente no se debe hacer.

### 1.3.2.2 Práctico “HACER”

Es la capacidad de aplicar el conocimiento en situaciones reales que enfrenta el negocio.

### 1.3.2.3 Transmisible “HACER SABER”

Es indispensable para el éxito de una Red de Franquicias, que el franquiciante pueda transmitir en su totalidad y sin lugar a equivocaciones o diferentes interpretaciones, el know-how a sus franquiciados.

El Franquiciante utiliza manuales de operación, la formación del franquiciado y asistencia técnica para comunicar el know-how, para que esta tarea sea completada, se precisa de formación y asistencia continua.

En los manuales se plasma de manera escrita los conocimientos comerciales, organizacionales, financieros, contables, etc.

En la etapa de formación del franquiciado, se le enseña como utilizar el conocimiento que se le esta entregando en los manuales, esta es continua.

La asistencia técnica abarca la búsqueda del local, estudio de mercado previo a la apertura, diseño y decoración del local, etc.

#### 1.3.2.4 Estandarizado

Para que el Know-how sea transmisible este debe ser estandarizando y sistematizando.

Así es más fácil para el franquiciado aplicarlo de manera correcta, el mismo que podrá tener cierta autonomía sobre la utilización del know-how para acoplar su negocio al mercado en el que se desarrolla respetando las políticas comunes de la franquicia.

#### 1.3.2.5 Probado o Experimentado con Éxito

Como lo mencionamos anteriormente, el know-how es un conjunto de conocimientos adquiridos por la experiencia, en un período considerable de tiempo en donde se ha podido rechazar las prácticas que no son favorables para la empresa e innovar aquellas que han dado buenos resultados.

Es así como se obtiene un know-how puesto en práctica ante situaciones reales, dando como resultado un negocio con éxito probado.

#### 1.3.2.6 Secreto

No debe ser de fácil acceso, esto está respaldado con una cláusula de confidencialidad en el contrato de la franquicia, donde el franquiciado se compromete a salvaguardar este secreto por el período que dure el contrato y un determinado tiempo posterior a la finalización del mismo.

#### 1.3.2.7 Sustancial

Ya que debe permitir al franquiciado desde la apertura de su local, abrir un mercado nuevo y ser competitivo.

#### 1.3.2.8 Identificado

Que debe estar escrito de manera completa, para que cumpla con las condiciones de secreto y sustancial.

#### 1.3.2.9 Dinámico

El know-how debe mantenerse competitivo, por lo que el franquiciante está en deber de actualizarlo, innovarlo y realizar las correcciones necesarias y también el franquiciatario debe estar en la capacidad de adaptarse a las modificaciones que existan.

Para las innovaciones del know-how franquiciado y franquiciador pueden trabajar en conjunto, el uno aportando con ideas funcionales obtenidas de su experiencia y el otro escuchando y poniendo en práctica las mejoras propuestas.

#### 1.3.2.10 Original

Lo cual le otorga diferenciación a los productos y/o servicios de determinado know-how.

Esta originalidad puede ser total o relativa, siendo la primera cuando todo el know-how es único y la otra donde ciertos elementos del mismo son los diferenciadores.

### **1.3.3 El Producto o Servicio Ofertado**

Bien manufacturado con características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas por los empresarios para aumentar su atractivo antes los clientes, los que adquieren un producto para satisfacer una necesidad.

El producto o servicio ofertado por una franquicia debe ser: diferenciado, competitivo y contar con un buen surtido.

Al ser diferenciado, la franquicia podrá alcanzar el éxito con mayor seguridad.

Para ser competitivo debe lograr ventajas competitivas inimitables y su surtido debe tener armonía entre los productos principales y los complementarios, este debe ser completo para satisfacer al cliente e incrementar las ventas.

El surtido debe ser homogéneo entre los locales franquiciados.

#### **1.3.4 El Contrato de Franquicia**

Es el instrumento legal en el que intervienen dos partes, Franquiciante y Franquiciatario, en donde el primero cede los derechos de explotación de una franquicia al segundo a cambio de una cantidad de dinero.

En el contrato se establecen los derechos y obligaciones, así como las condiciones que van a regir la relación entre las partes.

No existe un contrato tipo, lo que permite que el mismo sea flexible.

El contrato de franquicia, a nuestro criterio, consta de las siguientes características o principios:

- *Oneroso*: ya que implica una contraprestación, esta es de tipo económico por parte del franquiciado y por parte del franquiciante es el otorgar los derechos de la franquicia.
- *Mercantil*: las partes son comerciantes, y a pesar de la actividad mercantil desarrollada, no existe relación laboral entre las partes.

- *Bilateral*: existen obligaciones recíprocas entre las dos partes.
- *Completo*: debe incluir todas las circunstancias que afecten a la relación entre Franquiciador y Franquiciado tanto como las obligaciones y deberes de cada uno.
- *Preciso*: que no te oportunidad para ambigüedades entre las partes.

### **1.3.5 Los Pagos**

Son las contraprestaciones financieras que el franquiciado debe hacer al franquiciador, generalmente son dos la cuota inicial de franquicia o canon de entrada y las cuotas de funcionamiento o regalías continuas.

#### **1.3.5.1 Canon de Entrada**

También conocido como cuota inicial de franquicia o su nombre en inglés Franchise Fee, el cual es un pago inicial que el franquiciado entrega al franquiciador al obtener la concesión de la franquicia.

El término concesión de la franquicia abarca el derecho a usar la(s) marca(s), la transmisión del know-how, trámites de preapertura, capacitación, servicios de preapertura (estudios de mercado, financieros, búsqueda de localización óptima, etc.).

El franquiciante recupera lo que ha invertido en desarrollar la red de franquicias, comercializar las unidades franquiciadas y capacitar adecuadamente a los franquiciados.

#### 1.3.5.2 Royalties o Regalías

Consisten en pagos periódicos (mensuales, trimestrales y rara vez anuales), estipulados en el contrato, como compensación de los resultados periódicos obtenidos por el franquiciado.

Además el franquiciador debe entregar ciertos servicios como publicidad, asistencia e información continua, control, saber hacer renovado, etc.

Estos pagos pueden ser de dos tipos, una cantidad fija o una variable.

En el caso de ser una cantidad variable esta se obtendrá generalmente sobre la base de las ventas realizadas por el local o sobre la base de las compras, en ciertos casos, existen franquicias que establecen que incluso el porcentaje sobre estos dos criterios puede ser variable.

#### **1.3.6 Exclusividad Territorial**

El franquiciador debe conocer el alcance de su mercado para diseñar las áreas o zonas que entregará a sus franquiciados, este diseño debe estar planificado entre 5 y 10 años así en este tiempo no se deberán realizar cambios drásticos que afecten a la red de franquicias.

El franquiciado obtiene un territorio de exclusividad.

La extensión y determinación de las zonas comerciales por parte del franquiciador dependerán directamente del negocio, pudiendo contar con zonas tan grandes como continentes o países y pequeñas como un barrio o una calle.

Esta distribución o mejor dicho división debe ser analizada por el franquiciador y en ciertas casos puede ser necesarios un reajuste, esto implicará renegociar o terminar contratos, descontento de los franquiciados por cambio de zonas, etc. por esta razón es primordial que el franquiciante dedique tiempo y esfuerzo necesarios para realizar un correcto diseño de sus áreas comerciales, las cuáles sean las mejores y permitan tanto el desarrollo como el éxito de la franquicia.

### **1.3.7 Servicios**

Estos difieren de una cadena a otra, pero podemos diferenciar dos tipos:

#### **1.3.7.1 Antes del Comienzo del Negocio**

##### **Local comercial**

La localización del negocio es fundamental para su éxito, el franquiciador entrega al franquiciado los siguientes servicios con respecto al local:

- Correcta ubicación y tamaño del local
- Acondicionamiento, diseño interior y exterior
- Estudios sobre el mercado potencial, comportamiento del consumidor
- Instalación y Montaje, el franquiciador debe entregar un manual para la distribución del local, estanterías, mostradores, cajas, equipos necesarios, etc.

### **Formación inicial**

Se transmite al franquiciado la información necesaria para iniciar la actividad comercial, esta formación debe ser teórica y práctica, preparando al equipo a enfrentar distintas situaciones desarrollando sus habilidades y conocimientos.

### **Recursos financieros**

Un emprendedor que desea convertirse en franquiciado debe realizar una inversión inicial, a pesar de que varía dependiendo la empresa, es un monto significativo.

En ciertos casos, existen franquiciadores que han logrado convenios con entidades financieras y ayudan a sus futuros franquiciados para que adquieran los recursos financieros necesarios.

### **Después del comienzo del negocio**

#### *Ayuda publicitaria*

Existe la publicidad genérica, publicidad de lanzamiento y publicidad local.

Todas desempeñan un papel sumamente importante, pero no en todos los casos los franquiciantes se hacen cargo de las 3.

La publicidad general se refiere a la que el franquiciador realiza en el total del mercado donde se desenvuelve la red de franquicia, el tamaño del mercado dependerá de si la franquicia es joven (la totalidad del mercado puede ser una ciudad) o una franquicia internacional donde el mercado puede ser incluso hasta mundial.

La publicidad local, es complementaria a la primera y se enfoca únicamente al territorio designado para un franquiciatario específico, esta publicidad puede ser manejada únicamente por el franquiciado o en conjunto con el franquiciador.

No obstante el entrar a formar parte de una red de franquicia se refiere a la adquisición de una fórmula de negocio exitosa que posee ya una clientela, se debe realizar una publicidad de lanzamiento, la cual reforzará el impacto de apertura y contribuirá al éxito futuro del nuevo local.

*Formación continua:*

Para que la franquicia mantenga su éxito en los mercados actuales altamente cambiantes, es importante que el franquiciado realice una formación continua a sus franquiciados sobre nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc.

Estos costes, generalmente están a cargo del franquiciador y son uno de los servicios que el franquiciado adquiere por el pago de los royalties.

*Ayuda en la gestión y administración:*

Dependiendo de la cadena franquiciadora, se puede encontrar casos en los que el franquiciante ayuda u ofrece servicios a sus franquiciatarios sobre:

- Administración: contabilidad, asesoría fiscal, confección de las nóminas.

- Gestión: gestión de stocks, políticas de precios, fijación de márgenes, informática, merchandising, escaparates, etc.
- Promociones: mecánica de la promoción, folletos, buzones, concursos, premios, etc.

*Asistencia e información:*

Unos de los deberes que el franquiciador tiene hacia el franquiciado, es brindar toda la asistencia e información que se considere útil y necesaria para el correcto desempeño del negocio.

Para que esto sea posible, se requiere que exista un excelente canal de comunicación y que la misma llegue a los dos extremos de manera rápida y precisa.

### **1.3.8 El Aprovisionamiento**

En la mayoría de los sistemas de franquicia, las relaciones de aprovisionamiento son una parte fundamental del contrato de franquicias.

Estas relaciones pueden llegar a ser muy complejas, ya que se da entre 3 entes: franquiciado, franquiciador y proveedores.

Para entender mejor esto, haremos distinción entre dos tipos de productos y/o servicios que el franquiciado vende:

- Productos y/o servicios con la marca del franquiciador
- Productos y/o servicios de otras marcas

En el primer caso, son productos elaborados o distribuidos por el franquiciador, así el franquiciado los adquiere directamente del mismo.

En el segundo caso en el local de franquicia se puede encontrar tanto productos/servicios con la marca de la franquicia como otros de distintas marcas, siempre y cuando sean de productos complementarios nunca competidores.

La relación de aprovisionamiento encierra una serie de obligaciones para las partes, por un lado el franquiciante está en deber de proporcionar un aprovisionamiento regular de productos de alta calidad, a precios competitivos, respetando los períodos de aprovisionamiento con un surtido completo y renovado.

Los franquiciatarios se comprometen en aceptar los nuevos productos comercializados por el franquiciante, comprar los productos del franquiciador o de los proveedores seleccionados por el mismo (siempre y cuando existan tratos rentables y beneficiosos para las partes) y no vender productos competidores bajo ninguna circunstancia.

### 1.3.9 No Competencia

El franquiciado se compromete a no competir con el franquiciador.

Hasta ahora hemos explicado cómo la franquicia supone la transmisión de una fórmula exitosa de negocio (entrega de know-how, marca, reconocimiento, etc.) de una persona llamada franquiciador hacia una llamada franquiciado, convirtiendo a este último en un potencial competidor; esto si esta persona divulga a otros las claves del negocio.

Es trascendental que en el contrato estén muy bien estipuladas las cláusulas sobre el secreto del contenido, para que posteriormente no existan dificultades, difíciles o imposibles de arreglar.

### 1.3.10 Control

Para asegurar el correcto funcionamiento de la red de franquicias el franquiciante debe ejercer control continuo sobre sus franquiciatarios, así se evitarán comportamientos indebidos entre las partes.

El contrato de franquicia debe explicitar claramente, respecto al control del franquiciado, los siguientes apartados:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. DIEZ, NAVARRO y RONDÁN. (2005). *El sistema de franquicia, Fundamentos teóricos y prácticos*. España: Pirámide. p. 125.

- Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado: cómo se van a desarrollar las inspecciones, en qué van a consistir, la aceptación de los controles, la colaboración en el control, la periodicidad de los controles, etc.
- La forma de llevar la contabilidad el franquiciado, la puesta al día de la misma, supuesta a disposición del franquiciador.
- Suministrar al franquiciador los datos y estadísticas en la forma y periodicidad exigidas.
- La recogida de información del mercado en las mismas condiciones del apartado anterior.
- La obligación para el franquiciado de unas ventas mínimas.

### **1.3.11 Política común de Grupo**

El emprendedor que pasa a ser parte de una franquicia adquiere una marca, un logotipo y un know-how, los cuales podrá utilizar en las campañas publicitarias y comerciales.

Para esto el franquiciante debe haber creado un manual de marca y las políticas necesarias para que se respete la imagen de la cadena de franquicias.

Así los franquiciados de la red podrán utilizar estos elementos bajo ciertos lineamientos comunes que permitirán mantener la uniformidad a lo largo de todos los establecimientos.

La política común de grupo no se limita únicamente a lo antes mencionado, si no también a precios, limpieza del local, distribución de los productos o servicios, atención al cliente, etc.

#### 1.4 DERECHOS Y DEBERES ADQUIRIDOS CON LA FRANQUICIA

Dentro de todo negocio o relación comercial existen derechos y obligaciones tácitas o expresas que deben ser tomadas en cuenta, lógicamente la Franquicia no es ajena a esta realidad y ésta es una parte importante en este tipo de negocio.

##### **1.4.1 Deberes del Franquiciador**

El franquiciante esta obligado a:

##### **1.4.2 Licencias - Marca y Signos de Identificación**

- Otorgar la licencia de uso de marca, mediante la cual se distingue los bienes o servicios comercializados.
- Inspeccionar y revisar el equipo y la imagen interna y externa del negocio franquiciado.

### **1.4.3 Transmisión – Conocimientos + “Know How”**

Entregar al franquiciatario información escrita de las instrucciones, requerimientos, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos para la operación de la franquicia.

Prestar al franquiciado y a su personal la capacitación y entrenamientos necesarios para la operación del negocio de acuerdo al alcance estipulado en el contrato de la franquicia.

### **1.4.4 Inversión – Publicidad**

- Desarrollar estrategias de Marketing en beneficio del desarrollo publicitario y comercial del franquiciado.
- Supervisar y evaluar periódicamente la operación de cada una de sus unidades franquiciadas.

### **1.4.5 Asistencia - Tecnología**

- Proporcionar asistencia técnica para el montaje del negocio objeto de la franquicia, así como la instrucción de procedimientos para su óptima operación.
- Implementar continuamente nuevos conocimientos y tecnologías en beneficio de la franquicia y la marca en general.

## 1.4.6 Deberes del Franquiciado

Dentro de las obligaciones adquiridas por el franquiciado se encuentran:

### 1.4.6.1 Compromiso de Pagos

- Pagar los tributos o gravámenes pactados en el contrato inicial de la franquicia, como la cuota inicial, cancelación periódica de regalías, etc.
- Cancelación de impuestos o cargas adicionales estipuladas previamente o pactadas de mutuo acuerdo entre el franquiciante y franquiciado.

### 1.4.6.2 Preservación de Imagen

- Compromiso de mantener la imagen de marca de manera óptima e impecable, según las exigencias y el alcance expuestos por el franquiciatario.
- Acatamiento a los lineamientos visuales de la marca o empresa matriz.

#### 1.4.6.3 Respeto a Métodos Comerciales

- Obediencia a las políticas comerciales implementadas por el franquiciatario y comunicadas oportunamente a cada unidad franquiciada.

#### 1.4.6.4 Adquisiciones Exclusivas

- Compromiso de exclusividad para el abastecimiento del negocio franquiciado con marcas impuestas por la empresa matriz, con la finalidad de mantener el concepto de estandarización de la franquicia.
- Adquisición de los insumos directamente del franquiciante o según sea el caso trabajar con las empresas Cristina Chaves y Marcelo Cisnerosizadas por el mismo.

#### 1.4.6.5 Sometimiento a Control

- Colaborar y respetar los controles y revisiones periódicas impuestas por el franquiciante.
- Acatar las disposiciones de operación y supervisión establecidas en el contrato de Franquicia.

## 1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FRANQUICIADOR

**CUADRO N° 3**

<b>Ventajas</b>	
Accesos a nuevas fuentes de capital	El franquiciador se ve beneficiado del uso del capital propio de cada inversionista con lo que se consigue una disminución en la utilización de capital propio para la expansión propia del negocio.
Eliminación de gastos fijos	Por medio del modelo de franquicia los gastos fijos se transfieren a cada unidad franquiciada, por lo que cada inversionista se hace responsable de sus costos operacionales.
Ingresos en base al "Know How"	Estos ingresos están basados en el cobro del Saber Hacer por medio de pagos únicos, o periódicos por participación porcentual de las ventas mensuales, trimestrales o anuales de cada franquiciado.
	Cobro de regalías sobre la base de las ventas brutas de los artículos o servicios franquiciados.

**Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**CUADRO N° 4**

<b>Desventajas</b>	
Mala elección de un franquiciado	Existe siempre el riesgo de toparse con un franquiciatario incompetente o sin ética, por lo cual debe existir la visión de largo plazo del franquiciante y su compromiso con la cadena de franquicias, adicional el franquiciador debe tener muy bien determinado el perfil para sus franquiciados de manera que pueda evitarse problemas futuros que afecten a la red de franquicias.
Creación de Competencia	La posibilidad del apareamiento de competencia esta latente no solo en este tipo de negocio sino en cualquier ejercicio prospero, para lo cual se debe sacar máximo provecho de las ventajas de las Franquicias.

**Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

## 1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FRANQUICIADO

CUADRO N° 5

<b>Ventajas franquiciado</b>	
Bajo requerimiento de Capital	En muchas ocasiones la necesidad de capital se reduce por las relaciones estratégicas adquiridas por la empresa matriz con proveedores para el montaje del negocio.
Disminución en el riesgo	La reducción de riesgos e incertidumbres obedece a que al ser una franquicia se trata de un negocio probado con rentabilidad y crecimiento estables.
Formación y asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accesoría técnica permanente por parte del franquiciatario.</li> <li>➤ Innovación periódica en aspectos metodológicos y de tecnología.</li> <li>➤ Ayuda en la gestión de Marketing</li> <li>➤ Acceso a programas de promoción y publicidad avalados por la empresa Matriz.</li> <li>➤ Favorecimiento de estrategias globales y cambios o renovación de imagen, beneficiosos para todas las unidades de la franquicia.</li> </ul>
Beneficios del I+D	Los beneficios obtenidos de la Investigación y Desarrollo se despliegan a cada franquiciado, lo que representa una ventaja competitiva sobre negocios o competencia independiente.
Propietario de los medios de producción	Necesita abrir algunas sucursales para poder empezar a extender franquicias, eso requiere de mayor inversión para lograra el objetivo.
Marca Registrada	No puede vender la marca, sino ceder derechos de acciones sobre lo que produce la marca, eso necesita empoderamiento en la sociedad y lleva mucho tiempo para poder ceder los derechos
Iniciador de la red	Para abrir una red necesita mucha inversión, lo que le puede ocasionar que existan problemas de liquidez, una vez lograda, necesita abrir mercado en otras partes para ceder la franquicia, lo que corresponde un gasto mayor.

**Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**CUADRO N° 6**

<b>Desventajas del franquiciado</b>	
Menor campo de acción	Se reduce por parte del inversionista la posibilidad de actuar por cuenta propia y de implementar estrategias individuales, en ciertos casos.
Rechazo al control	Se puede presentar incomodidad por parte del franquiciado y sus empleados al apego a los lineamientos y controles por parte de la empresa matriz.
Márgenes controlados	Algunos modelos de franquicia prevén ingresos medidos o mesurados para sus franquiciados, lo que puede repercutir de manera negativa en las pretensiones de los inversores.
Es beneficiario de una razón social ya estimada en el mercado	No es dueño de los medios de producción, no puede fabricar, solamente comercializar
Empoderamiento de mercado	Abrir el mercado y mantenerlo, porque el costo de la franquicia tiene un valor muy alto que a la final tendrá que cubrirlo con la comercialización.

**Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

## 1.7 CONTRATO DE FRANQUICIA, ESTRUCTURA Y CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES

El contrato de colaboración empresarial denominado franquicia es un contrato atípico, no formal, mixto, bilateral, oneroso, de ejecución sucesiva, así son aplicables al mismo los principios generales de los contratos.

En el Ecuador no existe legislación específica para el contrato de franquicia, por lo que el convenio suscribiente entre las partes es la principal fuente de obligaciones y derechos, razón por la cuál esta figura legal se encuentra reglamentada por el Código Civil y el Código de Comercio de manera general.

### 1.7.1 Concepto

No existe un consenso sobre la conceptualización del Contrato de Franquicia y dado que en nuestro país no existe legislación específica para esta figura legal, hemos seleccionado los conceptos que desde nuestro punto de vista son los más acertados para este trabajo.

Según Tocatli y Gallástegui, el contrato de franquicia es "... el instrumento legal mediante el cual tanto el franquiciante como el franquiciatario establecen los derechos y las obligaciones que se deben cumplir para operar un negocio franquiciado.

Meyer, H. en su libro titulado Marketing, ventas al por menor, define al contrato de franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Phillips Kothler, en su libro Dirección de Mercadotecnia lo describe como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

La definición ofrecida por la Comisión sobre Franquicia de la Comunidad Económica Europea dice:

“...es aquel en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho de explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprenden por lo menos: el uso de una denominación o rótulo comercial y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un Know-how sustancial, que pueda conferir a este una ventaja comparativa, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo”.<sup>7</sup>

### 1.7.2 Cláusulas Clave

Este contrato de franquicia ofrece multiplicidad de opciones, ya que una gran variedad de negocios operan bajo esta figura, así como de los diferentes intereses de las partes contratantes.

Sin embargo y a pesar de que las cláusulas en ellos son variables, existen ciertas cláusulas que son infaltables y muy importantes por lo que creemos deberían constar en todo contrato de franquicia.

---

<sup>7</sup> COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA. (2004). *Comisión sobre Franquicia*. Reglamento N° 4087/88.

CUADRO N° 7

CLÁUSULAS CLAVE	
<b>PARTES</b>	Quien otorga la franquicia: <b>FRANQUICIADOR o FRANQUICIANTE</b> El beneficiario de la misma: <b>FRANQUICIADO o FRANQUICIATARIO.</b>
<b>GENERALIDADES</b>	Especificaciones generales de la franquicia como: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Red de franquicias</li> <li>➤ La marca</li> <li>➤ Procesos</li> </ul>
<b>TERRITORIO</b>	Especifica el territorio que el <b>franquiciante</b> le otorgará a su nuevo <b>franquiciatario</b> de manera exclusiva.
<b>EL PAGO DEL PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El canon de entrada</li> <li>➤ Las regalías continuas.</li> </ul> Se especificará en que período se realizarán los pagos.
<b>CAPACITACION Y ASISTENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es deber del <b>franquiciador</b> capacitar al <b>franquiciado</b> y todo su personal, estableciendo previamente un contrato de acuerdo.</li> <li>➤ Esta capacitación y asesoría serán continuas. La asistencia técnica son necesarias. Debe estar claramente descrito el tipo de entrenamiento que se va a realizar.</li> </ul>
<b>PUBLICIDAD Y MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las partes acuerdan un sistema de marketing y publicidad que será beneficioso para la red de franquicias.</li> <li>➤ Adicionalmente se definen las pautas, para el manejo del fondo de publicidad, el mismo que los <b>franquiciados</b> contribuyen periódicamente con una cantidad de las ventas.</li> <li>➤ Se especificará si la publicidad y marketing estarán a cargo del <b>franquiciador</b> o del <b>franquiciado</b> o de ambas partes.</li> </ul>
<b>UBICACIÓN, REMODELACIÓN Y APERTURA DEL LOCAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debe ser en el área determinada por el <b>franquiciador</b>.</li> <li>➤ El local cumplirá con las exigencias mínimas para el funcionamiento de la franquicia.</li> <li>➤ Se debe detallar claramente las características que tendrá el local en cuanto a condiciones arquitectónicas y ambientales, el mobiliario será, en todos y cada uno de los locales de la red, de idéntico diseño y calidad.</li> </ul>
<b>MARCA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debe exponer de manera clara en el contrato, las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca, que el único dueño de la misma es el <b>franquiciante</b> y que el <b>franquiciador</b> es quién tiene derecho a utilizarla.</li> </ul>
<b>CONTABILIDAD Y REGISTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El <b>franquiciador</b> entregará al <b>franquiciante</b> las pautas necesarias para que su sistema de contabilidad y el mantenimiento de sus registros, estén acorde con el sistema implementado por la matriz.</li> <li>➤ El <b>franquiciador</b> podrá supervisar y asesorar a sus <b>franquiciados</b>,</li> <li>➤ Se podrán analizar los problemas existentes en los distintos locales y al detectarlos a tiempo se podrán solucionar.</li> </ul>
<b>CALIDAD Y FUNCIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las partes pactan normas relacionadas con los procedimientos operativos y el funcionamiento.</li> <li>➤ Se debe estipular la uniformidad de la operación.</li> <li>➤ El <b>franquiciador</b> se encuentra en la obligación de realizar inspecciones periódicas a cada uno de sus <b>franquiciados</b>.</li> </ul>
<b>DERECHOS Y DEBERES DE LAS PARTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las obligaciones y derechos que cada una de las partes adquiere con el contrato se las ha tratado con anterioridad en el capítulo, pero cabe recalcar que es de suma importancia incluir una cláusula en donde se detalle las mismas.</li> </ul>
<b>SEGUROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El <b>franquiciado</b> tiene la obligación de contratar todas las pólizas de seguros requeridas, especificadas por el <b>franquiciante</b>.</li> </ul>
<b>ACTUALIZACIÓN EN PRODUCTOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el fin de mantener el éxito y competitividad de la franquicia, acuerdan las partes, por un lado el <b>franquiciador</b> a invertir para el mejoramiento de los productos y procedimientos y por otro lado el <b>franquiciado</b> se compromete a incluir los nuevos productos.</li> </ul>
<b>EL DEBER DEL SECRETO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Al entregar el know-how al <b>franquiciador</b>, el <b>franquiciado</b> corre el peligro de que este entregue parte de su secreto a la competencia, o explote este conocimiento para su propio beneficio o el de un tercero. Esta cláusula es primordial y obliga al <b>franquiciado</b> a mantener la confidencialidad.</li> </ul>
<b>NO COMPETENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El <b>franquiciado</b> no puede dedicarse a negocios que compitan directamente con la <b>franquicia</b>.</li> <li>➤ Es importante que se delimite el mercado o industria al cual pertenece la <b>franquicia</b>.</li> <li>➤ El <b>franquiciante</b> por su parte, deberá respetar la asignación territorial de sus <b>franquiciados</b>.</li> </ul>
<b>VIGENCIA Y RENOVACIÓN DEL CONTRATO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El período de vigencia y renovación del contrato guardarán directa relación con la cantidad de inversión realizada por parte del <b>franquiciado</b>.</li> <li>➤ La renovación del contrato puede ser automática, por un período igual al pactado inicialmente y bajo las mismas condiciones.</li> <li>➤ La renovación no automática, se refiere a un nuevo contrato el cual puede tener cambios con respecto al contrato original.</li> <li>➤ La duración del contrato dependerá de la naturaleza del negocio.</li> <li>➤ Su costo nunca podrá igualar al costo inicial, si el <b>franquiciado</b> no desea renovar el contrato de be dar un previo aviso.</li> </ul>
<b>INCUMPLIMIENTO Y EXTINCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el caso de que cualquiera de las partes del contrato haya incumplido alguna de las cláusulas del mismo, la parte perjudicada puede dar por terminado el contrato.</li> <li>➤ Las causas presentadas como incumplimiento, deben ser claramente especificadas.</li> <li>➤ Puede suscitarse el caso en el que las partes lleguen a un acuerdo y la falla puede ser sujeta a rectificación por la parte que incumplió.</li> </ul>

**Fuente:** La Franquicia: Un modelo de negocio estratégico, Beneficio directo de la marca.

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Parte importante del estudio propuesto en este trabajo es el análisis profundo del ambiente externo en el cual se va a desenvolver la empresa, puesto que de ello dependen la factibilidad del proyecto. Cualquier inversión requiere de fuentes de financiamiento y el dinero tiene un costo, por lo tanto, se deben analizar los factores externos que afectarían el desempeño de la organización y la forma en que estos lo harían, con el fin de establecer si el medio ofrece las condiciones que justifiquen el riesgo a correr por parte del inversionista. En este sentido, se efectuará un estudio del entorno en los siguientes párrafos, sobre aquellos aspectos considerados relevantes para el proyecto.

#### 2.1.1 Entorno Demográfico

La Población del Ecuador según el censo de noviembre del 2001, fue de 12'156.608; de los cuales 7'431.355 se concentran en áreas urbanas y 4'725.253 en áreas rurales, estas investigaciones contrastadas con resultados previos han permitido establecer una tasa de crecimiento poblacional de 1.74% a nivel nacional,<sup>8</sup> y proyectar la población futura del país según el siguiente cuadro:

---

<sup>8</sup> ECUADOR. INEC. (2001). *VI Censo Poblacional y de Vivienda*.

**CUADRO N° 8**

<b>PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN POR ÁREA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>URBANA</b>	<b>RURAL</b>
2001	12'156,608	7'431,355	7'725,253
2005	13'798,000	9'093,000	4'705,000
2010	14'899,000	10'250,000	4'649,000
2015	15'936,000	11'028,000	4'908,000

**Fuente:** INEC, VI Censo Nacional de Población y V de vivienda. 2001

**Elaborado por:** CEPAR: Proyecciones de Población

El aumento acelerado de la población urbana se debe al propio crecimiento vegetativo, pero también al proceso de migración campesina, debido a la crisis en el campo por falta de tierra y oportunidades de empleo; los destinos más frecuentes siguen siendo Quito y Guayaquil, pero hay otros porcentualmente superiores como Nueva Loja, Macas, Santo Domingo de los Colorados.

Las ciudades más pobladas del país, siempre según datos del INEC, siguen siendo Guayaquil y Quito con 2.366.902 y 2.104.991 habitantes respectivamente (en las zonas urbanas), en Quito la mayor parte de la población se concentra en las zonas sur (alrededor de 900.000 habitantes) y norte (cerca de 700.000), pero sectores satélites con influencia directa en el Distrito Metropolitano como los Valles aledaños, han experimentado últimamente un fuerte incremento poblacional en términos porcentuales.<sup>9</sup>

Para el presente estudio estos datos revelan un mercado de ingreso importante en términos numéricos y con proyecciones de incremento significativas (zona norte de Quito) sin tomar en cuenta a la población de día previamente tratada,

<sup>9</sup> Cfr. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad\\_de\\_Quito](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_Quito)]

lo cual se constituye en un entorno demográfico favorable para la ejecución del proyecto.

## 2.1.2 Entorno Socio-Económico

### 2.1.2.1 Empleo

Se considera población económicamente activa PEA a la población comprendida entre 8 y 65 años, que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas, en el Ecuador según el Censo del 2001 es de 4'585.575, de esta el 62% corresponde al área urbana y el 38% a la rural. En el área urbana de Quito, la tasa de desempleo se ubica en el 6.5% y el subempleo en una tasa del 39.5% y ambos indicadores al alza, según datos a Julio del 2008 del INEC. En lo relativo a las remuneraciones promedio, Quito registra un ingreso medio de 387\$ para el sector formal y de 254\$ para el informal,<sup>10</sup> si se asume que toda familia de clase media, cuenta con al menos dos personas trabajando (sector formal o informal), se puede considerar que el ingreso medio mensual por familia mínimo es de 508\$ a 774\$ si se toma en cuenta que la canasta básica familiar según datos del INEC se encontraba en 503.05\$ al mes de julio del 2008, si se toma en cuenta que esta mentada clase media -... que abarca desde los profesionales y administradores de alto nivel hasta los empleados del sector servicios...<sup>11</sup> - y a la que se considera debe añadirse cierto sector informal con los ingresos

---

<sup>10</sup> Cfr. M., JARAMILLO. (2008). *El Ecuador en el Concierto Mundial*. Art.: El Comercio 10 de Octubre.

<sup>11</sup> Cfr. [<http://es.wikipedia.org/wiki>]

estipulados con anterioridad, corresponde el 49% de la población total según el INEC y además se concentra en ciertas zonas residenciales del sur, centro y norte de Quito; incluida en gran proporción la parte delimitada para este estudio, se puede afirmar que la población objetivo del proyecto cuenta en su mayoría con la capacidad económica de compra suficiente para cubrir sus necesidades básicas de alimentación y al ser el pan un producto considerado esencial en la dieta de los ecuatorianos, la idea de negocio cuenta con un ambiente económico favorable para su desempeño futuro.

#### 2.1.2.2 Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, originado por la escasa producción de bienes para el consumo, cuyos precios suben por la escasez y especulación.<sup>12</sup>

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Uno de los aspectos que justificó la dolarización fue precisamente la necesidad de controlar la inflación, aspecto que no se ha logrado

---

<sup>12</sup> Cfr. J., PERALTA. (2004). *Fundación de Investigación y Promoción Social, Ecuador: Su realidad.* p. 289.

totalmente. Durante 1999 la inflación mantuvo un crecimiento permanente que llegó a su máximo nivel en el 2000, ya dolarizados la tendencia cambia, produciéndose una desaceleración y cerrando el año con la inflación de 91%.

Con la adopción de la dolarización la inflación se ha reducido gradualmente pasando de niveles de 91% del 2000 a 9.6% en el año 2002. La inflación anual del 2003 fue de 6.1%, el crecimiento de los precios de los servicios básicos fue determinante en la evolución de la inflación de este año, sin embargo también se debe destacar que la caída de los precios agropecuarios e industriales contribuyó a un descenso significativo de la velocidad de su crecimiento. En el año 2004 la inflación continuó con su tendencia a la baja llegando a 1.9%, debido a los descensos sostenidos en los precios de algunos alimentos, vestido, electrodomésticos y ciertos bienes y servicios misceláneos. La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera en un contexto de mejora de la productividad y en general de las condiciones de vida; al no darse éstas, se demuestra que se está acentuando un proceso recesivo y aún deflacionario, que significaría un menor consumo de la población, y que los precios de algunos productos queden por debajo de los elevados costos de producción que las empresas tienen que asumir.

En el año 2005 se registró una inflación de 3.14%, situándose por encima del 1.95% del año 2004, revirtiendo así la tendencia decreciente

observada desde el año 2001. El repunte de la inflación se dio por factores estacionales, climáticos y eventos específicos, como la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que contribuyó a la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios de los bienes y servicios de los bienes no transables. También se debe a los altos costos de los derivados del petróleo que deben ser importados, ya que Ecuador carece de la capacidad instalada suficiente para refinar petróleo para el consumo interno, adicionalmente se tiene el debilitamiento del dólar frente a las monedas latinoamericanas.

Para el año 2006 la inflación fue de 3.6%, manteniéndose las presiones inflacionarias similares a las registradas en el año 2005 como son los altos costos de la energía y derivados del petróleo principalmente, y la mayor demanda interna jalonada por el gasto público.<sup>13</sup> Sin embargo la dolarización seguirá contrarrestando estas presiones vía bienes importados siempre y cuando la moneda norteamericana no presente mayores depreciaciones con respecto a los demás países latinoamericanos, como lastimosamente está ocurriendo últimamente debido a la aguda crisis económica que experimenta el país del norte en el año 2007 se vivió un periodo de relativa calma en este aspecto pero en el 2008 (inflación del 8.3%)<sup>14</sup> se produjo un serio repunte debido fundamentalmente a factores de repercusión mundial como la escalada de precios del petróleo y el surgimiento de potencias emergentes como La

---

<sup>13</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [www.bce.gov.ec]

<sup>14</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008). [www.bce.gov.ec]. *Inflación promedio anual*.

India Y China que dispararon la demanda de ciertos productos a nivel mundial.<sup>15</sup>

En este sentido, es un entorno preocupante para el proyecto en cuestión puesto que como se revisará más adelante, el Ecuador es importador de las materias primas necesarias para la producción de los productos relacionados con la panadería, de modo que el proceso inflacionario al alza e incierto que se presenta en este sentido sumado a las políticas de control de precio implementadas por el Régimen,<sup>16</sup> podría constituir un serio cuestionamiento para implementación del proyecto.

### **2.1.3 Entorno Económico**

#### **2.1.3.1 Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa

---

<sup>15</sup> Mayor información al respecto en el Capítulo IV

<sup>16</sup> Mayor información en el Capítulo IV.

de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una apreciable utilidad. La diferencia entre la tasa pasiva y la pasiva se llama margen de intermediación o spread.

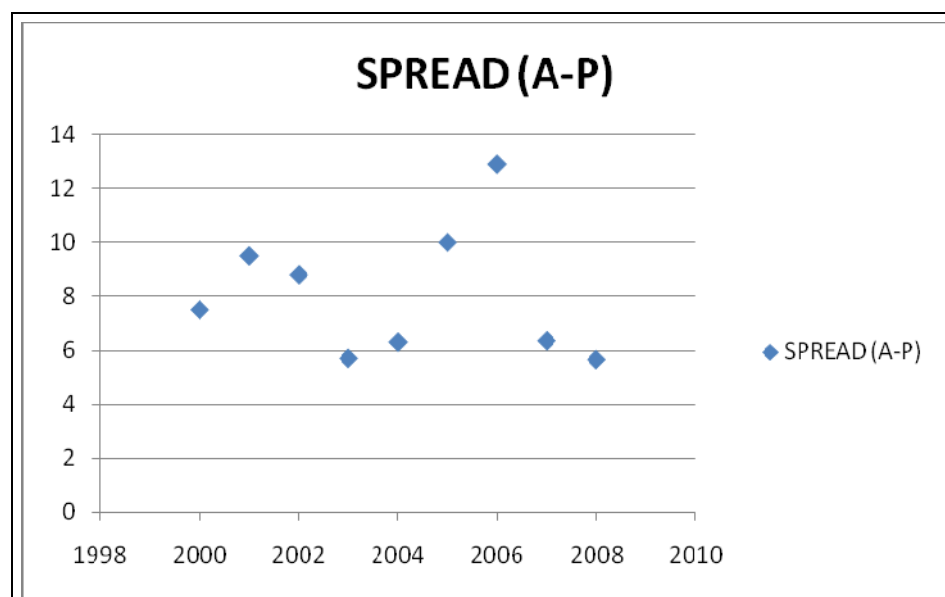
Como se observa en el Cuadro N°9 y en el Gráfico N° 1 en el caso de las tasas de interés luego de la dolarización de la economía, a partir de inicios de los años 2005 fueron las siguientes: para las tasas de interés ACTIVAS el 14.98% y para las tasas de interés PASIVAS el 4.9%, que fueron las tasas promedio publicadas en dicho año por el Banco Central.

**CUADRO N° 9**

AÑOS	TASAS INTERES	TASAS INTERES	SPREAD
	ACTIVAS	PASIVAS	(A-P)
2000	16,1	8,6	7,5
2001	16,1	6,6	9,5
2002	13,9	5,1	8,8
2003	11,2	5,5	5,7
2004	12	5,7	6,3
2005	14,9	4,9	10
2006	17,1	4,2	12,9
2007	10,45	4,1	6,35
2008	9,75	4,1	5,65

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**GRÁFICO N° 1**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Por el análisis realizado en las variaciones anuales de las tasas Activas y Pasivas de interés en dólares, se concluye que la Diferencia o Spread que como utilidad reciben los bancos es mayor en el sistema de dolarización, lo que ha representado que los bienes producidos desde la época de la dolarización incluyen un componente financiero más alto que los ha encarecido y por lo tanto los productos no pueden ser competitivos con similares del exterior, además de otros costos que igualmente se los considera muy altos como el pago de los servicios básicos, luz, agua, teléfono, además de las alzas salariales y el pago de los aranceles principalmente de materias primas y de los bienes de capital (maquinaria y equipo), esta situación ha cambiado notoriamente en los últimos años al implementarse la política de sinceramiento de costos financieros para las instituciones en el último Gobierno, lo que ha generado que las tasas de interés activo caigan notoriamente, reduciendo las utilidades excesivas

del sector bancario y favoreciendo, al menos en teoría, al sector productivo.

Este análisis interesa, a todas las empresas y entes económicos en general ya que refleja datos económicos con los cuáles se debe contar para cualquier tipo de inversión o movimiento importante en el funcionamiento del negocio, ya que estos indicadores determinan alternativas del movimiento y costos del dinero para la economía nacional e internacional si es que se importa y/o exporta. En el caso del proyecto que nos ocupa, no deja de ser un factor interesante el hecho de que las tasas de interés hayan disminuido y aunque el acceso al crédito sigue siendo restrictivo en el país, se puede contar con que este es una opción probable y los costos pueden ser afrontados a futuro si se prevé una nueva inversión.

#### 2.1.3.2 Producción Agrícola de Consumo Interno

Nuestro país tiene una gran potencialidad para la agricultura. La FAO por ejemplo, señala que la cuenca del río guayas abastecería a 40 millones de habitantes con su producción,<sup>17</sup> sin embargo la desnutrición afecta a las dos terceras partes de la población ecuatoriana.

Según datos del Ministerio de Agricultura,<sup>18</sup> la superficie con uso agropecuario en el país es de 12'355.831 hectáreas, de estas solamente

---

<sup>17</sup> Cfr. L., VASQUEZ. *Ecuador Su Realidad*. p. 201.

<sup>18</sup> Cfr. [www.mag.gov.ec]

trece productos ocupan el 63% de la superficie, esto se debe a la orientación de la economía hacia el mercado externo que está generando procesos de especialización productiva o de monocultivo, como son los casos del cacao, banano, arroz, maíz, soya, palma africana, entre otros.

El 70% de la tierra cultivable en el Ecuador, está dedicada a pastos, del resto, 494000 hectáreas se usan para cultivos transitorios y 1'363.400 para permanentes y de estas tan solo la décima parte se dedica a la producción de cultivos para la canasta básica. El 77% de esta producción se la realiza en minifundios (menos de 10 hectáreas), la gran mayoría de ellos en manos de las comunidades indígenas y campesinas, que dados los procesos semi-artesanales que utilizan, tienen una producción de bajo rendimiento, con poquísimos acceso al crédito y alta fragmentación de la tierra, a pesar de ellos, sus productos representan el 33% de la canasta familiar básica ecuatoriana.

En lo referente a los productos agrícolas y ganaderos que tienen influencia directa sobre el proyecto tratado en el presente trabajo, se analiza a continuación la materia prima más importante para la producción del pan y los productos lácteos, base de la industria panadera.

### **Trigo**

A pesar de que el trigo es la materia prima fundamental de productos de consumo diario de todos los ecuatorianos, la producción y el rendimiento de estos cultivos son mínimos.

En 1990 se tenía una producción de cerca de 30.000 toneladas métricas, en la actualidad es de 11.960 toneladas métricas. Existen un poco más de 19.000 hectáreas cultivadas con rendimientos muy bajos, del orden de las 0.8 toneladas métricas por hectárea.<sup>19</sup> Esto representa apenas el 1.6% de la demanda interna, el 98.4% restante se satisface mediante la importación, especialmente de Canadá (149.000 toneladas métricas) y EEUU (24.910 toneladas métricas).<sup>20</sup> Los mayores importadores son: Industrial Molinera; Ecuagran, Molinos Ecuador; Distribuidora Superior; que juntas representan el 77% de las importaciones.<sup>21</sup>

Esta es la razón por la cual el precio del pan es tan sensible a las oscilaciones internacionales, puesto que los países que nos suministran la gramínea han sentido el impacto de los altos precios del petróleo y por lo tanto sus costos de producción se han incrementado notablemente, además de lo previamente tratado del incremento de la demanda a nivel mundial.<sup>22</sup>

### **Producción Ganadera**

Como se mencionó anteriormente, el 63% del territorio nacional está dedicado a los pastizales es decir; 3'350.000 hectáreas de pastos cultivados (que se han extendido incluso a zonas situadas en la floresta tropical) y 1'120.000 hectáreas de pastos naturales, por lo tanto e puede

---

<sup>19</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>20</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>21</sup> Cfr. L., VASQUEZ. *Op. Cit.* p. 203

<sup>22</sup> Amplia información al respecto en el Capítulo IV.

afirmar que la producción ganadera en el país es extensiva para compensar su baja productividad. El 51% del ganado vacuno se concentra en la Sierra, el 37% en la Costa y el 12% en el Oriente, más de la mitad de esta actividad se desarrolla en medianas y pequeñas propiedades.

La producción de leche es de aproximadamente 7'100.00 litros diarios, de los cuales 73% se produce en la Sierra, 19% en la Costa y 8% en el Oriente, de esta producción el 25% se destina a la industria (19% leche pasteurizada y apenas el 6% para la elaboración de lácteos), el 76% para el consumo y utilización de la leche cruda (49% para consumo humano directo y 25% para industrias de quesos caseros<sup>9</sup>).

Algunas de las industrias lácteas más importantes operando en el país son: TONI, Leche Cotopaxi Leocern, Proloceki, Chiverías, Alpina, Rey Leche, entre otras.<sup>23</sup> Como puede inferirse de estos datos, los proveedores de lácteos son varios y no se avizora al menos en el futuro próximo, problemas de abastecimiento en este sentido o subidas excesivas de precio, por lo tanto en este sentido, la empresa operaría en un entorno bastante estable.

#### **2.1.4 Entorno Político**

La inestabilidad política acontecida durante el período de la transición democrática del país desde 1979 – 2008, en buena medida, ha obstaculizado su

---

<sup>23</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA. [www.mag.gov.ec]

normal desarrollo económico y social, cuyos resultados y consecuencias han sido puntualizados anteriormente, siendo indispensable que exista un entendimiento entre los tres poderes del estado para alcanzar en consenso el logro de los objetivos nacionales, puesto que sin este entendimiento el riesgo de inversión en el país lejos de disminuir se acrecentará, reflejándose de manera sustancial en las altísimas tasas de interés de los créditos para la microempresa que son fundamentales para emprender cualquier iniciativa de crecimiento (aunque en este sentido se ha notado una mejoría últimamente), ya que la inversión proveniente de fuentes ajenas a las bancarias es prácticamente improbable dada la ausencia de inversionistas nacionales o extranjeros dispuestos a poner en juego un capital. En este marco, la estabilidad se hace indispensable, solo basta mirar las cifras más recientes de los indicadores económicos del país para notar que existe un serio retroceso económico fundamentado básicamente en aspectos políticos; si bien se ha conseguido un “relativo” ambiente de tranquilidad social (al menos el último Presidente, Economista Rafael Correa Delgado ha sobrepasado el año de mandato), la característica de confrontación de que ha hecho gala el gobernante, ha ahuyentado capitales frescos, convirtiendo a la microempresa en la principal víctima económica de la transición política, dado que no tiene al alcance crédito barato para garantizar su crecimiento. En este entorno deben desenvolverse las actividades económicas fundamentadas más bien en el ahorro gracias a la confianza en el dólar (aunque la crisis hipotecaria de los Estados Unidos de Norteamérica que ha desencadenado el desplome del dólar, ha generado una pérdida sustancial de la capacidad adquisitiva y por tanto de ahorro) que en la inversión, lo normal en un sistema económico capitalista.

## 2.2 LOCALIZACIÓN

La localización consiste en definir y especificar la zona, región, provincia o área geográfica en la que se desarrollará el proyecto.

### 2.2.1 Macrolocalización

Los factores determinantes de la macrolocalización son: identificación del mercado de consumo, disponibilidad de la mano de obra, facilidades de transporte y vialidad, disponibilidad de servicios básicos agua, energía eléctrica, teléfono, disposiciones legales respecto al uso del suelo determinadas por los organismos pertinentes, condicionantes de adquisición de la franquicia en lo relativo a la ubicación determinadas por la empresa franquiciante,<sup>24</sup> servicios públicos diversos (alcantarillado, alumbrado público, seguridad pública) y consideraciones de orden climático.

Tomando en consideración el análisis previo efectuado sobre el entorno que rodeará a la empresa y los distintos factores que determinan la macro localización se elige el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito barrio Carcelén para la operación de la empresa, debido a que se considera que es una zona con un porcentaje poblacional económicamente capaz de alta densidad y en crecimiento constante, posee los servicios básicos requeridos necesarios y la mano de obra a utilizar son personas del sector, además no existe una Panadería Arenas en el sector de modo que se puede buscar un local adecuado

---

<sup>24</sup> PANADERÍA ARENAS. *Establece que no puede haber otro local de la misma empresa en un radio de 200m. para evitar la competencia desleal entre los minoristas.*

sin transgredir las normas de competencia justa entre minoristas de la misma empresa establecidas por Panadería Arenas.

### 2.2.2 Microlocalización

Los factores determinantes de la microlocalización son los siguientes: Tipo de edificio, área requerida,<sup>25</sup> accesibilidad,<sup>26</sup> tipo de producto,<sup>27</sup> bajo consumo de agua, luz, teléfono y renta (zonas residenciales).

Se determinaron tres locales con las características deseables en mayor y menor grado dentro de la zona establecida para la macrolocalización, para escoger adecuadamente la opción óptima donde el local debe ubicarse se efectuó un estudio de ponderación de zonas donde se otorgó un porcentaje a cada característica deseable según su importancia y un valor de 1 a 5 según el cumplimiento de la característica a cada locación, de modo que 1 significa la menor potencialidad de cumplimiento y 5 la mayor potencialidad de cumplimiento. Los resultados obtenidos se resumen en el siguiente cuadro:

---

<sup>25</sup> PANADERÍA ARENAS. *Parámetro mínimo exigido: 25m<sup>2</sup>*

<sup>26</sup> PANADERÍA ARENAS. *Este factor es muy importante dado que la empresa opera mediante un sistema distribuidor-consumidor necesita ubicarse en un lugar donde tanto el acceso a los proveedores como a los compradores sea sencillo.*

<sup>27</sup> PANADERÍA ARENAS. *Dado que el producto a ofertar es un producto básico, se considera de “bajo umbral de demanda” es decir; la microlocalización debe asegurar un territorio adecuado de distribución del producto, o sea un área “limpia” de competencia directa.*

**CUADRO N° 10**

Característica	%	Local 1		Local 2		Local 3	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Accesibilidad a clientes	35	5	175	4	140	4	140
Libre de competencia directa	30	2	60	4	120	5	150
Bajos Costos de renta y servicios	20	3	60	4	80	2	40
Área mayor que la mínima	15	5	75	4	60	5	75
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>370</b>		<b>400</b>		<b>405</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

De lo anterior se puede concluir que la mejor opción es el local 3 ubicado en Real Audiencia N48-163 y los Ciruelos.

### **3 INDUSTRIA PANADERA EN QUITO**

#### **3.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA PANADERA EN QUITO**

Para entender totalmente la importancia del pan, como uno de los alimentos más importantes de la dieta básica de los ecuatorianos, es de suma ayuda analizar como nuestro gobierno se ha preocupado por la nutrición y alimentación de los ecuatorianos.

Según datos de la ECV-98 (Encuesta de Condiciones de Vida) el pan se encuentra en el sexto puesto de los 10 alimentos básicos en la dieta de los ecuatorianos por área urbana y rural, por región y pobreza.

Cabe mencionar también, que los problemas del país repercuten en el poder adquisitivo y economía de los hogares ecuatorianos, quiteños lo que limita a muchas familias lo que en su mesa pueden colocar en el desayuno y merienda, por lo que el pan no solo es parte de la costumbre y cultura, si no de un alimento que puede ser adquirido por las distintas clases sociales del país.

El Ecuador en los últimos 15 años ha realizado una importante transformación del Marco Constitucional, logrando avances importantes en la seguridad alimentaria a partir de 1997, en donde se realizaron proyectos tanto gubernamentales como con

ONG's enfocados a asegurar de manera directa e indirecta la disponibilidad de alimentos para la población, podemos mencionar entre ellos:

- Las acciones del PESAE (Programa Especial de Seguridad Alimentaria en Ecuador), los avances logrados en cuanto a sistematización y coordinación de acciones de diferentes organismos que vienen trabajando en los temas de disponibilidad, estabilidad y acceso a los alimentos, a través de la constitución de la Red de Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria -REDERSA-, bajo la responsabilidad compartida de la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) y el Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA); así como la conformación de la Red de Proyectos de Seguridad Alimentaria -REDPESA-, que agrupa a los diferentes proyectos que trabajan vinculados con alguno de los cuatro componentes de seguridad alimentaria: disponibilidad, estabilidad, acceso y consumo de alimentos.
- Implementación del Proyecto ECUARURAL, que genera información para el sector rural tendiente a superar los problemas de conectividad de los pequeños productores y mejorar la distribución de alimentos a nivel interno.<sup>28</sup>

El Ecuador ha venido trabajando en la difusión del concepto de seguridad alimentaria aceptándose, finalmente, el concepto establecido en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de 1.996, la misma que presenta tres componentes: Disponibilidad, Estabilidad y Acceso de los alimentos, donde el componente ACCESO incluía implícitamente lo relativo al CONSUMO. (Ver Anexo 1)

---

<sup>28</sup> CUMBRE MUNDIAL SOBRE LA ALIMENTACION CINCO AÑOS DESPUÉS. [[www.rdfs.net/linked-docs/WFS-ECUADOR-notraducir.doc](http://www.rdfs.net/linked-docs/WFS-ECUADOR-notraducir.doc)]

Las experiencias desarrolladas en el país nos han llevado a considerar la conveniencia de que conceptualmente Seguridad Alimentaria debería contemplar cuatro componentes, dándole al CONSUMO el tratamiento de un componente adicional por las implicaciones propias en materia nutricional y alimentaria que rebasan los aspectos económicos del acceso a los alimentos.<sup>29</sup>

En el 2008 el Gobierno Ecuatoriano ha mantenido su preocupación por el bienestar nutricional de los ecuatorianos, con el proyecto Aliméntate Ecuador cuyo plan estratégico tiene entre sus objetivos educar a la mayor parte de la población en materia de salud y nutrición para garantizar sus derechos y oportunidad de desarrollar sus capacidades tanto físicas como mentales. (Ver Anexo 2).

Para lograr que las personas puedan estar bien nutridas y saludables, no es suficiente que tengan conocimiento de cómo lograrlo si no que cuenten con los recursos necesarios, es por esto que en el plan estratégico también se busca mejorar las condiciones de producción y comercialización, para que los productos sean de muy alta calidad y asequibles. (Ver Anexo 3)

En Julio del presente año, el presidente Rafael Correa fijó el precio del pan popular en 0,10 USD logrando hacer que el subsidio de USD 7,50 del saco de harina (USD 35) se transmita también al consumidor final.

---

<sup>29</sup> Cfr. REVISIÓN DEL COMITÉ NACIONAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA. (22 de noviembre 2001). [[www.rdfs.net/linked-docs/WFS-ECUADOR-notraducir.doc](http://www.rdfs.net/linked-docs/WFS-ECUADOR-notraducir.doc)]

**IMAGEN N° 1****Pan Popular de panadería Quito**

**Fuente:** Obtenido de [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Con la participación del Ecuador en el mundo globalizado, altamente cambiante y su modo de vida, los ecuatorianos hemos estado sujetos ha un sin número de adaptaciones, grandes cambios, sociales, demográficos, nutricionales, entre estos podemos destacar la falta de tiempo, el crecimiento de las ciudades con distancias cada vez mayores, reemplazo de la comida casera por comida rápida en su mayoría, amas de casa que se han convertido en trabajadoras para ayudar a la manutención del hogar.

Todos estos cambios se ven también reflejados en la dieta ecuatoriana, la cual se ha ido adaptando rápidamente al modus vivendi del siglo XXI y las grandes metrópolis, pero existen ciertos elementos en la cultura alimenticia y en la tradición de los ecuatorianos que son indispensables y que a pesar del paso de los años y los grandes cambios, siguen muy arraigados y forman parte importante del alimento diario en el país, entre estos mencionaremos a el Pan.

La Capital Ecuatoriana ha crecido sorprendentemente, contando en la actualidad, distrito metropolitano de Quito, con una población de 2'104.991 habitantes.<sup>30</sup> Esto junto con los cambios antes mencionados, provoca que las familias muchas veces no se puedan reunir en la hora del almuerzo y opten por comer fuera. Este cambio ha provocado, hoy en día, que la cena o merienda, sustituya al almuerzo como hora de reunión familiar. Para la hora de la merienda y el acostumbrado cafecito quiteño, es común encontrar sobre la mesa productos tales como mantequilla, queso y el infaltable PAN. Claro esta en sus diferentes variedades, una deliciosa trenza de dulce o un croissant "Cacho".

### 3.2 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA PANADERA EN QUITO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

El pan es, quizá, el alimento más popular. Y es por esta razón que una gran parte de quienes se dedican a su producción son microempresarios. La industria panadera en la capital del Ecuador desde el año 2000 ha tenido hasta la actualidad una tendencia al incremento (en promedio cada 2 cuadras hay una panadería), ya que como se registra en el Departamento de Investigación de la Cámara de Comercio de Quito según datos de ventas e implementación de nuevos locales de panaderías está en aumento, además que un factor común de los locales es que no solamente venden pan; los negocios se han diversificado con gaseosas, golosinas, productos lácteos y otros. Lo hacen para redondear los ingresos. A continuación se presenta un cuadro que refleja el incremento de la industria panadera en Quito, el cuadro presenta el año, las ventas totales, el incremento en dólares americanos y finalmente el incremento porcentual:

---

<sup>30</sup> Cfr. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>]

CUADRO N° 11

CRECIMIENTO INDUSTRIA PANADERA QUITO			
AÑO	VTAS TOTALES	INCREMENTO	% INCR.
2000	\$ 40.299.106	\$ -	
2001	\$ 59.054.934	\$ 18.755.828	31,76%
2002	\$ 69.347.283	\$ 10.292.349	14,84%
2003	\$ 77.110.479	\$ 7.763.196	10,07%
2004	\$ 84.945.708	\$ 7.835.229	9,22%
2005	\$ 96.292.588	\$ 11.346.880	11,78%
2006	\$ 133.812.592	\$ 37.520.005	28,04%

**Fuente:** Cámara de Comercio Quito, Departamento de Investigación

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

En base al cuadro anterior se presenta el siguiente gráfico de dispersión, en donde podemos visualizar de mejor manera dicho incremento y el tiempo incurrido en años:

GRÁFICO N° 2



**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito – Departamento de Investigación

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

### 3.3 PRINCIPALES EMPRESAS EN LA INDUSTRIA

- **CIRANO CORFU**



*LOGO DE CYRANO*

**Razón Social:** SOCIEDAD INDUSTRIAL REIL S.A.

**Nombre comercial:** CYRANO

**RUC:** 1790037126001

**Actividad Económica:** INDUSTRIA PANIFICADORA

**Dirección del Establecimiento:** PORTUGAL E9-59 Y SHYRIS

**Teléfonos:** (593-2) 2243507 / (593-2) 2241667

**Fax:** (593-2) 2446440

**Mail:** [corfu@cyrano.com.ec](mailto:corfu@cyrano.com.ec)

**Cyrano** es una marca emblemática por la tradición panadera que respalda a sus propietarios. Tradición que se remonta más de 300 años. El negocio de las familias Bonnet y Bournier comenzó en Francia, específicamente en la provincia de Dordogne de donde son originarios. La Segunda Guerra Mundial marcó el destino para algunos miembros de la familia. René Elie Bonnet decidió viajar a Sudamérica y la familia Charpantier de Machachi lo acogió. Gracias a la ayuda de Andrés Fernández Salvador, René Elie consiguió un espacio al pie de las piscinas de agua mineral, donde construyó un pequeño horno.

La demanda de sus productos le sirvió para fundar, en 1958, la empresa Cyrano, la cual se dedicaba exclusivamente a la pastelería. En 1975 abrió el local de la avenida Portugal, donde, junto con las pastas, empezó a elaborar panes artesanales. La gran calidad y acogida de sus productos permitió, a partir de 1980, el continuo crecimiento de la empresa.

En 1988 los hijos de René, Danielle y Christian Elie, desarrollaron la marca de helados. La idea de Corfú nació como una necesidad personal de Danielle quien desde niña disfrutaba mucho de los helados. También en su mente estaba la idea de crear un complemento a las pastas y panes de Cyrano, la empresa familiar con la que ellos crecieron.

Corfú fue la primera heladería en preparar y ofrecer conos frescos. Al comienzo, los hermanos Elie preparaban los helados, atendían a los clientes y administraban la pequeña fábrica y almacén ubicados, hasta ahora, en la calle Portugal. Los conos eran preparados frente al cliente y se formaban largas colas de hasta 45 minutos de espera por un helado.

Transcurridos 3 años desde su fundación, la fábrica había crecido en tamaño y se vendía helado a terceros, quienes lo comercializaban bajo otros nombres.

Nuestra política de permanente innovación hace que siempre se estén investigando y desarrollando nuevas opciones de sabores y nuevas líneas de productos de heladería, chocolatería, panadería y pastelería.

En el año 1995 se abrieron los almacenes de Cumbayá y en el 2001 el almacén del Centro Comercial Quicentro, ambos bajo las mismas políticas de atención y servicio al cliente. En San Rafael se otorgó una franquicia a terceras personas y el 2005 no se renovó el contrato terminando la concesión.

- **HANSEL Y GRETEL**



*PUBLICIDAD DE  
HANSEL & GRETEL*

Una pastelería que desde hace más de una década deleita a sus clientes con productos de calidad y una amplia diversidad en sus diferentes líneas. Nacida con la idea de mantener lo tradicional de la pastelería quiteña, amplió sus horizontes para escoger lo mejor de la pastelería europea y sobre todo, a crear nuevos productos, basándose siempre en la excelente calidad de la materia prima utilizada. Día a día cuidamos de todo el proceso en la fabricación de nuestros productos, para que éstos lleguen a nuestros clientes con una excelencia en su sabor, textura y calidad.

Un ambiente acogedor y una atención complaciente es su seguro.

- **MAXIPAN S.A.**



*LOGO DE MAXIPAN*

Maxipan S.A. de Quito Ecuador, elaboramos productos de panadería, pastelería y galletería. Estamos en el mercado desde 1980 fabricando productos de primera calidad. Años de investigación y desarrollo técnico nos han convertido en una empresa moderna y ágil, con la última tecnología, en constante evolución y apta para competir en los mercados más desarrollados.

Usted nos puede encontrar en todos los Bakery del Supermaxi y Megamaxi a nivel nacional.

"Superación, Confianza y Calidad son las claves del éxito de Maxipan"

- **PANADERIA ARENAS**



*LOGO DE  
PANADERIA ARENAS*

### **Principal Propósito**

Fomentar y apoyar la elaboración de productos panificados sabrosos y nutritivos, accesibles a toda la población.

Se apunta a continuar expandiendo nuestra posición en el negocio de la panificación y la pastelería, siendo reconocidos como líderes en suministrar soluciones integrales.

### **Estrategia de Negocio**

La empresa está enfocada a satisfacer las necesidades del consumidor final, optimizando los negocios del distribuidor y el convertidor, maximizando su rentabilidad y favoreciendo el desarrollo integral del negocio de la panificación y la pastelería.

### **Valores**

- **Comunicación abierta:** El respeto, la confianza y la transparencia en las relaciones, el diálogo sincero basado en los hechos, la escucha y la posibilidad de ser parte del diálogo, que permiten crear un contexto apropiado en el cual compartimos experiencias e incrementamos nuestra creatividad.

- **Cooperación:** La buena voluntad para compartir y colaborar con los otros es la base del trabajo en equipo, factor fundamental para el bienestar de todos los que trabajamos en la empresa.
  
- **Compromiso:** Nos identificamos totalmente con los objetivos acordados y con las estrategias de la Organización. Apoyamos e instrumentamos acciones que apuntan al desarrollo e implementación de esas estrategias y al logro de los objetivos, tanto profesionales como personales.
  
- **Alta tecnología y calidad:** Utilizar los más altos avances tecnológicos y mejorar la calidad de nuestros productos y servicios es una preocupación constante de nuestra empresa.
  
- **Orientación al cliente:** La satisfacción de nuestros clientes constituye una importante variable de éxito. Por ello, desarrollamos y ofrecemos soluciones integrales para mejorar sus propuestas comerciales, su eficiencia y sus costos.
  
- **Cuidado del medio ambiente:** Buscamos implementar en nuestras plantas Buenas Prácticas de Manufactura y Programas de Producción Limpia. Apuntamos a mantener la mejor relación con la comunidad en la que nuestras fábricas están insertas.
  
- **Nuestros Recursos Humanos:** Nos basamos en el talento y experiencia de nuestra gente, y esto constituye el principal activo de nuestra empresa.

Junto a los valores que nos alientan y guían, nos permiten distinguirnos de los demás.



*LOCAL DE PANADERIA  
ARENAS EN QUITO*

Dirección: Av. De las Palmeras E12-120 y De las Toronjas

Teléfono: 593 02-2453620 - Fax: 2442 323 Quito – Ecuador

#### **OTROS:**

- **HONEY & HONEY**

Marca creada a principios de los años 90, con el propósito de llenar el nicho de mercado existente en el área de pastelería en el sector Nor-Oeste de Quito. Su crecimiento les permitió posicionarse de tal manera que a principios de la presente década se vieron abocados a diversificar sus líneas, siendo ahora una reconocida marca de pan y pastelería en el norte de la ciudad.

- **BAGUETTE**

Marca creada a mediados de la década de los años 80 en la ciudad de Quito. Su aceptación en el mercado local les ayudo a obtener un gran posicionamiento hasta llegar a convertirse en una de las más reconocidas panaderías en la capital.

### 3.4 MARKET SHARE (PARTICIPACIÓN DE MERCADO)

Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra. El Market share se determina dividiendo las ventas de cada empresa sobre el total de las ventas del mercado, como se puede observar:

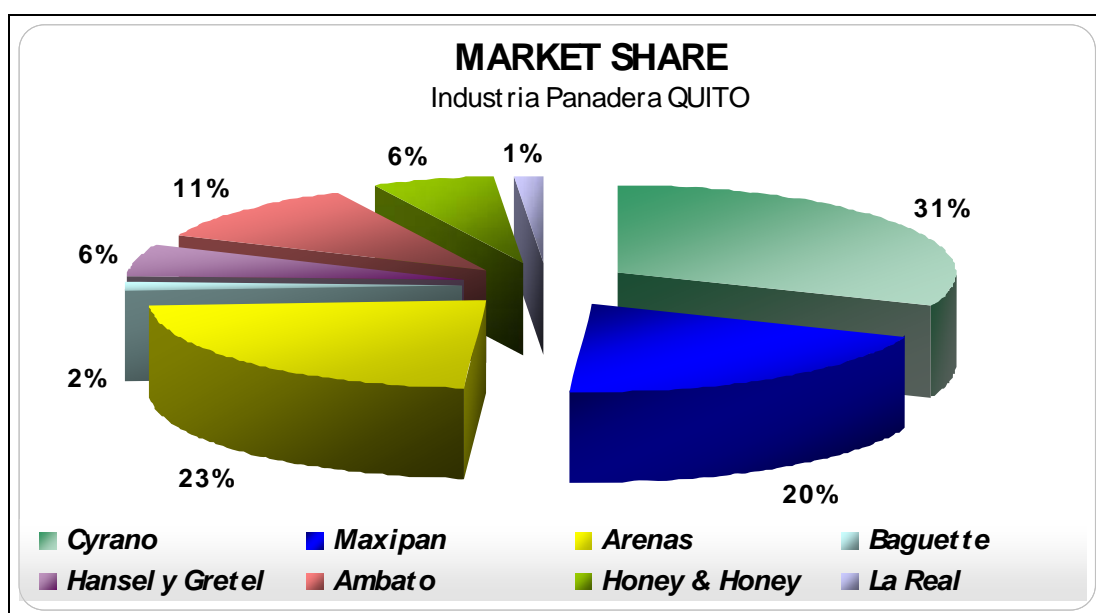
**CUADRO N° 12**

NÚMERO	PANADERIA	VTAS. PROM. ENTRE 2003 Y 2007	MARKET SHARE (%)
1	CYRANO	\$ 1.393.639	30,12%
2	HANSEL Y GRETTEL	\$ 1.077.469	23,29%
3	MAXIPAN S.A.	\$ 928.108	20,06%
4	PANIFICADORA AMBATO	\$ 528.886	11,43%
5	PANADERIA ARENAS	\$ 295.484	6,39%
6	HONEY & HONEY	\$ 267.533	5,78%
7	BAGUETTE	\$ 103.986	2,25%
8	LA REAL	\$ 31.680	0,68%
<b>SUMA</b>		<b>\$ 4.626.785</b>	<b>100%</b>

Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

Elaborado por: Cristina Chaves y Marcelo Cisneroses

GRÁFICO N° 3



Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

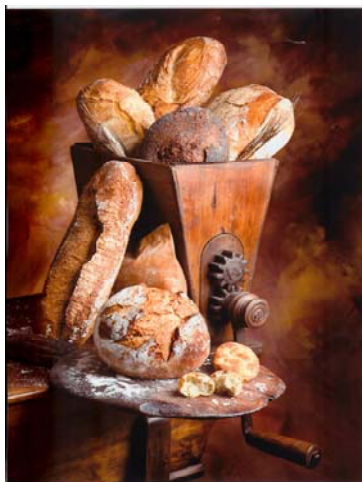
Elaborado por: Cristina Chaves y Marcelo Cisneroses

## **4 ANALISIS DE LA EXPERIENCIA DESARROLLADA POR PANADERIA ARENAS EN EL CAMPO DE LA FRANQUICIA**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO "PANADERÍA ARENAS"**

Panadería Arenas inició sus actividades en el país desde hace más de medio siglo en la ciudad de Quito, en el centro de la ciudad en el sector de Santa Prisca. Esta empresa eligió el sistema de franquicias como estrategia de crecimiento y desarrollo en el Ecuador con muy buenos resultados, en la actualidad ofrece franquicias en lugares estratégicos buscando un correcto crecimiento y mantener el prestigio adquirido a lo largo del tiempo por su marca.

La tradición de Panadería Arenas ha sido siempre el Pan Caliente, esta empresa ubicada en Quito se ha dedicado a la producción y venta de pan, galletería y pastelería. Gracias a la experiencia adquirida, la empresa amplió su portafolio, ofreciendo a sus clientes la facilidad de encontrar en sus locales todo lo que necesitan para el día a día ó para una reunión (por ejemplo una invitación para tomar el té).

**IMAGEN N° 2**

*La Tradición de Panadería Arenas, El pan caliente y siempre fresco.*

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

De esta manera, actualmente los clientes de panadería arenas, pueden encontrar distintas variedades de pan y leche, así como una amplia variedad de productos complementarios tales como pastelería, lácteos, huevos, bebidas gaseosas, snacks, helados, etc.

**IMAGEN N° 3**

El personal de pone mucho cuidado tanto en el sabor, la calidad como en la presentación, dando como resultado postres exquisitos al paladar y la vista.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

El Pan es distribuido por una planta central de la empresa y llega diariamente a los distintos puntos. Panadería Arenas, por medio del sistema de distribución de una planta central, ha logrado estandarizar al máximo sus procesos de producción, llegando a obtener la calidad deseada en todos sus productos.

También se encuentra una amplia variedad de fina pastelería y galletería para todos los gustos y todas las edades. La calidad y el sabor van muy de la mano con la presentación de los productos, es así como se presta mucha atención a la decoración de los mismos, logrando lucir irresistibles a la vista de los consumidores y deliciosos al momento de probarlos.

Así, gracias al compromiso de ciertas empresas panaderas por satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, es como, el concepto básico que se tenía de las panaderías, se transformó y pasó de ser un local en donde simplemente se ofrecían productos de primera necesidad como pan y leche, a ser locales que ofrecen una amplia gama de productos complementarios e incluso, como es el caso de ciertas Panadería Arenas, un lugar donde se puede ir con amigos a tomar un café y disfrutar de un delicioso postre.

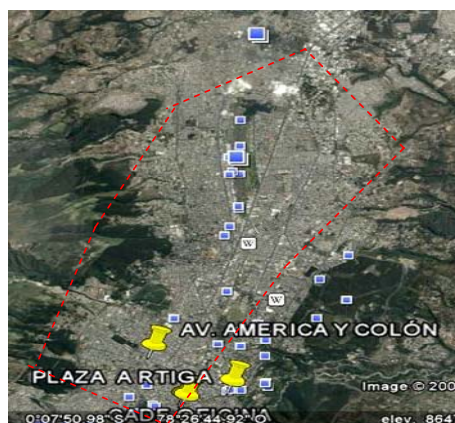
**IMAGEN N° 4**

Ahora Panadería Arenas es un punto de reunión y forma parte de la comunidad en la que opera, su negocio no es el pan, sino la tradición del café diario.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

La industria panificadora, es sumamente amplia y competitiva, de manera que se pueden clasificar en distintos segmentos a las panaderías existentes en el Ecuador. Para lo mismo nos enfocaremos a los locales situados en el Norte de la ciudad de Quito, el mismo que para este estudio empieza en la Avenida Colón hasta el sector de Carcelén.

**IMAGEN N° 5**

Delimitación definida para el estudio en cuestión  
Elaboración: Cristina Chaves y Marcelo Cisneros  
**Fuente:** GOOGLE EARTH.

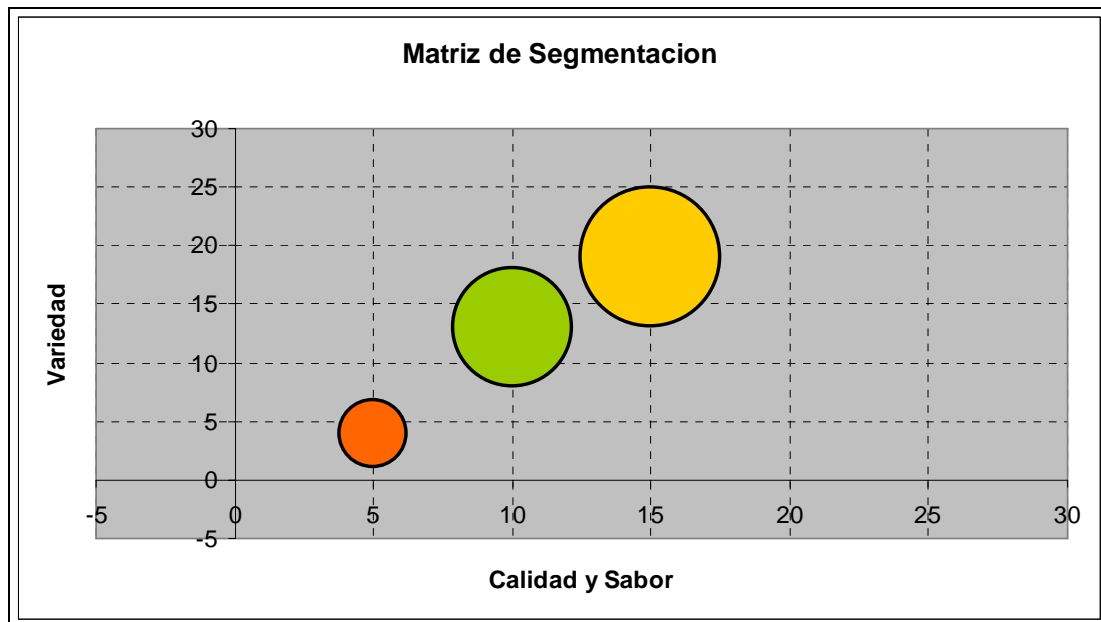
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

La segmentación que presentamos a continuación es realizada por nosotros los investigadores y de manera específica para esta investigación.

#### GRÁFICO N° 4

#### MATRIZ DE SEGMENTACIÓN



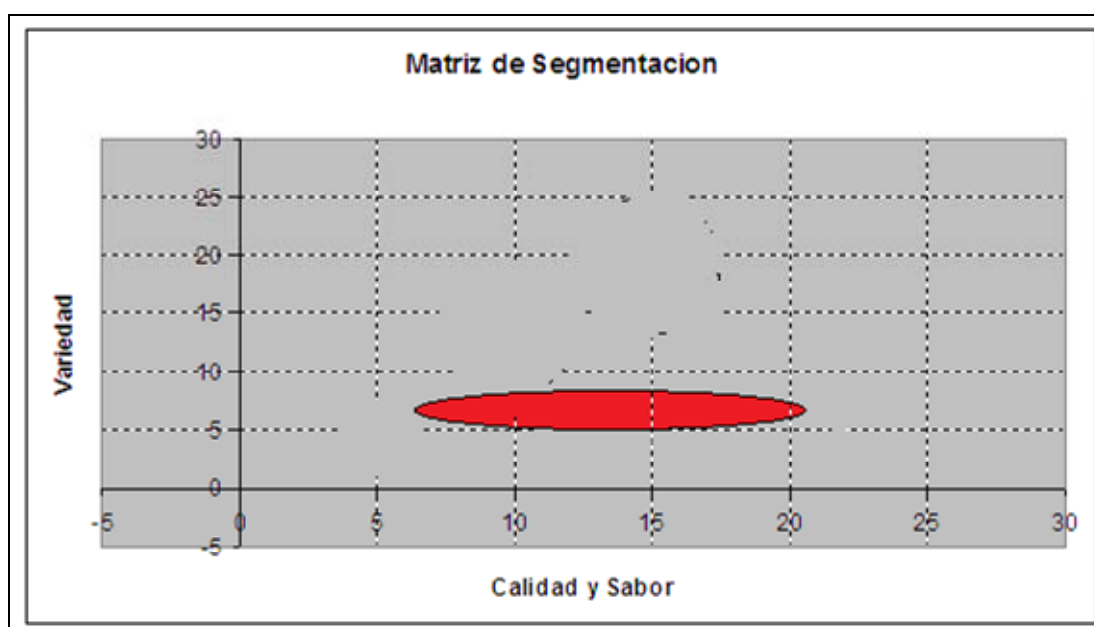
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

En este gráfico la escala del eje y representa el índice de variedad correspondiente al segmento, considerándose como el máximo de variedad una longitud correspondiente a 30 unidades (de 0 a 30), donde 0, implica cero variedad (exclusivamente pan y de un solo tipo) y 30 el máximo de variedad (pan de diversos tipos, postres, cafetería, heladería, productos lácteos y en fin toda la gama de productos relacionados a una cafetería-panadería), mientras el eje x implica el índice de calidad y sabor, con un máximo posible de 0 a 30 donde (veinte unidades), donde el cero representa muy poca calidad y sabor (por ejemplo una panadería cuyos productos no son agradables ni a la vista, ni al olfato, al tacto o al gusto), mientras que una panadería con un índice de treinta implica una panadería cuyos productos

pueden considerarse totalmente agradables a los sentidos antes mencionados. El área de la figura encerrada por estas características cruzadas en ejes define tanto la calidad de las panaderías ubicadas en cada segmento como su grado de especialización por ejemplo una figura muy ovalada hacia la derecha implicaría un alto grado de especialización con gran calidad como sería el caso de una panadería que solo comercializa pan, y este es de varias calidades, un popular, otros más elaborados, entre otros, un local comercial así presentaría una característica similar a la siguiente:

**GRÁFICO N° 5**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

En este sentido, los segmentos diferenciados son:

**Segmento A:** ●

**Alta Variedad:** los locales de este segmento ofrecen una extensa gama de productos, propios del la panadería, diferentes tipos de panes, masas especiales entre otros,

tortas gourmet, clásicas, etc. así como también distintas líneas de productos complementarios con amplia profundidad, huevos, lácteos, embutidos, chocolates, bebidas refrescantes, snacks, helados.

La variedad no se limita a productos sino, que se refiere también a precios. Los precios varían según la calidad de los productos, sin que esto signifique que los productos menos costosos no sean de buena calidad, sino más bien implica que son menos elaborados, de menor dimensión, no tan llamativos a la vista pero sin perder la características de agradables al olfato, al tacto y al gusto, pudiendo de esta manera ofrecer al público en general mayores opciones en el momento de realizar sus compras, es decir, brinda la posibilidad de establecer un tipo de producto de compra diaria, o rutinaria para el día a día o para aquellos segmentos poblacionales, lastimosamente muy numerosos en nuestro país dada la situación económica, que exigen calidad a bajos precios aunque también ofrece la alternativa de otro tipo de producto para ciertas ocasiones especiales o personas con mayor capacidad económica.

**Calidad y Sabor:** Pan y productos de pastelería de excelente calidad. Estas empresas cuentan con procesos estandarizados (procesos de elaboración, medidas de los ingredientes, tiempos de cocción) los mismos que les permite obtener siempre el mismo producto acabado.

Adicionalmente los materiales que se utilizan son frescos y de la mejor calidad. Los productos son siempre frescos, diariamente son elaborados y distribuidos a las sucursales o locales franquiciados, dependiendo la empresa, esto se logra exigiendo

al adquirente de la franquicia un control adecuado de los inventarios, además de un conocimiento básico de su demanda (esto se logra con la experiencia del vendedor que con el tiempo llega a conocer su sector y el volumen de sus ventas) de modo que regularmente tiene en existencia solamente aquel producto que sabe se va a vender en el día o al menos la brecha entre el producto vendido y el ofertado no es tan significativa, de modo que el propietario del local no presenta ni excedente ni déficit de producto a las horas pico de venta, eliminando de este modo las pérdidas relacionadas a la oportunidad o al hecho de rechazar cierta cantidad de producto al ya no ser fresco, además, para mantener la imagen empresarial, las panificadoras distribuyen su producto dos veces al día (a primeras horas de la mañana y alrededor de las tres en la tarde) con el fin de entregar el producto caliente, en este sentido, el propietario de la franquicia se asegura de mantener a su red de distribución del producto operativa, con adecuados horarios y rutas para mantener el compromiso con los adquirentes de la franquicia de mantener surtidos sus locales a las horas precisas.

En cuanto a los productos complementarios que se ofrecen, como ya se especificó anteriormente, se cuenta con varios precios y calidad. Sin embargo en los locales de este segmento se puede distinguir que la calidad de los productos vendidos es excelente y muy buena.

En este segmento podemos nombrar como referencia a panaderías como “CYRANO”.

**Segmento B:** ●

**Variedad Media:** los locales de este segmento ofrecen, en comparación con el segmento anterior, una menor gama de productos. Esto lo podemos diferenciar claramente en los productos propios de la panadería. En los locales de este segmento se puede contar con variedad de pan (enrollados, cachos, pan de agua) pero no se encontrará panes especiales (pan de hiervas, pan de zanahoria) lo mismo sucederá con los productos de pastelería.

En estas empresas se ofrece variedad de precios, altos, medios y económicos en función del tamaño y el nivel de elaboración, sobre todo en el aspecto visual, tal como en el segmento anterior.

La variedad de los productos complementarios que en estos locales se comercializa es también media, no se encuentra una gran variedad en cuanto a productos, por ejemplo no se encontrará variedad de embutidos o de lácteos. Las diferentes líneas de productos complementarios son de profundidad limitada.

**Calidad y Sabor:** Pan y productos de pastelería de muy buena calidad. En este segmento, los procesos son estandarizados. Los productos utilizados para la producción son de buena calidad, dando como resultado un buen producto terminado. Estos productos son elaborados, generalmente en el mismo local o en un taller aparte y luego distribuidos a los locales que tiene la panadería.

En cuanto a los productos complementarios que se ofrecen, se encuentran productos de muy buena calidad, los precios varían según su marca, la logística es similar a la implementada para el segmento anterior.

En este segmento podemos poner como ejemplo a la “Panadería La Unión”.

### **Segmento C:** ●

**Productos Ofertados:** Pan elaborado en el mismo local, en muchos casos se utilizan ingredientes económicos y la calidad del pan no es buena o al menos no destaca sobre la de la competencia, las líneas de productos complementarios son de poca profundidad y en ciertos casos de marcas más económicas.

**Variedad Baja:** los locales de este segmento ofrecen una menor gama de productos, propios de la panadería, tipos de panes, pastas, etc. Existe poca profundidad de los productos complementarios ofrecidos, en muchos casos limitándose a contar únicamente con pan y leche.

De la misma manera no se tiene una variedad muy baja de precios, por lo general son económicos.

**Calidad y Sabor:** Pan y productos de pastelería de calidad regular. Estas empresas no suelen tener procesos analizados ni estandarizados dando como resultado que no en ocasiones la calidad del producto elaborado no sea la misma.

Adicionalmente los materiales que se utilizan son económicos y de baja calidad. Los productos son elaborados en el mismo local, lo cual si bien le permite al propietario contar con el producto necesario para su venta, no es garantía de un control de calidad estricto, lo que reduce la confianza del público.

En este segmento se encuentran las panaderías artesanales del barrio, tan comunes en el pasado.

Lo expresado anteriormente respecto a las características de segmentación del mercado, pueden resumirse en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 13**

Característica	Segmento A	Segmento B	Segmento C
<b>Variedad</b>	Alta variedad en Productos, no solo de tipo panadería, sino de pastelería, heladería, lácteos, embutidos, cafetería entre otros.	Variedad en productos media, es decir; profundidad en productos de panadería, pastelería y eventualmente lácteos, pero no en cafetería, heladería, entre otros.	Baja variedad, los elementos de este segmento son muy especializados, es decir; solo producen pan y de ciertas variedades eventualmente venden también lácteos y pastelería.
	Alta variedad en precios, esta variedad está relacionada a la cantidad de materia prima del producto y su grado de elaboración.	Alta variedad en precios, esta variedad está relacionada a la cantidad de materia prima del producto y su grado de elaboración.	No hay variedad en precios, por regla general los productos se comercializan a precios económicos.
<b>Calidad y sabor</b>	Alta calidad en los productos. Materia prima utilizada de primera calidad. Procesos higiénicos de fabricación. Redes de distribución eficientes garantizan llegada del producto caliente a los puntos de venta a las horas de mayor de manda en la mañana y en la tarde. Procesos de producción estandarizados garantizan el sabor característico de cada cadena Independencia del sabor respecto al precio.	Alta calidad en los productos. Materia prima utilizada de primera calidad. Procesos higiénicos de fabricación. Redes de distribución eficientes garantizan llegada del producto caliente a los puntos de venta a las horas de mayor de manda en la mañana y en la tarde. Procesos de producción estandarizados garantizan el sabor característico de cada cadena Independencia del sabor respecto al precio.	Calidad de los productos media o baja. Materias primas son generalmente de baja calidad para abaratar costos. No garantía de higiene en los procesos de fabricación. El sabor, depende de la persona a cargo de la preparación, aunque dados los materiales usados, tampoco esta característica es de lo mejor.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Una vez analizadas las características relativas a los segmentos establecidos, resta saber cual es la concentración geográfica y la cantidad relativa de los elementos de cada uno, en este sentido, y dada la gran expansión que han tenido las compañías que han elegido como estrategia de crecimiento el sistema de franquicias desde hace algunos años,<sup>31</sup> se ha observado un continuo incremento de los segmentos A y B en detrimento del segmento C, en cierto modo, las panificadoras que tienen un nombre comercial establecido han ido ganando terreno en la mente del consumidor de tal forma que, por ejemplo, una persona que desea ingresar en el mercado de las panaderías se expresa de modo que desea una “Panificadora Moderna”, las panaderías artesanales se limitan actualmente a los barrios populosos con un nivel económico medio-bajo e incluso ahí están en retroceso frente a las franquicias, ahora, el pertenecer al segmento A o el B, está en relación directa con el volumen de inversión requerida, es decir; cualquier emprendedor desearía tener una empresa encasillada en el segmento A, sin embargo no todos están en capacidad de realizar la inversión que esto requiere,<sup>32</sup> en general la mayor parte de panificadoras se concentran en el segmento B, sin embargo, y en función del éxito atribuible a la locación del local, el dueño suele ir realizando las adecuaciones necesarias a su local y a ampliar su oferta y tiende a ingresar al segmento A, de modo que estos dos segmentos son los que actualmente concentran la mayor cantidad de competidores y geográficamente se encuentran distribuidos de forma más uniforme aunque en locaciones de un nivel socio-económico alto, es más común encontrar panaderías del

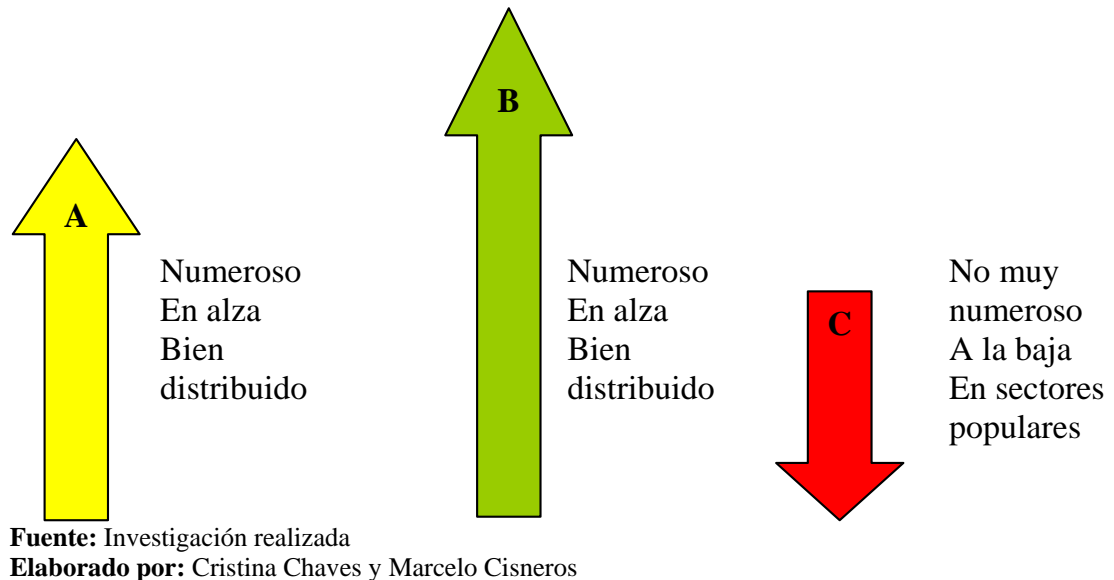
---

<sup>31</sup> En nuestro país resulta difícil establecer una fecha de llegada de la primera franquicia o cifras relacionadas con ellas, pues nuestra legislación no establece la obligatoriedad de que los adquirentes del uso de la marca deban hacer constar que el suyo es un tipo de negocios, tampoco existe la obligatoriedad de que se registren las patentes o marcas en el recientemente creado Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), sin embargo, muchas empresas ecuatorianas se encuentran inmersas en proyectos de este tipo. Tal es el caso de las cadenas de comida como Los Cebiches de la Rumiñahui, Las Menstras del Negro, ANDINATEL a través de sus cabinas telefónicas entre otras, además de la industria panadera motivo del presente estudio.

<sup>32</sup> La información relevante a la inversión necesaria se expone en el Capítulo V.

segmento A. Lo anteriormente señalado puede esquematizarse haciendo uso del siguiente gráfico, cuyo objetivo es dar una idea aproximada de la proporción numérica de elementos de cada segmento y su tendencia de crecimiento:<sup>33</sup>

**GRÁFICO N° 6**



Después del análisis de segmentación realizado, Se puede colocar a Panadería Arenas dentro del Segmento A.

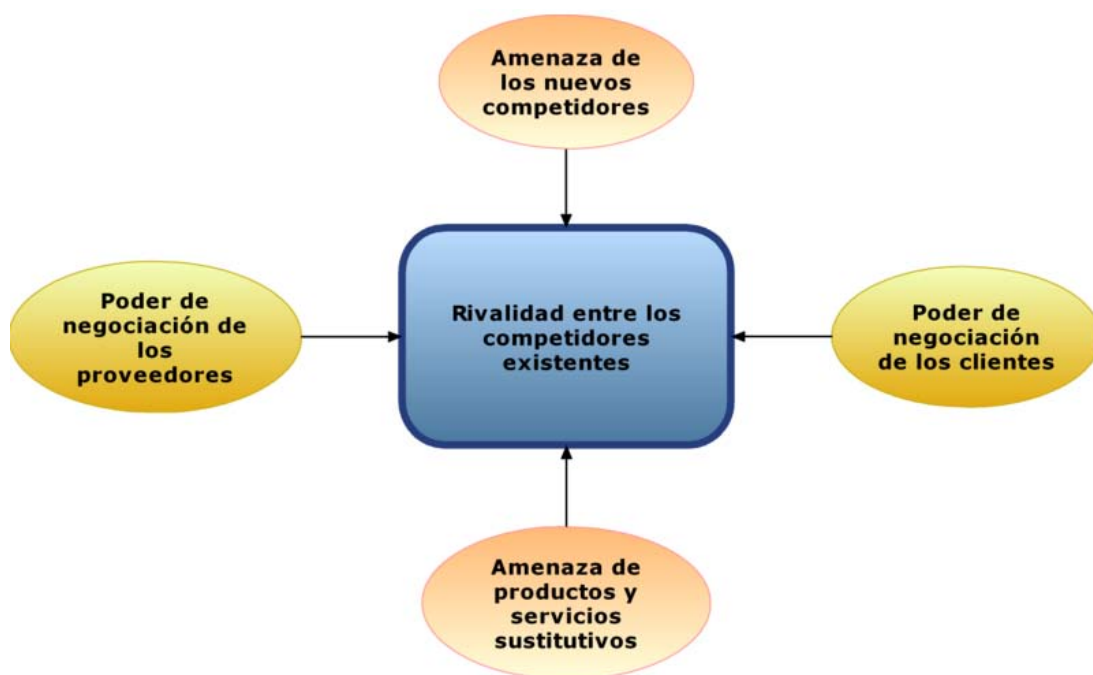
## 4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL DE LA RED DE FRANQUICIAS

### 4.2.1 Análisis de la Oferta: Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas

Para efectuar un análisis adecuado de los participantes del mercado del pan y las condiciones de la competencia, se tomará como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter, cuyo ideograma se muestra a continuación:

<sup>33</sup> No existe una estadística numérica fiable respecto al total de panaderías en Quito, de modo que el objetivo de la figura es solamente brindar un contexto comparativo al lector respecto a la proporción de cada segmento.

GRÁFICO N° 7



**Fuente:** Wikipedia.org

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

#### 4.2.1.1 Competencia - Rivalidad Interna

A continuación se efectuará un análisis acerca de los competidores existentes en el mercado norte de la ciudad de Quito, sus fortalezas y debilidades serán comparadas, se identificará el segmento de mercado que atienden, que productos ofertan. Con el fin de conocer de mejor manera el mercado en el que se ha desenvuelto Panadería Arenas y las fortalezas y ventajas competitivas que ha desarrollado para mantenerse como una de las empresas más fuertes en un mercado tan competitivo como el de las panaderías en Quito.

## **Competidores directos**

En primer término se define a un competidor directo como aquel que ofrece el mismo producto o tiene experiencia en el mismo territorio, dentro de este contexto, se considera que los competidores directos de la “Panadería Arenas” son las empresas de los segmentos A y B que se analizan a continuación:

### Panaderías Segmento A y B

Los competidores directos son los negocios agrupados en el segmento A y B, estos locales ofrecen a sus clientes una amplia gama de productos, se asemejan a un delicatessen. Aquí los clientes pueden adquirir pan fresco, excelente y muy buena calidad todos los días, pastelería y galletería fina, junto con una variedad de lácteos (yogur, quesos, leche), bebidas gaseosas, snacks de varias marcas, en la medida en que la panadería pertenezca al segmento A o B, y precios. Inclusive se pueden encontrar cigarrillos de venta en estos establecimientos.

Generalmente estas empresas tienen sucursales o locales franquiciados, permitiéndoles encontrarse en más lugares y atender a un mayor número de clientes. Los locales de estas grandes redes, cumplen o siguen un manual determinado por la administración general, los mismos que brindan parámetros tanto para la decoración como para la operación, atención y productos ofertados.

Los consumidores que gustan de los productos que se pueden encontrar en estos locales, gozan de la ventaja de que estas empresas tienen puntos de venta localizados en lugares estratégicos haciendo al producto de fácil accesibilidad. Los precios son más altos que en otros locales, pero el consumidor puede realizar un análisis de costo-beneficio, comparando la duración de un producto con otro. Adicionalmente, la variedad del pan es amplia y se encuentra el pan tradicional tanto como panes más finos y elaborados, ya sean estos de frutas, o masas especiales.

Podemos mencionar como ejemplo a: Panificadora Ambato, Panadería Baguette, Cyrano, Panadería La Unión, Maxi Pan y Gusta Pan.

El siguiente cuadro, muestra una evaluación del perfil de los competidores, con una empresa representativa de cada segmento, frente a la panadería Arenas, los factores para el éxito, considerados los principales, son en orden creciente de importancia: La participación del mercado objetivo, es decir, el volumen de locales que podrían entrar en competencia directa con el local propio, no se considera una variable de suma importancia debido a que todas las franquicias tienen especial cuidado al aceptar una locación como probable, es decir, se aseguran de no estar “demasiado cerca” de un competidor directo. La variedad y calidad de los productos, si bien son factores de importancia, no son decisivos debido a las características similares que en este sentido presentan los competidores de uno y otro segmento. La competitividad de precios, tiene un mayor peso, debido a que limita el volumen de

clientes notablemente.<sup>34</sup> Finalmente otro factor de extrema importancia, aunque no se ha tratado previamente en este trabajo, es la fidelidad del cliente, las diferentes panaderías buscan conservar al cliente indefinidamente, la idea de esta franquicia como tal, se basa en la idea de que al cliente no le satisface el pan sino “el pan de panadería Arenas”, es decir; la locación geográfica distribuida de los locales de la franquicia y la uniformidad de sus diseños, productos y sabores, obedece a la necesidad de que el cliente mire a la Panadería Arenas como un todo, y garantizar la disponibilidad del producto para el cliente independientemente de su lugar de residencia, este factor es de extremada importancia para panaderías que no poseen una gran variedad de precios, como Cyrano por ejemplo, o locales especializados,<sup>35</sup> puesto que dependen completamente de la fidelidad del cliente, ya que respecto al precio no son competitivos.

---

<sup>34</sup> Si una Panadería posee producto de excelente calidad pero solo a un nivel de precios elevados, su mercado es más limitado, podría decirse que es una empresa que ataca solo a un nicho de mercado, puesto que no ofrece distintas opciones para distintos tipos de clientes (desde el punto de vista económico), se profundizará en este tipo de competencia más adelante en la competencia indirecta especializada.

<sup>35</sup> Mayores referencias se discutirán más adelante en el presente capítulo.

**CUADRO N° 14**

**Matriz del perfil competitivo de la competencia directa**

	Panadería Arenas			Cyrano (ejemplo competidor segmento A)		Panadería La Unión (ejemplo competidor segmento B)	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en mercado objetivo	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Competitividad de precios	0.3	3	0.9	1	0.3	4	1.2
Variedad del Producto	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Calidad del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Lealtad del cliente	<u>0.3</u>	3	<u>0.9</u>	4	<u>1.2</u>	2	0.6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>		<b>2.9</b>		<b>3.15</b>
<b>Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.</b>							
<b>(2) Como señala el total ponderado de 3.3, Panadería Arenas es el competidor más fuerte.</b>							

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

En base a los pesos concedidos a los diferentes factores y las calificaciones dadas a los participantes del mercado, se puede afirmar que Panadería Arenas es el más fuerte competidor, sin embargo la diferencia con los otros no es muy alta, sin embargo, cabe una aclaración en cuanto a la interpretación, las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones, es decir; del cuadro puede concluirse que la diferencia entre los competidores no es muy significativa, lo cual explica porque estos se guardan de ubicarse muy cerca unos de otros.

### **Competidores indirectos**

Inicialmente se define al competidor indirecto a aquel que ofrece un producto de características diferentes o tiene experiencia en otras áreas pero que afecta nuestra demanda, no esta categoría se han colocado a:

#### Panaderías Segmento C

Estas panaderías son de menor tamaño y la mayoría de ellas ofrecen productos más económicos y menos diferenciados, en este sentido son considerados competidores indirectos porque su área de experiencia está en la reducción de costos a costa de la calidad con el fin de captar un

mercado menos pudiente, pero más numeroso,<sup>36</sup> sin embargo la Panadería Arenas ofrece también variedad en precios, por lo tanto, su demanda puede verse afectada en este sentido.

Son empresas con sucursales (máximo 1 local adicional), al contrario son pequeñas panaderías cuyo mercado se limita al barrio en el que se encuentran situadas.

El pan es elaborado en el mismo local y los productos complementarios que ofrecen no son de gran variedad.

Aquí podemos mencionar Frespan, Rosa Pan, entre otras, se ubican en barrios residenciales o populares, en relación a los límites geográficos establecidos para este estudio, se concentran en barrios como: Carcelen alto, Carcelen Bajo, Ponciano Bajo, Ponciano Alto, La Ofelia.

#### Empresas Especializadas

En este grupo también se encuentran las empresas especializadas, que ofrecen un producto diferenciado, tanto en pan como en pastelería. Cuentan también con líneas de productos complementarios, las mismas que tienen gran profundidad y están dirigidos a un target medio alto y

---

<sup>36</sup> En cierto modo, si bien cadenas como la Panadería Arenas pueden considerar a los negocios del segmento C como competencia indirecta, si la relación fuera contraria, o sea, el análisis de competencia fuese para la pequeña panadería, la panadería franquiciada debería ser considerada competencia directa dada la variedad en el precio.

alto, es decir; son empresas que utilizan una estrategia de marketing de nicho, en este sentido dependen notoriamente de la fidelidad del cliente.

El Producto Ofertado por estos locales es pan y pastelería fina, realizados con recetas propios del local y otras gourmet. Se encuentra también productos complementarios y en ocasiones también se puede consumir el producto en el mismo local acompañados de café, en cierto modo son más “Delicatessen” que panaderías, por lo cual son considerados competencia indirecta para la Panadería Arenas.

Aquí podemos mencionar a HONEY & HONEY pastelería - panadería – cafetería, Cafetto y Hansell & Grettel.

#### Tiendas de Barrio

Se puede decir que en el 90% de los barrios de Quito se encuentra siempre una tienda, son negocios altamente diversificados en cuanto a la variedad del producto, pero desde la óptica del precio están enfocados al punto de vista de la economía al igual que las panaderías del segmento C, en estas también se encuentra pan, el mismo que es distribuido y no es elaborado por ellos. Este tipo de negocios son considerados también competencia indirecta debido a que su producto y su área de experiencia y enfoque del negocio son muy diferentes al de la Panadería Arenas, aunque eventualmente podría afectar su demanda.

### Autoservicios

En los autoservicios como Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, se puede encontrar pan empacado (pan cortado, para hot dog, para hamburguesa). Además de estas variedades se encuentra también pan congelado, que es el preferido de los amantes del pan fresco, adicionalmente en la sección de panadería, se encuentra también pan fresco.

Los clientes que adquieren en estos lugares el pan, generalmente lo hacen cuando están realizando las demás compras de la casa, pero si únicamente desean comprar pan y leche para el café de la noche, no acuden a estos lugares porque, esta actividad tan sencilla, requeriría más tiempo, además, la compra de este tipo de productos a este nivel, se da más como un proceso mecánico, en cierto modo, la “despersonalización” del proceso de compra del pan hace que estos competidores sean considerados indirectos para panaderías como la Arenas.<sup>37</sup>

#### 4.2.1.2 Productos Sustitutos - Presión de los Sustitutos

### **Galletería**

Al ser el pan un producto de consumo diario, existen ocasiones en que las personas desean cambiar un poco y variar, una de las alternativas son los

---

<sup>37</sup> Eventualmente se puede comprar pan, pastas u otros al ir al SUPERMAXI pero nadie va al SUPERMAXI a comprar pan.

productos de galletería. La variedad es muy amplia, existen galletas de dulce, de sal, bajas en calorías, con crema, sin crema rosquillas.

Estos productos se los puede encontrar en las panaderías, donde sería un producto más especializado, también en tiendas y autoservicios.

### **Pan y Pastelería Casera**

Muchos consumidores optan por realizar panadería y pastelería con recetas caseras, comprando los ingredientes en los supermercados. Los consumidores gustan de esta opción porque realizan los productos según sus gustos e incluso puede resultar más barato. Aunque hoy por hoy, el vertiginoso ritmo de vida actual, no permite el tiempo libre suficiente para practicar esto.

#### **4.2.2 Análisis de la Demanda: Clientes - Poder Negociador**

Panadería Arenas enfoca su negocio a un mercado B2C, en el cuál los consumidores pueden acercarse a cualquiera de sus locales y comprar un producto de calidad. Es importante destacar que, al ser una empresa franquiciada, la calidad y atención que los clientes encontrarán en los distintos puntos de venta será siempre igual.

Este detalle le ha permitido a Panadería Arenas crear un ambiente de confianza entre sus clientes y fidelizar la marca entre los mismos.

El target al que esta dirigido el negocio es medio, medio-alto y alto de la Ciudad de Quito. Estos clientes, son exigentes y demandan en todo momento un producto de calidad. Como ya lo mencionamos antes, la variedad ofrecida es un eje importante del negocio. De esta manera el cliente no se cansará del producto, pudiendo elegir cada vez una clase distinta de pan y sus productos complementarios, e incluso como ya lo mencionamos uno de sus sustitutos, algún producto de galletería.

Al ser este un mercado altamente competitivo, no se puede tener las fortalezas de la empresa situadas únicamente en el producto. Es muy importante entregar a los clientes un servicio de máxima calidad, como valor agregado, creando una atmósfera de confianza y confort, lo que panadería arenas entendió a la perfección aplicándolo en cada uno de sus locales.

#### 4.2.2.1 Nuevos Ingresantes - Barreras de Ingreso

Los nuevos ingresantes a este mercado deberán combatir a las siguientes barreras de entrada:

Capital: los nuevos ingresantes, sobre todo los que empiezan el negocio desde cero, deben contar con el capital necesario para poder adquirir la maquinaria necesaria para la producción de pan.

Personal: es primordial contar con personal capacitado y comprometido con la empresa, de manera que no revelen recetas o información clave a la competencia.

Mejor ubicación de los actuales participantes: a pesar de que el producto que se comercializa es de primera necesidad y que su venta es más sencilla que la de otros productos, se debe tomar en cuenta que, dependiendo la meta que tengan los nuevos emprendedores, la ubicación que tengan para su negocio será primordial para el crecimiento de su local. Se debe tomar en cuenta que los competidores ya existentes en el mercado han procurado estar ubicados cerca de su mercado objetivo y que de igual manera para colocar sucursales o locales franquiciados las grandes empresas realizan estudios para determinar sitios estratégicos en la ciudad capital.

#### 4.2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La negociación con los proveedores es primordial para contar con ingredientes de calidad a un precio que permita ser competitivos en el mercado.

Actualmente el costo del trigo se encuentra al alza,<sup>38</sup> por lo que resulta mucho más beneficiosa la negociación realizada por una red de franquicias, la misma que en base al volumen de compra pueden conseguir muy buenos precios, que una negociación por un local que empezaría desde cero y negociaría en base a un volumen mucho más

---

<sup>38</sup> Esto fenómeno se presenta a nivel mundial principalmente por el auge en la producción de biocombustibles, dada la necesidad que tiene los países productores de trigo como los EEUU y Canadá de minorar su dependencia de los combustibles basados en petróleo, estos han dedicado grandes extensiones de tierra al cultivo de trigo, cebada entre otros con bines de producción bioenergética, además el mejoramiento de las condiciones económicas en países como China y la India, ha disparado la demanda de alimentos a nivel mundial puesto que solo entre estos dos países se cuenta casi el 50% de la población mundial, con el consiguiente aumento en los precios de los alimentos considerados básicos, como el trigo, el arroz entre otros.

bajo. Sin embargo este no es el único factor que afecta la producción, desde el punto de vista político, el pan es considerado un producto de primera necesidad y en este sentido el Gobierno Nacional ha impuesto barreras de precio a este bien, de modo que el mercado ha dejado de ser de competencia perfecta, puesto que si bien la harina de trigo es el componente fundamental del pan, no es el único y aún cuando el productor estuviese en capacidad de asegurar una provisión de insumos a bajo costo, haciendo uso para esto la serie de medidas que por decreto pretenden controlar el nivel de precios de la materia prima como la política de subsidios instaurada en pos de la “soberanía alimentaria”, todos estos subsidios se reflejan sobre los mismos productores a través de más impuestos y estos a su vez gravan el producto, de modo que el control de precios es solo una fantasía, y lo único que logra es enviar a pique a los pequeños productores que a corto plazo no están en capacidad de absorber pérdidas, esto podría implicar una disminución de la competencia para la empresa, sin embargo; no debe olvidarse que los negocios que desaparecen primero son los que en un análisis previo se los consideró competencia indirecta, de modo que si bien tienen efecto sobre la demanda de la empresa, este no es determinante, ahora, si existe presión por parte del régimen para que se respete un precio para el producto final, la única alternativa que pueden barajar los productores es la generación de un pan económico de baja calidad, pero para empresas como panadería Arenas, esto va en contra de su política de servicio, entonces se encuentra ante la disyuntiva de producir un producto de primera calidad y venderlo a bajo precio sacrificando el beneficio

económico y arriesgando incluso una pérdida, o produce algo de baja calidad y sacrifica su código de valores empresariales y su misión, en este sentido, se puede observar que en un mercado como el del pan, tanto los proveedores, como el gobierno tienen un gran peso relativo en lo concerniente a las decisiones empresariales de la organización.

### **4.2.3 Segmentación de Mercado**

Una empresa es creada con el fin de satisfacer cierta necesidad específica existente en el mercado. Es primordial conocer a quién se encuentran dirigidos nuestros esfuerzos de manera de poder satisfacer sus necesidades siempre de la mejor manera. El contar con un basto conocimiento del mercado, le permite a la Panadería Arenas adaptar constantemente su estrategia de marketing y su oferta, manteniéndose así siempre como una de las empresas líderes del mercado analizado.

A continuación describiremos la segmentación del mercado de las panaderías en el norte de la ciudad de Quito.

Para un claro entendimiento del negocio en el cual se desempeña la red de franquicias analizada, a continuación vamos a analizar el segmento de mercado al cual está dirigida la Red de Panadería Arenas.

#### 4.2.3.1 Segmentación Geográfica

Por el análisis realizado, características del negocio y preferencias del mercado estudiado, nuestro segmento objetivo es aquel que vive en el sector norte de Quito por las siguientes razones:

Constante desarrollo de la zona norte de la ciudad de Quito con un crecimiento considerable de potenciales clientes., lo cual se ve reflejado en el crecimiento del sector de la construcción. Esto se evidencia con los diferentes proyectos inmobiliarios que actualmente existen para esta parte de la capital, si bien el Sur de Quito presenta una mayor población que el norte o el centro, se debe considerar el hecho de que durante el día, la población del norte es proporcionalmente mayor dado que es en este sector de la ciudad donde se concentra la mayor actividad comercial, muchos de los sectores considerados dentro de la delimitación geográfica de este estudio posee una densidad poblacional de día superior a 150 habs.<sup>39</sup> Aunque en la noche, esta decrece a 50 habs.,<sup>40</sup> la población del sur de quito es particularmente densa durante la noche, aunque ciertos sectores residenciales del norte de Quito (entre ellos Carcelén) también, en este sentido, se puede considerar que el mercado potencial de la Panadería ubicada al norte es superior al residente en el sector, dado que el pan es un producto que por regla general se lo compra a primeras horas de la mañana o de la noche, la densidad poblacional de día es el valor que

---

<sup>39</sup> [www4.quito.gov.ec]

<sup>40</sup> *Ibíd.*

a la empresa le interesa para sus consideraciones, puesto que estos elementos están en su zona de acción a las horas de mayor demanda.

Cercanía con la planta de distribución de Panadería Arenas. La ubicación de la planta principal, donde se procesa la materia prima es de gran importancia por su cercanía con los diferentes destinos del Norte de Quito, optimizando los tiempos de entrega.

Abundante existencia de zonas residenciales en el Norte de Quito. En consecuencia se tiene un elevado índice de potenciales clientes, y un creciente mercado en esta parte de la ciudad.

#### 4.2.3.2 Segmentación Demográfica

Demográficamente el norte de la ciudad de Quito representa un sector de gran atractivo para el desarrollo del negocio de la red de Panadería Arenas, contando actualmente con una tasa de crecimiento poblacional aproximadamente del 8% anual. Frente al 10% anual en la zona sur, al 6% de los sectores periféricos que se consideran de influencia para Quito como los Valles de Los Chillos y Tumbaco y el decrecimiento de 1.5% en la población residente en el Quito Central.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> INEC. *Datos censo 2001.*

#### 4.2.3.3 Segmentación Psicográfica

Hemos considerado 3 grupos dentro de esta segmentación:

##### I. Buscadores de Salud y Calidad

Este grupo se caracteriza por recopilar información acerca de los productos que están adquiriendo, de que ingredientes está compuesto, el nivel nutricional, estándares de calidad.

Son fácilmente influenciables por el boca a boca de los que ellos consideran líderes de opinión en el campo. Estos pueden ser amigos, familiares e incluso el personal del local. Son poco sensibles al precio y están dispuestos a pagar valores elevados, si identifican las ventajas buscadas.

Este grupo siempre se mantiene en constante búsqueda de altos estándares de calidad, por lo que se debe conservar o mejorar las características del producto, indagando en mejoras en los procesos, productos, fórmulas, satisfaciendo así sus necesidades siempre.

Las personas pertenecientes a este segmento tienen un bajo nivel de fidelidad, ya que si encuentran un producto que supere las expectativas actuales no dudarán en probar el nuevo producto sin importar cuanto tiempo hayan preferido el producto actual.

A pesar de su bajo nivel de fidelidad, las marcas para este grupo tienen un alto nivel en el factor de decisión.

## II. Tradicionalistas:

Este grupo está formado por personas que buscan calidad sin complicaciones, un producto que sea bueno y a la vez familiar dejando muchas veces en segundo plano el valor agregado que se pueda dar al producto, por ejemplo componentes dietéticos especiales, tales como pan de Centeno con Omega 3, pan 5 Cereales. Lo que ellos buscan es satisfacer su expectativa de calidad que en muchos de los casos es generado por herencia o tradición.

Son personas que tienen un alto nivel de lealtad hacia las marcas consideradas clásicas y de buena calidad por ellos. Gustan de la rutina y por lo general se rehúsan a tomar riesgos, es decir que se los considera esquivos al cambio.

Identifican la buena calidad, ya que es un grupo que da importancia a la salud familiar, sin embargo no están en búsqueda constante del mejor producto del mercado ya que son poco sensibles al precio.

## III. Prácticos

Esta categoría se caracteriza por la búsqueda de la mejor oportunidad para satisfacer la necesidad básica del consumo del producto. Es decir

que se preocupan únicamente por llenar la expectativa de adquirir el insumo, dejando de lado la calidad e innovación que la marca trata de brindar al mismo.

No están ligados a estereotipos o marcas específicas, en la mayoría de casos la publicidad no causa efecto alguno sobre ellos ya que su enfoque principal está ligado a encontrar el mejor precio o promoción disponible el momento de la compra.

#### 4.3 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA RED DE FRANQUICIAS

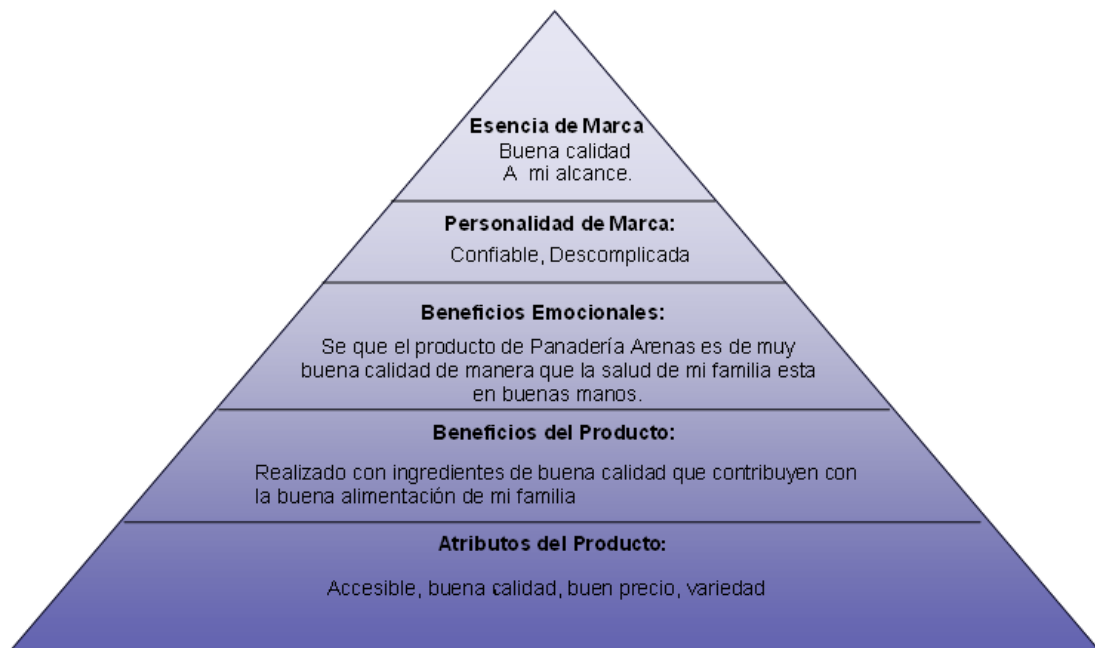
##### IMAGEN N° 6

##### **Panadería Arenas: Panadería, Cafetería y Delicatessen**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**GRÁFICO N° 8**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**4.3.1 Marca**Nombre de La Marca

- *Brevidad:* es una marca fácil de recordar por parte del consumidor tanto oral como visualmente, permitiendo ser una de las marcas que se encuentran entre las cinco marcas que forman el Top of Mind del mercado.
- *Fácil lectura y/o pronunciación:* el nombre de marca es sencillo para leer y/o pronunciar, está en idioma español, reforzando la recordación de Arenas.
- *Eufonía:* resulta agradable al escuchar.

- *Memorización Fácil:* al poseer las 3 características antes mencionadas, Arenas resulta ser recordada fácilmente, tanto visual como auditivamente.
- *Asociación y/o Evocación:* a lo largo de los años que Panadería Arenas se encuentra en el mercado a logrado satisfacer de manera correcta las necesidades de los consumidores hasta llegar a posicionarse como una de las marcas más evocadas por los consumidores. De esta manera la empresa ha logrado lo que muchas empresas buscan y es uno de los objetivos fundamentales que debe conseguir el nombre de una marca, crear inmediatamente en los consumidores asociación con el bien y/o servicio que Arenas representa, PAN evocando al mismo tiempo el producto.

Pero Arenas, no solo lo ha logrado si no que ha superado este concepto, ya que al escuchar su nombre, los consumidores lo asocian también con buen servicio y un producto de calidad.

- *Distinción:* la empresa ha logrado que con el nombre de Arenas, se identifique exclusivamente a esta empresa, diferenciándose totalmente de la competencia.

Las características antes descritas nos ayudan en el momento de medir la notoriedad de una marca, es decir el grado de conocimiento que una determinada población tiene sobre una marca específica. Panadería

Arenas cuenta con grado de conocimiento alto, el mismo se manifiesta como un factor de éxito. Gracias a la encuesta realizada<sup>42</sup> podemos ver claramente como Arenas se encuentra dentro del Top 5 de panaderías preferidas por los consumidores.

- *Protegido por Ley:* la marca se encuentra debidamente registrada, impidiendo cualquier problema legal y proporcionando exclusividad sobre el Nombre de La Marca.

Un potencial franquiciado, debe prestar mucha atención a la legalidad de la marca, comprobar que el franquiciador es el propietario legal de la misma y que se encuentre debidamente inscrito (el nombre de marca, logotipo, emblemas y demás signos componentes de la marca).

### Logotipo

- *Simplicidad:* cuenta con un diseño muy sencillo, no exige grandes esfuerzos de las personas para su interpretación y comprensión.
- *Agradabilidad:* es agradable a la vista.
- *Memorización Visual:* cuenta con un diseño que nos permite crear recordación entre los consumidores.

---

<sup>42</sup> Mayor información al respecto en el Capítulo IV de la Investigación de mercado.

- *Distinción y originalidad:* desde la marca y el logotipo, Panadería Arenas ha logrado una clara diferenciación con la competencia.
- *Asociación y evocación:* en conjunto con el nombre de la marca se ha logrado llegar a crear en la mente de los consumidores la asociación inmediata de nuestra marca con PAN, Buen Servicio y Productos de Calidad.
- *Protegido* por la ley, este logotipo se encuentra debidamente registrado.

De acuerdo a la clasificación de Marca propuesta en el capítulo I, Panadería Arenas se encuentra dentro del grupo de Marcas Combinadas, es decir que se encuentran compuestas por Nombre y Logotipo.

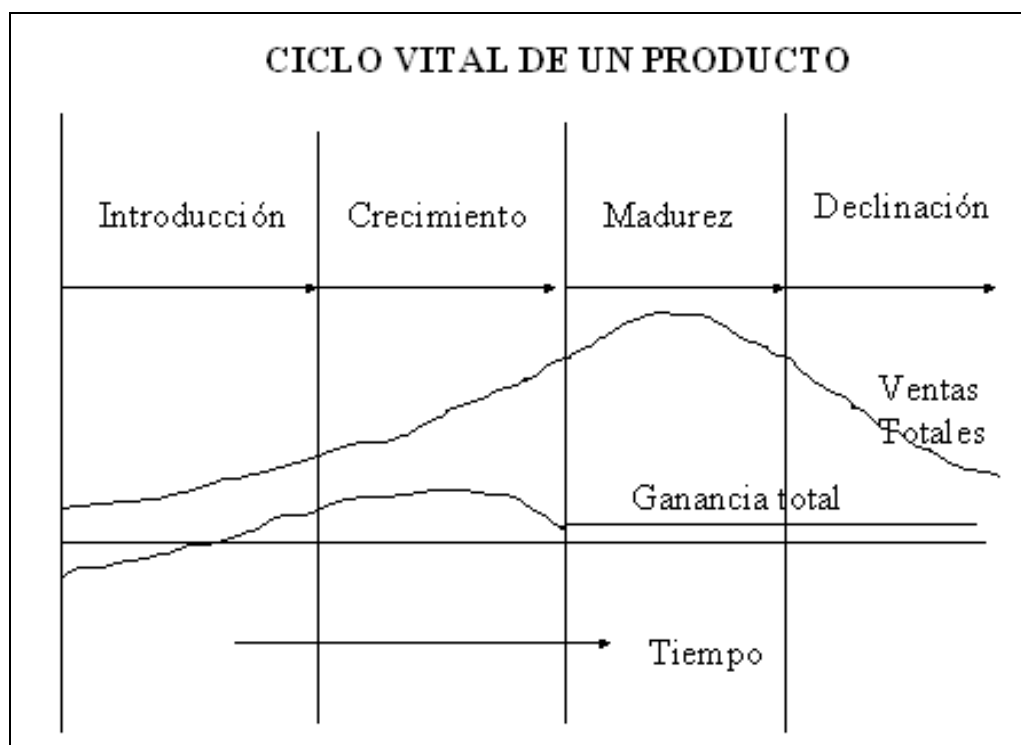
#### **4.3.2 Producto**

El ciclo de vida del producto consta de 5 etapas:

- Etapa de desarrollo
- Etapa de introducción en el mercado
- Etapa de crecimiento
- Etapa de madurez
- Etapa de decadencia

El producto principal ofertado en la Franquicia Arenas, es el pan. Siendo este un producto de consumo masivo, presenta características que nos permiten ubicarlo en la etapa de madurez. A continuación detallaremos brevemente algunas de las principales características de nuestro producto que denotan la posición dentro del ciclo.

- Se caracteriza por la acentuación de la competencia y la disminución de las ventas y utilidades.- actualmente las ventas se encuentran repartidas entre los competidores mejor posicionados y el margen de contribución se ve disminuido ya que las características de nuestro producto no permite incluir muchos factores diferenciadores que nos ayuden a alejarnos de su valor.
- La etapa de madurez es la más larga en donde, en la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo a un ritmo menor luego tienden a estabilizarse pero disminuye las utilidades del franquiciado es por ello que los retos que se plantea el franquiciante son mayores porque esta tratando en su mayor parte con productos maduros.
- La disminución de las ventas hacen que los franquiciantes tengan muchos artículos que vender, a su vez este exceso de capacidad implica mayor competencia. Los competidores empiezan a bajar los precios, incrementan su publicidad y promociones de ventas y a subir sus presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar el producto.

**GRÁFICO N° 9**

**Fuente:** Wikipedia.org

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Bajo este contexto y tomando en cuenta las características del ciclo de vida de un producto, es importante para la empresa analizar este parámetro, cuando intenta posicionar un determinado producto o línea de productos en el mercado, se hace indispensable seguir el desarrollo de las ventas con el fin de determinar el efecto de que la publicidad está teniendo, si las estrategias de marketing están dando resultados o deben modificarse y hasta donde es capaz la compañía de mantener o discontinuar la producción del bien, aunque es cierto que la meta final de todo esfuerzo de marketing al tratar de posicionar un producto es establecer una base de clientes que garantice una rentabilidad y la sustentabilidad de la producción, se debe tener claro que no todos los intentos son exitosos, puesto que a la explosión en las ventas inicial debido al efecto de la publicidad, le sigue un proceso de decrecimiento en las mismas hasta

alcanzar un nivel en el cual ya se produjo la fidelización del cliente, pero no siempre este nivel supero los costos asociados y la empresa debe discontinuar la producción para no incurrir en pérdidas, por lo tanto este seguimiento a las ventas es un interesante método de realimentación que provee valiosa información al gerente.

En cuanto a Panadería Arenas, dispone de una amplia mezcla de producto, lo que representa diversas líneas de producto. Una línea de producto es un grupo de productos, que están destinados a usos básicamente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas.

Esta mezcla de producto esta formada por cuatro líneas principales: pan, lácteos, pastelería y snacks. Cada una a su vez tiene sublíneas, así tenemos como en la línea de pan se cuenta con las sublíneas de pan de dulce, pan centeno, pan especial, pan Light, entre otras, de modo que existe una gran profundidad en los productos de la Panadería.

Una de las mas importantes características de Panadería Arenas y con la cual se ha mantenido como una de las principales empresas dentro de la industria, es que ha logrado que su mezcla de producto tenga la amplitud y profundidad necesarias para satisfacer de manera óptima las necesidades de sus clientes.

#### COMPONENTES DE LA MEZCLA

Generalmente una mezcla de productos está compuesta por productos líderes, los productos de atracción y productos tácticos.

**PRODUCTO LIDER:** Es aquel producto que brinda las mayores ganancias a la empresa, son los productos representativos de la línea, puesto que la empresa siempre trata de usar su prestigio para impulsar nuevos productos relacionados, en el caso de Panadería Arenas, este tipo de producto esta representado por las líneas de pastelería y galletería.

**PRODUCTO DE ATRACCIÓN:** Es aquel que es utilizado para atraer al cliente, si bien no genera grandes utilidades, su presentación llama la atención del cliente y por lo tanto esta puede ser atraída hacia otros productos no tan vistosos y desencadenar su salida, por ejemplo, los suspiros, destacan notoriamente del resto de “golosinas”, su presencia demanda la inmediata atención del comprador, aunque junto a él se colocan otros productos no tan llamativos como moncaibas o los aplanchados, dándoles de este modo la opción de ser considerados por el cliente,

**PRODUCTO TÁCTICO:** Es aquel que es utilizado por la empresa para reforzar su posición frente a la competencia, su objetivo básico no es generar rentabilidad, sino estorbar a la competencia. Por ejemplo, en un análisis previo se demostró que panaderías como CYRANO son competidores directos de panadería Arenas, uno de los productos más famosos de CYRANO son su panetones, sin embargo todos sus competidores, Panadería Arenas entre ellos, también produce panetones, su objetivo principal no es garantizar rentabilidad con esta línea, el fuerte de la empresa no es ese, sino afectar a la demanda de su competidor.

#### 4.4 DISEÑO MUESTRAL

Una vez establecida la ubicación del local, se procede a dimensionar adecuadamente la demanda potencial para establecer una muestra significativa de cuyo análisis a través de una encuesta se puedan extraer conclusiones válidas para el proyecto en cuestión, en este sentido se hará uso de valores estadísticos extraídos de fuentes consideradas confiables y suposiciones probables.

Inicialmente se sabe que el local se ubicará en el sector de Carcelén, la población aproximada del sector es de 80000 personas<sup>43</sup> agrupada en cinco barrios: Alberto Einstein, Corazón de Jesús, Carcelén Bajo, Carcelén, La Josefina, entonces dada la ubicación fijada para el local, se considera que este estará en capacidad de servir a personas de Carcelén Bajo y Alberto Einstein (está en la zona de paso para las personas que van al barrio Alberto Einstein), por lo tanto, se supone que la población aproximada en la zona de influencia es de 25000 personas.<sup>44</sup> Si se considera que en promedio una familia consta de cinco miembros, se puede afirmar que el total de unidades familiares que pueden considerarse la demanda probable para la empresa es de 5000 unidades. Suponiendo que la probabilidad simple de que una de estas unidades familiares se constituya en un cliente de La Panadería Arenas es del 50% y tomando como error aceptable un margen del 3%, se dimensiona la muestra adecuada de la siguiente forma.

---

<sup>43</sup> M., CONSTANTE. Presidente del Comité Pro mejoras de Carcelén, no existe un estudio oficial sobre la población del sector publicado.

<sup>44</sup> M., CONSTANTE. Presidente del Comité Pro mejoras de Carcelén, aproximadamente 20000 en Carcelén Bajo y 5000 en Alberto Einstein.

$$E = 3\%$$

$$p = 50\%$$

$$q = 1 - p = 50\%$$

$$N = 5000$$

$$n = \frac{1}{\frac{E^2}{p \cdot q} + \frac{1}{N}}$$

$$n = \frac{1}{\frac{3^2}{50 \cdot 50} + \frac{1}{5000}} = 263.16$$

Por lo tanto habrá de tomarse una muestra de trescientas familias (300) en el sector de los cuales el 80% (240) serán de Carcelén Bajo y el 20% restante será de Alberto Einstein, con el fin de respetar las proporciones poblacionales del segmento objetivo. Esta encuesta habrá de realizarse puerta por puerta en el sector siguiendo un patrón de movimiento por manzanas en forma circular alrededor de aquella en la que se ubicará el local y desde ella hasta completar la muestra de 240 familias y en el barrio Alberto Einstein de la misma forma, pero se seleccionara un punto de partida aleatorio.

#### 4.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Para el diseño de la encuesta primero debe determinarse cuál es la información relevante que se desea obtener del probable consumidor, que sea útil para el diseño de las estrategias de marketing del proyecto, lo que se desea conocer es lo siguiente:

- ¿Qué nombre de panadería le viene a la mente primero al consumidor?
- ¿El Consumidor identifica el Logo de Panadería Arenas?
- ¿Conoce la variedad de productos de Panadería Arenas?
- ¿Cuestiona la calidad del producto de Panadería Arenas?
- ¿Qué idea tiene de los precios de Panadería Arenas?
- ¿Qué espera encontrar el consumidor en una panadería?
- ¿Qué le gustaría encontrar al consumidor en una panadería?

Una vez establecida la información deseable para diseñar las estrategias de marketing se procede al diseño de la encuesta con una serie de preguntas abiertas y cerradas para aplicar al ama de casa de modo que no se le quite mucho tiempo y se facilite así su colaboración, la encuesta diseñada se presenta a continuación en el Anexo 1

Como puede observarse, la encuesta está dividida en dos bloques, el uno es relativo al servicio de panadería como tal para establecer las percepciones respecto al mismo, el segundo es relevante al posicionamiento que tiene en la mente del consumidor la Panadería Arenas, con esta información se pueden definir estrategias de marketing adecuadas para reforzar las percepciones positivas de la gente y combatir las negativas respecto a la empresa.

#### 4.6 ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados de las encuestas realizadas se dividirá por bloques, de cada uno se procederá a efectuar una descripción estadística básica y se sacarán las conclusiones necesarias para el estudio.

**BLOQUE N° 1**

**Pregunta 1: ¿Qué es lo que compra en una panadería? (mencione al menos 3 productos)**

**CUADRO N° 15**

<b>Producto mencionado</b>	<b>Respuestas proferidas</b>	<b>Porcentaje</b>
Pan	300	100,00%
Lácteos	300	100,00%
Pastelería	158	52,67%
Huevos	224	74,67%
Golosinas	127	42,33%
Helados	43	14,00%

\* Estos resultados no son excluyentes, su suma no debe dar 100%.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**Pregunta 2: ¿Qué le gustaría encontrar en una panadería? (mencione al menos 1 producto)**

**CUADRO N° 16**

<b>Producto mencionado</b>	<b>Respuestas proferidas</b>	<b>Porcentaje</b>
Helados	256	85,33%
Café	238	79,33%
Abastos	52	17,33%
Otros	75	25,00%

\* Estos resultados no son excluyentes, su suma no debe dar 100%.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**Pregunta 3: Piense en una panadería, ¿Qué nombre le viene a la mente?****CUADRO N° 17**

<b>Panadería Mencionada</b>	<b>Respuestas proferidas</b>	<b>Porcentaje</b>
Cyrano	126	42,00%
Panadería Arenas	114	38,00%
Moderna	42	14,00%
Otros	18	6,00%

\* Estos resultados son excluyentes, su suma debe dar 100%.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**CONCLUSIONES**

- De los resultados se puede afirmar que el consumo de pan está fuertemente asociado con el de la leche, principalmente, u otros lácteos, puesto que todos los encuestados relacionaron en el proceso de compra ambos productos, por lo que se podría afirmar que son productos complementarios, y su demanda está mutuamente condicionada. Gran parte de los encuestados menciona también los huevos como un producto necesariamente disponible en una panadería (por encima de la pastelería, lo cual parece ser un dato a tomar en cuenta), por otro lado, aunque una parte de los encuestados afirma que espera encontrar helados en una panadería, la gran mayoría no considera a una panadería un lugar donde poder hallarlos, pero le gustaría que lo fuera, al igual que muchos les gustaría un café al interior de la panadería, lo cual se consideran las respuestas mas notorias del análisis de las dos primeras preguntas, en conclusión; al parecer el cliente busca gran variedad en una panadería aunque la demanda parece

condicionada solo a los productos básicos, sin embargo esto puede atribuirse a una falla en la comunicación que recibe.

- La tercera pregunta tiene como objetivo confirmar el posicionamiento de la marca Panadería Arenas en la mente del consumidor y detectar su competencia más cercana en este sentido, los resultados aparentemente confirman lo que se suponía, Panadería Arenas como marca tiene un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor, sin embargo es ligeramente superada por la marca Cyrano otras marcas no parecen constituir una amenaza seria para la empresa en este sentido, al menos en el sector analizado, y al no existir una Panadería Cyrano cerca del área de influencia de la Panadería (200 m a la redonda) parece garantizada la territorialidad del proyecto.

## BLOQUE N° 2

### Pregunta 4: ¿Qué color tiene el logo de Panadería Arenas?

#### CUADRO N° 18

Color	Respuestas proferidas	Porcentaje
Café	205	68,33%
No sabe	15	5,00%
Erró	80	26,67%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**Pregunta 5: ¿Le gusta el pan de Panadería Arenas?****CUADRO N° 19**

<b>Le gusta?</b>	<b>Respuestas proferidas</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	253	84,33%
No	0	0,00%
Más o menos	12	4,00%
No ha probado	35	11,67%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**Pregunta 6: ¿Qué vende Panadería Arenas además de pan? (mencione al menos 3 productos)**

**CUADRO N° 20**

<b>Productos mencionados</b>	<b>Respuestas proferidas</b>	<b>Porcentaje</b>
Lácteos	285	95,00%
Pasteles	241	80,33%
Golosinas	214	71,33%
Otros	52	17,33%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**Pregunta 7: Califique los precios de las siguientes panaderías, ponga el máximo de 5 a la que considere más cara, y 1 a la más barata.**

**CUADRO N° 21**

<b>Panadería</b>	<b>Calificación</b>
Cyrano	5
Baguette	4
Arenas	3
Moderna	2
La Unión	1

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Después de efectuar un conteo de los órdenes establecidos, la mayoría de los encuestados se inclina por esta escala de costos, evaluada desde la percibida como la más costosa en orden decreciente:

## **CONCLUSIONES**

- Respecto al posicionamiento de Panadería Arenas en la mente del consumidor, se determinó antes que la Marca estaba muy bien posicionada solo por debajo de Cyrano, ahora respecto al logo, casi el 70% de los encuestados acertó con el color del mismo, se puede afirmar entonces que ante la imagen de la marca, la gran mayoría del público reacciona, lo cual es una gran ventaja competitiva y confirma el posicionamiento visible que tiene Panadería Arenas en el mercado, respecto a la calidad del producto, la práctica totalidad de los encuestados no cuestiona la calidad del producto de Panadería Arenas y muy pocos (datos porcentual) no ha probado alguna vez el producto, lo cual asegura esta área del

proyecto pero en lo relativo a la variedad, la Panadería Arenas no logra que el consumidor conozca adecuadamente todos sus productos adicionales, puesto que la encuesta revela que la gente piensa que solo existen artículos tradicionales en la panadería y típicos de este tipo de negocio, esto podría definirse como una falla bastante grave en la comunicación puesto que no se está dando a conocer la existencia de variedad y profundidad en las líneas del producto al cliente de forma adecuada, y este parámetro era de extrema importancia como se analizó en secciones previas de este estudio.<sup>45</sup>

- Finalmente, el consumidor percibe a Panadería Arenas como una panadería de costo medio o razonable, lo cual es importantísimo puesto que también Cyrano está en la lista pero encabezándola si sumamos esto al hecho de que el cliente no cuestiona la calidad del producto de Panadería Arenas, esto puede ser una gran ventaja competitiva frente a su rival directo, puesto que el consumidor ve a Panadería Arenas como calidad a buen precio, mientras entiende a Cyrano como calidad a altos precios, esto en una competencia de productos de primera necesidad es un factor decisivo a favor de Panadería Arenas.

---

<sup>45</sup> Ver Capítulo III para mayor detalle al respecto.

#### 4.7 ESTRATEGIAS<sup>46</sup>

**Objetivo:** Lograr ser la primera opción de panadería en el sector de Ponciano Alto.

**Estrategia:** Introducción en el mercado

Una vez realizado el estudio de mercado y detectadas las características del segmento seleccionado atacado, sus expectativas y percepciones, se puede afirmar que la Franquicia Panadería Arenas desde el punto de vista del producto y de Imagen está perfectamente posicionada. Sin embargo el primer año se utilizará como estrategia de introducción en el sector elegido, Variedad y Precio. Se tendrá una amplia variedad de panes, los mismos costarán 10 y 12 centavos.

**Objetivo:** Dar a conocer a los clientes actuales y potenciales, la gama de productos y servicios ofrecidos por el local Panadería Arenas Sector Ponciano Alto.

**Estrategia:** Comunicación directa al cliente en el PV.

Como se mencionó anteriormente, La Franquicia Panadería Arenas se encuentra bien posicionada en la mente de los consumidores (según la información obtenida en las encuestas realizadas), de manera que es necesario aprovechar el empuje inicial que tendrá el nuevo local gracias al reconocimiento de los clientes hacia la marca. Así el atractivo inicial para ingresar en el local será el pan caliente y de calidad, ya dentro del local el cliente/consumidor estará frente a las exhibiciones especiales con

---

<sup>46</sup> Para la implementación de las estrategias se tiene presupuesta anualmente el 2.5%, excepto el 1er año que se invertirán 250 dólares mensuales.

pastelería y galletería, logrando así dar a conocer toda la variedad de opciones que ofrece Panadería Arenas y suplir de ese modo la falla en la comunicación detectada durante el desarrollo de la investigación.

**Objetivo:** Crear una barrera de entrada para los posibles nuevos competidores.

**Estrategia:** Diferenciación (una de las tres estrategias de Porter)

Esto podría lograrse aprovechando el espacio disponible en el local a contratar,<sup>47</sup> para adecuar una pequeña zona de cafetería donde el cliente, no solo que podrá adquirir un producto de alta calidad, si no que pueda disfrutar de un momento para quitarse el stress y reunión con amigos y familia. Esto nos permite diferenciarnos de la competencia directa en el sector, logrando preferencia por parte de los clientes/consumidores.

Aprovechando el tiempo extra que los clientes permanecerán dentro local, colocaremos el resto de productos de la Panadería Arenas en el campo visual del cliente pero a una distancia y un orden que no lo incomoden sino más bien capten su atención, de modo que poco a poco cambie la percepción de la variedad de productos que puede encontrar al interior de la panadería.

---

<sup>47</sup> En el análisis de la microlocalización en este mismo capítulo se hace referencia a que el área del local seleccionada es mayor a las dimensiones mínimas exigidas por el dueño de la franquicia.

## 5 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis de los estados financieros de la panificadora tiene procedimientos que permiten evaluar e interpretar objetivamente la información contable que consta en los estados financieros de la empresa, cuyos resultados facilitarán la toma de decisiones a todo nivel.

### 5.1 OBJETIVOS

- Proponer el esquema de implementación del estudio financiero planteado conforme a la teoría estudiada.
- Realizar el análisis financiero (estándar) como herramienta para la correcta estructuración del plan de negocios.

### 5.2 INVERSIONES

Las empresas panificadoras en Ecuador y particularmente en Quito frecuentemente efectúan erogaciones, para adquirir bienes y servicios que, al ser usados racionalmente, producen beneficios económicos en este campo productivo (panadero). Si los bienes se extinguen tan pronto se utilizan, estamos frente a un gasto. Pero si su vida útil se prolonga durante períodos futuros, en los cuales contribuyen a obtener las rentas, e incluso en el momento de su venta se puede recuperar parte de su costo, estamos frente a una inversión.

Una inversión es “*toda adquisición de medios de producción, inclusive colocación en valores mobiliarios con el objeto de conseguir una renta*”.<sup>48</sup>

Considerando la tesis actual, se debe tomar en cuenta la inversión inicial requerida por parte de la empresa franquiciadora que asciende a \$28000, los mismos que están distribuidos en 3 rubros generales, que son:

- USD \$9340 pago derechos de franquicia.
- USD \$9330 pago a la adecuación e implementación del local.
- USD \$9330 pago de máquinas y equipos necesarios para la transformación de la materia prima en el producto final.

Tomando en cuenta el tercer punto de inversión determinan los activos fijos, para el accionar de la panificadora:

---

<sup>48</sup> Cfr. ERICK KOHLER. (1976). *Diccionario para contadores*. Uteha.

**CUADRO N° 22****ACTIVOS EMPRESA**

<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>
2 computadoras	1200
2 escritorios	400
1 archivador	30
1 impresora	50
3 silleas	30
1 máquina registradora	150
2 vitrinas	400
2 refrigeradores	1200
Instalaciones de mostrador de pan	1000
2 mesa	160
2 hornos microondas	170
4 silleas	40
1 Horno	3500
Utensilios	1000
<b>TOTAL</b>	<b>9330</b>

**Fuente:** Empresa Franquiciadora

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

La información sobre el valor en dólares de los activos fue proporcionada por la empresa franquiciadora, debido a que tienen proveedores calificados y valores fijos para la adquisición de estos bienes.

### 5.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de resultados (estándar y proyectado) es el informe contable que presenta, de manera ordenada, las cuentas de rentas, costos y gastos de la empresa panificadora para un período determinado de producción. Se elabora con el fin de medir cuantificablemente los resultados y la situación económica de la empresa en el período.

En el estado de pérdidas y ganancias se refleja como primer punto las ventas de panes de 10 centavos, de 12 centavos y de 15 centavos, estos precios iniciales tienen el objeto de incurrir en el mercado planteado y abarcar la mayor cantidad de clientes como estrategia de introducción, dichos precios han sido proporcionados como valores manejados por la franquicia en la comercialización de sus productos, además sus respectivos costos, luego las compras y su respectivo desglose y gastos incurridos en la producción y accionar diario de la franquicia. Estos datos se plasman para el primer año, y, en base a estos datos se realizan proyecciones que toman un porcentaje de incremento en las ventas del 5% del segundo año para los productos que no son directa actividad de la panadería (tendencia del mercado),<sup>49</sup> y para el pan y las pastas será del 6%, que se planifica en base a estrategias de marketing preestablecidas en el capítulo IV, esto de igual manera para 3ro, 4to y 5to año:

---

<sup>49</sup> Cfr. CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. *El crecimiento en la industria panadera es del 5%*.

## CUADRO N° 23

## ESTADO DE RESULTADOS

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>PANADERÍA AREAS</b>					
<b>SECTOR PONCIANO ALTO</b>					
	PROYECCIONES			PROYECCIONES	
	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to Año
<b>VENTAS</b>	\$ 177.240	\$ 187.177	\$ 197.676	\$ 237.416	\$ 250.728
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 47.040	\$ 54.001	\$ 61.992	\$ 71.166	\$ 81.697
<b>(-) COMPRAS</b>	\$ 65.688	\$ 74.824	\$ 85.233	\$ 97.090	\$ 108.437
Leche	\$ 50.400	\$ 57.312	\$ 65.173	\$ 74.111	\$ 84.276
Yogurt	\$ 3.528	\$ 4.012	\$ 4.562	\$ 5.188	\$ 3.737
Pastas y otros	\$ 11.760	\$ 13.500	\$ 15.498	\$ 17.791	\$ 20.424
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 64.512	\$ 58.352	\$ 50.451	\$ 69.160	\$ 60.594
<b>(-) GASTOS</b>	\$ 34.110	\$ 36.320	\$ 41.344	\$ 46.141	\$ 45.359
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 10.050	\$ 10.170	\$ 13.542	\$ 13.824	\$ 14.689
Sueldo Panadero	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400
Sueldo Auxiliar Panadería	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.240	\$ 6.960	\$ 7.680
Agua y Luz	\$ 1.200	\$ 1.320	\$ 1.452	\$ 1.452	\$ 1.597
Depreciación	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 12	\$ 12
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 11.520	\$ 11.726	\$ 11.473	\$ 12.323	\$ 12.627
Sueldo administrador	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400
Sueldo Asistente contable	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.120	\$ 3.720	\$ 3.750
Depreciación	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456
Teléfono e Internet	\$ 720	\$ 792	\$ 871	\$ 958	\$ 1.054
Agua y luz	\$ 360	\$ 396	\$ 436	\$ 480	\$ 528
Almuerzos	\$ 864	\$ 950	\$ 1.045	\$ 1.149	\$ 1.264
Varios	\$ 120	\$ 132	\$ 145	\$ 159	\$ 175
<b>(-) GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 9.540	\$ 9.744	\$ 13.568	\$ 14.059	\$ 15.283
Sueldos personal de ventas	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 10.800	\$ 11.160	\$ 12.240
Depreciación	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Luz	\$ 960	\$ 1.056	\$ 1.162	\$ 1.162	\$ 1.162
Almuerzos	\$ 1.080	\$ 1.188	\$ 1.307	\$ 1.437	\$ 1.581
<b>(-) GASTOS DE MARKETING</b>	\$ 3.000	\$ 4.679	\$ 2.760	\$ 5.935	\$ 2.760
<b>UTILIDAD ANTES PART. E IMP.</b>	\$ 30.402	\$ 22.032	\$ 9.107	\$ 23.019	\$ 15.235

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

## 5.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas representa la estimación programada de las ventas de la panadería, en términos cuantitativos, realizado por la organización.

El plan presupuestario de ventas de la franquicia de la panificadora ARENAS es realista y los pronósticos han sido preparados cuidadosamente, entonces los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos estándar y proyecciones de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.

#### **5.4.1 Pronósticos de Ventas del Sector**

Estas ventas recogen el potencial de negocios que abarcan todas las empresas del sector de Carcelén y aquellas que constituyen la competencia real. La comparación del mercado o demanda con las ventas u ofertas del sector donde se ubica la franquicia de ARENAS, permiten determinar las situaciones siguientes:

- Que, el mercado o demanda del sector es superior a la oferta (no en gran proporción, pero existe insatisfacción del bien), entonces la franquicia panificadora en su papel de productor de bienes de panificadoras puede acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración.

Las ventas esperadas de la competencia se espera disminuyan, ante la penetración al sector de una Franquicia de renombre como ARENAS y abarcar mas mercado progresivamente. Además la competencia en su gran mayoría son microempresas, tomando en cuenta este concepto se podrá planificar las estrategias más asequibles para este sector.

#### **5.4.2 Pronósticos de Ventas de la Empresa**

Los pronósticos de las ventas de la empresa panificadora ARENAS se fijan con su participación en el mercado, dicha participación es grande, participativa, confiable y progresiva, ya que es una empresa de las mas grandes en la Ciudad de Quito, es por esto, que, la gerencia ha establecido que SI es factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas ya determinadas en el estudio financiero, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse en base al estudio de mercado realizado en el sector de Carcelén.

#### **5.4.3 Compilar otros Datos Pertinentes**

Al desarrollar el presupuesto se ha reunido y evaluado toda la demás información relevante. Esta información se relaciona, tanto con las restricciones, como con las oportunidades empresariales de mercado de la franquicia de ARENAS en el sector. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:

- Capacidad de fabricación.- No tiene caso planificar un mayor volumen de ventas que el que pueda producirse en la franquicia, ni tampoco es conveniente operar una planta más allá de su capacidad económica.

- Fuentes de abasto de materia prima y suministros generales, serios y puntuales
- Disponibilidad de gente clave al iniciar la franquicia (expertos de ARENAS) y de una fuerza laboral; ya que se planifican importantes incrementos en las ventas y en la producción.
- Disponibilidad de capital; para financiar la producción.
- Disponibilidad de canales alternativos de distribución; rediseño de antiguos productos a futuro, introducción de nuevos productos a futuro, así como los cambios en los territorios de ventas. Se deben evaluar tanto los efectos como las acciones esperadas en los posibles competidores.

A continuación la matriz presupuestaria estándar de ventas, para el cálculo de este cuadro se consideró incremento en precios, tomando en cuenta el incremento en los costos, el incremento en los precios se da a partir del 4to año:<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Según el incremento en los costos supusimos un incremento en el pan de 12 ctvos. de 25%, en la leche del 10%, en el yogur del 18% y en las pastas y otros del 20%. Este supuesto lo fijamos para mantener un alza en precios de una única vez en 5 años para mantener un margen de utilidad unitario de más del 25%.

CUADRO N° 24

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRESUPUESTO DE VENTAS						
ITEM	ESTANDAR	PROYECCIONES (\$)				
tipo y precio unitario	unidad/año	1er AÑO	Crecimiento en unidades 6%	2do AÑO	Crecimiento en unidades 6%	3er AÑO
Panes de \$10 ctvos.	504.000	\$ 50.400,00	534.240	\$ 53.424,00	566.294	\$ 56.629,44
Panes de \$12 ctvos.	336.000	\$ 40.320,00	356.160	\$ 42.739,20	377.530	\$ 45.303,55
Leche de \$65 ctvos.	100.800	\$ 65.520,00	105.840	\$ 68.796,00	111.132	\$ 72.235,80
Yogurt de 1 litro a \$2,50 dólares	1.680	\$ 4.200,00	1.764	\$ 4.410,00	1.852	\$ 4.630,50
Pastas y otros a \$50 ctvos.	33.600	\$ 16.800,00	35.616	\$ 17.808,00	37.753	\$ 18.876,48
<b>VENTAS</b>		<b>\$ 177.240</b>	<b>1.033.620</b>	<b>\$ 187.177</b>	<b>1.094.561</b>	<b>\$ 197.676</b>

PRESUPUESTO DE VENTAS				
ITEM	PROYECCIONES (\$)			
tipo y precio unitario	Crecimiento en unidades 6%	4to Año	Crecimiento en unidades 6%	5to Año
Panes de \$10 ctvos.	600.272	\$ 60.027,21	636.288	\$ 63.629
Panes de \$15 ctvos.	400.181	\$ 60.027,21	424.192	\$ 63.629
Leche de \$75 ctvos.	116.689	\$ 87.516,45	122.523	\$ 91.892
Yogurt de 1 litro a \$3 dólares	1.945	\$ 5.834,43	2.042	\$ 6.126
Pastas y otros a \$60 ctvos.	40.018	\$ 24.010,88	42.419	\$ 25.452
<b>VENTAS</b>	<b>1.159.105</b>	<b>\$ 237.416</b>	<b>1.227.465</b>	<b>\$ 250.728</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

A continuación se presenta el cuadro de costos de ventas para el primer mes de funcionamiento, para el cálculo del mismo se contempló un crecimiento en los costos del 8,30%:<sup>51</sup>

**CUADRO N° 25**

**COSTOS**

<b>Cuadro Costos</b>						
<b>Item</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>1er Año</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>2do Año</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>3er Año</b>
Panes de 10 ctvos.	\$ 0,04	\$ 20.160	\$ 0,04	\$ 23.143	\$ 0,05	\$ 26.568
Panes de 12 ctvos.	\$ 0,08	\$ 26.880	\$ 0,09	\$ 30.858	\$ 0,09	\$ 35.424
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>\$ 0,12</b>	<b>\$ 47.040</b>	<b>\$ 0,13</b>	<b>\$ 54.001</b>	<b>\$ 0,14</b>	<b>\$ 61.992</b>
Leche de \$65 ctvos.	\$ 0,50	\$ 50.400	\$ 0,54	\$ 57.312	\$ 0,59	\$ 65.173
Yogurt de 1 litro a \$2,50 dólares	\$ 2,10	\$ 3.528	\$ 2,27	\$ 4.012	\$ 2,46	\$ 4.562
Pastas y otros a \$60 ctvos.	\$ 0,35	\$ 11.760	\$ 0,38	\$ 13.500	\$ 0,41	\$ 15.498
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>\$ 2,95</b>	<b>\$ 65.688</b>	<b>\$ 3,19</b>	<b>\$ 74.824</b>	<b>\$ 3,46</b>	<b>\$ 85.233</b>

<b>Cuadro Costos</b>				
<b>Item</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>4to Año</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>5to año</b>
Panes de 10 ctvos.	\$ 0,05	\$ 30.500	\$ 0,06	\$ 35.013
Panes de 15 ctvos.	\$ 0,10	\$ 40.666	\$ 0,11	\$ 46.684
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,15</b>	<b>\$ 71.166</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 81.697</b>
Leche de \$75 ctvos.	\$ 0,64	\$ 74.111	\$ 0,69	\$ 84.276
Yogurt de 1 litro a \$3 dólares	\$ 2,67	\$ 5.188	\$ 2,89	\$ 3.737
Pastas y otros a \$60 ctvos.	\$ 0,44	\$ 17.791	\$ 0,48	\$ 20.424
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>\$ 3,75</b>	<b>\$ 97.090</b>	<b>\$ 4,06</b>	<b>\$ 108.437</b>

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito y Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

<sup>51</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008). *Promedio inflación anual.*

## 5.5 PRESUPUESTO DE GASTOS

### 5.5.1 Gastos Operacionales

Para la actual franquicia panadera de Arenas, es necesario tomar en cuenta los gastos de operación, es decir los incurridos en la producción de los productos que se ofrecerán al público, tomando en cuenta que en este departamento trabaja un panadero profesional con un sueldo de \$450 (incluidos valores de ley: 9,35% aporte personal y 12,15% aporte patronal) y un auxiliar de panadería con un sueldo de \$250 (incluidos valores de ley: 9,35% aporte personal y 12,15% aporte patronal). Para el tercer año se planifica contratar otro auxiliar de panadería debido al incremento de las ventas.

#### CUADRO N° 26

#### DEPRECIACIÓN OPERACIONAL

INFRAESTRUCTURA OPERACIONAL DE PRODUCCION			
ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCION		DEPRECIACION MESUAL	
ACTIVO	VALORACION	10%	
1 HORNO	\$ 3.500,00	\$	29,00
UTENSILLOS	\$ 1.000,00	\$	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	<b>\$</b>	<b>37,10</b>

**Fuente:** Empresa franquiciadora

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Las depreciaciones están consideradas con un porcentaje del 10% anual (método de porcentajes de depreciación para maquinaria), este valor debe ser dividido para doce para obtener la depreciación mensual del activo fijo determinado en el cuadro.

Consecuentemente se determina los siguientes gastos, tomando en cuenta a partir del tercer año un incremento en el sueldo del Auxiliar de Panadería acorde con la ley de \$30 sobre el sueldo básico de \$200<sup>52</sup> además de la contratación de un Auxiliar adicional debido al incremento en ventas planificado:

### CUADRO N° 27

#### GASTOS OPERACIONALES

PLAN DE GASTOS DE OPERACIÓN							
Período		Primer Año		Segundo Año		Tercer Año	
Gasto Mensual	Monto	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Sueldo Panadero	\$ 450	1	\$ 5.400	1	\$ 5.400	1	\$ 5.400
Sueldo Auxiliar Panadería	\$ 250	1	\$ 3.000	1	\$ 3.000	2	\$ 6.240
Agua y Luz	\$ 100	1	\$ 1.200	1	\$ 1.320	1	\$ 1.452
Depreciación	\$ 38	1	\$ 450	1	\$ 450	1	\$ 450
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 10.050</b>		<b>\$ 10.170</b>		<b>\$ 13.542</b>

El Ministerio de Trabajo y Empleo, en resolución publicada en el Registro Oficial N° 252

PLAN DE GASTOS DE OPERACIÓN					
Período		Cuarto Año		Quinto Año	
Gasto Mensual	Monto	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Sueldo Panadero	450	1	\$ 5.400,00	1	\$ 5.400,00
Sueldo Auxiliar Panadería	290	2	\$ 6.960,00	2	\$ 7.680,00
Agua y Luz	121	1	\$ 1.452,00	1	\$ 1.597,20
Depreciación	38	1	\$ 12,00	1	\$ 12,00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 13.824</b>		<b>\$ 14.689</b>

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

### 5.5.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son los referentes a dicha área en la panificadora, en la franquicia propuesta tenemos 2 personas en el área administrativa: un administrador con un sueldo de 450 (incluido valores de ley 9.35% y 12.15%) y un asistente administrativo contable con un sueldo de \$300 (incluido valores de ley 9.35% y 12.15) los cuales trabajarán de lunes a sábado de 8:30 a.m. a

<sup>52</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO. *Registro Oficial N° 252.*

17:30 p.m., además este departamento consta de una oficina con la siguiente infraestructura:

**CUADRO N° 28**

**DEPRECIACIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION</b>		<b>DEPRECIACION MESUAL</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>VALORACION</b>		
2 COMPUTADORAS	\$ 1.200	\$	33,33
2 ESCRITORIOS	\$ 400	\$	3,33
1 ARCHIVADOR	\$ 30	\$	3,00
1 IMPRESORA	\$ 50	\$	0,42
3 SILLETAS	\$ 30	\$	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.710,00</b>	<b>\$</b>	<b>40,33</b>

**Fuente:** Empresa franquiciadora

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Los valores de depreciación están considerados con el método legal o de porcentajes, que propone un 33.33% de depreciación anual para el equipo de computación y el 10% de depreciación anual para el resto de activos fijos depreciados, estos valores anuales deberán ser divididos para 12 para saber su valor mensual.

Consecuentemente se determina los siguientes gastos:

**CUADRO N° 29****GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>PLAN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>Período</b>		<b>Cuarto Año</b>		<b>Quinto Año</b>	
<b>Gasto Mensual</b>	<b>Monto/Mes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Sueldo Administrativo	450	1	\$ 5.400,00	1	\$ 5.400,00
Asistente Contable	310	1	\$ 3.720,00	1	\$ 3.750,00
Depreciación	38	1	\$ 456,00	1	\$ 456,00
Teléfono e Internet	73	1	\$ 958,10	1	\$ 1.053,91
Agua y Luz	36	1	\$ 479,60	1	\$ 527,56
Almuerzos	87	1	\$ 1.149,50	1	\$ 1.264,45
Varios	12	1	\$ 159,50	1	\$ 175,45
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 12.323</b>		<b>\$ 12.627</b>

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

**5.5.3 Gastos de Ventas**

Los gastos de ventas son todos los desembolsos que se realizan en el local comercial para su correcto funcionamiento en el accionar diario de la panadería, el presupuesto mensual de gastos para este departamento es de \$500 dólares americanos en un comienzo. Para el local comercial se determina que trabajarán 2 personas de lunes a domingo de 7:00 a.m. a 20:30 p.m. y tiene la siguiente infraestructura:

**CUADRO N° 30****DEPRECIACIÓN VENTAS**

<b>INFRAESTRUCTURA LOCAL DE VENTAS</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION</b>		<b>DEPRECIACION MESUAL</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>VALORACION</b>	<b>10%</b>
1 MAQUINA REGISTRADORA	\$ 150	\$ 1,25
2 VITRINAS	\$ 400	\$ 3,33
2 REFRIGERADORES	\$ 1.200	\$ 10,00
INSTALACIONES MOSTRADOR	\$ 1.000	\$ 8,33
2 MESAS	\$ 160	\$ 1,33
4 SILLETAS	\$ 40	\$ 0,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.950,00</b>	<b>\$ 24,57</b>

**Fuente:** Empresa franquiciadora

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

Consecuentemente se determinan los siguientes gastos:

### CUADRO N° 31

#### GASTOS VENTAS

PLAN DE GASTOS DE VENTAS							
Período		Primer Año		Segundo Año		Tercer Año	
Gasto Mensual	Monto/Mes	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Sueldo personal ventas	\$ 300	2	\$ 7.200	2	\$ 7.200	3	\$ 10.800
Depreciación	\$ 25	1	\$ 300	1	\$ 300	1	\$ 300
Luz	\$ 80	1	\$ 960	1	\$ 1.056	1	\$ 1.162
Almuerzos	\$ 90	1	\$ 1.080	1	\$ 1.188	1	\$ 1.307
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 9.540</b>	<b>\$ 9.744</b>	<b>\$ 13.568</b>		

PLAN DE GASTOS DE VENTAS					
Período		Cuarto Año		Quinto Año	
Gasto Mensual	Monto/Mes	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Sueldo personal ventas	\$ 310,00	3	\$ 11.160,00	3	\$ 12.240,00
Depreciación	\$ 25,00	1	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Luz	\$ 96,80	1	\$ 1.161,60	1	\$ 1.161,60
Almuerzos	\$ 108,90	1	\$ 1.437,48	1	\$ 1.581,23
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 14.059</b>	<b>\$ 15.283</b>	

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

#### 5.5.4 Gastos de Marketing

Son gastos discrecionales y puede ser uno de los primeros elementos de gastos a reducir en tiempos difíciles. En ocasiones, cuando los directivos intentan reducirlos, descubren que se han comprometido gastos de publicidad para el futuro, por ello, el sistema presupuestario, y los controles resultantes, deberían incorporar planes que reflejen la programación temporal y el montante de los compromisos. Entonces los gastos de marketing propuestos serán de \$ 250 dólares americanos mensuales para el primer año, a partir del segundo año representarán el 2.5% de las ventas brutas.

## 5.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja o de efectivo presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los conceptos de entrada y salida de recursos monetarios de la panificadora, efectuados en el período proyectado. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la franquicia panificadora es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de los períodos de tiempo preestablecidos en el estado de resultados y sus proyecciones, mas no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa ARENAS.

### **5.6.1 Importancia del Flujo de Caja**

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en el lapso de tiempo establecido, para este tipo de franquicia de una empresa panificadora en el sector.

### **5.6.2 Propósito del Flujo de Caja**

El propósito del flujo de caja presupuestado es el de mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa panificadora genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial en este tipo de franquicia.

El flujo de caja para un período de un año puede contener el movimiento de caja mensual (entradas y salidas en efectivo en cada mes), bimestral (entradas y salidas en efectivo durante el bimestre), o trimestral de acuerdo al tipo de actividades de la empresa y necesidades de información del empresario, en la panificadora se realizará el flujo de caja mensual y anual.

La información de los registros del año anterior puede facilitar la preparación del presupuesto de flujo de caja del año siguiente. A medida que el sistema de registros provee de información se puede intentar mayor detalle y exactitud en la preparación del flujo de caja.

### **5.6.3 Ventajas de Utilizar un Flujo de Caja**

El flujo de caja presupuestado estándar es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones del empresario panificador de una franquicia, porque:

- Lo hace pensar sobre el plan de actividades a desarrollar durante el año en este sector del norte de Quito.
- Permite analizar el plan pensado y efectuar ajustes en lo planeado: ¿generará suficiente efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo para un negocio de franquicia de panificadora?
- Provee un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pagar los créditos y deudas de la franquicia.

- Nos indica cuando el crédito (pago de marca y derechos del dueño de la franquicia) es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado
- Permite controlar la situación financiera de la empresa panificadora durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual). Esto permite tomar decisiones a tiempo si los fondos recibidos o a recibir son menores a lo presupuestado (caída de precios, gastos no programados, aumentos de precios de insumos) u oportunidades de inversión si los ingresos son mayores a lo presupuestado.
- Puede facilitar la obtención de crédito mostrando lo que se piensa hacer, el monto de crédito necesario y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para pagar.

*La cantidad de información que provee el flujo de caja lo constituye en la herramienta de control más útil, junto con la experiencia del empresario, para la toma de decisiones empresariales.*

CUADRO N° 32

FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA DETALLE MENSUAL					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Concepto</b>					
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	\$ 177.240	\$ 187.177	\$ 197.676	\$ 237.416	\$ 250.728
CONTADO	\$ 177.240	\$ 187.177	\$ 197.676	\$ 237.416	\$ 250.728
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 177.240</b>	<b>\$ 187.177</b>	<b>\$ 197.676</b>	<b>\$ 237.416</b>	<b>\$ 250.728</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Sueldos	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 11.640	\$ 12.360	\$ 13.080
Agua y Luz	\$ 1.200	\$ 1.320	\$ 1.452	\$ 1.452	\$ 1.597
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos administrativos	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.520	\$ 9.120	\$ 9.150
Teléfono e Internet	\$ 720	\$ 792	\$ 871	\$ 958	\$ 1.054
Agua y luz	\$ 360	\$ 396	\$ 436	\$ 480	\$ 528
Almuerzos	\$ 864	\$ 950	\$ 1.045	\$ 1.149	\$ 1.264
Varios	\$ 120	\$ 132	\$ 145	\$ 159	\$ 175
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Sueldos personal de ventas	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 10.800	\$ 11.160	\$ 12.240
Luz	\$ 960	\$ 1.056	\$ 1.162	\$ 1.162	\$ 1.162
Almuerzos	\$ 1.080	\$ 1.188	\$ 1.307	\$ 1.437	\$ 1.581
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	\$ 3.000	\$ 4.679	\$ 2.760	\$ 5.935	\$ 2.760
<b>Gastos totales</b>	<b>\$ 32.904</b>	<b>\$ 35.113</b>	<b>\$ 40.138</b>	<b>\$ 45.373</b>	<b>\$ 44.591</b>
<b>Compras</b>	<b>\$ 65.688</b>	<b>\$ 74.824</b>	<b>\$ 85.233</b>	<b>\$ 97.090</b>	<b>\$ 108.437</b>
Leche	\$ 50.400	\$ 57.312	\$ 65.173	\$ 74.111	\$ 84.276
Yogurt	\$ 3.528	\$ 4.012	\$ 4.562	\$ 5.188	\$ 3.737
Pastas y otros	\$ 11.760	\$ 13.500	\$ 15.498	\$ 17.791	\$ 20.424
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 98.592</b>	<b>\$ 109.938</b>	<b>\$ 125.371</b>	<b>\$ 142.463</b>	<b>\$ 153.028</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 78.648</b>	<b>\$ 77.239</b>	<b>\$ 72.305</b>	<b>\$ 94.953</b>	<b>\$ 97.700</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

## 5.7 VALOR ACTUAL NETO

### 5.7.1 El Valor Actual Neto (V.A.N.)

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

Como ejemplo de tasas de descuento (o de corte), indicamos las siguientes:

- a) Tasa de descuento ajustada al riesgo = Interés que se puede obtener del dinero en inversiones sin riesgo (deuda pública) + prima de riesgo).
- b) Coste medio ponderado del capital empleado en el proyecto.
- c) Coste de la deuda, si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno.

- d) Coste medio ponderado del capital empleado por la empresa.
  
- e) Coste de oportunidad del dinero, entendiendo como tal el mejor uso alternativo, incluyendo todas sus posibles utilidades.

La principal ventaja de este método es que al homogeneizar los flujos netos de Caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final, como puede suceder con la T.I.R.

Dado que el V.A.N. depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este método es la tasa utilizada para descontar el dinero (siempre discutible). Sin embargo, a efectos de “homogeneización”, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

Al analizar el van del proyecto actual podemos afirmar que es rentable debido a las utilidades y su desarrollo económico como una franquicia dirigida al sector determinado en el estudio de mercado. A continuación su cálculo:

**CUADRO N° 33**

Flujos de efectivo considerados para el cálculo:						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo (\$)	\$ 28.000	\$ 78.648	\$ 77.239	\$ 72.305	\$ 94.953	\$ 97.700
<p>Tasa de rendimiento: 14%</p> <p>VAN = \$ 284.188</p> <p>Inversión = \$ 28.000</p> <p>VAN &gt; Inversión</p> <p>Conclusión: RENTABLE</p>						

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

La razón de la tasa del 14% en el desarrollo se debe a que esta es la tasa promedio bancaria con la que se trabaja en la actualidad.

### 5.7.2 Tasa Interna de Retorno

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La T.I.R. es un indicador de *rentabilidad relativa del proyecto*, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N.

superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada, como vemos en el cálculo para el proyecto de la franquicia:

CUADRO N° 34

Flujos de efectivo considerados para el cálculo:						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo (\$)	\$ 28.000	\$ 78.648	\$ 77.239	\$ 72.305	\$ 94.953	\$ 97.700
Inversión = Valor neto presente al TIR						
$\$ 28.000 = 78648/(1+tir)+77239/(1+tir)^2+72305/(1+tir)^3+94953/(1+tir)^4+97700/(1+tir)^5$						
Resultados de la interpolación:						
tasa		tir = 30%		tasa		tir = 275%
\$	28.000	=	\$ 198.725	\$	28.000	= \$ 28.455
tasa		tir = 100%		tasa		tir = 285%
\$	28.000	=	\$ 76.682	\$	28.000	= \$ 27.460
tasa		tir = 200%		tasa		tir = 280%
\$	28.000	=	\$ 39.060	\$	28.000	= \$ 27.948
tasa		tir = 300%		tasa		tir = 279%
\$	28.000	=	\$ 26.091	\$	28.000	= \$ 28.048
tasa		tir = 250%		tasa		tir = 279,50%
\$	28.000	=	\$ 31.289	\$	28.000	= \$ 27.998
TIR = aproximadamente: 279,5%						
279,50% > 14%						
Conclusión: RENTABLE						

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Cristina Chaves y Marcelo Cisneros

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del estudio presentado en páginas previas ha dado lugar a la emisión de las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### 6.1 CONCLUSIONES

- El estudio desarrollado ha permitido profundizar en el conocimiento de las franquicias y su funcionamiento, actualmente la estrategia de muchas empresas para expandirse constituye la venta de los métodos de producción que los hicieron exitosos a través de este medio, expanden su marca, generan nueva rentabilidad y el riesgo lo corre el inversionista, simplemente es un “negocio perfecto” para el dueño de la franquicia y el franquiciado.
- Antes de poder franquiciar su operación, el dueño de la franquicia debe posicionarla de modo que sea deseable para los inversionistas y además debe estandarizar sus métodos de producción, sus estrategias de marketing y proveer de una imagen sólida a la empresa (protegida del plagio a través de contratos) para que su venta y control sea el más adecuado.
- La estrategia de expansión a través de franquicias ha promovido un intenso crecimiento de las economías en que se practica, puesto que inyecta capitales

frescos, genera circulante y son fondos que dejan de ser ociosos al ser utilizados en actividades productivas y no de consumo.

- Como resultado del estudio de la competencia se determinó que las tradicionales panaderías que en el pasado constituían la principal fuente de adquisición del pan para las familias, hoy por hoy están en franco retroceso, a tal punto que solo se pueden encontrar panaderías artesanales (el panadero produce el producto y lo vende) en ciertos barrios residenciales de clase media y baja, y la tendencia es hacia la desaparición de este tipo de negocios, puesto que no están en capacidad de competir en igualdad de condiciones frente a las nuevas cadenas de franquicias.
- En lo relativo a la franquicia de Panadería Arenas como tal, esta está en plena expansión, se debe considerar el hecho de que muchas personas tienen efectivo debido a las remesas provenientes del exterior (aunque debido a la crisis mundial éstas están en picada) y los recursos frescos provenientes a la entrega de fondos de reserva o la serie de fuentes de financiamiento abiertas por las instituciones financieras de toda índole, permitiendo la oportunidad de que existan nuevos franquiciados con dinero para invertir.
- Se debe considerar que la gran presencia de franquicias en el mercado del pan, ha producido una fuerte competencia en el medio, de tal modo que el diseño de los productos y la publicidad de cada cadena es fundamental a la hora de posicionar al negocio, puesto que cada empresa en particular busca ser percibida de forma diferente por el consumidor para lograr la diferenciación que le garantice la fidelidad del cliente de forma independiente del precio.

- La empresa CYRANO (considerada competencia directa y principal de la Panadería Arenas) busca adecuar su oferta a la idea de variedad y valor elevado, es decir; a pesar de que sus precios son percibidos como relativamente altos por los consumidores, esta empresa capta una parte importante del mercado y posee un posicionamiento envidiable en el mismo, debido a que ha conseguido la conjunción entre expectativa y percepción, es decir; el cliente que compra en CYRANO sabe que va a pagar más pero cree que el producto lo vale.
- Panadería Arenas posee un posicionamiento envidiable, la encuesta reveló que fue una de las empresas más evocadas por los consumidores junto a CYRANO.
- Las cadenas de franquicias son muy estrictas respecto al posicionamiento de su marca, es decir, intentan que el cliente perciba a la empresa como una totalidad y no las diferencias entre los integrantes de la franquicia, es decir; la idea es que el cliente sienta que el pan de Panadería Arenas es el mismo en cualquier Panadería Arenas de modo que el consumidor es fiel a la franquicia independiente de su ubicación geográfica, así que la meta organizacional tiende a la cobertura.
- La estrategia publicitaria de Panadería Arenas está enfocada sobre el pan, de gran calidad, caliente y de gran variedad pero no hace ningún énfasis en la variedad de otros servicios que presenta la panadería.
- La meta del que adquiere la franquicia es acrecentar sus ventas en el menor plazo posible para recuperar su inversión y fidelizar a la mayor cantidad de

clientes que le sea posible para que cuando la empresa alcance la estabilidad de la que se caracteriza el ciclo de vida de cualquier producto o servicio, esta genere un volumen de ingreso lo suficientemente alto para garantizar la supervivencia y rentabilidad de la organización a largo plazo.

- El adquiriente de la franquicia busca publicitar su local, sin embargo ante las restricciones respecto a la imagen y posicionamiento que exige el dueño de la franquicia, debe buscar formas más imaginativas de lograrlo, de modo que las estrategias diseñadas para conseguir atraer a los potenciales clientes deben diferir de una campaña publicitaria con un mensaje directo.
- En el presente estudio se determinó que dada la característica del producto a distribuir (producto de primera necesidad) era necesario ubicarse en una locación lo convenientemente alejada de la competencia directa pero en un lugar que concentre una cantidad suficiente de mercado potencial para captar al consumidor y lograr los objetivos organizacionales.
- Desde el punto de vista del VAN, la inversión se recuperaría en el corto plazo, los valores presentes esperados sobre la proyección de ventas realizada, revelan que la inversión es rentable dada la gran diferencia frente al gasto inicial (es mucho mayor)
- Desde el punto de vista del TIR, prácticamente se requeriría que un banco cobre 3\$ por cada dólar prestado, lo cual no ocurriría (esto aún cuando se tomó como rendimiento una tasa del 15% que, tal como se analizó en el entorno

económico, constituye una elevada tasa activa), de modo que este indicador también refleja la rentabilidad del proyecto.

- Dado que desde el punto de vista financiero el proyecto es factible, de acuerdo a las conclusiones 14 y 15, el éxito de la empresa constituye el adecuado diseño de las estrategias para que los supuestos sobre los cuales se estimó los ingresos netos sean reales.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Dada la rigidez que exige el dueño de la franquicia en lo concerniente a las estrategias publicitarias, deben adoptarse estrategias de marketing de introducción del producto que se centren en la llegada del local al barrio para aprovechar el posicionamiento y explotar la fuerte imagen de Panadería Arenas desde el principio.
- La colocación de la imagen externa del local (los colores, rótulos y logos de Panadería Arenas) aún mientras se están realizando las adecuaciones internas del local, generará expectativa en el cliente, un rótulo anunciando los días restantes para la apertura reforzará este efecto.
- La inauguración debe efectuarse por lo alto, es decir, todo el sector debe enterarse que Panadería Arenas llegó, o sea; “hacer algo de bulla: música, zanqueros...”, entre otras cosas.

- El local debe adecuarse de modo que el cliente desee pasar un tiempo más en el interior, se debe hacer hincapié en el servicio de cafetería del local, arreglando un área acogedora donde el cliente se sienta cómodo y de forma sutil los productos se coloque dentro de su campo visual para estimular su compra.
- Las degustaciones son una buena alternativa para dar a conocer al consumidor la calidad del producto, una de las principales cartas de presentación de Panadería Arenas.

## BIBLIOGRAFIA

1. ABIPCORP. [[www.commerce.com.ar/apadmin/img/upload](http://www.commerce.com.ar/apadmin/img/upload)]. *La Importancia de a Propiedad Industrial e Intelectual en la Exportación de Productos.*
2. AYALA, M. (Compiladora) (2006). *La Franquicia: Un modelo de negocio estratégico, Beneficio directo de la marca.* Colombia: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [[www.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones](http://www.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones)]. *Estadísticas.*
4. BLIMAN, J. [[www.mundohelado.com/franquicias /clasificacion.htm](http://www.mundohelado.com/franquicias /clasificacion.htm)]. *Clasificación de Franquicia.*
5. CEPEDA, J. [[www.monografias.com/trabajos11/quefranq/quefranq.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/quefranq/quefranq.shtml)]. *Origen de Franquicia.*
6. CEPEDA, J. [[www.monografias.com/trabajos11/quefranq/quefranq](http://www.monografias.com/trabajos11/quefranq/quefranq)]. *Franquicias.*
7. DELGADO, R. (2007). [[www.economiaynegocios.cl/mis\\_finanzas/detalles/detalle](http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle)]. *Economía y Negocios Online ¿Cómo enfrentar un proyecto de franquicia?*
8. DIEZ DE CASTRO. y otros. (2007). *El sistema de Franquicia: fundamentos teóricos y prácticos.* Madrid: Pirámide.
9. FEHER, F. y GALLÁSTEGUI, J. (2003). *Las Franquicias, un efecto de la globalización: 100 preguntas, 100 respuestas, la manera más segura de hacer negocios.* México: McGraw Hill.
10. FRANQUICIAS DEL ECUADOR. (2007). [[www.aefran.org/franquiciado.html](http://www.aefran.org/franquiciado.html)]. *¿Por qué adquirir una franquicia? Franquicias: La opción del Siglo XXI.*
11. GARCÍA, D. y GARCÍA, M. D. (2001). *Las franquicias como una alternativa de inversión confiable.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas.
12. GOLDEN SQUARE SERVICES. (2005). *Cómo elegir un negocio de franquicia.* Barcelona: Ediciones Deusto.
13. HAZOURY, L., FELIZ, R., NUÑEZ, M., ROOD, K. y AGRAMONTE, C. [[www.monografias.com/trabajos12/franqui/franqui.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/franqui/franqui.shtml)]. *Clasificación de Franquicia.*

14. LOZA, A. (2006). *El contrato de franquicia en el Ecuador: práctica y normativa vigente*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Jurisprudencia.
15. MARIANO, A. y otros. (2006). [[www.mundofranquicia.com/mfc/diccionario](http://www.mundofranquicia.com/mfc/diccionario)]. *Diccionario de Franquicia*. Mundo Franquicia Consultores.
16. MEJÍA, C. y TAMAYO, E. (1996). *Las franquicias como medio de expansión comercial*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas.
17. MENA, M. (2006). *Riesgos y desventajas de las partes en el contrato de franquicia en el Ecuador*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Jurisprudencia.
18. ORTEGA, E. (1990). *Nuevo Diccionario de Marketing (y disciplinas afines)*. Madrid: ESIC Editorial.
19. PURVIN, L. (1995). *El fraude en las franquicias: cómo protegerse antes y después de invertir*. México: Continental.
20. QUILES, J. (2006). [[www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20)]. *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito: Mercado de Franquicias en el Ecuador*.
21. RAMOS, M. (2005). *Las franquicias de productos alimenticios (comida rápida) desarrolladas en la ciudad de Quito 1990-2004*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Economía.
22. SANTILLÁN, G. [[www.aefran.org/franquiciar.html](http://www.aefran.org/franquiciar.html)]. *Creación de Franquicias en Ecuador*.
23. VALLADARES, B. (2007). *Análisis de la evolución de las franquicias en el Ecuador y su participación en la economía nacional durante el período 1997-2005*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura.
24. VESQUEZ, L. (1997). *Ecuador Su Realidad*. Quito: Fundación José Peralta.
25. VILLAGRÁN, L. [[www.aefran.org/aspectoslegales.html](http://www.aefran.org/aspectoslegales.html)]. *Aspectos Legales de La Franquicia, Conceptos de Franquicia*.
26. VILLAGRÁN, L. [[www.aefran.org/desarrollo.html](http://www.aefran.org/desarrollo.html)]. *Desarrollo de Franquicias en el Ecuador*.
27. VITERI, F. (2006). [[www.monografias.com/trabajospdf/contrato-de-franquicia](http://www.monografias.com/trabajospdf/contrato-de-franquicia)]. *El contrato de Franquicia "monografía"*. Quito.
28. WANDERLINDER, A. y otros. [[www.monografias.com/trabajos13](http://www.monografias.com/trabajos13)]. *Franquicias*.
29. WIKIPEDIA. (2007). [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. *Concepto de Franquicia*.

30. WIKIPEDIA. (2007). [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. ***Franquicia: Obligaciones de las partes.***
31. ZAPATA, L. (2004). ***Análisis y estructura de la franquicia, cómo lograr la franquicia de un negocio ecuatoriano en nuevos mercados.*** Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura.
32. ZUMBO, F. y VARELA, A. [[www.depanytodo.com/default.asp?caso](http://www.depanytodo.com/default.asp?caso)]. ***Negocios Panaderos.***
33. [<http://ecyl.galeon.com/Franquiciador.htm>]. ***La Franquicia.***
34. [[www.franquiciadirecta.com/centro/franchising.htm](http://www.franquiciadirecta.com/centro/franchising.htm)]. ***Introducción a la Franquicia.***
35. [[www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=185016](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=185016)]. ***Yogurt persa internacionalizará su marca.***
36. [[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)]. ***Estadísticas.***
37. [[www.mag.gov.ec](http://www.mag.gov.ec)]. ***Ministerios de Agricultura.***

# **ANEXOS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
INGENIERÍA COMERCIAL**

Estimada Señora:

Esta encuesta pretende recolectar información necesaria para evaluar la percepción que usted tiene acerca de un hecho tan rutinario e importante como el comprar el pan. Por ello, este documento deberá ser llenado con absoluta disposición y transparencia.

Tiempo máximo estimado de duración:            15 minutos.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

1) ¿Qué es lo que compra en una panadería? (mencione al menos 3 productos)

---

---

2) ¿Qué le gustaría encontrar en una panadería? (mencione al menos 1 producto)

---

---

3) Piense en una panadería, ¿Qué nombre le viene a la mente?

---

---

4) ¿Qué color tiene el logo de Panadería Arenas?

Blanco\_\_    Café\_\_            Azul\_\_            No sabe\_\_

5) ¿Le gusta el pan de Panadería Arenas?

SI\_\_ No\_\_ Mas o Menos\_\_ No ha Probado\_\_

6) ¿Qué vende Panadería Arenas además de pan? (mencione al menos 3 productos)

---

---

7) Califique los precios de las siguientes panaderías, ponga el máximo de 5 a la que considere más cara, y 1 a la más barata.

Baguette\_\_\_\_\_

Cyrano\_\_\_\_\_

Arenas\_\_\_\_\_

La Moderna\_\_\_\_\_

La Unión\_\_\_\_\_

**CUMBRE MUNDIAL SOBRE LA ALIMENTACIÓN CINCO AÑOS DESPUÉS  
EVOLUCIÓN DE LOS COMPROMISOS EN ECUADOR, 1996 - 2001**

COMPROMISOS	PROGRESOS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	ACCIONES EMPRENDIDAS
<p>1.- Garantizaremos un entorno político, social y económico propicio, destinado a crear las mejores condiciones posibles para la erradicación de la pobreza y para la paz duradera, sobre la base de una participación plena y equitativa de las mujeres y los hombres, que favorezca al máximo la consecución de una seguridad alimentaria sostenible para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se firmó el acuerdo de paz con el Perú</li> <li>➤ Se incluyó en la constitución de la República el derecho a la seguridad alimentaria.</li> <li>➤ Se han emprendido muchos proyectos y se ha auspiciado la realización de numerosas microempresas con el enfoque de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se llevaron a cabo varias reuniones de conciliación, con los garantes del protocolo de Río de Janeiro.</li> <li>➤ La Constitución fue elaborada por una asamblea Constituyente, realizada en 1998.</li> <li>➤ Se han delineado estrategias destinadas a lograr una estabilidad macroeconómica.</li> <li>➤ Las dependencias de numerosas instituciones públicas y privadas han identificado y están ejecutando proyectos en microempresas con el enfoque de género especialmente en los grupos marginales rurales y semi urbanos.</li> </ul>
<p>2.- Aplicaremos políticas que tengan por objetivo erradicar la pobreza y la desigualdad y mejorar el acceso físico y económico de todos, en todo momento, a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inocuos, y su utilización efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se han formulado y están en ejecución programas y proyectos de capacitación campesina.</li> <li>➤ Se ha impulsado la conformación de microempresas productivas, con enfoque de género con los grupos marginales a nivel rural.</li> <li>➤ Se cuenta con un sistema nacional de información sobre inseguridad y vulnerabilidad alimentarias, susceptible de ser mejorado</li> <li>➤ El MAG cuenta con un sistema de información que le permite prevenir el desabastecimiento de productos alimenticios de primera necesidad.</li> <li>➤ El Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria y la Dirección Nacional Agrícola del MAG cuentan con registros y procedimientos que posibilitan el control de calidad de los productos e insumos agropecuarios</li> <li>➤ La inocuidad de los alimentos se está consiguiendo a través de la ejecución de proyectos que consideran tecnologías naturalista.</li> <li>➤ El nivel nutricional de los niños que pertenecen al grupo de pobladores marginales en el Ecuador se está mejorando en función de los programas que previenen y combaten las carencias de micronutrientes.</li> <li>➤ La población infantil, especialmente de zonas rurales, se está beneficiando con los programas de alimentación escolar.</li> <li>➤ Se están ejecutando programas de capacitación sobre nutrición, economía del hogar, protección del medio ambiente y salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se han formulado propuestas de ley y Reglamentos tendientes a una utilización más equitativa de los recursos naturales, especialmente de la tierra, el agua y las semillas.</li> <li>➤ Se están revisando para su reformulación las leyes y reglamentos relacionados con las organizaciones campesinas.</li> <li>➤ Se han elaborados varios sistemas de información georeferenciados (INFOPLAN, SIISE, ECOCIENCIA).</li> <li>➤ Se están buscando mecanismos para aplicar el sistema de información y cartografía sobre inseguridad y vulnerabilidad alimentarias a nivel provincial.</li> <li>➤ Se está mejorando el sistema de información agropecuaria con fines productivos y de comercialización.</li> <li>➤ Se han elaborado las bases de datos y los reglamentos para el control de calidad de los productos e insumos agropecuarios que son producidos y comercializados por diversas empresas nacionales e internacionales, en conformidad al acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias internacionales.</li> <li>➤ Se ha creado la dirección de gestión ambiental con el propósito de emitir y monitorear acciones para la utilización sostenible de los recursos naturales.</li> <li>➤ Se ha impulsado proyectos tendientes a mejorar la conservación, almacenamiento y comercialización de productos.</li> <li>➤ El MAG y la FAO se encuentran ejecutando dos proyectos piloto de seguridad alimentaria</li> <li>➤ Los ministerios de Salud y Educación ejecutan con el apoyo de organismos internacionales los programas indicados de micronutrientes, alimentación escolar y capacitación.</li> </ul>

<p>3.- Nos esforzaremos por adoptar políticas y prácticas participativas y sostenibles de desarrollo alimentario, agrario y pesquero, forestal y rural, en zonas de alto y bajo potencial, que sean fundamentales para asegurar un suministro de alimentos suficiente a nivel familiar, nacional, regional y mundial y que combatan las plagas, sequía y la desertificación, considerando el carácter multifuncional de la agricultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estima que la productividad del sector agropecuario se está incrementando y que el impacto de los recursos naturales es menor que en los años precedentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ministerio de Agricultura y Ganadería y sus entidades adscritas y vinculadas están cumpliendo con las actividades específicas en este compromiso.</li> </ul>
<p><b>4.- Nos esforzaremos por asegurar que las políticas de comercio alimentario y agrícola y de comercio en general contribuyan fomentar la seguridad alimentaria para todos a través de un sistema de comercio leal y orientado al mercado.</b></p>	<p>✓ No hay ningún logro significativo</p>	<p>✓ Se están revisando y armonizando las leyes y regulaciones nacionales con las internacionales, con la finalidad de lograr mayor equidad en el comercio internacional y asegurar la generación de empleo y el incremento de los ingresos de la población que se dedica a la agricultura.</p>
<p>5.- Nos esforzaremos por prevenir y estar preparados para afrontar las catástrofes naturales y emergencias de origen humano, y por atender las necesidades transitorias y urgentes de alimentos, de manera que fomenten la recuperación, la rehabilitación, el desarrollo y la capacidad para satisfacer las necesidades futuras.</p>	<p>a. Todos los organismos públicos cuentan con dependencias especializadas y con planes para afrontar emergencias y desastres.</p>	<p>b. Los organismos públicos realizan permanentes estudios y planes para afrontar emergencias y desastres naturales y coordinan entre sí y con los organismos internacionales de asistencia.</p>
<p>6.- Promoveremos la asignación y utilización óptimas de las inversiones públicas y privadas para fortalecer los recursos humanos, los sistemas alimentarios agrícolas, pesqueros y forestales sostenibles y el desarrollo rural en zonas de alto y de bajo potencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La emisión del decreto 1039 sobre seguridad alimentaria ha propiciado la conformación y funcionamiento de comités y grupos de trabajo que posibilitan una acción coordinada y una mejor utilización de los recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha formulado el reglamento y el sistema nacional de seguridad alimentaria.</li> <li>• Se ha presentado una Ley Nacional de seguridad alimentaria al Honorable Congreso Nacional</li> </ul>
<p>7.- Aplicaremos, vigilaremos y daremos seguimiento a este Plan de Acción a todos los niveles de cooperación con la comunidad internacional.</p>	<p>V. Se han iniciado acciones acordes al enunciado en la mayoría de sus literales.</p>	<p>VI. El Comité y el Grupo nacional de seguridad alimentaria funcionan regularmente, con el apoyo del PNUD, la FAO y el PMA, y la participación de la sociedad civil.</p>



### **Plan Estratégico 2008<sup>53</sup>**

#### ***Visión***

La población ecuatoriana ejerce a plenitud su soberanía alimentario – nutricional, basada en una activa y continua movilización social, respaldada por una gestión pública articulada entre los niveles del Estado y armónica con las características de las culturas diversas que conviven en el territorio nacional. La alimentación y nutrición saludables forman parte de las condiciones de calidad de vida.

Nuestra visión se inscribe en la visión estratégica del Ministerio de Inclusión Económica y Social y, por lo tanto, en la del Plan Nacional de Desarrollo.

#### ***Misión***

Trabajamos para que la población ecuatoriana, y en particular los habitantes que se encuentran en exclusión y desprotección, goce de una situación alimentario - nutricional saludable, se movilice por ella, cuente con un sistema de gestión pública de respaldo y alcance la soberanía y seguridad alimentaria.

#### ***Objetivos Estratégicos***

- Se contribuye a la meta nacional de reducción de la desnutrición de la población vulnerable en un 25%, en 3 años; así como a la disminución de la deficiencia de micronutrientes y control del sobrepeso.
- Se incrementa la población ecuatoriana con conocimientos, actitudes, y prácticas alimentario - nutricionales saludables, que garanticen sus derechos y su salud, fortalezcan los lazos familiares y comunitarios y garanticen capacidades físicas y mentales para el desempeño social y el crecimiento personal.
- Grupos cada vez más numerosos de la población ecuatoriana y organizaciones de la sociedad civil se movilizan, por iniciativa propia, en favor de la alimentación saludable y la soberanía alimentaria.
- Mejoran las condiciones para la producción, comercialización y consumo de alimentos saludables, incentivando, a su vez, el desarrollo económico sostenible y asociativo.
- Se consolida un sistema de gestión integrada –entre los sectores público, social, comunitario y privado- para el ejercicio de la soberanía alimentaria.
- La población ecuatoriana revaloriza sus saberes culturales relacionados con la buena alimentación y los utiliza para consolidar su soberanía alimentaria.

---

<sup>53</sup> [[www.alimentateecuador.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5&Itemid=50](http://www.alimentateecuador.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=50)]

## LEY DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

**Norma:** Ley 41

**Publicado:** Registro Oficial 259

**Status:** Vigente

**Fecha:** 27 de Abril de 2006

### EL CONGRESO NACIONAL

#### Considerando:

Que la Constitución Política de la República, en el artículo 23 garantiza el derecho de las personas a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, entre otros;

Que la Constitución Política de la República, en el artículo 42 garantiza el derecho de los y las ciudadanos/as a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, entre otros;

Que el derecho a la alimentación ha sido reconocido en varios tratados internacionales como la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, el Convenio Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1996, el Convenio Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos de 1996, el Convenio Celestino Mutis y otros, de la misma naturaleza;

Que es obligación del Estado respetar, proteger y garantizar el derecho a la alimentación y nutrición, a través de un ordenamiento jurídico que procure el autoabastecimiento de las necesidades alimenticias de la población, y de ser necesario, regule la participación de las agencias internacionales de cooperación y el financiamiento de organismos internacionales;

Que es necesario racionalizar los recursos, generar una participación social activa, y privilegiar a los sectores poblacionales afectados por la inseguridad alimentaria y nutricional y la desnutrición;

Que existen instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales que desarrollan programas a favor de la población desnutrida o en condiciones de riesgo, y que éstos se desarrollan sin coordinación adecuada;

Que ante los imprevistos que pudiesen provenir de la naturaleza o del hombre, es necesario que el país tenga una norma específica que prevenga la carencia de alimentos y sus negativas consecuencias;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1039, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 234 del 13 de enero de 1998, la seguridad alimentaria y nutricional de la población ecuatoriana fue declarada como política de Estado; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente.

## **LEY DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL**

### **TITULO I**

#### **Fines, objetivos y principios**

### **CAPITULO I**

#### **Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

**Art. 1.-** Se determina como política de Estado y acción prioritaria del Gobierno Nacional a la seguridad alimentaria y nutricional, comprendida como un derecho humano que garantiza la capacidad de abastecimiento con garantía de acceso físico y económico de todos los habitantes a alimentos sanos, nutritivos, suficientes, inocuos, de buena calidad y concordantes con la cultura, preferencias y costumbres de la población, para una vida sana y activa.

**Art. 2.-** La presente Ley tiene por objeto, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población ecuatoriana, priorizando a los grupos sociales vulnerables, mediante la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos estratégicos que garanticen el apoyo a la producción nacional de alimentos, faciliten su control de calidad y distribución, posibiliten su acceso mayoritariamente y mejoren el consumo, preservando la salud y la nutrición de la población.

**Art. 3.-** Establécese el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que contará con la participación de un conjunto de instituciones y organizaciones públicas, privadas y comunitarias, que actuarán conjuntamente, con el propósito de coordinar esfuerzos, impulsar acciones y canalizar recursos, para que las actividades relacionadas con la producción, distribución, disponibilidad, estabilidad del suministro, acceso y consumo de alimentos para la población ecuatoriana, se realicen de manera coordinada y adecuada en los niveles nacional, provincial, cantonal, parroquial y comunitaria, e incorporen el enfoque intercultural y de género.

Forman parte del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, todos los programas que implementen o manejen las instituciones del Estado.

### **CAPITULO II**

#### **Principios y Componentes del Sistema**

**Art. 4.-** El Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, sus políticas, programas, proyectos y acciones se regirán por los siguientes principios:

a) Participación social.- Buscará la integración activa de las personas y organizaciones sociales y comunitarias en las diversas fases de sus políticas, programas y proyectos. La participación social respetará la diversidad étnica, cultural, de género y de edad;

- b) Equidad.- Propenderá a erradicar la inseguridad alimentaria y nutricional, buscando garantizar a la población el acceso a alimentos sanos, nutritivos e inocuos, de acuerdo a sus necesidades particulares e independientemente de sus condiciones económicas, sociales y culturales, con base en los valores de solidaridad, reciprocidad y complementariedad;
- c) Sostenibilidad.- Incorporará a los programas y proyectos de seguridad alimentaria y nutricional, la preservación de la biodiversidad, asegurando la protección de los recursos naturales y del ambiente, para uso de las presentes y futuras generaciones, con la observancia de las leyes relacionadas; y,
- d) Soberanía alimentaria.- El Estado garantizará a la población el acceso físico y económico a alimentos inocuos y nutritivos, mediante el control del proceso productivo de manera autónoma, con la promoción y/o recuperación de las prácticas y tecnologías tradicionales y otras, que aseguren la conservación de la biodiversidad, la protección de la producción local y nacional, garantizando el acceso al agua, a la tierra, la protección de los recursos genéticos, y la existencia de mercados justos y equitativos.

**Art. 5.-** El Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional tendrá los siguientes componentes de intervención:

- a) Disponibilidad.- La producción, oferta de alimentos sanos, inocuos y de calidad requeridos, debe garantizar el manejo adecuado y sustentable de los recursos naturales por parte de los actores y comunidades involucrados; diversificación y protección de la producción nacional de alimentos a través de programas sustentables de fomento agrícola, pecuario, acuícola, pesquero; agroindustrial e industrial pesquero, que impulsen el desarrollo de la investigación, el acceso a crédito a bajo interés y a largo plazo, así como la organización y capacitación;
- b) Distribución.- Implementará las acciones necesarias para que la población acceda, preferentemente, en forma directa a alimentos sanos, inocuos y de calidad, propiciando la relación productor - consumidor final, limitando y de ser posible eliminando la cadena de intermediarios, previo a que los productos lleguen al consumidor final, especialmente en lo relacionado con los pequeños y medianos productores;
- c) Estabilidad.- Asegurará en el corto, mediano y largo plazo un flujo permanente de alimentos, para lo cual el Sistema coordinará con el Estado y los organismos competentes la disponibilidad de infraestructura necesaria, la protección a la producción nacional, y garantizará un adecuado procesamiento y almacenamiento de los alimentos, a fin de posibilitar que existan en todo momento alimentos sanos, nutritivos, inocuos, de calidad y concordantes con la demanda, la cultura y costumbres de la población;
- d) Acceso.- El Sistema garantizará que la población en todo momento, acceda física, económica y culturalmente a alimentos sanos, inocuos, nutritivos y de calidad necesarios.

Priorizará y fomentará el abastecimiento del mercado interno con alimentos nacionales. Considerará los siguientes aspectos: ingresos y poder adquisitivo de los hogares; comercialización y mercadeo de los alimentos; empleo e inversión social; así como la educación y capacitación de la población para elegir adecuadamente los alimentos requeridos; y,

- e) Consumo.- El Sistema garantizará la calidad y cantidad de productos que satisfagan las necesidades de alimentación y nutrición de las personas y la utilización adecuada de los alimentos por parte de la población, tomando en consideración la asistencia alimentaria y nutricional a grupos vulnerables, la vigilancia de la calidad, cantidad e inocuidad de los alimentos, la defensa de los consumidores, la educación alimentaria y nutricional.

## TITULO II

### Organización y Gestión del Sistema

#### CAPITULO I

##### Organización

**Art. 6.-** El Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, funcionará y se implementará a nivel nacional, provincial, cantonal, parroquial y comunitario. Para el cumplimiento de sus funciones se constituirán los comités o comisiones especiales.

**Art. 7.-** Para el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se conformará el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional - CONASAN-, como organismo de derecho público, descentralizado y desconcentrado, y los consejos provinciales, cantonales y parroquiales.

#### CAPITULO II

##### Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Conformación, Funciones y Estructura

**Art. 8.-** El Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, es un organismo público que responde a la política de Estado en este ámbito, dependiente del Ministerio de Salud Pública, como unidad coordinadora; funcionará de manera descentralizada, desconcentrada, con personería jurídica, ejercerá la rectoría de dirección y gestión de las políticas, planes y programas del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, a nivel nacional.

**Art. 9.-** Para su funcionamiento, el CONASAN contará con un Presidente que será el Ministro de Salud Pública o su delegado; un Vicepresidente que será el Ministro de Agricultura y Ganadería o su delegado; y, una Dirección Ejecutiva. El Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, estará conformado por:

- a) El Ministro de Salud Pública, o su delegado;
- b) Los Ministros de Bienestar Social; Educación y Cultura; y, Agricultura y Ganadería, o sus delegados;
- c) Un delegado de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME);
- d) Un delegado del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE);
- e) Un representante del Consejo Nacional de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador - CONAJUPARE-;
- f) Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de la Producción;
- g) Un delegado del Instituto Nacional Galápagos -INGALA-;
- h) Un delegado de la Defensoría del Pueblo;
- i) Un representante de las organizaciones nacionales de consumidores, legalmente constituidas;
- j) El Secretario Técnico del Frente Social o su delegado;

- k) El Secretario Técnico del Sistema Integrado de Alimentación y Nutrición -SIAN- o su delegado; y,
- l) El Presidente del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual -IEPI- o su delegado.

Los delegados deberán tener un perfil técnico.

Los miembros de este Consejo no percibirán dietas ni remuneraciones. Actuará como Secretario del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, el Director Ejecutivo, quien tendrá voz informativa, sin voto.

**Art. 10.-** Son atribuciones del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional:

- a) Coordinar, concertar, articular a nivel interinstitucional e intersectorial, a los diferentes actores involucrados en seguridad alimentaria y nutricional;
- b) Definir, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las políticas, planes y programas nacionales, provinciales, cantonales y parroquiales del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- c) Designar y remover al Director Ejecutivo, de conformidad con la ley y el reglamento;
- d) Analizar, aprobar, evaluar y vigilar el cumplimiento del plan anual de seguridad alimentaria y nutricional;
- e) Conocer y aprobar los reglamentos internos, expedir los instructivos y normas técnicas que sean necesarios para la implementación del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- f) Definir las políticas para la distribución de las partidas presupuestarias del Fondo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, y aprobar el presupuesto anual;
- g) Establecer los parámetros técnicos y sociales para definir la prioridad de los programas y proyectos de seguridad alimentaria y nutricional;
- h) Observar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones emanadas en el ejercicio de su misión por el bien común, rendir cuentas, difundir transparentemente la información al país, sobre los resultados alcanzados en función de indicadores preestablecidos;
- i) Conocer, aprobar y difundir los informes periódicos sobre el estado alimentario y nutricional de la población, en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC); y,
- j) Las demás establecidas en la ley y los reglamentos.

**Art. 11.-** El Presidente del CONASAN, es el representante legal y tiene las siguientes atribuciones:

- a) Presidir el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- b) Orientar y coordinar las actividades del mismo;
- c) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias; y,
- d) Las demás que disponga esta Ley y su reglamento.

**Art. 12.-** El Vicepresidente se elegirá de entre los miembros del Consejo Nacional, y subrogará al Presidente con todas sus atribuciones, mientras dure su falta o ausencia.

**Art. 13.-** La Dirección Ejecutiva es el órgano técnico - administrativo del CONASAN, tiene las siguientes facultades y atribuciones:

- a) Organizar, dirigir y velar que se ejecuten y cumplan las políticas dictadas por el CONASAN, y las actividades del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- b) Cumplir las disposiciones emitidas por el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional -CONASAN-;
- c) Llevar la Secretaría del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- d) Elaborar el plan anual de seguridad alimentaria y nutricional y el presupuesto requerido, que serán sometidos a consideración del CONASAN, para su aprobación;
- e) Realizar actos y celebrar contratos de conformidad con la ley y sus reglamentos;
- f) Suscribir los convenios y actas que sean necesarios para el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- g) Administrar los recursos disponibles;
- h) Realizar seguimiento y evaluar las actividades dispuestas por el CONASAN;
- i) Asesorar técnicamente al CONASAN;
- j) Organizar las comisiones técnicas que se requieran para el cumplimiento de las funciones del CONASAN; y,
- k) Las demás que le asigne el CONASAN, la presente Ley y su reglamento.

**Art. 14.-** El Director Ejecutivo será designado por el CONASAN, de una terna presentada por el Presidente del Consejo y deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser ecuatoriano - a de nacimiento;
- b) Tener título universitario en alguna de las profesiones relacionadas con la seguridad alimentaria y nutricional, y haber obtenido un título de postgrado en áreas técnicas relacionadas con la alimentación y nutrición;
- c) Tener experiencia profesional de al menos cinco años en los diferentes ámbitos que trata la seguridad alimentaria y nutricional; y,
- d) Acreditar formación y experiencia en administración, economía o afines.

**Art. 15.-** El Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en coordinación con el Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional -INECI-, adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores, coordinará y propiciará la colaboración de países, organismos internacionales, gubernamentales o no gubernamentales, para el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de seguridad alimentaria y nutricional, así como la suscripción de convenios de cooperación internacional, con sujeción a los procedimientos establecidos en la ley.

Los programas de ayuda alimentaria que se establezcan en el país, privilegiarán la utilización de la producción nacional de alimentos.

**Art. 16.-** El Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, con la finalidad de fomentar en la población hábitos de salud en alimentación y nutrición, y la corresponsabilidad personal y familiar en estos ámbitos coordinará con los organismos competentes el diseño de programas de estudio en educación alimentaria y nutricional, de aplicación obligatoria en los establecimientos de educación fiscales, privados, municipales y fiscomisionales; así como las acciones de promoción y prevención, dirigidas a la población en general, y propiciará el apoyo de los medios de comunicación para el cumplimiento de estos objetivos.

### CAPITULO III

#### **Consejos provincial, cantonal y parroquial de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

**Art. 17.-** Los consejos provinciales de seguridad alimentaria y nutricional, son organismos de coordinación, concertación, articulación interinstitucional e intersectorial y ejecución del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en su jurisdicción. Estarán presididos por el prefecto o su delegado y se conformarán con los(as) delegados(as) o directores provinciales de las instituciones y organizaciones que conforman el CONASAN, existentes en la provincia. Los municipios y las juntas parroquiales rurales de la provincia, designarán su representante a este consejo.

Los miembros de este consejo no percibirán dietas ni remuneraciones.

Los planes, programas y proyectos de seguridad alimentaria y nutricional, serán ejecutados con la participación de los sectores sociales o comunitarios de su jurisdicción.

El manejo operativo de los proyectos dependerá de los organismos involucrados en su ejecución.

**Art. 18.-** En el nivel cantonal se establecen los consejos cantonales de seguridad alimentaria y nutricional o comisiones cantonales, de acuerdo a la realidad de cada cantón, que estarán presididos por el alcalde o su delegado, y se conformarán con los delegados de las instituciones y organizaciones que conforman el CONASAN, existentes en el cantón. Las juntas parroquiales rurales del cantón designarán su representante a este consejo.

Los miembros de este consejo no percibirán dietas ni remuneraciones.

**Art. 19.-** Los consejos parroquiales de seguridad alimentaria y nutricional, son comisiones que se crean en las juntas parroquiales rurales, están presididas por el presidente de la junta parroquial o su delegado, e integradas por un representante de los servicios de salud, un representante de las instituciones educativas existentes en la parroquia, y dos representantes de la comunidad, que funcionarán en coordinación con los consejos cantonal y provincial de seguridad alimentaria y nutricional.

Los miembros de este consejo no percibirán dietas ni remuneraciones.

### CAPITULO IV

#### **Fondo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

**Art. 20.-** Créase el Fondo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, financiado por las siguientes fuentes:

- a) Asignaciones del Presupuesto General del Estado;
- b) Recursos económicos de organismos nacionales e internacionales;
- c) Recursos provenientes del canje de la deuda pública externa por proyectos de seguridad alimentaria y nutricional;
- d) Donación, legados o aportes de personas naturales o jurídicas; y,

e) Otros permitidos por la ley.

## CAPITULO V

### Vigilancia y Control

**Art. 21.-** Son responsabilidades del Estado, a través de los organismos competentes, las siguientes:

- a) El control de precios en aquellos productos que tengan precio oficial, la calidad e inocuidad de los alimentos y el desarrollo de la producción nacional, mediante la expedición de normas y regulaciones necesarias para alcanzar los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- b) Garantizar el control de las fronteras, implementando programas de supervisión aduanera que eviten el contrabando de alimentos, con el fin de proteger al productor nacional. Los funcionarios que no cumplan lo establecido en el presente literal serán removidos de sus cargos, sin perjuicio de las sanciones administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar, de conformidad con la ley;
- c) Los productos alimenticios decomisados o declarados en abandono por la Cristina Chaves y Marcelo Cisnerosidad competente, que no hayan sido reclamados por sus propietarios, de conformidad con lo que dispone la ley, y que estén aptos para el consumo humano, serán entregados al Instituto Nacional del Niño y la Familia -INNFA- y/o instituciones públicas de ayuda alimentaria y sin fines de lucro. Los productos perecibles serán entregados inmediatamente a estas instituciones. Los funcionarios que no cumplan lo establecido en el presente literal serán removidos de sus cargos, sin perjuicio de las sanciones administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar, de conformidad con la ley;
- d) El desarrollo, la producción, manipulación, uso, almacenamiento, transporte, distribución, importación, comercialización y expendio de alimentos para consumo humano, que sean o contengan productos genéticamente modificados, está prohibido mientras no se demuestre mediante estudios técnicos y científicos, su inocuidad y seguridad para el consumidor y el ambiente;
- e) Se prohíbe el uso de alimentos que contengan organismos genéticamente modificados o productos derivados de organismos genéticamente modificados en los programas de ayuda alimentaria, mientras no se demuestre mediante estudios técnicos y científicos, su inocuidad y seguridad para el consumidor y el ambiente; y,
- f) El Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, promoverá y ejecutará políticas para garantizar una alimentación sana e inocua en las instituciones educativas públicas y privadas, incluyendo el nivel preescolar.

Los estudios técnico-científicos a los que se refieren los literales d) y e), serán realizados por el Instituto Ecuatoriano de Investigaciones Agropecuarias o el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Animal, de acuerdo al origen de los productos.

**Art. 22.-** El CONASAN, en coordinación con los organismos competentes, vigilará el cumplimiento de los planes y acciones de control de calidad, transporte, almacenamiento e inocuidad de los alimentos, que garanticen la seguridad alimentaria y nutricional de la población, y la aplicación de las sanciones correspondientes.

## DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** El Ministerio de Economía y Finanzas asignará las partidas presupuestarias correspondientes para el financiamiento del Fondo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

**SEGUNDA.-** El Programa de Alimentación y Nutrición -PANN 2000-, se denominará como Programa de Alimentación y Nutrición, y atenderá a los niños y niñas pobres de cero a dos años once meses, a madres embarazadas y en período de lactancia, focalizados en los quintiles 1 y 2 de pobreza; continuará a cargo del Ministerio de Salud Pública. El Programa Aliméntate Ecuador atenderá a la población de niños y niñas pobres de tres años a cinco años once meses, que no asisten a establecimientos educativos, adultos mayores (65 años de edad en adelante) y discapacitados, focalizados en los quintiles 1 y 2 de pobreza; continuará a cargo del Ministerio de Bienestar Social. El Programa de Alimentación Escolar, atenderá únicamente a los niños y niñas pobres, de tres a catorce años de las escuelas fiscales, municipales y fiscomisionales, de los sectores rurales y urbano marginales; continuará a cargo del Ministerio de Educación y Cultura. Los programas de alimentación para las personas con discapacidad y adultos mayores, continuarán su atención a cargo del Ministerio de Bienestar Social. Los programas indicados, mantendrán sus respectivas partidas presupuestarias y serán incrementadas, de acuerdo a la disponibilidad de los recursos.

**Art. Final.-** La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial y prevalecerá sobre otras que se le opongan.

Dada, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, en la Sala de Sesiones del Congreso Nacional, a los doce días del mes de abril del año dos mil seis.