



Ecuador – Junio 2017 - ISSN: 1696-8352

PLAN DE NEGOCIOS UNA GUÍA EMPRESARIAL PARA PEQUEÑOS NEGOCIOS

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío Mgs.
Magister en Pymes mención Finanzas
vikybelrd@gmail.com

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar Mgs.
Magíster en Gestión de Proyectos Socio Productivos
nombreadrianacarrasco@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariana Isabel Puente Riofrío y Verónica Adriana Carrasco Salazar (2017): "Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-negocios-ecuador.html>

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es evidenciar que las decisiones de negocios deben siempre tomarse en función a la fortaleza de la idea de negocio, para lo cual el empresario o dueño del negocio debe desarrollar o articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio, asegurando un análisis que conlleve a una mayor claridad del pensamiento plasmado en un plan de negocios. En función de estos criterios un plan de negocios es una guía empresarial para el caso de estudio.

ABSTRACT

The principal purpose of this paper is show to business decisions always must take on based the strength of business idea, for this reason the entrepreneur or owner of the business must develop strategy, tactics and business operations, securing an analysis that shows a greater clarity about of thought embodied in a business plan. Based on these criteria, a business plan is a business guide for the case study.

PALABRAS CLAVES:

Plan de negocio, estrategia, guía empresarial, idea de negocio, empresario

KEY WORDS:

Business plan, strategy, business guide, business idea, entrepreneur

INTRODUCCIÓN:

Un plan de negocios resume las variables de producto, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados. Luego de una síntesis denominada resumen ejecutivo

se inicia el plan de negocios analizando la competencia, estableciendo las oportunidades de mercado y los factores críticos de éxito.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se analizan las posibles alternativas para efectuarlas en un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿Existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar operaciones. Es decir; existen dos perspectivas para construirlo desde el inicio del negocio o con la empresa en marcha.

Esta herramienta de gestión empresarial al construirse en una empresa en marcha refleja sucesos históricos como trayectoria del negocio, el mercado, entre otros; pero fundamentalmente gran parte de la información de un plan de negocios viene determinada por conocer cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cual es el mercado potencial, que buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que realmente comprarán el producto o servicio ofertado, porqué lo comprarán, existen productos sustitutos o similares que adquieran en la actualidad.

1. PLAN DE NEGOCIOS

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acciones que se seguirá, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para ejecutarlo, y la determinación de tiempos y número necesario para su realización (Reyes. 2004)

Un plan de negocios representa la planeación de una empresa en su conjunto considerando cada área esencial de la misma, su fin es lograr visualizar en la actualidad como debería operar las diferentes áreas de la entidad, para que en conjunto y con sinergia pueda la organización alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente y optimizar sus recursos. (Viniegra. 2007)

El plan de negocios es una herramienta que permite a la empresa identificar los resultados a ser alcanzados, y sirve también como la carta de presentación para buscar financiamiento a través de terceras personas. (Flor. 2006)

El plan de negocios es fundamental para el sondeo de financiamiento, pues este brinda la información necesaria para evaluar un negocio, siendo esta herramienta la propuesta formal y técnica que facilita la solución de una necesidad humana.

En conclusión el plan de negocios es la brújula que guía a una empresa para el emprendimiento de un nuevo conjunto de acciones para incrementar y diversificar su cartera de productos, teniendo una normativa o establecimiento de parámetros, que se deben cumplir de acuerdo a las metas fijadas, es decir; esta herramienta permite la construcción de una compañía que contiene los elementos básicos de la planeación estratégica, así como las medidas de control y evaluación. Por lo antes expuesto también se puede considerar al plan de negocios como un documento en el que se expone básicamente la idea de un emprendimiento que describe la situación actual la entidad (idea de negocio) y el futuro de la organización.

1.1 Características del Plan de Negocios

Un plan de negocios debe tener las siguientes características:

- Ser efectivo, priorizando los factores claves del éxito empresarial y respondiendo a las inquietudes de los inversionistas.
- Ser claro, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos precisos.
- Ser breve, usualmente no sobrepasar las 30 páginas.
- Ser estructurado, para permitir una lectura sencilla.

Un plan de negocios no se debe limitar únicamente a cálculos económicos y números, la información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operación y de recursos humanos.

1.2 Beneficios de un plan de negocios.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente un plan de negocios para cualquier empresa posee los siguientes beneficios:

- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito
- Permite confrontar las ideas con la realidad.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tarea de acuerdo con un calendario establecido.
- Es una herramienta para el modelado del negocio, que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos factores del negocio experimentan variaciones.
- Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Es el punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Plan de negocios para empresa en marcha: Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa. Por eso, todo crecimiento debe ser planificado.

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

1.3 Importancia del plan de negocios

Caja de Herramientas para PYMES (2011) manifiesta que “El plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa”. Su importancia radica en que esta herramienta permite a la dirección, la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como un automóvil sin dirección.

La mayoría de PYMES son propiedad de una o pocas personas y la gestión suele ser personal más que grupal. El plan ayuda a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantenerse un rumbo, que no impida aprovechar las oportunidades o incluso hacer atajos, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a los actores que participan, haciendo ajustes del rumbo en forma permanente. Un mínimo de propaganda interna y búsqueda de compromiso con el accionar de la empresa. Si alguna actividad participativa entre trabajadores ejecutivos, medios y operadores directos es mínima, indispensable, es la elaboración o el aporte o cuando menos el acuerdo con el plan de negocios para ejecutarlo y optimizar los resultados.

El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados, es decir; compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: planear, ejecutar y evaluar operaciones. Una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener. En algunos casos, cuando está plenamente sistematizado, el plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto: por ejemplo, para actuar como franquicia, en tanto contiene el conjunto de las instrucciones para llevar adelante un negocio.

Elaborar un plan de negocios detallado brinda una oportunidad para crear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios para obtener financiamiento, ampliar un negocio y mejorar su rentabilidad.

1.4 Estructura de un Plan de Negocios

a. Resumen Ejecutivo: constituye la parte más importante del plan de negocios, porque en esta sección que el inversionista o quien vaya a financiar el negocio lea, debe atraer a los lectores y entusiasmarlos con el potencial del negocio propuesto. Cabe mencionar que no es una introducción al plan de negocios y no será más allá de dos o tres páginas que describirán las características definitorias del plan de negocio. Cualquier error que es halle en esta sección disminuirá la confianza del lector en la exactitud y credibilidad de todo el plan. Balanko-Dickson G. (2008).



Figura 1 Mapa visual del Resumen Ejecutivo

b. Descripción del Negocio: describe a la empresa en su conjunto, su situación actual, definiendo cuál será su misión y visión, su forma de operación, los planes de expansión de la empresa, conociendo las oportunidades y amenazas.

“El análisis FODA es una técnica que permite trabajar con elementos internos y externos, presentes y futuros, que facilita la obtención de una visión global de la situación organizacional con relación al entorno.” (Navajo. 2012)



Figura 2. Matriz FODA

c. Mercadeo

Mercado lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo. Entonces, un mercado en cualquier economía lo constituye el conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio sea de bienes o servicios entre personas con necesidades.

Uno de los desafíos más importantes a los que se deben enfrentar una empresa es conocer el mercado en el que pretende incursionar, y es ahí donde podrá obtener información de las necesidades y deseos de sus clientes. Este conocimiento es fundamental para el desarrollo de la estrategia de marketing, que tiene que adecuar las preferencias del mercado a los productos existentes y potenciales.

El mercado está formado por todos los demandantes y oferentes, que comparten una necesidad que les permitiría participar de un intercambio para la satisfacción de esa necesidad o deseo.

Un negocio para orientarse al mercadeo requiere dos aspectos básicos:

- Que se brinde a los deseos de los consumidores.
- Que se obtenga utilidad para la empresa.

El mercadeo es el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes reales o potenciales se interesen en los servicios o productos que vende. Este proceso implica investigar, promocionar, distribuir, vender, etc.

Tres temas clave dentro del mercadeo:

- Quién es el cliente.
- Cómo se debe llegar al cliente.
- Quién es la competencia.

El mercadeo es el corazón de la empresa, pues de este tipo de gestión depende enteramente su capacidad para asimilar las reacciones del entorno y de conocer mejor a los clientes y a la competencia. Aunque el plan de negocios es demasiado corto para que incluya todo un plan de mercado, sí debe sentar las bases del mismo.

Segmentación del Mercado: según Friend y Zehle (2008) lo definen como un grupo de compradores lo suficientemente grandes con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciadas, al que se puede apuntar con un variado mix comercial. Los beneficios de la segmentación del mercado tienen a aumentar la participación de mercado en el segmento que se incursionará, para que la segmentación funcione en la vida práctica se deberá cuantificar e identificar el segmento. Los segmentos deben ser mesurables, no en función del tamaño del potencial mercado, sino en función de la compra real. La investigación de mercado primaria es la herramienta más apropiada para identificar los segmentos del mercado.

Método de Segmentación del Mercado.

- Segmentación demográfica o descriptiva: los indicadores sociodemográficos son utilizados como indicadores de necesidad y las variables más utilizadas son: la localidad, sexo, la edad, la renta. En la práctica es la combinación de dos o tres variables.
- Segmentación por ventaja buscada: pone atención en las diferencias en los sistemas de valores de los compradores. Una persona puede dar más valor a la economía (precio), otras a la duración, calidad.
- Segmentación comportamental: se refiere al comportamiento de compra y se puede utilizar criterios como el estatus del usuario, las necesidades de los pequeños y grandes clientes, la fidelidad y la sensibilidad a un factor de marketing.
- Segmentación Sociocultural: el perfil del cliente estará relacionado con los hábitos personales, generalmente estos se conocen mediante encuestas o investigaciones de mercado.

Investigación de mercado: es la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios. También se le define como la función que relaciona al consumidor, al cliente, al público en general con el especialista de marketing, a través de la información, la misma que se utiliza para identificar y definir las oportunidades, debilidades que posee una empresa. Las herramientas empleadas para la investigación de mercado son:

- Encuestas: es la herramienta más usada para la realización de la investigación.
- Estudio de Mercado: recopila, registra y analiza datos relacionados con un segmento de mercado, al cual la empresa ofertará su producto. Con la finalidad de saber su opinión sobre todos los aspectos que se requiera para superar las expectativas del cliente. Constituye el insumo de partida para la mezcla de mercadotecnia o marketing mix; que se convertirán en estrategias para incrementar participación en el mercado o buscar posicionamiento.
- Mercadotecnia: es un conjunto de técnicas, estrategias y aplicaciones para la consecución de los objetivos de Mercadeo. Una vez elegido el segmento a trabajar o mercado objetivo y con el producto a ser fabricado se debe considerar el Posicionamiento, es decir, otorgarle una personalidad clara y definida en el mercado y en la mente del potencial consumidor.
- Posicionamiento: es la búsqueda de un espacio que ocupe el producto de la empresa en la mente del consumidor, es decir, el posicionamiento es la imagen que se forman los consumidores del producto y por ella juzgarán y favorecerán al empresario con su compra.

Mix Comercial: es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Mix Comercial



Figura 3 Mix Comercial

d. Comercialización

1. Producto: es el bien tangible o el servicio intangible que cubre alguna necesidad específica de un grupo de consumidores. Se refiere al diseño, cantidad, calidad, características, estilos, nombres de marca, empaque, tamaños, servicios, garantía del producto.

Todo producto debe presentar tres aspectos básicos:

- Beneficios.
- Componentes.
- Ciclo de Vida.

2. Precio: es la equivalencia monetaria del valor que el consumidor asigna a un producto o servicios. Con frecuencia muchas empresas se equivocan la fijación de precios olvidándose de factores como la psicología del cliente, los cambios del mercado, la demanda, la innovación, etc. Es de vital importancia que el empresario entienda que el precio dependerá del producto y la percepción del valor que tenga de él el consumidor.

De manera simple se debe tener en cuenta en la fijación del precio inicial de un producto los siguientes factores:

- Costos totales
- Márgenes de Utilidad esperados
- Precios de la Competencia y sus acciones en el mercado
- Niveles de oferta y demanda
- Lo que piensa o puede pensar el consumidor

3. Promoción: tiene que ver con la publicidad, ventas, promociones de ventas, cupones, programas de fidelidad, relaciones públicas, cupones. La promoción es el conjunto de actividades dirigidas a los clientes / consumidores con la finalidad de dar a conocer los productos de la empresa e incentivar su demanda, por lo cual es necesario informarles y crear actitudes y reacciones favorables hacia el producto.

- Canales de Promoción
- Medios de Comunicación
- Contactos Interpersonales
- Promoción de Ventas

4. Plaza: se refiere a canales de distribución, es decir; de qué manera se distribuirán los productos, cobertura, geografía, se entregará a minoristas o mayoristas, horarios de atención, cumplimiento de órdenes, entrega (tiempo, costo, medio), transporte.

Los canales de distribución no son nada más que las rutas, las calles, los diferentes caminos posibles por los que puede optar un empresario para llegar al segmento objetivo. De forma general los canales de distribución se los puede agrupar en dos, analizando las implicaciones Cliente/Consumidor.

- Canal de Distribución Directo: cuando el producto llega de forma directa del productor al consumidor, es decir; sin intermediarios. En este caso, el consumidor es el cliente.
- Canal de Distribución Indirecto: cuando el producto llega al consumidor a través de uno o varios intermediarios que son a su vez los clientes de la empresa.

e. Análisis de Rentabilidad

La rentabilidad desempeña un papel central en el análisis de los estados financieros. Esto se debe a que es el área de mayor interés para el inversionista; y porque los excedentes generados en operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a corto y largo plazo. (Puente y Andrade. 2016). Los indicadores de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la organización.

Dentro de los indicadores financieros de mayor relevancia se mencionan los siguientes:

- Índice de liquidez: mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a medida en que se transforman en exigibles.
- Índice de rendimiento del capital: determina la tasa de rendimiento de la inversión del negocio.
- Índice de rendimiento de los activos (ROA): se considera una medida eficiente con que se utiliza los activos para general ganancias.

Los indicadores financieros definen la rentabilidad del proyecto y para ello se utilizan fundamentalmente la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), el cual considera un costo de capital o tasa de descuento (TMAR), y ambas técnicas suponen que las ganancias se reinvierten en su totalidad y que al reinvertirse ganan la misma tasa de descuento a la cual fueron calculadas.

El análisis de ratios financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con el propósito de obtener medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica de la empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones.

2. Metodología

La metodología aplicada para el caso de estudio es el modelo canvas que considera los siguientes aspectos para poder estructurar el plan de negocios

Cuadro 1. Modelo de Negocio Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES	

ESTRUCTURA E COSTES			FUENTES DE INGRESOS	

El modelo de negocio Canvas describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Este modelo constituye nuevo elementos que se observan en la figura 3.

- **Clientes:** Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente
- **Propuesta de valor:** Trata del “pain statement” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes
- **Canales de distribución:** Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicarse, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.
- **Relaciones con los clientes:** uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes
- **Fuentes de ingresos:** Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente
- **Recursos claves:** Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad
- **Actividades clave:** Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,...)
- **Alianzas Claves:** Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios

PLAN DE NEGOCIOS PANADERÍA RIO & DAV

Cuadro 2. Selección de Ideas

N	PRODUCTO O SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	NECESIDAD O PROBLEMA QUE SATISFACE
1	Panes	Cholas y empanadas (panes típicos de Guano)	Necesidad de alimentación de calidad

Necesidad que satisface el producto

Guano en la actualidad es un hermoso valle, al pie de las faldas meridionales del Iguala, que ha logrado fama internacional gracias a sus alfombras, artesanías, y conocido por la laboriosidad de su gente. Dentro de su gastronomía se destaca las “Cholas de Guano” que son panecillos elaborados de harina de trigo, panela y otros ingredientes, que deleitan el paladar. Cabe mencionar que ningún turista se ha ido sin saborearlas.

La idea del presente plan de negocios es mejorar la imagen de la Panadería Rio&Dav, con la finalidad de brindar un mejor servicio a su clientela que degusta de exquisitos panes guaneños elaborados con ingredientes de alta calidad.

Clasificación de la Empresa

GIRO: Producción y comercialización

TAMAÑO: unipersonal

UBICACIÓN: Guano

Misión: “Panadería Rio&Dav elabora los panes típicos de guano, con materia prima de calidad brindando asesoramiento en la compra de los productos, por el conocimiento de las preferencias de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades,

Diseño de la misión

Se diseña tomando en consideración las siguientes preguntas:

¿Qué?	Elaborar y vender panes (cholas y empanadas)
¿Cómo?	Ser uno de los principales proveedores del producto en el sector
¿Con cuáles criterios?	En calidad, costo
¿Para qué?	Y satisfacción al cliente
¿Con qué?	Gracias a la integración de personas, el proceso productivo y la experiencia en el negocio.

Visión

Ser un ente de desarrollo local, reconocidos por la calidad de nuestros productos a ofertar, ganando prestigio a nivel local, regional y nacional.

Ventajas competitivas

Fiabilidad: brindamos productos de calidad, acorde a los gustos del consumidor. Flexibilidad: nuestros productos se adaptan a las necesidades y exigencias de los clientes. Precio: el coste de nuestro producto está totalmente en línea con la media de los precios existentes en el sector.

Análisis FODA

Para presentar la estrategia de marketing, en primer lugar realizamos un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas) de nuestros productos, que nos permite conocer la situación de partida, definir nuestro posicionamiento y presentar el resto de aspectos que componen nuestras políticas de marketing y ventas.

FORTALEZAS

- El factor humano es una clave para el éxito.
- Experiencia en la elaboración de panecillos.
- Ubicación.

OPORTUNIDADES

- Incremento de Turismo en el Cantón.

DEBILIDADES

- Necesidades de recursos económicos.
- Necesidad de modernizar el proceso productivo.

AMENAZAS

- Desastres Naturales.
- Competencia.

Mercado

Segmento de Mercado

El Consumidor final de estos productos son las personas que degustan de panecillos denominados cholas y empanadas, dentro de los cuales se incluyen turistas y propios. Todas las personas tanto niños como adultos, sin importar su nivel económico consumen dichos productos.

Competencia

La competencia son las panaderías existentes en el sector (4 panadería en el centro de Guano y una en el sector donde se ubica Rio&Dav)

Estudio de Mercado

De acuerdo a datos estadísticos se determinó que el consumo per-cápita del pan en el Ecuador es de 22 Kg anual, considerando que cada panecillo pesa 100gr, se puede concluir que cada ecuatoriano consumiría 220 panes en promedio.

Al ser un estudio piloto se tomó una muestra aleatoria de 50 personas en la zona de influencia de la panadería RIO&DAV, dando como resultado los siguientes datos: El 80% de encuestados consumen frecuentemente pan elaborado en Guano. El 54% de encuestados consideran que la calidad del producto es el elemento más importante a la hora de adquirir el producto, así como la calidad del servicio con el 20%. Se estableció además que el 55% adquiere el producto denominado cholas.

Al concluir el estudio de mercado piloto se puede determinar que la panadería RIO&DAV tiene clientes potenciales, que la reconocen principalmente por su calidad de productos ofertados.

Proceso Productivo

El proceso productivo está conformado por las actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y servicios. En este proceso interviene la información y la tecnología que interactúan con personas. Su objetivo final es la satisfacción de la demanda.

En la figura 4. Se observa el proceso productivo del caso de estudio.

RESUMENES						
		ACTUAL				
UBICACIÓN:	OPERACIÓN	6				
ACTIVIDAD:	TRANSPORTE	1				
FECHA	INSPECCION					
	DEMORA	2				
	ALMACENAMIENTO	2				
	TIEMPO	185	MINUT			
	DISTANCIA	6.9	MTRS			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SIMBOLOS				TIEMPO MINUT	DISTANCIA MTRS
	●	→	□	▶		
PESO DE MATERIALES	●	→	□	▶	10	1
MEZCLA	●	→	□	▶	30	0.6
FERMENTACION	●	→	□	▶	20	0.8
DIVISION	●	→	□	▶	10	0.2
REDONDEO MASA	●	→	□	▶	20	
MOLDEO	●	→	□	▶	30	
FERMENTACION	●	→	□	▶	15	0.8
HORNEO	●	→	□	▶	20	2.5
ENFRIAMIENTO	●	→	□	▶	30	1
ESTANTES	●	→	□	▶		

Figura 4. Diagrama de procesos

Para el desarrollo del caso de estudio se aplicó el modelo canvas que es un sistema para realizar un plan de negocios de manera rápida y visual. Utilizando este método se pretende ahorrar tiempo y dinero en el diseño del producto. Al tener a la vista todos los elementos que componen la empresa se pretende mejorar los aspectos de la misma, optimizando los recursos.

Cuadro 2. Modelo Canvas aplicado a la Panadería

SOCIOS CLAVE Son los proveedores de la materia prima En el presente caso de estudio	ACTIVIDADES CLAVES Distribución directa Relación directa con proveedores de materia prima	PROPUESTA DE VALOR Productos fresco de excelente calidad, con atención personalizada	RELACIONES CON CLIENTES Atención personalizada Atención de pedidos por teléfono	SEGMENTO DE CLIENTES Niños Jóvenes Adultos
	RECURSOS CLAVES Maquinaria moderna Personal capacitado Instalaciones propias y modernas Materia prima de calidad		CANALES Canal directo (productor consumidor)	
ESTRUCTURA E COSTES Materia prima Mano de Obra GIF			FUENTES DE INGRESOS Venta de los diferentes tipos de panes ofertados	

CONCLUSIONES

Un plan de negocios resulta ser una guía para que el emprendedor o empresario pueda establecer hacia donde quiere llevar su negocio, con miras a optimizar sus costos e ingresos en beneficio de la organización.

El proceso de gestión estratégica ayuda a conocer la situación actual de la empresa o negocio y sus tendencias, su direccionamiento, el lugar al que quiere llegar el empresario y por último a conocer e identificar que debe hacer para el crecimiento empresarial, enfatizando que el pensamiento estratégico debe ser creativo y a su vez genere la necesidad de conocer varias opciones, además obliga a tomar una serie de decisiones estratégicas en función de la misión, visión y los valores de la organización.

Bibliografía

- Ayala, J. (2007) Manual de Elaboración y Evaluación de Planes o Proyectos de Negocios. Guayaquil.
- Balanko-Dickson, G (2008). Como preparar un plan de negocios exitoso. México. Mc Graw Hill.
- Block, S. & Hirt G. (2008). Fundamentos de Administración Financiera, 12 ed. México. Mc Graw Hill.
- Chase, R. Jacobs, F. & Aquilano N. (2009) Administración de operaciones, 12 ed. México. Mc Graw Hill.
- Flor García, G. (2006). Guia para elaborar planes de negocios. Quito. Gráficas Paola.
- Friend, G. & Zehle, S. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Buenos Aires: Profiles books.
- Navajo, P (2012) Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid. Narceaediciones
- Puente, M., y Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. Ciencia Unemi, 9(18), 73-80.
- Puente, M., Viñán, J., Aguilar, J. (2017) Planeación Financiera y Presupuestaria. Riobamba: ESPOCH.
- Reyes, A (2004) Administración Moderna. México. Limusa
- Stettinius, W. Wood, D. Doyle, J y Colley, J (2009) Plan de Negocios como elaborarlos e implementarlo. Barcelona. Mc – Graw Hill.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu. com.