



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE MODELO DE NEGOCIO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TÍTULO**


**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS A LA MICROEMPRESA**  
**BOCADITOS "MARÍA LEONELA"**

**AUTORA:** VÉLEZ CEDEÑO MARÍA LEONELA.

**TUTOR:** ING. MARIO MOREIRA MOREIRA.

**MANTA-MANABÍ-ECUADOR**

**2022-2023**

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A)</b>	<b>CÓDIGO: PAT-01-F-010</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO</b>	<b>REVISIÓN: 2</b> Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad ciencias administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, bajo la autoría de la estudiante **VÉLEZ CEDEÑO MARÍA LEONELA**, legalmente matriculado/a en la carrera de administración de Empresas, período académico 2022(1), cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de modelo de negocio, cuyo tema del proyecto es “**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS EN LA MICROEMPRESA BOCADITO MARIA LEONELA**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta 31 de Julio, del 2022

Lo certifico,




---

ING. MARIO MOREIRA

**Docente Tutor(a)**  
**Área: Administración**



# CERTIFICADO DEL URKUND



## 1 Document Information

---

<b>Analyzed document</b>	maria leonela velez tesis final.docx (D142588078)
<b>Submitted</b>	2022-08-01 21:16:00
<b>Submitted by</b>	
<b>Submitter email</b>	mmoreira@uleam.edu.ec
<b>Similarity</b>	6%
<b>Analysis address</b>	mario.moreira.uleam@analysis.urkund.com

---

## 2 Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Plan de negocio Panaderia 4-06-21.docx</b> Document Plan de negocio Panaderia 4-06-21.docx (D109285053)	1
<b>SA</b>	<b>MEJORADO VERA VACACELA- JAEN LOPEZ.docx</b> Document MEJORADO VERA VACACELA- JAEN LOPEZ.docx (D64836124)	1
<b>SA</b>	<b>TESIS CHAVEZ.docx</b> Document TESIS CHAVEZ.docx (D48225209)	10
<b>SA</b>	<b>EXAMEN COMPLEXIVO TERMINADO.docx</b> Document EXAMEN COMPLEXIVO TERMINADO.docx (D111606649)	2
<b>W</b>	URL: <a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000500323&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=en">http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000500323&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=en</a> Suntasig, Fetched: 2022 08-01 21:17:00	1
<b>W</b>	URL: <a href="http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1530/1/TM_Visconti.pdf">http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1530/1/TM_Visconti.pdf</a> Fetched: 2022 08-01 21:17:00	1

---

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, que ha sido mi motor principal en todo este camino. Mis padres Carmen y José quienes han estado conmigo siendo los pilares más importantes, brindándome apoyo en cada paso para así forjar mi vida tanto personal como profesional; a mi segunda mama, quien con sus consejos y apoyo incondicional siempre ha estado presente para ayudarme y guiarme a lograr este objetivo en mi vida, A Michelle mi amiga desde el primer semestre, siempre ha estado cuando la necesitaba y, finalmente a mi hermano y sobrinos que también han sido un apoyo demasiado importante en el logro de esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios especialmente por darme la fortaleza y firmeza necesaria para haber logrado concluir esta etapa y seguir mejorando cada día frente a las circunstancias y adversidades que se puedan presentar.

A mis padres, mi hermano, mis sobrinos, Ximenita, que me apoyaron en este objetivo académico tan Importante en mi vida.

A mi tutor por ayudarme en todo este proceso de la tesis con sus conocimientos.

También quiero agradecerle al Ing. Carlos Vélez que siempre estuvo predispuesto a ayudarme, su humildad es única.

## INDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR...	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	III
CERTIFICACIÓN DEL URKUND .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	IV
RESUMEN EJECUTIVO .....	X
ABSTRACT.....	XI
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.2. Objetivos del proyecto.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3. Justificación del proyecto.....	4
1.3.1 Justificación teórica .....	4
1.3.2 Justificación practica .....	5
1.3.3 Justificación metodológica .....	5
1.4. Delimitación del proyecto.....	7
1.4.1 Delimitación geográfica.....	7
1.4.2 Delimitación temporal .....	7

1.4.3	Delimitación social .....	7
1.5.	Planteamiento estratégico... ..	8
1.5.1.	Misión... ..	8
1.5.2.	Visión... ..	8
1.5.3.	Valores empresariales .....	8
1.5.4	Análisis externo... ..	9
2.	ESTUDIO DE MERCADOTECNIA /PROPUESTA DE VALOR... ..	10
2.1.	Análisis externo... ..	10
2.2	Segmento de mercado... ..	11
2.3.	Estudio de las variables del Márketin mix... ..	11
2.3.1.	La empresa.....	11
2.3.2.	El producto.....	12
2.3.2.1.	Característica del producto/ servicio.....	12
2.3.3.	Precio del producto... ..	13
2.3.4.	Canales.....	14
2.3.5	Distribución directa .....	15
2.4.	Análisis comparativos con productos similares.....	17
2.4.1.	Análisis competitivo Porter... ..	18
2.4.1.1.	Evaluación de las fuerzas de Porter .....	20
2.5	.Desarrollo del modelo CANVAS para la empresa Bocaditos María Leonela... ..	21
3.	ESTUDIO TÉCNICO .....	24



3.1. Descripción de las características de la localización del negocio...	24
3.2 Realización de un bosquejo del área de trabajo...	25
3.3 Diagrama de procesos .....	26
3.4. Cálculo de los materiales y materia prima a utilizar en el proceso productivo...	32
3.5 Listado de los proveedores .....	33
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	34
4.1. Organigrama estructural y funcional.....	34
4.2. Funciones según las responsabilidades de cada trabajador .....	34
3.3. Previsión de RRHH.....	37
5. Estudio Legal y societario .....	40
5.1. Marco legal.....	40
6. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....	43
6.1. Costo unitario de producción.....	43
6.2. Estructura de costos y gastos .....	45
6.2.1. Nómina del personal .....	47
6.2.2. Gastos administrativos .....	47
6.2.3. Gastos generales .....	48
6.2.4. Gastos de ventas .....	49
6.2.5. Costos directos.....	49
6.3. Proyección de ventas .....	51
6.4. Plan de inversión.....	52

6.5.	Líneas de financiamiento .....	52
6.6.	Flujo de caja proyectados .....	54
6.7.	Estado de resultados proyectados.....	55
6.8.	Estado de situación financiera proyectado .....	56
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	57
7.1.	VAN Y TIR .....	57
7.2.	Relación Costo-beneficio .....	58
7.3.	Razones financieras .....	59
7.3.1.	Liquidez.....	59
7.3.2.	Endeudamiento.....	59
7.4.	Rentabilidad .....	60
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
	CONCLUSIONES.....	62
	RECOMENDACIONES .....	63
	BIBLIOGRAFÍA.....	64
	ANEXOS.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	7
Figura 2. Logo de la empresa Bocaditos María Leonela .....	11
Figura 3. Bocaditos de dulce y sal que ofrece la empresa María Leonela .....	12
Figura 4. Bocaditos de dulce y sal que ofrece la empresa María Leonela .....	12
Figura 5. Promoción de los servicios de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	14
Figura 6. Proceso de trabajo de la empresa Bocaditos María Leonela .....	15
Figura 7. Inboun Marketing .....	16
Figura 8. Inboun marketing.....	16
Figura 9. Descripción de la ubicación del negocio. ....	24
Figura 10. Descripción del área de trabajo.....	25
Figura 11. Proceso de compra de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	27
Figura 12. Proceso de venta de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	28
Figura 13. Proceso de producción de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	29
Figura 14. Organigrama funcional de la empresa Bocaditos María Leonela.....	34
Figura 15. Organigrama estructural de la empresa Bocaditos María Leonela.....	39
Figura 16. Registro de marca IEPI.....	42

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de factores internos de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	9
Tabla 2. Matriz de factores externos de la empresa Bocaditos “María Leonela” .....	10
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo .....	17
Tabla 4. Fuerzas de Porter.....	19
Tabla 5. Evaluación de las Fuerzas de Porter .....	20
Tabla 6. Modelo CANVAS.....	21
Tabla 7. Equipos de Producción .....	30
Tabla 8. Equipos de producción.....	31
Tabla 9. Activos fijos.....	45
Tabla 10. Nómina del personal .....	47
Tabla 11. Gastos administrativos .....	47
Tabla 12. Gastos generales.....	48
Tabla 13. Costo indirecto.....	48
Tabla 14. Gastos de ventas.....	49
Tabla 15. Costos directos .....	49
Tabla 16. Proyecciones de ventas .....	51
Tabla 17. Plan de inversión.....	52
Tabla 18. Tasa de interés.....	52
Tabla 19. Amortización anual del préstamo .....	53
Tabla 20. Flujo de caja proyectado .....	54
Tabla 21. Estado de resultado proyectados .....	55
Tabla 22. Estado de situación financiera proyectado.....	56
Tabla 23. VAN y TIR .....	57
Tabla 24. Costo Beneficio.....	58

## RESUMEN EJECUTIVO

Los emprendimientos en el Ecuador tienen una gran importancia debido a que generan un impacto positivo en diferentes dimensiones como en el aspecto económico, debido a que ayuda a mover el dinero mediante la compra y venta de insumos, materias primas, pago de servicios básicos. En lo social, el crecimiento de la empresa genera empleos, aumenta la calidad de vida de un determinado sector geográfico. En la innovación, los emprendimientos crean un nuevo valor agregado dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes y a cubrir experiencias derivadas de las expectativas que surgen con la presencia de nuevos productos y servicios.

La creación de nuevas actividades comerciales de un determinado sector se vincula de forma directa e indirecta con otros sectores económicos, esto genera que el Producto Interno bruto registre aumentos en el consumo interno, la venta de productos y la prestación de servicios. Cabe recalcar que las micro empresas representan la mayor parte de la fuerza productiva del Ecuador, por lo cual es necesario realizar estudios para la creación de nuevos emprendimientos.

Los emprendimientos son de vital importancia para el desarrollo de las naciones, sin embargo, la creación de estos se realiza de manera empírica, esto genera que la mayor parte de nuevos negocios quiebren a los pocos meses o años de su apertura, debido a que no cuentan con el estudio adecuado sobre las preferencias del cliente, proveedores, estructura de procesos, lista de materiales, análisis financieros y demás estudios necesarios para asegurar el correcto funcionamiento y permanencia en el mercado.

Para poder crear un modelo negocio eficiente y rentable es necesario buscar herramientas que ayuden a establecer una óptima planeación, frente a esto se presenta el Modelo Canvas el cual posee nueve elementos específicos que se deben realizar para garantizar un adecuado funcionamiento de las nuevas empresas.

**Palabras clave:** Emprendimiento, modelo de negocio, Microempresas, planificación.

## ABSTRACT

Business ventures in Ecuador are of great importance because they generate a positive impact in different dimensions such as in the economic aspect, because it helps move money through the purchase and sale of supplies, raw materials, payment of basic services. In the social aspect, the growth of the company generates jobs, increases the quality of life of a certain geographic sector. In innovation, the ventures create a new added value aimed at satisfying the needs of customers and covering experiences derived from the expectations that arise with the presence of new products and services.

The creation of new commercial activities in a certain sector is linked directly and indirectly with other economic sectors, this generates that the Gross Domestic Product registers increases in internal consumption, the sale of products and the provision of services. It should be noted that micro-enterprises represent the majority of Ecuador's productive force, which is why it is necessary to carry out studies for the creation of new ventures.

Entrepreneurship is of vital importance for the development of nations, however, the creation of these is done empirically, this means that most new businesses go bankrupt within a few months or years of opening, because they do not They have the appropriate study on customer preferences, suppliers, process structure, list of materials, financial analysis and other studies necessary to ensure proper operation and permanence in the market.

In order to create an efficient and profitable business model, it is necessary to look for tools that help establish optimal planning. Against this, the Canvas Model is presented, which has nine specific elements that must be carried out to guarantee the proper functioning of new companies.

**Keywords:** Entrepreneurship, business model, microenterprises, planning.

## CAPITULO I

### 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### 1.1. Planteamiento del problema

Las microempresas son uno de los principales motores económicos debido a que tienen un gran impacto en la economía de los países en desarrollo. La participación que tienen este tipo de empresas influye en diferentes aspectos, debido a que son fuentes de empleo, teniendo una gran influencia en la sociedad por el desarrollo económico que traen consigo. La importancia de este sector radica en su versatilidad comercial debido a que incurren en diferentes operaciones comerciales. Logrando convertirse en componentes importantes dentro de las cadenas de valor y suministros dentro de las naciones (Baque, Baque, Chuiquito, & Baque, 2018).

Las microempresas en Ecuador representan el 89.62% de todo el sector comercial, donde se destacan principalmente en las actividades económicas relacionadas con la agricultura, transporte y demás servicios. Este tipo de empresas han venido siendo objeto de estudios para aplicar planes de inversión y financiamiento que les ayude a tener mejores procesos y sigan aportando a la economía nacional. Para lo cual se han destinados diferentes proyectos como *Emprende Ecuador* e *Innova Ecuador* dirigido a explotar las oportunidades para las microempresas donde se han aplicado talleres de capacitación con la finalidad de generar nuevos modelos de negocios que se acoplen a las exigencias actuales (Sumba & Santistevan, 2018).

El correcto funcionamiento interno de las empresas permite que estas pueden aprovechar las oportunidades mediante la explotación adecuada de sus fortalezas, así como eliminar sus debilidades y poder controlar las amenazas que pueden perjudicar el comportamiento de las empresas. Para lograr esto es necesario que se implementen modelos de negocios eficientes que permitan brindar buenos productos o servicios al contar con excelentes procesos internos

que ayuden a elegir de forma eficiente al recurso humano y proveedores, permitiéndoles ser competitivo y sobresalir en el mercado.

A nivel nacional las microempresas operan en su mayoría de manera informal lo que hace que estas presenten una serie de problemas para mantener y conseguir más clientes, elegir trabajadores calificados, conseguir buenos proveedores, adquirir maquinarias y equipos de producción. Entre los aspectos que pueden causar una mayor limitación en las operaciones de este tipo de empresas está el obtener poca información del mercado, mejorar la calidad de sus productos, adaptar su oferta comercial a las necesidades de los clientes, aplicar una mala administración lo que los lleva a ser poco productivos.

La poca capacitación y tecnificación de las microempresas las conlleva a cometer errores repetitivos como no analizar el mercado donde se desenvuelve, ignorar la competencia y no aprender de sus estrategias. El no poseer un modelo adecuado limita la información sobre el servicio al cliente y hace que no se adapten a los cambios que traen consigo el avance tecnológico y la innovación de procesos. Generalmente las microempresas realizan sus actividades de forma empírica dejando de lado los beneficios que trae consigo la implementación de herramientas digitales, así como el poco uso e inversión en planes de marketing.

La puesta en marcha sin planes o modelos de negocios impiden que las empresas puedan recolectar información sobre sus operaciones, y demandas del mercado evitando que se puedan aplicar planes de control y realizar procesos de mejora continua. Ante esta situación se realiza el presente proyecto para la microempresa Bocaditos “María Leonela” la cual presenta una serie de problemas al no realizar sus labores comerciales bajo un modelo de negocio lo que le resta competitividad frente a sus similares, no tiene buen desarrollo y no cumple con las expectativas de sus clientes.



Para poder mejorar las operaciones comerciales de la microempresa Bocadoitos “María Leonela” se plantea el presente plan de negocio en base al modelo Canvas el cual establece las operaciones comerciales de las empresas en 9 sectores lo cual les permite tener un panorama global de su entorno de una forma simplificada. El aplicar este modelo trae consigo un sinnúmero de ventajas como mejorar el trabajo en equipo, realiza procesos creativos, permite tener un mejor lectura y concepto de los negocios, ayuda a mejorar los procesos mediante la información que se obtiene al poner en marcha el negocio.

Al desarrollar un modelo Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela”, esto permitirá analizar el mercado donde ejerce sus operaciones comerciales de esta entidad, analizando a sus competidores, clientes, proveedores y procesos, logrando así crear un valor agregado que satisfaga el público objetivo de esta empresa logrando así posicionarla firmemente en el mercado y tener un mejor desarrollo para sus integrantes.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cómo ayudaría la implementación de un modelo de negocio Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela”?

## **1.2. Objetivos del proyecto**

### **1.2.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocio para la microempresa Bocadoitos “María Leonela” mediante el modelo Canvas aumentando su participación en el mercado y rentabilidad.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado para implementar un plan de negocios, aplicando el Modelo de Negocios Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela”
- Establecer un estudio técnico para implementar un plan de negocios, aplicando el Modelo de Negocios Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela”

- Implementar un estudio organizacional para establecer un plan de negocios, aplicando el Modelo de Negocios Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela”
- Efectuar el estudio económico y financiero para implementar un plan de negocios, aplicando el Modelo de Negocios Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela”

### **1.3. Justificación del proyecto**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Los modelos de negocios surgen de las ideas de emprendedores que buscan un beneficio económico a través de la venta de un producto o de la prestación de un servicio, sin embargo, estas personas no saben cómo empezar o que hacer para llevar a cabo su proyecto lo que los lleva a plantearse preguntas como ¿Cuánto va a costar?, ¿Dónde se obtendrá financiamiento?, ¿Quién será su público objetivo?, ¿Cómo agregare valor a la idea de negocio? Y otras preguntas que surgen al empezar un negocio.

Los modelos de negocios surgen de forma empírica lo cual puede presentar una serie de problemas para los emprendedores al no saber manejar diferentes aspectos como elección de personal, proveedores, clientes, análisis de mercados y presupuestos. Ante esto surge el modelo creado por Yves Pigneur denominado Canvas el cual permite a los emprendedores moldear su idea de negocio sobre un esquema que consta de 9 dimensiones los cuales guían a los empresarios a establecer negocios eficientes y rentables.

El modelo Canvas permitirá establecer todos los lineamientos que necesita la microempresa Bocadoitos “María Leonela” para llevar su negocio de forma eficiente siguiendo los nueve dimensiones que ayudarán a analizar el mercado, establecer procesos, elegir clientes, proveedores y capital humano, así como el análisis financiero necesario para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto.

### **1.3.2. Justificación practica**

La aplicación del modelo Canvas para la microempresa Bocadoitos “María Leonela” permitirá establecer un plan de negocios eficientes que le permita a esta entidad analizar todas sus operaciones para poder crear un valor agregado a sus clientes. Los análisis permitirán identificar cuáles son las demandas actuales que tienen los clientes con respecto a la adquisición de diferentes bocadoitos en toda la época del año, permitiendo así identificar las nuevas tendencias del mercado actual.

Este tipo de estudio permitirá identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para poder armar estrategias que le permitan tener una mayor competitividad sobre sus competidores. Así como establecer los procesos de producción junto con las maquinarias, equipos necesarios, personal de trabajo y sus respectivas responsabilidades, requisitos para el funcionamiento.

El analizar los costos de producción, gastos y proyecciones de ventas permitirá tener información fiable del modelo de negocio mediante la elaboración de estados financieros. Donde se podrán establecer el análisis de ratios financieros logrando determinar qué tan rentable y factible es el presente proyecto para la microempresa Bocadoitos “María Leonela”.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Para la aplicación del modelo Canvas en la microempresa Bocadoitos “María Leonela” se usarán diferentes herramientas como la Matriz de Factores Internos y Matriz de Factores externos, Marketing Mix y las Fuerzas de Porter lo cual permitirá obtener información de los diferentes factores que tienen gran importancia dentro las operaciones de las empresas logrando así establecer diferentes estrategias que ayuden promocionar los productos y posicionar esta empresa como una de las mejoras en su respectivo ámbito comercial.

El modelo Canvas permite establecer planes de negocios en base a 9 acciones principales, la primera se denomina Actividades clave lo cual se refiere a los procesos que tienen las

empresas para poder brindar sus productos y servicios, la segunda es Recursos clave, destinada a evaluar el capital humano, materiales maquinarias y capital financiero. El tercero es la Oferta de valor la cual se encamina analizar el producto o servicio destinado a satisfacer las necesidades de los clientes mediante un buen diseño, marca, precio y personalización del servicio.

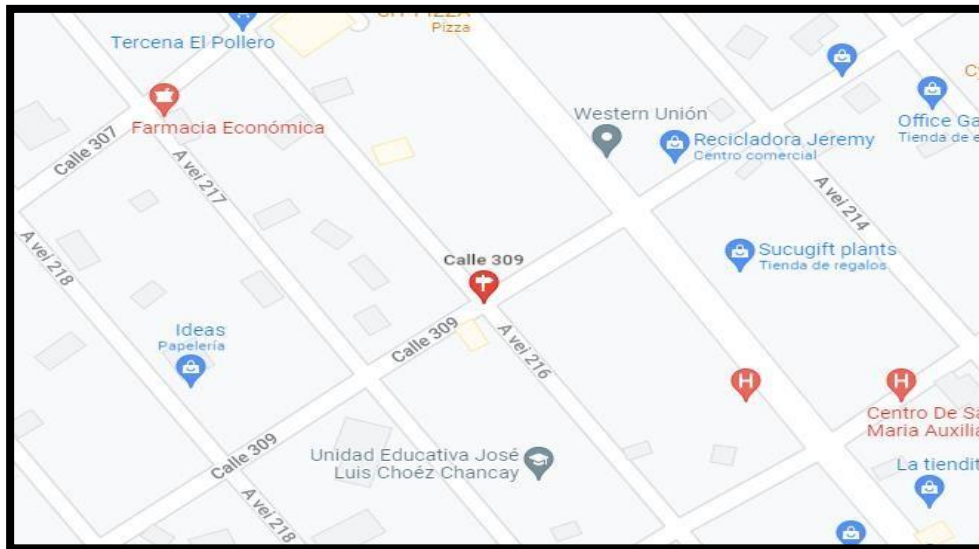
El quinto sector del modelo Canvas presenta atención al Segmento de clientes la cual establece el mercado objetivo donde la empresa dirigirá su oferta comercial. El sexto sector son los Canales de distribución donde la empresa permitirá establecer las rutas más rápidas para hacer llegar sus productos a los clientes. El séptimo factor son la Relaciones con los clientes donde se establecen estrategia dirigidas a establecer una buena comunicación y atención con los demandantes del producto y servicio.

El penúltimo sector se refiere a la Estructura de los costos que necesita la empresa para adquirir maquinaria, materia prima, pagar sueldos, contemplar costos fijos y variables de las operaciones de la empresa. El último sector del modelo Canvas engloba las fuentes de ingresos de las empresas lo cual hace referencia a las cantidades a vender para obtener ganancias y hacer que el negocio sea rentable.

## 1.4. Delimitación del proyecto

### 1.4.1. Delimitación geográfica

**Figura 1.** Ubicación de la empresa Bocaditos “María Leonela”



Nota. La figura muestra la ubicación de la empresa Bocaditos María Leonela

El modelo de negocio se realizará en la microempresa Bocaditos “María Leonela” ubicada en la vía Interbarrial Barrio San Pedro, Calle 309 y avenida 215 del Cantón Manta de la provincia de Manabí.

### 1.4.2. Delimitación temporal

La delimitación temporal para el presente proyecto abarca del mes de noviembre del 2021 a febrero de 2022 donde se aplicará el modelo de negocio Canvas para la microempresa Bocaditos “María Leonela”

### 1.4.3. Delimitación social

Los principales beneficiarios del modelo de negocio Canvas de la microempresa Bocaditos “María Leonela” será su propietaria y empleados siendo los beneficiarios directos, los beneficiarios indirectos serán los proveedores y clientes que ayudan a lograr que la empresa brinde un servicio de calidad.

## **1.5. Planteamiento estratégico**

### **1.5.1. Misión**

Brindar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes acorde a la ocasión que demande, mediante la asistencia de un servicio personalizado que cumpla con sus expectativas.

### **1.5.2. Visión**

Para el año 2027 ser la principal empresa proveedora de bocaditos para toda ocasión con un servicio personalizado en el cantón de Manta, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

### **1.5.3. Valores empresariales**

La microempresa Bocaditos “María Leonela” está conformada por los siguientes valores:

- **Empatía:** Con los clientes para poder analizar las necesidades y expectativas que tienen los clientes sobre el servicio que desean recibir, así mismo con los empleados para brindarles un buen ambiente laboral.
- **Confianza:** Para que los clientes tengan presente la calidad del producto y servicio que van a recibir él es mismo de siempre sin disminuir la calidad.
- **Compromiso:** Con nuestro trabajo para brindar los mejores productos y servicios que satisfagan al cliente.
- **Honestidad:** Para cumplir con los acuerdos establecidos respetando el precio estipulado, cantidad de productos a entregar y mantener la calidad de los mismos.
- **Respeto:** Con todos los clientes y empleados para lograr un desarrollo que beneficie a todos.
- **Responsabilidad:** Para entregar los productos en el tiempo establecido, inculcamos este valor en todos los empleados para una mayor satisfacción.

#### 1.5.4. Análisis interno del Proyecto

Para el análisis interno de las empresas se utilizará la matriz de factores internos la cual consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa para poder identificar si la empresa tiene un mayor predominio de fortalezas y debilidades.

**Tabla 1.** *Matriz de factores internos de la empresa Bocaditos “María Leonela”*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1 Diversidad de Productos	8%	4	0,32
2 Calidad de los productos	11%	4	0,44
3 Experiencia	10%	3	0,30
4 Competitividad	11%	3	0,33
5 Costos competitivos	13%	3	0,39
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
1 Posicionamiento en el mercado	11%	1	0,11
Marketing de los productos y			
2 servicios del mercado	8%	1	0,08
Área de investigación y			
3 desarrollo	7%	1	0,07
Inexistente planificación y			
4 presupuesto de marketing	10%	2	0,2
Bajo incremento de participación			
5 en el mercado	11%	2	0,22
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Resultado</b>	<b>2,46</b>

*Nota:* La tabla muestra el análisis de los factores internos de la empresa Bocaditos “María Leonela”.

El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa Bocaditos “María Leonela” determina que la empresa posee un dominio de las debilidades debido a que el resultado ponderado mostrado en la Tabla 1 es de 2,46 el cual es menor a 2.5. En este sentido las estrategias a realizar en el modelo de negocio deben incluir estrategias que ayuden a eliminar las debilidades y maximizar las fortalezas para lograr una mayor competitividad.

## CAPITULO II

### 2. ESTUDIO DE MERCADOTECNIA /PROPUESTA DE VALOR

#### 2.1. Análisis externo

El análisis de los factores externos evalúa las oportunidades y las amenazas que tiene la empresa dentro del sector donde desarrolla sus actividades económicas.

**Tabla 2.** *Matriz de factores externos de la empresa Bocaditos “María Leonela”*

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
1	Balanza comercial	3%	4	0,12
2	Plan de reactivación económica	4%	3	0,12
3	Acceso a tecnología	4%	2	0,08
4	Comercio electrónico	5%	4	0,20
5	Desarrollo de las TIC´s	5%	4	0,20
6	Concentración de clientes.	5%	4	0,20
7	Diferenciación.	5%	4	0,20
8	Información acerca del proveedor.	4%	3	0,12
9	Identificación de la marca.	4%	3	0,12
10	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.	4%	4	0,16
11	Cambio en los hábitos de consumo	7%	3	0,21

N°	Amenazas	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
1	Riesgo país	4%	1	0,04
2	Tasas referenciales	6%	2	0,12
3	Regulaciones legales	7%	2	0,14
4	Leyes	6%	2	0,12
5	Grupos empresariales.	8%	1	0,08
6	Disponibilidad de sustitutos muchos	8%	1	0,08
7	Precio entre el ofrecido el sustituto.	6%	1	0,06
8	Rendimiento y calidad comparada.	5%	1	0,05
	Total	100%	Promedio	2,42

*Nota.* La tabla muestra el análisis de los factores externos de la empresa

El análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa Bocaditos “María Leonela” determina que la empresa posee un dominio de amenazas debido a que el resultado ponderado que muestra la Tabla 2 es de 2,42 el cual es menor a 2.5. En este sentido las estrategias a realizar en el modelo de negocio deben incluir estrategias que ayuden disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades.



## 2.2. Segmento de mercado

- **Segmentación demográfica:** Se considera a las personas mayores de edad de ambos sexos, económicamente activos capaces de adquirir los productos de la empresa.
- **Segmentación geográfica:** Comprende a las personas establecidas en la segmentación demográfica que vivan en el cantón Manta de la provincia de Manabí
- **Segmentación económica:** Dentro de este segmento se considera a todas las personas que cumplan con los requisitos para adquirir los productos y servicios de la empresa.
- **Segmentación de conducta:** Se considera a las personas o empresas que realicen actividades familiares, sociales, laborales y demás que requieran de los productos y servicios de la empresa.

## 2.3. Estudio de las variables del Márketin mix

### 2.3.1. La empresa

**Figura 2.** Logo de la empresa Bocaditos María Leonela



Nota. La figura muestra el logo de la empresa Bocaditos “María Leonela”

La empresa Bocaditos María Leonela ofrece bocados dulces, salados y personalizados de acuerdo a la ocasión que requieran sus clientes: Para la elaboración de los productos personalizados la empresa aplicará pequeñas entrevistas con los clientes para determinar cuáles son las expectativas para decorar los bocados acordes a las temáticas que requiere logrando así una mayor satisfacción.

Los productos a ofrecer tienen diferentes presentaciones acordes lo demandado por los clientes, por lo general se ofertan paquetes de 10, 20, 50 y 100 bocaditos, también se ofertan diferentes productos de pastelería como pasteles de todo tipo, a continuación, se presenta algunos de los productos a ofrecer.

**Figura 3.** Bocaditos de dulce y sal que ofrece la empresa María Leonela



Nota. La figura muestra los bocaditos de sal y dulce que oferta la empresa María Leonela

**Figura 4.** Bocaditos de dulce y sal que ofrece la empresa María Leonela



Nota. La figura muestra los bocaditos de sal y dulce que oferta la empresa María Leonela

## 2.3.2. El producto

### 2.3.2.1. Característica del producto/ servicio

- **Pasteles:** Producto de repostería ideal para cualquier fecha, se realiza de diferentes tamaños, sabores y acorde las demandas de los clientes

- **Bocaditos de dulce:** Bocados típicos que se sirven en las reuniones sociales, dentro de esta categoría existen muchas variedades, son preparados acordes a las necesidades de los clientes entre los primeros están: alfajores, caracoles, bolitas de coco, bolitas de chocolate y otros que demande la clientela.
- **Bocaditos de sal:** Bocaditos típicos que se sirven en las reuniones sociales, se preparan acorde a las exigencias de los clientes entre los más conocidos están pan de molde gratinado, hojaldre, bolitas de queso, camarones enrollados, canastillas rellenas y demás que necesite el cliente
- **Bocaditos personalizados:** Los bocaditos personalizados son productos con mayor inversión estos pueden ser cupcakes decorados conforme a las temáticas requeridas como estilos de bodas, quinceañeras, graduaciones, fechas festivas o de acuerdo a algún personaje que requieran los clientes.

### 2.3.3. Precio del producto

El precio para los productos que ofrece la empresa Bocaditos María Leonela se detallan a continuación:

#### ➤ Estrategias de precio

- Ofertar descuentos del 2% a personas que demanden más de 1000 bocaditos
- Para personas que demanden de una cantidad considerable de bocaditos se les ofrecerá la adecuación del lugar totalmente gratis.
- Ofrecer un 2% de descuento para los productos personalizados a partir de un pedido de 100 unidades.
- Ofertar muestras gratis de nuevos productos.

#### ➤ Estrategias de crédito

- Establecer políticas de créditos que les permita a la empresa crecer y dar a conocer sus productos y servicios.

- Realizar documentos de compromiso para asegurar la obligación y responsabilidad de ambas partes
- Se otorgará crédito para la venta a partir del valor de \$200
- Los créditos concedidos tendrán un gravamen del 20%
- Establecer interés por mora por los servicios prestados

➤ **Canales de pago**

- Se debe acordar los medios de pagos de mayor comodidad para ambas partes
- Se debe realizar apertura de cuentas bancarias en diferentes instituciones financieras para receptor los pagos.
- Se debe coordinar la recolección del pago respetando la fecha y hora establecida.

#### 2.3.4. Canales

**Degustación a los clientes:** La degustación de los productos por parte de los clientes permitirá dar a observar y probar los diferentes productos que oferta la empresa, dando así una perspectiva de la calidad del trabajo y servicio que se quiere comercializar para satisfacer las demandas de los clientes.

**Redes sociales:** La promoción de la empresa Bocadoitos “María Leonela se realizará” utilizando las diferentes redes sociales donde se promocionarán los diferentes productos y servicios que oferta, así como las formas promociones realizadas en base a las estrategias de precios.

**Figura 5.** Promoción de los servicios de la empresa Bocadoitos “María Leonela”



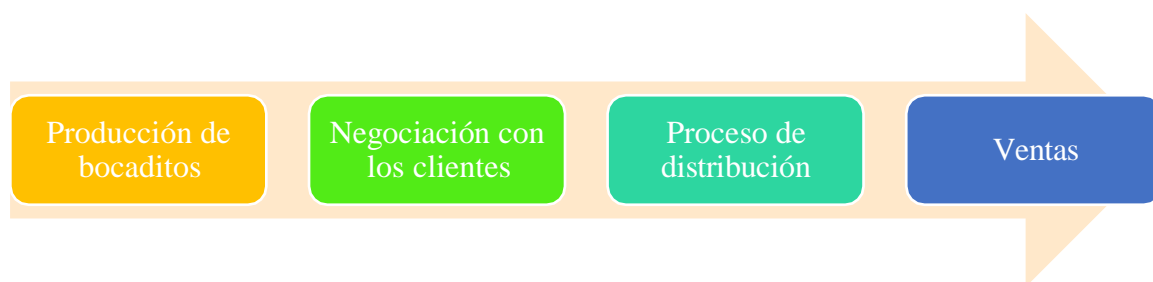
Nota. La figura muestra los medios de promoción de los productos y servicios de la empresa “María Leonela”

Los canales de comunicación y distribución permitirán a la empresa tener un mayor alcance para la oferta de sus productos y servicios, teniendo una comunicación directa sobre las demandas y tipos de productos que se requieren, en este punto es importante una excelente asistencia personalizada mediante video llamadas en las diferentes redes sociales.

### 2.3.5. Distribución directa

La plaza de la empresa Bocaditos “María Leonela” se encuentra en la vía interbarrial Barrio San Pedro del cantón de Manta, dentro de este territorio la empresa realizará su producción, promoción y comercialización de sus productos el canal de distribución a seguir será el siguiente.

**Figura 6.** Proceso de trabajo de la empresa Bocaditos María Leonela



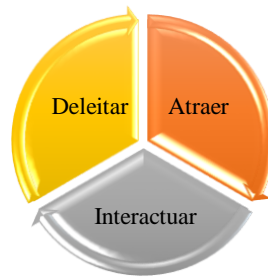
Nota. La figura muestra la distribución de la empresa Bocaditos María Leonela

Se aplica la distribución directa debido a que la empresa despachará en el local o enviará al domicilio los productos solicitados por los clientes, este tipo de distribución se establece debido a que solo se comercializará en el sector geográfico donde se encuentra la empresa dado a que solo tiene un establecimiento por el momento.

### Relación con los clientes

La relación con los clientes son unas de las partes más importantes dentro del modelo de CANVAS debido a que esto permitirá fidelizar las opciones de compra. Para la relación con los clientes se aplicará estrategias de acuerdo con el Inbound Marketing. Esto permitirá analizar las necesidades y preferencias de los clientes, este tipo de marketing funciona de la siguiente manera:

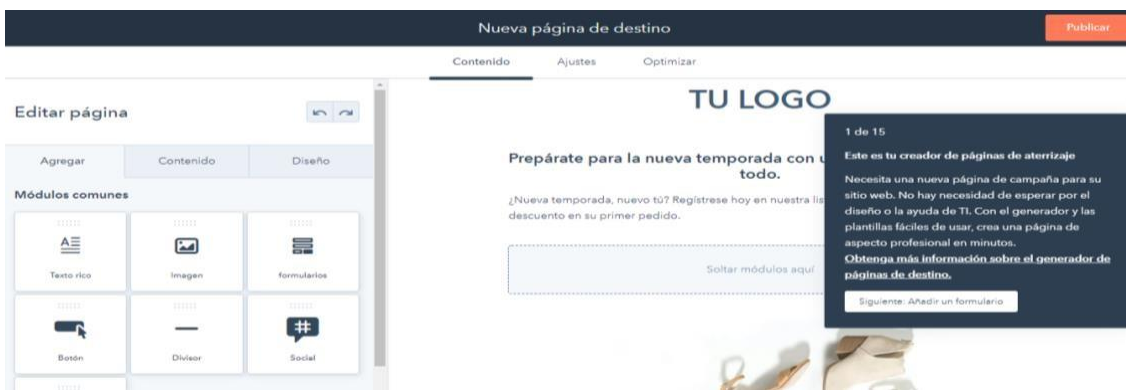
**Figura 7.** Inboun Marketing



Nota. La figura muestra los elementos del Inboun marketing.

Una herramienta utilizada para este tipo de estrategia es Hubsbo.com, la cual permite aplicar todos los procedimientos del Inboun marketing.

**Figura 8.** Inboun marketing.



Nota. La figura muestra la herramienta de Inboun Marketing

**Deleitar:** En este primer paso se promocionan los diferentes productos y servicios de la empresa logrando captar la atención de los clientes mediante la visualización de <https://tudashboard.com/indicadores-de-rentabilidad/> la oferta y diferentes promociones que elabore la empresa.

**Atraer:** En este segmento se procede a recolectar la información de los clientes para posteriormente realizar llamadas, enviar correo y aplicar otras estrategias de acercamiento, siguiendo con la promoción de los productos y servicios de la empresa.

**Interactuar:** En esta parte se realiza un seguimiento a los clientes de acuerdo a las visualizaciones de las publicidades realizadas, esto permite generar una rotación de los clientes para conseguir ventas e incrementar la respectiva cartera de negocios.

## 2.4. Análisis comparativos con productos similares

El análisis comparativo de la empresa Bocaditos “María Leonela” frente a otras compañías que realizan la misma actividad comercial se las realiza mediante la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo la cual analiza diferentes aspectos de la empresa frente a sus similares permitiendo tener así una noción de cómo se encuentra la empresa en estudio frente a sus principales competidores.

La evaluación de esta matriz empieza enlistando los principales factores que comparten en común las tres empresas, posteriormente se establece un valor de peso en escala en base para cada factor los cuales deben de dar un sumatorio total del 100%. La calificación de cada factor se realizará de la siguiente manera: 1 para debilidad principal, 2 para debilidad menor, 3 para fortaleza menor y 4 para fortaleza principal.

**Tabla 3.** Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Nuestra compañía Bocaditos "María Leonela"		Competidor 1 Dulce bocadillo		Competidor 2 Rey bocado	
		Calif	Pondera	Calif	Pondera	Calif	Pondera
Calidad	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Competitividad	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Infraestructura	8%	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Costos competitivos	8%	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Posicionamiento	8%	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Experiencia	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Capacidad tecnológica	6%	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Ubicación	6%	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Innovación	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Demanda permanente	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Financiamiento	7%	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Personal calificado	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Publicidad	8%	2	0,16	3	0,24	3	0,24
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,6</b>		<b>3,35</b>		<b>3,22</b>

*Nota.* La tabla muestra el análisis de la matriz de perfil competitivo.

Los resultados de la evaluación de la matriz de perfil competitivo indican que la empresa con mayores fortalezas es la compañía Dulce Bocado la cual tuvo un valor ponderado de 3,35 en segundo lugar se encuentra la empresa Rey Bocado con una calificación de 3,22.

En último lugar se encuentra la empresa Bocadoitos “María Leonela” con un resultado de 2,6. Esto es debido a que la empresa es nueva en el mercado y debe ir tecnificándose para tener un mejor desenvolvimiento, lo cual lo podemos lograr aplicando el modelo de negocios propuesto.

#### **2.4.1. Análisis competitivo Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a evaluar las fuerzas competitivas del sector comercial en que se desenvuelve. El realizar esta autoevaluación permite que las empresas puedan aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

La evaluación de las fuerzas de Porter se califica con 1 para las oportunidades de alto impacto, 2 para oportunidades de bajo impacto, 3 para neutro, 4 para amenazas de bajo impacto y 5 para amenazas de alto impacto.



**Tabla 4.** Fuerzas de Porter

Item	Factor determinante	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
<b>Entrada de nuevos competidores</b>						
1	Economía de escalas.	1				
2	Curva de experiencia.		2			
3	Requisitos de capital.		2			
4	Acceso a insumos.	1				
5	Identificación de servicio.	1				
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>						
1	Diversidad de los competidores.					5
2	Costos fijos elevados.				4	
3	Diferenciación entre servicios.	1				
4	Grupos empresariales.					5
5	Crecimiento de la demanda.	1				
<b>Productos sustitutos</b>						
1	Disponibilidad de sustitutos muchos					5
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.					5
3	Rendimiento y calidad comparada.	1				
4	Costo de cambio para el cliente.			3		
5	Rendimiento relativo al precio.	1				
<b>Poder de negociación de los clientes</b>						
1	Concentración de clientes.	1				
2	Diferenciación.	1				
3	Información acerca del proveedor.	1				
4	Identificación de la marca.	1				
5	Productos sustitutos.					5
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>						
1	Concentración de los proveedores.	1				
2	Disponibilidad de insumos sustitutos	1				
3	Impacto de los insumos.		2			
4	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.		2			

Nota. La tabla muestra las calificaciones de las fuerzas de Porter

### 2.4.1.1. Evaluación de las fuerzas de Porter

**Tabla 5.** Evaluación de las Fuerzas de Porter

	Factor	Promedio
Evaluación de las fuerzas de Porter	Entrada de nuevos competidores	0,8
	Rivalidad entre competidores existentes	3,2
	Productos sustitutos	3
	Poder de negociación de los clientes	1,8
	Poder de negociación de los proveedores	1,5

Nota. La tabla muestra la evaluación de las fuerzas de Porter

**Gráfico 1.** Evaluación de las Fuerzas de Porter



Nota. El gráfico muestra la evaluación de las fuerzas de Porter

Los resultados de la evaluación de la fuerza de Porter indican que las principales oportunidades para la empresa Bocadoitos “María Leonela” son la entrada de nuevos competidores, poder de negociación con los clientes y poder de negociación de los proveedores. Las variables de Rivalidad entre competidores existentes y productos sustitutos están catalogadas como neutras al tener una calificación de 3.

## 2.5. Desarrollo del modelo CANVAS para la empresa Bocadoitos María Leonela

El desarrollo del modelo de negocio se lo realizará en base al modelo CANVAS el cual contempla los siguientes elementos:

**Tabla 6.** Modelo CANVAS

Modelo CANVAS				
Socios claves (8)	Actividades claves (7)	Propuesta de valor (1)	Relación con clientes (4)	Segmentación de clientes (2)
	Recursos claves (6)		Canales (3)	
Estructura de costos (9)			Fuentes de ingresos (5)	

Nota. La tabla muestra los elementos del modelo CANVAS.

- Propuesta de valor: Se detalla el nombre de la empresa y los productos a producir y comercializar, son la base de la actividad comercial de toda organización
- Segmentación de clientes: En este aspecto se determina el nicho de mercado donde se quiere incurrir para comercializar el producto, determinado a quienes está dirigido.
- Canales: Son los medios de comunicación y distribución de los productos
- Relación con cliente: Estrategias para realizar acercamiento con los posibles compradores y lograr la fidelización de sus compras.
- Fuentes de ingresos: Se refiere a la cantidad de productos a vender mediante la actividad comercial establecida para poder obtener dinero que ayuden a cubrir las obligaciones de la empresa
- Recursos claves: Son aquellos recursos materiales y humanos para poner en práctica las operaciones de la empresa
- Actividades claves: Son los procedimientos que realiza la empresa para realizar sus operaciones
- Socios claves: Son todos los proveedores de materia prima y servicios necesarios.

Estructura de costos: Se refiere al análisis financiero de los recursos y materiales a invertir para determinar su viabilidad económica.

### MODELO CANVAS

<b>BOCADITOS “MARÍA LEONELA” Modelo CANVAS</b>				
<p style="text-align: center;"><b>Socios Claves.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores (Nestlé, la universal, la fabril, industrias molineras).</li> </ul>	<p><b>Actividades claves.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de pasteles, bocaditos de sal, dulces, personalizados.</li> <li>• Manejo de publicidad y servicio al cliente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Propuesta de valor.</b></p> <p style="text-align: center;">“Venta de pasteles, bocaditos de sal, bocaditos de dulces y bocaditos personalizados”.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Inbound marketing.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Segmentación de clientes.</b></p> <p style="text-align: center;">Para la familia en general.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinarias, equipos y herramientas con gran capacidad y con un buen mantenimiento.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa en el local.</li> <li>• Degustación de los clientes.</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Delivery</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Estructura de costos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de materia prima.</li> <li>• Costo de mano de obra.</li> <li>• Costo de servicios básicos</li> <li>• Costo de publicidad.</li> </ul>			<p style="text-align: center;"><b>Fuentes de ingresos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasteles.</li> <li>• Bocaditos de sal.</li> <li>• Bocaditos de dulce.</li> <li>• Bocaditos personalizados.</li> </ul> <p style="text-align: right;">} Efectivo</p>	

- Propuesta de valor: El nombre de la microempresa es: Bocaditos “María Leonela”, dedicada a la venta de pastelería, bocaditos de sal, bocaditos de dulces y bocaditos personalizados.
- Segmentación de clientes: El nicho de mercado está establecido para la familia en general.

- Canales: Los medios de comunicación y distribución son: Venta directa en el local, Degustación de los clientes., redes sociales, delivery.
- Relación con cliente: La fidelización de las compras se dará por medio de las Redes sociales y Inbound marketing.
- Fuentes de ingresos: Se refiere los productos a vender como son: Pasteles, bocaditos de sal, bocaditos de dulce y bocaditos personalizados.
- Recursos claves: Los recursos para poner en práctica las operaciones de la empresa como: maquinarias, equipos y herramientas con gran capacidad y con un buen mantenimiento.
- Actividades claves: Son los procedimientos que realiza la empresa para realizar sus operaciones como: ventas de pasteles, bocaditos de sal, dulce personalizados, manejo de publicidad y servicio al cliente
- Socios claves: Los proveedores son: Nestlé, la universal, la fabril, industrias molineras.
- Estructura de costos: Se refiere a los costos de materia prima, costo de mano obra, costo de servicios básicos y costo de publicidad.

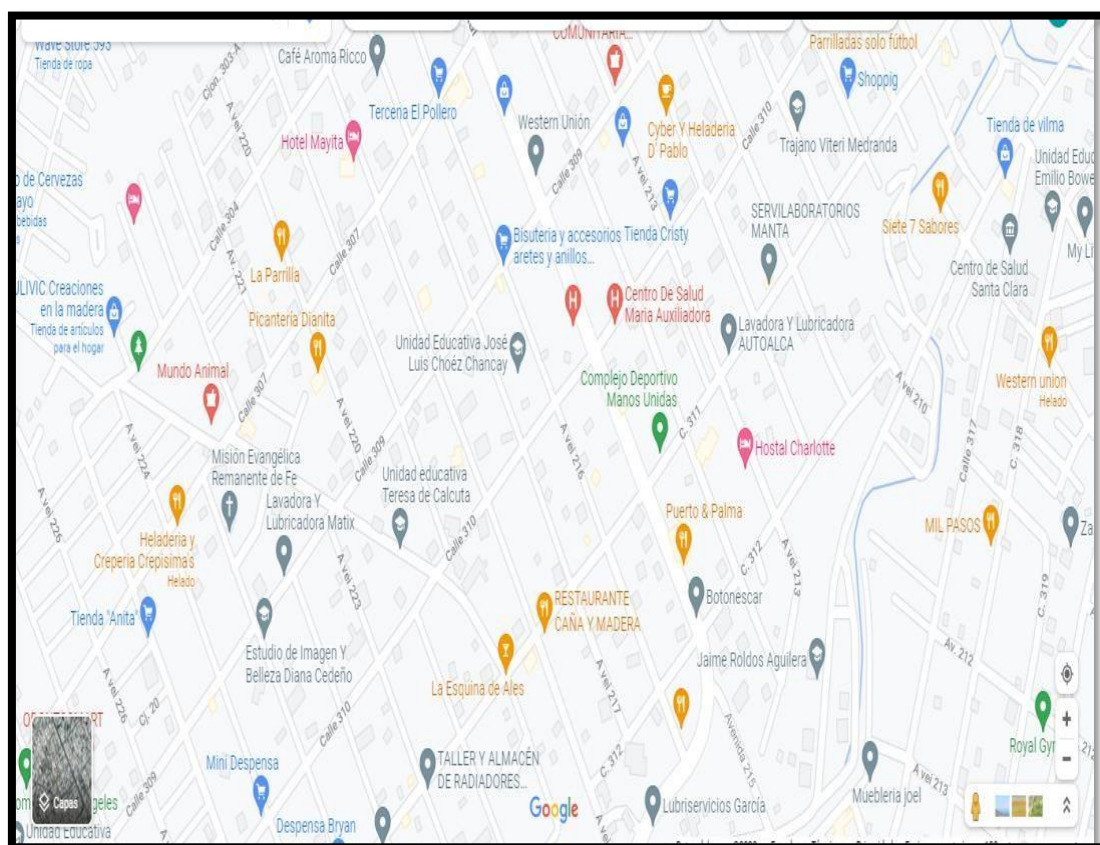
## CAPITULO III

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1. Descripción de las características de la localización del negocio

El negocio Bocadoitos “María Leonela” se encuentra ubicada en la vía interbarrial Barrio San Pedro, calle 309 y avenida 215, dentro de esta zona se encuentran muchas viviendas y negocios comerciales que pueden ser los clientes potenciales. Entre los diferentes locales se observan centros deportivos, centros de salud, lavadoras, tercenas, hoteles, centros comerciales, comedores, licoreras, colegios, comisariatos.

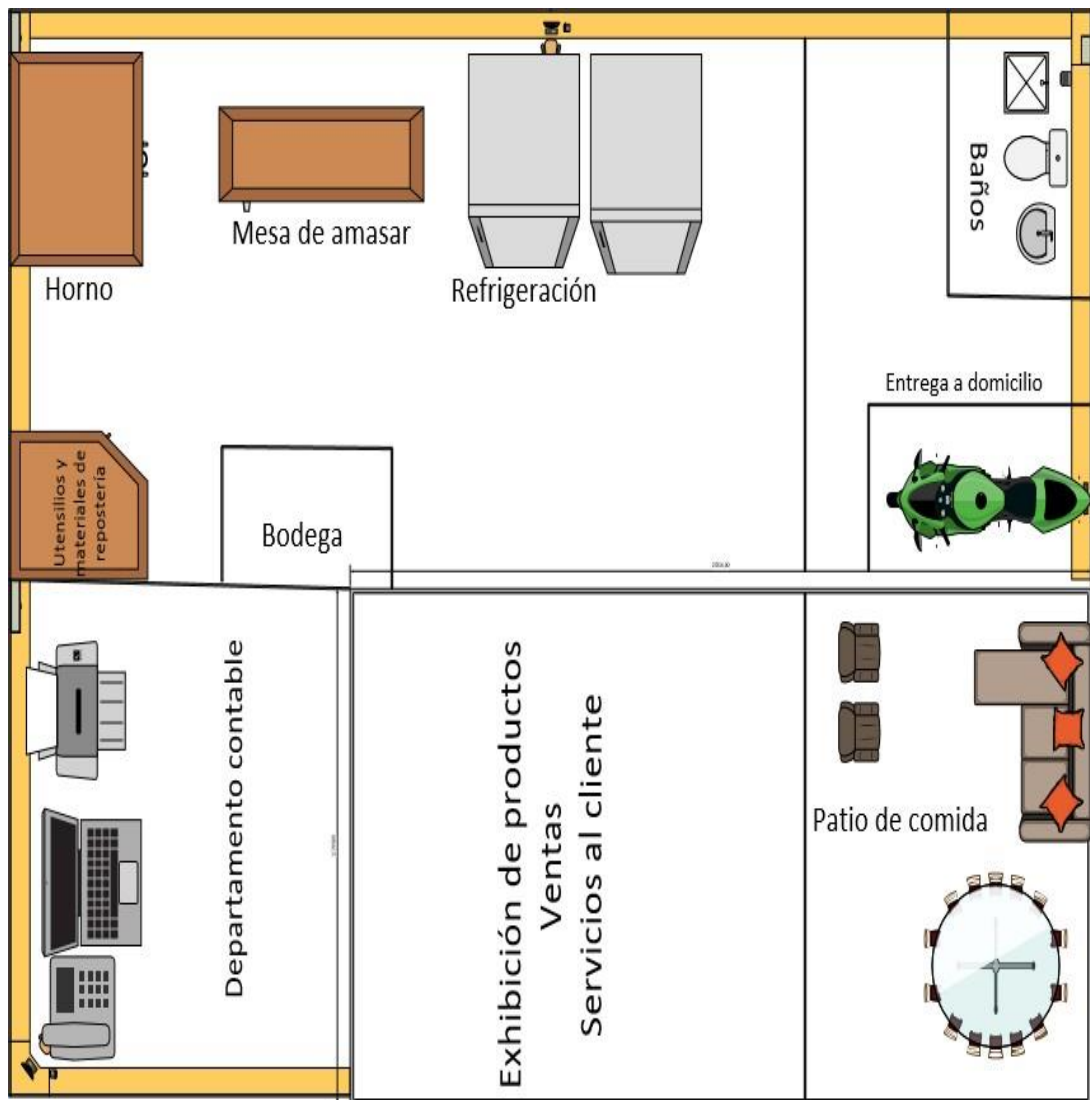
**Figura 9.** Descripción de la ubicación del negocio.



*Nota.* La figura muestra la descripción de la ubicación del negocio

### 3.2. Realización de un bosquejo del área de trabajo

Figura 10. Descripción del área de trabajo



Nota. La figura muestra la descripción del área de trabajo

La empresa Bocadoitos “María Leonela” está conformada por las siguientes áreas:

- **Producción:** El área de producción está destinada a la elaboración de todo tipo de bocadoitos, esta área está conformada por diferentes instrumentos y herramientas como mesas de amasar, hornos, refrigeradores, estantes para los utensilios de repostería y la bodega de almacenamiento.

- **Departamento contable:** Área encargada de comprar los materiales necesarios para la producción, encardad de gestiones administrativas como pago de sueldos, declaración de ingresos, pago de impuestos, establecer relaciones comerciales de forma estratégica para el crecimiento de la empresa.
- **Área de ventas y servicio al cliente:** En este lugar se receiptan las órdenes de compra de los clientes para realizar eventos, se ofrece servicio al cliente para dar a conocer todas las promociones de los productos, así como la venta directa de las personas que quieran degustar en el local.
- **Patio de comida:** Está área de la empresa está destinada para el consumo de los productos por parte de los clientes, este lugar está adecuado con un ambiente agradable para aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la empresa.
- **Entrega a domicilio:** La empresa ofrece el servicio de entrega a domicilio para las personas que requieren de los productos, en esta área se encuentra una motocicleta y el personal asignado para cumplir con esta labor.

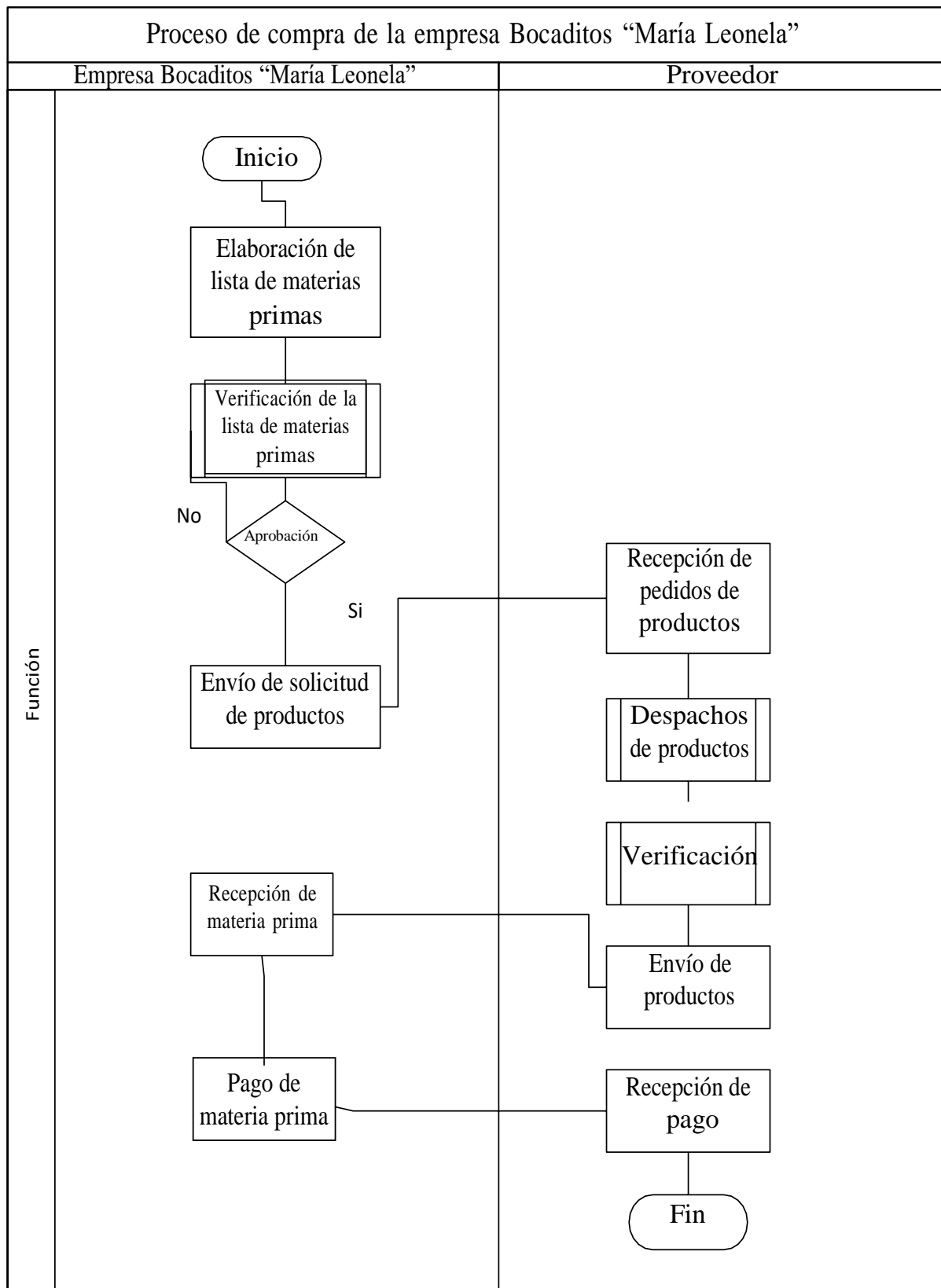
### 3.3. Diagrama de procesos.

Los procesos de la empresa Bocaditos “María Leonela” están distribuidas de la siguiente forma:

Proceso de compra: El proceso de compra comienza con la elaboración de la lista de materias primas y su verificación, posteriormente se envía la solicitud a los proveedores quienes se encargarán de despachar los productos, verificar la lista de despacho y luego proceden a enviarlos. El proceso continuo con la recepción de la materia prima, y la generación del pago para saldar cuentas por los productos adquiridos.



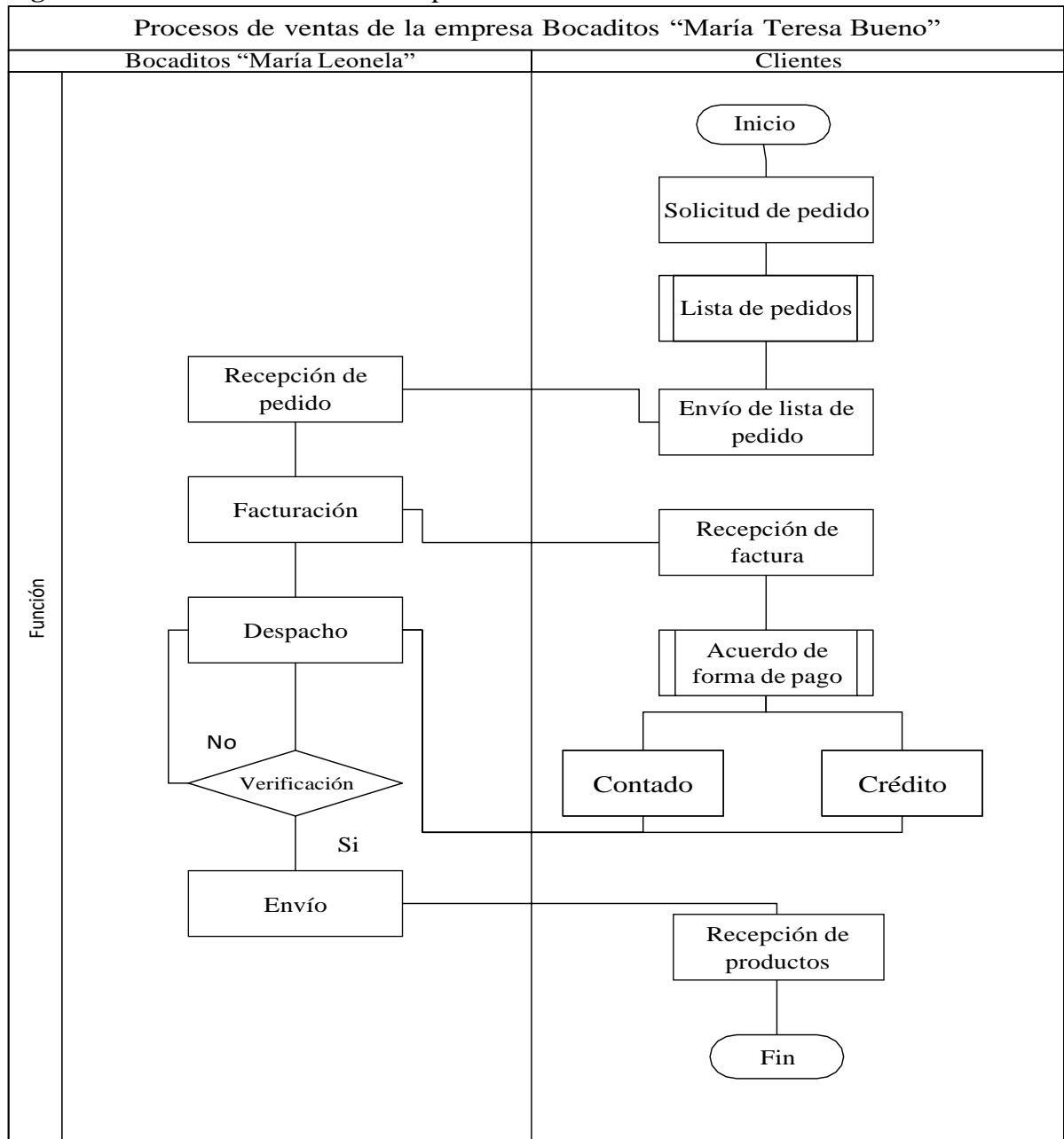
**Figura 11.** Proceso de compra de la empresa Bocaditos “María Leonela”



*Nota.* La figura muestra el proceso de compras de la empresa

Proceso de venta: El proceso de venta inicia con la solicitud del pedido de los productos, para disminuir errores se procede a realizar una lista de los requerimientos de los clientes. Una vez recibido el detalle del pedido se procede a facturar los productos, se envía el documento comercial al cliente para acordar la forma de pago. El proceso sigue con el despacho y verificación de los productos para poder enviarlos, este flujo finaliza con la recepción de los productos por parte de los clientes.

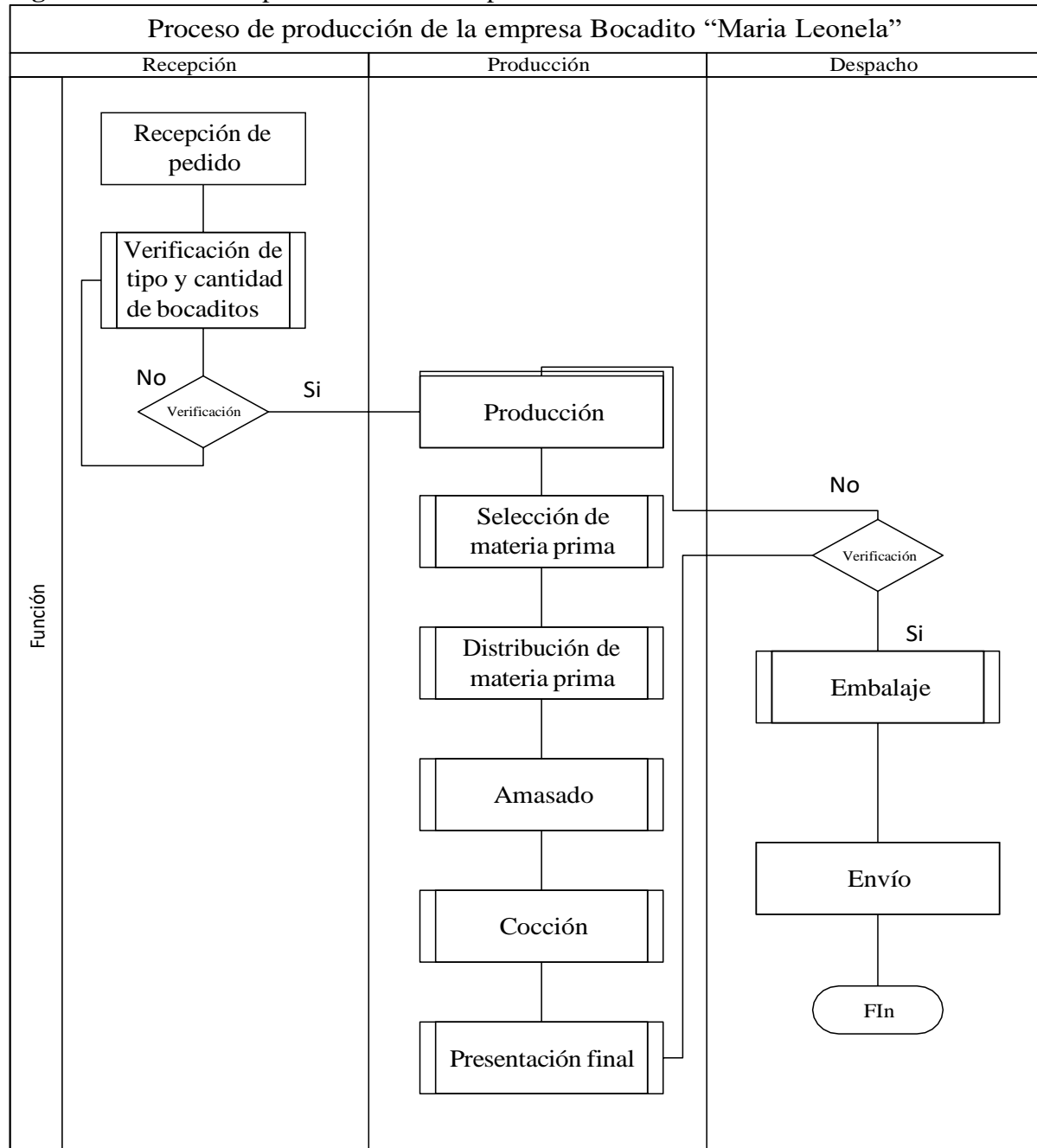
**Figura 12.** Proceso de venta de la empresa Bocadoitos “María Leonela”



*Nota.* La figura muestra el proceso de procesos ventas.

Proceso de producción: Este proceso tiene inicio con la recepción del pedido el cual e verificado para pasar a la producción. Acorde las características del producto se procede a seleccionar la materia prima, distribuirla para ser amasado, cocido y preparado para realizar la presentación final, se verifica que todo este conforme al pedido inicial para luego realizar el embalaje y enviarlos.

**Figura 13.** Proceso de producción de la empresa Bocaditos “María Leonela”



*Nota.* La figura muestra el proceso producción la empresa.

## Listados de recursos (Maquinarias, equipos y herramientas)







La maquinaria que necesita la empresa Bocaditos María Leonela se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 7.** Equipos de Producción

Equipos de producción	Característica
	Cocina industrial Acero inoxidable 4 quemadores medianos 1 plancha Dimensiones: 90 cm x 60 cm Alto: 86 cm Horno grande de 2 latas
	Horno industrial Acero inoxidable Garruchas resistentes Gradilleros en acero Motor Weg Energía 110 Cerraduras en acero Función a gas Quemador industrial Ventilador turbo Puerta hermética de vidrio templado 6 latas en acero
	Batidora industrial Poder: 1HP Capacidad 20litros 3 velocidades 110 de voltaje Peso 98kg
	Licuadora industrial Acero inoxidable Capacidad 10litros 110 de voltaje Súper silenciosa Bajo consumo
	Balanza Sistema computarizado Memoria para precio Batería interna 110 de voltaje

*Nota.* La tabla muestra los equipos de producción

**Tabla 8.** Equipos de producción

Equipos de producción	Características
	<p>Frigorífico industrial Puertas panorámicas Luz Motor con sistema de ahorro de energía 110 voltios Ruedas para desplazarse</p>
	<p>Lavaplatos Acero inoxidable 2 pozos</p>
	<p>Vitrina frigorífica Acero inoxidable Puertas panorámicas de vidrio y aluminio 110 voltios Lámparas led Cristales con sistema antihumedad</p>
	<p>Vitrina normal Acero inoxidable Protección con cristal curvo Luces LED Garruchas para fácil movilidad</p>
	<p>Vitrina para torta Acero inoxidable Control manual de temperatura Swich de encendido y apagado Capacidad para 20 pasteles grandes</p>
	<p>Utensilios de panadería Moldes Cernidor Paletas Cucharas Rayador Bandejas Exprimidor</p>

*Nota.* La figura muestra los equipos de producción de la empresa

### 3.4. Cálculo de los materiales y materia prima a utilizar en el proceso productivo

Para la producción mensual de los diferentes productos se necesitarán de los siguientes materiales dentro del proceso productivo.

<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Harina	10	Q.
Polvo de hornear	25	Lb.
Bicarbonato	10	Lb.
Azúcar	6	Q.
Sal	2	Q.
Leche	100	L.
Vinagre	10	L.
Aceite	50	L.
Huevos	100	Cubetas
Esencia de vainilla	25	L.
Leche condensada	25	L.
Leche evaporada	25	L.
Coca sin azúcar	25	Lb.
Crema de leche	25	L.
Ron o Brandy	5	Botellas
Salsa de tres leches	25	L.
Nueces	25	Lb.
Crema inglesa	25	Lb.
Gelatina sin sabor	25	Lb.
Queso crema	25	Lb.
Crema de coco	25	Lb.
Leche de coco	30	L.
Manjar	25	L.
Chocolate	25	L.
Azúcar pulverizada	25	Lb.
Clavos de olor	20	Lb.

*Nota.* La tabla muestra el cálculo de materiales y materias primas *utilizadas en la producción*

### **3.5. Listado de los proveedores**

Los proveedores de la empresa Bocadoitos “Maria Leonela” son los siguientes

- Corporación La Favorita
- Nestlé
- TONICORP
- Industrias molineras
- Ingenio San Carlos
- La universal
- Cordialsa
- Lácteos San Pablo
- La Fabril
- Termopack

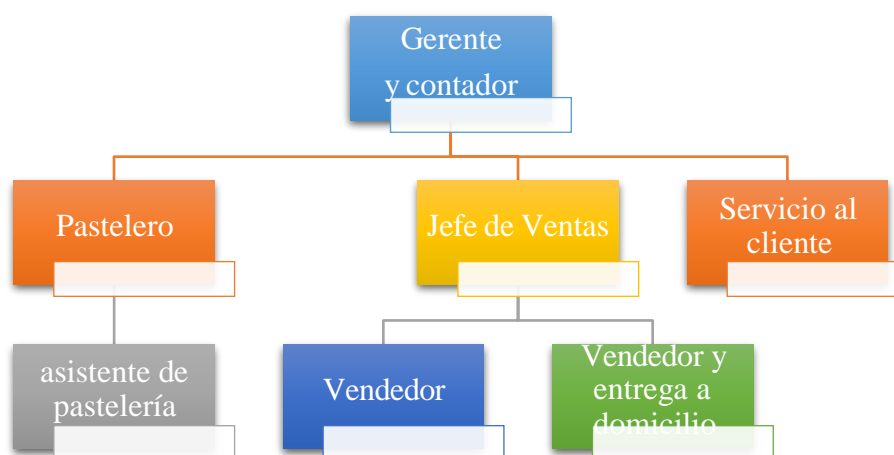
## CAPITULO IV

### 4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

#### 4.1. Organigrama estructural y funcional

El organigrama de la empresa Bocado María Leonela está conformado de la siguiente forma:

**Figura 14.** Organigrama funcional de la empresa Bocado María Leonela



*Nota.* La figura muestra el organigrama de la empresa

#### 4.2. Funciones según las responsabilidades de cada trabajador

##### Gerente y contador:

- Realizar funciones de administración y gestión
- Ser el representante legal de la empresa
- Realizar pedidos de materia prima
- Gestionar pago a proveedores
- Pago de sueldos a empleados
- Llevar la contabilidad de la empresa
- Establecer relaciones comerciales con el departamento de ventas



- Encargado de mejorar el plan estratégico de la empresa
- Realizar gestiones de publicidad

### **Pastelero**

- Gestionar la cantidad de materia prima a utilizar acorde los pedidos
- Verificar el abastecimiento de las materias primas
- Cumplir de forma exacta la producción de los pedidos
- Realizar los productos acordes las demandas de los clientes
- Realizar inventario de materia prima
- Realizar pedidos de materia prima faltante
- Establecer procesos que ayuden a mejorar los productos y servicios de los clientes

### **Asistente de pastelería**

- Ayudar al Chef pastelero en los procesos de producción
- Mantener informado al Chef pastelero sobre las ordenes de producción de forma precisa
- Comunicar sobre el inventario faltante de materia prima
- Generar informes de inventarios
- Reportar lista de compra de materia primar
- Receptar los pedidos de materia prima
- Ingresar la información de inventario de la materia prima
- Empacar los productos finales

### **Jefe de ventas**

- Organizar las ventas y la atención a los clientes en el local
- Organizar las ventas y la atención a los clientes mediante el uso de herramientas informáticas
- Informar a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa

- Informar sobre las modalidades de pago
- Generar informes de producción de forma exacta
- Crear estrategias publicitarias para aumentar las ventas
- Despachar los productos

### **Vendedor**

- Generar apoyo en las ventas del local
- Ayuda en la generación de pedidos de forma exacta
- Brindar información a los clientes sobre los productos y servicios
- Brindar información sobre las formas de pago
- Ejecutar las estrategias publicitarias
- Despachar productos

### **Vendedor y entrega a domicilio**

- Generar apoyo en las ventas del local a domicilio
- Ayuda en la generación de pedidos a domicilio de forma exacta
- Brindar información a los clientes sobre los productos y servicios a domicilio
- Brindar información sobre las formas de pago
- Ejecutar las estrategias publicitarias
- Despachar productos a domicilio

### **Servicio al cliente**

- Dar soporte en las ventas del local y domicilio
- Recolectar información sobre sugerencias y novedades de los clientes
- Realizar informes sobre los productos de mayor demanda de los clientes
- Realizar informes sobre la aceptación de los nuevos productos y servicios
- Apoyar en las actividades de las otras áreas

### **4.3.Previsión de RRHH**

#### **Gerente y contador**

- Graduado en carreras administrativa y afines
- Experiencia de 3 años comprobable
- Manejo de Microsoft Office
- Conocimientos en RRHH
- Conocimiento en leyes laborales

#### **Pastelero**

- Graduado en carrera de pastelería o repostería
- Experiencia de 3 años comprobable
- Manejo de Microsoft Office
- Capacidad para brindar productos personalizados
- Gestión de talento humano

#### **Asistente de pastelería**

- Graduado o estudiante en carreras de repostería o pastelería
- Experiencia mínima de un año
- Manejo de Microsoft Office
- Buena comunicación

#### **Jefe de ventas**

- Graduado en carreras administrativas
- 2 años de experiencia en puesto similares
- Manejo de Microsoft Office
- Conocimiento en solución de problemas

- Conocimiento en marketing

### **Vendedor**

- Estudiante o graduado en carreras administrativas
- Mínimo un año de experiencia
- Manejo de Microsoft Office
- Conocimiento en solución de problemas
- Conocimiento en marketing

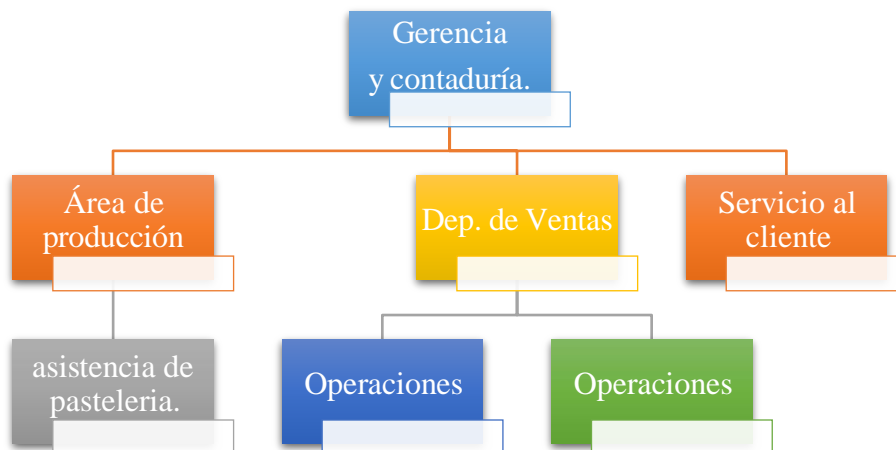
### **Vendedor y entrega a domicilio**

- Estudiante o graduado en carreras administrativas
- Mínimo un año de experiencia
- Manejo de Microsoft Office
- Conocimiento en solución de problemas
- Conocimiento en marketing
- Tener licencia de conducción

### **Servicio al cliente**

- Estudiante o graduado en carreras administrativas
- Mínimo un año de experiencia
- Manejo de Microsoft Office

**Figura 15.** Organigrama estructural de la empresa Bocaditos María Leonela



*Nota.* La figura muestra el organigrama estructural de la empresa

## CAPITULO V

### 5. Estudio Legal y societario

#### 5.1. Marco legal

La implementación del modelo de negocio Canvas a la microempresa Bocaditos "María Leonela" tiene sus bases legales en las siguientes leyes:

La Constitución de la República del Ecuador (2008) determina lo siguiente:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (págs. 17-18).

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor (pág. 25).

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (pág. 100).

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios (pág. 162).

La ley de Compañías (2014) establece lo siguiente:

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional (pág. 3).

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas (pág. 3).

La Ley de Propiedad Intelectual (2015) establece lo siguiente:

Art. 1.- El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador. La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos;
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
  - a. Las invenciones;
  - b. Los dibujos y modelos industriales;
  - c. Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados;
  - d. La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales;
  - e. Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales;

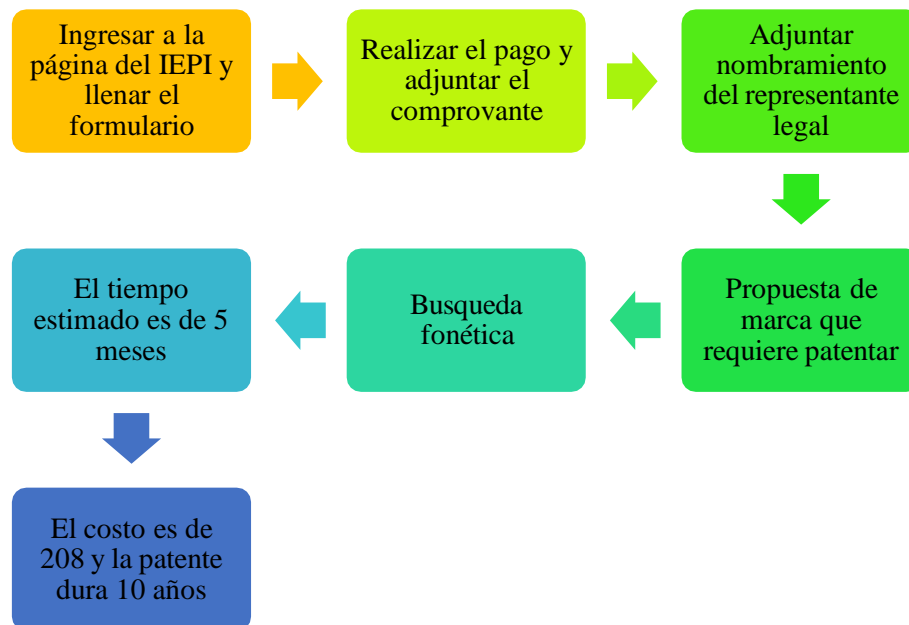
- f. Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio;
- g. Los nombres comerciales;
- h. Las indicaciones geográficas;
- i. Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial

### 3.1. Requisitos para su legitimidad

#### Registro de marca IEPI

Para registrar la marca se deben seguir lo siguientes pasos

**Figura 16.** Registro de marca IEPI



*Nota.* La figura muestra los pasos a seguir para registrar la marca en el IEPI

La microempresa está constituida de tipo legal como empresa unipersonal de responsabilidad limitada.



## CAPITULO VI

### 6. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.

#### 6.1. Costo unitario de producción

El costo unitario de cada producto se lo obtiene sumando la materia prima más la mano de obra directa más los costos indirectos divididos para el total de unidades producidas, lo cual se refleja en la siguiente formula:

$$CUP = \frac{MP + MOD + CI}{Unidades\ producidas}$$

#### Bocaditos de sal y dulce

- MP = \$200.00
  - MOD = \$925.00
  - CI = \$300.00
  - Unidades producidas = 100

$$CUP = \frac{\$200.00 + \$925.00 + \$300.00}{100}$$

$$CUP = \frac{\$1425.00}{100}$$

$$CUP = \$14.25$$

La producción de 100 paquetes de bocaditos de sal o dulce que contienen 100 unidades tienen un costo de producción de \$14.25. Para este cálculo se consideró como mano de obra directa las cuentas del maestro pastelero y asistente, en los costos indirectos se tomaron los factores como agua luz y embalaje.

#### Bocaditos personalizados

- MP = \$500.00

- MOD = \$1350.00
- CI = \$330.00
- Unidades producidas = 100

$$CUP = \frac{\$500.00 + \$1350.00 + \$330.00}{100}$$

$$CUP = \frac{\$2180.00}{100}$$

$$CUP = \$21.80$$

La elaboración de 100 paquetes de bocaditos dulces personalizados de 12 unidades tiene un valor de \$21.80, para este cálculo se consideró dentro de la mano de obra directa el servicio al cliente y para los costos indirectos se adhirió el valor de internet, dichos factores se consideraron debido a que este tipo de bocaditos deben tener una mayor preparación para satisfacer a los clientes.

#### Tortas personalizadas

- MP = \$1000.00
- MOD = \$1350.00
- CI = \$330.00
- Unidades producidas = 50

$$CUP = \frac{\$1000.00 + \$1350.00 + \$330.00}{100}$$

$$CUP = \frac{\$2680.00}{50}$$

$$CUP = \$53.60$$

Para realizar 50 tortas se necesitará una inversión total de \$2680.00, aplicando la fórmula de costo unitario se obtiene un valor de 53.60% por cada torta.

## 6.2. Estructura de costos y gastos

Los gastos que incurrirán la empresa Bocado María Leonela requieren de la compra de materiales, equipos de producción, vehículo, gastos administrativos, gastos generales, costos indirectos, costos directos, y gastos de ventas los cuales se detallan a continuación:

Los activos que necesitará la empresa bocado María Leonela se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 9.** Activos fijos

<b>Activos fijos</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
1	Escritorio	\$ 60,00	\$ 60,00
1	Silla	\$ 60,00	\$ 60,00
1	Mesa redonda	\$ 50,00	\$ 50,00
	Juego de muebles	\$ 500,00	\$ 500,00
2	<b>Total muebles y enseres</b>		<b>\$ 670,00</b>
<b>Equipos de oficina</b>			
1	Sistema de climatización	\$ 600,00	\$ 600,00
2	Teléfonos	\$ 20,00	\$ 40,00
	<b>Total equipos de oficina</b>		<b>\$ 640,00</b>
<b>Equipo de computación</b>			
1	Impresora multifuncional	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Computadoras de escritorio	\$ 600,00	\$ 600,00
	<b>Total de equipo de computación</b>		<b>\$ 900,00</b>
<b>Maquinarias y equipos</b>			
1	Cocina industrial	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Horno industrial	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Batidora industrial	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Licuada industrial	\$ 250,00	\$ 250,00
1	Balanza	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Frigorífico industrial	\$ 600,00	\$ 600,00
1	Lavaplatos	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Vitrina frigorífica	\$ 800,00	\$ 800,00
1	Vitrina normal	\$ 600,00	\$ 600,00
1	Vitrina para tora	\$ 700,00	\$ 700,00
1	Utensilios de panadería	\$ 300,00	\$ 300,00
	<b>Total maquinarias y equipos</b>		<b>\$ 4.600,00</b>
<b>Vehículos</b>			

1	Moto	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
	<b>Total vehículos</b>		<b>\$ 3.000,00</b>
	<b>Total inversión en activos fijos</b>		<b>\$ 9.810,00</b>

---

Nota. La tabla muestra el detalle de los activos fijos de la empresa Bocaditos María Leonela

### 6.2.1. Nómina del personal

**Tabla 10.** Nómina del personal

<b>Personal</b>	<b>Sueldo</b>	<b>13ro</b>	<b>14to</b>	<b>Vac.</b>	<b>Aportes IESS</b>	<b>Rem.</b>	<b>R-anual</b>
Gerente	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 35,42	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 783,32	\$ 9.399,84
Pastelero	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 658,67	\$ 7.904,04
Asistente de pastelería	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 51,64	\$ 565,18	\$ 6.782,19
Jefe de ventas	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 35,42	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 658,67	\$ 7.904,04
Vendedor	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 51,64	\$ 565,18	\$ 6.782,19
Vendedor a domicilio	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 51,64	\$ 565,18	\$ 6.782,19
Servicio al cliente	\$ 425,00	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 51,64	\$ 565,18	\$ 6.782,19
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.300,00</b>					<b>\$ 4.361,39</b>	<b>\$ 52.336,68</b>

Nota. La tabla muestra la nómina de la empresa Bocaditos María Leonela

### 6.2.2. Gastos administrativos

La proyección de gastos se lo realizará con una variación del 1.28% debido a que esa es la inflación que se espera para el próximo año.

**Tabla 11.** Gastos administrativos

<b>Gastos administrativos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente	\$ 9.399,84	\$ 10.122,15	\$ 10.246,28	\$ 10.371,99	\$ 10.499,31
Pastelero	\$ 7.904,04	\$ 8.505,97	\$ 8.609,40	\$ 8.714,16	\$ 8.820,27
Asistente de pastelería	\$ 6.782,19	\$ 7.293,83	\$ 7.381,75	\$ 7.470,80	\$ 7.560,98
Jefe de ventas	\$ 7.904,04	\$ 8.505,97	\$ 8.609,40	\$ 8.714,16	\$ 8.820,27
Vendedor	\$ 6.782,19	\$ 7.293,83	\$ 7.381,75	\$ 7.470,80	\$ 7.560,98
Vendedor a domicilio	\$ 6.782,19	\$ 7.293,83	\$ 7.381,75	\$ 7.470,80	\$ 7.560,98
Servicio al cliente	\$ 6.782,19	\$ 7.293,83	\$ 7.381,75	\$ 7.470,80	\$ 7.560,98

Total de Gastos Administrativos      \$ 52.336,68    \$ 56.309,41    \$ 56.992,09    \$ 57.683,50    \$ 58.383,77

Nota la tabla muestra los gastos administrativos de la empresa Bocadito María Leonela

### 6.2.3. Gastos generales

**Tabla 12.** Gastos generales

<b>Gastos de generales</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Agua	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 729,22	\$ 738,55	\$ 748,00	\$ 757,58
Energía eléctrica	\$ 80,00	\$ 960,00	\$ 972,29	\$ 984,73	\$ 997,34	\$ 1.010,10
Adecuaciones	\$ 83,33	\$ 1.000,00	\$ 1.012,80	\$ 1.025,76	\$ 1.038,89	\$ 1.052,19
Arriendo	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.646,08	\$ 3.692,75	\$ 3.740,02	\$ 3.787,89
Suministro de oficina	\$ 64,80	\$ 777,60	\$ 787,55	\$ 797,63	\$ 807,84	\$ 818,18
Materiales de limpieza	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 729,22	\$ 738,55	\$ 748,00	\$ 757,58
Dep. Muebles y enseres	\$ 5,58	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00
Dep. De equipo de comp.	\$ 24,75	\$ 297,00	\$ 297,00	\$ 297,00	\$ -	\$ -
Dep. De equipo de ofic.	\$ 5,33	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00
Dep. Vehículo	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Dep. De maq. Y equipos	\$ 38,33	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00
<b>Total gastos generales</b>	<b>\$ 718,80</b>	<b>\$ 9.265,60</b>	<b>\$ 9.365,15</b>	<b>\$ 9.465,98</b>	<b>\$ 9.271,10</b>	<b>\$ 9.374,52</b>

Nota. La tabla muestra los gastos generales de la empresa María Leonela y su proyección a cinco años

### 6.2.4. Costo indirecto

**Tabla 13.** Costo indirecto

<b>Costo indirecto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de constitución	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 202,56	\$ 205,15	\$ 207,78	\$ 210,44

Permisos de funcionamiento	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.215,36	\$ 1.230,92	\$ 1.246,67	\$ 1.262,63
Embalaje	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.215,36	\$ 1.230,92	\$ 1.246,67	\$ 1.262,63
Total de costo indirecto	\$ 400,00	\$ 2.600,00	\$ 2.633,28	\$ 2.666,99	\$ 2.701,12	\$ 2.735,70

Nota. La tabla muestra los costos indirectos de la empresa María Leonela y su proyección a cinco años

### 6.2.5. Gastos de ventas

**Tabla 14.** Gastos de ventas

<b>Gastos de ventas</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 729,22	\$ 738,55	\$ 748,00	\$ 757,58
Total de gastos de ventas	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 729,22	\$ 738,55	\$ 748,00	\$ 757,58

Nota. La tabla muestra los gastos de ventas y su proyección a cinco años.

### 6.2.6. Costos directos

**Tabla 15.** Costos directos

<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
100	Bocaditos dulce/Sal	100	\$ 14,25	\$ 17.100,00	\$ 17.613,00	\$ 18.141,39	\$ 18.685,63	\$ 19.246,20
	Mano de obra		\$ 14,25	\$ 17.100,00	\$ 17.613,00	\$ 18.141,39	\$ 18.685,63	\$ 19.246,20

100	Bocaditos personalizados	12	\$ 21,80	\$ 26.160,00	\$ 26.944,80	\$ 27.753,14	\$ 28.585,74	\$ 29.443,31
50	Tortas personalizadas	1	\$ 53,60	\$ 32.160,00	\$ 33.124,80	\$ 34.118,54	\$ 35.142,10	\$ 36.196,36
<b>Total</b>				\$ 92.520,00	\$ 95.295,60	\$ 98.154,47	\$ 101.099,10	\$ 104.132,08

---

Nota. La tabla muestra los Costos directos y su proyección a cinco años.



### 6.3. Proyección de ventas.

Las ventas de la empresa Bocadito María Leonela muestran las cantidades de producto y el precio de los mismos para que esta entidad pueda obtener buenos ingresos y así cumplir con sus obligaciones teniendo una buena rentabilidad, la proyección se la realizó con una variación del 3% anual.

**Tabla 16.** Proyecciones de ventas

Ingresos Por Venta	Cant	Precio	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bocaditos dulce	\$ 800,00	\$ 22,00	\$ 17.600,00	\$ 211.200,00	\$ 221.760,00	\$ 232.848,00	\$ 244.490,40	\$ 256.714,92
Bocaditos de sal	\$ 800,00	\$ 22,00	\$ 17.600,00	\$ 211.200,00	\$ 221.760,00	\$ 232.848,00	\$ 244.490,40	\$ 256.714,92
Bocaditos personalizados	\$ 600,00	\$ 30,00	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 226.800,00	\$ 238.140,00	\$ 250.047,00	\$ 262.549,35
Tortas personalizadas	\$ 300,00	\$ 60,00	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 226.800,00	\$ 238.140,00	\$ 250.047,00	\$ 262.549,35
Total de ventas			\$ 53.200,00	\$ 638.400,00	\$ 670.320,00	\$ 703.836,00	\$ 739.027,80	\$ 775.979,19

Nota. La tabla muestra la proyección de ventas de la empresa María Leonela

#### 6.4. Plan de inversión

Luego de haber realizado los presupuestos de equipo, maquinarias, costos y gastos se procede a enlistar los valores totales para poder determinar el valor de la inversión de la empresa Bocadoitos María Leonela.

**Tabla 17.** Plan de inversión

<b>Inversión del proyecto</b>	
Muebles y enseres	\$670,00
Equipos de oficina	\$640,00
Vehículo	\$3.000,00
Equipo de computación	\$900,00
Maquinarias y equipos	\$4.600,00
Gastos	\$5016,19
Costo indirecto	\$400,00
Costo directo	\$7710,00
<b>Total de la inversión</b>	<b>\$22.936,19</b>

Nota la tabla muestra el valor de la inversión del proyecto de la empresa María Leonela.

El financiamiento de la empresa se realizará con un aporte del 30% por parte de la propietaria y la diferencia se realizará con un préstamo bancario.

<b>Inversión total</b>		<b>22.936,19</b>
Financiado	70%	16.055,33
Aporte Propio	30%	6.880,86

#### 6.5. Líneas de financiamiento

La fuente de financiamiento se lo realizará mediante un crédito adquirido a BanEcuador, aprovechando el plan Reactívatelo Ecuador el cual ofrece un 5% de interés

**Tabla 18.** Tasa de interés

<b>Tasa</b>		
Tasa anual interés préstamo	5%	0,05
<b>Préstamo bancario</b>		
Préstamo Bancario	\$16.055,33	\$802,77

Nota. La tabla muestra la tasa de interés del préstamo a realizar.

**Tabla 19. Amortización anual del préstamo**

<b>Financiamiento</b>				
<b>Tabla de amortización</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Pago</b>	<b>Saldo</b>
-				<b>\$ 16.055,33</b>
1	\$ 3.211,07	\$ 802,77	\$ 4.013,83	\$ 12.844,27
2	\$ 3.211,07	\$ 642,21	\$ 3.853,28	\$ 9.633,20
3	\$ 3.211,07	\$ 481,66	\$ 3.692,73	\$ 6.422,13
4	\$ 3.211,07	\$ 321,11	\$ 3.532,17	\$ 3.211,07
5	\$ 3.211,07	\$ 160,55	\$ 3.371,62	\$ -
	<b>\$ 16.055,33</b>	<b>\$ 2.408,30</b>	<b>\$ 18.463,63</b>	

Nota. La tabla muestra la amortización anual del préstamo de la empresa María Leonela

## 6.6. Flujo de caja proyectados

**Tabla 20.** Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos operativos</b>							
Ventas	\$ -	\$ 71.200,00	\$ 854.400,00	\$ 897.120,00	\$ 941.976,00	\$ 989.074,80	\$ 1.038.528,54
<b>Total ingresos operativos</b>		<b>\$ 71.200,00</b>	<b>\$ 854.400,00</b>	<b>\$ 897.120,00</b>	<b>\$ 941.976,00</b>	<b>\$ 989.074,80</b>	<b>\$ 1.038.528,54</b>
<b>Egresos operativos</b>							
Inversión inicial	\$ 22.936,19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de administrativos	\$ -	\$ 4.361,39	\$ 47.975,29	\$ 56.309,41	\$ 56.992,09	\$ 57.683,50	\$ 58.383,77
Gasto de ventas	\$ -	\$ 60,00	\$ 660,00	\$ 729,22	\$ 738,55	\$ 748,00	\$ 757,58
Gastos generales	\$ -	\$ 594,80	\$ 7.182,80	\$ 7.877,15	\$ 7.977,98	\$ 8.080,10	\$ 8.183,52
Costo indirecto	\$ -	\$ 400,00	\$ 2.200,00	\$ 2.633,28	\$ 2.666,99	\$ 2.701,12	\$ 2.735,70
Costo directo	\$ -	\$ 7.710,00	\$ 84.810,00	\$ 95.295,60	\$ 98.154,47	\$ 101.099,10	\$ 104.132,08
Pago particip. Empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 104.423,24	\$ 109.821,77	\$ 116.021,44	\$ 122.587,63
Pago del impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 147.932,93	\$ 155.580,84	\$ 164.363,71	\$ 173.665,81
<b>Total de egresos operativos</b>	<b>\$ 22.936,19</b>	<b>\$ 13.126,19</b>	<b>\$ 142.828,09</b>	<b>\$ 415.200,83</b>	<b>\$ 431.932,68</b>	<b>\$ 450.696,98</b>	<b>\$ 470.446,08</b>
<b>Flujo operativo</b>	<b>\$ -22.936,19</b>	<b>\$ 58.073,81</b>	<b>\$ 711.571,91</b>	<b>\$ 481.919,17</b>	<b>\$ 510.043,32</b>	<b>\$ 538.377,82</b>	<b>\$ 568.082,46</b>
<b>Ingresos no operativos</b>	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo bancario	\$ 16.055,33				\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total ing. No operativos</b>	<b>\$ 16.055,33</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Egresos no operativos</b>							
<b>Inversiones</b>							
Pago de capital	\$ -	\$ 267,59	\$ 3.211,07	\$ 3.211,07	\$ 3.211,07	\$ 3.211,07	\$ 3.211,07
Pago de intereses	\$ -	\$ 66,90	\$ 802,77	\$ 642,21	\$ 481,66	\$ 321,11	\$ 160,55
<b>Total egresos no operativos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 334,49</b>	<b>\$ 4.013,83</b>	<b>\$ 3.853,28</b>	<b>\$ 3.692,73</b>	<b>\$ 3.532,17</b>	<b>\$ 3.371,62</b>
<b>Flujo neto no operativo</b>	<b>\$ 16.055,33</b>	<b>\$ -334,49</b>	<b>\$ -4.013,83</b>	<b>\$ -3.853,28</b>	<b>\$ -3.692,73</b>	<b>\$ -3.532,17</b>	<b>\$ -3.371,62</b>
<b>Flujo neto</b>	<b>\$ -6.880,86</b>	<b>\$ 57.739,32</b>	<b>\$ 707.558,08</b>	<b>\$ 478.065,89</b>	<b>\$ 506.350,59</b>	<b>\$ 534.845,65</b>	<b>\$ 564.710,84</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 57.739,32</b>	<b>\$ 707.558,08</b>	<b>\$ 1.185.623,97</b>	<b>\$ 1.691.974,56</b>	<b>\$ 2.226.820,21</b>	<b>\$ 2.791.531,05</b>

Nota. La tabla muestra los flujos de caja de la empresa María Leonela

## 6.7.Estado de resultados proyectados

**Tabla 21.** Estado de resultado proyectados

<b>Estados de pérdidas y ganancias proyectados</b>						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 71.200,00	\$ 854.400,00	\$ 897.120,00	\$ 941.976,00	\$ 989.074,80	\$ 1.038.528,54
Costo directo	\$ 7.710,00	\$ 92.520,00	\$ 95.295,60	\$ 98.154,47	\$ 101.099,10	\$ 104.132,08
Utilidad bruta	\$ 63.490,00	\$ 761.880,00	\$ 801.824,40	\$ 843.821,53	\$ 887.975,70	\$ 934.396,46
Costos indirectos	\$ 400,00	\$ 2.600,00	\$ 2.633,28	\$ 2.666,99	\$ 2.701,12	\$ 2.735,70
Utilidad operacional	\$ 63.090,00	\$ 759.280,00	\$ 799.191,12	\$ 841.154,55	\$ 885.274,57	\$ 931.660,77
Gastos administrativos	\$ 5.140,19	\$ 62.322,28	\$ 66.403,78	\$ 67.196,62	\$ 67.702,60	\$ 68.515,87
Gastos financieros	\$ 66,90	\$ 802,77	\$ 642,21	\$ 481,66	\$ 321,11	\$ 160,55
Utilidad antes part. Imp	\$ 57.882,91	\$ 696.154,95	\$ 732.145,13	\$ 773.476,27	\$ 817.250,86	\$ 862.984,35
Participación empleados	\$ 8.701,94	\$ 104.423,24	\$ 109.821,77	\$ 116.021,44	\$ 122.587,63	\$ 129.447,65
Utilidad antes de impto	\$ 49.180,98	\$ 591.731,71	\$ 622.323,36	\$ 657.454,83	\$ 694.663,23	\$ 733.536,69
Impuesto renta	\$ 12.327,74	\$ 147.932,93	\$ 155.580,84	\$ 164.363,71	\$ 173.665,81	\$ 183.384,17
Utilidad neta	\$ 36.853,23	\$ 443.798,78	\$ 466.742,52	\$ 493.091,12	\$ 520.997,43	\$ 550.152,52

Nota. La tabla muestra los estados de resultados proyectados.

## 6.8.Estado de situación financiera proyectado

**Tabla 22.** Estado de situación financiera proyectado.

Cuentas	Balance general				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>Activo corriente</u></b>					
Caja –bancos	\$ 707.558,08	\$ 1.185.623,97	\$ 1.691.974,56	\$ 2.226.820,21	\$ 2.791.531,05
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 707.558,08</b>	<b>\$ 1.185.623,97</b>	<b>\$ 1.691.974,56</b>	<b>\$ 2.226.820,21</b>	<b>\$ 2.791.531,05</b>
<b><u>Activos fijos</u></b>					
Depreciac. Acumulada	\$ 9.810,00	\$ 9.810,00	\$ 9.810,00	\$ 9.810,00	\$ 9.810,00
<b>Total de activo fijo</b>	<b>\$ 1.488,00</b>	<b>\$ 2.976,00</b>	<b>\$ 4.464,00</b>	<b>\$ 5.655,00</b>	<b>\$ 6.846,00</b>
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 8.322,00</b>	<b>\$ 6.834,00</b>	<b>\$ 5.346,00</b>	<b>\$ 4.155,00</b>	<b>\$ 2.964,00</b>
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 715.880,08</b>	<b>\$ 1.192.457,97</b>	<b>\$ 1.697.320,56</b>	<b>\$ 2.230.975,21</b>	<b>\$ 2.794.495,05</b>
<b><u>Pasivo</u></b>					
<b><u>Corriente</u></b>					
Préstamo	\$ 12.844,27	\$ 9.633,20	\$ 6.422,13	\$ 3.211,07	\$ -
Participación empl. Por pagar	\$ 104.423,24	\$ 109.821,77	\$ 116.021,44	\$ 122.587,63	\$ 129.447,65
Impuesto a la renta por pagar	\$ 147.932,93	\$ 155.580,84	\$ 164.363,71	\$ 173.665,81	\$ 183.384,17
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 265.200,44</b>	<b>\$ 275.035,81</b>	<b>\$ 286.807,28</b>	<b>\$ 299.464,50</b>	<b>\$ 312.831,83</b>
<b><u>Patrimonio</u></b>					
Aporte capital	\$ 6.880,86	\$ 6.880,86	\$ 6.880,86	\$ 6.880,86	\$ 6.880,86
Utilidad del ejercicio	\$ 443.798,78	\$ 466.742,52	\$ 493.091,12	\$ 520.997,43	\$ 550.152,52
Utilidad años anteriores	\$ -	\$ 443.798,78	\$ 910.541,30	\$ 1.403.632,42	\$ 1.924.629,85
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 450.679,64</b>	<b>\$ 917.422,16</b>	<b>\$ 1.410.513,28</b>	<b>\$ 1.931.510,71</b>	<b>\$ 2.481.663,23</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 715.880,08</b>	<b>\$ 1.192.457,97</b>	<b>\$ 1.697.320,56</b>	<b>\$ 2.230.975,21</b>	<b>\$ 2.794.495,05</b>

Nota. La tabla muestra el estado situación financiera proyectado.

## CAPITULO VII

### 7. Evaluación financiera

#### 7.1.VAN Y TIR

Para el cálculo de la evaluación financiera se toma información de los flujos netos proyectados, la tasa del préstamo, el número de año del préstamo, y la inversión inicial. Los resultados del VAN indica que modelo de negocio tendrá una tasa de rendimiento promedio de 24.34%, lo cual es mayor a la tasa de interés del 5%, con un valor positivo de \$2.404.437,74 que es lo que se espera ganar luego de cinco años.

En cuanto al TIR se obtiene un porcentaje del 30.53% siendo este mayor a la tasa de rendimiento promedio y a la tasa de interés del préstamo lo que indica que el proyecto rentable para proceder a realizarlo.

**Tabla 23.** VAN y TIR

<b>Índices financieros</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Inv. Inicial</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
<b>flujos netos</b>	<b>\$ -22.936,19</b>	\$ 707.558,08	\$478.065,89	\$506.350,59	\$534.845,65	\$564.710,84
<b>Tasa de descuento</b>						
Tasa de descuento						0,05
<b>Tasa de rendimiento promedio</b>						<b>Mayor al 5%</b>
Sumatoria de flujos			\$2.791.531,05			
Años			5			
Inversión inicial		\$	22.936,19			
Tasa de rendimiento promedio		\$	24,34			
Suma de flujos descontados						\$ 2.427.373,93
Van						<b>\$ 2.404.437,74</b>
Índice de rentabilidad I.R.				<b>positivo</b>		<b>1,01</b>
Rendimiento real				mayor a 1		0,95
				mayor a 5%		<b>30,53 %</b>
<b>Tasa interna de retorno</b>						<b>30,53 %</b>

Nota. La tabla muestra el cálculo del VAN y TIR del proyecto

## 7.2.Relación Costo-beneficio

Para el cálculo de la relación costo-beneficio se necesitan tomar los ingresos y gastos proyectados del flujo de caja, la inversión inicial y la tasa de descuento del préstamo, en este caso es del 5%.

**Tabla 24.** Costo Beneficio

Periodo	Inversión	Flujo de caja	
		Ingresos	Gastos
0	\$ 22.936,19	\$ -	\$ -
1		\$ 854.400,00	\$ 142.828,09
2		\$ 897.120,00	\$ 415.200,83
3		\$ 941.976,00	\$ 431.932,68
4		\$ 989.074,80	\$ 450.696,98
5		\$ 1.038.528,54	\$ 470.446,08

Cuentas	Valor
VNA Ingreso	\$4.068.571,43
VNA Egresos	\$1.625.142,16
VNA Egresos + inversión	\$1.648.078,35
<u>Costo-Beneficio</u>	<u>2,46867597</u>

Nota. La tabla muestra el cálculo costo beneficio del proyecto.

El cálculo de este indicador financiero consiste en obtener el VAN de los ingresos y egresos, posteriormente se debe sumar los ingresos más la inversión la cual pasará a dividir con los ingresos, el valor que se obtiene es de 2.46 el cual es mayor que uno lo que indica que se debe aceptar la inversión debido a que el proyecto es viable.



### 7.3.Razones financieras

#### 7.3.1. Liquidez

$$= \frac{\textit{Activos corrientes}}{\textit{Pasivos corrientes}}$$

$$= \frac{\$707.558.08}{\$265.200,44}$$

$$= 2.66$$

Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 2,66 de activos corriente para respaldar las obligaciones a corto plazo

#### 7.3.2. Endeudamiento

$$= \frac{\textit{Total pasivos}}{\textit{Total activos}}$$

$$= \frac{\$265.200.44}{\$715.880.08}$$

$$=0.37$$

La empresa por cada dólar de activo tiene una deuda de 0,37 ctvs., lo que indica un endeudamiento bajo. En otras palabras, el 37% de los activos se encuentra

## 7.4. Rentabilidad

### Margen bruto

$$\begin{aligned} &= \frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas}} \\ &= \frac{\$854.400.00}{\$761.880.00} \\ &= 89\% \end{aligned}$$

El índice de margen bruto indica que la empresa María Leonela tendrá una rentabilidad bruta del 89% sobre las ventas realizadas lo que le permitirá cubrir con sus obligaciones

### Margen neto

$$\begin{aligned} &= \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}} \\ &= \frac{\$443.798.78}{\$854.400.00} \\ &= 52\% \end{aligned}$$

La empresa María Leonela tendrá un margen neto de 52% después de gastos.

### Rendimiento sobre capital

$$\begin{aligned} &= \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Capital}} \\ &= \frac{\$443.798.78}{\$6.880.86} \\ &= 64.5\% \end{aligned}$$

El rendimiento sobre el capital es de 64.5% lo que indica que los accionistas tendrán una ganancia de 64.5% sobre la inversión realizada en la empresa.

Rendimiento sobre la inversión

$$= \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo totales}}$$

$$= \frac{\$443.798.78}{\$715.880.08}$$

$$=62\%$$

El valor sobre la inversión total de la empresa María Leonela será de un 62% sobre cada activo invertido.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La metodología CANVAS incluye una serie de herramientas diseñadas para mejorar la gestión de grandes, medianas y pequeñas empresas, independientemente de la industria. La implementación de esta metodología requiere apertura, conocimiento y recursos suficientes, por lo tanto, su implementación requiere que los administradores pongan un esfuerzo adicional en la gestión normal de la empresa, por lo que este modelo trae grandes beneficios a la empresa, pero su aplicación no es fácil, más aún para las pequeñas y medianas empresas de Manta dada la cantidad de recursos y esfuerzo necesarios para el funcionamiento adecuado.
- El estudio realizado mediante la aplicación del modelo CANVAS para la empresa bocaditos María Leonela, permitió identificar el producto a promocionar, canales de comunicación, distribución, acercamiento con los clientes, procesos y recursos claves, así como el análisis financiero necesario para poder aplicar este modelo de negocio.
- El establecer un organigrama para la empresa María Leonela permitió establecer los diferentes departamentos con los respectivos líderes y sus subordinados, estableciendo un perfil necesario para realizar las operaciones de producción y venta de los productos al determinar las responsabilidades de cada integrante.
- Mediante el análisis financiero se pudo determinar los activos en que la empresa tiene que realizar la inversión inicial, así como los costos, gastos y proyecciones de ventas a cinco años. La evaluación mediante los indicadores y razones financieras determinan que el proyecto es rentable al tener un 30.53% en la TIR, así como un margen neto de 52% después de los gastos.

## RECOMENDACIONES

- Para implementar la metodología CANVAS, es fundamental informar con anticipación a todos los grupos de interés dentro de la organización sobre su aplicación. Esto permite demostrar la importancia de la implementación del modelo Canvas y de esta forma evitar Problemas en la Implementación.
- Realizar estudios de sistemas de gestión de procesos para que la empresa María Leonela aumente la eficiencia de sus procesos logrando desarrollar una ventaja competitiva frente a sus similares.
- Reforzar los planes de marketing para que la empresa pueda fortalecer su imagen logrando tener una mayor expansión en su actividad comercial, esto permitirá captar clientes y aumentar las ventas resaltando las características de los productos y servicios que se ofrecen.
- Realizar nuevos estudios para la creación de nuevos productos y servicios que permitan ampliar la oferta comercial de la empresa María Leonela, consiguiendo una innovación que le permita posicionarse como líder en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Obtenido de Registro Oficial 449 de 20-oct-2008:  
[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de Registro Oficial 312 de 05-nov-1999: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley de Propiedad Intelectual*. Obtenido de Registro Oficial No 320: [https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/LEY\\_DE\\_PROPIEDAD\\_INTELECTUAL.pdf](https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/LEY_DE_PROPIEDAD_INTELECTUAL.pdf)
- Baque, M., Baque, E., Chuiquito, G., & Baque, S. (2018). Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 619-632. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Carvajal, J. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Castro, G. (2017). "Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en la panadería" "Adriano Palta" perteneciente a la parroquia Tababela. . Obtenido de Universidad Tecnológica Israel:

<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1327/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2017-006.pdf>

Chávarri, L., Alvarado, M., & Reátegui, D. (2017). *Plan de negocios para la comercialización de postres a través de un nuevo canalno convencional*. Obtenido de Universidad del Pacífico:

[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1898/Luis\\_Tesis\\_Maestria\\_2017.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1898/Luis_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1)

Chávez, P., & Gómez, J. (2019). *Plan de negocio para la creación de una empresa de repostería que permita a los clientes hacer sus pedidos por medio de redes sociales*. Obtenido de Universidad de La Salle:

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3165&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3165&context=administracion_de_empresas)

Escobar, A., & Heredia, D. (2020). *Modelo Canvas para crear la microempresa DeilucyTé en la parroquia Nanegal*. Obtenido de Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha:

<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/163/1/ESCOBAR%20YUNGAN%20ANA%20LUCIA.pdf>

Escobar, E., Ramírez, V., González, J., & Donoso, D. (2018). Desarrollo del modelo de negocio canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito. *INNOVA Research Journal*, 3(2.1), 46-51. Obtenido de

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3311/3/document%20%283%29.pdf>

Huaman, E., Ochoa, L., Rijavec, S., & Tipian, N. (2018). *Elaboración y comercialización de tortas cupcakes*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas :

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624576/OCHOA\\_AL.pdf](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624576/OCHOA_AL.pdf)

Marcos Tapia, G. V. (2017). *Propuesta de plan de negocio para una empresa de candy bar en el municipio de Ecatepec*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México:

<https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67553/Propuesta+de+plan+de+negocios.pdf?sequence=3>

Mercado, C. (2019). *Plan de Negocios para la creación de un Local de Pastelería*. Obtenido de Universidad nacional de Cuyo:

[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/13954/mercado-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13954/mercado-fce.pdf)

Pérez, C. (2018). *Modelo de negocio para la creación de una pastelería boutique en la ciudad de Guayaquil, 2018*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35475/1/MODELODENEGOCIO\\_PASTELERIAABOUTIQUE\\_CINDYPEREZ2018\\_IMPRIMIR%20f.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35475/1/MODELODENEGOCIO_PASTELERIAABOUTIQUE_CINDYPEREZ2018_IMPRIMIR%20f.pdf)

Sumba, R., & Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000500323&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000500323&script=sci_arttext&tlng=en)

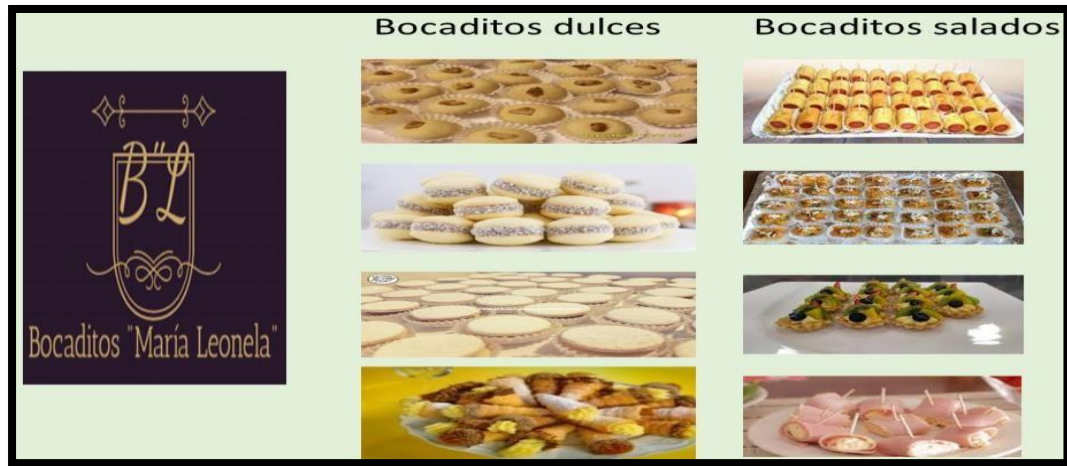
Suntasig, E. (2010). *Creación de una microempresa de pastelería, confitería y bocaditos con inclusión de mano de obra de niños y jóvenes con capacidades diferentes en el sur de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana sede Quito: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4638/1/UPS-ST000739.pdf>



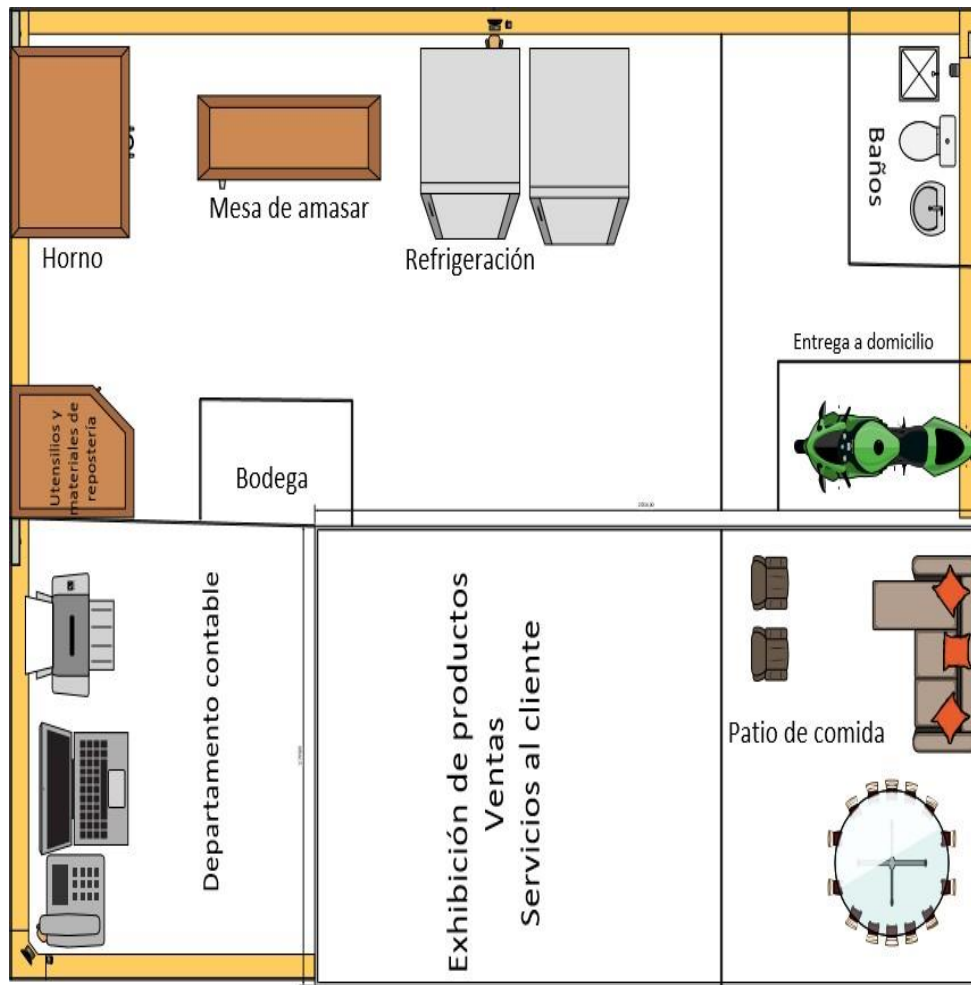
Visconti, M. (2017). *Elaboración de un modelo de negocio para un emprendimiento gastronómico utilizando el modelo CANVAS*. Obtenido de Universidad Católica de Córdoba: [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1530/1/TM\\_Visconti.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1530/1/TM_Visconti.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Bocaditos de dulce y sal que ofrece la empresa María Leonela



## Anexo 2. Descripción del área



### Anexo 3. Equipos de Producción

Cocina industrial



Horno industrial



Batidora industrial



Licadora industrial



Balanza



**Anexo 4. Equipos de producción**

Frigorífico industrial



Lavaplatos



Vitrina frigorífica



Vitrina normal



Vitrina para torta



Utensilios de panadería

