



ESCUELA DE NEGOCIOS.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PASTELES Y POSTRES A BASE DE SOYA EN LA CIUDAD DE QUITO.”

Autor

Luis Gabriel Mosquera Rodríguez

Año
2018



ESCUELA DE NEGOCIOS.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PASTELES Y POSTRES A BASE DE SOYA EN LA CIUDAD DE QUITO.”

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas.

PROFESOR GUÍA.
GONZALO VINUEZA.

AUTOR.
LUIS GABRIEL MOSQUERA RODRÍGUEZ

AÑO
2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Gabriel Mosquera Rodríguez, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

M.B.A Gonzalo Roberto Vinuesa Luzurriaga

C.C 1713267086

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya en la ciudad Quito, del Luis Gabriel Mosquera Rodríguez, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Omar Patricio Vinueza Burbano

C.C 1715501753

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Luis Gabriel Mosquera Rodríguez

C.I. 1715492300

AGRADECIMIENTOS.

Agradecido principalmente con Dios y a la Virgen María, ya que cuando mis fuerzas decaían venían las de ellos para seguir adelante con mis sueños; agradecido con la vida que ha hecho de mí un hombre fuerte y responsable día a día; con mi familia que han sido mi principal apoyo, principalmente a mi Madre, Padre y hermano que me ha apoyado en todas mis decisiones, con mi tutor de tesis que supo plasmar su conocimiento en mí, con mis amigos en general que me han acompañado en este hermoso camino.

DEDICATORIA

Dedicado a mi Dios que siempre acompaña mis pasos y guía mi camino todos los días, a mis motores de vida, mi Madre y Padre que han sido mi luz, mis guías en medio de la tormenta y que me han dado la fortaleza para seguir adelante, mi hermano con sus buenos consejos; sin ellos nada de esto fuese posible y donde me enseñan a seguir de pie todos los días, impulsándome a ser mejor en la vida, este logro no es mío más bien es de ellos que son mi inspiración y mi más grande bendición.

RESUMEN

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya en la ciudad de Quito, ya que el Ecuador genera productos saludables como la soya que ayuda al cuidado de la salud.

El mercado ecuatoriano es considerado no tan rentable para la inversión o creación de empresas, pero si se hace la investigación correcta y las investigaciones cualitativas y cuantitativas, se pueden determinar mercados potenciales, como por ejemplo para el proyecto son hombres y mujeres a partir de los 25 años en adelante, con un poder adquisitivo medio-alto que consuman alimentos saludables y realicen deporte. La soya tiene ventajas competitivas, en donde puede prevenir enfermedades y ayuda a cuidar otras como la osteoporosis y las personas con menopausia, con propiedades únicas con muchas vitaminas y proteínas ayudando al cuidado de la salud. El producto es una opción para el consumo diario y para personas que realizan deporte. Se propone un plan de marketing, concentrando su estrategia de diferenciación enfocado en tener un producto diferente a los que ya existen en el mercado, con más del 50% de los encuestados dispuestos a consumir la nueva idea de pasteles y pastel a base de soya, entrando de forma directa al mercado por medio de la distribución que posicionara el producto en los principales supermercados, informándolos por medio de redes sociales, ferias, degustaciones en centros naturistas y gimnasios.

Por último, se concluye que se puede invertir en el nuevo negocio, ya que sus índices de rentabilidad son satisfactorios para cualquier inversionista que busca disminuir los riesgos al empezar un negocio, denotando resultados como su VAN con un retorno del inversionista y del proyecto, con una tasa de retorno del TIR al inversionista y del proyecto calculados más adelante, nos expresa que el proyecto es redituable durante los 5 años que se espera se establezca en el mercado.

ABSTRACT

The next business plan is aimed at the production and marketing of soy-based cakes and desserts that help with health care.

Ecuadorian market is considered not so profitable for investment or creation of companies, but if the correct research is done and the qualitative and quantitative investigations, potential markets can be determined, for example for the project are men and women from the 25 years and up, with a medium-high purchasing power that consume healthy foods and perform sports. Soy has competitive advantages, where it can prevent diseases and help take care of others such as osteoporosis and people with menopause, with unique properties with many vitamins and proteins, helping to take care of health. The product is an option for daily consumption and for people who perform sports. A marketing plan is proposed, concentrating its differentiation strategy focused on having a product different from those already existing in the market, with more than 50% of the respondents willing to consume the new idea of cake and soy-based cake, entering the market directly through the distribution that will position the product in the main supermarkets, informing them through social networks, fairs, tastings in naturist centers and gyms.

Finally, it is concluded that it is possible to invest in the new business, since its profitability indexes are satisfactory for any investor that seeks to reduce risks when starting a business, denoting results such as their VAN with a return of the investor and the project, with a The return rate of the TIR to the investor and of the project calculated later, tells us that the project is profitable during the 5 years that it is expected to be established in the mar.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis Externo – PEST.	3
2.2.2 Análisis de Industria – PORTER.....	9
2.1.3 Matriz EFE.....	13
2.1.4 Conclusiones.....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	16
3.1.1 Investigación cualitativa.....	16
3.1.1.1 Entrevistas.....	16
3.1.1.2 Focus Group. (Anexo 3)	18
3.1.2 Investigación cuantitativa.	19
3.1.3 Conclusiones.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1. Descripción del Negocio encontrada sustentada por el análisis externo.....	22
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1. Estrategia general de Marketing.....	25
5.1.1 Mercado objetivo.	26
5.1.2 Propuesta de valor.	29
5.1.3 Estrategia General de Posicionamiento.	32
5.2 Mezcla de Marketing.....	32
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización.	39

6.2 Plan de operaciones.....	41
6.3 Mapa de Procesos.....	48
6.4 Estructura Legal.	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	53
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	53
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	55
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	57
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.	59
7.5 Índices financieros.....	59
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	60
Referencias.....	62
Anexos	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El Ecuador es un país inestable en cuanto a su economía debido a la falta de compromiso y malos manejos de los gobiernos, se ha llegado a un nivel de subdesarrollo que genera problemas, siendo uno de estos la mala información nutricional de la población. Otro de los principales problemas que afectan a la nutrición es el incremento constante del precio de la canasta familiar, por lo cual tenemos menos capacidad de compra y debemos ajustarnos a un presupuesto limitado. (Unicef, 2015)

El descubrimiento de cultivos orientales como la soya se ha convertido en una solución viable para afrontar la crisis alimentaria ecuatoriana. Las propiedades nutritivas de la soya y las ventajas de su cultivo, lo han convertido en una alternativa rentable que está generando la necesidad de implementar el proceso de industrialización con el fin de que sus beneficios lleguen a la mayoría de la población.

Entre las principales ventajas alimenticias de la soya son: no contiene ácidos grasos, ayuda a disminuir los niveles de grasa en la sangre, la presencia de anti cancerígenos, ayuda a prevenir la osteoporosis y a regular los niveles de glucosa. De este modo, la soya se convierte en una alternativa alimenticia para personas alérgicas a la glucosa, personas con problemas de sobrepeso e hipertensión con diabetes, además de ser un gran sustituto de alimentos de origen animal que solo incrementan los niveles de colesterol. Por esta razón el mercado para esta clase de productos no se encuentra saturado. (La Opinión, 2014)

1.1.1 Objetivo General.

Analizar la factibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos.

- Realizar el análisis de entornos, a través del análisis PEST y el análisis de las Fuerzas de PORTER para concluir los factores que afectan a la ejecución del proyecto.

- Realizar el análisis del cliente a través de técnicas cualitativas de investigación, tales como, entrevistas a expertos y focus group; y técnicas cuantitativas de investigación como la encuesta, con el propósito de comprender el mercado en cual se va a competir.

- Identificar la Oportunidad de Negocio para el presente proyecto, en función de los análisis de entorno y del cliente.

- Realizar el Plan de Marketing para el presente proyecto, en el cual se identifique el mercado objetivo, la propuesta de valor y las estrategias requeridas para el Mix de Marketing.

- Desarrollar la propuesta para filosofía organizacional, que determine la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, así como el Plan de Operaciones y la Estructura Organizacional requerida.

- Determinar la viabilidad financiera y evaluar el estado final del proyecto para determinar la viabilidad del negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.

2.1 Análisis del entorno externo.

El análisis que refiere al entorno de la empresa al cual nos hemos enfocado, tratando de entender como los distintos factores como el político, social, económico, legal, ambientales, tecnológicos pueden afectar al desarrollo de la empresa.

Código CIIU.

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU 4), el negocio se encuentra en la siguiente categoría:

C1071.02 Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.

2.1.1 Análisis Externo – PEST.

- Variables Políticas.

Desde mayo de 2012, el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP) inició un proceso de análisis y revisión de sus políticas para ajustar progresivamente el direccionamiento que la dinámica del sector demanda, en el marco y orientación de la política pública vigente. Las primeras conclusiones de este análisis y las acciones emprendidas durante estos tres últimos años para fortalecer la presencia de los pequeños y medianos productores a lo largo de las cadenas productivas, es considerar como un tema imperativo la necesidad de fortalecer estructuralmente al sector agropecuario para ajustar y/o profundizar las intervenciones durante el decenio 2015-2025 dentro del marco mencionado y considerando el comportamiento futuro del sector. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

Ley de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales.

La Ley Orgánica de Tierras y Territorios Ancestrales entro en vigencia 14 de marzo del 2016, en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 711 tras haber sido aprobada por la Asamblea Nacional. La ley garantiza a los agricultores la soberanía alimentaria y el cumplimiento de la función social de la propiedad agraria. La normativa regula el cumplimiento de la función ambiental que significa que la tierra rural debe estar dedicada a la producción amigable con el ambiente o a la conservación con fines agrarios, a la protección de bosques u otra actividad en beneficio del ambiente. El incumplimiento de la función social y ambiental será causal para afectar la propiedad de la tierra rural. (Telegrafo, 2016)

La norma pretende garantizar la redistribución de la tierra productiva, de manera que los campesinos sin tierra, con escasa superficie, o improductiva puedan acceder a esta, a créditos e incentivos para la producción. Para ello se establece la creación del Fondo Nacional de Tierras. La Ley simplifica los trámites administrativos para que quien posea tierra productiva estatal pueda obtener de manera ágil su adjudicación y el título de propiedad. También asegura el derecho de uso y usufructo del comunero y su familia sobre la parte de la tierra comunitaria que le ha sido asignada, para garantizar operaciones de crédito especial para vivienda rural o para producción. (Telegrafo, 2016)

Ley de Fomento Artesanal.

Incluyen incentivos tributarios, mecanismos de crédito e intercambio de tecnología, así como parámetros de comercialización. Entre los principales beneficios se observa en el siguiente cuadro:

Tabla No 1. Beneficios de Artesanos Calificados en la Ley de Defensa del Artesano.

Laborales	• Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
	• Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices
	• Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas
Sociales	• Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices
	• Acceso a las prestaciones del seguro social
	• Extensión del seguro social al grupo familiar
	• No pago de fondos de reserva
Tributarios	• Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
	• Declaración semestral del I.V.A
	• Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
	• Exoneración del pago del impuesto a la renta
	• Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
	• Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal

Tomado de Artesanos Ecuador s.f.

Actualmente tras la Resolución ARCSA-DE-040-2015-GGG del 21 de mayo de 2015 de la Dirección Ejecutiva de Arcsa, la cual reforma el Acuerdo Ministerial 4712, estos requisitos ya no son obligatorios para las panaderías, pastelerías y otras microempresas más como bares, licorerías, tiendas, etc., en donde propone “Racionalizar el uso de recursos públicos y reducir los costos, tiempos y pasos de transacción al ciudadano, empresas y administración pública”. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015)

- Variables Económicas.

PIB

El Producto Interno Bruto ecuatoriano registró USD 100.917.372 millones de dólares en 2015. En el primer trimestre del año 2016, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y su tasa variación fue de -1,9% respecto al

trimestre anterior, siendo el Gasto de Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno y las Exportaciones las variables que más aportaron. (Banco Central del Ecuador, 2016) .

Este indicador influye positivamente en el negocio debido a que el crecimiento de la economía ayuda a dinamizar el consumo, el comercio y la inversión, relacionadas con el desarrollo de la empresa. En el 2017 se prevee que el PIB se incremente en 1,42% ya que la recuperación se daría por los sectores exportador e importador (habrá más compras de materia prima y bienes de capital).

En términos macro el país registró un incremento durante el tercer trimestre del año 2016 en el PIB Real (precios constantes), al aumentar el PIB Nacional en 0.5% de manera trimestral; sin embargo, se presentó nuevamente una disminución anual de 1.6%. Por otro lado, a pesar de que el PIB del sector Agropecuario presentó una reducción trimestral de 0.2%, aumentó de manera anual en 1.8%. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2017)

El FMI prevee que este año el PIB llegue a 2,8% en el 2018 y 2,5% en el 2019, esta mejora la estimación en 1,9 puntos porcentuales en la economía ecuatoriana en comparación con octubre 2018; el FMI prevé que el crecimiento mundial aumente ligeramente a 3,9% este año y el próximo, respaldado por un fuerte ímpetu, optimismo en los mercados, condiciones financieras acomodaticios y las repercusiones nacionales e internacionales de la política fiscal expansiva lanzada por Estados Unidos. (El Ciudadano, 2018)

Inflación

Ecuador mantiene un nivel de inflación anual de 0.90 a 0.96% (Diciembre 2017 a Enero 2018). (Banco Central del Ecuador, 2018). En cuanto a la incidencia del índice de precios de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas en Enero del 2018 fue de 0, 49%, valor mucho menor a la inflación general anual a la fecha. (INEC, 2018) Altos niveles de inflación influyen negativamente a la empresa

debido a que disminuye el poder adquisitivo del consumidor y generan menor competitividad frente a otros países.

Para el mes de enero se obtuvo un IPC nacional general de 105.30, lo que representa una inflación mensual de 0.09% en los precios, donde los artículos que conforman la división de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas registraron una inflación mensual de 0.49% y una incidencia de 0.07%, donde resaltan productos como: cebolla paiteña, gaseosa, choclo, jugo de frutas, pepinillo, pan corriente, entre otros. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2017)

Por su parte, en Marzo de 2017 la canasta básica familiar costó 709,22 dólares y el ingreso mínimo a la misma fecha fue de 700,00 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores, lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 98,70% del costo total de la canasta familiar básica. (INEC, 2018) La canasta básica familiar está constituida por varios productos, entre los que se encuentra el pan que es uno de los productos ofertados por la empresa estudiada.

Actualmente la inflación anual del 2018 es de 3,40%. (BCE, 2018)

Desempleo y desigualdad

En el Ecuador la tasa de desempleo urbano para Septiembre del 2016 fue de 5.2%, la tasa global de participación laboral se ubicó en 69,2% de la población. (INEC, 2017). En general, el crecimiento en Ecuador ha sido inclusivo, con reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y crecimiento de la clase media. Se espera que el crecimiento económico se mantenga para el sector empresarial.

-Variables Sociales.

Para la industria Agrícola nos enfocamos en la zona 5 del país ya que mayor producción de soya se encuentra en la costa Ecuatoriana, especialmente en las provincias de Guayas y Los Ríos. De acuerdo al Censo de Población y

Vivienda del año 2010 (CPV 2010) su población fue de 4, 915,932 habitantes, correspondiente al 33.94% del total nacional. La población urbana representa el 80.39% y la rural el 19.31%. La gran mayoría se encuentra en edad productiva (entre los 15 y 64 años de edad), es decir el 63.32%. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2017).

En las cuatro provincias, Guayas alcanza 80% (Guayaquil ejerce influencia en este rubro). Le sigue Los Ríos, con 14%; Santa Elena, 4%; y Bolívar, 2%. En esta última sobresalen las actividades comerciales y agropecuarias.

La agricultura campesina e indígena, de vital importancia en la economía de Ecuador, merece ser tema prioritario en 2018, asumido tanto por el Gobierno, como por productores y consumidores, como componente fundamental de soberanía alimentaria y fuente de empleo digno. Un informe de la FAO y el BID señala que al menos 100 millones de personas en Latinoamérica dependen de este sector, y más de 800.000 en Ecuador, lo que representa 70% de la producción agrícola del país y el 60% de los alimentos que conforman la canasta básica. Para el fomento de la agricultura familiar campesina, se reconocen 7 temas clave: acceso a la tierra, al agua, al crédito, a la comercialización de la producción, el modelo productivo, la calidad de vida, el rol del Estado. (Telegrafo, 2018)

En cuanto a tradiciones culinarias varían dependiendo la región, es así que en la costa es mayor el consumo de pescado y legumbres, mientras que en la región andina carne, arroz, maíz y trigo. Los productos horneados son base fundamental de la dieta diaria de los ecuatorianos, su consumo per cápita en el 2015 fue de 37 kg al año.

En los hábitos de consumo de comida, sobre todo en el cuidado de la salud, las personas cada año las estadísticas muestran que en la capital las mujeres tienen más tendencia a desarrollar sobrepeso; los hombres, en cambio, obesidad, es decir el más del 30 % de la población del Distrito Metropolitano de Quito buscan cuidar su salud.

-Variables Tecnológicas.

La investigación agropecuaria consistentemente ha demostrado ser una excelente inversión. Estudios realizados en una gran variedad de países desarrollados y en vías de desarrollo, demuestran tasas de retorno que oscilan entre 20 % y 120 %. Estas altas tasas comparables con retornos recibidos de inversiones privadas, sin duda han ayudado a esos países a lograr un rápido crecimiento económico y desarrollo de su agricultura. (Palomino J., 1993).

Ecuador también ha experimentado éxitos en su esfuerzo por generar y difundir tecnologías. Una serie de estudios realizados por el INIAP para determinar retornos a las inversiones en investigación y transferencia de tecnologías en rubros como: arroz, trigo, papa, maíz, soya y palma africana, demuestran tasas de retorno que van del 32 % al 75 %. (Palomino J., 1993).

La elaboración de productos horneados se realiza de forma artesanal, sin embargo, se necesita la instalación de elementos industriales con el fin de mejorar la producción y tenga una mejor calidad, entre estos tenemos: hornos, batidoras, máquina de rodillos o cilindadora, maquina cortadora de masa, mesón, balanzas, entre otros.

En el país se encuentra gran oferta de esta maquinaria, es así que en 2016, la fabricación de maquinaria y equipo para industrias manufactureras representó USD 2.206.645 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2016)

2.2.2 Análisis de Industria – PORTER.

Este análisis es utilizado para desarrollar estrategias que hacen que la competitividad entre las empresas aumente o disminuyan dentro de la industria en la cual están compitiendo, demostrando el interés o inconveniente de los mismos. (Fred, 2013, pág. 62)

-Rivalidad entre empresas competidoras.

ALTA

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas 12 empresas dentro del CIU C1071.02; en la ciudad de Quito. Además, el Gremio de Maestros de Taller en Panadería, Pastelería de Pichincha, cuenta actualmente con más de 1240 socios. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2016), de los cuales 14 pastelerías se encuentran en la ciudad de Quito, entre las más reconocidas son: Panadería y Pastelería Arenas, Maxipan, quienes se enfocan principalmente en la producción y comercialización de varios de tipos de pasteles y con varias presentaciones.

Adicionalmente, se pueden encontrar pastelerías pequeñas en los diferentes barrios de la ciudad a precios menores y que también serían competencia para la compañía y muchos comerciantes informales que al momento no se tiene un dato exacto de cuantas son, pero están alrededor de entre 1500 o más (El Comercio, 2011). Es así que, la rivalidad entre competidores es alta debido a la gran oferta de productos de panadería y pastelería y no se diga a la elaboración de postres con estos tipos de ingredientes, en donde existe una alta demanda lo cual se eleva aún más la competencia en esta industria, a pesar que al elaborar la matriz de las 5 fuerzas indica que la industria está en decrecimiento.

-Ingreso potencial de nuevos competidores.

ALTA

El Ministerio de Industrias y Productividad, junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social, y otras entidades impulsan el programa RENOVA – PANADERÍA brindando créditos de hasta UDS 15 000 dólares para artesanos

que deseen fortalecer, desarrollar o innovar en el campo panificador y de pastelería, es así que existe facilidad para la obtención de capital (El Telegrafo, 2017), lo cual el BNF invierte 24 millones de dólares para dicha organización en donde se benefician más de 3000 panificadores. (BNF, 2013).

Sin embargo, otros factores desincentiva el ingreso de nuevos competidores al mercado como por ejemplo el de precio de las materias primas como harina, manteca, huevos y otros componentes básicos que son los principales afectados con la inflación.

Además, la inversión en maquinaria es alta, es decir a la importación de este tipo de hornos y también sobre el tema de propiedad intelectual, la patente de productos alimenticios puede tardar años aunque hoy en día existen acuerdos en donde se hace más factible los trámites para los emprendimientos o creaciones de nuevas empresas. Estos factores hacen que el ingreso potencial de nuevos competidores sea alta.

-Desarrollo potencial de productos sustitutos.

MEDIA

El consumo de productos de pastelería está muy radicada en la cultura, siendo parte de otras opciones al momento de cuidar la salud, es así que el desarrollo de productos sustitutos es media, como por ejemplo tenemos la leche de soya, pan de cebada, galletas integrales incluso hasta las comidas vegetarianas.

El pastel de soya integral contiene carbohidratos en forma de almidón el cual constituye una fuente de energía muy saludable, ya que el organismo lo transforma en glucosa que se va liberando poco a poco en la sangre y estabilizando los niveles de azúcar, generando sensación de saciedad durante más tiempo e impide la necesidad de comer otros alimentos con azúcares menos saludables.

Por ello es importante tener un producto con buena calidad ya que existen variedad de productos para el cuidado de la salud y también por medio de los

pasteles y postres crear una conciencia en las personas para cuidar su alimentación y evitar futuras enfermedades.

-Capacidad de negociación de los consumidores.

ALTA

Existe una gran demanda de productos de pastelería y gran oferta de estos, aproximadamente hay entre 50 o más modelos y sabores en la ciudad de Quito. El producto estudiado no posee clientes antiguos ya que se puede decir que es un producto nuevo en el mercado con respecto al tipo de presentación y de ingredientes que se utilicen para la elaboración, pero los consumidores llegarán a sentir un sentido de familiaridad con el producto por lo que es para el cuidado de la salud y más que todo se lo realizara de manera artesanal. En la ciudad de Quito existen 2.239.191 de habitantes por lo que se llegará a las personas que hacen deporte y buscan cuidar la salud.

La capacidad de negociación con los consumidores es alta. Sin embargo, los nuevos clientes son considerados volátiles, con exigencias diferentes y variadas, con disposición de tiempo corto; estas diferencias hacen que este nuevo segmento de mercado sea mucho más difícil de complacer y generar relaciones a largo plazo, ya que existe variedad de productos y al no tener un buen producto el consumidor o cliente busca otras ofertas en el mercado o productos sustitutos de buena calidad lo cual genera un riesgo para la idea de negocio.

-Capacidad de negociación de los proveedores.

MEDIA

Para la fabricación y comercialización de pasteles y postres a base de soya, no contará con muchos proveedores principales como por ejemplo la comercializadora San Camilo que se encuentra en Quevedo; pero son con quienes se mantendrá relaciones comerciales fuertes y de largo plazo, donde sus productos son de calidad y a muy buenos precios. Además, podría

mantener relaciones con nuevos proveedores que demuestren generar mejor calidad en el producto final como es el caso de la harina de soya o de sus demás productos para la elaboración de los pasteles, donde es muy importante la durabilidad, consistencia y sabor y así tener un producto de alta calidad para la venta en el mercado.

Sus principales proveedores se encuentran en la zona costera ecuatoriana especialmente en las provincias de Los Ríos y Guayas y vale recalcar que son muy escasos en la actualidad existen entre 15 a 20 cultivadores de soya.

De las provincias que conforman esta zona, Guayas recibió 47% del crédito desembolsado con relación al cuadro, beneficiando a 2,134 agricultores; mientras que Los Ríos representó el 51%, lo que representó a 1,966 agricultores. Esta zona recibió el 100% de crédito por parte del Van Ecuador (4,199 beneficiarios). (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura, 2017)

2.1.3 Matriz EFE

Tabla No 2. Matriz EFE del análisis externo.

FACTORES CLAVE	POND.	CLASIFICACIÓN	PUNT.PONDERADA
<u>OPORTUNIDADES</u>			
1.- No existe ninguna restricción o permiso para panaderías u otras microempresas relacionadas a la repostería.	0,09	4	0,36

2.- Cualidades únicas del producto para el cuidado de la salud.	0,08	3	0,24
3.- Relación con proveedores importantes.	0,08	3	0,24
4.- Mayor aceptación por las personas por productos nacionales.	0,06	3	0,18
5.- Crecimiento de la población quiteña.	0,08	3	0,80
6.- Apoyo a las empresas pequeñas por el gobierno.	0,09	4	0,36
7.- Mayor ingreso conjunto de las familias.	0,08	3	0,24
<u>AMENAZAS</u>			
1.-Existencia de varias microempresas pequeñas y empresas grandes en Quito	0,09	1	0,9
2.- Restricciones a los hornos industriales para pastelerías y panaderías	0,08	3	0,18

3.- Variedad de productos sustitutos para el cuidado de la salud.	0,06	2	0,12
4.- Entrada de nuevas empresas en el mercado	0,08	2	0,12
5.- Cambios de preferencias y estilos de los consumidores	0,07	2	0,1
TOTAL	1		3,84

En la matriz EFE demuestra un total de 3,84 por arriba de la media (2,50) lo cual nos demuestra que la organización tiene una respuesta efectiva en su esfuerzo por seguir las estrategias que capitalicen a las oportunidades externas y eviten amenazas.

2.1.4 Conclusiones.

- Una de las oportunidades que deben ser aprovechadas es que no se necesita ningún permiso para el funcionamiento de panaderías o pastelerías, tras la Resolución ARCSA-DE-040-2015-GGG, lo cual permite reducir los costos, tiempos y pasos de transacción al ciudadano, empresas y administración pública.
- El ingreso de nuevos competidores al mercado es alta ya que no existe barreras de entrada fuertes para evitar esta amenaza.
- Las propiedades únicas con las que cuenta el pastel y postres de soya integral que se oferta es una ventaja competitiva ante los demás porque no contiene ácidos grasos, ayuda a disminuir los niveles de

grasa en la sangre, la presencia de anti cancerígenos, ayuda a prevenir la osteoporosis y a regular los niveles de glucosa.

- La relación con nuevos proveedores es media lo cual es importante tratar de tener una innovación constante en los productos para ayudar a que las materias primas sean de excelente calidad y sirvan para la elaboración y obtención de productos buenos y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los clientes.
- Desde el punto de vista de las 5 fuerzas de PORTER, la industria es atractiva, por lo que se debe implementar un planes correctos para incentivar el crecimiento de la empresa dentro de la misma y poder tener éxito con los productos que se van a lanzar al mercado.
- La elaboración de productos de molinería y panadería ha experimentado índices de crecimiento progresivos en los últimos 5 años, convirtiéndose en una buena alternativa de inversión ya que es una de las más importantes dentro de la elaboración de alimentos y bebidas a pesar que la industria está decayendo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa.

3.1.1. Investigación cualitativa

Tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. (Malhotra, 2008). Siendo una forma apropiada para el análisis del producto.

3.1.1.1 Entrevistas.

Entrevista 1 (Anexo1)

Para la entrevista 1 al Sr. José Luzurriaga dueño de la panificadora ClassicBum, ve que la industria pastelera es muy buena para empezar un negocio propio por su alta demanda pero al mismo tiempo el mercado es muy exigente con el tema de la calidad del producto y hay que ser constantes y aprender a competir con pequeñas tiendas que todos los días las personas se abren su negocio.

Para el tema sobre los productos de soya comentó que no le gustan y que no innovaría un producto a base de soya ya que los productos sustitutos como el pan son muy buenos y que debería hacer un estudio de mercado profundo para determinar cuál es la demanda real y comparar con las personas que consumen productos a base de soya.

Para la maquinaria dijo que básicamente se necesitan hornos, batidoras, moldes y mesas, lo cual la inversión estimada es entre unos 5 mil a 10 mil aproximadamente y de acuerdo a la cantidad que se va produciendo diariamente se va adquiriendo más maquinaria.

Para los posibles compradores del producto o mercado objetivo comento que por hábitos en la familia o por cuidado de la salud la gente podría consumir este tipo de productos, pero que de ahí no lo ve como un producto bueno para lanzar en el mercado, pero por ser un producto innovador y que cuida la salud tendría una buena aceptación.

Como recomendación sugiere que para empezar es bueno ser un distribuir del productos en tiendas pequeñas y luego a supermercados para que la competencia se amenore por lo que aconseja se haga un estudio de mercado para obtener el segmento correcto al cual va a ir dirigido el producto.

Entrevista 2 (Anexo 2)

La Srta. Katty Cabrera Administradora de la Panadería y Pastelería Flores, dice que para este tipo de industria se debe ir haciendo mejoras e innovaciones constantemente a los productos acorde a las necesidades de los clientes, ya que es una industria muy cambiante y exigente.

En el caso de los productos a base de soya determino que hay que realizar un estudio costo-beneficio para saber si es o no rentable porque depende de muchos factores que la gente hace que consuma este tipo de productos saludables.

En el tema de la maquinaria anuncio que los costos más relevantes son en esta rama ya que no se producen aquí sino son importados y los precios aproximados están entre 5000 dólares. Entre los principales están los nombrados anteriormente más los frigoríficos.

Para el mercado objetivo o mercado meta dijo que no se especifica cual podría ser sino se elabora un estudio de mercado, pero por los beneficios que tiene el producto podrá llegar a tener una aceptación correcta en las personas, pero indicó que estaría dirigidos a familias que quieran cuidar su salud y que el precio que considera que pagarían es 1 dólar a 3 dólares por porción.

Como recomendación sugiere que hay que enfocarse bastante en la presentación, ya que es un factor importante para que las personas compren el producto.

3.1.1.2 Focus Group. (Anexo 3)

Para el focus group se concluye que a pesar que casi la mayoría de los participantes desconoce la industria en el cual se va a implementar el plan de negocio, todos quieren comprar este tipo de producto ya que tiene muchas beneficios para su salud y más que todo como es un producto innovador y va

dirigidos a familias y a personas de cualquier límite de edad que buscan una alternativa al momento de cuidar su alimentación si tendría buena aceptación en el mercado.

Por otro lado sugirieron que aparte de que los pasteles y postres sean de buena calidad también hay que enfocarse en el diseño y la presentación del producto.

Otra información importante es, como son personas de cualquier edad y utilizan redes sociales y mucho celular también se debería hacer conocer el producto por medio de la radio, televisión, vía mail o los diferentes periódicos de la ciudad para así tener otra opción de canal para llegar a las personas.

3.1.2. Investigación cuantitativa.

Es la investigación en la cual genera datos o información numérica que puede ser convertida en números, en los cuales se realiza encuestas a profundidad con expertos en la industria y por medio de encuestas, focus group, entrevistas a clientes. (Malhotra, 2008)

Existen 2 métodos para realizar el análisis cuantitativo, el primero es el No probabilístico y el segundo por muestreo por conveniencia, por lo que se tomó la segunda opción en la que se aplicaran 50 encuestas sobre el mercado objetivo.

3.2.2.1 Objetivo de la investigación.

Determinar la aceptación de los pasteles y postres a base de soya en la ciudad de Quito.

3.2.2.2 Objetivos específicos de la investigación.

- Establecer la aceptación del producto en el mercado.
- Determinar la estructura competitiva (market share).

- Medir la aceptación de la propuesta de valor.
- Determinar el precio de mercado que mejores opciones comerciales nos presente en la aplicación del proyecto.
- Establecer los parámetros de distribución del producto o servicio, tanto puntos de venta como canales de relación con el cliente.
- Identificar la estructura idónea del plan de publicidad considerando canales y audiencias, tanto tradicionales como alternativas.

Encuestas (Anexo 4).

Se realizó 50 encuestas a diferentes personas en la calle por online en la ciudad de Quito. La investigación de mercado se basó especialmente en captar las preferencias y si consumían productos a base de soya. Las encuestas se realizaron a personas a cualquier límite de edad, que busquen tener una opción de comer pensando en su salud.

Por medio de la encuesta se analizó la demanda y algunos productos a base de soya que la gente de Quito consume y la gente quisieran consumir con este producto. (Anexo 4).

Aproximadamente más de la mitad de los encuestados saben lo que es la soya y han consumido productos a base de soya, pero no conocen sus beneficios o no están acostumbrados a comer de forma saludable.

Se observó que la gente le interesa los productos innovadores ya que casi un 100% de los encuestados están interesados en consumir productos como los postres o pasteles que tengan este tipo de ingredientes para el cuidado de la salud, por ende se concluye que los productos a ofertar con los pasteles o postres a base de soya es una excelente idea de negocio.

3.1.3 Conclusiones.

- Según el análisis de la industria (Porter), las empresas más conocidas en el mercado de Quito son: Cyrano con (20%), La Unión con un (7%),

Hansen y Gretel (16%), Cyril (32%), Bagette (25%), resultados que corroboran a entrevistas hechas a expertos.

- Dentro de las encuestas realizadas se demuestra que alguna vez han consumido productos de soya con un 86,21% y un 13,79% no lo han consumido, según la tendencia los encuestados están interesados a consumir pasteles y postres a base de soya. Estas respuestas son consolidadas en entrevistas a expertos y focus group.

- Otro punto importante que cabe mencionar es que; en base la presentación del producto, sabor, variedad, marca y cantidad son muy importantes para el consumidor, es por ello que el producto a elaborar tiene que tener buena calidad y sabor para la satisfacción de los clientes.

- Los quiteños prefieren adquirir los productos en supermercados (55.17%), local propio (48.28%%), mientras que en tiendas (10.34%), lo que consolida las entrevistas a expertos que manifestaron con similitud donde les gusta realizar comúnmente sus compras y lo que nos da la idea de que en un principio no vamos a tener un punto de venta sino a distribuir el producto.

- Existe aceptación del nuevo producto ya que un (100%) estaría dispuesto a consumirlo, al conocer las propiedades que contiene la soya corroborando en el focus group y encuestas que si consumiría el nuevo producto

- La preparación de los pasteles y postres de soya según el experto se debe primero hacer un estudio de mercado para determinar el segmento apropiado al cual va a estar dirigido el producto.

- Es importante conocer los rangos de precios que manejan los quiteños y cuanto está dispuesto a pagar por un producto natural y de beneficio para la salud, datos que han sido expuestos tanto en las encuestas como en las entrevistas a los clientes que fueron de \$1,00 a \$3,00 para postres y \$7,00 a \$12,00 para pasteles.
- Los medios de comunicación que tienen más alcance hoy en día son las redes sociales 96.55%, la televisión 24.14%, mail 13.79%, revistas 10.34% y radio 3.45%; por lo cual se llegan a conocer las tendencias en medios de difusión en Quito por medio de encuestas y así corroborando investigaciones previas en el focus group.
- Uno de los principales problemas que podría presentarse al momento de entrar al mercado es que se debe realizar una investigación correcta de mercado ya que los gustos y preferencias de las personas no es el mismo y más que todo porque existe mucha competencia y hay que saber competir en el mercado esto lo corrobora los expertos tanto de la panadera como la pastelera.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

4.1. Descripción del Negocio encontrada sustentada por el análisis externo.

La idea de Negocio es la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya en la ciudad de Quito, es un emprendimiento para cuidar la salud de las personas y que tengan una opción más de alimentación sana.

Oportunidades PEST

1. Facilidad de permisos y gran apoyo de los gobiernos para la creación de las PYMES.
2. Existe mejoría en la economía del país y de los principales indicadores como el PIB e inflación de alimentos y bebidas no alcohólicas.
3. Consta un índice importante de obesidad en las personas de la ciudad de Quito, por ende existe más personas que se preocupan por la salud

Oportunidades PORTER.

1. Producto único para competir con las principales empresas.
2. Facilidad de préstamos para el sector manufacturero del país.
3. No existe mayores productos sustitutos para pasteles y postres en la ciudad de Quito.
4. Población de Quito aumenta, por ende aumenta la demanda sobre el cuidado de la salud.
5. Relación con proveedores importantes para tener productos de buena calidad.

El proyecto surge, de que las personas hoy en día tienen la necesidad de consumir producto que les ayude a cuidar su alimentación y que no repercuta en su salud, es así que los pasteles y postres a base de soya no va hacer un producto aparte de que tenga un excelente sabor y gusten de un buen producto los clientes, es también aprovechar las propiedades que posee la soya ya que es una proteína de origen vegetal, grasas poliinsaturadas, fibra, vitaminas y minerales, 25 gramos por día de proteína de soya pueden reducir los niveles de colesterol, y por tanto, los problemas cardiacos; es importante que sea combinada con un nueces, o cualquier tipo de frutas, para poder formar una buena calidad de proteína, recomendados para pacientes obesos y diabéticos, debido a que presentan un bajo índice glicémico.

En Quito, siendo una oportunidad de crecimiento para la industria, permisos de funcionamiento como la **Resolución ARCSA-DE-040-2015-GGG del 21 de mayo de 2015 de la Dirección Ejecutiva de Arcsa, la cual reforma el Acuerdo Ministerial 4712**, facilita a la apertura de este tipo de negocios en donde ayudará a que la idea de emprendimiento tenga la facilidad en la apertura y así poder llegar al mercado objetivo, es por ellos que la entrevista a expertos sugiere una correcta investigación de mercado para que el producto tenga una buena aceptación y lo compren, y en base a la encuesta corrobora que las personas están interesadas a consumir dicho producto.

En el mercado quiteño se encontraron principales empresas que lideran el mercado como: La Unión, Hansen y Gretel, Cyrano, etc., que son principales distribuidores de algunos supermercados, al igual existen productos sustitutos como los panes que son elaborados con otros ingredientes o diferentes lácteos que están ingresando al mercado que en si serían competencia para la empresa en donde la misma sería aún más fuerte, por lo que a través de la investigación cualitativa nos dice que es una industria que tiene una gran demanda, por lo que el producto a ofertar tiene que ser de una excelente calidad y una buena presentación para que los consumidores lo vuelvan a comprar y más que todo tengan una opción extra para cuidar su salud.

Además existe un consumo importante de pasteles y postres en la ciudad de Quito por ello se han creado diferentes tipos de productos que cuidan la salud ya que más del 40% de la población de Quito cuida mucho su alimentación. (Municipio de Quito, 2015), por lo que este tipo de producto va a tener una buena aceptación en el mercado, y aparte va a generar fuentes de empleo en lo que ayudara en si a la economía del país; según datos extraídos de los análisis cualitativos y cuantitativos el 100% de las personas estas dispuestos a consumir el producto y están dispuesto a comprarlo.

Las barreras de entrada en la ciudad de Quito son bajas y el gobierno ecuatoriano ayuda mucho a las empresas pymes con préstamos para los diferentes emprendimientos que las personas se puedan abrir, es por eso que la entrada de nuevos competidores es alta por las diferentes comodidades que

el gobierno da a los artesanos. A pesar que la industria ha perdido fuerza sigue siendo un mercado en el cual se puede captar a gran cantidad de mercado teniendo un producto bueno y que satisfaga la necesidad del cliente.

En el perfil de consumo de pasteles y postres a base de soya se recalca que las personas consumen productos innovadores y de buena calidad, es por ello el precio que están dispuesto a pagar aumenta siempre y cuando cumpla con las expectativas de los clientes. Donde sea un producto que cuide la salud, sea bajo en grasa y prevenga ciertas enfermedades, y que sea fácil de encontrarlo como en los principales supermercados, las personas que consumirán el producto o a las que van dirigidas como a familias y personas adultas sin límite de edad, tengan un producto para proteger y cuidar su alimentación y les produzca beneficios en su vida diaria.

Como otro punto importante podemos recalcar que la industria tiene productos que cobran IVA y otros no, para el negocio vale recalcar que no se cobra IVA por lo que es una oportunidad porque la industria esta crecimiento a pesar de la crisis de los últimos años. (SRI, 2018)

Se puede concluir que la oportunidad de negocio es alta ya que al analizar los diferentes entornos donde se permite comprender como se encuentra la industria y como son las diferentes posibilidades para ingresar al mercado, pensando que existen empresas que tienen un liderazgo del mismo y también que no se encuentra muchos productos sustitutos que ven por la salud de las personas.

5. PLAN DE MARKETING.

5.1. Estrategia general de Marketing.

La estrategia que se aplicará para ingresar al mercado será la genérica de diferenciación, “esta estrategia está basada en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos creando así algo que sea percibido en toda la industria como único” (Porter, 2009), con esta estrategia se aprovechara las diferentes ventajas competitivas que el producto tiene.

La ventaja competitiva que se encuentra implícita en este tipo de producto hace que la estrategia de diferenciación sea la más óptima, siguiendo la visión provocadora e innovadora, formas en que se consumen los productos con este tipo de ingredientes que ayudan al cuidado de la salud. El producto es innovador, con atributos y beneficios únicos para el consumidor. El producto es único ya sea pan o postre que va a contener soya mezclados con nueces o diferentes frutas en la ciudad de Quito, que van hacer elaborados con productos frescos y de buena calidad para el placer de los clientes. Además, estos productos están clasificados como una opción más para la alimentación de las personas, permitiendo así ser un producto que va ayudar al cuidado de la salud por los componentes beneficiosos para el organismo de las personas. Este producto contiene muchas vitaminas y puede prevenir o calmar algunas enfermedades del ser humano, asegurando una buena alimentación con un producto sano.

Además la ventaja competitiva que va producir la soya es que va hacer un producto que contiene varias proteínas de origen vegetal, grasas poliinsaturadas, fibra, vitaminas y minerales, 25 gramos por día de proteína de soya pueden reducir los niveles de colesterol, y por tanto, los problemas cardiacos, es importante que sea combinada con un cereal (arroz, quínoa, avena) para poder formar una buena calidad de proteína, recomendados para pacientes obesos y diabéticos, debido a que presentan un bajo índice glicémico.

A comparación con otros tipos de granos o cereales que también ayudan al cuidado de la salud, la soya puede ayudar a reducir el riesgo de padecer osteoporosis. Varios estudios han sugerido que las isoflavonas de soya pueden ser un factor que ayuda a prevenir la pérdida ósea. La isoflavona de soya, llamada genisteína, parece inhibir la descomposición ósea y puede tener efectos similares sobre los estrógenos en el mantenimiento de los huesos según un último estudio realizado por Pan Wei.

5.1.1 Mercado objetivo.

Tabla No 3. Segmentación de Mercado

SEGMENTACION DE MERCADO		
Segmentación Geográfica		
País	Ecuador	16.221.610
Provincia	Pichincha	2.576.287
Ciudad	Quito	2.239.191
ÁREA	Urbana	1.607.734
Segmentación Demográfica		
Género	Hombres y Mujeres	1.607.734
Edad	25 años en adelante	874.507
Nivel Socioeconómico	C+, B, A	313.948
Segmentación Psicográfica		
Estilo de Vida	Deportistas y buena alimentación	154.148

Tomado de INEC.

Para la segmentación y saber cuál es el mercado objetivo se consideró 3 factores para conocer a qué segmento de mercado vamos a implementar el producto; las variables fueron: segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

Para la segmentación geográfica se tomó en cuenta el país, provincia, ciudad y la parte urbana, para la segmentación demográfica se tomó en cuenta género, edad, y el nivel económico de las personas en dicha ciudad y por último en la segmentación psicográfica se consideró el estilo de vida, en donde el grupo que va a llegar el producto son los deportista y personas que consumen buena alimentación que por si ven por tener buena salud en donde está enfocado el plan negocios.

El mercado quiteño disponible se lo debe realizar con una estrategia de segmentación diferenciada para poder encontrar las necesidades adecuadas que la empresa desea captar, siendo un conjunto de compradores con necesidades y características similares a las que la empresa abastecerá. (Malhotra, 2008)

Con los análisis anteriores la población total de Quito es de 2.576.287, en donde solo el 49.1% (154.148) es a donde la empresa se va a dirigir que son personas que practica deporte y busca un cuidado en su salud.

5.1.2 Propuesta de valor.

Tabla4. Modelo Canvas.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>-Proveedores de materia prima, que se encuentran en la Costa ecuatoriana.</p> <p>-Principales supermercados de la ciudad de Quito (Santa María, AKI, Supermaxi).</p>	<p>-Ofrecer los productos con precios competitivos dentro del mercado.</p> <p>-Diseñar promociones para que el cliente pueda conocer más el producto para que califique su calidad y precio.</p> <p>-Capacitación del personal sobre el tipo y elaboración del producto a ofrecer.</p> <p>-Alianzas estratégicas con proveedores y productos complementarios</p>	<p>Elaborar y distribuir productos como postres y pasteles a base de soya.</p> <p>Es de buen saber elaborado con nueces y frutas y ayuda al cuidado de la salud.</p> <p>Es económico.</p>	<p>-Por medio de redes sociales se promocionara los postres y pasteles para instar a la compra descubriendo la calidad y variedad de los productos.</p> <p>-Se publicitara en medios locales (radio, prensa, redes sociales) con el fin de dar a conocer los productos y sus beneficios.</p>	<p>-Los productos están dirigidos para los habitantes de la ciudad de Quito.</p> <p>-Es apto para para todo tipo de persona de 25 años o más, tanto hombres y mujeres que busquen productos innovadores, deportistas y que cuiden su salud.</p>

	<p align="center">Recursos Clave</p> <p>-Inversión inicial del proyecto. -Instalaciones: *Local para la elaboración del producto. *Hornos y demás materiales para la elaboración de los productos, para pasteles y postres (horno eléctrico, mesas, batidoras industriales, moldes, refrigerador, mostrador, etc.).</p>		<p align="center">Canales</p> <p>-Para la comercialización de los pasteles y postres se llevara a cabo mediante la venta directa hacia los supermercados, mediante la distribución de los productos a los mismos. -Los canales de comercialización del producto, partirán del lugar del procesamiento al Supermercado para que ahí llegue al consumidor final.</p>	
<p align="center">Estructura de Costes</p> <p>-Costos fijos *Sueldos *Servicios básicos *Alquiler del local -Costos variables *Cambio de precios de insumos</p>		<p align="center">Estructura de Ingresos</p> <p>-Venta de productos *Pasteles y postres a base de soya -Publicidad en supermercados -Medios de Pago *Efectivo o tarjetas de crédito</p>		

Este tipo de productos que ayudan a cuidar la salud buscan sus puntos claves, como acerca de los beneficios de la soya están relacionados por su excelente contenido de proteína, alto contenido de ácidos grasos esenciales, numerosas vitaminas y minerales incluyendo isoflavones, saponins y sus fibras. La haba de soya contiene una gran cantidad de nutrientes y phytochemicals, esto está relacionado con una gran cantidad de beneficios médicos como por ejemplo, reduce el riesgo de ciertos cánceres y es libre de la grasa saturada según estudios realizados, es por esto que la propuesta de valor es brindar un producto de buena calidad a excelente precio que ayude a cuidar la salud y que las personas tengan una opción más al momento de alimentarse.

Por otro parte los socios claves serán las principales siembras de soya que existe en la costa del Ecuador, específicamente en Guayas y El Oro en donde se va a negociar directamente con los dueños de las siembras de la materia prima en donde se negociaría precio y tiempo que se debe ser enviado la soya; y para los Supermercados es crear convenios ganar-ganar para que el producto entre a las perchas en los diferentes locales que existe en Quito.

Para tener una relación correcta con el cliente, lo que se va implementar para las promociones y dar a conocer el producto son las redes sociales, ya que en todo el mundo en un 80% de las personas pasa conectado Facebook o Instagram, lo cual ayudara a que el producto se haga conocer de una manera rápida y así incentivar a los clientes que compren. Para ellos se utilizaran canales de venta directa hacia los Supermercados, lo que el producto partirá del lugar donde se va a procesar el producto al mismo y así que llegue al consumidor final.

Por ultimo para la estructura de costos se considerara los diferentes gastos como son pago de servicios básico, la adquisición de recursos claves como son la maquinaria y diferentes implementos de repostería, sueldos, alquiler de local y precios de insumos, y dentro de los principales ingresos están la venta de los pasteles y postres y en si publicidad que se dará a eventos importantes.

5.1.3 Estrategia General de Posicionamiento.

La mejor estrategia de Posicionamiento es llegar primero a la mente del consumidor y adueñarse de una posición desocupada en la mente del consumidor, y a partir de ahí fortalecer esa posición. Quien no llegue primero, deberá optar por un camino más largo y difícil. (Trout & Ries, 1969)

Todo posicionamiento debe apoyarse sobre la diferenciación en algún atributo de valor (duración, seguridad, confort, facilidad de uso, estilo, rendimiento, etc). Algunas empresas consideran que debe ser sobre un único atributo de valor comunicado para apropiarse del atributo, generar contundencia y evitar confusión en el consumidor. (Trout & Ries, 1969)

Es por esto que la estrategia a lazar es MÁS x LO MISMO, es decir, ofrecer el producto de mayor calidad como por ejemplo va a contener soya que ayudara al cuidado de la salud y ayudara a mejorar o en algunos estudios realizados a prevenir la osteoporosis aun por un precio igual al de la competencia. Al utilizar esta estrategia se lanzara al mercado de que se va a ofrecer mejor calidad y durabilidad, un producto destinado para ciertas personas que se pueden permitir tener lo mejor y por consiguiente tu producto les otorgará un cierto estatus por consumir el producto.

Tras elegir esta estrategia se enfocara a un segmento muy pequeño de la población, que este caso son personas deportista y que cuidan su salud en la ciudad de Quito, por consiguiente debes ofrecer precios relativamente altos para poder recuperar tu inversión.

5.2 Mezcla de Marketing.

- Producto.

Los productos que se van a ofrecer son pasteles y postres a base de soya. Se ha identificado diferentes puntos clave en los que se puede mejorar y así generar un valor agregado para el cliente.

Atributos: Productos frescos, y pasteles con 20% menos niveles de grasa y 10% menos niveles de azúcares que una torta tradicional con variedad de sabores en especial frutas y nueces y algunos diseños.

Logo: El logo realza la esencia de la empresa, es decir elaboración de pasteles de mano de un artesano los colores verde y celeste de crecimiento y frescura.



Figura No 1. Logo Soya Cake.

Slogan: “Dándole sabor a tu vida” este slogan busca enfatizar el producto de calidad que se va a ofertar en el mercado.

Empaque

Cajas de cartón de color café o dorado, en donde en la parte frontal este impresa el logo y eslogan, así como direcciones y teléfono. El costo con impresión es de USD\$0,45 ctvs., \$0,50 ctvs. Y \$0,55 ctvs. Para las tortas pequeñas medianas y grandes respectivamente. Para los postres de la misma manera pero en cajas pequeñas.



Figura No 2. Empaque para pasteles.

Línea de productos:

- Implementación de pasteles y postres a base de soya con nuevos sabores de pasteles, específicamente con un mix de frutas y mezcla nueces en la línea de oferta diaria, es decir pasteles redondos de 10, 18 y 25 personas con decoración sencilla que se adquieren al instante y para los postres será la misma línea pero porciones para una sola persona. En el cual se utilizara la siguiente receta para la elaboración de pasteles y postres:

Tabla No 4. Ingredientes costeados para Pasteles y Postres.

INGREDIENTES			Costo Unitario	Costo Total por porción
Soya	gramos	11,3	0,003	0,034
Huevos	gramos	11,3	0,003	0,034
Mantequilla	gramos	10	0,002	0,020
Nueces	gramos	10	0,017	0,170
Frutas	gramos	10	0,004	0,040
Indirectos				
Caja	unidad	0,04	0,022	0,001
Costo Unitario total				0,30

- Lanzamiento de la línea *F-Professional*, como parte de la estrategia de desarrollo de productos se pretende incursionar en la línea de pasteles especiales, es decir con técnicas de montaje de la pastelería moderna y decoraciones en fondant.
- Los costos en los que se incurre para la implementación de esta estrategia son bajos debido a que los materiales que se utiliza están disponibles en las instalaciones y la sección de pedidos se toma en cuenta la capacitación de un operario en Bellazucar en decoración de pasteles.

Servicios

Se buscara una excelente atención al cliente se debe capacitar al personal encargado del contacto con los clientes y contacto con los diferentes supermercados de la ciudad. La Cámara de comercio de Quito ofrece cursos de atención al cliente con temas importantes como la calidad del servicio, la cadena del servicio y retención de clientes, el mismo que puede ser tomado por las 2 trabajadoras fijas de servicio con una duración aproximada de 15 días. Este beneficio tendrá un costo de USD\$120 dólares por cada personal capacitado

Por su parte, el servicio de entrega a domicilio también es importante. Se propone incluir entrega a domicilio para las tortas de oferta diaria es decir de 10, 18 y 25 personas para los lugares dentro del norte Quito, esto impulsaría las ventas a empresas y el rubro de transporte se cargaría a la factura.

Tabla No 5. Materia prima costeadado a 5 años.

Costo materia prima					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasteles de 10 porciones	2,99	3,09	3,19	3,30	3,41
Pasteles de 18 porciones	5,38	5,56	5,75	5,94	6,14
Pasteles de 25 porciones	7,47	7,72	7,98	8,25	8,53
Postres	1,25	1,29	1,34	1,38	1,43

-Precio.

Estrategia de fijación de precios: se propone mantener en costo de producción, ya que según entrevista aplicada el valor percibido es mayor al precio real y eso es un buen indicador en relación con la satisfacción al cliente.

Descuentos o promociones:

El precio corresponde al valor monetario de los productos ofertados. Los precios de la empresa son basados en las ganancias mas no en las percepciones del cliente, es así que se propone las siguientes acciones enfocados a incentivar su consumo.

- Mantener los precios de los pasteles de expendo diario y los de pedido, sin embargo lanzar un precio especial para la nueva línea de productos denominado pasteles especiales. Los mismos que oscilarían entre \$1,00 y \$3,00 para postres y para los pasteles oscila entre \$9,00 a \$12,00

incluyendo el servicio de asesoramiento en la elección de sabores y diseño.

- En temporadas altas como es el caso de Diciembre, Febrero, Mayo, junio, julio ofrecer descuento del 30% en velas y 20% en adornos.
- Mantener precios especiales con los clientes distinguidos, es decir un 5% de descuento de la compra mensual.

Tabla No 6. Precio de pasteles y postres.

TIPOS DE PASTELES y POSTRES A PRODUCIR		
PORCIONES PASTELES	% DE CONSUMO	Precio
10	40%	9
18	40%	10,5
25	15%	12
POSTRES	5%	2,5

Tabla No 7. Precio de venta a 5 años.

Precio de ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasteles de 10 porciones	9,00	9,31	9,62	9,95	10,29
Pasteles de 18 porciones	10,50	10,86	11,23	11,61	12,00
Pasteles de 25 porciones	12,00	12,41	12,83	13,26	13,71
Postres	2,50	2,58	2,67	2,76	2,86

-Plaza.

Figura No 3. Canal de Distribución.

Estrategia de distribución: Distribución selectiva, ya que se contará con un número de distribuidores moderado, los mismos que deben cumplir con características comunes para que genere la misma percepción al cliente

La empresa no contará con local propio, pero un lugar donde se va a procesar los productos y serán distribuidos para los diferentes supermercados, el local se ubicará en el centro-norte de Quito, para así mejorar la distribución y estar al alcance de la mayoría de supermercados donde se va a ofertar los productos. Para llegar a los potenciales clientes se pueden implementar las siguientes acciones:

- Implementar en redes sociales una página de la empresa con catálogos virtuales para que los clientes puedan hacer sus pedidos desde la comodidad de sus hogares, de esta forma los pagos se realizarían por medio de transferencia bancarias.
- Establecer alianzas con centros de organización de eventos como parte de clientes corporativos para que los pedidos se realicen de forma directa, con catálogos especiales para cada necesidad. Los intermediarios de eventos son un punto clave para la distribución de los productos, es así que se debe impulsar las ventas hacia ese sector mediante acuerdos que incluyan los servicios de apoyo, elaboración y entrega de pasteles, bocaditos y galletas para este grupo de clientes.
- Con el soporte del modelo de franquicias crear puntos de venta en diferentes sectores de la ciudad de Quito como proyecto para 5 años.

-Promoción

Estrategia de Promoción: Se propone la estrategia PULL ya que queremos que los clientes potenciales vayan a los diferentes supermercados. El objetivo de estas estrategias es comunicar, informar, dar a conocer los productos de la empresa hacia sus potenciales clientes, además de motivar a consumidores actuales a que adquieran los productos.

Plan de medios:

Se propone la realización de campañas de marketing para posicionar la marca en la mente del consumidor, para esto se realizará campañas en un medio tradicional, radio, y en internet con la ayuda de las redes sociales que pueda medir el impacto en el aumento de Fans.

Radio: Paquete de menciones para fines de semana en medios de gran audiencia como es el caso de la Rumbera, Gitana, América. El costo aproximado de 10 menciones en fines de semana de estas radios es de USD\$260 mensuales, para esto se debe hacer canjes de productos para regalar en el medio de comunicación.

Prensa: Pautas en revistas canalizadas al segmento de clientes, como es el caso de Familia del grupo Comercio que circula todos los domingos. Se propone un paquete de 5 pautas de media página derecha por 3 meses con un precio de USD\$2200.

Página de Facebook: esta fuente es muy importante hoy en día para difundir información a tiempo real sobre las ofertas del negocio, promocionar los productos por medio de las redes sociales es un instrumento eficaz y económico. Adicional, se utilizara la herramienta de promoción del administrador teniendo un alcance de alrededor de 30,000 usuarios en un promedio de 15 días a un precio mensual de USD\$60.

Correos: generar una base de datos junto con un administrador que envíe saludos de felicitaciones a los clientes para promociones y nuevos productos, esta actividad se pretende realizar en dos épocas del año los de mayor acogida: Febrero y Diciembre con un valor mensual de USD\$1000.

Plan promocional:

El objetivo de este plan es dar un valor agregado al cliente y a la vez generar relaciones con el mismo mediante acciones que indiquen cuán importante es el cliente para la empresa.

Artículos promocionales: Camisetas, gorras, bolígrafos y llaveros con el logo de la empresa como obsequio en periodos de alta demanda como los meses de Febrero, Mayo, Junio, Julio y diciembre con un valor de USD\$10940.50 en el primer año.

Incentivos: El paquete de incentivos estará dirigida a los clientes corporativos que aparte de descuentos especiales por sus compras al por mayor, se debe generar beneficios extras como productos gratis sobre monto de compra especificado. El paquete diseñado se basa en 1 pastel gratis por cada 30

Tabla No 8. Costeo de plan de medios y promocional.

-Plan de medios y plan promocional

Ferias	10.000	10.340	10.691	11.053	11.429
Radio	3.120	3.226	3.335	3.449	3.566
Prensa	2.200	2.275	2.352	2.432	2.514
Facebook	720	744	770	796	823
Correos	1.000	1.034	1.069	1.105	1.143
Artículos promocionales	10.941	11.312	11.696	12.093	12.504
Incentivos y descuentos	2.185	2.329	2.483	2.647	2.821

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización.****6.1.1 Misión.**

SoyaCake es una empresa que está dirigida a los diferentes supermercados; ofreciendo pasteles y postres a base de soya en la ciudad de Quito con equipos de tecnología de punta, para así ir incrementando la rentabilidad año a año con valores como el respeto y honestidad al cliente y al personal, creando así productos que ayuden a las personas a tener una mejor alimentación y apoyando en campañas de prevención de enfermedades.

6.1.2 Visión.

Ser reconocidos como una empresa líder en el año 2023 en la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya con excelente calidad, respeto y honestidad a los clientes, contando con proyección expansión de más locales Quito y fuera de la ciudad convirtiéndonos a ser competitivos con una alta calidad de productos para satisfacer a los consumidores.

6.1.3 Objetivos.

6.1.3.1 Estratégicos:

Perspectiva Financiera.

- Incrementar una rentabilidad sobre la inversión mínimo al 20% para el año 2022.

Perspectiva de Cliente

- Incrementar una cartera del 50% inicial en la Ciudad de Quito que adquieran los productos “Soya Cake” para el año 2019.

Perspectiva de Proceso Interno

- Extender la demanda del producto llegando a 14 provincias logrando posicionarse en el 60% del Ecuador mediante el incremento de la fuerza de ventas con el fin de cubrir la mayor cantidad de áreas geográficas posibles para el año 2023.

Perspectivas de Formación y Crecimiento.

- Incrementar el bienestar de los empleados en un 30% hasta el 2021.

6.1.3.2. Específicos.

Perspectiva Financiera.

- Incrementar la línea de productos en un 20% a partir del año 2022.

Perspectiva de Cliente

- Incrementar la satisfacción del cliente de pasteles y postres en un 50% para el año 2019.

Perspectiva de Proceso Interno.

- Incrementar los canales de distribución de los productos en un 15% hasta el 2023.

Perspectivas de Formación y Crecimiento.

- Incrementar la infraestructura fuera de la ciudad después del año 2023.

6.2 Plan de operaciones.

6.2.1 Cadena de Valor.

Tabla No 9. Cadena de Valor Soya Cake

Infraestructura de la Empresa Administración, contabilidad, gastos generales.				
Gestión de Recursos Humanos Contratación, compensación, salud ocupacional.				
Desarrollo Tecnológico Diseños, empaques, IyD				
Compras Hornos, compra de insumos, servicios básicos				
Logística interna	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y Ventas	Servicio Post Venta
Recepción de materia prima, almacenamiento, control de inventarios.	Mezcla de insumos, amasado, horneado, empacado	Almacenamiento de productos, clasificación de pedidos, distribución de productos, transporte.	Publicidad, fuerza de ventas, canales de distribución.	Atención de reclamos, devoluciones

Actividades Primarias.

Logística de Entrada.

Almacenamiento de inventarios: Este proceso empieza cuando el conductor contratado por la empresa retira los productos de la provincia del Guayas o El Oro y los traslada hasta el local ubicado en la ciudad de Quito y el operador de bodega ingresa los productos y posteriormente los registra en el sistema de inventarios para luego tener un control del mismo.

Manejo de Cartera de Clientes: Está actividad consta en el manejo de la información de la cartera de clientes, planificación de las visitas y establecer un cronograma de visitas esta información es recopilada y organizada por el Administrador contratado; este caso lo realizara cuando se un punto de venta propio.

Operaciones.

Operaciones en general: Son las operaciones de carácter administrativo que se puedan presentar en torno al negocio y estarán a cargo del administrador.

Pasos para la elaboración: Consisten en que la persona encargada de elaborar el pastel o postre realice las mezclas apropiadas para poder tener la masa idónea para la elaboración. Luego de tener la masa va al proceso de moldeado y horneado del pastel, para después pasar al proceso de decoración y por ultimo va al proceso de empaçado.

Operaciones Legales: Consisten en realizar los trámites legales que la empresa requiera para su funcionamiento tales como obtención del RUC, entre otros y están a cargo del Gerente General.

Logística Salida.

Procesamiento de pedidos: El procesamiento de los pedidos consiste en la toma del pedido por parte de los Supermercados para abarcar las perchas. Ellos generan el pedido a través del administrador el mismo que envía la orden de salida de bodega de pedido al operador de bodega.

Despacho del Producto: El despacho del producto se lo realiza una vez que la orden de salida de local sea realizada por parte del administrador, el operador

se encarga de despachar el producto a la persona encargada para el transporte del producto en donde lo van a llevar hasta el lugar donde se encuentre el Supermercado.

Preparación de informes: el encargado para el transporte prepara un informe resumen de la venta. El informe sirve al administrador evaluar la venta y sirve de insumo para el análisis del cliente que se lo realiza trimestralmente para evaluar tendencias de consumo.

Marketing y Ventas.

Fuerza de Ventas: el equipo de fuerza de ventas se dedica a ver las necesidades y cambios que tienen los consumidores en el tema de consumo de pasteles y postres, haciendo encuestas sobre las ventajas que cuenta el producto; el primer año contara con 2 personas y aumentara cada año con un vendedor más que se sumara al equipo terminando los 5 primeros años con 5 personas, las actividades del equipo de ventas son las de realizar promociones y beneficios sobre el producto, esto se realizara mediante el cronograma realizado por ellos conjuntamente con el administrador.

Publicidad: Al ser un producto enfocado a personas que desean cuidar su salud con una buen producto a base soya, la fuerza de ventas son los encargados de promocionar el producto; adicionalmente se participará en 3 ferias de gastronómicas en las cuales participará el Administrador y el Pastelero para hacerles conocer los beneficios del consumo de pasteles y postres a base de soya conjuntamente con la fuerza de ventas.

Servicios Post Venta.

Capacitación al cliente: Esta actividad consiste en enseñar el beneficio del consumo de los pasteles y postres a base de soya a quien el cliente requiera una vez se entregue el pedido y está a cargo del Pastelero especialista en el consumo de la soya.

Servicio al cliente: Aquí se recolectarán las dudas o requerimientos de información del cliente de forma telefónica o por las redes sociales por la secretaria contratada la cual informara al administrador para que designe a las personas si las dudas son de carácter comercial o al Pastelero especialista en el consumo de las soya.

Las actividades que generan valor para la empresa son las operaciones y la capacitación al cliente debido a que las operaciones permiten que al ser un producto de consumo alimenticio para las personas con características únicas, los trámites legales sean menores comparados con los competidores y la capacitación al empleado debido a que es un producto fácil de consumirlo comparado con los productos competidores.

Actividades de Soporte.

Infraestructura de la empresa.

Financiamiento: El financiamiento del proyecto está a cargo del Gerente de la empresa. El financiamiento del proyecto será del 40% capital propio y de accionistas y 60% financiamiento a través de un préstamo. Dentro del capital propio la empresa cuenta con tres socios y el aporte será el siguiente: socio 1 del 50% y los otros dos socios del 25%.

La planificación: la planificación general del negocio en cuanto a marketing y ventas, operaciones y logística está a cargo del gerente general y del administrador.

Relaciones con los inversores: Las relaciones con los inversores están a cargo del gerente general el cual mediante una reunión trimestral muestra los informes de rendimiento, índices de crecimiento de la empresa, captación del cliente.

No es necesario contar con varios equipos e inmuebles ya que la empresa solo tendrá una oficina en las bodegas para el manejo de la mercadería, a continuación se detalla los inmuebles y equipos necesarios para la producción

y comercialización de “Soya Cake”. Pero si necesita varios artículos para la producción de los pasteles y postres.

A continuación se detalla lo que la empresa va a necesitar para el funcionamiento de la producción y distribución:

Tabla No 10. Maquinaria y Equipos.

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Horno industrial	1	4.600	4.600
Cocina industrial	1	500	500
Refrigeradora	1	600	600
Batidora	1	220	220
Licuada	2	1.800	3.600
Total			9.520

Tabla No 11. Maneje de cocina.

MENAJE DE COCINA			
	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
MENAJE DE COCINA	1	500	500
Total			500

Tabla No 12. Muebles, enseres y equipos de oficina.

MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA			
	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Escritorios	3	200	600
Sillas Giratorias	3	60	180
Sillas	6	20	120
Archivadores	4	200	800

Papelera	3	25	75
Lockers metálicos	2	100	200
Mesa de reuniones	1	500	500
Mesa metálica para producción	1	500	500
Repisas	4	200	800
Teléfonos	2	50	100
Total			3.875

Tabla No 13. Equipos de computación.

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Caja registradora	1	575	575
Computadora	1	400	400
Software	1	800	800
Impresoras/ copiadora	1	200	200
Total			1.975

Tabla No 14. Movilización.

VEHICULO			
	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Furgoneta	1	15.000	15.000
Total			15.000

Gestión de los recursos humanos.

Selección del Personal: La selección del personal de ventas, como pasteleros y de oficina está a cargo del Gerente General y del Administrador.

Capacitación del Personal: En esta actividad se busca capacitar al equipo de ventas en cuanto a técnicas de comercialización y una capacitación sobre la elaboración de repostería. La capacitación comercial está a cargo del administrador y del gerente, mientras que la capacitación sobre la elaboración del producto se la realizará a través de cursos o personas que conozcan sobre pasteles y postres.

Sistema de Remuneraciones: Las remuneraciones se ajustarán a lo contemplado por la ley vigente. La nómina será pagada mensualmente por el Administrador contratado.

Desarrollo de Tecnología.

Investigación de Mercados: Esta actividad se la realiza cada 6 meses para actualizar la información de los requerimientos del cliente, identificar nuevas necesidades, tendencias del mercado, o nuevos mercados esta actividad la realizará el Administrador conjuntamente con el Gerente General.

Compras.

Todas las adquisiciones serán realizadas por el Gerente General.

6.2.2. Flujo grama.

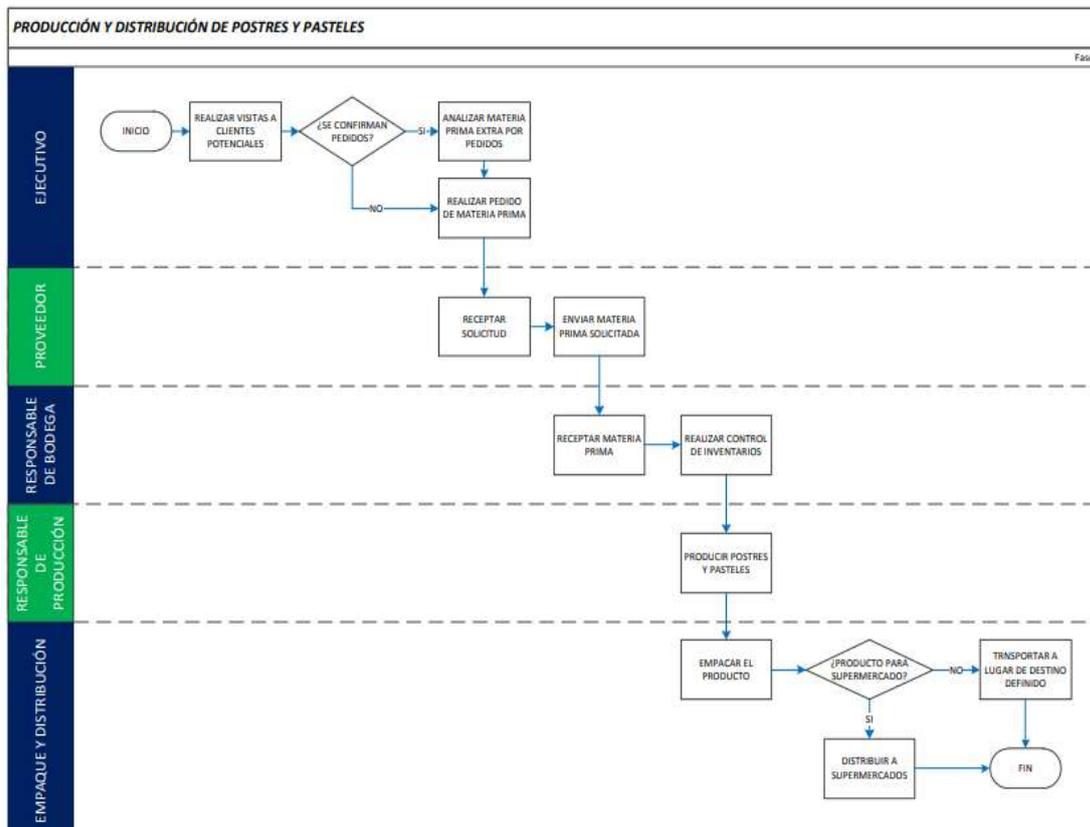


Figura No 4. Flujo grama SoyaCake.

6.3 Mapa de Procesos.

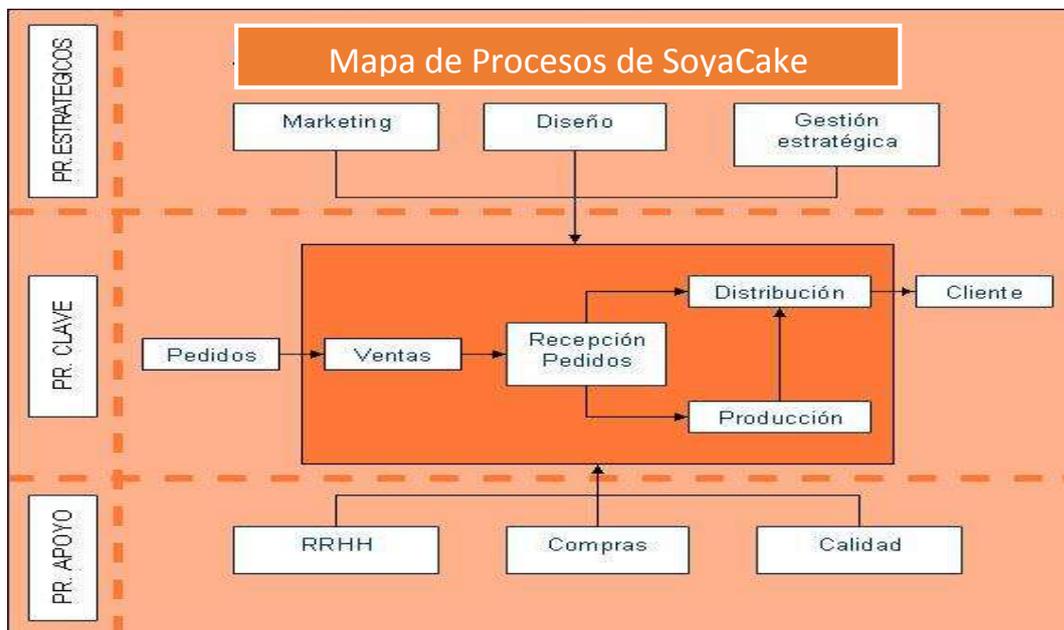


Figura No 5. Mapa de Procesos “Soya Cake”.

.Procesos Estratégicos.

Marketing: Las actividades publicitarias o marketing del producto se las realiza en tres ferias gastronómicas o de repostería a cargo de los vendedores y el profesional o el pastelero encargado en la elaboración de los pasteles y postres. El costo de la misma es de 10000,00 USD cada año por las tres ferias de tres días.

Diseño: Básicamente va a estar encargado del pastelero sobre la decoración de los pasteles y postres en el cual se lo mandara anualmente a diferentes cursos sobre modelos y diferentes decoraciones sobre pasteles y postres. El precio de cada curso estimado es de 500,00 USD

Gestión Estratégica: Esta actividad se realiza previo al proceso de distribución hacia los supermercados por parte del Gerente, Administrador y Vendedores coordinando los cronogramas de visitas, informes de adquisiciones de los clientes, cronogramas de entregas, con una duración de 5 días.

Procesos Claves.

Pedidos: El vendedor toma el pedido tras la llamada o después de la visita al cliente.

Ventas: El vendedor envía los datos del cliente al departamento de ventas donde el contador realiza los trámites para la emisión de la factura, esta actividad tiene una duración de 1 día.

Recepción de pedidos: El administrador o el vendedor el mismo día envía la orden de salida del pedido a bodega con todos los pedidos recibidos. Esta actividad tiene una duración de 1 día.

Producción: El pastelero se encarga de elaborar los pasteles y postres para que luego el chofer llega al local con la orden de salida del pedido conjuntamente con el encargado de la entrega de los pasteles y postres (especialistas en repostería), los cuales retiran el producto y se dirigen al supermercado donde el hayan solicitado. Duración: 1 día.

Distribución: Los dos empleados se dirigen al supermercado solicitado por el cliente. La duración varía entre 1 y 2 días dependiendo de la distancia del destino.

Procesos de apoyo.

Recursos Humanos: Se encargará del reclutamiento del personal basándose siempre en la idea de negocio y gente con experiencia aparte planificará la capacitación del personal lo cual lo realiza el especialista en repostería en una inducción de 1 a 2 días y una capacitación comercial por parte del Gerente y del Administrador en 2 días adicionales.

Compras: Esta área estará a cargo del Administrador, basándose en los requerimientos que el especialista en repostería o pastelero lo hagan llegar para realizar las requisiciones correspondientes. Se estima que cada mes se realicen compras de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Calidad: Se contratará un software para el manejo del control de inventarios a cargo del contador contratado y también para controlar la calidad de los productos que van hacer utilizados para la elaboración de los pasteles y postres. El costo del software es de 800,00.

6.4 Estructura Legal.

La empresa "Soya Cake" será una compañía limitada. La misma está compuesta por 3 socios y tiene como domicilio principal la ciudad de Quito y podrá dedicarse a la producción y comercialización de pasteles y postres a base de soya. En un futuro también se dedicará a la elaboración de otro tipo de repostería.

Ejercerá toda actividad comercial y de inversión relacionada con su objeto. El plazo de duración de la compañía será de 50 años. El capital suscrito por los socios es de 242786,43 en participaciones de un dólar cada una el socio numero 1 cuenta con 121393,21 participaciones es decir 50% del capital suscrito mientras que los otros dos socios cuentan con 60696,61 participaciones cada uno es decir 25% del capital suscrito.

Tipo de Estructura y Organigrama.

La empresa “Soya Cake” maneja una estructura Lineal-funcional. Ya que la responsabilidad se transmite a través de un jefe para cada una de las actividades.

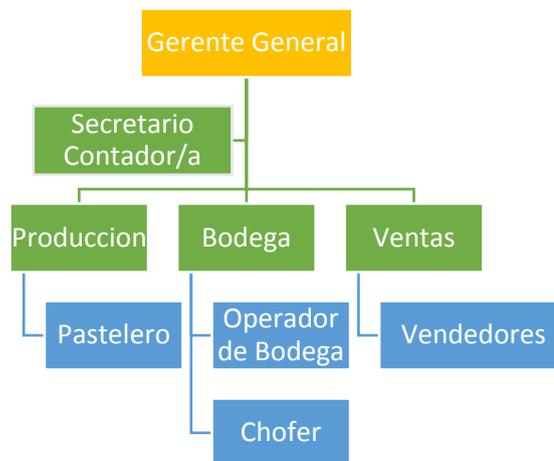


Figura No 6. Organigrama “Soya Cake”.

Elaboración Propia.

Gerencia General: La Gerencia General contará con un Gerente General contratado que percibirá el sueldo de 900,00 USD. Por las actividades a su haber entre las que están las operaciones legales de la empresa y las adquisiciones de equipos de oficina. Además, de actuar e intervenir en los procesos de planificación, selección del personal, capacitación de índole comercial del personal, la promoción y publicidad y en la participación en la investigación de mercados y el equipo de fuerza de ventas. Los departamentos bajo su mando están ventas, contabilidad y nómina, distribución, inventario, capacitación técnica. Las actividades que desarrollan es la elaboración del cronograma de visitas, asignación de labores de la fuerza de ventas, publicidad y promoción, control del sistema de inventarios y, planificación, selección del

personal, capacitación de índole comercial del personal y en la investigación de mercados conjuntamente con el equipo de ventas.

Ventas: El departamento de ventas funcionará en un inicio con dos vendedores. Cada uno de ellos percibirá el sueldo de 386,00 USD. Las actividades bajo su responsabilidad son la visita a los clientes, información del producto y ofrecimiento del mismo, informes mensuales de sus ventas, visitas y participación en las ferias mineras, y colaborara con el Gerente General en la investigación de mercados.

Secretario Contador/a: El departamento de contabilidad, facturación y nomina está a cargo de un contador contratado que percibirá el sueldo de 400,00 USD. Las actividades bajo su responsabilidad son el pago de la nómina de la empresa, facturación a clientes y conjuntamente con el operador de bodega el manejo del sistema de control de inventarios.

Las actividades bajo su responsabilidad son las operaciones de oficina de la empresa.

Bodega: El departamento de bodega está a cargo de un operador de bodega contratado que percibirá el sueldo de 386,00 USD. Las actividades bajo su responsabilidad son la de ingreso y egreso de productos a bodega y conjuntamente con la secretaria contadora el manejo del sistema de control de inventarios.

Este departamento también está a cargo de un chofer contratado que percibirá el sueldo de 386,00 USD. Las actividades bajo su responsabilidad son las de transportar la mercancía desde el puerto de Manta hasta la bodega de la empresa y transportar los productos adquiridos por el cliente hacia el destino acordado.

Producción: El departamento de producción está a cargo de especialista en repostería contratado (pastelero) que percibirá el sueldo de 600,00 USD las actividades bajo su responsabilidad son resolución de inquietudes sobre los beneficios que posee la soya en la salud hacia los clientes, así como la

capacitación a los vendedores sobre las características técnicas del producto y participara en las ferias de repostería conjuntamente con los vendedores.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

Durante el primer año se espera vender de 218,472 entre pasteles y postres, para así captar el 6,59% de la participación de mercado e ir cubriendo el mercado. Para el final del quinto año se tendrá una participación de mercado del 6,48% con unas ventas totales de 282,085.

Tabla No 15. Ventas anuales del Escenario Esperado, proyección 5 años.

MOVIMIENTO DE INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO EN UNIDADES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Postres	2,50	2,58	2,67	2,76	2,86
VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	218.472	232.878	248.269	264.653	282.085
Pasteles de 10 porciones	80.874	86.207	91.904	97.969	104.422
Pasteles de 18 porciones	94.353	100.574	107.222	114.297	121.826
Pasteles de 25 porciones	40.440	43.103	45.952	48.985	52.211
Postres	2.805	2.993	3.191	3.402	3.626
Participación de mercado meta	6,59%	6,68%	6,78%	6,86%	6,95%
Precio de venta promedio	10	10	10	11	11

Costos: Como podemos observar, los costos para la producción de pasteles y postres sin incluir costos de empaques según la presentación: para las cajas 10 porciones será un precio de \$9, las de 18 porciones es de \$10,50 y para las de 25 porciones \$12; para los postres la unidad costará \$2,50.

Tabla No 16. Productos a vender "SoyaCake".

5 TIPOS DE PASTELES A PRODUCIR			
PORCIONES PASTELES	%	precio	
10	40%	9	
18	40%	10,5	
25	15%	12	
POSTRES	5%	2,5	

Gastos:

Dentro del personal requerido se encuentran dos personas de planta que son el Gerente y Secretario Contador/a ya que los demás estarán a cargo de la producción y operatividad del negocio. Sus respectivos aportes sociales comprendido en 11,15% como aporte patronal, el 0.5% del monto de la remuneración a favor del IECE y 0,5% el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF, cuando el empleador realice actividades industriales, de comercio y de servicios.

Esto suma el 12,15%. Además el 9,45% que se descuenta al empleado como aporte personal. (Anexo 6).

Tabla No 17. Personal Requerido.

PERSONAL REQUERIDO		
	Número	Sueldo
Personal Administrativo		
Gerente General	1	900
Secretaria Contadora	1	400
Mano de Obra Directa		
Pastelero	1	600
Mano de Obra Indirecta		
Operador de bodega	1	386
Personal de Ventas		
Chofer	1	386
Vendedor	2	386

Para otros gastos obtenemos los costos mensuales con sus respectivos valores como lo son suministros de oficina , arriendo, luz, agua, teléfono, internet, contabilidad, costo ferias, cursos de repostería para la capacitación del personal.

Tabla No 18. Otros gastos.

OTROS GASTOS		
	Año 1	
Arriendos	800	Usd x mes
Teléfono, Luz y Agua	100	Usd x mes
Mantenimiento	150	Usd x mes
Mantenimiento vehiculos	150	Usd x mes
Internet	40	Usd x mes
Ferías	10.000	por año
Cursos pasteleros	1.000	por año
Suministros de oficina	50	Usd x mes
Incentivos y descuentos	1,00%	sobre ventas
Radio	260	Usd x mes
Prensa	2.200	usd por tres meses
Facebook	60	mensuales
Correos	1.000	usd Febrero y Diciembre
Artículos promocionales	10.941	USD al año

Como gastos pre operacionales tenemos a la legalización de los permisos para el funcionamiento del negocio con \$1,000 y las adecuaciones \$2,500, al igual que los costos de publicidad y marketing con las diferentes promociones, ferias y descuentos que son utilizados anualmente para poder establecer el producto en el mercado.

Tabla No 19. Gastos Pre Operacionales.

GASTOS PREOPERACIONALES	
Gastos de constitución	1.000
Adecuaciones	2.500
Total	3.500

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

Capital de Trabajo.

Para la Inversión Inicial se necesita \$49,970 tomando en cuenta el capital de trabajo de \$15,100 más los activos fijos de la empresa que son \$30,870, con una inversión del 40% y un financiamiento al banco del 60%.

Tabla No 20. Estructura de Capital de Trabajo proyectada a 5 años.

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES					
Capital de Trabajo	15.100				
Maquinaria y Equipos	9.520				
Herramientas	500				
Muebles, Enseres y equipos de oficina	3.875				
Equipos de computación	1.975				
Vehículos	15.000				
Total activos fijos	30.870		-	-	-
TOTAL	45.970	-	-	-	-
Inversion Acumulada	45.970	-	-	-	-
FINANCIAMIENTO					
Préstamos	27.582	60%			
Accionistas	18.388	40%			
Total financiamiento	45.970				

Dentro del Capital de trabajo tenemos todo lo que son ventas, materias primas e insumos, MOD, MID y depreciaciones; tenemos la utilidad bruta al primer mes de haber iniciado el negocio de \$6,399, y a los seis meses de haber iniciado se genera una utilidad bruta de \$16,652; se encuentran los gastos administrativos de ventas mes a mes donde encontramos la utilidad operativa negativa (-\$ 4,688) el primer año al restar la utilidad bruta menos los gastos operativos y de venta, mientras que los demás meses se va incrementando, para obtener dicha utilidad operativa se debe restar la utilidad bruta y los gastos administrativos y de ventas para después obtener la caja operativa sumando utilidad operativa , depreciaciones, cuentas por cobrar en un lapso de 30 días , cuentas por pagar mostrándose positiva durante los 12 meses del primer año; al igual que su caja inicial existen valores negativos hasta el segundo mes y la caja final hasta el primer mes, lo que se concluye que hay que inyectar dinero hasta el segundo mes de haber iniciado el funcionamiento. (Anexo 5).

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Proyección de estados de resultados.- En este grafico podemos evidenciar la utilidad neta del proyecto después de ventas, costos, gastos, encontrando al inicio una utilidad operativa de \$7,228 para luego adherir los intereses del préstamo \$3,035 y así tener la utilidad antes de impuestos de \$4,194 y como consiguiente después de restar la participación laboral y los impuestos se obtiene la utilidad neta encontrando el primer año positiva de \$2,780 aumentando considerablemente año a año, y obteniendo en el último año una utilidad neta de \$17,633, se debe tomar en cuenta que la política de pagos y cobros con los clientes es de 30 días y el préstamo tiene una amortización de 5 años ; se debe considerar que la empresa trata de incurrir en gastos menores.

Tabla No 21. Estado de pérdidas y ganancias con proyección a 5 años.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	218.472	232.878	248.269	264.653	282.085
Costos	118.356	126.609	134.354	142.415	151.150
Materiales e insumos	101.717	108.423	115.589	123.217	131.333
MOD	9.361	10.299	10.649	11.010	11.384
MOI	6.160	6.768	6.998	7.235	7.481
Depreciaciones maquinaria y herramientas	1.119	1.119	1.119	952	952
Utilidad Bruta	100.116	106.269	113.915	122.238	130.935
Gastos Administrativos	44.243	43.333	44.667	45.388	46.814
Sueldos y beneficios	20.217	22.248	23.003	23.784	24.592
Arriendos	9.600	9.926	10.263	10.611	10.972
Teléfono, Luz y Agua	1.200	1.241	1.283	1.326	1.371
Mantenimiento	1.800	1.861	1.924	1.990	2.057
Mantenimiento vehículos	1.800	1.861	1.924	1.990	2.057
Cursos Pasteleros	1.000	1.034	1.069	1.105	1.143
Internet	480	496	513	531	549
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Preoperacionales	3.500				
Depreciaciones	4.046	4.046	4.046	3.388	3.388
Gastos de Ventas	48.645	51.563	53.389	55.281	57.077
Sueldos	18.479	20.304	20.993	21.706	22.278
Ferías	10.000	10.340	10.691	11.053	11.429
Radio	3.120	3.226	3.335	3.449	3.566
Prensa	2.200	2.275	2.352	2.432	2.514
Facebook	720	744	770	796	823
Correos	1.000	1.034	1.069	1.105	1.143
Articulos promocionales	10.941	11.312	11.696	12.093	12.504
Incentivos y descuentos	2.185	2.329	2.483	2.647	2.821
Total Gastos	92.888	94.897	98.056	100.669	103.890
Utilidad Operativa	7.228	11.372	15.859	21.570	27.044
Intereses préstamos	3.035	2.498	1.893	1.214	449
Utilidad antes de impuesto (EBT)	4.194	8.875	13.966	20.356	26.595
Participación laboral	629	1.331	2.095	3.053	3.989
Impuesto a la renta	784	1.660	2.612	3.807	4.973
UTILIDAD NETA	2.780	5.884	9.259	13.496	17.633
Pago de dividendos	1.390	2.942	4.630	6.748	8.816
Utilidades retenidas	1.390	2.942	4.630	6.748	8.816

Situación Financiera.- Tenemos a los activos donde se encuentran los pasivos corrientes , caja y cuentas por cobrar; los activos fijos netos donde están muebles y enseres , por otro lado se encuentran los pasivos y patrimonio donde están los pasivos corrientes que comprenden las cuentas por pagar del

local y los beneficios sociales, otro pasivo es el de largo plazo que comprende el capital social, utilidad del ejercicio y las utilidades retenidas obteniendo un total de pasivo y patrimonio en el primer año de \$45,970 y dentro de 5 años de \$73,059 existiendo un nivel de efectivo desde al igual que los activos del negocio existiendo un cuadro.

Tabla No 22. Estado de situación financiera proyecta 5 años.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	15.100	7.373	12.916	19.742	27.988	37.358
Cuentas x cobrar		18.206	19.406	20.689	22.054	23.507
Inventarios MP		2.016	2.109	2.249	2.397	2.555
Inventarios Prod terminado		2.296	2.460	2.610	2.771	2.942
Activos corrientes	15.100	29.891	36.892	45.290	55.210	66.362
Muebles y enseres	9.520	9.520	9.520	9.520	9.520	9.520
Maquinaria de confección	500	500	500	500	500	500
Equipos de oficina	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875	3.875
Equipos de computación	1.975	1.975	1.975	1.975	1.975	1.975
Vehículos	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Dep. Acumulada		(5.165)	(10.329)	(15.494)	(19.833)	(24.173)
Activos Fijos netos	30.870	25.706	20.541	15.377	11.037	6.698
	45.970	55.597	57.433	60.667	66.247	73.059
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		8.476	9.035	9.632	10.268	10.944
Beneficios Sociales por pagar		512	530	548	566	572
IESS por pagar		744	769	795	822	850
Participación laboral por pagar		629	1.331	2.095	3.053	3.989
Impuesto a la renta or pagar		784	1.660	2.612	3.807	4.973
Pasivos Corrientes	-	11.146	13.325	15.682	18.516	21.329
Préstamos bancarios LP	27.582	23.283	18.446	13.006	6.885	-
Pasivos a Largo Plazo	27.582	23.283	18.446	13.006	6.885	-
Capital social	18.388	18.388	18.388	18.388	18.388	18.388
Utilidad del ejercicio		2.780	5.884	9.259	13.496	17.633
Utilidades retenidas			1.390	4.332	8.962	15.710
Total patrimonio	18.388	21.169	25.662	31.980	40.846	51.731
Total pasivo y patrimonio	45.970	55.597	57.433	60.667	66.247	73.059
	-	-	-	-	-	-

Estado de Flujo de efectivo caja.- En este estado se encuentra el VAN, TIR, B/C, plazo de pago, después del análisis financiero tenemos al VAN teniendo un valor positivo demostrando la viabilidad que tiene el proyecto al igual que la recuperación de la inversión es de \$17,107, es decir que el proyecto es viable y la inversión se puede recuperar. Por otro lado tenemos la Tasa interna de retorno TIR que es de es de 20,87% que esta sobre el nivel de la tasa de corte. Por su parte, El índice de rentabilidad es del \$1,28 (1,28/cada dólar invertido).

Tabla No 23. Flujo de Efectivo Caja.

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	12.815	6.677
TIR	20,87%	30,20%
B/C	1,28	1,36
Plazo de pago	4,53	4,59

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

Proyección de flujo de caja del inversionista.- El WACC es el flujo de caja del proyecto que pondera a las fuentes de capital, en el cual podemos analizar la rentabilidad que tiene el mismo y el retorno que tendrá después de los 5 años, como podemos observar tenemos un retorno negativa en el primer año de (- \$45,970) para después de 5 años tener un retorno de \$51,973 lo cual es superior a la inversión inicial del proyecto que representa el 22,2%.

El CAPM es el flujo de caja del inversionista y así poder predecir el riesgo del proyecto que es de 13,6% con un retorno en el primer año de (-\$18,388) para después de 5 años mostrarse positivo con \$44,790

Tabla No 24. Flujo de Caja proyecta a 5 años.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(45.970)	(1.512)	13.149	15.983	19.258	51.973	WACC
Préstamo	21.582						
Gastos de interés		(3.055)	(2.498)	(1.895)	(1.214)	(449)	
Amortización del capital		(4.299)	(4.857)	(5.441)	(6.120)	(6.885)	
Escudo Fiscal		1.025	842	638	409	151	
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(18.388)	(7.824)	6.657	9.287	12.333	44.790	CAPM
AÑO	0	1	2	3	4	5	
FLUJO DEL PROYECTO	(45.970)	(1.512)	13.149	15.983	19.258	51.973	
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(18.388)	(7.824)	6.657	9.287	12.333	44.790	

7.5 Índices financieros.

Comparamos varios de los índices financieros con los de la industria del mercado de chocolates en el que sus porcentajes son menores a los del giro del negocio como a las ventas donde la industria con un 40% supera a la

empresa con un 50% , el ROA donde la empresa es mucho más alto con un 10% y el último año es de 26% y la industria con 2%, ROE la empresa con primer año es de 24% y el último año es de 42% y la industria con 13%, la rotación de activos fijos el primer año es de 3,66% y el ultimo es de 3,57% mientras que la industria demuestra un 2,24% y lo que refiere a la liquidez de la empresa presenta al quinto año 3,25% mientras que la industria presenta el 0,97% lo que significa que tengo 3 dólares para cada dólar.

Tabla No 25. Proyección de Indicadores a 5 años.

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS						MENU
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SECTORIAL
RAZON DE RENTABILIDAD						
ÍNDICES FINANCIEROS						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	45%	45%	45%	46%	46%	40%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	10%	13%	17%	23%	26%	2%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	24%	32%	38%	42%	42%	13%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	10%	16%	23%	32%	40%	
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS						
Ventas/Activos	3,66	3,74	3,76	3,68	3,57	2,24
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	62,80
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	14,10	14,16	14,09	14,00	13,94	10,01
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,65	2,81	2,98	3,10	3,25	0,97

8. CONCLUSIONES GENERALES.

A continuación el proyecto presenta las conclusiones para la producción y comercialización de pasteles y postres en la ciudad de Quito:

- El proyecto se desenvuelvo en una industria madura, donde varios productos ya se encuentran posicionadas en el mercado, por ello es importante que los pasteles y postres, sean innovadores cumpliendo con las necesidades que el mercado requiere como son: contar con certificaciones de calidad y brinden el cuidado para salud.
- La competencia está establecida debido a los años que se encuentra en la industria algunas pasteleras, por lo que es importante que a medida que la

aceptación de “Soya Cake” incremente se pueda ampliar las líneas de presentación para adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes.

- Las ventajas competitivas que el producto, la diferencia de su competencia, con características únicas, como el utilizar un ingrediente que ayude al cuidado de la salud. Esto genera que el producto cuente con mayores beneficios para el consumidor y tenga un impacto para salud satisfactorio.
- El plan financiero respalda la investigación cualitativa, cuantitativa y del cliente realizado dando un margen de rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo establecido. El VAN para el proyecto es de 12,815 USD y el TIR de 20,87%, mientras que para el inversionista el VAN es 6,667 USD y el TIR de 30,20%, lo que podemos decir que el negocio no es riesgoso para invertir y el proyecto es viable.
- La investigación realizada permite identificar los factores más importantes para desarrollar el proyecto y factibilidad para obtener una importante participación en el mercado como: un excelente canal de distribución ya que están en contacto directo con los supermercados y sobre todo tener un producto de calidad.
- El manejar una excelente relación con el único proveedor de SoyaCake en el mundo es clave para optimizar los tiempos y cumplir con los requerimientos de los clientes. Es clave manejar un seguimiento logístico eficiente.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.* (2015).
Obtenido de Tiendas, panaderías, centros de belleza... ya no necesitan permisos de funcionamiento: <http://www.controlsanitario.gob.ec/tiendas-panaderias-centros-de-belleza-ya-no-necesitan-permisos-de-funcionamiento/comment-page-16/>
- Banco Central del Ecuador.* (Noviembre de 2016). Obtenido de Julio: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-%09interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-%09de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- Banco Central del Ecuador.* (Agosto de 2016). Obtenido de VAB Industrias: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@86046JI1tQhnOqSb7EQbNBWrpfgl86044JW1vlcM8vUxg0WI6NUDCI80>
- Banco Central del Ecuador.* (Noviembre de 2018). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BCE. (2018). *Banco Central del Ecuador.* Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BNF. (2013). Obtenido de Programa RENOVA-PANADERÍA: https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=151%3A24-millones-de-dolares-invierte-el-bnf-para-promover-el-programa-renova--panaderia&catid=19%3Asala-de-prensa&Itemid=28&lang=es
- Crognos. (2012). *Indices.* Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>.
- El Ciudadano. (17 de Abril de 2018). *El Producto Interno Bruto de Ecuador crecerá 2.5 por ciento en 2018.* Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-producto-interno-bruto-de-ecuador-crecera-2-5-por-ciento-en-2018/>
- El Telegrafo. (2017 de Julio de 2017). *El 'Banco del Pueblo' otorgará créditos productivos desde \$ 600 hasta \$ 15.000.* Recuperado el 10 de Abril de 2018
- Fred, D. (2013). Modelo de las 5 fuerzas de Porter. En D. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 62). México: Pearson.
- Fundacion Chile . (Mayo de 2015). *Chile Saludable .* Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>

- Gutierrez, A. (s.f.). *ASPECTOS POLITICOS DE ECUADOR*. Obtenido de Ecuador Actual:
<http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>
- INE . (2016). *Proyeccion Demograficas y vitales*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>
- INEC. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (16 de Octubre de 2017). Obtenido de INEC publica cifras del mercado laboral de septiembre 2016: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-septiembre-2016/>
- INEC. (2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (Marzo de 2018). Obtenido de Ecuador en cifras:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Marzo%202017/ipc%20Presentacion_IPC_marzo2017.pdf
- Kotler, P. (2014). *Marketing Estrategico*. México: Pearson.
- La Opinión. (7 de Enero de 2014). *Propiedades nutritivas de la Soya*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://laopinion.com/2014/01/07/propiedades-nutritivas-de-la-soya/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados*. Mexico : Pearson. Obtenido de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca. (2016). *La Politica Agropecuaria Ecuatoriana*. Recuperado el 04 de Abril de 2018, de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADtica%20Agropecuaria%20%20al%202025%20II%20parte.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acucultura y Pesca. (Enero de 2017). *Boletin Agricola*. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/integrales-zonales/2017/zonal_integral_enero2017_zona5.pdf
- Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Pesca y Acuacultura. (Enero de 2017). *Boletin Integral Zona 5*. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/integrales-zonales/2017/zonal_integral_enero2017_zona5.pdf
- Municipio de Quito. (2015). *Plan Decenal de Salud 2015-2025*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de

http://www.quito.gob.ec/documents/PLAN_DECENAL_SALUD_2015-2025.pdf

Palomino J. (1993). 34 años de Labores del INIAP. *Logros e Impactos*, 25.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Piramide.

SRI. (Marzo de 2018). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estad%C3%ADsticas>

Superintendencia de Compañías y Valores. (2016). Obtenido de Portal de Información: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=In

Telegrafo. (14 de Marzo de 2016). Ley de Tierras entró en vigencia tras publicación en Registro Oficial. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ley-de-tierras-entro-en-vigencia-tras-publicacion-en-registro-oficial>

Telegrafo. (9 de Enero de 2018). La Agricultura campesina en 2018. (G. P. Ramirez, Ed.) Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/la-agricultura-campesina-en-2018>

Telesur. (26 de Noviembre de 2016). *¿Cuánto ha cambiado Ecuador con la Revolución Ciudadana?* Recuperado el 2017 de Abril de 12, de <http://www.telesurtv.net/news/Cuanto-ha-cambiado-Ecuador-con-la-Revolucion-Ciudadana--20150115-0097.html>

Trout, J., & Ries, A. (1969). *Best Seller*.

Unicef. (Marzo de 2015). *UNICEF, PMA Y OPS trabajan juntos contra la desnutrición infantil*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de https://www.unicef.org/ecuador/spanish/media_9001.htm

Anexos

Anexo 1

Entrevista 1

José Luzurriaga

Presidente de ClassicBum-Panificadora

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria pastelera y de su experiencia como empresario dentro de la misma.

En el tema de panadería es un poco complicado el tema por cuento en mi mercado específicamente en mi caso que es una panadería industrial tengo que cumplir todos los parámetros inocuidad, de permisos de gobierno todo estar al día competimos con panaderías informales que lo único que tienen q hacer es poner su local en el mercado y no cumplen con parámetros de inocuidad, no tienen permisos son panaderías pequeñas, estas panaderías pequeñas por lo general abren y cierran 1 cada 6 meses, abren ponen el local no les va bien y vuelven a cerrar, entonces el cliente que es el beneficiario final tiene la oportunidad de comprar estos panes a costo bajo y a veces no les importa mucho. Para mi segmento de mercado para mi caso que yo básicamente trato de cumplir con todo, pero las panaderías que ya son poquito medianas que ya van cumpliendo con ciertas normas ciertas se van utilizando más de esas y van perdurando en el tiempo y esas son panaderías que hemos visto que están aquí en Quito.

2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la elaboración de pasteles postres a base de soya es un negocio con una buena rentabilidad?

No podría decirle, yo tal vez como consumidor de productos he tratado de comprar productos a basa de soya particularmente no me ha gustado, por mi negocio he viajado por muchos países y como es lógico he buscado pan alternativas de pan para de pronto meterlos acá a quito como algo innovador sin embargo he sacado como conclusión que el pan que tenemos

específicamente en Quito es espectacular tenemos un muy buen pan aquí en Quito entonces por que la respuesta a esto, el quiteño no importa mucho la parte que sea poco más saludable sino le importa el sabor digamos el pan de Ambato tienen un porcentaje altísimo de grasa no importa lo contrario el pan de Ambato es famoso y sabroso .

3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria a nivel de pastelería?

Para mi segmento de mercado es tal vez Supan Bimbo es mi principal competidor y es súper fuerte tiene sus fortalezas y debilidades yo tengo mis fortalezas y mis debilidades cada cual nos hemos especializado en el mercado.

4. ¿Cómo lidió con estos competidores?

Calidad atención más personalizada.

5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?

Poco difícil la pregunta porque empezamos pequeños como toda empresa de eso ha pasado 15 o más de 20 años entonces era en sucesos en esos tiempos era equivalente actual, una casa cuesta unos 200 000 dólares no cierto unos 70 80 mil dólares porque yo vendí mi casa para ponerme el negocio solamente era para la maquinaria porque lo que es si el galpón arrendado.

6. ¿Usted recomendaría ingresar a la industria pastelera?

Si es un buen negocio pero no es un negocio fácil hay que ser constante y estar dispuesto a competir con empresas pequeñas que van abrir y cierran todos los días si usted quiere cumplir con todos los parámetros hay muchas cosas que hay que cumplir con el municipio con el arza normativas del gobierno son muy altas.

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?

Si es buen negocio pero como le digo no es fácil.

8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Estamos hablando del producto a pan de soya particularmente pienso que no tenga aceptación viendo de un punto de vista mercadotécnico habría que hacerse un estudio de mercado para ver cuál es la demanda para en cuantos a las personas en general no necesariamente pan consumen productos de soya y comparar con la oferta que hay actualmente en cuanto a productos de soya

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de maquinaria deberíamos usar para la elaboración de pasteles y postres?

Una amasadora un horno mesas moldes batidora.

10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?

Actualmente tengo más maquinaria yo hago 25 a 30 mil panes diarios y estoy a nivel nacional mi mercado ya no es Quito sino Ecuador.

Medición de la estrategia de distribución

11. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución de pasteles y postres?

Camiones tengo mi propia flota

12. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Si conforme se va creciendo se va adquiriendo más camiones.

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

13. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?

Modelo de negocio para este tipo de producto, no se me ocurre es un producto que particularmente no me metiera a producir este tipo de producto si usted se va al Supermaxi por decirle de toda la percha que es inmensa en la parte de productos de soya no llega al 1 o 2 % la demanda es muy baja y si yo voy hacer una inversión grande para producir un 2% debería tratar de vender a supermercados a nivel nacional y hacer que el producto se haga conocer es bien difícil no le veo un producto fácil de salir.

14. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este tipo de pasteles y postres?

Aun niño solo que la mama le exija a comer eso lo va hacer, o que haya la cultura de comer desde niño. Comer desde casa tal vez mi apreciación no sea la correcta pero yo no soy consumidor de soya y he probado y no me gusta

Medición de Precio

15. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?

No he investigado no se no produzco productos a base de soya.

Recomendaciones

16. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este emprendimiento?

Hágase un estudio de mercado vea cuál es su demanda vea cuál es su segmento de mercado a cual se orienta y en base a eso implemente en su proyecto.

Anexo 2

Entrevista 2

Katty Cabrera

Administradora Panadería y Pastelería Flores.

1. Coménteme sobre la industria pastelera y de su experiencia como empresario dentro de la misma.

Personalmente hemos trabajado más de 25 años en la industria de panadería y pastelería, la misma que se ha ido desarrollando e innovando constantemente en materiales, esencias, sabores y texturas. La industria de pastelería actual no solo se concentra en la realización de un producto de consumo masivo sino que cuida cada detalle para brindar a los clientes un producto muy acorde a sus necesidades.

2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la elaboración de pasteles y postres a base de soya es un negocio con una buena rentabilidad?

Sí, los clientes tienen una inclinación a productos más saludables con menores niveles de gluten y con beneficios para la salud como la soya. Se tendría que realizar un estudio de costo-beneficio para que puedan determinar si es rentable, pues eso depende de varios factores.

3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria a nivel de pastelería?

Hansen y Gretel, Dulcinea, Bagette, Cyrano, Cyril, La Unión.

4. ¿Cómo lidió con estos competidores?

Creando un producto con diferenciación en el mercado, brindamos pasteles con menores niveles de grasas, azúcares y con un sabor único. Adicionalmente, brindamos un servicio personalizado y nuestro servicio a domicilio llega a lugares poco comunes.

5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?

La empresa inicio con capital aproximado de \$10.000,00. Los costos más significantes fueron en maquinaria.

6. ¿Usted recomendaría ingresar a la industria pastelera?

Sí, siempre y cuando se cuente con el capital y recursos adecuados para participar en un mercado con varios competidores.

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?

Sí, con una ventaja competitiva podrán llegar a varios clientes.

8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

No se especifica cual es el público meta pero entiendo que se realizó un estudio para llegar al mismo. De todas maneras, es un producto novedoso que tiene buenas oportunidades dentro del mercado.

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de maquinaria deberíamos usar para la elaboración de pasteles y postres?

Horno, mezcladoras, batidoras, frigoríficos, mesas de trabajo en acero inoxidable, moldes.

10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?

Depende de las medidas de los productos a elaborar.

Medición de la estrategia de distribución

11. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución de pasteles y postres?

Local fijo y servicio a domicilio.

12. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Depende la demanda, sin embargo, estas formas de ventas son muy efectivos.

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

13. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?

En la industria se trabaja mucho en el boca-boca, pero una estrategia concreta es el uso de publicidad en redes sociales.

14. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este tipo de pasteles postres?

Depende del ofertante de acuerdo a los objetivos que se plantee con el producto a elaborar. De todas maneras, podría funcionar bien para familias que prefieran productos más saludables y con beneficios para la salud.

Medición de Precio

15. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?

\$1 por porción.

Recomendaciones

16. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este emprendimiento?

Como recomendación, aparte de centrarse en la elaboración de las masas deben poner muchos énfasis en la decoración de las mismas debido a que es uno de los factores más importantes para que las personas elijan su producto.

Anexo 3

GUÍA DE PREGUNTAS PARA GRUPO DE ENFOQUE

1. Presentación del moderador:

Agradecimiento y breve explicación

Buenas tardes con todos, Soy Luis Mosquera estudiante de la UDLA gracias por ayudarme en este focus group que me va ayudar a la investigación que estoy haciendo sobre pasteles y postres a base de soya que prácticamente es mi plan de negociaciones el cual lo estoy elaborando para poder graduarme de la universidad. La soya como sabrán es una planta baja en gluten y que ayuda a cuidar salud y previene varias enfermedades como la osteoporosis, es por ello que decidí implementar este producto con la soya.

2. Presentación de los participantes

Nombres

Fanny Rodríguez-Jubilada
Yolanda Rodríguez-Asesor de Aduana
Fernando Borja-Administrador
Daniel Mosquera-Estudiante
Yolanda Claudio-Estudiante
Elba Tobar-Jubilada

3. Análisis de la Industria

¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria postres y pastelera en el mercado?

Yolanda Rodríguez: Actualmente desconozco sobre la industria pero escuchado que están n-boga y que mucha gente que conozco que tienes sus pastelerías les está yendo bien.

Fernando Borja: Dicen que la industria panadera y pastelera están en alza por ende vemos que muchas microempresas o tiendas pequeñas se están abriendo en los diferentes barrios de la ciudad.

Elba Tobar: Desconoce totalmente la industria.

¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto pasteles o postres?

Daniel Mosquera: Pienso que las este tipo de empresas que ofertan este tipo de productos o productos no ven mucho las necesidades del cliente, es decir el nivel de atención no es la correcta y no dan suficiente información sobre que no mas contienen los productos.

Fanny Rodríguez: No conozco ninguna empresa que ofrecen estos productos que cuidan la salud, solo los más conocidos como Cyrano, La Unión.

4. Análisis del sector

¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?

Todos respondieron que no conocen empresas que se dediquen a esta actividad o a la elaboración de pasteles y postres con productos naturales o a base de soya.

¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?

Desconocen pero se imaginan que si existe alguna empresa dedicada a elaborar este tipo de productos lo hacen por medio de redes sociales o internet.

¿Alguna vez han consumido este tipo de producto?

Todos respondieron que no han consumido este tipo de productos algún solo pan o galletas a base de trigo.

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada a dedicada al diseño, construcción, decoración y mantenimiento de jardines en espacios pequeños residenciales en el Distrito Metropolitano de Quito.

¿Estarían dispuestos a utilizar este tipo de producto?

Explicación de los motivos de la respuesta

Fanny Rodríguez: Si lo consumiría porque como hago ejercicio todas las mañanas y veo mucho por mi salud es una alternativa buena para poder consumirlo.

Yolanda Rodríguez: Si porque me gustan las cosas innovadoras y como es un producto que ayuda al cuidado de la salud si lo compraría.

Fernando Borja: No porque no me llama la atención este tipo de productos.

Daniel Mosquera: Si me gustaría consumir porque a la edad que tengo hay que buscar alternativas al menos en las de comida para poder cuidar la salud y no nos haga daño al momento de ingerirlo.

Yolanda Claudio: No lo consumiría porque los productos de soya que he probado no me agradan.

Elba Tobar: Si lo compraría porque soy amante de los productos naturales y más que todo si consumo productos a base de soya.

5. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?

La mayoría dijeron por medio de televisión, radio y periódico, vía mail.

6. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por este producto?

El rango estuvo entre 2 a 5 dólares dependiendo las porciones.

7. ¿Qué otros productos le gustaría complementar a la idea del negocio?

A todos no se les ocurrió nada, pero dijeron que vea mucho la calidad y la presentación del producto.

8. Agradecimiento

Bueno eso fue todas muchas gracias por su tiempo y ayuda y mil disculpas por cualquier cosa. Gracias.

Anexo 4

ENCUESTA

Señales con X su respuesta.

1) ¿Conoce que es la soya?

Si.....

No.....

2) ¿Ha consumido alguna vez productos a base de soya?

Si.....

No.....

3) ¿Le gustaría consumir pasteles y postres a base de soya?

Si.....

No.....

4) De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted?
Establezca el rango del 1 al 5 siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Marca () Sabor () Presentación () Cantidad () Variedad ()

5) ¿Qué tipo de ingredientes le gustaría que lleven los rellenos de pastel o postres a base de soya? Elija 2 opciones.

Nueces..... Pasas.....

Saborizantes artificiales (naranja, chocolate, vainilla).....

Frutas.....

6) ¿Qué producto similar conoce o ha comprado actualmente a base de soya?

Leche de soya.....

Pan de soya.....

Postres a base de soya.....

Ninguno.....

7) ¿Con qué frecuencia consumiría este producto?

1-3 días..... 4-7 días..... 7 días o más.....

8) ¿Según, lo indicado, compraría usted este producto?

Si.....

No.....

9) ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

Postres

.25-.50.....

Pasteles

5,00-7,00.....

.50-1..... 7,00-9,00.....
1-1,50..... 9,00-12,00.....

10) ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

Postres	Pasteles
.50-1,00.....	7,00-9,00.....
1,00-1,50.....	9,00-12,00.....
1,50- 2,00.....	12,00-15.00.....

11) ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

Postres	Pasteles
1,00-2,00.....	10,00-12,00.....
2,00-3,00.....	12,00-15,00.....
3,00-4,00.....	15,00-18.00.....

12) ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

Postres	Pasteles
2,00-3,00.....	12,00-15,00.....
3,00-5,00.....	15,00-18,00.....
5,00- 6,00.....	20,00-25,00.....

13) ¿En cuál de las siguientes ubicaciones de la ciudad le gustaría que se encuentre ubicado el (negocio)?

Norte..... Centro-Norte..... Centro-Sur..... Sur.....

14) ¿Dónde le gustaría comprar a usted el producto?

Local propio..... Supermercado..... Tiendas.....

15) ¿Usted prefiere comprar en un local comercial dentro de un centro comercial o en una calle comercial?

Local comercial.....

Calle comercial.....

16) ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos de repostería?

Redes sociales..... Mail..... TV..... Radio.....

Revistas.....

17) ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?

Redes sociales..... TV..... Radio.....

Periódico.....

18) ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?

Si.....

No.....

19) ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre pasteles y postres a base de soya?

Redes sociales..... Mail..... TV..... Radio.....

Revistas.....

Anexo 5

Tabla No 26. Capital de trabajo mensualizado.

MENU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ventas	14.569	21.843	22.222	12.206	12.206	22.222	22.222	22.222	22.222	12.206	12.206	12.206		
Gastos	2.170	11.556	2.170	2.170	11.556	11.556	11.556	11.556	2.170	2.170	2.170	11.556		
Material e insumos	6.783	10.170	6.783	6.783	10.170	10.170	10.170	10.170	6.783	6.783	6.783	10.170		
MOD	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780		
MOI	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513		
Depreciacion de maquinaria y herrami	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
Utilidad Bruta	6.399	10.287	20.039	10.636	7.249	16.652	16.652	16.652	20.039	10.636	10.636	7.249		
Gastos Administrativos	4.104	3.604	3.604	3.604	3.604	4.104	3.604	3.604	3.604	3.604	3.604	3.604		
Sueldos y beneficiar	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635		
Arendar	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300		
Teléfono, Luz y Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
Mantenimiento equipar	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		
Mantenimiento vehicular	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		
Capacitación personal	500	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-		
Internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40		
Suministrar de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
Preoperacionales	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292		
Depreciacion	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337		
Gastos de Ventas	6.984	4.223	3.651	2.917	6.323	2.990	2.990	2.990	6.251	2.917	2.917	3.490		
Sueldos	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540		
Ferías	3.333	-	-	-	3.333	-	-	-	3.333	-	-	-		
Renta	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260		
Pronta	733	733	733	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Facebook	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60		
Carroz	-	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500		
Articular promocional	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912		
Incentivos y descuentos	146	218	146	146	218	218	218	218	146	146	146	218		
Total Gastos	11.082	7.827	7.254	6.521	9.927	7.094	6.594	6.594	9.854	6.521	6.521	7.094		
Utilidad Operativa	(4.682)	2.460	12.785	4.115	(2.673)	9.552	10.052	10.052	10.185	4.115	4.115	155		
(*) depreciación	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430		
(-) Incrementar de Cuentar por cobrar	2222	(3.637)	1.212	606	(1.091)	(727)	(520)	(390)	505	404	331	(331)		
(-) Incrementar de inventario MP	(2.916)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
(-) Incrementar de inventario PT	(2.295)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
(*) Incrementar cuentar por pagar (Ia)	6.783	1.693	(564)	(282)	508	339	242	181	(235)	(188)	(154)	154		
(*) Incrementar Beneficiar Socialor p	512	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
(*) Incrementar IESS por pagar	744	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Caja operativa neta	(15.100)	946	12.863	4.870	(2.831)	9.600	10.211	10.280	10.885	4.762	4.722	409		
Caja Inicial	(15.100)	(14.154)	(291)	4.578	1.748	11.348	21.559	31.839	42.724	47.486	52.208	52.208		
Caja Final	(15.100)	(14.154)	(291)	4.578	1.748	11.348	21.559	31.839	42.724	47.486	52.208	52.617		

Anexo 6

Tabla No 27. Gastos Pre Operacionales.

BENEFICIOS SOCIALES	
Aporte patronal	12,15%
Aporte personal	9,45%
Décimo tercero	8,33%
Vacaciones	4,17%
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%

Anexo 7

Tabla No 28. Beneficios Sociales.

GASTOS PREOPERACIONALES	
Gastos de constitución	1.000
Adecuaciones	2.500
Total	3.500

