



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE WAFFLES  
EN CALDERÓN.



AUTOR

MARTÍN ALEXANDER TOBAR ERAZO

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
WAFFLES EN CALDERÓN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los  
requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero  
Comercial con mención en Finanzas.

Profesor guía

José Navarrete Martínez, MSC

Autor

Martín Alexander Tobar Erazo

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Waffles en Calderón, a través de reuniones periódicas con el estudiante Martín Alexander Tobar Erazo, 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”.

---

José Navarrete Martínez, MSC

CI: 1714316500

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Waffles en Calderón, de Martín Alexander Tobar Erazo, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Juan Unapanta Ruiz

CI: 1710865013

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Martín Alexander Tobar Erazo

CI: 1752274140

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme brindado la oportunidad de estudio, y acompañarme en cada etapa de mi vida.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional. Por convertirme en la persona que soy.

A mis abuelitos, que desde el cielo guían cada uno de mis pasos y supieron darme el cariño más puro y sincero.

**Martin Tobar**

## DEDICATORIA

El presente trabajo dedico con mucho cariño a mis padres, que sin su apoyo, consejos y cariño; no hubiera podido llegar al objetivo.

A mis abuelitos, que se encuentran con Dios. Dedico este trabajo, ya que fueron pilar importante en mi vida y supieron brindarme los mejores consejos para mi formación personal.

## RESUMEN

Waffleto, idea de negocio dedicado a la elaboración y comercialización de waffles con frutas, en forma cónica al sector de Calderón, norte de Quito. El proyecto nace de la idea de innovar un producto que ya se encuentra establecido en el mercado, en forma circular y con aderezos predeterminados. La cafetería por crear brindará waffles en forma de cono, y con la opción de que el consumidor, pueda elegir libremente tres opciones de frutas, una de helado y entre otras opciones de toppings que se encuentran en stock. El segmento al que se desea enfocar es hacia personas entre 18-33 años.

A partir de ello, se realizó un análisis a los factores externos que puedan afectar al desarrollo del negocio, a través de un estudio de las cinco fuerzas de Porter y PEST. Donde los factores determinaron que dentro de la industria se poseen mayores oportunidades que amenazas.

Adicionalmente, se efectuó una investigación cualitativa y cuantitativa de una muestra de personas que residen en Calderón. Con el objetivo de conocer sus tendencias de consumo, gustos y preferencias. Con lo que respecta al análisis cualitativo, se realizaron entrevistas formales a expertos que tiene trayectoria en negocios similares al del proyecto y un grupo focal. Para el análisis cuantitativo, se imprimieron encuestas virtuales a un grupo aleatorio de personas de Calderón.

En adición, se desarrolló un plan de marketing, donde se estableció un mercado objetivo. Así mismo la determinación de la propuesta de valor que la empresa desea brindar y eficientes estrategias de marketing, con el fin de brindar un producto diferenciado, con respecto a empresas con similar giro de negocio.

Así mismo, se determinó la filosofía de la empresa y su estructura organizacional, con todos los integrantes de esta. Por otro lado, se estableció la misión y visión de Waffleto, así como también estrategias de corto y largo plazo.

Finalmente se plasmó un plan financiero con proyección de cinco años, tanto de ventas, costos, gastos, inversiones, estados financieros, entre otros. Donde se concluye la rentabilidad y la viabilidad del proyecto a crear.

## **ABSTRACT**

Waffleto, a business idea dedicated to product and server waffles and fruits, in a cone shape in Calderón, located in the north of Quito. The project is conceived from the idea of innovating an already established product in the market, in a new shape and with predetermined toppings. The proposed cafeteria will offer cone shaped waffles, and the buyer will choose three fruits, one ice cream flavor and toppings from a selection of choices available. The target population is people between 18 and 33 years old.

Based on this idea, an analysis of the external factors was made to determine its effects on the business development. Using Porter's five forces and PEST. The study indicated that within the industry there are more opportunities than threats.

Additionally, a qualitative and quantitative research was made with a sample of people who live in Calderón. The study aimed to find their consumption tendencies and preferences. With respect to the qualitative analysis, formal interviews were made with people who have vast experience in similar businesses and target groups. For the quantitative analysis, online surveys were made to a random group of people residing in Calderón.

Furthermore, a marketing plan was created, where the target market was established. Similarly, an added value proposal and efficient marketing strategies will fulfill the objective of offering an innovative product from other business with a similar model.

The company philosophy was determined as well as its organizational structure. Waffleto's mission and vision, and its short and long-term strategies have been outlined.

Finally, a financial plan has been developed with a five-year projection, including sales, costs, investments, financial statements, amongst others. This concludes the profitability and feasibility of this project.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo (Pest) .....	3
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter) .....	9
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	15
<b>4. OPORTUNIDAD NEGOCIO</b> .....	24
4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio Encontrada, Sustentada por el Análisis Interno, Externo y Cliente .....	24
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	27
5.1 Estrategia General de Marketing.....	28
5.1.1 Mercado Objetivo .....	29
5.1.2 Propuesta de Valor.....	30
5.2 Mezcla de Marketing.....	30
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	40
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	40
6.2 Plan de Operaciones .....	42
6.3 Estructura Organizacional .....	45
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	48
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	48
7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital. ..	50
7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	52

7.4 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración.....	55
7.5 Índices Financieros. ....	57
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	57
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS.....	64

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

La población determinada en el último censo poblacional del sector de Calderón fue de 152.242 habitantes (INEC, 2010). Así mismo, dentro de Calderón, existen limitadas empresas que ofrecen ciertos productos de repostería, entre ellos Pasteles, Flan, Cheese Cake, Tiramisú, Helados, entre otros. La idea de negocio de la elaboración de Waffles, surge en una reunión familiar, en la que se discutió la forma en como las personas que residen en Calderón deben trasladarse por varios kilómetros para consumir este tipo de producto. En respuesta a esta necesidad y teniendo un gran conocimiento en este tipo de negocio, se plantea la creación de Waffleto, empresa dedicada a la elaboración de Waffles en Calderón.

En la actualidad, las empresas que ofertan este tipo de productos acompañado de un servicio de calidad, no se encuentran al alcance de los consumidores del sector de Calderón. Por ello, es óptima la creación de la cafetería familiar, la misma que desarrollará sus operaciones en un local dentro del centro comercial “Plaza Real Calderón”.

Esta cafetería ofrecerá un postre atractivo, divertido e innovador, distinto a lo que brindan las demás empresas con similar giro de negocio ubicadas en los principales centros comerciales de Quito. El producto estrella de la cafetería “Waffleto”, es un Waffle, en la que su presentación consistirá en helado, chocolate derretido, frutas, crema chantillí y espumilla. La característica que le hace único a este producto es la forma de la presentación del Waffle que será entregado al consumidor final; la misma que consiste en figuras animadas elaboradas por máquinas especiales. El objetivo es brindar intrínsecamente un momento de socialización y experiencias divertidas al momento de armar el Waffle, ya que el cliente inicialmente recibirá su base de Waffle, ya sea en cono o en forma circular, donde posteriormente elegirá los aderezos que quisiera incluir en el mismo. Los usuarios tendrán libertad de tomar alternativas de frutas, una de helado, una porción de crema chantilly y espumilla.

Las empresas que brindan similar producto que Waffleto, haciendo énfasis en el Waffle, en otros sectores de Quito, ofertan Waffles acompañados de frutas tradicionales tales como banano y fresa.

Por esta razón, se considera una oportunidad para la cafetería Waffleto, el diversificar las opciones de aderezos, la posibilidad de seleccionar ante una gran variedad de frutas disponibles y sabores de helados que estarán disponible en el establecimiento de Waffleto.

### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO**

Elaborar el modelo de negocio y comprobar la factibilidad económica, técnica y legal que tendrá la cafetería Waffleto, dedicada a la elaboración y comercialización de Waffle en el sector de Calderón.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO**

- Comprobar el impacto que tendrán las variables del macroentorno de Ecuador, que podrían interferir ya sea positivamente o negativamente, en las actividades diarias del negocio.
- Comprender los gustos y preferencias de los consumidores del sector de Calderón, mediante una investigación de mercado en la cual se analizarán aspectos cualitativos y cuantitativos.
- Evaluar el entorno competitivo de la industria, considerando la rivalidad que presenten los participantes y determinando el poder de negociación, tanto de los clientes y proveedores.
- Investigar la oportunidad de negocio que dispone la cafetería en el norte de Quito, en función a la participación de mercado esperada.
- Planear procesos de operación, que estén ligados a la filosofía de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto, a través de flujos proyectados, con distintos escenarios y sensibilidad.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS.

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### 2.1.1 ENTORNO EXTERNO (PEST)

El Análisis PEST, es un estudio de los factores político-legales, económicos, social-ambienta-cultural y tecnológicos del entorno externo de las organizaciones. Los cuales, estas dimensiones pueden afectar positivamente o negativamente al desempeño de las empresas (EmpresaWeb, 2015). En la siguiente tabla, se analizará los aspectos más importantes que afectan a las actividades de alojamiento y de servicio de comidas.

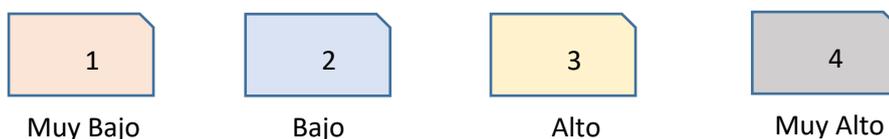


Tabla No 1: Entorno Externo (PEST)

Aspecto	Variable	Impacto
Político	<p><b>Legislación tributaria.</b> – Con respecto a la nueva Ley Orgánica para la reactivación de la economía, que entró en vigor el primero de enero del 2018, detalla beneficios tributarios para nuevos emprendimientos. Entre los beneficios se encuentra, el no pago de anticipo mínimo de IR (Impuestos a la renta), y la exoneración del pago al IR de los primeros tres años, siempre que se genere empleo neto en base a la codificación de la ley de Régimen tributario interno (Ley de Regimen Tributario Interno, 2004). Esta ley, impulsada por el presidente Lenin Moreno, se considera como una oportunidad para nuevos negocios, al ahorrarse pagos tributarios (IR), ya que en la actualidad las empresas que se encuentran en funcionamiento pagan el IR de 25%.</p>	4

	<p><b>Legislación Laboral.</b> – A comienzos del año 2016, el Ministerio de trabajo, realizó la reforma de la ley para la justicia laboral, en la eliminación de la celebración de contratos individuales de plazo fijo o eventuales (Ministerio del Trabajo, 2016). Esta reforma representa una amenaza para la industria, por el motivo de que no se contemplará los servicios del colaborador por un determinado tiempo, especialmente a corto plazo.</p>	4
	<p><b>Acuerdos Comerciales.</b> El acuerdo de comercio con la Unión Europea vigente desde el primero de enero del 2018 (Vicepresidencia de la Republica del Ecuador, 2018). Ha beneficiado a las empresas que deseen importar productos más económicos, a través de un menor arancel. Para las empresas que se encuentran dentro del Sector de Alimentos, considerarían esta oportunidad para importar maquinaria más eficiente y ecológicas.</p>	2
Económico	<p><b>Inflación.</b> La inflación a través del método del IPC (Índice de precios al consumidor), a partir de enero del 2018 ha presentado variaciones negativas, cerrando para el mes de abril con -0,14%, en contraste al mismo mes del año pasado que fue de 1,09% (Banco Central del Ecuador, 2018), véase Anexo 1. El motivo del resultado negativo fue porque la división de alimentos y bebidas no alcohólicas presentó la mayor variación negativa (-1,32), de las 12 divisiones.</p> <p>Lo cual se considera como una oportunidad para la industria. Cuando la economía presenta una inflación negativa, informa que los niveles de precio de los productos que se ofertan en el mercado ecuatoriano están disminuyendo. Así mismo para las empresas, sus insumos para la producción serán más barato.</p>	4

	<p><b>Fuentes de financiamiento.</b> El actual gobierno al mando del presidente Lenin Moreno, ha impulsado desde su postulación al emprendimiento, con su programa “Toda una vida”. En la cual hace énfasis en motivar y proteger a los nuevos emprendimientos realizados por jóvenes de 18-29 años. En la cual se destina \$15.000 para proyectos productivos mediante BanEcuador con tasas menores a las del mercado (BanEcuador, 2017). Se considera una oportunidad, ya que personas con grandes ideas no tendrán limitantes con respecto a financiamiento.</p>	
	<p><b>PIB Sectorial.</b> El crecimiento del sector de Alojamiento y servicios de comida ha presentado un desarrollo considerable, luego de la crisis del 2015, en la cual, el PIB (Producto Interno Bruto) fue de -3,7% con respecto al año anterior. Para el 2017, el sector refleja un progreso de 5,7%, en relación con el 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017). El crecimiento del sector es una oportunidad para las empresas que deseen ingresar, ya que desde los años analizados 2012-2017, la industria ha presentado en su mayoría aceleraciones y desaceleraciones económicas. Lo que es bueno, por lo que no reporta variaciones negativas de crecimiento Anexo 2</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Socio- Cultural</b></p>	<p><b>Gustos y Preferencias.</b> En la actualidad el consumidor ecuatoriano prefiere la elaboración de sus propios alimentos en sus hogares. Así mismo hay consumidores en el cual tienen mayor agrado hacia los productos con promoción, especialmente cuando se compra uno y le otorgan otro gratis, u otros que le genere un ahorro según (Líderes, 2017). Este aspecto se considera como una amenaza para la industria, al saber que probablemente el nivel de consumo en lugares como cafeterías.</p>	

	Restaurantes, entre otros, baje por parte de los consumidores ecuatorianos.	
	<b>Tendencia de consumo.</b> En la actualidad, cada vez más consumidores ecuatorianos tienen mayor inclinación hacia productos alimenticios saludables (light) según (Ministerio de Salud Pública, 2017). En el cual detalla que el 10% de los consumidores en las categorías de bebidas y alimentos prefieren productos con cero azúcares. Esta nueva moda, se considera como una amenaza para la industria que no tienen productos con cierto beneficio saludable.	3
	<b>Las actitudes hacia la calidad del producto y servicio al cliente.</b> Existen 3 tipos de consumidores, Tradicional, Neotradicional y Contemporáneo. La mayor parte de los ecuatorianos se encuentran en Neotradicional que combina 50/50 entre la tradición familiar y las preferencias de los grupos sociales que buscan marcas específicas y contemporáneas. Que se define por buscar siempre lo nuevo (Diario El Tiempo, 2016). Este estudio se considera como una oportunidad para que las empresas de la industria puedan mejorar sus productos o servicios para lograr el agrado de sus consumidores.	2
<b>Aspecto</b>	<b>Variable</b>	<b>Impacto</b>
<b>Tecnológico</b>	<b>Acceso a la tecnología más avanzada.</b> El avance tecnológico en temas de desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que ha tenido Ecuador con respecto a los últimos cinco años ha sido significativo. Según el informe de Global Information Technology, Ecuador se encontraba en el 2008 en la posición 116 de 134 países alrededor del mundo.	3

<p>El progreso del Networked Readiness Index que ha presentado Ecuador, lo ha posesionado para el 2014 en el puesto 82 de 148 países, por encima de Perú, Argentina, Paraguay, Venezuela y Bolivia según (Arcotel, 2015).</p> <p>Este avance representa una oportunidad para las empresas de la industria, por lo que pueden realizar marketing digital para captar nuevos consumidores e informar temas de innovación que disponga las mismas.</p>	
<p><b>Redes sociales.</b> En la actualidad, las redes sociales se han convertido en una importante herramienta de marketing. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC), menciona que el 4,2 millón de habitantes a través de un dispositivo inteligente ingresan a las redes sociales. El 65% pertenecen a internautas de la generación X y el 20% a los Millenials, en las cuales, las redes sociales más visitadas por los ecuatorianos son, el 92% ingresan a Facebook, 61% YouTube, 35% Twitter, según (INEC, 2015). Estos avances tecnológicos representan una oportunidad para la industria, ya que, de esta forma, se puede ofrecer los productos de manera directa al cliente y publicar nueva información como promociones.</p>	

### Clasificación CIU

Según el Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos (INEC) dentro de su clasificación Nacional de actividades económicas CIU 4 (INEC, 2012). La empresa por crear se encontraría en la actividad I (ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS), clasificación I5610.02 (Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.).

## CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Con respecto al crecimiento de la industria, podemos observar que la misma presentó crecimiento promedio al 2016 de 18,01%.

Tabla No 2: Ingresos sector (USD)  
2010-2017

	TOTAL INGRESOS	VARIACIÓN %
2010	13.100,8	
2011	18.011,73	37%
2012	21.407,27	19%
2013	29.950,78	40%
2014	36.495,66	22%
2015	43.385,70	19%
2016	41.969,81	-3%
2017	46.757,38	11%
<b>TOTAL</b>		<b>251.079,1</b>
<b>CRECIMIENTO PROMEDIO</b>		<b>21%</b>

Tomado de: SAIKU SRI

Son 94 empresas ubicadas en Quito, que se encuentran registradas dentro de esta industria según (Superintendencia de compañías, 2018), entre la cuales destacan las siguientes:

Tabla No 3: Empresas del sector  
2010-2017

EMPRESAS	Ingresos Ordinarios
RESTADIO C.L.	1.255.806,06
PIZZERIA AMAZONAS LOVAROBRICAYE COMPANIA LIMITADA	1.196.775,22
PIZZERIA EL HORNERO C LTDA	996.894,08
RESTAURANTE CUMBAYA RESCUMBAYA CIA. LTDA.	976.307,49
GD RESTAURANTES Y SERVICIOS CIA. LTDA.	282.820,10

Tomado de: Súper Intendencia de compañías

### 2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella (CreceNegocios, 2016).

Tabla No 4: Análisis de la Industria (Porter)

Fuerza	Detalle	Intensidad
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<p>Una de las cafeterías más grandes de Quito es Creps and Waffles, situada en los principales centros comerciales de la ciudad. Al norte de Quito se sitúa Sweet Waffle, otra empresa con similar giro de negocio, la misma que cuenta con dos locales al Sur y en Carapungo. Así mismo Bubble Waffles y Waffles &amp; Fresas se suman a la elaboración Waffles en Quito.</p> <p>Es importante mencionar que en el sector de Calderón no existen empresas dedicadas a la elaboración de este producto.</p>	Baja
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	<p>La inversión para poder instalar una cafetería no requiere de mucho capital inicial, ya que únicamente se necesita de la maquinaria, que se estima un costo de \$5.000, que integra cocina, horno, batidoras, cilindro de gas, vajilla, etc. Todo lo anteriormente mencionado para un local pequeño. Además, los permisos de funcionamiento que se condiciona para operar un negocio de servicio de comidas, no son complicados conseguirlos.</p>	Alta

<b>Amenazas de productos sustitutos</b>	<p>Dentro de la ciudad de Quito, se concentran varias empresas, donde las personas pueden compartir de un momento agradable con sus acompañantes, ya sea con su pareja o familia. Dentro de las mismas se consideran las pizzerías, heladerías y puntos de comida rápida. Que les brinda la misma satisfacción intrínsecamente que un Waffle.</p>	Alta
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<p>El poder de negociación de los proveedores dentro de la industria es bajo, ya que existe mucha oferta en el mercado. En el caso de los insumos para la elaboración del Waffle, se los puede conseguir fácilmente, como la harina, huevos, leche, entre otros. Así mismo, con respecto a los aderezos como las frutas y helados, hay varias personas que ofrecen y que se pueden tomar contacto directamente con los fabricantes.</p>	Bajo
<b>Poder de negociación de los consumidores</b>	<p>El consumidor ecuatoriano es más exigente con respecto a sus gustos y preferencias en los últimos años (Ekos Negocios, 2016). A partir de este acontecimiento, se deduce que los consumidores poseen mucho poder de negociación, ya que si observar cualquier anomalía en el producto a adquirir, sin problema alguno el consumidor puede optar por un producto sustituto, o por otro tipo de empresa que oferte el mismo beneficio, considerando que disponen de varias opciones (oferta) en el mercado ecuatoriano</p>	Alta

## ANÁLISIS EXTERNO (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Conteras, 2015).

Tabla No 5: Análisis Externo (EFE)

Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Los incentivos tributarios que brinda el gobierno para nuevos emprendimientos con respecto a exoneraciones por tres años consecutivos en el impuesto a la renta.	0,11	3	0,33
2. El consumidor ecuatoriano tiene dos, enfoques hacia lo tradicional y por lo nuevo a la hora de adquirir un producto	0,1	4	0,4
3. El uso de las redes sociales como una herramienta de marketing virtual, con el fin de promocionar los productos de manera dinámica al consumidor e informativos de la empresa	0,08	3	0,24
4. La oferta de insumos relacionados a productos de pastelería son muy diversos en el mercado ecuatoriano.	0,07	4	0,28

5. En el sector norte de Quito, específicamente en Calderón, la competencia con respecto a empresas que oferten Waffles son escasas.	0,11	4	0,44
6. Los acuerdos comerciales con la unión europeas harán posible la adquisición de nueva maquinaria sofisticadas e insumos a precios más cómodos,	0,04	3	0,12
7. La economía ecuatoriana presenta inflaciones negativas en los primeros meses del 2018,	0,02	3	0,06
8. El gobierno del presidente Lenin Moreno, ha decidido otorgar créditos de financiamiento de nuevos emprendimientos a tasa bajas y con largos periodos de pago, juntamente con la corporación financiera nacional.	0,08	3	0,24
9. El crecimiento constante del PIB sectorial de Alojamiento y servicios de comida.	0,01	3	0,03
			<b>2,14</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Poca inversión para ingresar a la industria	0,04	4	0,16
2. La tendencia de consumo de los ecuatorianos es la elaboración propia de sus alimentos en los hogares.	0,05	2	0,1

3. Notable presencia de productos sustitutos.	0,05	4	0,2
4. Alto poder de negociación de los consumidores en el mercado ecuatoriano	0,03	3	0,09
5. Aumento en las remuneraciones de USD 11 al salario básico para el 2018	0,1	3	0,3
6. Mayor tendencia hacia productos saludables	0,11	4	0,44
			<b>1,29</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,43</b>

El peso ponderado de la matriz EFE es de 3.43, este valor al ser mayor que la media ponderada de 2,5, indica que la empresa tiene una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas de la industria, es decir, se están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas existentes. Comparando el peso ponderado de las oportunidades que son igual a 2.14. Destacando dentro del análisis los beneficios tributarios que otorga el gobierno a los nuevos proyectos, y la limitada competencia al norte de Quito.

En contraste con las amenazas que son igual a 1,29. Enfatizando en las tendencias a los consumos de productos saludables. Finalmente se puede determinar que las oportunidades son mayores que las amenazas existentes.

Para complementar el análisis de la industria y del entorno, se procede a concluir lo siguiente:

- Entorno Político. Se considera como una oportunidad, luego de haber analizado todas las variables, es importante destacar el apoyo del gobierno para los nuevos emprendimientos. Brindando incentivos para la apertura de nuevos negocios productivos.

- Entorno Económico. Las variables analizadas del entorno son positivas para la industria, por lo que las empresas que desean entrar a la misma tomarían en consideración una de las oportunidades más significativas como es el financiamiento, con bajas tasas de interés que promociona el Gobierno para jóvenes emprendedores.
- Entorno Socio - cultural. La tendencia hacia los productos sanos por parte de los consumidores es una de las variables que más destaca dentro del análisis del entorno. Por ello se considera como una amenaza para las empresas que no tengan un enfoque hacia esta tendencia.
- Entorno Tecnológico. Los avances tecnológicos que ha presentado Ecuador y el incremento que tienen las personas hacia el uso de las redes sociales, han sido importantes para que las empresas puedan aprovechar esta oportunidad y poder aplicar promociones digitales.
- El impacto de la rivalidad de competidores en el sector de Calderón es bajo, sin embargo, las mejores marcas dedicadas a la elaboración de Waffles se encuentran en los principales centros comerciales de Quito.
- Los permisos solicitados por el municipio para poner en marcha un negocio, no son complicados ni costosos, al igual que la maquinaria para producir. Por lo que la amenaza de que otras empresas ingresen a la industria es alta, ya que no significa mayor esfuerzo conseguir los permisos y capital.
- Dentro de Quito existen varias cafeterías, pizzerías, heladerías; lugares en donde se puede socializar, y así mismo, consumir productos que son considerados como sustitutos y que generan un alto impacto dentro de la industria.
- El nivel de poder de negociación de los proveedores es bajo dentro de la industria, al haber mucha oferta y accesibilidad con respecto a insumos de pastelería, frutas, entre otros.

- En la actualidad el consumidor ecuatoriano es más exigente hacia productos de calidad y que satisfaga sus necesidades. El mismo posee un alto poder de negociación dentro de la industria, ya que, si no considera un producto como bueno, no tendría problema en experimentar en otro lugar.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.**

El propósito de la investigación de mercado es brindar al administrador, información mediante identificación, recopilación, análisis y uso sistemático; para la toma de decisiones, con el fin identificar los posibles problemas y soluciones de marketing (Naresh K. Malhotra, 2008, p. 7).

#### **3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.**

##### **Problema de investigación:**

¿Están los consumidores residentes en Calderón dispuestos a consumir Waffles en cono?

##### **Hipótesis**

**Ho.** El 70% de las personas residentes en Calderón, están dispuestas a consumir un Waffle en forma de cono.

##### **Objetivo:**

Examinar el perfil de los consumidores de Calderón frente a sus tendencias de consumo.

##### **Objetivos Específicos:**

- Saber los gustos y preferencias de las personas que habitan en Calderón.
- Conocer el precio que estaría dispuestos a pagar por un postre diferente.

- Detallar cuáles serían los posibles medios de comunicación que a las personas residentes en Calderón les gustaría, para ser informadas sobre productos enfocados a Waffles.
- Saber si el punto de venta propuesto es del agrado del consumidor de Calderón y sectores aledaños.

### **Metodología:**

Se desarrolló un estudio exploratorio, en donde se aplicaron entrevistas a expertos, grupo focal, con el fin de obtener datos cualitativos del cliente. Así mismo se realizó un estudio concluyente mediante entrevistas virtuales a las personas residentes en Calderón, para la obtención de datos cuantitativos del consumidor.

### **Investigación Cualitativa.**

Con el propósito de disponer información cualitativa, se realizaron entrevistas a dos expertos en la elaboración de Waffles al norte de Quito y un grupo focal en Calderón.

- **Entrevistas a expertos.**

La entrevista es el mecanismo por el cual surge el intercambio de ideas acerca de un tema en común, mediante un conversatorio entre una o más personas donde el entrevistador realiza las preguntas (Concepto, 2015).

### **Experto No 1.**

Tabla No 6: Entrevista a experto No.1

<b>Nombre</b>	Sra. Ana Arias
<b>Cargo.</b>	Propietaria de Crepfle de Real audiencia y Leonardo Murialdo.
<b>Experiencia.</b>	Más de 5 años en la administración de la empresa Crepfle. Negocio que se dedica a la elaboración de Waffles con frutas.



Figura No 1: Entrevista a experto

Dentro de la información otorgada por parte de la experta son las siguientes:

- Los consumidores gustan mucho, que el producto contenga crema y helado, adicionalmente que disponga de chocolate, específicamente Nutella.
- El precio que se maneja el mercado y la empresa es de \$4,60 por Waffle con frutas.
- Los helados son los principales productos sustitutos que considera como una amenaza en su negocio. Adicionalmente, los sándwiches a la hora del café (tarde)
- La experta considera que cuando empezó a funcionar su negocio disponía de una demanda de 375 Waffles semanales. Debido a la afluencia de personas que circula por el sector (Real Audiencia).
- Las horas de mayor tránsito en el negocio de Crepfle, son a partir de las 17:00. Fin de semana son en la mayoría de las horas.
- Mayor competidor Crepes & Waffles.
- La publicidad que maneja y en la mayoría de las empresas de alimentos, es mediante redes sociales, especialmente Facebook.
- La inversión en temas de maquinaria, no son elevados, ya que únicamente se necesita una wafflera, Batidora, y refrigeradora. Además, inicio con un capital de \$12.000.
- Los insumos que se necesita para la elaboración del Waffle es básicamente harina, leche, huevos, vainilla, levadura y azúcar. Materia prima muy accesibles en el mercado.

## Experto No 2.

Tabla No 7: Entrevista a experto No.2

<b>Nombre</b>	Alejandro Galaviz
<b>Cargo.</b>	Propietarios de "Waffles y algo más"
<b>Experiencia.</b>	Lleva más de 10 años trabajando como propietario "Waffles y algo más", empresa dedicada a la elaboración de Waffles con frutas ubicada en Quito, Av. 12 de octubre



Figura No 2: Entrevista a experto

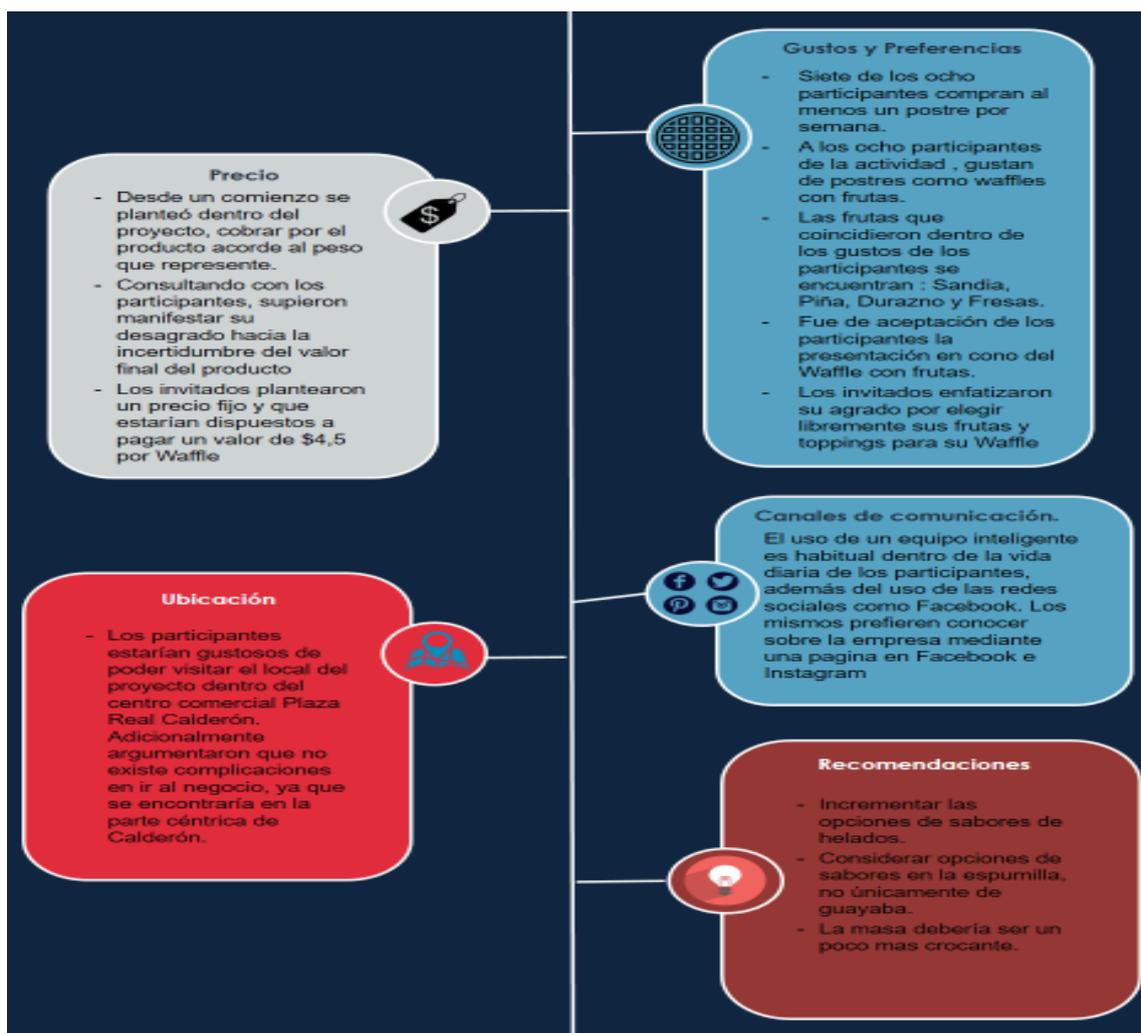
Los aspectos más importantes que resalta el experto son los siguientes.

- Es un negocio que deja mucha rentabilidad, sin embargo, es una industria difícil, ya que dentro del mercado existe mucha competencia, pero la calidad es un factor importante para ganar fidelidad de los consumidores.
- Los Waffles más preferidos por el consumidor son los de dulce, y que especialmente contenga chocolate y frutas.
- Los primeros meses del negocio son muy duros, ya que no se recibe rentabilidad y la inversión inicial fue de \$12.000, entre maquinaria, salarios, publicidad y materia prima.
- No se requiere de varias maquinarias para poner en funcionamiento el negocio, únicamente se necesita wafflera, licuadora o batidora y una refrigeradora para conservar los insumos.
- El negocio vende alrededor de 300 waffles por semana.

- Los permisos que se requiere para poner en marcha el negocio no son complicados de conseguirlos, como por ejemplo el de los bomberos, Quito turismo, de sanidad y calidad. Además, que no son tan caros.
- Las redes sociales son medio que predomina en la actualidad como mecanismo de publicidad, principalmente Facebook.
- El precio se oferta por el Waffle es de \$3,5 sin Nutella, si se desea con chocolate deben adicionalmente cancelar \$0,80.

### Grupo Focal.

El Focus Group, o más bien conocido como grupo focal, es una técnica que se utiliza para recolectar información sobre un tema en específico, recopilando detalles de un grupo de personas que opinan de un determinado producto o servicio. (Sis International Research, 2015).



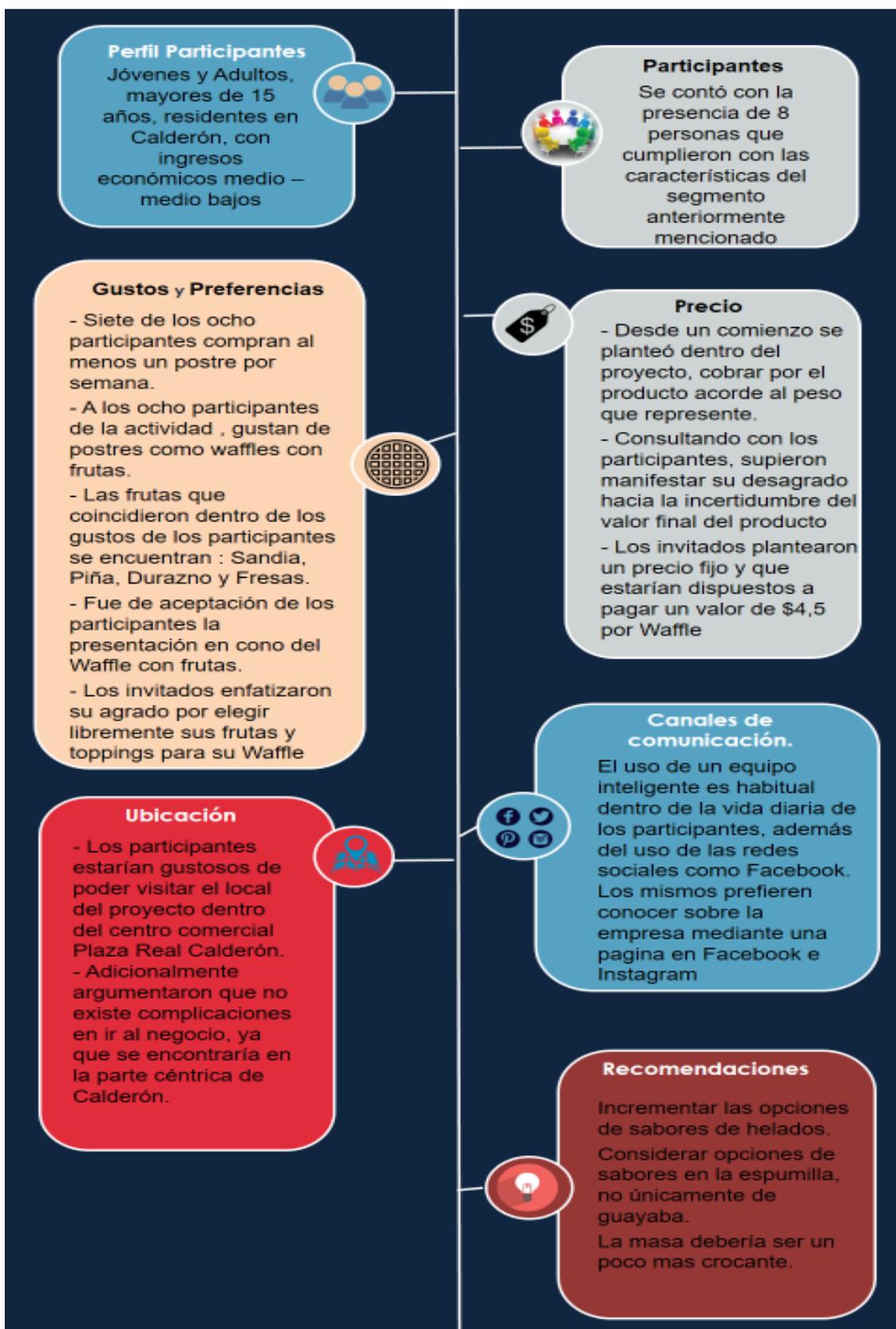


Figura No 3: Conclusiones Focus Group

### **Conclusiones análisis cualitativo.**

- Los expertos enfatizan en la alta rentabilidad que se dispone en el negocio de la elaboración de Waffles y así mismo la relevancia de la innovación constante del producto.
- Los participantes que interactuaron en el grupo focal resaltaron su agrado hacia el Waffle en cono, y resaltaron su intención de compra hacia el producto.
- Se determinó mediante el grupo focal el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto que es de \$4,5; similar a lo que los expertos cobran por un Waffle.
- Se establece a Facebook como un óptimo canal publicitario para la empresa, recomendado por los expertos en la industria y los participantes del Focus Group.

### **Investigación Cuantitativa.**

#### **Encuestas.**

Las encuestas virtuales es un estudio en la cual el entrevistador obtiene repuestas a partir de un conjunto de preguntas que se realiza a una muestra representativa, la cual presentan ciertos beneficio, tales como, la comodidad de los encuestados al momento de responder las preguntas, así mismo una reducción de costos, obtener resultados en tiempo real y posibilidades de incluir elementos interactivos según (Netquest, 2013).

Mediante el método no probabilístico y usando la técnica de la bola de nieve, se determinar los datos cuantitativos, a través de n=17 encuestas virtuales.

El resultado que destaca en el análisis es que los consumidores consideran “\$3,00” como precio muy barato y tuvieran una mala perspectiva de la calidad del producto, en contraste con “\$5”, precio muy caro, que no estarían dispuestos a pagar. Los habitantes de Calderón consideraron óptimo el valor de \$4,50 para adquirir el Waffle con todos los atributos presentados, véase Anexo 10.

A continuación, se presentan mayores hallazgos de la actividad.

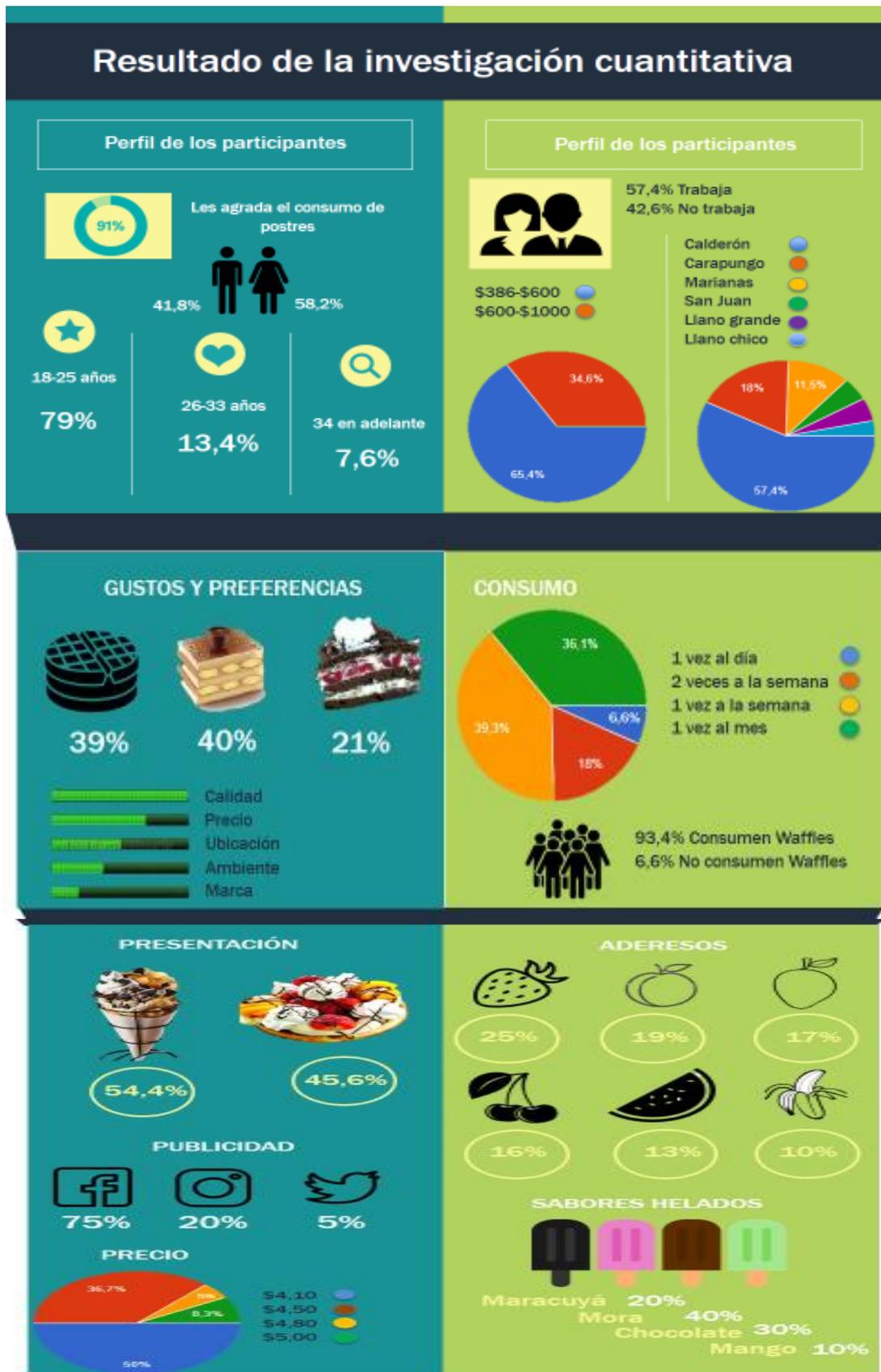


Figura No 4: Conclusiones Encuestas

## Conclusiones de la correlación entre variables.

Tabla No 8: Correlación.

¿Es de su agrado el consumo de postres?	Edad				Total general
	18-25	26-33	34-41	42 en adelante	
Si	73%	12%	1%	4%	91%
No	6%	1%	1%	0%	9%

- Con respecto al agrado que disponen los encuestados hacia el producto (Waffle), se puede analizar dentro de la correlación entre la edad y su gusto por los postres, que la muestra que se encuentra dentro de los 18-25 años, son los que más atracción sobre los postres tienen.

Tabla No 9: Pregunta 10 encuesta

¿Preferiría usted pagar por peso su Waffle o por un valor fijo?	Edad				Total general
	18-25	26-33	34-41	42 en adelante	
1	23%	5%	0%	0%	28%
2	57%	8%	2%	5%	72%

- La empresa desde un inicio se planteó la hipótesis de que a las personas les agrada pagar por el producto de una forma variable, haciendo énfasis al peso en gramos que represente el mismo. Con relación al análisis entre la correlación de estas dos variables (Edad y Preferencia de pago), véase Anexo 7. Se puede concluir que a las personas entre 18-25 años, no les gusta la incertidumbre y preferirían pagar un valor fijo por el producto.
- Por otro lado, se determinaron dos variables para el análisis de la correlación, las mismas que son, entre las personas que adoptaron al Waffle dentro de sus intereses y los aderezos que gustaría que contenga el mismo.

- El resultado determinado, indica que al 7% de las personas que eligió waffles les gusta que contengan crema chantilly, mientras que el 5% del mismo segmento, gustaría que contenga Chocolate (Nutella) y una porción de helado.

#### **4. OPORTUNIDAD NEGOCIO.**

##### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y CLIENTE.**

La idea de negocio es atractiva por el motivo principal de que la rivalidad entre competidores es baja en el norte de Quito, específicamente en Calderón, ya que únicamente existe una empresa dedicada al mismo modelo de negocio, pero situada en Carapungo. Es conveniente instalar el proyecto en Calderón, ya que no se dispondrá de competencia directa. Crepes and Waffles es una de las empresas que destacan en el mercado ecuatoriano en la venta de waffles con frutas, pero la misma se sitúa en los principales centros comerciales de Quito, alejados de Calderón. Así mismo la empresa no tendrá problemas en adquirir su materia prima, ya que en el mercado ecuatoriano existen varios proveedores de insumos relacionados a panadería y de frutas, tales como bodegas o mercados. Por lo tanto, la empresa en creación no tendrá inconvenientes al momento de elegir un buen proveedor, que le abastezca de insumos de calidad y a un precio accesible, haciendo énfasis al bajo poder de negociación que tienen los proveedores.

Por otro lado, y haciendo énfasis al medio publicitario que tendrá la empresa en creación, que es mediante la red Social Facebook, es importante mencionar los avances tecnológicos que ha tenido Ecuador durante el 2008 al 2014, en la cual se posicionaba en el puesto 116 de 134 países con desarrollo de las TIC (Tecnología de información y comunicación) según (Arcotel, 2015). Para el 2014, Ecuador tuvo una mejor posición 82 de 148, cabe mencionar que esta posición es adecuada para el país, ya que se encuentra por encima de Perú, Argentina, Venezuela y Bolivia, con respecto a avances tecnológicos, haciendo hincapié en enfoques de las partes involucradas en el desarrollo de internet, tales como en gobiernos, instituciones y empresas.

Es de provecho estos avances presentados, ya que la mayor parte de la población está relacionada con equipos tecnológicos, en las cuales tienen el alcance de visitar canales publicitarios virtuales, en el caso de la empresa su página en Facebook, en cualquier lugar en donde se encuentre.

Es importante mencionar que, en la actualidad, el gobierno del presidente Lenin Moreno, ha brindado soporte a los nuevos emprendimientos y de igual manera apoyo a las empresas privadas. La ayuda que ha implementado el estado es mediante la adquisición de nuevas líneas de créditos enfocadas a jóvenes que deseen emprender. Este microcrédito de producción otorga a este segmento de personas un financiamiento con tasa efectiva menores al 11%, en comparación a un banco privado que sus tasas varían entre 12%-14% (BanEcuador, 2018). Esta oportunidad puede ser aprovechada para la creación del proyecto, al poder obtener un capital más económico para cubrir sus operaciones iniciales.

La legislación tributaria, fue modificada dentro del plan económico planteado por el gobierno actual del Ecuador. En la cual enfatiza, la exoneración del pago al impuesto a la renta, durante tres años consecutivos para nuevos negocios en el país, todo en base a la ley orgánica para la reactivación de la economía. El impacto que genera esta reforma es positivo para la empresa en gestión, ya que la misma tendrá un ahorro significativo, que los podrá destinar en otras actividades operativas de la misma.

Con respecto al crecimiento que ha presentado el PIB (Producto Interno Bruto), enfocado al sector de alojamiento y servicios de comida, durante los años 2012-2017, ha sido positivo. Como se puede apreciar en el gráfico de la variación porcentual del desenvolvimiento de PIB sectorial, Véase Anexo 2. Donde en los años 2013-2015, que fueron ciclos de decrecimiento para el sector en mención y para los otros que componen la economía, debido al bajo precio del petróleo según (Banco Central del Ecuador, 2016). A partir del 2015, el sector empieza a mejorar y presentar crecimiento para el año 2017, con una variación anual del 5,7% con respecto al anterior año. Es importante considerar la oportunidad de crecimiento que la economía actual del país presenta, y de igual manera la del sector, para la implantación de proyectos enfocados a servicios de comida.

Los acuerdos comerciales que hoy en día se están realizando de parte de Ecuador y Europa, resultan beneficiosos para ambos países, ya que con estos tratados existirían intercambios de tecnología, productos etc.

Esta oportunidad beneficiaría al proyecto en desarrollo, para la importación de nueva maquinaria, que sea más amigable con el medio ambiente, que produzca más unidades y a un precio más económico; así mismo podrá importar algunos insumos como la Nutella que es una de las materias primas directas más costosas para la empresa.

Mediante una investigación cuantitativa haciendo enfoque en encuestas, realizadas a personas residentes en Calderón, presentaron resultados en la que se puede concluir que las 66 personas encuestas, en su mayoría residentes al norte de Quito, gustarían que se oferten otros productos de repostería como, helados con variedad de sabores, pasteles y tiramisú. Es una oportunidad para la empresa con el fin de responder estas necesidades y así mismo la gran aceptación del 91% del Waffle con frutas. Véase Anexo 1

El método de publicidad que aplicará la empresa es mediante redes sociales, este medio resulta ser una oportunidad para el proyecto, ya que al ser Facebook un canal publicitario gratuito, puede impactar de mejor manera a sus actuales consumidores y así mismo, captar nuevos clientes, que en su mayor parte de tiempo suelen pasar navegando en esta plataforma, cabe recalcar que esta opción fue la que tuvo mayor ponderación en las encuestas realizadas. Véase Anexo 4.

Se considera importante mencionar el agrado que disponen los consumidores que se sitúan en el sector de Calderón, en donde manifiestan su agrado por los productos innovadores, en el caso del proyecto en desarrollo, plantea la creación de un Waffle en forma de cono. La idea tuvo la aceptación del 60% de las personas encuestadas véase Anexo 5. Por todos los aspectos anteriormente mencionados, es óptima la apertura de la empresa dedicada a la elaboración de waffles en el norte de Quito, al ver encontrado un mercado que aún no ha sido explotado en el sector, y que es del agrado para los residentes de la localidad anteriormente mencionada.

En la realización del grupo focal que se efectuó en el proyecto, se pudo identificar una oportunidad durante el desarrollo de la actividad. Las personas que integraron el grupo quedaron gustosas al probar el producto que inicialmente fue el Waffle, compuesto de Frutas, crema, espumilla, helado y Nutella (Chocolate). El comportamiento de los invitados fue interesante, ya que se pudo evidencia el agrado que tuvieron hacia el producto y comentaron la excelente combinación de los aderezos y calidad de este. Esta información es beneficiosa para la empresa a realizar, ya que es una oportunidad que su producto tuvo la aceptación de todos los participantes de la actividad.

Esta oportunidad es una de las más destacadas para el proyecto, considerando que sus barreras de entradas son bajas y el costo de inversión en equipos para la elaboración de producto son diminutivos.

Finalmente, los expertos en el mercado, que ofertan Waffles en los distintos sectores de Quito, específicamente al norte fueron entrevistados, en la cual, manifestaron que en mercado ecuatoriano, el producto de Waffles con frutas, es de gran aceptación dentro de los consumidores de Quito, más por los pequeños del hogar, que oscilan entre 8-15 años y jóvenes que visitan el local en parejas. Así mismo, los dueños de estas empresas comentaron su experiencia dentro del sector y enfatizaron en los costos que representan la maquinaria que se necesita para iniciar el negocio, las mismas que son relativamente muy bajas y de igual manera, no son numerosas las inversiones correspondientes a maquinas que se van a necesitar para la elaboración del proyecto.

## **5. PLAN DE MARKETING**

El plan de Marketing es un documento textual o un esquema, en donde se recopilan los estudios que se realizan al mercado por parte de la empresa. Cuyos objetivos son conseguir las futuras estrategias que se podrían implementar y una planificación a seguir (Marketing I. , 2017)

## 5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Para satisfacer necesidades, gustos y preferencias del cliente, se necesita de una estrategia de marketing, que impacte al mercado objetivo. Además de mantener la calidad y el sabor del producto; mediante la adaptación de las tendencias de consumo de los residentes en Calderón. En el siguiente apartado se detalla las estrategias a aplicar.

### 5.1.1 La estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en ofertar similares productos o servicios que las empresas en el mercado, pero que disponga de ciertas características que el cliente perciba como único y que esté dispuesto a pagar un precio superior por la misma (Deusto Formación , 2015).

- **Presentación distinta**

La empresa innovó el producto Waffle, que ya se encontraba en el mercado, de forma tradicional, redonda. La propuesta, es la creación de un Waffle cónico, único en el mercado, que sea del agrado y de la expectativa del consumidor

- **Selección personalizada**

En las empresas, donde se oferta este producto, las frutas y otros aderezos, ya viene predeterminados en el plato. La propuesta permite que el cliente elija libremente tres opciones de frutas, una de helado y del resto de toppings que se dispondrán en stock.

- **Ambiente y experiencia**

Cuando se adquiere un Waffle en negocios corrientes, únicamente se está tomando el producto.

La idea del negocio no es venderte el producto Waffle para que lo degustes, sino vender experiencias, momentos agradables y divertidos, junto a tu pareja o familiar, en un ambiente cómodo mientras gustas del postre.

### 5.1.1 MERCADO OBJETIVO

En siguiente cuadro, se detalla el segmento de mercado para el proyecto. Calculado con datos del último censo nacional, elaborado por el instituto nacional de estadística y censos (INEC) 2010. Los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa son los siguientes:

Tabla No. 10: Cálculo del mercado objetivo 2010

Variable	Característica	Cantidad	Porcentaje
<b>Geográfica</b>	<b>Ciudad:</b> Quito	2.239.191	100%
	<b>Sector:</b> Norte	806.109	36%
	<b>Parroquia:</b> Calderón	241.833	30%
<b>Demográfica</b>	<b>Género:</b> Hombres y mujeres	241.833	100%
	<b>Edad:</b> 18 a 33 años	96.733	40%
	<b>Ingreso económico:</b> Medio- medio bajo (Estratos)	58.040	60%
<b>Psicográfica y Conductual:</b>	Personas que incluyen postres en su alimentación	52.236	90%
	Intensión de compra	52.236	100%
<b>SEGMENTO OBJETIVO</b>		<b>52.236</b>	

Toma de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) 2010

Con información de análisis cualitativos y cuantitativos, se determinó el segmento del proyecto de 87.974 personas, hombres y mujeres entre 18-33 años que residen en el sector de Calderón, que incluyen en su alimentación un postre por semana y disponen de intención de compra de un Waffle con frutas.

#### **Estrategia general de posicionamiento.**

La estrategia de posicionamiento que se va a desarrollar es más por menos. Que consiste en ofrecer mayor cantidad de ventajas y características del producto por un precio menor a lo que se proyecta el mercado.

El objetivo de implementar esta estrategia es destacar la marca del negocio, enfocado a consumidores de segmentos medios – medios bajos.

### 5.1.2 PROPUESTA DE VALOR.

Mediante la herramienta conceptual denominada Canvas, se detalla el modelo de negocio del proyecto. A través de un conjunto de relaciones y elementos que da una mejor apertura de cómo la empresa genera ingresos, brindando valor a varios segmentos (Financiero, 2012).

Tabla No. 11: Propuesta de valor

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
*Proveedor de chocolate (Nutella). *Proveedor de frutas. *Proveedor de insumos de pastelería. *Proveedor de helados. *Proveedor de demás materia prima requerida. *Organismos de control Arcsa. *Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI).	*Búsqueda de proveedores responsables. *Negociación óptima de acuerdos de compra con proveedores. *Control de calidad de la materia prima *Elaboración del producto a base de estándares de calidad. *Servicio post venta.	*El producto Waffle con frutas ofrece una propuesta de más, por menos. Para brinda un: *Producto elaborado a base de insumos de alta calidad y en una forma distinta (Cono). * Ambiente adecuado para jóvenes, donde se sientan cómodos para compartir momentos con sus acompañantes. *Libre elección de aderezos o toppings para implementar en su producto.	*Creación de un Fanpage en donde los clientes puedan informarse a detalle de los acontecimientos destacados de la empresa. *Servicio postventa de manera directa.	*Género: Hombres y mujeres. *Edad: 18-33 años. *Sector: Quito-Calderón. <b>Características</b> *Personas que incluyen en su alimentación diaria un postre. *Dispuestos a comprar Waffles con frutas en forma de cono.
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
	<b>Recursos Claves:</b> * <b>Personal:</b> Cajero calificados en atención al cliente y cocineros con experiencia en pastelería. * <b>Infraestructura:</b> Local comercial para la atención al cliente y la maquinaria necesaria para el proceso de fabricación. * <b>Capital de trabajo:</b> Recursos monetarios para adquisición de la materia prima.		<b>Canales:</b> Canal directo: Local comercial	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b>		
<b>Costos variables</b> *Materia prima directa *Materia prima indirecta	<b>Costos fijos</b> *Arriendo *Salarios *Servicios básicos *Transporte de insumos	Venta de waffles con frutas en cono.		

## 5.2 MEZCLA DE MARKETING

### 5.2.1 Producto

Producto es aquello que toda empresa oferta en un mercado meta, con el fin de responder una necesidad y conseguir los objetivos establecidos (Utilidad) (Marketing, 2009). El producto del proyecto es un Waffle con frutas en forma de cono, que será elaborado y comercializado en el sector norte de Quito, Calderón.

#### **5.2.1.1 Características del producto.**

Consiste en un Waffle en forma cónica que contiene frutas y diferentes toppings como helado, crema chantilly, espumilla y chocolate. Que serán de elección libre de los clientes. Cabe mencionar que un Waffle, es el resultado de la elaboración a base de harina, huevos, leche; en donde se obtiene una masa de galleta crujiente cocinadas en waffleras calientes.



Figura No 5: Producto Waffle  
Tomado de: Imágenes de Google

#### **5.2.1.2 Atributos.**

Para describir los atributos del producto, es importante recalcar que “Waffleto” se enfoca en ofertar al cliente un producto con atributos básicos, basados en las características propias del producto.

Por otra parte, se enfoca en ofrecer atributos excitantes que se basan en el factor diferenciador del producto. A continuación, se detallan los atributos:

##### **5.2.1.2.1 Atributos básicos.**

Las características básicas del producto consisten en la base de este, que es el Waffle, mismo que en su interior contiene tres diferentes variedades de frutas y tres tipos de toppings a elección del cliente.

Las variedades de frutas y toppings que estarán a disposición del cliente, fueron seleccionadas en base a los gustos y preferencias de los posibles clientes potenciales que participaron en la investigación cuantitativa que se llevó a cabo. A continuación, se detallan las elecciones de frutas y toppings que tiene el consumidor.

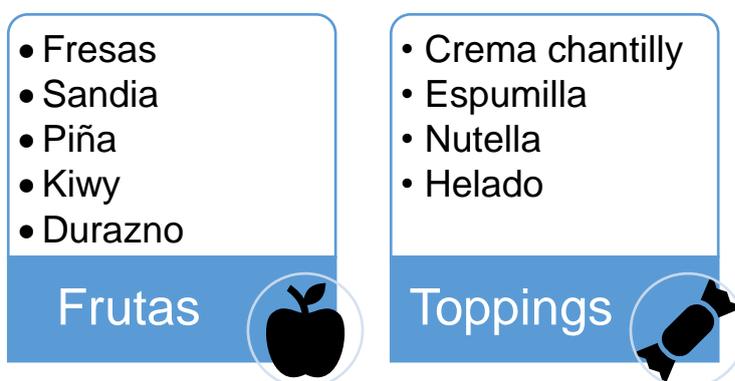


Figura No 6. Toppings y frutas que brinda la empresa

#### 5.2.1.2.2 Atributos excitantes.

En el mercado se ofertan los tradicionales waffles en forma circular servidos en platos, por lo que generalmente son consumidos dentro de las instalaciones donde son comercializados. Waffleto optó por cambiar el concepto del producto, al ofertar un Waffle en forma cónica, mismo que es catalogado como un producto “To Go”, es decir de fácil consumo en cualquier lugar, por lo que los consumidores no necesitan estrictamente mantenerse en las instalaciones del negocio, sino simplemente reciben el cono y lo arman según su preferencia con los toppings y frutas antes mencionados.

Además, el lugar en el comercializará el producto ofrece una decoración moderna enfocada en el mercado objetivo conformado por jóvenes, con la finalidad de ofrecer a los consumidores un ambiente cómodo, agradable donde puedan obtener experiencias inolvidables entre amigos y seres queridos.

## 5.2.1.2 Branding

### 5.2.1.2.1 Logotipo y Slogan

El slogan, nombre y logotipo, son la carta de presentación que será expuesta hacia el consumidor, por lo tanto, será la primera impresión que perciban del negocio. Por ello, debe ser bien definida, ya que permitirá al cliente desarrollar relaciones con la marca (UPSA, 2013).



Figura No 7: Logo empresa

Se establece el logotipo de la empresa denominada Waffleto, la misma que fue planteada por el propietario y aceptada por los participantes de las actividades del análisis al cliente.

Waffleto surge mediante la combinación del producto que se va a ofertar, que es el Waffle y la primera sílaba del apellido del propietario "To-bar". Así mismo, se utilizaron colores pasteles (vivos), con el fin de proyectar un ambiente de alegría mediante su logo. Por otra parte, el slogan determinado, nace mediante el beneficio intrínseco que brinda el producto.

Cuando se compra un Waffle, no se está adquiriendo el producto, sino la oportunidad de construir experiencias alegres junto a su acompañante.

### 5.2.1.3 Empaque y etiquetado.

#### 5.2.1.3.1 Empaque.

El diseño del producto que se va a presentar al cliente es mediante una base cónica de cartón, la misma que tendrá un diámetro superior de 6,5 cm y una altura de 9,5 cm.

Adicionalmente, para los consumidores que deseen degustar del producto dentro de las instalaciones de la empresa, se les servirá esta base de cono, con un soporte a base de aluminio para generar mayor comodidad.



Figura No 8: Empaque producto.

#### **5.2.1.3.2 Etiquetado.**

El etiquetado, es donde se detalla las normativas de control que dispone un producto y que se comercializa en puntos de distribución. Waffleto, al ser una empresa con un único punto de venta, es normado mediante regularizaciones realizadas al local. Por lo que, no se considera óptimo colocar este factor, y únicamente implementar el logo en sus productos.

#### **5.2.1.4 Soporte.**

El servicio post venta, es continuar brindando atención al cliente, luego de haber efectuado una compra. (Shopify, 2015).

Considerando que el servicio post venta es muy importante para conocer el nivel de satisfacción del cliente, Waffleto considera óptimo la colocación de un libro, en donde se pueda detallar, las experiencias que ha tenido el consumidor dentro

del local. Así mismo, contemplará la opción de comunicar sobre algún comentario o sugerencia que tenga para la empresa. Adicionalmente, se dispondrá de un chat en Facebook, en donde el usuario podrá informar al administrador de Waffleto, su conformidad o inconformidad sobre el trato recibido.

### **5.2.3 Plaza.**

Un canal de distribución es el conducto por el cual, las empresas optan para destinar sus productos al consumidor final de una forma eficiente (Gestiopolis, 2016).

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La distribución del producto será en base a una estrategia directa y exclusiva, ya que el producto será comercializado únicamente por una tienda propia de la marca. Esta estrategia es óptima para mantener la calidad, prestigio y exclusividad del producto (Lambin, p.13). Waffleto, se enfoca en ofrecer a sus consumidores un concepto moderno, descomplicado y atractivo a la hora de consumir un producto en compañía de sus seres queridos en un ambiente cómodo.

#### **5.2.3.2 Estructura del canal de distribución.**

El punto de venta de “Waffleto” es un local comercial ubicado en el sector norte de Quito, en el sector de Calderón, considerando que no existen negocios con una idea similar a la del proyecto. El local se encuentra dentro de las instalaciones del Centro Comercial Plaza Real Calderón, situado en la Av. 9 de agosto en, lugar que fue seleccionado considerando que está ubicado en un punto estratégico de la parroquia, cerca de establecimientos educativos, oficinas y establecimientos comerciales que atraen gran afluencia de personas. El aforo del local es de 40 personas, y tiene un costo de arriendo de \$450.



Figura No 9: Localización empresa  
Tomado de: Google Maps

El canal de distribución es directo de tipo corto, considerando que la comercialización del producto se llevará a cabo de forma directa entre el productor y el cliente.

A continuación, se presenta la representación gráfica del canal



Figura No 10. Canal de forma directa

#### 5.2.4 Promoción.

Establece una mezcla eficiente de publicidad y promoción de ventas, que utiliza la empresa para el alcance de los objetivos de marketing (Enfoque, 2014).

##### 5.2.4.1 Estrategia de comunicación.

Se implementará una estrategia de aspiración (PULL).

Esta estrategia es la más adecuada, ya que el todo el esfuerzo de comunicación se enfocan en captar el interés del consumidor y no presionarlo para la adquisición del producto (Merca20.com, 2015). Considerando que en este caso se mantendrá un contacto directo con el consumidor y no se requieren estrategias con los intermediarios.

#### **5.2.4.2 Publicidad del Producto.**

Inicialmente la empresa considerará la opción de repartir flyers (Volantes), con cupones en la entrada del centro comercial, con el fin de que visiten el local, conozcan sobre el producto y canjeen sus promociones. Adicionalmente y haciendo énfasis en los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, Waffleto considera como herramienta publicitaria a Facebook mediante publicaciones atractivas y buscando transmitir la experiencia y los productos que se oferta.

#### **Redes sociales.**

La página oficial de Waffleto será promocionada por toda la red de Facebook, con el fin de atraer nuevos clientes, y presentarles sobre la nueva propuesta de Waffle. El gasto mensual que representa esta plataforma es de \$56.

#### **5.2.4.3 Promociones de venta**

Mediante la promoción de ventas se busca captar la atención de los clientes, para lo cual se llevarán a cabo las siguientes promociones:

- Se ofrecerá degustaciones del producto en la entrada principal del centro comercial al inicio del proyecto, con la finalidad de dar a conocer el producto.
- Se entregará producto gratis a clientes que cumplan años el día de su visita al local.

## Relaciones públicas

El día de la inauguración de “Waffleto” se invitará a medios de comunicación, especialmente a la revista líderes, con fin de que participen y brinden cobertura en el día de apertura del negocio promocionándolo como un emprendimiento innovador.

### 5.2.4.4 Fuerza de ventas y marketing directo

La fuerza de ventas del negocio es muy importante, considerando que es el personal quienes estarán en contacto directo con el cliente en las instalaciones del negocio. “Waffleto” cuenta, con dos personas capacitadas en atención al cliente en las cuales interactuaran a cada momento con el consumidor.

### 5.2.2 Precio

Definida como la cantidad de dinero que el consumidor estaría dispuesto a cancelar por obtener los beneficios del producto (Marketing, 2017)

- **Costo de venta:**

El costo de venta del producto es de \$2,75; considerando los costos variables y costos fijos en los que se incurre. Es importante mencionar, que la demanda de 1500 unidades estimada para Waffleto, se la obtuvo mediante el análisis cualitativo a expertos, donde manifestaron ese nivel de ventas en sus primeros meses de operación en un escenario positivo. Así mismo, con respecto al costo variable, únicamente se toma el costo de las 3 frutas más costosas en gramos, con el fin de que no afecte a la empresa las decisiones de toppings que tome el consumidor. A continuación, se presenta una tabla que desglosa los costos de la elaboración de un Waffle.

Tabla No. 12: Precio de equilibrio

<b>Costos Variables</b>	
Materia prima directa	\$ 0,72
Materia prima indirecta	\$ 0,08
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,80</b>

<b>Costos Fijos</b>	
Salarios	\$2.340,74
Servicios Básicos	\$125,00
Transporte alimentos	\$5,00
Arriendo	\$450,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.929,74</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$2.930,54</b>
Unidades	1500
<b>Costo Unitario</b>	<b>\$2,75</b>

### 5.2.2.2 Estrategias de precios

La estrategia por implementar para la determinación del precio es mediante el método de costos, en la cual se toma en consideración, tanto los costos fijos (Independiente de la producción) y costos variables (Dependientes de la producción).

La sumatoria de estos costos refleja el total costos, con lo que, dividido para la demanda estimada, determina un valor de \$2,75 como precio de equilibrio. El precio de equilibrio es el valor en el que se llega a cubrir los costos totales.

El valor que será entregado al consumidor final es de \$4,50, precio que fue determinado mediante el análisis cualitativo (encuestas virtuales), donde el mismo fue de la aceptación de la mayoría de los intervinientes. Sin embargo, se considerará para los primeros 2 años del proyecto un precio menor a lo estipulado, con la finalidad de fidelizar a los clientes con la empresa, captar mayor mercado en Calderón, y hacer énfasis en la estrategia de marketing. El primer año se dispondrá un precio al público de \$3,8; no menos ya que la imagen de la calidad del producto se vería afectada por la perspectiva que tenga el cliente en base precio/calidad, el segundo año de \$4 y a partir del tercer año ajustar el precio a \$4,5.

El precio de venta al público con respecto al precio de equilibrio existe un margen de más del 50% de utilidad para el propietario. Cabe recalcar que si la empresa vendiera menos de \$2,75, la misma reportaría pérdidas.

- **Estrategia de entrada**

Se implementará una estrategia de precios de penetración, que consiste en la fijación de precio bajos para el producto, de esta forma se puede captar una mayor participación en el mercado.

- **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios consiste en una estrategia dinámica, ya que los precios irán ajustándose de acuerdo con la inflación. Estos precios generarán impacto tanto al de venta al público como también a los costos de materia prima y salarios.

### **Gastos totales de Marketing.**

Tabla No. 13: Proyección de Gastos Marketing.

<b>Proyección Gastos de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total gastos variables de marketing</b>	\$ 1.396,00	\$ 1.437,18	\$ 1.479,58	\$ 1.523,23	\$ 1.568,16
Publicidad por internet Facebook	\$ 56,00	\$ 57,65	\$ 59,35	\$ 61,10	\$ 62,91
Flyers	\$ 65,00	\$ 66,92	\$ 68,89	\$ 70,92	\$ 73,02
Degustaciones	\$ 150,00	\$ 154,43	\$ 158,98	\$ 163,67	\$ 168,50
Producto gratis cumpleaños	\$ 45,00	\$ 46,33	\$ 47,69	\$ 49,10	\$ 50,55
Estrategias Pull	\$ 80,00	\$ 82,36	\$ 84,79	\$ 87,29	\$ 89,87
Empaques	\$ 1.000,00	\$ 1.029,50	\$ 1.059,87	\$ 1.091,14	\$ 1.123,32
<b>Servicios Básico</b>					
Agua	\$ 50,00	\$ 51,48	\$ 52,99	\$ 54,56	\$ 56,17
Luz	\$ 180,00	\$ 185,31	\$ 190,78	\$ 196,40	\$ 202,20
Servicios básicos Total	\$ 230,00	\$ 236,79	\$ 243,77	\$ 250,96	\$ 258,36
Gasto arriendo	\$ 550,00	\$ 566,23	\$ 582,93	\$ 600,13	\$ 617,83
<b>Total Servicios Básicos</b>	\$ 1.010,00	\$ 1.039,80	\$ 1.070,47	\$ 1.102,05	\$ 1.134,56
Área	35				
Ubicación:	Centro Comercial Calderón				
Inflación	2,95%				
<b>TOTAL</b>	<b>2.406,00</b>	<b>2.476,98</b>	<b>2.550,05</b>	<b>2.625,27</b>	<b>2.702,72</b>

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

**6.1.1 Visión.** Ser la marca de Waffles en cono preferida por los ecuatorianos, ya sea por su calidad o generación de bienestar para el quinto año. Un lugar perfecto para trabajar. Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro en el sector de alimentos, a través de un producto y servicio único en el norte de Quito, mediante prácticas responsables con el medio ambiente.

**6.1.2 Misión.** Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de Waffles en cono. Comprometida a mejorar la vida de nuestros trabajadores y de nuestros clientes, a través del mejor personal capacitado para brindar a la comunidad de Calderón un servicio personalizado, a base de la mejor tecnología en Waffles, amigable con el medio ambiente. Con el enfoque de crear mejores oportunidades laborales, a la mejora continua nuestro producto y al crecimiento continuo del negocio.

### **6.1.3 Objetivos Estratégicos.**

Waffleto se ha planteado algunos objetivos estratégicos en términos de mediano y largo plazo, aquellos en base a las cuatro perspectivas determinadas por David Norton y Robert Kaplan (2009, p.51).

#### **Objetivos a mediano plazo**

- Alcanzar una participación de mercado de al menos el 20% para el tercer año de operación.
- Reducir el tiempo de fabricación del Waffle por operario, pasando de 18 minutos por producto a 12 minutos al tercer año de operación.
- Recuperar al menos el 50% de lo invertido en la empresa al segundo año de operación.
- Obtener por lo menos 5000 seguidores en nuestra red social Facebook, al término del segundo año.

## Objetivos a largo plazo

- En el año 6, abrir una sucursal en otro sector comercial, en el centro norte de Quito.
- Incrementar dos nuevos productos para el año quinto del negocio, logrando incrementar 5% de participación de mercado.
- Alcanzar ventas totales de por lo menos de 2.300 unidades al año quinto.
- Ampliar el número de trabajadores capacitados en servicio al cliente, para finales del tercer año.

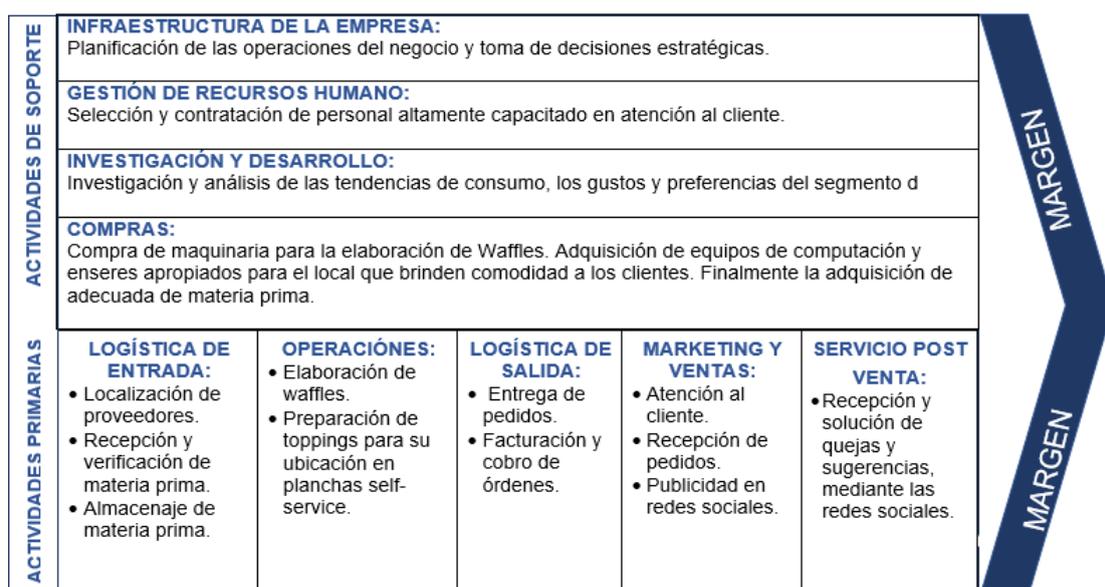
## 6.2 PLAN DE OPERACIONES

Resumen de los aspectos organizativos y técnicos, enfocados a la elaboración del producto (Creacion de empresas, 2015).

### 6.1.5 Cadena de valor

Herramienta grafica que permite analizar una serie lineal de las actividades que se desarrollen en la empresa (Invest, 2016). A continuación, se presenta la cadena de valor de Waffleto.

Tabla No. 14: Cadena Valor.



### 6.1.5.1 Agentes y etapas para la creación de valor

Tabla No. 15: Actividades Colaboradores

ACTIVIDADES PRIMARIAS		
-Logística Entrada -Procedimientos -Logística Salida	<b>Encargados</b>	<b>Creación de valor</b>
	Personal de cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega a tiempo del producto, sin tener sobre cocción de este</li> <li>Entregas acordes los aderezos que haya solicitado el cliente.</li> </ul>
-Distribución y ventas -Servicio Post venta	Cajeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente atención al cliente</li> <li>Soluciones de problemas</li> <li>Asesoramiento en la elección de toppings</li> </ul>
	<b>Encargados</b>	
-Infraestructura -Recursos Humanos -Compras -Tecnología	-Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactos para el abastecimiento de la materia prima.</li> <li>Selección del personal acorde al perfil que requiere la empresa.</li> <li>Buscar financiamiento.</li> </ul>

### 6.1.6 Mapa de procesos

Representación gráfica de los procesos que ejecuta Waffleto.



Figura No.11: Mapa de procesos

### 6.1.7 Flujograma del proceso de producción.

El proceso de actividades de Waffleto, inicia desde la recepción de la materia prima, posteriormente el cliente empieza y termina la actividad de compra, mediante la adquisición y pago del producto. En la siguiente imagen se detalla los procesos de la empresa.

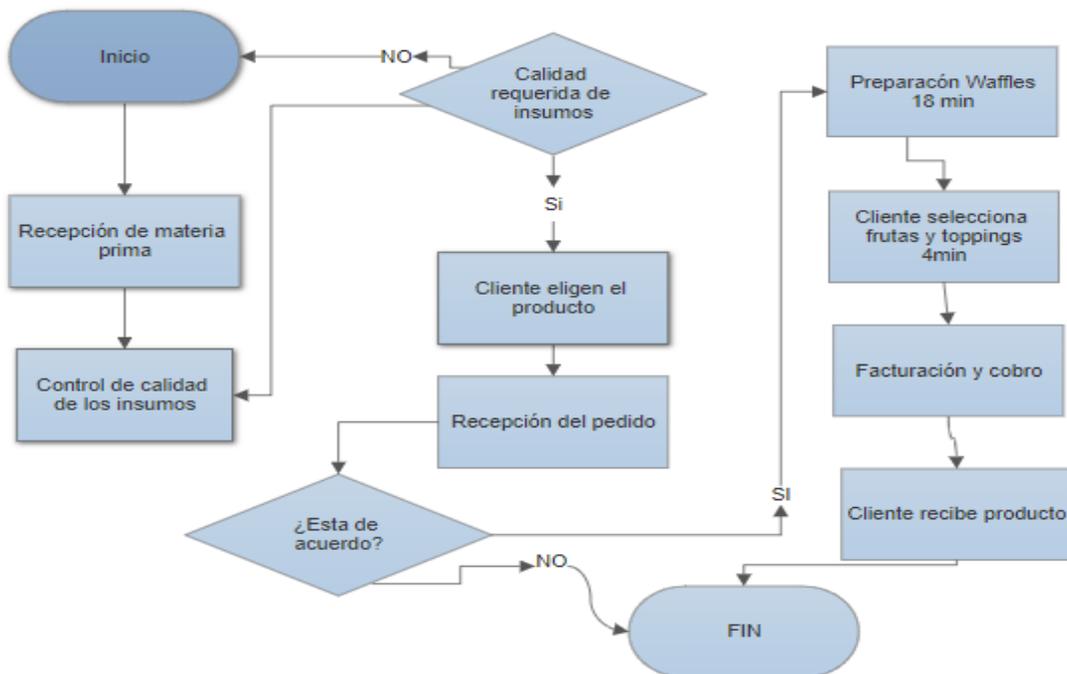


Figura No 12. Flujograma

### Infraestructura

Para la fabricación de los waffles en cono con frutas, es necesario arrendar un local en el centro comercial Plaza Real Calderón, de 45 m<sup>2</sup>. En la siguiente imagen se presenta el lugar adecuado para la producción y comercialización del producto. El gasto de arriendo mensual es de \$550.

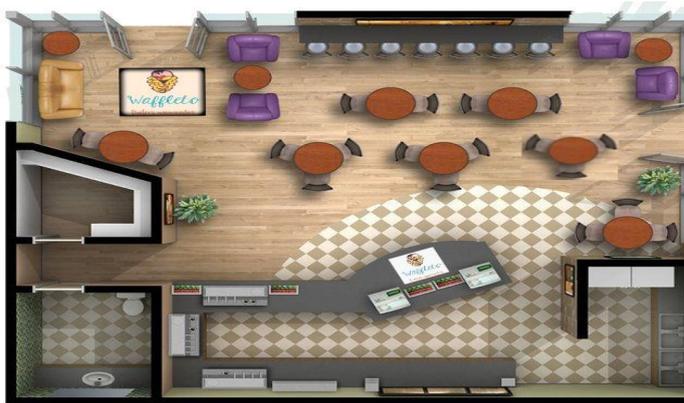


Figura No 13: Diseño del local de la empresa  
Adaptado de: Imágenes Google.

### 6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Sistema utilizado para definir un modelo jerarquico con los distintos participantes de la organización y su actividades dentro de la misma (Gestión.Org, 2015). En la siguiente ilustración, se presenta la estructura linea simple de la divisional de la empresa.

Waffleto al ser una empresa pequeña, se considera la contratación de un administrador, quien será el encargado de auditar las operaciones diarias de la compañía. Asi mismo, para la elaboración del producto Waffle, es necesario contar con la presencia de dos cocineros, cabe mencionar que el tiempo de preparación de un Waffle es de 15 minutos, y se proyecta vender 60 unidades diarias en un escenario positivo, por lo cual, un cocinero elaboraría 30 waffles dentro de las 8 horas laborales, en un tiempo de 450 minutos, que en terminos de horas son 7,5h. Por ello se justifica la contratación de dos personas que se dediquen a la preparacion del postre. Finalmente se necesita una persona que recepte el pedido y cobro del mismo, y que no tenga intervencion con el alimento, con el fin de no generar una mala prespectiva de sanidad. A continuación se detalla las actividades que desarrollarán los colaboradores de Waffleto.

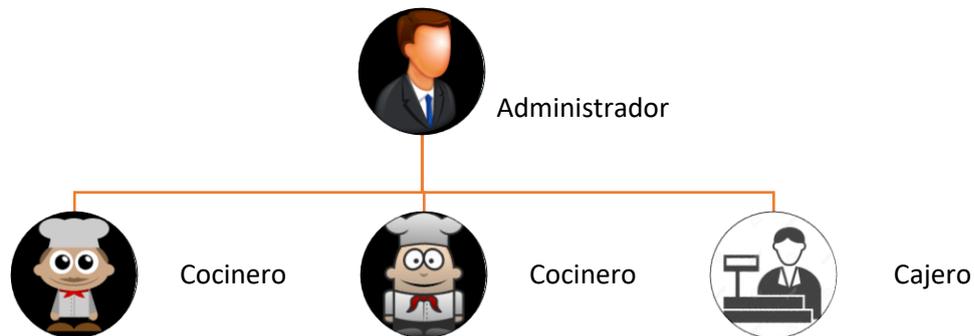


Figura No 14: Estructura Organizacional

- **Descripcion de las funciones de cada departamento**

Tabla No. 16: Funciones Departamentales.

Talento Humano	Funciones	Tiempo
Gerente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de la toma de decisiones de la empresa.</li> <li>- Representante legal de Waffleto.</li> <li>- Encargado de crear delineamientos de las actividades productivas y operativas.</li> <li>- Supervisar el alcance de los objetivos.</li> <li>- Delgado para verificar el desenvolvimiento de la compañía.</li> </ul>	Completo
Cocineros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables de la preparación óptima del producto.</li> <li>- Encargados de notificar el stock al gerente.</li> </ul>	Completo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja registrado las ventas del local</li> </ul>	

Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrados de los fondos diarios de la empresa.</li> <li>- Receipta las órdenes y luego las entrega.</li> <li>- En ciertas es encargado de la limpieza del local</li> </ul>	Completo
--------	---	----------

### Salrios y tiempo de contratacion del personal.

Tabla No. 17: Periodo de trabajo de los Colaboradores.

No	Cargo	Sueldo (mensual)	Contratación (años)	Clasificación
1	Gerente	\$ 700,00	5	GASTO
1	Cocinero	\$ 450,00	5	M.O.D
1	Cocinero	\$ 450,00	5	M.O.D
1	Cajero	\$ 450,00	5	GASTO
	Total	\$ 2.050,00		

#### 6.2.1 Estructura legal de la empresa

Waffleto se constituirá como una microempresa con responsabilidad limitada, en donde sus ventas no serán superiores a los \$100.000. No se contemplará la opción de ingreso de socios a la empresa, por lo que el capital de la empresa será 50% mediante deuda y el 50% restantes, con capital propio.

Tabla No. 18: Estructura legal.

<b>Tipo</b>	Waffleto. Compañía Responsabilidad limitada
<b>Representante Legal</b>	Martin Alexander Tobar Erazo
<b>Objeto Social</b>	Fabricación y comercialización de waffles en forma de cono con frutas.

#### Marco legal

- **El Nombre:** Waffleto contemplará la aprobación por parte de la Secretaria General de la Independencia de Compañías de Quito para su constitución. En base a los principios de propiedad, se considera el nombre de la compañía.

- **Solicitud de aprobación:** Según el art. 136 de la ley de compañías, se requiere detallar y presentar al Superintendente de compañías, la escritura de la constitución, a la misma que se adjuntará la solicitud suscrita por el abogado.
- **Capital:** El capital mínimo de \$400 deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos del 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero), o en especies (bienes), ya sean muebles o inmuebles.
- **Proceso de registro de marca.** Para realizar las operaciones de la empresa, es importante y necesario, haber obtenido el ruc, el mismo que es otorgado por el servicio de rentas internas (SRI).
- Posteriormente, la empresa deberá suscribir en el instituto ecuatoriano de la propiedad Intelectual (IEPI), con el costo de \$208, teniendo una duración de 10 años siendo renovables indefinidamente (IEPI, 2014). Finalmente, el permiso de bomberos en la actualidad no tiene de ningún costo adquirirlos.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.

#### Ventas.

Para la determinación de la demanda, en la cual Waffleto dispondrá en sus primeros meses, fue a partir del análisis cualitativo que se realizó a los expertos. Los mismos supieron manifestar que la cantidad promedio que vendían en los primeros meses de sus negocios, era de 350 waffles por semana. Considerando, que la infraestructura y el lugar donde se encuentra, son similares a las del proyecto. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las ventas tienden a crecer durante los cinco años, considerando ciclos de aceleración y desaceleración, ya que el producto, tiende a bajar sus ventas en ciertas temporadas, por ejemplo, vacaciones escolares.

Tabla No. 19: Ventas Proyectadas.

	1	2	3	4	5
Ventas	\$72.401,4	\$ 92.312,00	\$124.929,00	\$160.787,63	\$187.925,15

El sector de alojamiento y servicios de comidas ha reportado un crecimiento promedio de 21%, el dato fue determinado con el cálculo de la media de las variaciones porcentuales presentadas del total ingreso de las empresas, desde el 2010 al 2017. Sin embargo, Waffleto, haciendo hincapié en su primer año en la industria, con un producto nuevo, ha considerado una posición conservadora y crecerá a un 15,75%. Con respecto al precio, como se mencionó en el capítulo anterior, es de \$4,5; mismo que crece ante variaciones porcentuales de la inflación.

Para el cálculo de este indicador, se tomaron las inflaciones del país desde el 2010-2017 todos al termino de los meses de diciembre, para elaborar un promedio y determinar el múltiplo con el que se ajustará el precio con el transcurso de los años.

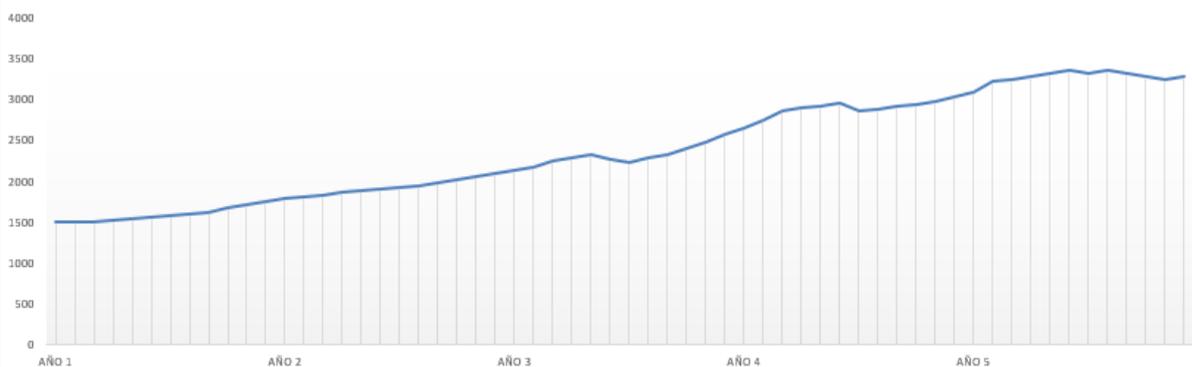


Figura No.15: Gráfico de ventas

### 7.1.2 Proyección de costos.

La proyección de los costos, tienen a crecer, por lo que anualmente las ventas incrementan y por ende se necesita de más materia prima para producir.

Cabe recalcar que el precio de equilibrio de cada Waffle es de \$2,75, que así mismo cada comienzo de año, se ve afectado por las fluctuaciones de la inflación.

Tabla No. 20: Costos Proyectados.

	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	\$ 53.964	\$ 64.090	\$ 80.730	\$ 97.058	\$ 107.881

### 7.1.3 Proyección de Gastos.

Con respecto a los gastos, la empresa divide entre gastos operacionales y los no operacionales anualmente.

En las mismas que considera los gastos de salarios, gastos generales, donde se contemplan, algunos activos que fueron enviados al gasto, como basureros, equipos de aseo, entre otros. Así mismo, se consideran, los gastos de permisos, gastos de marketing y gastos de constitución. En cuanto a los no operacionales, cabe mencionar que fueron calculados en base a lo que establece la ley, tanto para activos tangibles e intangibles, y el gasto de amortización contempla los intereses generados por el financiamiento inicial.

Tabla No. 21: Gastos Generales.

Gastos sueldos	\$ 15.027,59	\$ 16.462,64	\$ 16.924,93	\$ 17.400,83	\$ 17.890,76
Gastos generales	\$ 14.115,00	\$ 13.465,37	\$ 13.862,09	\$ 14.270,50	\$ 14.690,95
Gastos de depreciación	\$ 327,92	\$ 310,00	\$ 319,17	\$ 220,00	\$ 220,00
Gasto de amortización	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00

## 7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión se divide en dos cuentas, corriente y no corriente. En la no corriente se contempla la maquinaria que se va a invertir para la producción, entre ellas

se encuentra Waffleras, batidoras y refrigeradoras; todos estos equipos son industriales para que los mismos sean perdurables en el tiempo de uso. Dentro del equipo de apoyo fueron considerados los utensilios, bowls, sartenes, muebles de cocina y la plancha self-service de acero inoxidable. Finalmente, en equipo de cómputo una laptop que será para registros contables, véase Anexo 6. La sumatoria de todos estos activos se detalla en la siguiente imagen.

Tabla No. 22: Inversiones.

	Inicial
	0
<b>Maquinaria</b>	\$ 2.150,00
<b>Cómputo</b>	\$ 300,00
<b>Equipos de apoyo</b>	\$ 1.550,00

Tabla No. 23: Estructura de Capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	
Inversiones PPE	\$ 4.000,00
Inversiones Intangibles	\$ 350,00
Capital de Trabajo	\$ 35.000,00

Se considera como capital de trabajo, el valor determinado en el flujo de efectivo en el año 0, ya que es el efectivo que se necesitará para poner en marcha las actividades de la empresa.

### 7.2.3 Estructura de capital.

La estructura de capital de la empresa será contemplada con 30% de capital propio y el restante 70% mediante una deuda. El monto por solicitar a la entidad financiera BanEcuador es de \$27.545; mediante un crédito de capital - productivo a un plazo de tres años enfocado a emprendimientos con una tasa del 11,26%. El capital de trabajo fue determinado por el flujo de efectivo del año 0.

Así mismo, se ha tomado en consideración para el cálculo del capital de trabajo, los años de perdida que se dispone en los primeros dos años del proyecto, como un colchón con el que contará la empresa en los años que no genere utilidad y pueda responder a sus obligaciones a corto plazo.

Tabla No. 24: Capital de Trabajo

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Inversiones PPE	\$ 4.000,00
Inversiones Intangibles	\$ 350,00
Capital de Trabajo	\$ 35.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	
	39.350,00
<b>Monto</b>	27.545,00
<b>Tasa de interés</b>	11,26%
<b>Plazo</b>	3
<b>CUOTA/ MENSUAL</b>	
	\$905,18

Estructura de Capital		
Propio	30%	11.805,00
Deuda L/P	70%	27.545,00
Razon D/C	2	

### 7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

#### 7.3.1 Estado de resultados.

Con respecto al estado de pérdidas y ganancias, se puede apreciar en la siguiente ilustración, que la empresa empieza a tener rentabilidad a partir del tercer año. Su utilidad neta empieza a crecer considerablemente a partir del cuarto año, tiempo en que se cumple el pago de la totalidad de la deuda. Cabe mencionar que los gastos empiezan aumentar luego del tercer año, ya que la empresa considera el requerimiento de un trabajador más.

Tabla No. 25: Estado de Resultados Anual.

	ESTADO DE RESULTADOS ANUAL				
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 72.401,40	\$ 92.312,00	\$ 124.929,00	\$ 160.787,63	\$ 187.925,15
- Costo de los productos vendidos	\$ 53.964,08	\$ 64.090,01	\$ 80.730,77	\$ 97.058,61	\$ 107.881,81
= <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 18.437,32</b>	<b>\$ 28.221,99</b>	<b>\$ 44.198,23</b>	<b>\$ 63.729,02</b>	<b>\$ 80.043,34</b>
- Gastos sueldos	\$ 15.027,59	\$ 16.462,64	\$ 16.924,93	\$ 17.400,83	\$ 17.890,76
- Gastos generales	\$ 14.115,00	\$ 13.465,37	\$ 13.862,09	\$ 14.270,50	\$ 14.690,95
- Gastos de depreciación	\$ 327,92	\$ 310,00	\$ 319,17	\$ 220,00	\$ 220,00
- Gasto de amortización	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
= <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP</b>	<b>\$ (11.103,18)</b>	<b>\$ (2.086,02)</b>	<b>\$ 13.022,04</b>	<b>\$ 31.767,68</b>	<b>\$ 47.171,63</b>
- Gasto de intereses	\$ 2.688,26	\$ 1.718,86	\$ 634,48	\$ -	\$ -
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ (13.791,44)</b>	<b>\$ (3.804,87)</b>	<b>\$ 12.387,56</b>	<b>\$ 31.767,68</b>	<b>\$ 47.171,63</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 1.858,13	\$ 4.765,15	\$ 7.075,74
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ (13.791,44)</b>	<b>\$ (3.804,87)</b>	<b>\$ 10.529,43</b>	<b>\$ 27.002,53</b>	<b>\$ 40.095,88</b>
- 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 2.316,47	\$ 5.940,56	\$ 8.821,09
= <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (13.791,44)</b>	<b>\$ (3.804,87)</b>	<b>\$ 8.212,95</b>	<b>\$ 21.061,97</b>	<b>\$ 31.274,79</b>

### Estado de situación financiera.

Dentro del estado de situación financiera de Waffleto, proyectado a cinco años. Es importante resaltar que la empresa no cuenta con cuentas por pagar, dado que sus políticas de cobro es 100% en efectivo y 0% a crédito.

Adicionalmente, los inventarios tienen a incrementar considerablemente, dado que sus ventas empiezan a crecer. Así mismo, se debe enfatizar en el crecimiento que tiene la empresa del 21% para el tercer año, ajustándose al desempeño de la industria.

Con respecto a la política de pago a proveedores, la empresa ha considerado tener alianzas estratégicas con los mismos, y determinar convenios de pago al término de 30 días, por ellos sus cuentas por pagar tiene a ser crecientes por este motivo. En la siguiente ilustración, se puede evidenciar que el ejercicio contable es el correcto, dado que en la comprobación se obtiene valores de 0.

Tabla No. 26: Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 42.583,15	\$ 21.753,21	\$ 9.707,90	\$ 9.421,97	\$ 31.917,26	\$ 55.401,74
<b>Corrientes</b>	\$ 38.233,15	\$ 17.998,21	\$ 6.275,40	\$ 6.573,63	\$ 29.113,93	\$ 53.253,40
Efectivo	\$ 35.000,00	\$ 14.052,36	\$ 1.561,43	\$ 722,63	\$ 22.265,21	\$ 52.993,49
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 24,96	\$ 29,98	\$ 39,64	\$ 44,21	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 3.114,65	\$ 3.712,67	\$ 4.435,27	\$ 5.504,63	\$ 6.443,18	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 118,50	\$ 208,22	\$ 248,73	\$ 306,74	\$ 361,34	\$ 259,91
<b>No Corrientes</b>	\$ 4.350,00	\$ 3.755,00	\$ 3.432,50	\$ 2.848,33	\$ 2.803,33	\$ 2.148,33
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.300,00	\$ 4.350,00	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 525,00	\$ 1.077,50	\$ 1.641,67	\$ 2.216,67	\$ 2.801,67
Intangibles	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 70,00	\$ 140,00	\$ 210,00	\$ 280,00	\$ 350,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 30.778,15	\$ 23.739,64	\$ 15.499,22	\$ 7.000,33	\$ 8.433,65	\$ 643,33
<b>Corrientes</b>	\$ 3.233,15	\$ 4.368,59	\$ 5.271,50	\$ 7.000,33	\$ 8.433,65	\$ 643,33
Cuentas por pagar proveedores	\$ 3.233,15	\$ 3.853,92	\$ 4.604,01	\$ 5.714,06	\$ 6.688,32	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 643,33	\$ 643,33	\$ 643,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 152,82	\$ 642,93	\$ 1.102,00	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 27.545,00	\$ 19.371,06	\$ 10.227,71	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 27.545,00	\$ 19.371,06	\$ 10.227,71	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 11.805,00	\$ -1.986,44	\$ -5.791,31	\$ 2.421,64	\$ 23.483,61	\$ 54.758,40
Capital	\$ 11.805,00	\$ 11.805,00	\$ 11.805,00	\$ 11.805,00	\$ 11.805,00	\$ 11.805,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -763,44	\$ 39,40	\$ 1.120,00	\$ 2.005,00	\$ 2.710,82
Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -13.028,00	\$ -17.635,72	\$ -10.503,36	\$ 9.673,61	\$ 40.242,58
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	\$ -

### 7.3.2 Estado de flujo de efectivo.

El estado financiero de flujo de efectivo determina la entrada y salida de dinero en los distintos meses del proyecto. Donde se analiza tres actividades que desarrolla la empresa. Con lo que refiere a las actividades de operación, Waffleto para los primeros meses del segundo año, tiempo que empieza a generar flujos positivos, lo que determina que tendrá mayor autosuficiencia para el pago de sus obligaciones, véase anexo 8.

En lo que respecta a las actividades de inversión, la empresa en el año 0 realiza un fuerte pago correspondiente a la adquisición de maquinaria, denominada propiedad planta y equipo y equipos de software. A inicios de año dos, la empresa considera una reinversión, en la adquisición de una nueva batidora para satisfacer el incremento de la demanda.

Posteriormente en los años 3 y 4, se realiza la compra de equipos de soporte y wafflera respectivamente. Y con respecto a las actividades de financiamiento, empiezan a generar flujos positivos, en el cuarto año, luego de haber desembolsado todos los pagos correspondientes a intereses de deuda. Finalmente, la empresa cuenta con un total de efectivo al final del periodo, que será la designación del capital del trabajo de la empresa, luego de haber tomado en consideración las tres actividades.

### 7.3.3 Flujo de caja del proyecto.

Para realizar el cálculo del flujo de caja del proyecto, se determinaron los beneficios antes de impuestos e intereses que percibe Waffleto en los distintos años, ajustándolos a una variación del capital de trabajo neto y sustracción de los gastos de capital. En la siguiente ilustración, se puede observar que la empresa empieza a tener flujos positivos desde el primer año, cabe mencionar que esta utilidad es operativa, ya que no se contempla el financiamiento por deuda.

Tabla No. 27: Estado de flujo de caja Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL RPROYECTO					
0	1	2	3	4	5
-39.350,00	10.571,42	10.619,70	10.617,20	-355,00	54.888,45
\$ -39.350,00	\$ -28.778,58	\$ -18.158,88	\$ -7.541,68	\$ -7.896,68	\$ 46.991,77

## 7.4 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.

Para realizar el cálculo del flujo del inversionista, se contempla los intereses y amortizaciones que genera la deuda que adquiere la empresa con BanEcuador de \$27.545. Adicionalmente se estima el escudo fiscal que dispondrá Waffleto.

Finalmente se incluye al cálculo, el flujo del proyecto, donde para el quinto año, la empresa genera mayores flujos operativos, que pueden solventar su deuda adquirida como se puede validar en la siguiente imagen.

Tabla No. 28: Estado de flujo de caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$ -11.805,00	\$ 683,72	\$ 380,59	\$ -15,00	\$ -355,00	\$ 54.888,45
\$ -11.805,00	\$ -11.121,28	\$ -10.740,70	\$ -10.755,70	\$ -11.110,70	\$ 43.777,75

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

A través de la proyección de los flujos del proyecto, se realiza el cálculo por medio de la tasa requerida del capital, la determinación del CAPM, donde se contemplaron el riesgo país de Ecuador, retornos del sector, la sensibilidad de la industria. Por otro lado, para el inversionista mediante el promedio ponderado del capital WACC, los flujos y el escudo fiscal de Waffleto. Donde se obtiene un WACC de 9,75% y CAPM de 15,74%, retornos que son mínimos de aceptación tanto para el proyecto y por parte del inversionista. Véase anexo 9.

### 7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados obtenidos en la valoración muestran valores positivos con respecto al valor actual neto, informando que el proyecto es totalmente viable o rentable como detalla la siguiente imagen.

Tabla No. 29: Criterios de Inversión

Criterios de inversion proyecto	
VAN	\$ 21.360,70
IR	\$ 1,54
TIR	24,21%
Periodo de recuperación	3,14

Criterios de inversion inversionista	
VAN	\$ 15.284,80
IR	\$ 2,29
TIR	37,39%
Periodo de recuperación	4,20

Con respecto al proyecto, el índice de retorno esperado es que, por cada dólar de inversión, se recupere \$0,54. La tasa interna de retorno (TIR), es superior al retorno mínimo WACC,  $24,21\% > 9,75\%$ . Por lo que se aceptaría el desarrollo del proyecto. Además, el periodo de recuperación para el proyecto es de 3 años con 14 días. Finalmente, el criterio para el inversionista resalta en su índice de recuperación, dado que, por cada dólar invertido, recupera \$1,29. Así mismo, su tasa interna de retorno es superior al rendimiento mínimo CAPM  $37,39\% > 15,74\%$  y su inversión será recuperada en cuatro años con 20 días.

## 7.5 ÍNDICES FINANCIEROS.

Bajo los parámetros de proyección que se ha realizado para la empresa Waffle, los indicadores fueron calculados a partir de los estados financieros a cinco años. Así mismo, se investigaron las ratios de la industria, y se realizó un promedio de 5 años para efectuar un análisis comparativo con la empresa. En la siguiente imagen se detalla el comportamiento de los indicadores.

Tabla No. 30: Índices Financieros

Indicadores Financieros							
Medidas de liquidez							
	1	2	3	4	5	Promedio	Industria
Razón Circulante AC/PC	2,15	0,98	0,98	2,02	4,25	2,08	2,9
Prueba Ácida (AC-PC)/PC	1,15	-0,02	-0,02	1,02	3,25	1,08	1,5
Medidas de Actividad							
Razón deuda capital Deuda total/Capital total	0,84	0,53	0,17	0,00	0,00	0,31	1,15
Costo de ventas /Inventarios	1,35	1,32	1,37	1,34	1,45	1,37	1,86
Rotación Activo Fijo Ventas/Ac.Fijo Neto	1,15	1,47	2,12	2,64	3,62	2,20	2,5
Medidas de Rentabilidad							
Margen de Utilidad UN/Ventas	-10%	0%	4%	10%	12%	3%	6%
Rentabilidad del Patrimonio Utilidad neta/Patrimonio	-17%	1%	12%	9%	5%	2%	22%
Margen Operacional UAII/VN	-9%	1%	6%	15%	19%	6%	50%
Margen Bruto UB/VN	33%	36%	35%	39%	42%	37%	47%

Con respecto a las medidas de liquidez, se puede observar que la empresa, en base a sus proyecciones a cinco años, se encontrarían por debajo de los indicadores de la industria. El indicador que resalta es la razón circulante, la misma que informa que se dispondría 2,08 dólares en activos circulantes por cada dólar.

En tanto, con las medidas de actividad, el indicador que resalta es la rotación de activos fijos, la misma que detalla que la rotación del activo se realizaría cada dos veces al año.

Finalmente, el margen bruto es un indicador que se asemeja al de la industria. El mismo que informa que el nivel bruto la rentabilidad de las ventas sería de 37%. En general los indicadores financieros de Waffleto serían óptimos dentro de sus cinco años de operación del negocio.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

- La idea de negocio denominada Waffleto, es financieramente rentable y factible dentro de la perspectiva legal, técnica y viable en el sector de Calderón. Cabe mencionar que, si la empresa se encuentra en el peor de los escenarios de ventas, no tendría mucho tiempo en el mercado.
- Indistintamente de los escenarios negativos políticos que se estén presentando en la actualidad en Ecuador, el sector alimenticio, tiende a un crecimiento luego del análisis elaborado, por lo cual, la empresa no se vería afectada ante estos shocks.
- Por otra parte, es indispensable destacar la ayuda que actualmente el presidente Lenin Moreno está brindando a los jóvenes emprendedores para poner en marcha sus proyectos. En las cuales otorga planes de financiamiento a intereses bajos y una exoneración tributaria dentro de sus primeros tres meses de funcionamiento, en la cual Waffleto participaría de esos incentivos.

- Contrariamente a que el ingreso de nuevas empresas a la industria sea de fácil acceso, no existe competencia directa con el mismo concepto de negocio. La propuesta presentada en el desarrollo del trabajo hace único el producto en el sector norte de Quito.
- La gran oferta de proveedores nacionales cercanos a la empresa se ha considerado una de sus mayores oportunidades, ya que se puede realizar alianzas estratégicas, tanto para la calidad de los insumos y políticas de pago, ya que, al ver demasiada oferta, su poder de negociación es reducido.
- El modelo de negocio presentado tiene como “Core business” la venta waffles con frutas, pero su diferenciador más grande e importante del negocio es que incorpora una nueva forma de presentación en cono y con la libertad de que el usuario pueda elegir los aderezos libremente. Cabe destacar que Waffleto no pretende vender solo el producto, sino también crear emociones y sentimientos junto a tu pareja en un ambiente cómodo.
- La estrategia primordial de marketing que se implementará en el negocio es de diferenciación. A la oferta un producto nuevo en la zona norte de Quito y enfocarse en otra de sus estrategias que es directa y exclusiva, determinando todos sus esfuerzos en un solo nicho específico con la propuesta más por menos.
- Se concluye que el proyecto es financieramente rentable, el VAN es positivo tanto para el proyecto como al inversionista, y la TIR de ambos enfoques, son mayores que sus tasas de descuento, donde sería el costo oportunidad para el inversionista, lo mínimo que desea percibir.

## REFERENCIAS

Arcotel. (18 de Febrero de 2015). Posición Ecuador en tecnología. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf>

Banco Central del Ecuador. (12 de Abril de 2018). REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN. Obtenido de REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201804.pdf>

BanEcuador. (29 de Noviembre de 2017). Obtenido de Gobierno impulsa Gran Minga Agropecuaria y programas del Plan Toda una Vida: <https://www.banecuador.fin.ec/articulos-promocionados/gobierno-impulsa-gran-minga-agropecuaria-programas-del-plan-toda-una-vida/>

BanEcuador. (2 de Enero de 2018). Obtenido de Productos financieros: <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2017/01/tasasenero2017.pdf>

BCE. (14 de Julio de 2016). RODUCTO INTERNO BRUTO LA ECONOMÍA ECUATORIANA REGISTRÓ DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2016. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>

BCE. (2017). Obtenido de RODUCTO INTERNO BRUTO LA ECONOMÍA ECUATORIANA REGISTRÓ DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2016: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>

Concepto. (12 de Mayo de 2015). Obtenido de Concepto de entrevista: <http://concepto.de/que-es-entrevista/>

Creacion de empresas. (Junio de 2015). Obtenido de Plan de Operaciones: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>

- CreceNegocios. (13 de Abril de 2016). El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Deusto Formación . (Mayo de 2015). Variables de la estrategia de diferenciación.
- Diario El Tiempo. (28 de Octubre de 2016). Se analizaron perfiles y comportamiento del consumidor. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/11/401303>
- Ekos Negocios. (12 de Abril de 2016). NUEVA RUTA DE CONSUMO EN ECUADOR. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- El Expreso . (19 de Abril de 2018). Oferta "light" aumenta en Ecuador. Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/ecuadorinmediato\\_noticias--55749](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuadorinmediato_noticias--55749)
- El Universo. (5 de Enero de 2018). Inflación del 2017 cerró con signo negativo, dice el INEC. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/01/05/nota/6551032/inflacion-2017-cerro-signo-negativo-dice-inec>
- EL telégrafo. (27 de Julio de 2017). El 'Banco del Pueblo' otorgará créditos productivos desde \$ 600 hasta \$ 15.000. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-banco-del-pueblo-otorgara-creditos-productivos-desde-usd-600-hasta-usd-15-000>
- Enfoque. (Octubre de 2014). Obtenido de La mezcla de comunicaciones de marketing: <http://www.enfoquedesign.com.ar/component/k2/marketing/la-mezcla-de-comunicaciones-de-marketing>
- Espinosa, R. (16 de Enero de 2015). Obtenido de ESTRATEGIAS DE MARKETING: <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

- Expreso.ec. (7 de Agosto de 2017 ). El consumo más racional, pero en crecimiento. Obtenido de <http://www.expreso.ec/vivir/el-consumo-mas-racional-pero-en-crecimiento-AB1605763>
- Financiero, E. (19 de Octubre de 2012). Obtenido de Defina su negocio en nueve pasos con el Modelo Canvas: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESHOXTR4XOV5RDLU/story/>
- Gestión.Org. (12 de Agosto de 2015). Estructura organizacional de una empresa. Obtenido de <https://www.gestion.org/estructura-organizacional-de-una-empresa/>
- Gestiopolis. (Marzo de 2016). Obtenido de ¿Qué es un canal de distribución?: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-canal-de-distribucion/>
- IEPI. (Septiembre de 2014). ¿Cómo registro una marca? Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- INEC. (2010). Población y Demografía. Obtenido de Población y Demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (Junio de 2012). Clasificación Nacional de Actividades. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (12 de Julio de 2015). E-commerce Day. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>
- Invest. (Agosto de 2016). Obtenido de La cadena de valor & Modelo de Negocio: <http://www.business-planning-for-managers.com/cheese/spices-2/value-chain-business-model/?lang=es>
- Ley de Regimen Tributario Interno. (5 de Enero de 2004). Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y

Modernización de la Gestión Financiera. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

Líderes. (7 de Agosto de 2017). El hábito del consumidor ecuatoriano . Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/habito-consumidor-ecuatoriano-cambio-cuidado.html>

Marketing. (Septiembre de 2009). Obtenido de Definición de Producto: <http://www.marketing-free.com/producto/definicion-producto.html>

Marketing. (Abril de 2017). Qué es Precio en la mezcla de marketing. Obtenido de Qué es Precio en la mezcla de marketing: <https://marketingdecontenidos.com/precio-en-el-marketing/>

Marketing, I. (21 de Abril de 2017). Obtenido de Plan de marketing: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

Merca20.com. (Septiembre de 2015). ¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE LAS ESTRATEGIAS PUSH Y PULL EN MARKETING? Obtenido de <https://www.merca20.com/diferencia-estrategias-push-pull-marketing/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (15 de Diciembre de 2017). Obtenido de Gobierno Nacional anunció el aumento salarial de 2018 para fomentar la competitividad: <http://www.finanzas.gob.ec/gobierno-nacional-anuncio-el-aumento-salarial-de-2018-para-fomentar-la-competitividad/>

Ministerio de Salud Pública. (22 de Agosto de 2017). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Obtenido de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición: <https://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/>

Ministerio del Trabajo. (12 de Enero de 2016). DESDE EL 01 DE ENERO DE 2016 NO SE PODRÁN CELEBRAR CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO A PLAZO FIJO. Obtenido de DESDE EL 01 DE ENERO DE 2016 NO SE PODRÁN CELEBRAR CONTRATOS INDIVIDUALES DE

TRABAJO A PLAZO FIJO: <http://www.trabajo.gob.ec/desde-el-01-de-enero-de-2016-no-se-podran-celebrar-contratos-individuales-de-trabajo-a-plazo-fijo/>

Netquest. (Diciembre de 13 de 2013). 10 ventajas de las encuestas online.

Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/10-ventajas-de-las-encuestas-online>

Ricaurte, B. (15 de Enero de 2018). Reforma tributaria 2018: ¿Conveniente para microempresarios? Obtenido de Reforma tributaria 2018:

¿Conveniente para microempresarios?:

<https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/01/15/renta-microempresa.html>

Shopify. (Febrero de 2015). Obtenido de Lo que debes saber sobre el servicio

post venta: <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>

Sis International Research. (22 de Abril de 2015). ¿Qué es un focus group?

Obtenido de <https://www.sisinternational.com/que-es-un-grupo-focal/>

Superintendencia de compañías, v. y. (14 de abril de 2018). Indicadores

financieros compañías activas. Obtenido de

[http://181.198.3.71/portal/cgi-](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)

[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](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)

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (16 de abril de 2018).

Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-](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)

[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](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)

TRABAJO, M. D. (12 de Diciembre de 2017). NO SE PODRÁN CELEBRAR CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO A PLAZO FIJO. Obtenido de NO SE PODRÁN CELEBRAR CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO A PLAZO FIJO: <http://www.trabajo.gob.ec/desde-el-01-de-enero-de-2016-no-se-podran-celebrar-contratos-individuales-de-trabajo-a-plazo-fijo/>

UPSA. (Enero de 2013). Obtenido de EL NOMBRE DE LA EMPRESA ES IMPORTANTE; CLAVES PARA DEFINIRLO: <https://upsasoyyo.wordpress.com/2013/01/28/el-nombre-de-la-empresa-es-importante-claves-para-definirlo/>

Vicepresidencia de la Republica del Ecuador. (11 de Noviembre de 2016). ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

Vicepresidencia de la Republica del Ecuador. (12 de Enero de 2018). ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

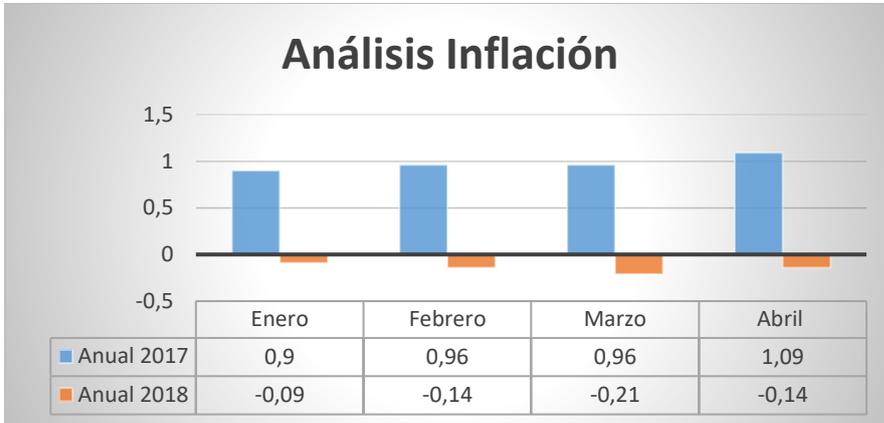


Figura No.16: Análisis Inflación

## Anexo2



Figura No 17: PIB sectorial

### Anexo 3

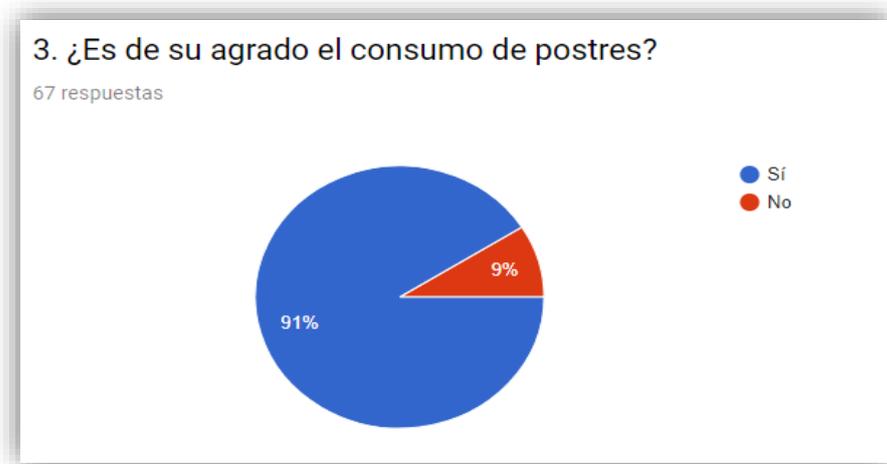


Figura. No 18: Encuestas

### Anexo 4

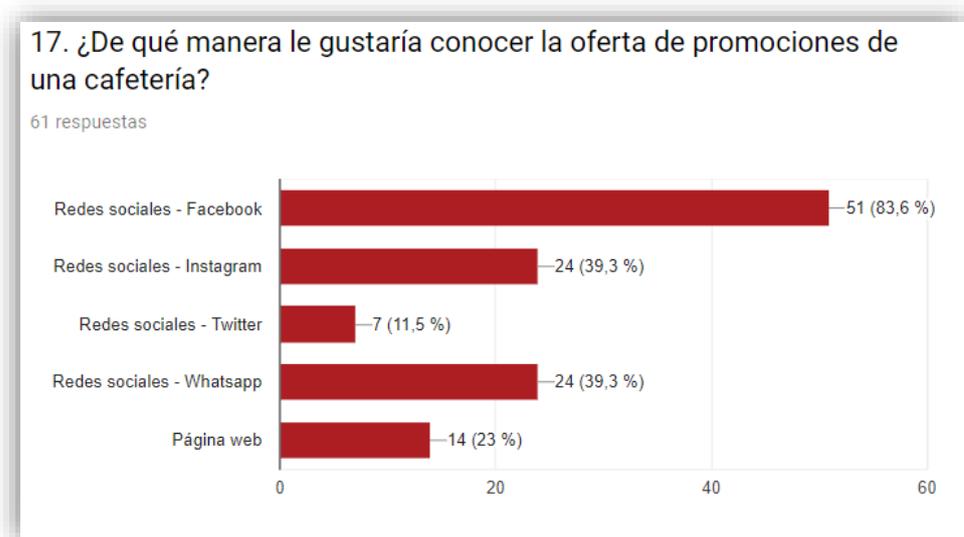


Figura No 19: Encuestas

## Anexo 5



Figura No 20: Encuestas

## Anexo 6

Tabla No. 31: Balance Inversiones

BALANCE MAQUINARIA/ OTRAS INVERSIONES							
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Valor residual	Vida útil años	Depreciación anual	Depreciación Acumulada
Waffera Industrial	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 120,00	10	\$ 108,00	\$ 540,00
Refrigeradora	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 45,00	10	\$ 40,50	\$ 202,50
Batidora	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 30,00	10	\$ 27,00	\$ 135,00
Licuadaora	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 20,00	10	\$ 18,00	\$ 90,00
Utensilios	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 5,00	5	\$ 9,00	\$ 45,00
Juego Mesa y sillas	4	\$ 70,00	\$ 280,00	\$ 28,00	5	\$ 50,40	\$ 252,00
Sartenes	1	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 6,00	5	\$ 10,80	\$ 54,00
Bowls	4	\$ 40,00	\$ 160,00	\$ 16,00	5	\$ 28,80	\$ 144,00
Laptop	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 30,00	3	\$ 90,00	\$ 450,00
Muebles de Cocinas	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 25,00	10	\$ 22,50	\$ 112,50
Self Service (10 bandejas)	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 75,00	10	\$ 67,50	\$ 337,50
			\$ 4.000,00			\$ 472,50	\$ 2.362,50
						\$ 39,38	\$ 196,88
						\$ 39,38	\$ 196,88

## Anexo 7

Tabla No. 32: Pregunta No.12 Encuesta

¿Qué aderezos le gustaría implementar en un Waffle?	¿Cuál de las siguientes opciones de postres es de su interés?		
	Selva Negra	Tulipán	Waffle con frutas
Crema Chantilly	2%	2%	7%
Chocolate (Nutella)	5%	3%	5%
Espumilla	3%	0%	0%
Helado	5%	2%	5%
Frutas	0%	0%	3%
Salsa de fresa	0%	0%	3%
Grageas	2%	0%	0%
Helado con endulzante Splenda	2%	0%	2%

## Anexo 8

Tabla No. 33: Flujo de Efectivo

	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ -12.773,70	\$ -3.047,59	\$ 9.438,92	\$ 22.142,58	\$ 30.728,28
Utilidad Neta	\$ -	\$ -13.791,44	\$ -3.804,87	\$ 8.212,95	\$ 21.061,97	\$ 31.274,79
Depreciación	\$ -	\$ 525,00	\$ 552,50	\$ 564,17	\$ 575,00	\$ 585,00
Amortización	\$ -	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Δ CXC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Inventario PT	\$ -3.114,65	\$ -24,96	\$ -5,02	\$ -9,65	\$ -4,57	\$ 44,21
Δ Inventario MP	\$ -118,50	\$ -598,01	\$ -722,60	\$ -1.069,36	\$ -938,55	\$ 6.443,18
Δ Inventario SF	\$ -	\$ -89,72	\$ -40,51	\$ -58,01	\$ -54,60	\$ 101,43
Δ CXP Proveedores	\$ 3.233,15	\$ 620,77	\$ 750,09	\$ 1.110,05	\$ 974,26	\$ -6.688,32
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ -0,00	\$ 128,67	\$ -0,00	\$ -0,00
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 152,82	\$ 490,11	\$ 459,07	\$ -1.102,00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -4.350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición PPE y amortización	\$ -4.350,00	\$ -	\$ -300,00	\$ -50,00	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 39.350,00	\$ -8.173,94	\$ -9.143,34	\$ -10.227,71	\$ -	\$ -
Δ Deuda a largo plazo	\$ 27.545,00	\$ -8.173,94	\$ -9.143,34	\$ -10.227,71	\$ -	\$ -
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 11.805,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTONETO EN EFECTIVO</b>	\$ 35.000,00	\$ -20.947,64	\$ -12.190,93	\$ -788,80	\$ 22.142,58	\$ 30.728,28
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	\$ -	\$ 35.000,00	\$ 14.052,36	\$ 1.561,43	\$ 722,63	\$ 22.265,21
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 35.000,00	\$ 14.052,36	\$ 1.561,43	\$ 722,63	\$ 22.265,21	\$ 52.993,49

## Anexo 9.

Tabla No. 34: Tasa de Descuento

TASA DE DESCUENTO BETA APALANCADA	
Tasa libre de riesgo	2,78%
Rendimiento del Mercado	10,46%
Beta	0,83
Riesgo Pais	6,60%
Tasa de impuestos del proyecto	36,25%
CAPM	15,74%
WACC	9,75%

## Anexo 10.

5. ¿Qué precio consideraría usted muy barato por el producto?

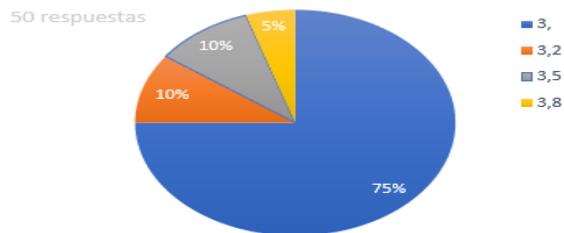


Figura No 21: Encuestas pregunta 5

## Anexo 11.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto con los aderezos que fueron de su interés?

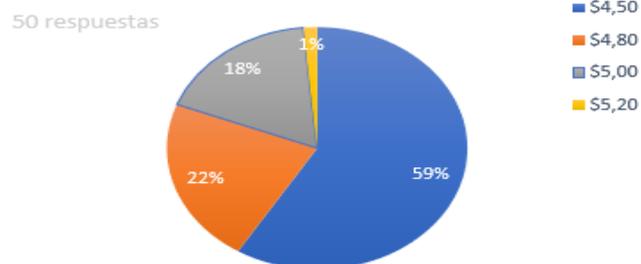


Figura No 22: Encuestas pregunta

