

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN REPOSTERÍA GOURMET EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación en conformidad a los requisitos para obtener el
Título en Ingeniería Comercial



Profesor Guía: Eco. Diego Raza

Autora:

MARÍA FERNANDA VARELA BURBANO

Quito – Ecuador
2005

“En la Estrategia está el Éxito”

Constantinos C. Marquides

A mis queridos padres: Fabián y Teresa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Padre, por la vida, por todas las bendiciones que me prodiga día a día y por permitirme culminar mi carrera profesional. Gracias a mis queridos padres: Fabián y Teresa, quienes con su amor, ejemplo, y sabias enseñanzas han hecho de mí una persona de bien. A mi hermano Andrés, por todas las sonrisas y buenos momentos que hemos vivido juntos.

Igualmente, expreso mi gratitud a la Universidad de las Américas, a sus Directivos, Catedráticos y Personal Administrativo.

A mis amigas Marilyn y Fer, por hacer de estos años de universidad los mejores, que Dios les bendiga siempre.

Y a todos los profesores, amigos y compañeros que de una u otra forma han contribuido al desarrollo de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación, desarrolla un plan de negocios para crear una empresa especializada en repostería gourmet, en la ciudad de Quito. El objetivo del negocio es ofrecer una gran variedad de postres exclusivos, finos, con excelente decoración y, sabor, a un mercado mayoritario como es el de las personas que consumen en el patio de comidas del Mall El Jardín. Se quiere ingresar al mercado con un concepto nuevo, por lo que se utilizará un pequeño carrito (*dirigido por una señorita vendedora muy bien presentada*) para comercializar los postres gourmet en el patio de comidas del Mall El Jardín. Este carrito recorrerá todo el patio de comidas exhibiendo los deliciosos postres gourmet, evitando que el cliente deba levantarse de su mesa para comprar una porción de postre, e incluso, haciendo que el cliente actúe por impulso al ver los finos postres cerca de él.

El plan de negocios consta de 7 capítulos. En el capítulo 1, se plantean aspectos generales del estudio. En el capítulo 2, se analiza el entorno del negocio. El sector, la industria, y el negocio propiamente dicho. Se identifican los factores del macroentorno y microentorno que podrían ser oportunidades o amenazas para el mismo y se los evalúa detenidamente.

En el capítulo 3, se realiza la investigación de mercados, donde se identifican los hábitos, gustos, la aceptación del producto y disponibilidad de pago del mercado

meta. Con esta información, y la obtenida en el capítulo 2, se definió que existe una oportunidad de negocio.

El capítulo 4 comprende la empresa como tal. La empresa toma el nombre de Douce & Sucré y se presenta su visión, misión, valores corporativos, creencias, objetivos, y estrategias. Igualmente, se describen su cadena de valor y ambiente organizacional.

En el capítulo 5, se desarrolla un plan de mercadeo para Douce & Sucré. Se analiza la situación actual, la competencia, cómo posicionar los postres gourmet en el mercado, y el marketing mix. Se crea la imagen corporativa y se determina la proyección de ventas.

El capítulo 6, por su parte, presenta el análisis financiero de Douce & Sucré. Se establecen supuestos, y a partir de ellos se evalúa el negocio. Los resultados obtenidos fueron que el negocio arroja un VAN de \$36,602 y una TIR de 43.84%, considerando una tasa de descuento de 17.60%. Igualmente, se analiza el riesgo del negocio mediante el Modelo de Montecarlo, se generaron 1000 posibles escenarios y se determinó que el negocio tiene una probabilidad de éxito del 68%.

En el capítulo 7, se enumera los posibles riesgos que Douce & Sucré podría afrontar y se plantea soluciones a los mismos.

En conclusión, los postres gourmet, comercializados en un carrito, en el patio de comidas del Mall El Jardín, tienen la suficiente aceptación en el mercado, como para hacer de éste negocio, una inversión interesante. La puesta en marcha de Douce & Sucre genera un VAN de \$36,602, que cubre la inversión, todos los egresos, costos financieros, el rendimiento exigido por el inversionista, y adicionalmente, deja una ganancia de \$36,602. Se recomienda la contratación de un excelente repostero, para que cumpla con las exigencias que caracterizan a un postre gourmet.

ÍNDICE

(i – xiii)

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES	1
1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2

CAPÍTULO 2

EL ENTORNO	3
2.1 ANÁLISIS SECTORIAL E INDUSTRIAL	3
2.1.1 Análisis del Sector Alimenticio	3
2.1.1.1 Articulación con otras Actividades Económicas	6
2.1.1.2 Importancia Relativa	6
2.1.1.3 Composición del Sector Alimenticio	7
2.1.1.4 Problemas del Sector Alimenticio	15
2.2 LA INDUSTRIA	16
2.2.1 El Servicio de Repostería	16
2.3 EL NEGOCIO	17
2.3.1 Antecedentes	17
2.3.2 Definición del Negocio	18

2.4 FACTORES DEL MACROENTORNO	19
2.4.1 Factores Económicos	19
2.4.1.1 Crecimiento de la Economía	19
2.4.1.2 Tasa de Interés	21
2.4.1.3 Índice de Precios al Consumidor Urbano.....	21
2.4.1.4 Nivel de Ingresos y Consumo de los Hogares	23
2.4.2 Factores Sociales	24
2.4.2.1 Movimientos y Levantamientos Sociales	24
2.4.2.2 Mano de Obra Calificada	24
2.4.2.3 Distribución de la Población	25
2.4.2.4 Empleo y Situación Laboral	26
2.4.2.5 Salud	27
2.4.3 Factores Políticos	28
2.4.3.1 Situación Política	28
2.4.3.2 Políticas y Subsidios del Estado	29
2.4.3.3 Riesgo País	30
2.4.4 Factores Legales	31
2.4.4.1 Permiso de Funcionamiento	31
2.4.4.2 Certificado del Registro Sanitario	32
2.4.4.3 Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).....	32
2.4.4.4 Permiso de Bomberos	33
2.4.4.5 Obtención de la Patente Municipal	33
2.4.4.6 Cumplir con el Reglamento de Alimentos del Código de Salud	34

2.4.4.7 Contratación de Personal por Horas de Trabajo	35
2.4.5 Factores Ambientales	36
2.4.5.1 Recursos Naturales	36
2.4.6 Factores Tecnológicos	36
2.4.6.1 Implementos Industriales Alimenticios	36
2.5 FACTORES DEL MICROENTORNO	37
2.5.1 Diagrama de Flujo de Producto Genérico	37
2.5.1.1 Materia Prima	38
2.5.1.2 Proveedores	38
2.5.1.3 Herramientas	39
2.5.1.4 Fabricantes	39
2.5.1.5 Canales de Distribución	40
2.5.1.6 Consumidor Final	40
2.5.2 Fuerzas Competitivas de Porter	41
2.5.2.1 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.....	41
2.5.2.2 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes ...	44
2.5.2.3 Presión de Productos Sustitutos	46
2.5.2.4 Poder de Negociación de los Compradores	46
2.5.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores	48

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	50
3.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	50

3.1.1 Identificación del Problema	51
3.1.1.1 ¿Qué se desea Investigar?	51
3.1.2 Variables que Influyen	51
3.1.3 Definición del Problema	51
3.2 OBJETIVOS	52
3.2.1 Objetivos de Mercadeo	52
3.2.2 Objetivos de la Investigación	52
3.2.2.1 Objetivo General	52
3.2.2.2 Objetivos Específicos	52
3.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.3.1 Introducción	53
3.3.2 Metodología de la Investigación	53
3.3.2.1 Tipo de Investigación	53
3.3.2.2 Obtención de la Información	54
3.3.2.2.1 Fuentes de Información	54
3.3.2.3 Estructura del Cuestionario	54
3.4 POBLACIÓN	55
3.5 MUESTRA	55
3.5.1 Determinación del Tamaño de la Muestra	56
3.6 TABULACIÓN DE DATOS	57
3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	66

CAPÍTULO 4

LA EMPRESA	68
4.1 VISIÓN	68
4.2 MISIÓN	68
4.3 VALORES CORPORATIVOS	69
4.4 CREENCIAS	71
4.5 ANÁLISIS FODA	72
4.5.1 Oportunidades	72
4.5.2 Amenazas	73
4.5.3 Fortalezas	74
4.5.4 Debilidades	74
4.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO	74
4.7 OBJETIVOS POR ÁREA	75
4.7.1 Mercadeo	75
4.7.2 Administración	75
4.7.3 Financiero	76
4.7.4 Producción	76
4.8 ESTRATEGIAS	77
4.8.1 ¿Quiénes son nuestros Clientes?	77
4.8.2 ¿Qué Productos y Servicios Ofrecemos?	77
4.8.3 ¿Cómo lo haremos?	78
4.9 CADENA DE VALOR	81
4.9.1 Logística de Entrada	81

4.9.1.1 Elaboración de Menús	81
4.9.1.2 Pedido	81
4.9.1.3 Contacto con Proveedores	81
4.9.1.4 Recepción de Insumos	82
4.9.1.5 Almacenamiento	82
4.9.2 Operaciones	82
4.9.2.1 Elaboración	82
4.9.2.2 Limpieza	83
4.9.3 Logística de Salida	83
4.9.4 Marketing y Ventas	84
4.9.5 Servicio al Cliente	84
4.9.6 Actividades de Apoyo	84
4.9.6.1 Administración y Recursos Humanos	84
4.10 ESTRATEGIAS A IMPLANTARSE	87
4.11 POLÍTICAS	88
4.11.1 Políticas Respecto al Cliente	88
4.11.2 Políticas Respecto a los Empleados	88
4.12 ESCALA ESTRATÉGICA	89
4.13 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	92
4.13.1 Cultura Organizacional	92
4.13.2 Estructura Organizacional	94
4.13.3 Incentivos	96

4.13.4 Personal	96
-----------------------	----

CAPÍTULO 5

PLAN DE MERCADEO	99
5.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO	99
5.1.1 Análisis de la Situación	99
5.1.1.1 Entorno	99
5.1.1.2 Empresa	100
5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	100
5.2.1 Competencia	100
5.2.2 Mercado Meta	103
5.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	105
5.4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	105
5.4.1 Diferenciación del Producto	105
5.4.2 Diferenciación del Servicio	105
5.4.3 Estrategias de Comunicación	106
5.5 MARKETING MIX	106
5.5.1 Producto	106
5.5.2 Precio	107
5.5.3 Plaza o Distribución	107
5.5.4 Promoción	109
5.5.5 Imagen Corporativa	109
5.6 PROYECCIÓN DE VENTAS	110

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO	114
6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS	114
6.2 ANÁLISIS FINANCIERO	116
6.3 ANÁLISIS DE RIESGO	117

CAPÍTULO 7

POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SOLUCIONES	119
7.1 INTRODUCCIÓN	119
7.2 POSIBLES RIESGOS	119
7.2.1 Cambios Externos	119
7.2.1.1 Problema 1	119
7.2.1.2 Problema 2	119
7.2.1.3 Problema 3	120
7.2.1.4 Problema 4	121
7.2.2 Cambios Internos	121
7.2.2.1 Problema 1	121

CONCLUSIONES	122
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES	124
------------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	125
---------------------------	------------

FUENTES ELECTRÓNICAS	129
-----------------------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 2

2.0 Definición del Negocio	18
2.1 Diagrama de Flujo de Producto Genérico	37
2.2 Canal de Distribución	40
2.3 Fuerzas competitivas de Porter	41

CAPÍTULO 3

3.0 Frecuencia de consumo en el patio de comidas del Mall El Jardín ..	57
3.1 Días en los que acostumbra a comer en este lugar	58
3.2 Calificación de goloso	59
3.3 Generalmente, acostumbra o no, comer postres	59
3.4 Frecuencia con que come postres	60
3.5 Momento en el que más le apetece un postre	60
3.6 Pide o no, postre en el patio de comidas del Mall El Jardín	61
3.7 Conoce o no, lo que es un postre gourmet	61
3.8 Atributos que busca al momento de elegir un postre	62
3.9 Aceptación del producto y servicio	63
3.10 Disponibilidad de pago	63
3.11 Género	64
3.12 Rango de edad	64
3.13 Rango de ingreso familiar	65

CAPÍTULO 4

4.0 Cadena de valor	80
4.1 Flujograma	86
4.2 Escala Estratégica	91
4.3 Ambiente Organizacional	92

CAPÍTULO 5

5.0 Estructura del Plan de Mercadeo	99
5.1 Plaza o Distribución	108

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 2

2.0 Ramas de Actividad del Sector de Alimentos y Bebidas	3
2.1 PIB por Ramas de Actividad del Sector de Alimentos y Bebidas	5
2.2 Importancia del Sector de Alimentos y Bebidas dentro del Sector Manufacturero	7
2.3 Producto Interno Bruto (PIB)	20
2.4 Tasas de Variación Anual del PIB por Actividad	20
2.5 IPCU Familias de ingresos medios y bajos	22
2.6 Ingresos y Gastos de los hogares de la ciudad de Quito	24
2.7 Tamaño de los competidores	44

CAPÍTULO 5

5.0 Cuadro de competidores y sustitutos ubicados en el Mall El Jardín ...	102
5.1 Aceptación del producto por edades	104
5.2 Mercado que aceptó el producto	111
5.3 Proyección de Ventas	112

CAPÍTULO 6

6.0 Resultados Financieros	116
6.1 Variables de Riesgo	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A

A.0 Materia Prima	131
A.1 Proveedores existentes en el mercado	133
A.2 Herramientas, equipos y utensilios	135
A.3 Fabricantes	137

ANEXO B

B.0 Encuesta	139
B.1 Resultados de la investigación de mercados con preguntas cruzadas	143

ANEXO C

C.0 Matriz FODA	146
C.1 Hoja de requisición	148

ANEXO D

D.0 Producto	150
D.1 Carrito exhibidor	152
D.2 Publicidad (Flyer)	154
D.3 Logotipo	156
D.4 Número de personas promedio que visitan el Mall El Jardín	158
D.5 Frecuencia con que comen postre en el Mall El Jardín	160
D.6 Aceptación del producto	162

ANEXO E

E.0 Presupuesto de equipos y utensilios de repostería	164
E.1 Cotización carrito exhibidor	168
E.2 Gastos	170
E.3 Nómina	172
E.4 Costos indirectos de fabricación	174
E.5 Costos de materia prima	176
E.6 Inversión	181
E.7 Financiamiento de la inversión	183

E.8 Flujo de efectivo	185
E.9 Punto de equilibrio	187



CAPÍTULO 1

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

El negocio que se plantea en esta investigación tiene un concepto totalmente diferente en cuanto a postres gourmet se refiere. Actualmente, en la ciudad de Quito no existen empresas que se especialicen en postres con esta característica, ya que los únicos lugares en donde se los puede adquirir son restaurantes exclusivos, al igual que en los mejores hoteles de la capital. Sin embargo, estos lugares no están al alcance de todas las personas ya que se requiere de un alto presupuesto para ir a comer en ellos.

Con este antecedente, se quiere aprovechar la oportunidad de crear una empresa de postres gourmet, muy elaborados y hasta un tanto exóticos, con un sabor único y a precios cómodos para el consumidor, de tal manera que dejen de ser exclusivos para una minoría.

El negocio es totalmente novedoso ya que se utilizará un pequeño carrito (*dirigido por una señorita vendedora muy bien presentada*) para comercializar los postres en el patio de comidas del Mall El Jardín. Este carrito recorrerá todo el patio de comidas exhibiendo los deliciosos postres. El cliente podrá disfrutar de exquisitos postres sin tener que asistir a lugares exclusivos para saborearlos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan de negocio de una empresa que ofrezca exquisitos postres gourmet en un pequeño carro rodante en el patio de comidas del Mall El Jardín.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la disposición del mercado a consumir postres gourmet.
- Identificar claramente el mercado al que el servicio está dirigido.
- Establecer el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto.
- Elaborar un plan de marketing que integre todas las variables marketing mix.
- Evaluar la rentabilidad del negocio.

1.3 DESCRIPCIÓN DE ROLES

El estudiante que realiza el estudio cumplirá el papel de investigador y único accionista, en caso que se emprenda en el presente negocio.

A continuación se presenta el Capítulo 2, donde se analiza el entorno de la empresa, es decir el sector, la industria y el negocio propiamente dicho para definir si existe o no una oportunidad de negocio en el presente estudio.



CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2

EL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS SECTORIAL E INDUSTRIAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR ALIMENTICIO¹

El sector de *Elaboración de productos alimenticios y bebidas*, representa la rama más importante de las actividades manufactureras del país. Dentro de este sector, que se dedica al procesamiento de productos agrícolas primarios, encajan las siguientes actividades específicas, según la clasificación del Banco Central del Ecuador.

Ramas de Actividad del Sector de Alimentos y Bebidas

Clasificación	Descripción
11	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
12	Elaboración y conservación de camarón
13	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado
14	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
15	Elaboración de productos lácteos
16	Elaboración de productos de molinería y panadería
17	Elaboración de azúcar
18	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
19	Elaboración de otros productos alimenticios
20	Elaboración de bebidas

Fuente: Banco Central del Ecuador **Cuadro 2.0**
 Elaboración: Autora

¹ Información proporcionada por el Banco Central del Ecuador: Eco. Francisco Carvajal.

Desde 2001 hasta 2004, el sector de alimentos y bebidas ha representado alrededor del 6.5% del Producto Interno Bruto Nacional. Según las proyecciones del Banco Central, en los próximos cinco años ésta participación se va a mantener.

El crecimiento del PIB del Ecuador ha sido, en los últimos cuatro años, del 4% de promedio anual. Un dinamismo menor ha mostrado el sector de alimentos y bebidas que, desde 2001 hasta 2004, según los datos del Banco Central creció en una tasa promedio anual del 3.4%. Entre las actividades específicas que conforman el sector de alimentos y bebidas, destaca, por el dinamismo mostrado entre 2001 y 2004, la rama de *Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal*, que presenta un crecimiento del 11.6%, casi tres veces mayor al del PIB total. No hay como pasar por alto tampoco el incremento en la producción mostrado por las ramas de *Elaboración de productos lácteos* (6.8%), y *Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería* (4.9%).

En general, ocho de las diez ramas que conforman el sector de alimentos y bebidas, presentan un incremento en su producción en el período analizado, lo que pone en evidencia el potencial y el dinamismo del sector.

A continuación, se presenta el Cuadro 2.1, en donde se puede apreciar la importancia del sector de alimentos y bebidas, para la producción del Ecuador.

**PIB por Ramas de Actividad del Sector de Alimentos y Bebidas
(Miles de dólares de 2000)**

Ramas de actividad / Años	2001	2002	2003	2004	Crecimiento promedio anual
PRODUCTO INTERNO BRUTO	16,749,124	17,320,610	17,781,345	18,848,223	4.00%
Producción, procesamiento y conservación de carne	187,630	195,614	207,272	208,683	3.60%
Elaboración y conservación de camarón	226,249	235,630	235,698	245,326	2.70%
Elaboración y conservación de pescado	173,999	181,052	179,048	179,048	1.00%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	52,169	58,978	71,422	72,564	11.60%
Elaboración de productos lácteos	93,713	97,755	109,328	114,258	6.80%
Elaboración de productos de molinería y panadería	79,610	83,478	85,905	88,782	3.70%
Elaboración de azúcar	94,717	92,346	93,543	95,171	0.20%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	30,826	33,854	35,533	35,533	4.90%
Elaboración de otros productos alimenticios	75,762	78,595	80,839	81,656	2.50%
Elaboración de bebidas	84,157	87,282	91,779	94,073	3.80%
Sector de alimentos y bebidas	1,098,832	1,144,582	1,190,368	1,215,096	3.40%
Porcentaje del PIB total	6.60%	6.60%	6.70%	6.40%	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

Cuadro 2.1

2.1.1.1 Articulación con otras actividades económicas²

El consumo intermedio del sector de alimentos y bebidas, es decir, el valor total de los bienes y servicios que este sector demanda de las demás para su proceso productivo, es la actividad con el mayor consumo intermedio de la economía ecuatoriana. Según datos del INEC, el consumo intermedio de la rama industrial de productos alimenticios y bebidas fue, en 2002, de \$2,531 millones, 45% del consumo intermedio total de todo el sector manufacturero en conjunto. El encadenamiento del sector de alimentos y bebidas con el resto de la economía es, por lo tanto, muy significativo, especialmente con el sector agrícola, del que se demanda, para su consiguiente transformación, una buena parte de su producción primaria. Tampoco hay que descuidar la importancia del sector de alimentos y bebidas para otras actividades, como los servicios de transporte, o la rama manufacturera de papel, lámina plástica, e imprentas, que provee de empaques para algunos alimentos y bebidas procesados.

2.1.1.2 Importancia relativa³

Según la última encuesta de manufactura y minería del INEC, el sector de alimentos y bebidas, contaba en 2002 con 414 establecimientos que representaban el 27% del total de establecimientos del sector manufacturero. En estos establecimientos se emplea al 43% de todas las personas que trabajan en el sector manufacturero de la economía ecuatoriana. Es evidente, por lo tanto, la

² Información proporcionada por Ing. Christian Wahli, Presidente de ANFAB: Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas.

³ *Ibidem*.

importancia del sector de alimentos y bebidas como generador de fuentes de empleo, lo que se evidencia en el Cuadro 2.2.

**Importancia del Sector de Alimentos y Bebidas dentro del
Sector Manufacturero
(Millones de dólares)**

	# de Empresas	Personal ocupado	Remuneraciones	Producción bruta	Consumo intermedio	PIB	Inversión
Industria manufacturera	1,523	154,655	973.6	8,496.20	5,541.90	2,954.30	487.1
Sector de alimentos y bebidas	414	67,973	386.7	3,472.10	2,531.40	940.7	156.4
Participación del sector	27.20%	44.00%	39.70%	40.90%	45.70%	31.80%	32.10%

Fuente: INEC
Elaboración: ANFAB

Cuadro 2.2

2.1.1.3 Composición del Sector Alimenticio⁴

• LÁCTEOS

La rama de transformación de la leche basa la mayor parte de su producción en el abastecimiento de leche fresca de origen nacional. Afortunadamente, en las últimas dos décadas, el progreso del sistema vial del país (ej. sector oriental y occidental) ha permitido el desarrollo de nuevas regiones lecheras que han podido ser incorporadas de manera eficiente al sector de transformación y comercialización del país.

⁴ Información proporcionada por ANFAB: Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas.

Hace ya una década, la industria láctea nacional ha realizado un gran esfuerzo por mejorar la calidad de los productos existentes y ha entrado agresivamente en segmentos nuevos, como el de los productos de más valor agregado que la leche líquida. Es así, que el segmento de los productos fermentados se ha desarrollado y diversificado fuertemente, consolidando y ampliando la gama de queso y yogurt. Esta evolución se basa, no sólo en el lanzamiento de productos nuevos, sino también en el mejoramiento de sus presentaciones.

En este sector industrial, la competencia de bienes importados es todavía limitada a ciertos países y productos. En el segmento de productos frescos, la competencia viene esencialmente de Colombia, con una fuerte presencia en el segmento de yogurt y avena. Otro rubro donde la presencia de productos extranjeros es importante (casi un 100%), es el de los alimentos para lactantes, procedentes esencialmente de EE.UU., o de otros países de América Latina bajo marca de transnacionales.

• ACEITES Y GRASAS

La mayor parte de las materias primas de este sector productivo provienen del sector agrícola nacional. La materia prima más importante, si no exclusiva, es la palma africana. Debido a la perennidad del cultivo de la palma africana y del alto costo de asentamiento de una palmera, este sector industrial está expuesto a la competencia externa de aceites procedentes de cultivos de ciclo corto, tales como la soya y el maíz.

El mercado interno actual esta dominado por los aceites y grasas (mantecas y margarinas) de palma africana. En los últimos años, han aparecido nuevos aceites en base de maíz y girasol, y desde unos dos años se ha ido incrementando fuertemente la presencia de aceites de oliva de diversos orígenes.

Finalmente, en los últimos dos años, este segmento se ha esforzado por introducir innovaciones, tanto en lo que se refiere a presentaciones como a productos.

• **BEBIDAS**

Este segmento ha tenido un intenso desarrollo en estos dos últimos años. Uno de los cambios más importante ha sido en el segmento de las aguas minerales, donde aparecieron un sin número de nuevas marcas y presentaciones. En este tipo de productos se ha notado el fuerte incremento de la venta de agua natural embotellada, especialmente diseñada para oficinas.

Como en otros países de América Latina, también en el Ecuador, se ha desatado la guerra de las gaseosas, obligando a las grandes marcas a revisar tanto su posicionamiento como su política de precios. Desde hace poco, en la categoría de bebidas saborizadas y carbonatadas se han desarrollado fuertemente las bebidas hidratantes para deportistas.

En el sector de las bebidas alcohólicas, los dos últimos años hubo una intensa actividad en la categoría de bebidas con bajo contenido alcohólico.

En los últimos meses del año 2004, entró un jugador importante en el sector de las cervezas. Efectivamente, una empresa nacional, parte de un grupo brasileño, estará a cargo de retar a la actual marca dominante del mercado.

Finalmente, un desarrollo interesante se está llevando a cabo en la categoría de licores, donde los whiskys baratos de orígenes exóticos, como Brasil y la India, han empezado a competir ferozmente contra el aguardiente y ron nacionales.

• CÁRNICOS

Al igual que muchos otros segmentos, en los tres últimos años, la categoría cárnicos procesados ha demostrado un altísimo grado de dinamismo en el desarrollo de nuevos productos, categorías, y marcas, creándose una amplia gama de productos listos para preparar. El resultado de esta operación ha sido una fuerte mejoría en la calidad, que, en general, se basa en la producción y el procesamiento propio de la materia prima.

Dos elementos fundamentales frenan la posibilidad de desarrollo de este sector: el alto costo de la alimentación de los animales (en especial cerdos), y la presencia de fiebre aftosa, que aunque para el mercado interno no es un punto clave, esta enfermedad impide cualquier posibilidad de exportación.

- **AVES**

El mercado nacional de la categoría aves, está dominado por el pollo. Si bien es cierto que la oferta nacional es abundante, diversos impactos en sus costos de producción (especialmente el costo de la alimentación, i.e. maíz), hacen de esta carne un producto muy caro, frente a su equivalente bovino.

Seguramente, por esta razón la industria de aves desarrolló una amplia gama de embutidos en base de carne de pollo, más económicos que sus equivalentes de carne de cerdo. Con certeza, Ecuador es uno de los países pioneros en este tipo de productos, fortaleza que podría ser utilizada a futuro, para extender su mercado a través de exportaciones.

En general, debido a su problema de abastecimiento de materias primas necesarias para la producción de balanceados, esta industria, por su estructura de costos, así como por los patrones de consumo de países como Estados Unidos, será la más afectada en caso de establecer una apertura comercial con este país.

- **AZÚCARES, CACAO, CONFITES Y CHOCOLATES**

En lo que a producción nacional se refiere, desde pocos años atrás, el mercado está dominado por pocos actores importantes, tanto en confites como en chocolates. La apertura de la zona de libre comercio de la Comunidad Andina (CAN), ha traído a Ecuador competidores extranjeros, especialmente

colombianos. Desde hace dos años, la firma del tratado de libre comercio con Chile ha permitido a la industria de este país entrar muy agresivamente en el mercado ecuatoriano.

En esta categoría de productos, uno de los principales factores limitantes para la competitividad de la producción nacional es, definitivamente, el costo de su materia prima, básicamente azúcar. El alto costo de esta materia prima, que se debe a la protección de la producción nacional, motiva a que nuestros productos sean muy poco competitivos en el mercado interno, frente a sus equivalentes importados.

• **CEREALES, MOLINERÍA Y PANADERÍA**

De la industria nacional de alimentos, el sector de cereales, molinería y panadería, es el único cuya producción depende casi exclusivamente de materias primas importadas. Por esta razón, su competitividad interna depende esencialmente de los sobrecostos que impone el régimen de franja de precios sobre las importaciones de trigo.

Por este motivo, este sector ha buscado la diversificación a través de una oferta de valor agregado y es así que Ecuador es quizás el país de Latinoamérica con la mayor y mejor oferta de panes; desde productos muy populares, hasta productos altamente sofisticados. Mientras la producción de panes se encuentra

muy diversificada; desde producción artesanal, hasta industrias importantes. Lo contrario ocurre en el sector de galletería.

En la actualidad, esta categoría de productos está dominada por muy pocos actores, tanto de producción nacional como importada. En esta última categoría las multinacionales desempeñan un papel predominante.

En Ecuador, el patrón de consumo de pastas alimenticias ha motivado el desarrollo de productos de poca calidad (comparada con productos tipo italiano) y esencialmente orientados a la elaboración de sopas. Recientemente, las importaciones desde Italia han provocado una oferta de pastas alimenticias de alta calidad con marcas internacionalmente reconocidas.

Finalmente, la producción nacional de cereales (tipo desayuno), es casi inexistente, y la oferta está dada por productos importados de distintos orígenes.

• **FRUTAS Y HORTALIZAS**

En gran parte, el impulso del mercado interno para los productos de este sector, se debe al dinamismo mostrado por sus exportaciones (frutillas, espárragos, brócolis, etc.). Nuevos modos de cultivo (orgánico, hidropónico), permitieron ampliar la oferta de productos frescos para el consumidor ecuatoriano.

Igualmente, la demanda externa de nuevas preparaciones de frutas, dio origen a la puesta en estantes de productos como las pulpas de frutas, las cuales por su calidad y precio, lograron establecerse en los hábitos de consumo nacionales.

Debido a la presión de los productos importados, especialmente de Chile, hubo también una mejoría sustancial en la gama de productos como mermeladas y jugos. Finalmente, aunque de manera tímida, empiezan a aparecer productos y preparaciones congeladas.

En esta categoría de productos, la competencia a la producción interna vendrá más de Chile, que de Estados Unidos o de otro origen.

▪ **LAS DEMÁS PREPARACIONES ALIMENTICIAS**

Lo más destacable en esta categoría de productos alimenticios es el desarrollo de su oferta en los últimos años, especialmente en la categoría de salsas frías, condimentos y otras preparaciones culinarias. Si el segmento de sopas y caldos sigue dominado por las grandes marcas multinacionales, en la rama de salsas frías (mayonesas y salsas de tomate) se ha desarrollado una nueva oferta, tanto de productos nacionales como importados, con presentaciones y formulas nuevas. Por otro lado, han aparecido nuevos productos de fabricación nacional en la categoría de salsas picantes de tipo nacional, o de sabores de otras regiones (asiática) que han logrado posicionarse con éxito frente a sus equivalentes importados.

Finalmente, vale mencionar que en esta categoría de productos, se ha notado el mayor desarrollo de las marcas, tanto de fabricación nacional como importada. Si bien este fenómeno existía desde hace varios años para, productos como granos secos, es bastante nuevo en lo que se refiere a salsas y condimentos.

2.1.1.4 Problemas del Sector Alimenticio⁵

A pesar de que el sector alimenticio tiene una gran importancia en la producción nacional, y tiene gran proyección a futuro, la sociedad en general le presta muy poca atención, y más bien, en cierto modo, entorpece su desarrollo.

El Ministerio de Salud Pública y una de sus dependencias supeditadas, el Instituto Nacional de Higiene Izquieta Pérez; así como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con su organismo implicado, el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), han sido incapaces, durante todos estos años, de desarrollar mecanismos y procesos alineados con lo que necesita una industria moderna de alimentos y bebidas.

Peor aún, la agricultura, que representa el sustento primordial del sector de alimentos y bebidas, se ha manejado con visión muy politizada. El resultado es que el sector manufacturero, en muchos casos, tiene que lidiar con materias primas con costos muy por encima de los internacionales, o en condiciones de calidad que impiden la conquista de mercados extranjeros.

⁵ Información proporcionada por la Cámara de Industrias de Pichincha.

2.2 LA INDUSTRIA

2.2.1 EL SERVICIO DE REPOSTERÍA

- **DEFINICIÓN⁶.**-

“Oficina donde se hacen y venden dulces, pastas, fiambres y bebidas, como compotas, merengues, pasteles, etc.” La definición del diccionario no deja lugar a dudas sobre la finalidad del espacio destinado a tal fin, resolviendo una polémica de conceptos entre éste y el de pastelería, “lugar donde se hacen pasteles y pastas”.

La definición de repostería hace referencia justa al lugar encargado de realizar elaboraciones dulces y saladas con una complejidad mayor de productos y técnicas.

- **HISTORIA⁷.**-

El concepto de repostero no es nuevo. Históricamente el término repostero hace su presencia ya en la corte de los antiguos reyes de Castilla.

La evolución de la repostería fue así:

- Hace unos 5000 años se elaboró una pasta basándose en miel, leche y harina, secada sobre una superficie calentada bajo el sol de Egipto.
- La primera “corporación” de *Pastillariorum* aparece en Roma unos cuatro siglos antes de Jesucristo.

⁶ Juan Pozuelo Talavera, Miguel Ángel Pérez, Repostería, Pág. 11

⁷ *Ibidem*, Pág. 11 y 12

- A partir del siglo XI, surgen los *obloiers* (fabricantes de hostias para la Iglesia), profesión que se desarrolló en Francia.
- En el siglo XVI se crea la Corporación de Pasteleros, encargada de fijar los reglamentos de enseñanza para los pasteleros. Igualmente, se elaboran helados y pasteles de forma más profesional.
- En el siglo XVII empieza el empleo de la levadura biológica.
- El siglo XVIII se elaboran masas hojaldradas.
- En el siglo XIX se publica la obra “El pastelero real” de Antonin Careme, en la que se asientan las primeras bases de la profesión actual.
- A lo largo del siglo XX se desarrollan las técnicas de calor y frío.
- En el siglo XXI el reto es crear nuevas combinaciones, texturas y productos de excelente calidad gastronómica.

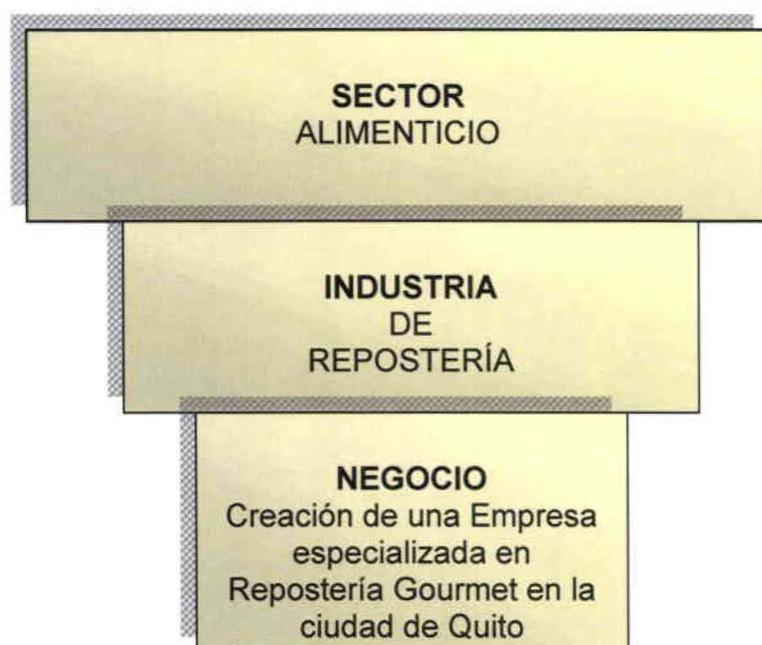
2.3 EL NEGOCIO

2.3.1 ANTECEDENTES

Actualmente, la ciudad de Quito tiene un sin número de restaurantes, bares y cafeterías, donde se puede disfrutar de exquisitos bocaditos, platos fuertes y postres. Sin embargo, no existen lugares donde se pueda acceder a todo tipo de repostería gourmet. Si bien es cierto, los mejores hoteles de la ciudad cuentan con ellos, en sus menús y bufetes; pero esto implica que el cliente debe ir a lugares exclusivos para poder disfrutar de estos manjares.

Por esta razón se plantea una idea diferente de postres gourmet, que puedan estar al alcance de un segmento mayor, que es el de las personas que optan por ir a comer al patio de comidas de los Centros Comerciales, ya que éste es el lugar donde se los comercializará.

2.3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO⁸



Elaboración: Autora

Gráfico 2.0

Existen tres escuelas de pensamiento para definir un negocio. Tradicionalmente, las compañías han definido su negocio según el producto que venden. Otra manera de definirlo es según la función que desempeña el producto para con el cliente. Y una tercera forma es según su portafolio de capacidades básicas. Para

⁸ Constantinos C. Markides, En la Estrategia está el éxito, Pág. 48

este estudio, se ha definido el negocio como de *repostería gourmet*. Este concepto apunta a la primera forma de definir negocios según Markides. Al hablar de un negocio de postres gourmet⁹, se tiene en mente el concepto de especializarse en todo tipo de postres exóticos, poco comunes, con una decoración muy original y apetecible.

2.4 FACTORES DEL MACROENTORNO

2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.4.1.1 Crecimiento de la Economía

La economía ecuatoriana está atravesando por un período de crecimiento que tuvo origen en 2000 y continua la tendencia hasta hoy día. Como se observa en el Cuadro 2.3, el comportamiento del PIB real ha sido creciente lo que indica que la economía se está expandiendo¹⁰. Este indicador es alentador para el presente estudio, ya que muestra que la economía es dinámica, es decir, que existe producción. Esto a su vez genera empleo, lo que aumenta el consumo de las familias porque tienen dinero para invertir o gastar, por lo tanto, las empresas deben producir más para hacer frente a esta demanda. Así empieza nuevamente la cadena. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la economía no siempre crece en todos los sectores, por lo que para el presente estudio se ha elegido el componente del PIB que compete directamente al negocio, es

⁹ Gourmet: Conocedor del buen comer. Guido Gómez de Silva, Diccionario Internacional de la Gastronomía, Pág. 92

¹⁰ Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador, No. 1,836, febrero 28 de 2005, Pág. 108

decir, el denominado “Industrias Manufactureras (Excluye refinación de petróleo)”, el mismo que representa el 12% del total del PIB¹¹.

**Producto Interno Bruto
(Miles de dólares de 2000)**

Período	PIB	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)
2000	15,933,666	2,169,792
2001	16,749,124	2,232,571
2002	17,320,610	2,247,790
2003	17,781,345	2,318,055
2004	18,956,513	2,387,042
2005	19,694,882	2,474,695

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autora

Cuadro 2.3

Tasas de Variación Anual del PIB Por Actividad

Período	PIB	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)
2000	2.8	-6.8
2001	5.1	2.9
2002	3.4	0.7
2003	2.7	3.1
2004	6.6	3.0
2005	3.9	3.7

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autora

Cuadro 2.4

¹¹ Según el Banco Central del Ecuador. Información proporcionada por el Eco. Francisco Carvajal, funcionario.

De acuerdo al Cuadro 2.4, se puede observar que la industria manufacturera tuvo un decrecimiento en el año 2000 debido a la crisis económica; sin embargo, en el período 2001-2003 el sector se recuperó y en los años 2004 y 2005 creció alrededor del 3.3% anual. Estas cifras resultan alentadoras para el negocio, ya que indica que el sector está en auge, lo que constituye una oportunidad.

2.4.1.2 Tasa de Interés

A pesar de que el Ecuador es un país dolarizado, las tasas de interés activas continúan siendo un limitante para el pequeño inversionista, por cuanto son más altas que en otras economías que manejan la misma moneda. Actualmente, la tasa activa vigente se encuentra entre el 6% y 11%¹², que comparada a la de los Estados Unidos de 5.25%¹³, constituye una gran brecha. Éste es probablemente el factor económico que más afecte al negocio por cuanto dificulta el acceso a créditos baratos. Adicionalmente, los requisitos y el tiempo que demora la aprobación de un crédito, entorpecen aún más éste trámite, por lo que éste factor es una amenaza para el presente estudio.

2.4.1.3 IPCU e Inflación

El índice de precios al consumidor a diciembre del año 2004 fue de 1240.8, y si se lo compara con el del indicador a diciembre de 2003 de 1217.1; se obtiene una inflación anual de 1.9% para el año 2004. El término inflación se refiere a

¹² Investigación de campo: Visita a Banco del Pichincha, Produbanco, Internacional, Rumiñahui.

¹³ <http://www.miami.com/mld/elnuevo/10797806.htm?template=contentModules/printstory.jsp>

un aumento sostenido del nivel general de precios¹⁴. Los niveles de inflación llegaron hasta el 91% en el año 2000, sin embargo; su tendencia es a la baja como lo indican los datos del Cuadro 2.5¹⁵.

**Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana
Familias de Ingresos Medios y Bajos
Año Base: Septiembre 1994- Agosto 1995=100**

A diciembre	TOTAL		Alimentos, bebidas y tabaco	
	100%		32.10%	
	Índice	Variación %	Índice	Variación %
2000	857	91	897.4	107.8
2001	1049.3	22.4	1067.8	19
2002	1147.5	9.4	1131.9	6
2003	1217.1	6.1	1117.9	-1.2
2004	1240.8	1.9	1136.9	1.7

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autora

Cuadro 2.5

Con respecto al componente de alimentos, bebidas y tabaco, se reportaron índices de inflación sumamente altos especialmente en el año 2000, con una variación del 107.8%; sin embargo en el año 2001 la variación fue únicamente del 19% como resultado de la adopción del dólar como moneda nacional. En los períodos posteriores (2002, 2003 y 2004), los niveles de variación han descendido. Esto da la pauta de que los precios se están estabilizando lo que es beneficioso para el consumidor final, y una oportunidad para el negocio.

¹⁴ Paul A. Samuelson, Economía, Pág. 586

¹⁵ Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador, No. 1.836, febrero 28 de 2005, Pág. 97

2.4.1.4 Nivel de Ingresos y Consumo de los Hogares

En cuanto a la distribución del ingreso¹⁶, en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) se concentra el 28.3% del total nacional (en comparación con Guayaquil con el 27.2% y Cuenca con el 4.1%). Los ingresos promedio por hogar, per cápita, y por perceptor en el DMQ, son comparativamente más altos que en otras ciudades del país. Como se observa en el Cuadro 2.6, los ingresos mensuales promedio de los hogares de la ciudad de Quito son muy similares a los niveles de consumo por lo que se puede afirmar que la capacidad de ahorro en los hogares es mínima, e incluso se presenta un desahorro en los hogares de 2 y 3 miembros. Este factor es clave para determinar la capacidad de compra del consumidor; sin embargo, el que exista desahorro en algunos hogares, no perjudica al negocio ya que para adquirir el producto no se necesita tener mucho presupuesto. Además, los hogares destinan la mayor parte de sus ingresos a alimentación, por ser una necesidad básica del ser humano, siendo ésta una oportunidad para establecer el negocio.

¹⁶ INEC, Encuesta de Hogares para el período agosto-octubre 2003.

Ingresos y Gastos de los Hogares de la Ciudad de Quito (Dólares Corrientes)

MANO DEL HOGAR	HOGARES	INGRESO CORRIENTE (Mensual)	GASTO CORRIENTE (Mensual)	DIFERENCIA AHORRO / DESAHORRO (Mensual)
	TOTALES	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO
1 MIEMBRO	35,552	414	378	36
2 MIEMBROS	59,961	633	641	-8
3 MIEMBROS	80,414	722	731	-9
4 MIEMBROS	101,307	786	779	7
5 MIEMBROS	63,864	826	817	9
6 MIEMBROS Y MÁS	54,119	842	802	40
TOTAL	395,217	730	721	9

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares de Quito y Guayaquil, 2003-2004
Elaboración: Autora

Cuadro 2.6

2.4.2 FACTORES SOCIALES

2.4.2.1 Movimientos y Levantamientos Sociales

En la repostería se utiliza una gran variedad de insumos provenientes de las distintas provincias del Ecuador, especialmente en lo que a frutas se refiere, por lo que los movimientos sociales dificultan la adquisición de estos productos y elevan su precio debido a la especulación, siendo una amenaza para el negocio.

2.4.2.2 Mano de Obra Calificada

El éxito o fracaso de un negocio depende generalmente de la calidad de profesionales que lo manejen. En términos globales, los niveles de educación de la población del DMQ son relativamente altos, especialmente en el área urbana. Sin embargo, si se compara la población pobre con la no pobre, se observa que

en la primera hay el doble de analfabetos, tres años menos de escolaridad y seis veces menos de población universitaria¹⁷.

El contar con profesionales con excelentes perfiles, beneficia directamente al negocio, porque garantiza que está en manos de personas aptas y competentes. Adicionalmente, esto implica brindar menos capacitación a los empleados lo que a su vez representa un ahorro para la empresa y una oportunidad para la misma.

2.4.2.3 Distribución de la Población

En el año 2001, según el Censo Nacional realizado por el INEC, el Distrito Metropolitano de Quito, albergaba una población de 1'842.201 habitantes, de los cuales 1'414.601 (76.79%) vivían en el área urbana¹⁸, lo que crea la oportunidad de llegar a un amplio mercado con el producto, por supuesto, segmentándolo adecuadamente.

Estimaciones preliminares señalan, que sin considerar eventos migratorios inesperados, el DMQ tendría en el 2009 una población de aproximadamente 2'200.000 habitantes. Para el 2015 estas cifras serían de 2'500.000 y para el año 2034 de 3'700.000¹⁹.

¹⁷ Plan Equinoccio 21, Quito hacia el 2025. Documento ciudadano. Julio de 2004, Pág. 19

¹⁸ Ibídem, Pág. 18

¹⁹ Considerando un porcentaje de crecimiento vegetativo más inmigración del 2.2%.

2.4.2.4 Empleo y Situación Laboral

En el DMQ reside el 15.15% (1'842.201 habitantes) de la población nacional (12'156.608 habitantes), en un espacio que representa apenas el 1.65% del territorio del país y concentra el 17.4% (785.054 personas) de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional (4'533.746 personas)²⁰.

La población ocupada se conforma en su mayoría de hombres (58%) frente a un 42% de mujeres. En cuanto a la estructura de la PEA, según ramas principales de actividad, en el año 2001 el DMQ concentraba una muy significativa porción del total nacional²¹.

En los últimos años, la subocupación ha crecido significativamente: de 33.77% en julio de 1998 a 50.74% en septiembre 2000²². Una buena parte de la población ha encontrado en el sector informal una alternativa de subsistencia, debido a la inestabilidad de la economía y a la incapacidad del mercado laboral de absorber la creciente mano de obra.

Aunque las cifras presentadas indican que la situación laboral es muy difícil en la ciudad de Quito, esto constituye una gran oportunidad para el negocio ya que la

²⁰ INEC, Censo Nacional de 2001.

²¹ En minas y canteras el 21.3%; en manufactura el 24.3%; en electricidad, gas y agua el 18.8%; en construcción el 21.4%; en comercio, hoteles y restaurantes el 20.5%; en transporte, almacenamiento y comunicaciones el 21.8%; en servicios financieros el 33.4%; en servicios personales y profesionales el 22.7%; y, en otras el 24.2%.

²² La población subocupada está compuesta mayoritariamente por mujeres (67%). Las personas que disponen de un nivel de instrucción primario o secundario son las que conforman la población subocupada (40% y 39% respectivamente). En su mayoría están en el sector informal (54%); el sector moderno reúne al 36% de esta población.

oferta de mano de obra es creciente lo que facilitará encontrar empleados con los perfiles requeridos.

2.4.2.5 Salud

*"El aumento de peso a causa de la pésima alimentación es el mal de estos tiempos".*²³ Fue la conclusión del estudio "Sobrepeso y obesidad: patologías asociadas, una epidemia devastadora del siglo XXI". La investigación se realizó en el Ecuador, a lo largo de 10 años. Se analizaron a 604 pacientes con problemas de sobrepeso. Los resultados fueron alarmantes: 48% tenía sobrepeso, el 30% presentó un primer grado de obesidad y el 9,2% bordeó el segundo grado²⁴.

El sobrepeso es el aumento de kilos según la estatura de las personas. La obesidad es una enfermedad crónica que se caracteriza por la acumulación excesiva de grasa. En los países de América Latina, en las décadas de los ochenta y noventa, el 30% de personas adultas sufría esta dolencia, y lo peor de todo es que ésta tendencia sigue en aumento²⁵.

Los males se presentaron con la misma incidencia en hombres y en mujeres. Otro aspecto preocupante es que cada vez más niños suben de peso sin control. El endocrinólogo asegura que *"(...) en los últimos 10 años, el 15% de los*

²³ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=203441

²⁴ Considera Clemente Orellana, médico endocrinólogo, responsable del estudio.

²⁵ *Ibidem.*

menores de 14 años ha presentado obesidad e incluso sufre de diabetes tipo II, que solo aparecía entre los mayores de 40 años”.

Para la fisioterapeuta Jimena Robalino, la obesidad se origina por varios factores: genéticos (25%); culturales (30%), se alimentan mal por costumbre familiar; metabólicos (45%), entre otros. *“Solo con políticas de Estado que incentiven el ejercicio se prevendrá problemas a futuro”* afirma la fisioterapeuta.

Estas cifras son alarmantes para el presente estudio, ya que evidentemente la población con sobrepeso va a optar por consumir alimentos bajos en azúcares, por ser el azúcar uno de los elementos que más engorda. Afortunadamente, la población con sobrepeso no es tan representativa en el Ecuador, pero si la cifra continúa en aumento, esto será una gran amenaza para el negocio.

2.4.3 FACTORES POLÍTICOS

2.4.3.1 Situación Política

*“La vertiginosidad de los hechos y cambios políticos ocurridos en el mes de abril, desborda la capacidad de comprensión inmediata, así como su procesamiento y proyección (...)”*²⁶ manifiesta Lautaro Ojeda en su Análisis de Coyuntura, resultando así, difícil pronosticar el comportamiento de la situación política en el Ecuador.

²⁶ Análisis de Coyuntura: La Rebelión de Quito, Dr. Lautaro Ojeda Segovia, Pág. 1

Sin embargo, después de haber evidenciado el inconformismo ciudadano ante la política del derrocado Presidente Gutiérrez, se puede deducir claramente la necesidad de emprender cambios profundos no solo en la estructura jurídico – política del Estado, sino en la estructura económica y social del país.

Los cambios que hasta el presente ha realizado el Presidente Palacio, así como la actuación del Congreso Nacional, no permiten avizorar todavía cambios estructurales, sino la continuidad relativa del accionar del Estado.

Un escenario de cambio estructural parece poco probable, ya que evidentemente demanda decisiones, condiciones y plazos, que al parecer, hasta el momento, son inexistentes en el gobierno del Presidente Palacio. Este punto es una amenaza para el negocio planteado, debido a que el país está presidido por un gobernante que no presenta lineamientos claros, ya que no tiene un Plan de Gobierno a seguir, lo que conlleva a que las reglas del juego no estén fijadas respecto a temas importantes para la industria, como son las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) y las asignaciones presupuestarias para los sectores agroindustrial y de turismo.

2.4.3.2 Políticas y Subsidios del Estado²⁷

La política de subsidiar el gas es un factor que beneficia a todo el país. Por un lado, están los hogares ecuatorianos, donde de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, alrededor del 95% de las familias que

²⁷ www.elfinanciero.com

compran gas lo utilizan para consumo doméstico, es decir para cocinar. Por otra parte, están todos los negocios que lo ocupan como insumo, como es el caso de la repostería gourmet.

Sin embargo, el subsidiar el gas es una decisión que depende solamente del gobierno de turno, por lo que no se puede afirmar que se contará con este amparo para siempre, aunque de acuerdo a la historia, éste es uno de los subsidios que los gobernantes no han podido eliminar por ser el gas un producto de consumo masivo. Por lo tanto, el subsidio al gas es una oportunidad para el negocio.

2.4.3.3 Riesgo País

Dentro de los factores que han contribuido a que el riesgo país del Ecuador se mantenga en niveles altos, están la inestabilidad política, judicial, las altas tasas de interés, los disturbios civiles y la corrupción. Sin embargo, el hecho de que los niveles inflacionarios tengan tendencia a la baja, ha mejorado la imagen del país en el exterior. A pesar de ello, el riesgo país del Ecuador, es uno de los más altos de América Latina con 634 puntos básicos, comparado con 349 puntos básicos que registra Argentina, 345 puntos básicos Brasil, 238 puntos básicos Venezuela y 99 puntos básicos México²⁸.

²⁸ [http://www.portfoliopersonal.com/Bonos/Cotizaciones Bonos.asp](http://www.portfoliopersonal.com/Bonos/Cotizaciones_Bonos.asp) (03 de Octubre 2005)

2.4.4 FACTORES LEGALES

Los aspectos legales que figuran para establecer el presente negocio son de fácil tramitación, los requisitos necesarios para obtener la documentación que exige la ley no presentan dificultad, el desembolso de dinero es mínimo y el tiempo en que el Estado los otorga es corto, por lo que con respecto a los factores legales hay una oportunidad para el negocio.

2.4.4.1 Permiso de Funcionamiento²⁹

El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha otorga el permiso de funcionamiento a todo negocio cuya actividad sea la elaboración de alimentos. Con este permiso se garantiza que los equipos utilizados en la fabricación sean los correctos, se aprueban las condiciones sanitarias tanto del lugar como de los empleados y finalmente, la seguridad industrial que debe tener el lugar.

Los requisitos para la obtención del Permiso de Funcionamiento son: copia de la cédula de los socios, copia de los certificados de votación de los socios, certificados de salud de los empleados³⁰, patente municipal, escrituras del local o contrato de arriendo del mismo.

²⁹ Dirección Nacional de Salud

³⁰ El Certificado de Salud lo otorga cualquier Centro de Salud de la Provincia de Pichincha, en un tiempo máximo de 8 días.

2.4.4.2 Certificado del Registro Sanitario³¹

El Ministerio de Salud Pública mediante la Dirección Provincial de Salud de Pichincha expide el certificado de Registro Sanitario. La inscripción de alimentos preparados consta de:

- Número de registro asignado;
- Descripción del producto final y de sus ingredientes.

2.4.4.3 Obtención del RUC³²

El Registro Único de Contribuyentes constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias. A través de él, el contribuyente está en capacidad de conocer adecuadamente cuales son sus obligaciones tributarias a fin de cumplirlas a cabalidad. Los contribuyentes deben inscribirse en el RUC dentro de los treinta días hábiles siguientes a su inicio de actividades y para ello se necesita de:

- Formulario 01A y 01B;
- Original o copia certificada de la Escritura de Constitución;
- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal;
- Hoja de datos generales del Registro de Sociedad;
- Ultimo pago de luz, agua, teléfono del lugar donde opera el negocio.

³¹ Dirección Nacional de Salud

³² http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_ruc/ruc.html

2.4.4.4 Permiso de Bomberos³³

Una vez que la empresa tiene el RUC y los planos del lugar de funcionamiento aprobados, se efectuará la inspección del Cuerpo de Bomberos con la finalidad de chequear las tuberías de gas, los extintores, y el cableado. Adicionalmente, deberán colocar detectores de incendio que garanticen la seguridad industrial del negocio y de sus empleados.

El Permiso de Bomberos se le otorga al local en un plazo máximo de quince días laborables.

2.4.4.5 Obtención de la Patente Municipal³⁴

La otorga el Ilustre Municipio de Quito a todo negocio con la finalidad de autorizar abrir sus puertas al público y poder operar. Los requisitos a cumplir son:

- Original o copia certificada de la Escritura de Constitución;
- Original o copia certificada de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal.

³³ Información otorgada por el Cuerpo de Bomberos: Unidad Operativa de Control y Prevención de Incendios.

³⁴ Información proporcionada por la Administración Norte del Ilustre Municipio de Quito

2.4.4.6 Cumplir con el Reglamento de Alimentos que contempla el Código de Salud

El negocio requiere el Permiso de Funcionamiento que otorga la Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Para ello³⁵: El lugar debe tener las condiciones físicas e higiénico-sanitarias que permitan mantener la calidad de los productos. Tiene que disponer de una adecuada iluminación, ventilación, temperatura y humedad, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Además, el personal manipulador de alimentos requiere:

- Certificado de salud, conferido por la autoridad de salud correspondiente (validez 1 año);
- Certificado de manipulación de alimentos, conferido por el Colegio de Ingenieros en Alimentos de Pichincha.³⁶
- Equipo de trabajo: uniforme de material apropiado: delantal, gorro, mascarilla;
- No comer, fumar o escupir en el área de trabajo;
- Tener el cabello recogido, uñas cortas y sin esmalte, no llevar anillos, pulseras ni aretes;
- En caso de tener afecciones cutáneas, heridas infectadas, o enfermedades infecto-contagiosas, la persona debe ser excluida.

³⁵ Código de Salud: Capítulo V: Del Personal de las Plantas Industriales Procesadoras de Alimentos; Título III: Capítulo Único de Almacenamiento y Expendio de Alimentos: Artículos 86, 88, 89, 90

³⁶ El aspirante debe asistir a un seminario de 20 horas dictado los sábados y domingos, aprobar la evaluación y cancelar un valor de \$40.00 más IVA.

Finalmente, se debe obtener el Permiso de Transporte de Alimentos, que confiere la Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Para ello, el vehículo³⁷:

- Deberá estar construido de materia fácilmente lavable e inoxidable;
- Deberá mantenerse convenientemente cerrado para evitar contaminaciones;
- Tendrá adecuada ventilación e iluminación;
- Mantendrá condiciones higiénico-sanitarias y de temperatura que garanticen la conservación del producto;
- Llevará el nombre de la razón social de la empresa en el exterior o la frase "Transporte de Alimentos";
- No llevará productos tóxicos junto a los alimentos;
- No transportará personas adicionales ni animales;
- El producto no estará en contacto directo con el piso.

El Permiso de Transporte de Alimentos se otorga en un plazo de 1 a 2 días laborables.

2.4.4.7 Contratación de Personal por Horas de Trabajo

*"Son contratos por hora aquellos en que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse para cualquier clase de actividad (...)"*³⁸ *"El valor mínimo a pagarse por cada hora de trabajo durante el año 2005 será de 0.97 dólares de los Estados Unidos de*

³⁷ Código de Salud: Título VI: Transporte, Distribución y Comercialización. Capítulo I Del Transporte: Artículos 158 al 165.

³⁸ Código del Trabajo, febrero 2001. Art.17 Contratos Eventuales, ocasionales, de temporada y por horas. Inciso 7, Pág. 26.

*América, quedando cancelados todos los beneficios que tiene derecho el trabajador (...)"*³⁹

El hecho de que la ley permita la contratación por horas es una oportunidad para el negocio, ya que los asistentes de ventas laborarán bajo estas condiciones.

2.4.5 FACTORES AMBIENTALES

2.4.5.1 Recursos Naturales

Ecuador es uno de los países más ricos del planeta⁴⁰. En sus tierras se encuentran todo tipo de frutas, vegetales, e insumos, para producir alimentos procesados⁴¹, lo que es una oportunidad para el negocio, por cuanto garantiza la existencia de la materia prima necesaria. Igualmente, otra ventaja que tiene el negocio es que los insumos que se requieren no tienen regulaciones Estatales, por lo que se los puede adquirir en las cantidades deseadas y en todas las épocas del año que sean posibles.

2.4.6 FACTORES TECNOLÓGICOS

2.4.6.1 Implementos Industriales Alimenticios

Actualmente, la industria alimenticia cuenta con máquinas que permiten elaborar productos con mayor rapidez y facilidad. La variedad de instrumentos y herramientas hacen que el equipamiento de la cocina sea completo y se ajuste a las necesidades del repostero y de sus asistentes. Se encuentran hornos donde

³⁹ Lcdo. Gilberto Sánchez Carrión, La Tablita 2005

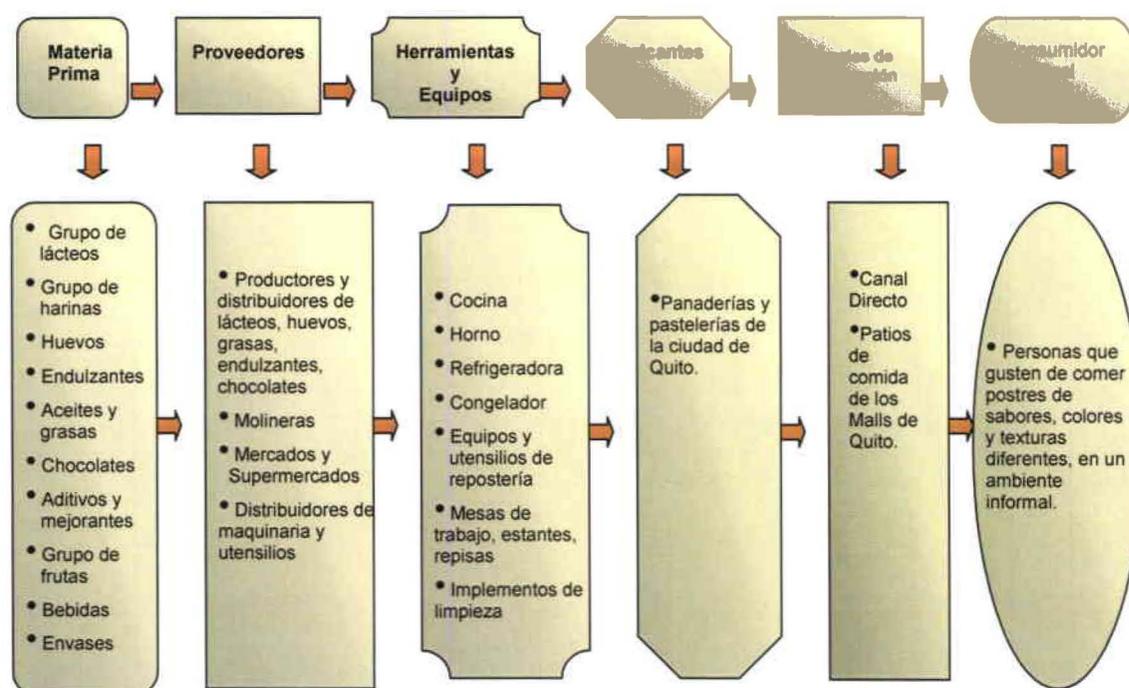
⁴⁰ <http://www.vivecuador.com/html2/esp/ecuador.html>

⁴¹ <http://www.codeso.com/TurismoInfo01.html>

se controla la temperatura, los tiempos, el grado de humedad; batidoras programables e intercambiables; termomix que pesan, calientan y trituran o amasan, etc.⁴² Estas máquinas son fáciles de operar, sus costos no son elevados y tienen una fácil opción de abandono⁴³, lo que es una oportunidad para el negocio.

2.5 FACTORES DEL MICROENTORNO

2.5.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTO GENÉRICO



Fuente: Esquema tomado del libro El Sentido de los Negocios
Elaboración: Autora

Gráfico 2.1

⁴² Juan Pozuelo, Miguel Angel Pérez, Repostería, Pág. 17-30

⁴³ www.cig.ec (Mayo 2004)

2.5.1.1 Materia Prima

En la manipulación de alimentos, la calidad y las características de la materia prima a utilizar son importantes, y en el campo de la repostería este factor no es la excepción, por cuanto esto, entre otros factores, determinará la calidad del producto final⁴⁴.

Los grupos alimenticios tomados en cuenta para el presente negocio se los detalla en el Anexo A.0. Todos ellos se los puede encontrar en el Ecuador sin dificultad, lo que constituye una oportunidad para el negocio.

2.5.1.2 Proveedores

Debido al crecimiento que ha experimentado la industria alimenticia, los proveedores de maquinaria, utensilios, e insumos, ofrecen productos que permiten que el equipamiento de la cocina sea completo y se ajuste a las necesidades del equipo de trabajo. Adicionalmente, la materia prima es de excelente calidad, lo que garantiza la adecuada elaboración del producto final.

Los proveedores que existen en el mercado se diferencian poco, por lo que mantienen una constante lucha por captar clientes, quienes a su vez, eligen a sus proveedores en función de calidad, precio y flexibilidad en políticas de pago, siendo una oportunidad para el negocio.

⁴⁴ Juan Pozuelo, Miguel Angel Pérez, Repostería, Pág. 37

En el Anexo A.1 se presentan todos los proveedores de maquinaria, utensilios e insumos más reconocidos del mercado.

2.5.1.3 Herramientas

El área de repostería tiene gran protagonismo en el campo de nuevas tecnologías y su aplicación facilita el trabajo y garantiza la calidad del producto final, siendo ello una oportunidad para el negocio.

Las posibles maquinarias y herramientas necesarias para la repostería se presentan en el Anexo A.2.

2.5.1.4 Fabricantes

Los fabricantes de postres gourmet son muy escasos en la ciudad de Quito, lo que es una oportunidad para el negocio. Este concepto gastronómico lo manejan lugares muy exclusivos. Ellos son: Four Points Sheraton, Hotel Quito, JW Marriott Hotel, Hilton Colón Quito, Swissotel Quito. Estos son los mejores hoteles de la ciudad y cuentan con postres gourmet tanto en sus restaurantes como en las cafeterías de sus instalaciones. Las cafeterías tienen a disposición del cliente bufets con gran variedad de platos, entre los cuales están los postres gourmet; mientras que en los restaurantes de los hoteles se sirven platos a la carta, donde los postres gourmet son parte del menú.

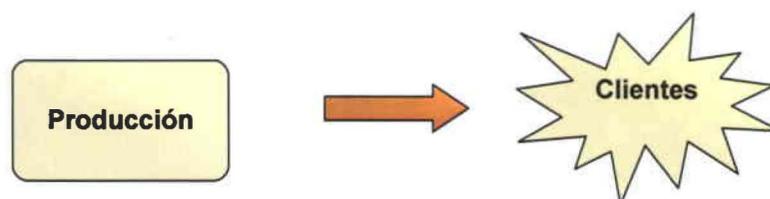
En el Anexo A.3 se especifica el precio del producto en estos lugares exclusivos de la ciudad de Quito.

Adicionalmente, existen otros fabricantes de postres que no tienen la característica de ser gourmet. Los principales son: Hansel & Gretel, Sweet & Coffee y Honey & Honey. Este último es considerado como un fabricante de repostería de segunda categoría⁴⁵.

En el Anexo A.3 se especifica el precio del producto en estos lugares.

2.5.1.5 Canales de Distribución

Los canales de distribución de Four Points Sheraton, Hotel Quito, JW Marriott Hotel, Hilton Colón Quito, y Swissotel Quito, son cortos por cuanto una vez producidos los postres los venden directamente al consumidor final. De igual manera, lo hacen fabricantes como Hansel & Gretel, Sweet & Coffe, y Honey & Honey.



Elaboración: Autora

Gráfico 2.2

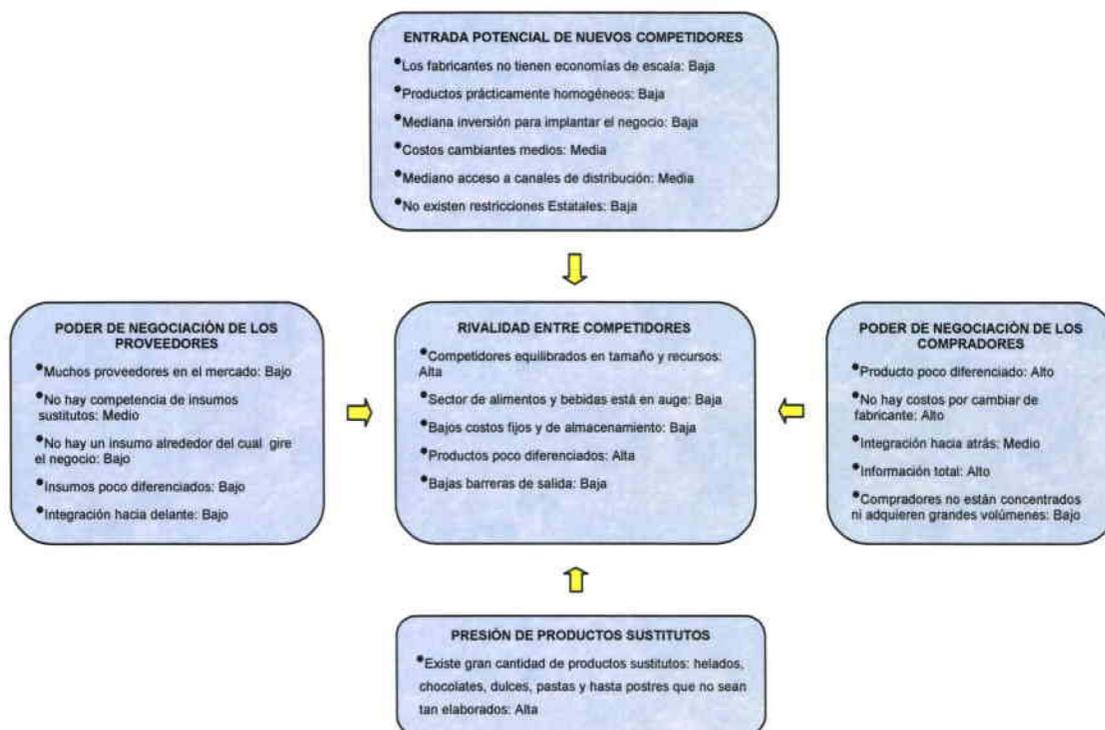
2.5.1.6 Consumidor final

Los consumidores finales son personas que visitan el patio de comidas del Mall El Jardín, que prefieren un lugar informal donde comer, que gusten de los postres, aprecien los productos diferentes y hasta un tanto exóticos. Personas

⁴⁵ Biblioteca del Ministerio de Turismo. Catastro de Establecimientos Turísticos 2004, Pág. 25

que deseen disfrutar de nuevos sabores y colores en su comida, y estén dispuestos a pagar un poco más por ello.

2.5.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fuente: Tomado de Michel E. Porter, La ventaja Competitiva de las Naciones, Pág. 66
Elaboración: Autora

Gráfico 2.3

2.5.2.1 Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada de la industria son bajas porque⁴⁶:

⁴⁶ Los criterios para evaluar las barreras de entrada de la industria fueron tomados de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Pág. 27-30

- **Economías de Escala**

Ningún fabricante de la industria produce grandes volúmenes que permitan abaratar sus costos, probablemente por tratarse de productos perecibles que no pueden ser almacenados sino deben venderse frescos. Por lo tanto, al no existir economías de escala las barreras de entrada son bajas.

- **Diferenciación del producto**

Los productos de la industria son poco diferenciados, no existe identificación de una marca ni lealtad del cliente al momento de elegir un postre debido a que todos los productos de la industria presentan características similares y por lo tanto producen igual satisfacción. Al no existir diferenciación, las barreras de entrada son bajas.

- **Requisitos de Capital**

El capital requerido para este negocio no es alto comparado con el de otros. No se necesita ingresar al mercado con una campaña publicitaria agresiva, ni tampoco invertir grandes sumas de dinero en áreas de investigación y desarrollo. De hecho, la mayor inversión que se hace en el negocio de la repostería es la compra de máquinas y utensilios para equipar correctamente la cocina, lo cual no es un rubro elevado. En consecuencia, las barreras de entrada son bajas.

• **Costos Cambiantes**

Los costos cambiantes para el negocio tienen un impacto medio en el mismo. Por una parte, los costos de cambiar de proveedores son bajos, ya que existe gran cantidad de ellos en el mercado, y los insumos utilizados son poco diferenciados. Por lo tanto, se puede reemplazar un proveedor por otro con facilidad. Por otra parte, el cambiar el recurso humano de la empresa si podría convertirse en un problema para el negocio. Especialmente, en lo que al repostero y administrador se refiere. Si bien es cierto existe una amplia oferta de trabajo en el área de la repostería y administración, probablemente el sabor y calidad del producto final sí puede variar dependiendo del repostero que lo haya preparado. Igualmente, el administrador es clave para el negocio ya que actividades como el buen manejo de proveedores y correcto uso y almacenamiento de los insumos puede marcar el éxito o fracaso del negocio. Al haber costos cambiantes medios, la barrera de entrada en este punto es media también.

• **Acceso a los Canales de Distribución**

El acceso a los canales de distribución podría convertirse en una dificultad en caso de querer vender el producto en los patios de comida de un centro comercial ya que ahí se depende directamente de las decisiones de la Administración del Mall, por lo tanto, la barrera de entrada es alta. Sin embargo, si el producto se lo distribuye en una repostería con puertas abiertas al público se elimina esta dificultad por completo.

• Política Gubernamental

No existen políticas Estatales que impidan la creación de nuevas empresas de repostería, por lo que esto no es un impedimento para ingresar a la industria, siendo una barrera de entrada baja.

2.5.2.2 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes es media ya que⁴⁷:

• Número de competidores, equilibrados o no?

En la industria de repostería existen competidores que están igualmente equilibrados, es decir que operan en el mercado en igualdad de condiciones en cuanto a tamaño y recursos⁴⁸, lo que crea una gran rivalidad entre ellos. Este es el caso de Hansel & Gretel y Sweet & Coffee, como lo evidencia el Cuadro 2.7.

TAMAÑO DE LOS COMPETIDORES

Repostería	Mall El Jardín			Quicentro Shopping Center		
	# Mesas	# Sillas	# Empleados	# Mesas	# Sillas	# Empleados
Hansel & Gretel	15	60	9	10	40	8
Sweet & Coffee	15	60	11	11	44	6

Fuente: Ministerio de Turismo
Elaboración: Autora

Cuadro 2.7

⁴⁷ Los criterios para evaluar la intensidad de la rivalidad de los competidores existentes fueron tomados de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Pág. 37-44

⁴⁸ Biblioteca del Ministerio de Turismo. Catastro de Establecimientos Turísticos 2004, Pág. 25

- **Crecimiento del sector industrial**

El crecimiento de la rama de molinería, panadería y pastelería en el Ecuador es del 3.70% de promedio anual⁴⁹, lo que indica que el sector está en auge y por lo tanto hay un amplio mercado para satisfacer. Este factor reduce la rivalidad entre fabricantes.

- **Costos fijos o de almacenamiento**

Los costos fijos que maneja el negocio no son elevados comparados con los de otros. Igualmente, los costos de almacenamiento son mínimos debido a que tanto los insumos como el producto final son perecibles. Esto evidencia que la rivalidad en costos es baja en la industria.

- **Diferenciación o costos cambiantes**

Los productos son poco diferenciados, lo que hace que la elección por parte de los compradores esté basada en el precio y servicio. Esto genera un alto grado de competencia entre los fabricantes.

- **Barreras de Salida**

Las barreras de salida del negocio son bajas porque:

1. Los activos fijos no son fuertemente especializados. Es decir pueden ser transferidos con facilidad a otro negocio como por ejemplo panaderías, restaurantes, pizzerías, cocinas de hoteles y hostales.

⁴⁹ Según el Banco Central del Ecuador. Información proporcionada por el Eco. Francisco Carvajal, funcionario del BCE

2. Los costos fijos de salida son bajos en lo que respecta al recurso humano. El número de empleados es bajo y por lo tanto también lo es el costo de indemnizarlos.
3. No existen restricciones sociales ni gubernamentales que exijan permanecer en el negocio.

2.5.2.3 Presión de Productos Sustitutos

Existe gran cantidad de productos sustitutos para un postre gourmet. Pueden ser helados, pastas, dulces y hasta postres que no sean tan elaborados. Se debe tener muy presente cuáles son los sustitutos, especialmente en el momento de fijar el precio del producto, ya que si éste es muy alto probablemente el cliente prefiera pagar menos y obtener un sustituto que le brinde satisfacción similar, existiendo gran presión por parte de los productos sustitutos.

2.5.2.4 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es alto porque⁵⁰:

- **Productos estándar o no diferenciados**

Los productos de repostería tienen características y presentación prácticamente homogéneas. Esto implica que el cliente tenga gran poder de negociación porque no depende de un solo fabricante. Existen varios en el mercado que le

⁵⁰ Los criterios para evaluar el poder negociador de los compradores fueron tomados de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Pág. 44 - 46.

ofrecerán satisfacción similar, como son los postres no tan elaborados de Hansel & Gretel y Sweet & Coffee, por ejemplo.

- **Costos por cambiar de fabricante**

Los compradores no enfrentan ningún costo por adquirir el producto de otro fabricante, lo que hace que tengan un gran poder de negociación.

- **Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás**

La integración hacia atrás para este análisis podría referirse a que los clientes decidan hacer los postres por ellos mismos en sus casas lo cual es muy probable. Sin embargo, si salen a comer fuera de casa deberán consumir lo que está allí y generalmente, no esperarán a volver a casa para servirse el postre. Por lo tanto, este punto no representa un problema para el negocio. El poder de negociación del comprador es bajo respecto a este punto.

- **El comprador tiene información total**

Los compradores tienen toda la información que deseen en cuanto a precios o ingredientes que contiene cada postre y es fácil de adquirirla ya que solo deben preguntar al vendedor. Por lo que tienen ventaja al momento de decidir qué y dónde comprar, lo que indica que tienen un gran poder de negociación.

- **Está concentrado o compra grandes volúmenes**

El negocio de repostería no depende de pocos clientes que compren grandes volúmenes, sino todo lo contrario. Su poder negociador es bajo en este aspecto porque la empresa no gira alrededor de las exigencias de unos pocos.

2.5.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque⁵¹:

- **Número de proveedores existentes en el mercado**

Existe gran cantidad de proveedores de maquinaria, utensilios y materia prima⁵² en la industria, lo que hace posible escoger cuál es el más conveniente en función de su precio, calidad y políticas de cobro. Por lo tanto, los proveedores tienen bajo poder de negociación.

- **Competencia con productos sustitutos**

La maquinaria, utensilios e insumos necesarios para la repostería no tienen sustitutos con quienes deban competir. Sin embargo, hay una fuerte pelea entre ellos mismo por captar mercado, lo que hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

⁵¹Los criterios para evaluar el poder negociador de los proveedores fueron tomados de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Pág. 47 y 48.

⁵² Observe el Diagrama de Producto Genérico presentado en este capítulo (Gráfico 2.1), en donde se detallan todos los proveedores de la industria.

- **Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador**

En la elaboración de postres se necesita un sin número de insumos que permiten obtener el sabor y calidad deseada en el producto y todos ellos son importantes. No obstante, no existe un insumo alrededor del cual gire todo el negocio de la repostería, teniendo los proveedores un bajo poder de negociación.

- **Costos por cambio de proveedor**

En caso de cambiar de proveedor no se incurre en costos de adquisición de nueva maquinaria ni de adaptar los equipos ya existentes a la nueva materia prima. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- **Que el grupo proveedor represente una amenaza seria de integración hacia adelante**

La elaboración de alimentos no parece ser el negocio de los proveedores de la industria por lo que no representa un problema para el negocio. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

A continuación se presenta el capítulo 3, donde se desarrolla la investigación de mercado.



CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Mediante el diseño de la investigación se busca determinar las oportunidades o problemas que presenta el mercado, para a partir de ello definir objetivos y determinar la viabilidad del negocio.

Por lo tanto, el principal objetivo de la investigación constituye el determinar si existe o no la oportunidad de crear una empresa especializada en postres gourmet que comercialice sus productos en el patio de comidas del Mall El Jardín, ubicado en la ciudad de Quito.

3.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, en la ciudad de Quito no existen empresas que se especialicen en postres gourmet, a excepción de restaurantes exclusivos como los de los mejores hoteles de la capital, en donde el precio de dichos postres en promedio superan los \$8.00⁵³.

Con este antecedente, se desea aprovechar la oportunidad de crear una empresa de postres gourmet, muy elaborados y hasta un tanto exóticos, con un sabor único, a precios cómodos para el consumidor, de tal manera que dejen de ser exclusivos para una minoría.

⁵³ Investigación de campo. Visita a Four Points Sheraton, Hotel Quito, JW Marriott Hotel, Hilton Colón Quito, Swissotel Quito

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1.1 ¿Qué se desea investigar?

La presente investigación tiene como fin obtener información acerca del consumidor, es decir: hábitos y actitudes frente a comer postres, el nivel de aceptación hacia el producto, la disponibilidad de pago del mercado, al igual que identificar el género, edad y nivel de ingreso familiar al que el negocio estaría enfocado.

3.1.2 VARIABLES QUE INFLUYEN

Las variables que se consideraron en la investigación son:

- Respecto a los hábitos del consumidor: frecuencia de visita al patio de comidas del Mall, actitud hacia los postres, frecuencia con que come postres, momentos en los que más le apetece un postre.
- Respecto al producto: presentación, sabor, variedad, tamaño de la porción, cantidad de calorías y precio.
- Respecto al servicio: si le agradaría o no al consumidor que los postres gourmet se los exhiba en un carrito alrededor del patio de comidas del Mall.

3.1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, no existen lugares en donde se pueda adquirir postres gourmet a excepción de los restaurantes y cafeterías de los mejores hoteles de Quito, cuyos precios resultan prohibitivos para mucha gente en general.

Se determinará la aceptación que tendría el producto, las exigencias y el precio que busca el mercado.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 OBJETIVOS DE MERCADEO

Lograr la aceptación y el posicionamiento de los postres gourmet en el patio de comidas del Mall El Jardín.

3.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información del mercado que permita identificar sus hábitos, actitudes, gustos, frecuencia de visita al patio de comidas del Mall El Jardín, frecuencia con la que se sirven postres, momento en que más les apetece un postre, y demás aspectos que ayuden a identificar claramente el comportamiento del mercado meta.

3.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el segmento al que el producto está dirigido: género, edad, nivel de ingresos familiar.
- Determinar los hábitos del consumidor: frecuencia de visita al patio de comidas del Mall, actitud hacia los postres, frecuencia con que come postres, momento en el que más le apetece un postre.
- Establecer la aceptación del producto por parte del consumidor.

- Identificar las características del producto que respondan a los gustos y preferencias del consumidor.
- Conocer el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto.

3.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 INTRODUCCIÓN

La investigación de mercado se la realizó en la ciudad de Quito, en las afueras del Mall El Jardín, y recopiló información para determinar si existe una oportunidad de negocio o no en la creación de una empresa especializada en postres gourmet.

3.3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.2.1 Tipo de Investigación

Se utilizó la investigación cuantitativa ya que el propósito fue medir parámetros de la población para llegar a un resultado concluyente que soporte una decisión bajo un riesgo previsto⁵⁴. Hablar de investigación cuantitativa es hablar de muestreo estadístico, de la inferencia dentro de unos límites de error aceptables, de la selección representativa⁵⁵. Se escogió el diseño descriptivo⁵⁶ que permitió recopilar información sobre los hábitos del consumidor y respondió al problema planteado.

⁵⁴ Arturo Orozco, Investigación de Mercados: Concepto y Práctica, Pág. 45

⁵⁵ Ibídem, Pág. 93

⁵⁶ Ibídem, Pág. 46

3.3.2.2. Obtención de la Información

3.3.2.2.1 Fuentes de Información

Los datos fueron recopilados a través de fuentes primarias, mediante encuestas personales⁵⁷, ya que permiten el acercamiento a los informantes, con el objetivo de obtener datos relevantes y conocer con mayor certeza las necesidades de los consumidores.

3.3.2.3 Estructura del Cuestionario

La encuesta fue de carácter personal, se la estructuró en cinco partes diferentes y consta de un total de 14 preguntas, de las cuales:

- 7 preguntas identifican los hábitos del consumidor: frecuencia con que come en el patio de comidas del Mall El Jardín, días en los que va a comer ahí, actitud hacia los postres, frecuencia con que come postres, momento en el que más le apetece un postre, y por último, si come o no postre cuando va al patio de comidas del Mall El Jardín. Estas preguntas son de selección múltiple, cerradas y escala de Likert.
- 1 pregunta cerrada determina si el mercado conoce o no lo que es un postre gourmet.
- 1 pregunta de selección múltiple identifica las características que el consumidor busca en el producto.
- 1 pregunta formulada con la escala de Likert establece la aceptación del producto.

⁵⁷ La encuesta personal es el medio más frecuente, y también el ideal, puesto que proporciona mejor comunicación con el informante. Arturo Orozco, Investigación de Mercados: Concepto y Práctica, Pág. 95

- 1 pregunta de selección múltiple determina el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar.
- Y finalmente, 3 preguntas de selección múltiple identifican el segmento al que el producto estaría dirigido: género, edad, e ingreso familiar.

La encuesta se la puede apreciar en el Anexo B.0

3.4 POBLACIÓN

Se consideró una población de carácter infinito⁵⁸ ya que al hablar de las personas que comen en el patio de comidas del Mall El Jardín, se hace referencia a un gran conjunto de individuos y que hipotéticamente no existe límite en cuanto al número de observaciones que cada uno de ellos puede generar.

3.5 MUESTRA

Es un subconjunto de la población. Sin embargo, para que la muestra refleje exactamente el comportamiento del universo, debe ser una muestra representativa, es decir, debe poseer todas las características que presenta la población estudiada. El diseño muestral utilizado corresponde al muestreo aleatorio simple donde consideramos a los visitantes del patio de comidas del Mall El Jardín como una población homogénea en cuanto a gustos de consumo y capacidad de pago se refiere.

⁵⁸ Arturo Orozco, Investigación de Mercados: Concepto y Práctica, Pág. 41

3.5.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El cálculo del tamaño muestral se realizó con la fórmula⁵⁹

$$n = \frac{z^2 \alpha / 2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra;

z= nivel de confianza;

p= probabilidad a favor;

q= probabilidad en contra;

E= error.

Se utilizó un nivel de confianza del 95.5%⁶⁰ y un error de (+/-) 7%⁶¹. Además por desconocimiento de la población se asumió ignorancia máxima en donde $p=q=0.5$ ⁶². Con una probabilidad de ocurrencia del 50% y de no ocurrencia del 50% restante, partiendo del supuesto que la mitad de la población acepte el producto y que la mitad restante lo rechace.

La muestra obtenida fue de 205 encuestas. En un principio las encuestas se las iba a distribuir aleatoriamente a gente que estaba en el patio de comidas del Mall El Jardín, sin embargo se presentó la dificultad de que las políticas del Mall lo impedían y no se obtuvo la autorización de la Administración. Por lo tanto, las

⁵⁹ Edwin Galindo, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Pág. 360

⁶⁰ Valor de la probabilidad de que los resultados obtenidos de la muestra reflejen a la población

⁶¹ Consiste en la dispersión del verdadero valor del parámetro

⁶² Edwin Galindo, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Pág. 360

encuestas fueron destinadas aleatoriamente a personas que entren o salgan del Mall El Jardín.

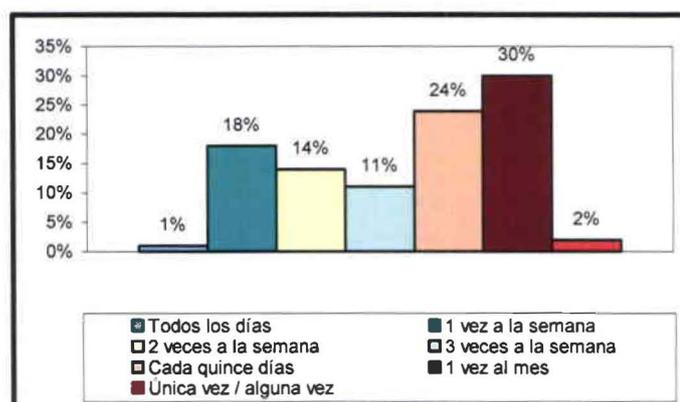
3.6 TABULACIÓN DE LOS DATOS

La tabulación de datos se realizó en el algoritmo SPSS 13.0. El programa realiza simulación y combinación de datos en tablas cruzadas; para mayor comprensión de la información obtenida.

3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizadas las 205 encuestas se obtuvo la siguiente información del mercado:

1. ¿Con qué frecuencia va a comer al patio de comidas del Mall El Jardín?



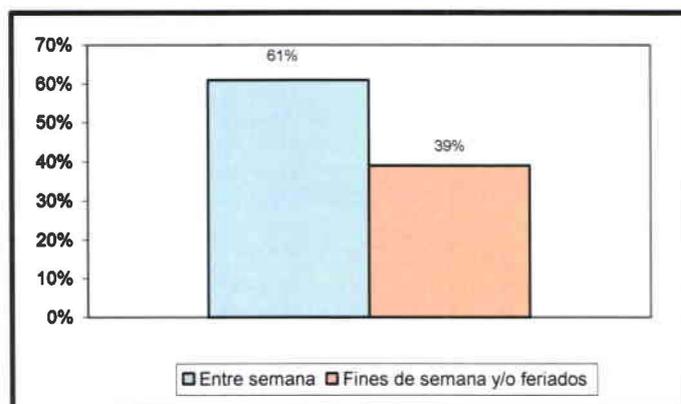
Elaboración: Autora

Gráfico 3.0

El 30% de los encuestados respondió que come en el patio de comidas del Mall El Jardín una vez a la semana, seguido por el 24% que va cada quince días. El

porcentaje de personas que va todos los días es únicamente del 1% lo que resulta un valor insignificante en la investigación.

2. En general, ¿qué días va a comer al patio de comidas del Mall El Jardín?

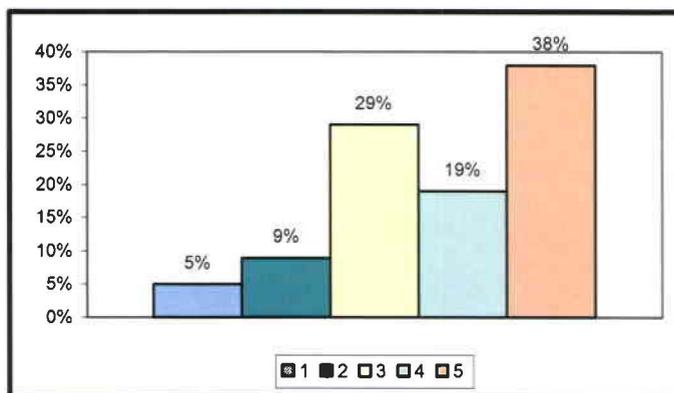


Elaboración: Autora

Gráfico 3.1

El 61% de las personas que va a comer al patio de comidas lo hace entre semana frente al 39% que lo hace los fines de semana.

3. Si 1 equivale a nada goloso y 5 a muy goloso, ¿cómo se calificaría Usted?

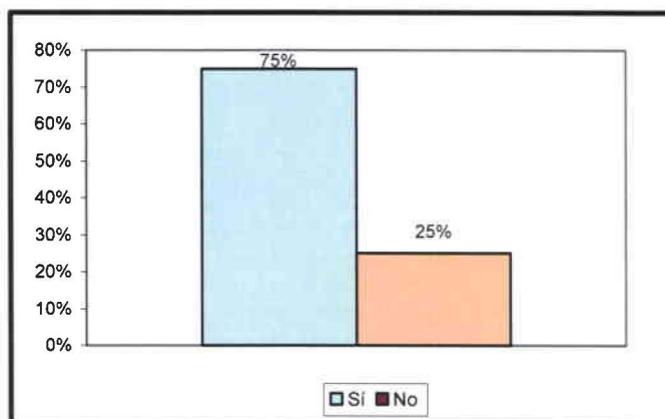


Elaboración: Autora

Gráfico 3.2

El 38% de los encuestados se califica como muy goloso, seguido por el 29% que es medianamente goloso y el 19% que es goloso, lo que suma un total del 86%.

4. En general, ¿Usted acostumbra a comer postres?

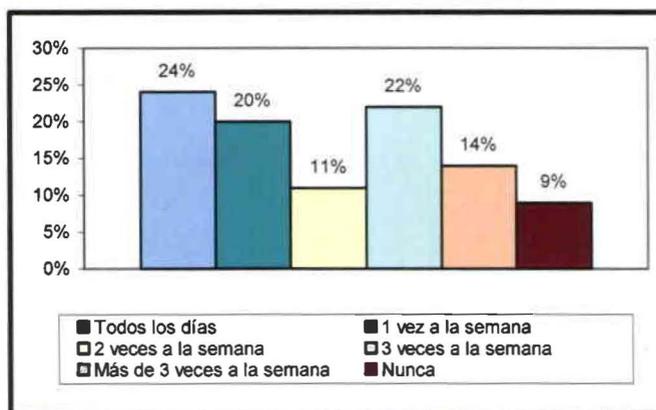


Elaboración: Autora

Gráfico 3.3

En general, el 75% de los encuestados acostumbra a comer postres.

5. ¿Con qué frecuencia?

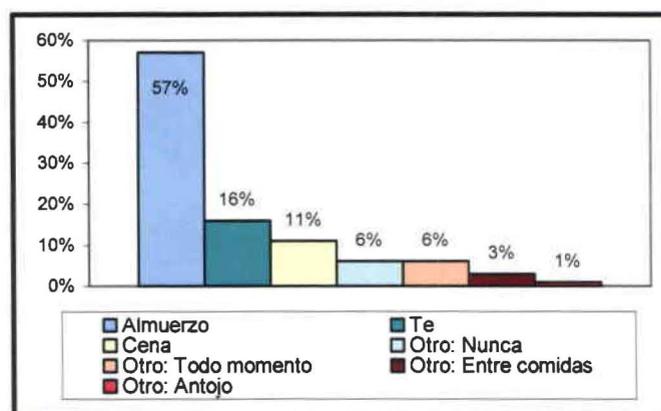


Elaboración: Autora

Gráfico 3.4

El 24% de los encuestados come postre todos los días, seguido del 22% que lo hace tres veces a la semana. Solamente el 9% respondió que nunca come postre.

6. Por lo general, ¿en qué momento le apetece más un postre?

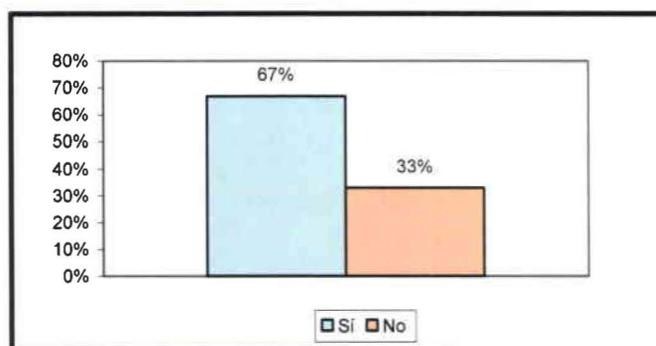


Elaboración: Autora

Gráfico 3.5

Al 57% de los encuestados le apetece comer un postre en el almuerzo, seguido del 16% que lo prefiere a la hora del te.

7. ¿Pide postre en este patio de comidas?

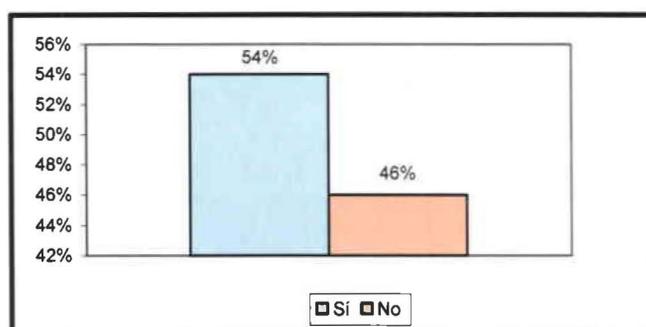


Elaboración: Autora

Gráfico 3.6

El 67% de los encuestados pide postre en el patio de comidas del Mall El Jardín, lo que resulta realmente alentador para el negocio. Hay que señalar que esta pregunta redujo el porcentaje de mercado que se suponía tener, ya que anteriormente el 75% de los encuestados respondió que acostumbra comer postres, pero como lo evidencia la presente pregunta, no todos ellos piden postre necesariamente en este patio de comidas.

8. ¿Sabe lo que es un postre gourmet?

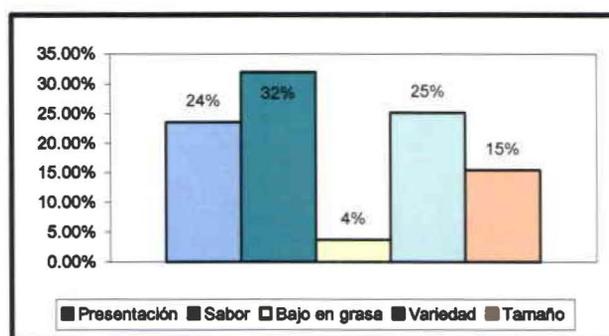


Elaboración: Autora

Gráfico 3.7

El 54% de los encuestados conoce lo que es un postre gourmet. Esta pregunta fue formulada para tener una idea general de la información gastronómica que tiene el mercado.

9. De los siguientes atributos, elija los 3 más importantes en los que usted se basa para escoger un postre.

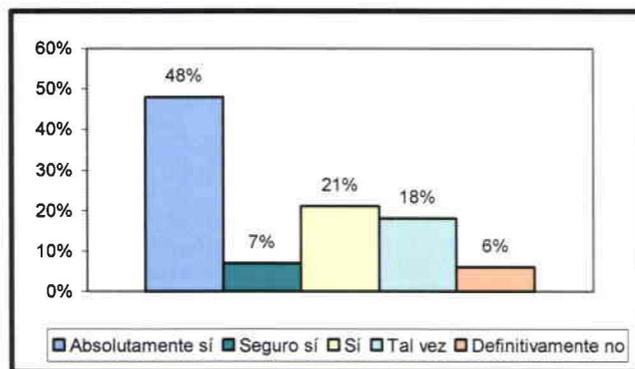


Elaboración: Autora

Gráfico 3.8

Para el 80.81% de los encuestados, las características más importantes al momento de escoger un postre son sabor, variedad y presentación, por lo que la empresa debe poner especial énfasis en estos atributos a fin de darle al consumidor lo que él desea.

10. Le gustaría comer un postre gourmet si pasa exhibiéndose en un carrito cerca de su mesa?

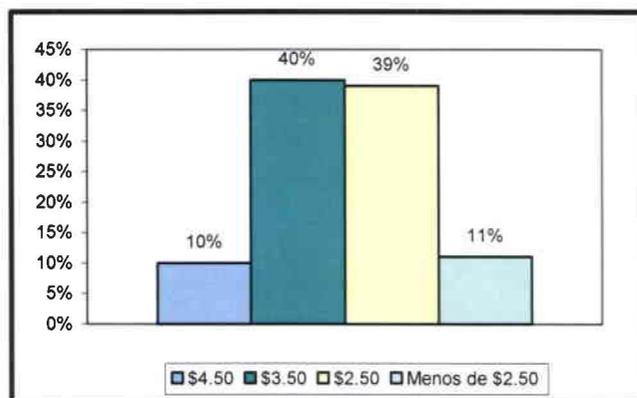


Elaboración: Autora

Gráfico 3.9

El 48% de los encuestados respondió que estaría absolutamente dispuesto a adquirir el producto. Únicamente el 6% respondió que definitivamente no le interesaría probarlo.

11. ¿Cuánto estaría Usted dispuesto a pagar por un postre gourmet?

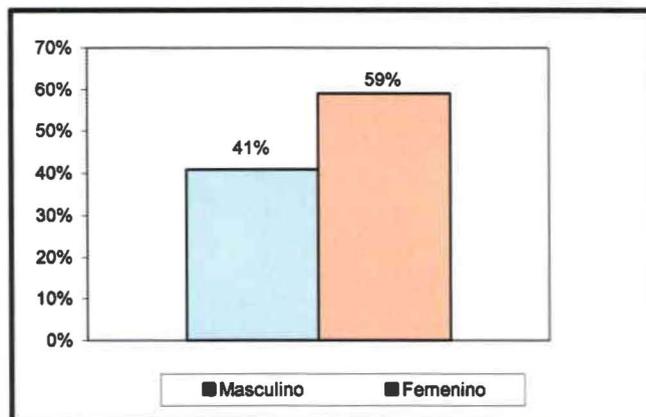


Elaboración: Autora

Gráfico 3.10

El 40% de la muestra estaría dispuesto a pagar \$3.50 por una porción de postre gourmet, mientras que el 39% pagaría \$2.50. Tan solo el 10% y 11% lo adquiriría por \$4.50 y menos de \$2.50, respectivamente.

12. Género

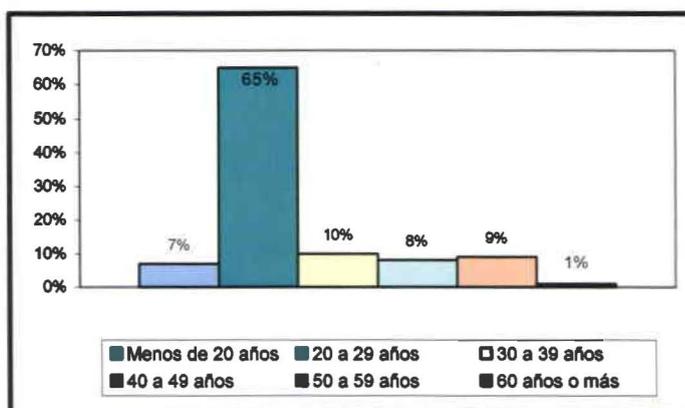


Elaboración: Autora

Gráfico 3.11

El porcentaje de mujeres encuestadas fue del 59%, valor que no difiere mayormente al 41% que corresponde al de los hombres.

13. Edad

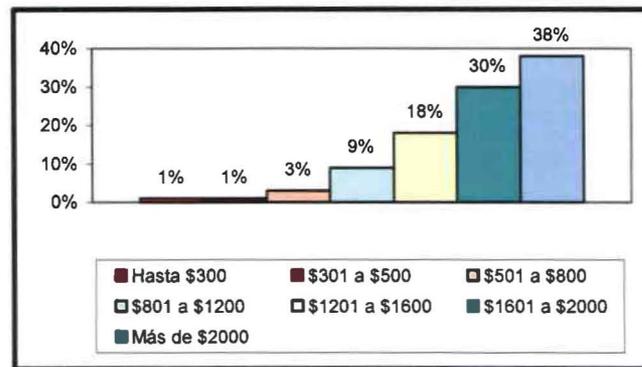


Elaboración: Autora

Gráfico 3.12

El 65% de los encuestados tiene entre 20 y 29 años. Como las encuestas se las realizó aleatoriamente en horas de almuerzo y de te en las afueras del Mall El Jardín, se puede señalar que en esas horas el centro comercial lo visitan personas entre este rango de edad mayoritariamente.

14. Ingreso Familiar



Elaboración: Autora

Gráfico 3.13

El 86% de los encuestados tiene un ingreso familiar de por lo menos \$1,200, frente a una minoría del 14% cuyo ingreso familiar es inferior a este valor, lo que lleva a concluir que las personas que visitan el Mall tienen capacidad de pago.

Los resultados de la investigación de mercados presentados como preguntas cruzadas se los presenta en el Anexo B.1

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- Existe un incentivo para la creación de una empresa especializada en repostería gourmet, al saber que el sector de alimentos creció un 3.4% promedio anual desde 2001 hasta 2004, y que según las proyecciones del Banco Central del Ecuador la tendencia va a continuar. Por lo tanto, se podría ingresar al mercado y así aprovechar el auge del sector.
- El patio de comidas del Mall El Jardín es un mercado cautivo y un lugar muy concurrido. Tiene en promedio una afluencia de 5.000 personas diarias en días laborables, mientras que los fines de semana 7.000 visitantes diarios en promedio⁶³.
- Las regulaciones legales que el negocio debe cumplir son fáciles de tramitar y no exigen grandes sumas de dinero.
- La maquinaria y utensilios que requiere el negocio están disponibles en el mercado nacional, son de fácil manejo y el capital necesario para su adquisición no es elevado, comparado con el de otros negocios.
- Es un tipo de negocio que se puede adaptar fácilmente a los cambios de preferencias y exigencias del mercado.
- Se garantiza la existencia de insumos en el mercado por ser el Ecuador un país agropecuario.
- El negocio se beneficia directamente por la política gubernamental del subsidio al gas.
- La ley aprueba y consiente la contratación de personal por horas de trabajo.

⁶³ Información proporcionada por Paulina Velasco, Gerente de Food & Deli, Patio de Comidas del Mall El Jardín

- Las barreras de entrada a la industria son bajas, lo que facilita la creación del negocio.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo por existir gran cantidad de ellos en el mercado. Este aspecto beneficia al negocio porque se puede seleccionar a los más convenientes de acuerdo a criterios de precio, calidad, políticas de cobro y garantías.
- La competencia directa ofrece productos de excelente calidad, sin embargo sus postres no son gourmet ni tampoco brindan servicio mesa a mesa.
- La investigación de mercado arrojó una aceptación del producto del 46%, considerando únicamente a aquellas personas que están absolutamente seguras que comprarían un postre gourmet en el patio de comidas del Mall El Jardín a un precio igual o mayor a \$2.50 por porción (a pesar de que el precio de venta es de \$2.00). Ver Anexo D.6

A continuación, se presenta el Capítulo 4 que desarrolla la constitución de la empresa como tal.



CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4

LA EMPRESA

4.1 VISIÓN

Convertirnos en el principal proveedor de postres gourmet de la ciudad de Quito en el noveno año de funcionamiento, y permanecer en el tiempo logrando que el consumidor perciba a nuestra empresa como una organización que marca tendencias, busca innovación y mejoramiento continuo, que ofrece la más extensa variedad de postres gourmet, con el mejor sabor y presentación, complementados con un servicio de calidad y amabilidad.

4.2 MISIÓN

Elaborar y ofrecer una amplia variedad de postres gourmet de excelente presentación y sabor, decorados de una manera un tanto exótica, que resulte apetecible ante la vista del consumidor, y complementándolo con un servicio de calidad, amabilidad, y buena presentación, e higiene del lugar de trabajo y del personal, para que el disfrutar de un postre resulte una experiencia más agradable y diferente.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

- INNOVACIÓN

La innovación permitirá a la empresa ofrecer nuevas alternativas de postres gourmet al cliente, siendo siempre proactivos a las preferencias y nuevas tendencias del mercado.

- MEJORAMIENTO CONTINUO

La actitud de superación, de querer ser mejor cada día, de aprender de los errores y no repetirlos es clave para que el desempeño de la organización se perfeccione a lo largo del tiempo, y por ningún motivo se estanque.

- COMUNICACIÓN

La comunicación abierta, clara y sin barreras es indispensable para que el ambiente laboral sea agradable. La comunicación constituye una herramienta fundamental para identificar los logros, aciertos, errores y problemas organizacionales, y para celebrarlos o trabajar en ellos hasta solucionarlos, según corresponda.

- RESPONSABILIDAD

El cumplimiento de las obligaciones, actividades y tareas, a cargo de cada empleado debe ser íntegro, serio y puntual, para trabajar en un ambiente de profesionalismo absoluto y proyectar esta imagen al mercado, asumiendo responsabilidad corporativa ante toda acción.

- HONESTIDAD

Las acciones de cada empleado deben reflejar rectitud, integridad, decencia y recato tanto con los miembros de la organización como con los clientes.

- RESPETO

La relación entre los miembros de la organización, así como con el cliente debe estar basada en la cordialidad y el respeto mutuo.

- CALIDAD

El trabajo de los empleados debe ser de calidad para que tanto los productos como el servicio reflejen excelencia y superioridad.

- CORDIALIDAD

Es fundamental que la cordialidad se fomente en el interior de la organización, así como con el cliente para garantizar que se le de un buen trato y se sienta a gusto.

- LIMPIEZA E HIGIENE

La elaboración y venta de los productos deberá hacerse con total higiene, limpieza y pulcritud, a fin de garantizar la salubridad del producto y lograr que los clientes lo perciban así.

4.4 CREENCIAS

- OFRECER POSTRES GOURMET DE CALIDAD

Los postres gourmet se caracterizan por ser diferentes, muy elaborados y hasta un tanto exóticos, por lo que el cliente debe apreciar esto al consumirlos. Para ello se ofrecerá una gran variedad de postres gourmet que tengan una excelente presentación y sabor.

- EL CLIENTE ES EL ÉXITO DEL NEGOCIO

Mientras más clientes se logre captar, mayores serán las ventas y por lo tanto los beneficios para la organización. Por lo tanto, el cliente debe sentirse totalmente satisfecho después de consumir el producto. En consecuencia, los postres gourmet, al igual que el servicio deberán ser de calidad, y superar las expectativas del cliente.

- EL BUEN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ES CLAVE PARA SU ÉXITO

Los empleados trabajarán con mayor productividad si lo hacen en un ambiente agradable que garantice su seguridad laboral y promueva la comunicación abierta y el respeto mutuo.

- EL ÉXITO DE HOY NO GARANTIZA EL DE MAÑANA

La mayoría de organizaciones no son proactivas ante nuevas tendencias o cambios en los gustos y exigencias de los consumidores y por lo tanto fracasan. Douce & Sucré estará siempre innovando, mejorando y manteniéndose alerta a

estos cambios, a fin de garantizar que la organización perdure a través del tiempo.

4.5 ANÁLISIS FODA

4.5.1 OPORTUNIDADES

- La cocina gourmet está en pleno auge.
- Ausencia de empresas especializadas en postres gourmet en la ciudad de Quito.
- El patio de comidas del Mall El Jardín tiene en promedio una afluencia de 5.000 personas diarias en días laborables, mientras que los fines de semana un promedio de 7.000 visitantes diarios⁶⁴.
- Las barreras de entrada son bajas.
- Las normas sanitarias son fáciles de cumplir.
- Los requisitos legales para la creación de la empresa son fáciles de obtener.
- Los niveles inflacionarios en los insumos son mínimos desde la adopción del dólar.
- Existe mano de obra calificada en el mercado.
- La ley permite la contratación de personal por horas.
- Existe la política gubernamental de subsidiar el gas.

⁶⁴ Información proporcionada por Paulina Velasco, Gerente del Patio de Comidas del Mall El Jardín: Food & Dely

- La maquinaria necesaria para generar el negocio es fácil de adquirir operar, y vender.
- Presencia de gran variedad de insumos en el mercado.
- Existe gran cantidad de proveedores en la industria, por lo que su poder de negociación es bajo.
- Las barreras de salida son bajas.

4.5.2 AMENAZAS

- Tendencia a consumir productos bajos en grasa y con pocas calorías.
- Falta de apreciación de la comida gourmet por parte del público en general.
- Inestabilidad política.
- Descontento ciudadano manifestado con paralizaciones de transporte y bloqueo de vías, lo que crea escasez de los productos provenientes de otras regiones y especulación en sus precios.
- Altas tasas de interés, acompañadas de una serie de requisitos que exigen los bancos para determinar si el prestatario es o no sujeto de crédito.
- Alto poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de productos sustitutos.

4.5.3 FORTALEZAS

- Servicio mesa a mesa, lo que provoca que el cliente actúe por impulso y no deba hacer fila para adquirir su postre.
- Extensa variedad de postres gourmet.
- Canal de distribución directo, lo que permite identificar mejor los gustos y preferencias del consumidor final.
- Seguridad laboral y ambiente de trabajo agradable.
- Seguridad del negocio y de los clientes por estar ubicado dentro de un Mall.
- Bajo capital necesario para crear el negocio, comparado con el requerido para otros.

4.5.4 DEBILIDADES

- Dependencia directa de la administración del Mall El Jardín.
- Falta de experiencia en el mercado.

La matriz FODA, que incluye las posibles estrategias a establecerse en la empresa, se presenta en el Anexo C.0

4.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser identificados como una de las mejores opciones en repostería gourmet en la ciudad de Quito, ofreciendo un producto y servicio de calidad, de modo tal que el cliente se sienta totalmente satisfecho.

4.7 OBJETIVOS POR ÁREA

4.7.1 MERCADEO

- Captar en el primer año de funcionamiento el 10% de las personas que van al patio de comidas del Mall El Jardín y ordenan postre, e incrementar a un 11% en el segundo y 12% en el tercer año.
- Identificar trimestralmente si existen nuevas tendencias y gustos de los consumidores para estar siempre satisfaciendo nuevas necesidades.
- Hacer un seguimiento trimestral de la competencia en cuanto a la variedad de productos que ofrecen y cuáles son sus precios.
- Determinar la demanda semanal con tal precisión que no haya un porcentaje mayor al 10% de pérdidas por productos que quedaron en stock o que se dejaron de vender por falta de ellos.
- Generar ventas sobre el punto de equilibrio, es decir por lo menos 100 porciones diarias.

4.7.2 ADMINISTRACIÓN

- Trabajar diariamente en un ambiente que fomente la comunicación abierta, donde se practiquen los valores de la organización y se logre compromiso absoluto de los empleados con la empresa.
- Remunerar mensualmente al personal de manera justa, según indique el mercado y la Ley.

- Comunicar mensualmente los resultados organizacionales tanto positivos como negativos a los empleados, a fin de que ellos estén enterados de cómo están contribuyendo al cumplimiento de objetivos.
- Pedir quincenalmente los insumos necesarios de acuerdo a las variedades de postres gourmet que se producirá.
- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores, de modo que los insumos sean de excelente calidad y a precios de mercado.
- Llevar un sistema de compras óptimo, de manera que se pidan los insumos correctos en el momento correcto.

4.7.3 FINANCIERO

- Lograr el 35% de utilidades sobre el capital propio en el primer año, incrementar al 50% en el segundo y al 55% en el tercero.
- Trabajar con 40% de capital propio y 60% de capital apalancado durante los primeros 5 años.

4.7.4 PRODUCCIÓN

- Optimizar los insumos al máximo, de modo tal que el nivel de desperdicios no sea mayor al 5%.

4.8 ESTRATEGIAS

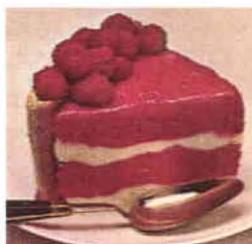
4.8.1 ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?

Son hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito, que visitan el patio de comidas del Mall El Jardín, que les gusta los postres y el buen comer, personas de toda edad, que tengan un ingreso familiar igual o mayor a \$1,200 mensuales y que aprecien los postres de excelente presentación, sabor y gran variedad.

4.8.2 ¿QUÉ PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECEMOS?



Tiramisús



Charlotas



Mousses



Sorbetes



Chesse cakes



Flan

Ofrecemos una amplia variedad de postres gourmet, bien elaborados y decorados exquisitamente, de modo que invite al cliente a saborearlos. Entre ellos tenemos variedades de mousse, tiramisú, cheese cake, tortas, pies.

Adicionalmente, se ofrecerá una taza de café expresso gratis por la compra de cada porción de postre.

El servicio es de mesa a mesa, ya que el carrito recorrerá el patio de comidas del Mall El Jardín exhibiendo los postres gourmet.

4.8.3 ¿CÓMO LO HAREMOS?

Douce & Sucré se especializa en postres gourmet y es responsable de su elaboración y comercialización. Los postres gourmet se los elaborará en un local ubicado en la calle Hernando de la Cruz N32-25 y Mariana de Jesús, a cargo de un repostero y un ayudante de repostería. La comercialización, por otra parte, será en el patio de comidas del Mall El Jardín, ubicado en la Avenida República No. 6-114 y Amazonas, Quito, Ecuador, y catalogado como un centro comercial de cinco estrellas⁶⁵. El transporte de los postres gourmet hasta el Mall se hará en una furgoneta que cumpla con los requisitos legales señalados en el capítulo 2. Se optó por el patio de comidas del Mall El Jardín por haber sido renovado recientemente y contar con espacio disponible para nuevos negocios⁶⁶. Además es uno de los mejores centros comerciales de la ciudad de Quito por ser muy concurrido y estar ubicado en una zona comercial en donde existe gran cantidad de oficinas, cuyos empleados, generalmente, hacen uso del patio de comidas⁶⁷.

⁶⁵ http://travel.yahoo.com/p-travelguide-2757875-mall_el_jardin_quito-i_ylt=AgRE1va5LWQTNzFtMiNyX7D4FmoL

⁶⁶ Investigación de Campo: Información proporcionada por Ing. Paulina Velasco, Gerente del Patio de Comidas del Mall El Jardín: Food & Dely

⁶⁷ http://www.quitoconventions.com/content.aspx?id_categoria=7&id_user=172

El negocio consiste en que una señorita muy bien presentada recorra el patio de comidas con un carrito que exhiba los postres gourmet, de modo que pase junto a las mesas de las personas que estén comiendo. Se contará con un pequeño cuarto de 7 m² (una especie de bodega) en el patio de comidas del Mall, con la finalidad de almacenar ahí los postres elaborados para ese día, y que sirva de punto de abastecimiento para el carrito.

A continuación se presenta el Gráfico 4.0 en el que se ilustra la Cadena de Valor de Douce & Sucré.

4.9 CADENA DE VALOR

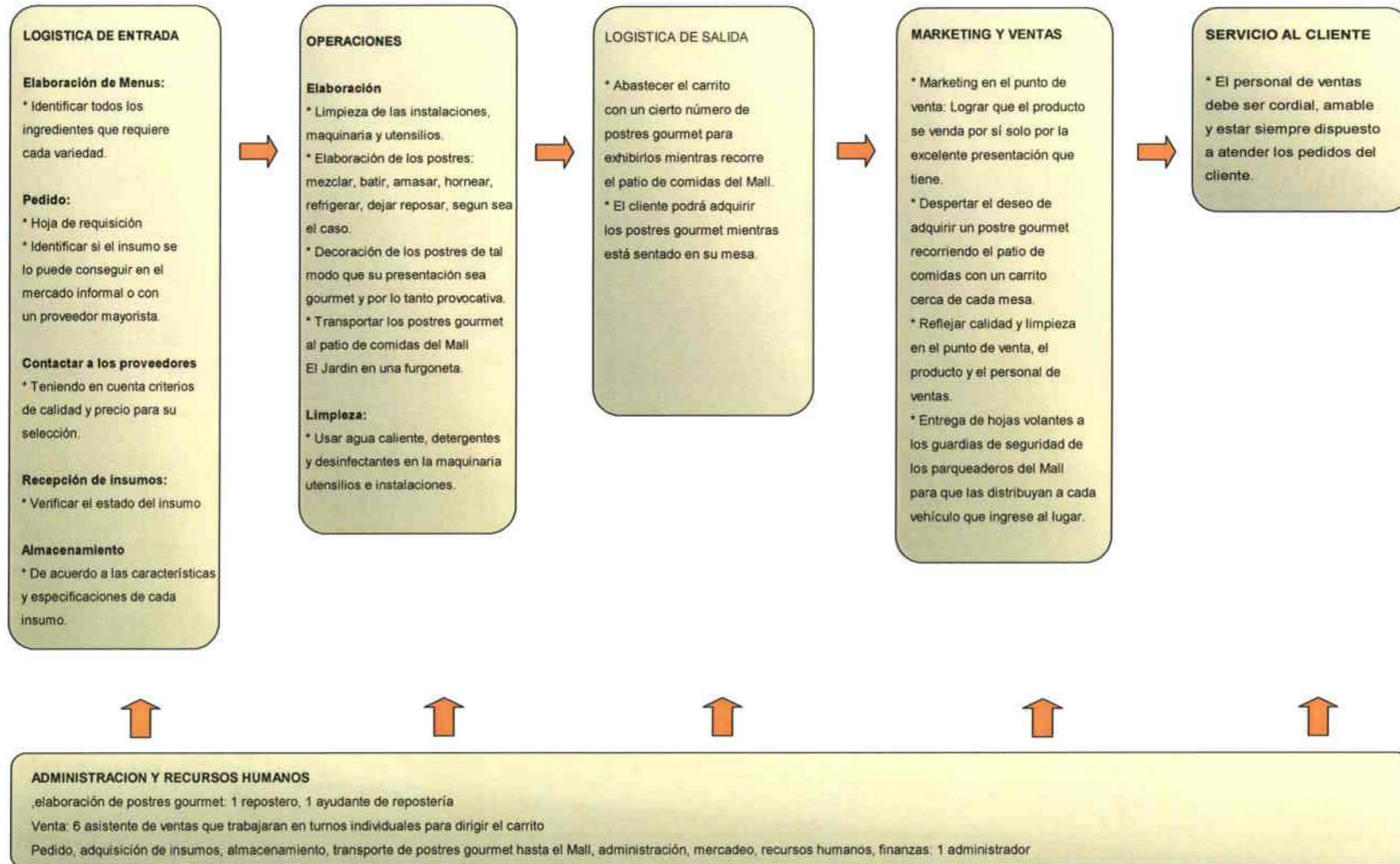


Gráfico 4.0

Fuente: Thompson-Strickland, Administración Estratégica *Conceptos y Casos*, Pág. 124
 Elaboración: Autora

4.9 CADENA DE VALOR

4.9.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA⁶⁸

4.9.1.1 Elaboración de Menús

Se elaborará un menú semanal con todas las variedades de postres gourmet a producirse, con la finalidad de identificar cada uno de los ingredientes que se requiere.

4.9.1.2 Pedido

Después de contar con la lista de ingredientes requeridos, se debe identificar los que están disponibles en inventario y los que no lo están para proceder a adquirirlos. Los pedidos se los hará quincenalmente. Para ello se llenará una hoja de requisición que se presenta en el Anexo C.1

Los insumos deberán ser divididos en dos hojas de requisición: una hoja en la que se detallen todos aquellos insumos que se los puede adquirir en el mercado informal (Ej: Mercado Mayorista, San Roque) y otra en la que consten aquellos insumos que se debe comprar a proveedores mayoristas (Ej: Comisariatos y Bodegas).

4.9.1.3 Contacto con proveedores

Para elegir el proveedor adecuado se deberá tener en cuenta criterios de calidad y precio. Se debe hacer un estudio de todos los proveedores que tiene el mercado para identificar el ideal para cada insumo necesario. En el caso de

⁶⁸ Información proporcionada por C.E.C. Miguel Aguilar.

necesitar insumos diferenciadores como licores y tipos de chocolate, primará la calidad sobre el precio. Sin embargo, para insumos genéricos como azúcar o frutas se puede optar por adquirirlos en mercados informales.

4.9.1.4 Recepción de insumos

Esta actividad tiene la finalidad de verificar que lleguen todos los insumos que se pidieron en óptimas condiciones, es decir, que cumplan con las especificaciones de presentación, temperatura, y fecha de caducidad.

4.9.1.5 Almacenamiento

Inmediatamente después de comprobar que los insumos son los correctos, se procederá a almacenarlos de acuerdo a la temperatura que cada uno de ellos requiera. Por tratarse de insumos perecibles, se llevará un inventario FIFO que asegure la calidad y frescura del producto final.

En caso de que el producto final no se haya vendido, se almacenará el producto por un tiempo prudencial y bajo las condiciones necesarias para que su calidad no se vea alterada.

4.9.2 OPERACIONES⁶⁹

4.9.2.1 Elaboración

La preparación será en instalaciones completamente limpias. Tanto los utensilios como la maquinaria a utilizarse estarán totalmente aseados de modo que

⁶⁹ Información proporcionada por C.E.C. Miguel Aguilar.

garantice la higiene del producto. El repostero y su ayudante elaborarán los postres gourmet y los decorarán de una forma diferente y provocativa. Una vez que los postres estén listos para la venta al público, se los transportará al patio de comidas del Mall El Jardín en una furgoneta que cumpla con las condiciones sanitarias que exige la Ley (mencionadas en el capítulo 2).

4.9.2.2 Limpieza

Después de concluir el trabajo en la cocina, el ayudante de repostería limpiará las instalaciones, las máquinas y los utensilios que se usaron. Para ello, se deberá usar agua caliente, detergentes que cumplan con necesidades específicas y desinfectantes que hayan sido seleccionados cuidadosamente.

No se deberá usar desinfectantes fenólicos⁷⁰ cerca de zonas de producción, almacenamiento ni servicio de alimentos por cuanto son capaces de teñirlos.

4.9.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

Se exhibirán los postres gourmet en un carrito dirigido por una señorita muy bien presentada, que recorra el patio de comidas del Mall El Jardín. El cliente podrá adquirir los postres gourmet desde su mesa y deberá cancelarlo allí mismo. El carrito se dirigirá hacia el cuarto de abastecimiento cada vez que sea necesario.

⁷⁰ Nicholas Johns, "Higiene de lo Alimentos", Pág. 28: Los derivados fenólicos tales como *Fluido de Jeyes, Lysol, Dettol, Fluidos de Pino, etc.* Son capaces de teñir los alimentos por contacto. Los alimentos pueden teñirse incluso por sus vapores producidos en la misma habitación.

4.9.4 MARKETING Y VENTAS

Se trabajará principalmente con marketing en el punto de venta, de modo que el producto se venda por si solo. Es decir, el coche que recorrerá el patio de comidas será muy elegante y perfectamente limpio. La señorita que lo conduzca deberá estar uniformada y muy bien presentada de modo que refleje una buena apariencia al cliente. Y por último, el producto debe tener una presentación excelente que resulte provocativo a los ojos del cliente. Esto incentivará el deseo de saborear un postre gourmet, ya que al ver el cliente tan cerca el producto actuará por impulso.

Además, se entregarán hojas volantes a los guardias de seguridad de los parqueaderos del Mall, para que las emitan junto con los tickets de parqueo.

4.9.5 SERVICIO AL CLIENTE

Los asistentes de ventas serán amables y muy agradables con el cliente, deberán proporcionar toda la información que éste requiera y estar prestos a atender su pedido, para que el cliente sienta que para Douce & Sucré él o ella, es lo más importante.

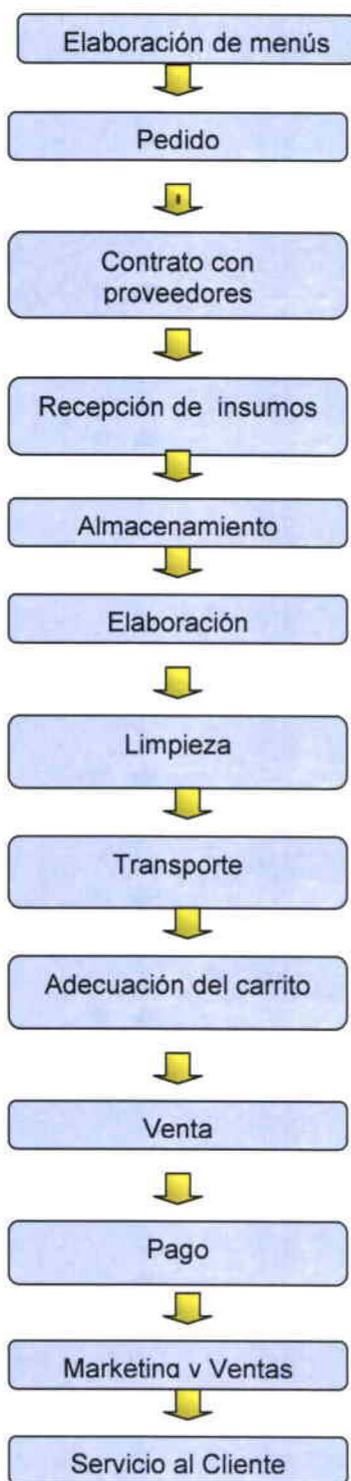
4.9.6 ACTIVIDADES DE APOYO

4.9.6.1 Administración y Recursos Humanos

Douce & Sucré contará con la colaboración de 2 empleados para la elaboración de los postres gourmet (el repostero y su ayudante), 6 empleados para la venta

del producto que trabajarán individualmente en tres turnos al día, y finalmente, habrá 1 administrador encargado del manejo de inventario de insumos, realización de pedidos, almacenamiento y elaboración de presupuestos. Adicionalmente, manejará recursos humanos, mercadeo, finanzas y deberá transportar los postres gourmet desde el lugar de elaboración hasta el patio de comidas del Mall El Jardín. Igualmente tendrá que registrar el valor de cierre de caja diario, número de clientes diarios, variedad de postre de mayor consumo, contabilidad general del negocio con reportes mensuales y anuales.

A continuación, se presenta el Gráfico 4.1 en el que se ilustra las actividades mencionadas en un flujograma.

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

Elaboración: Autora

Gráfico 4.1

4.10 ESTRATEGIAS A IMPLANTARSE⁷¹

- ESTRATEGIA DE ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Douce & Sucré, da atención concentrada a una parte limitada del mercado total, es decir únicamente a quienes van a comer al patio de comidas del Mall El Jardín, enfocándose exclusivamente en los gustos y preferencias de este grupo. Adicionalmente, Douce & Sucré, aplica la diferenciación en las áreas de producción y ventas de la cadena de valor, debido a que se elaboran postres gourmet, es decir postres más elaborados y decorados que los que ofrecen reposterías como Hansel & Gretel y Sweet & Coffee, ubicadas en el Mall El Jardín. Por otra parte, en el área de ventas, la manera de ofrecer los postres en un carrito rodante es totalmente novedosa.

- PENETRACIÓN EN EL MERCADO

El producto y el servicio que Douce & Sucré ofrece, son totalmente nuevos en el mercado quiteño. Para desarrollar la estrategia de penetración, Douce & Sucré centrará su marketing en el punto de venta, por cuanto el patio de comidas del Mall El Jardín es un mercado cautivo. Con esto se conseguirá que la presentación del producto, el lugar de expendio, y el personal de ventas actúe como medio impulsador, para que los postres gourmet se vendan por sí solos.

⁷¹ Thompson-Strickland, *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, Pág. 143; Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pág 197-219

▪ DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Si el mercado así lo exigiere, Douce & Sucré podría incursionar en nuevos productos, especialmente enfocados en panadería, por cuanto se cuenta con la infraestructura necesaria, y el área de producción está en capacidad de elaborar esta nueva rama de productos.

4.11 POLÍTICAS

4.11.1 POLÍTICAS RESPECTO AL CLIENTE

- En caso de que el producto se encuentre por algún motivo en mala condición y el cliente haga un reclamo, se le dará una nueva porción de postre y se le devolverá el dinero como indemnización del daño.
- Si el cliente presenta reclamos con respecto al servicio, se le escuchará con atención y se le pedirá disculpas por el mal momento.
- Cuando por cualquier motivo, la porción de postre adquirida por el cliente caiga al suelo, la empresa no asume el daño y se lo considera como responsabilidad exclusiva del comprador.

4.11.2 POLÍTICAS RESPECTO A LOS EMPLEADOS

- El recurso humano de Douce & Sucré deberá vestir el uniforme de la empresa de manera impecable mientras esté laborando.
- La asistente de ventas responsable del turno de la mañana deberá estar en el patio de comidas del Mall El Jardín una hora antes de que esté

abierto al público. Junto al administrador llevará los postres gourmet hasta el cuarto de abastecimiento y adecuará el carrito de expendio.

- La asistente de ventas que tenga a cargo el último turno deberá permanecer una hora más después de haber cerrado el Mall.
- Los empleados tienen derecho al 10% de descuento en los productos de la empresa.
- El personal no podrá consumir ni dar ningún uso a productos de la empresa que estén en mal estado o que no hayan sido vendidos.
- Para la venta del producto, habrá tres turnos de trabajo al día. Entre semana laborarán tres asistentes de ventas y los fines de semana otros tres. Cada asistente de ventas será responsable de un turno. El horario del primer turno será de 9:00 a 13:00, el segundo turno será de 13:00 a 17:00 y por último, el tercer turno laborará de 17:00 a 21:00. Los horarios se aplican para todos los días de la semana (4 horas diarias). La remuneración de los asistentes de ventas será mensual.

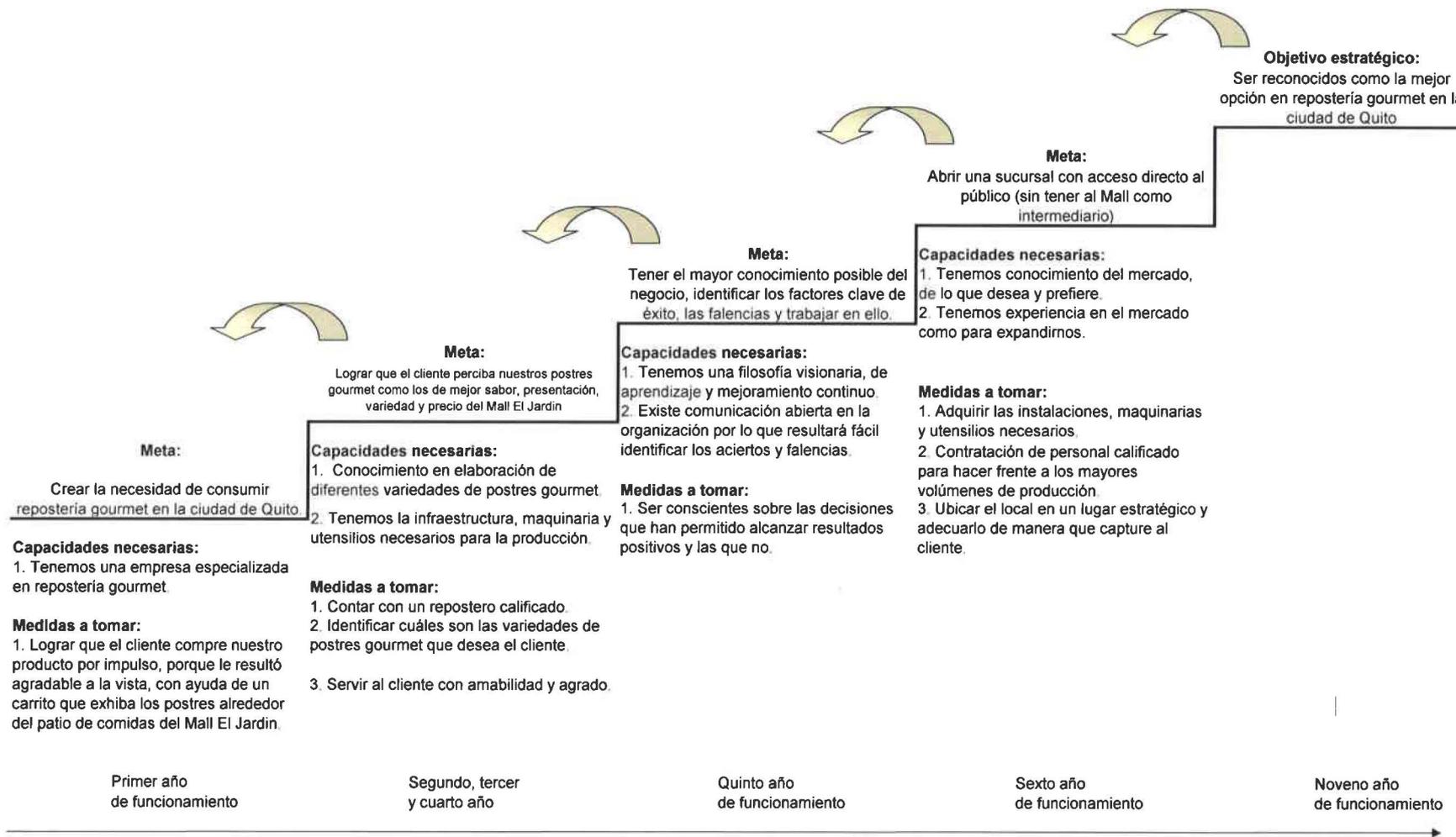
4.12 ESCALA ESTRATÉGICA

El objetivo organizacional de Douce & Sucré es ser reconocidos como la mejor opción en repostería gourmet en la ciudad de Quito en los próximos nueve años. Para ello, en el primer año de funcionamiento se va a crear la necesidad en el cliente de consumir postres gourmet; en el segundo, tercero y cuarto año, se logrará que el cliente perciba los postres gourmet de Douce & Sucré como los de mejor sabor, presentación, y variedad del Mall El Jardín; en el quinto año se

quiere tener el mayor conocimiento posible del negocio, identificar los factores claves de éxito, las falencias del negocio y trabajar en ello. En el sexto año de funcionamiento se abrirá una sucursal con acceso directo al público (sin funcionar en las localidades de un patio de comidas) y finalmente en el noveno año de funcionamiento se conseguirá el objetivo estratégico.

Las capacidades necesarias y las medidas a tomar para cada una de las metas expuestas, se detallan en el Gráfico 4.2 de la Escala Estratégica.

ESCALA ESTRATÉGICA



Fuente: Constantinos C. Markides, En la Estrategia está el éxito, Pág. 142
 Elaboración: Autora

Gráfico 4.2

4.13 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

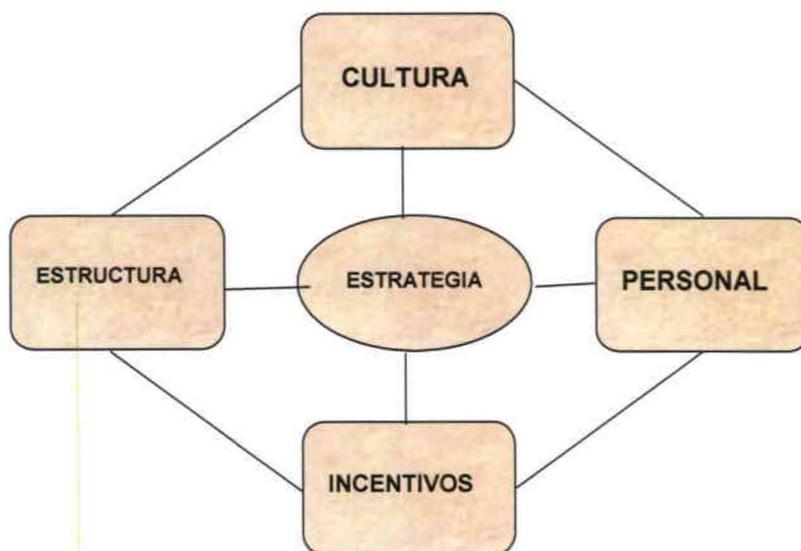


Gráfico 4.3

Fuente: Constantinos C. Markides, En la Estrategia está el éxito, Pág. 164
Elaboración: Autora

Douce & Sucré ha formado su ambiente organizacional de manera tal que sostenga y promueva el cumplimiento de la estrategia corporativa. Para ello, se han tomado cuatro elementos básicos: la cultura, estructura, incentivos y personal.

4.13.1 CULTURA ORGANIZACIONAL⁷²

La cultura organizacional se encuentra en las raíces de toda organización. Es la personalidad y el carácter de la empresa por cuanto define las actitudes, pensamientos, reacciones, y comportamientos de los miembros de la

⁷² Cultura Organizacional, Ing. Carlos A. Conti

organización. Las empresas, en función de la actitud y enfoque de sus directivos hacia la gente o hacia la eficiencia organizacional dan lugar a diferentes modelos de culturas.

Para el presente Plan de Negocios, no se puede hablar de que la empresa tiene una cultura organizacional, ya que ésta se desarrolla con el paso de los años por cuanto requiere de una evolución y puede moldearse de manera que provoque el compromiso y participación de toda la organización

Sin embargo, la cultura organizacional que se desea desarrollar en Douce & Sucre es:

- CULTURA INTEGRATIVA Y ALTAMENTE INVOLUCRADA⁷³

Este modelo de cultura organizacional se enfoca tanto en el personal de la empresa, como en la eficiencia de la organización. Promueve la relación de confianza y respeto entre los empleados, la toma de riesgos y desafíos sin castigar los errores cometidos, pero aprendiendo de ellos; gran interacción entre la gente, comunicación abierta, cuando hay conflictos se los aprovecha, y existe alta preocupación por el desempeño individual y grupal.

⁷³ Modelo de las cinco culturas propuesto por Ing. Carlos A. Conti en su documento "Cultura Organizacional".

- **CULTURA INNOVADORA Y VISIONARIA**

Para que Douce & Sucré permanezca en el tiempo debe ser visionaria, ver más allá de lo que ocurre en el presente, ser proactiva, estar atenta a los cambios y hacer innovaciones en el producto y servicio según las nuevas tendencias de gustos del cliente. De esta manera se puede garantizar el éxito de la empresa, ya que estará lista para hacer frente a nuevos desafíos.

- **CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS**

Para lograr el objetivo estratégico es importante que el trabajo y desempeño de los empleados se oriente a alcanzar resultados menores, que se han planificado de manera tal que contribuyan a obtener el objetivo organizacional. La manera de ver si se está o no cumpliendo con lo requerido es mediante la medición del desempeño.

4.13.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de Douce & Sucré está diseñada de manera tal que permanezca alineada a su estrategia y visión, y que pueda a su vez, adaptarse rápidamente a cualquier cambio o nueva realidad que deba enfrentar la empresa.

- **PROCESOS**

Los procesos de elaboración y comercialización del producto son estandarizados, rápidos, sin dar lugar a la burocracia, y orientados a conseguir eficacia y eficiencia en el trabajo. Los procesos deberán ser sometidos a un

análisis que determine si se consiguieron o no los resultados deseados. En caso de que se identifiquen fallas o deficiencias en el esquema de procesos, o el mercado exija cambios, se deberá adaptarlos al medio.

- ESPECIALIZACIÓN

El nivel de especialización de los empleados es alto ya que deberán laborar únicamente en el área que les compete. Es decir, el repostero y su ayudante deberán elaborar los postres gourmet, pero bajo ningún concepto deberán asumir el rol de asistentes de ventas. Este criterio se aplicará para todos los empleados de la organización.

- COMUNICACIÓN

La comunicación será directa. Todas las inquietudes, problemas, o dudas se manifestarán con claridad y amplitud. En caso de que existan cambios en los planes, objetivos organizacionales, políticas, o se quiera comunicar los resultados obtenidos, se informará a todo el personal y se los comprometerá con los nuevos lineamientos planteados para juntos alcanzar el objetivo deseado.

- SUPERVISIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

Existirá supervisión directa del administrador al repostero y asistentes de ventas. Además el repostero supervisará al asistente de repostería y deberá garantizar calidad total en los productos. El administrador supervisará la calidad del servicio. Finalmente, todos los empleados deberán hacer notar al administrador

cuando él no esté realizando su trabajo o no cumpla con las expectativas organizacionales.

En caso de que se identifiquen falencias se debe comunicar de inmediato, y dar solución al problema con prontitud y acierto.

- **TOMA DE DECISIONES**

Cada empleado se enfrenta a una serie de decisiones que tomar en el día a día. Sin embargo, aquellas que afecten al desempeño de la organización, como cambiar las políticas o los objetivos organizacionales estarán a cargo del administrador, quien deberá comunicar al personal, atender sus dudas y sugerencias.

4.13.3 INCENTIVOS

Los empleados serán incentivados percibiendo una remuneración justa, según lo que fije el mercado, al igual que recibiendo todos los beneficios de ley. Además, se les comunicará los resultados organizacionales para que vean cuál es el fruto de su trabajo. Se les garantizará un ambiente de trabajo agradable, que permitirá que desarrollen sus actividades con satisfacción y disposición.

4.13.4 PERSONAL

El personal de la empresa deberá tener espíritu de liderazgo, filosofía de calidad, innovación y mejoramiento continuo, ser responsable, honesto, respetuoso,

cordial, aseado y comunicativo. Además deberán ser personas profesionales, con conocimiento en el área y experiencia laboral. La empresa estará dirigida por un administrador quien trabajará en las áreas de mercadeo, finanzas, recursos humanos y administración. El área de producción, estará a cargo repostero y de su asistente. Mientras que la venta propiamente dicha la realizarán 6 asistentes de ventas (3 de ellos laborarán de lunes a viernes y los 3 restantes los fines de semana) que trabajarán individualmente en 3 turnos diferentes.

- ADMINISTRADOR

Sus funciones son identificar los insumos necesarios y hacer el pedido, seleccionar el mejor proveedor, contactar a los proveedores, receptor los insumos, almacenarlos, controlar el rendimiento de los insumos, pagar a proveedores, pagar al personal, contratar personal, abrir y cerrar caja diariamente, presupuestar costos y gastos, proyectar las ventas, realizar las gestiones tributarias, bancarias, permisos legales, publicidad y promoción, brindar un clima de trabajo apropiado, solucionar problemas de la organización y hacer frente a cualquier problema que surja con los clientes. El administrador supervisará a todos los empleados de la empresa. Además es responsable de transportar los postres gourmet desde el lugar de elaboración hasta el patio de comidas del Mall El Jardín.

- REPOSTERO

Sus funciones son las de presentar menús semanales (*al administrador*) con las variedades de postres gourmet que se ofrecerán en ese período, elaborar las variedades de postres gourmet, garantizar la calidad del producto. El jefe de repostería supervisará a su asistente y será supervisado por el administrador.

- ASISTENTE DE REPOSTERÍA

Sus funciones son ayudar al repostero en el almacenamiento de insumos, la elaboración de postres gourmet, limpieza y desinfección de instalaciones, maquinaria y utensilios. Será supervisado directamente por el jefe de repostería.

- ASISTENTES DE VENTAS

Sus funciones son llevar adecuadamente el uniforme de la empresa y dar una apariencia impecable, garantizar la limpieza del coche de expendio, estar informados de los ingredientes que contiene cada variedad de postre gourmet, colocar un cierto número de postres en el carrito para recorrer el patio de comidas del Mall, venta del producto final, abrir y cerrar caja diariamente junto al administrador. Los asistentes de ventas serán supervisados por el administrador.

A continuación se presenta el Capítulo 5, donde se desarrolla el Plan de Mercadeo para Douce & Sucré.



CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5

PLAN DE MERCADEO

5.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO

El esquema para realizar el plan de mercadeo tiene el siguiente planteamiento:



Elaboración: Autora

Gráfico 5.0

5.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION

5.1.1.1 Entorno

Para el análisis del entorno se estudió la evolución del sector en los últimos años, su importancia en la economía ecuatoriana y sus problemas. Además se consideraron variables económicas, políticas, sociales, ambientales, legales y

tecnológicas que pueden inferir en el negocio positiva o negativamente. Y finalmente, variables de la industria como: poder de negociación de proveedores y clientes, barreras de entrada, amenaza de productos sustitutos y grado de rivalidad de la competencia. Ver capítulo 2.

5.1.1.2 Empresa

El Marketing Mix que se presenta en este Plan de Mercadeo contribuirá a que la Douce & Sucre cumpla con la escala estratégica que se planteó en el capítulo 4, ya que permitirá adaptar la estructura de la empresa a las necesidades del consumidor.

5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.2.1 COMPETENCIA

En la ciudad de Quito existen pastelerías, panaderías, galleterías que se encuentran muy bien posicionadas y que operan en los principales centros comerciales de la ciudad, incluyendo el patio de comidas del Mall El Jardín. Las principales son Hansel & Gretel y Sweet & Coffee que son competidores directos de la empresa por cuanto ofrecen productos como: cheese cakes, tiramisús, tortas, budines y mousses no muy elaborados. Adicionalmente, Hansel & Gretel ofrece galletas, panes, pastas, humitas, tamales y empanadas. Mientras que Sweet & Coffee tiene una amplia variedad de cafés: cafés simples, cafés con licor, cappuccinos, mokaccinos, cafés fríos, chocolates⁷⁴.

⁷⁴ Investigación de campo: Información proporcionada por los administradores de los lugares mencionados

Dentro del Mall, existen competidores indirectos que ofrecen productos sustitutos como son el Churrín Churrón, Corfú, Dipping Dots, Get Nuts, Cinnabon, Donut Express en donde el cliente encuentra churros, helados, nueces enconfitadas, panes de dulce de diferentes sabores y donats, respectivamente⁷⁵.

Fuera del Mall también encontramos importantes panaderías, pastelerías y galleterías, entre ellas tenemos: Honey & Honey, Swiss Corner y El Cyrano⁷⁶. Sin embargo, para nuestra empresa no son competidores directos, sino más bien potenciales, ya que el enfoque de los negocios es diferente por cuanto no operan en un patio de comidas.

Igualmente, las cafeterías y restaurantes de los mejores hoteles de Quito ofrecen una amplia variedad de repostería, panadería y pastelería pero están enfocados a un segmento con mayor poder adquisitivo por lo que no fueron considerados como competencia directa.

A continuación se presenta el Cuadro 5.0, donde se exponen los competidores directos así como aquellos que ofrecen productos sustitutos.

⁷⁵ Investigación de campo

⁷⁶ Biblioteca del Ministerio de Turismo: Catastro de Establecimientos Turísticos 2004, Pág. 25

CUADRO DE COMPETIDORES DIRECTOS Y SUSTITUTOS UBICADOS EN EL MALL EL JARDIN

	Hansel & Gretel	Sweet & Coffee	Churrin Churrón	Corfú	Get Nuts	Cinnabon	Dipping Dots	Donut Express
Tipo de lugar	Pastelería, galletería, panadería	Cafetería, pastelería	Churrería	Heladería	Confitería	Cafetería, panadería, heladería	Heladería	Cafetería
Producto que ofrece	Cheesecakes, pies, tortas, budines, tiramisús	Extensa variedad de cafés, cheesecakes, tortas, mousses	Churros	Helados	Nuez, almendra, maní, macadamia enconfitados	Variedad de cafés, panes, helados	Helados en grano	Variedad de cafés, donuts
Tiempo en el mercado	10 años	8 años	7 años	16 años	2 años	5 años	1 mes	6 años
Servicios adicionales	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Promociones	Ninguna	Ninguna	Combos: Churros+bebida	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Ubicación	Patio de comidas del Mall El Jardín	Patio de comidas del Mall El Jardín	Patio de comidas del Mall El Jardín	Patio de comidas del Mall El Jardín	Segundo nivel del Mall El Jardín	Segundo nivel del Mall El Jardín	Patio de comidas del Mall El Jardín	Patio de comidas del Mall El Jardín
Otras Sucursales	Quicentro Shopping Center	Quicentro, El Bosque, El Recreo	Quicentro Shopping Center	Quicentro, Portugal, Cumbayá	Ninguna	Quicentro, Orellana, Eloy	Ninguna	Quicentro, Av. Amazonas
Lugar	Concesión	Concesión	Concesión	Concesión	Concesión	Concesión	Concesión	Concesión
Número de empleados	9 empleados	11 empleados	7 empleados	2 empleados	2 empleados	7 empleados	2 empleados	5 empleados
Edad de los clientes en promedio	Toda edad	Toda edad	Toda edad	Toda edad	Toda edad	Toda edad	Toda edad	Toda edad
Precios	\$1.25-\$1.40 la porción/ \$15.00-\$18.00 entero/ \$1.20 cada 100 gr de galletas/ \$0.25 cada pan	\$1.50-\$2.00 la porción/ \$15.00-\$25.00 entero/ \$0.50-\$3.50 segun la variedad de café	\$1.95-\$2.85 los churros/ \$1.99-\$2.99 los combos	\$1.50-\$3.50 los helados	\$2.50-\$3.00 la porción	\$1.50-\$2.00 bebidas/ \$1.39-2.49 pan/ \$1.50 helados	\$2.00 la porción de helado	\$1.00 café/ \$0.60-\$1.00 donut

Competidores directos

Sustitutos

Cuadro 5.0

Fuente: Investigación de campo: Información proporcionada por los administradores de los lugares citados.

Elaboración: Autora

5.2.2 MERCADO META

La investigación de mercado definió al mercado meta con las siguientes características:

• Geográficas

Ciudad: Quito

Sector: Norte

Lugar: Patio de comidas del Mall El Jardín

• Demográficas

Ingreso Familiar: \$1200 en adelante

Género: Masculino y femenino

Edad: Toda edad. El patio de comidas del Mall El Jardín es frecuentado por personas de toda edad. Se visitó el lugar por el período de una semana completa y se observó que entre semana hay mayor afluencia de estudiantes, oficinistas y grupos de amigos; mientras que los fines de semana de familias y parejas.

A continuación se presenta el Cuadro 5.1 en donde se aprecia que el producto tiene aceptación en todos los rangos de edad, por lo que no se puede enfocarlo a uno solo.

Aceptación del Producto por Edades

		Edad						Total
		Menos de 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años o más	
¿Le gustaría comer un postre gourmet si pasa exhibiéndose en un carrito cerca de su mesa?	Absolutamente sí	44%	47%	43%	50%	61%	0%	48%
	Seguro sí	25%	5%	0%	25%	0%	0%	7%
	Sí	0%	23%	29%	19%	22%	0%	21%
	Tal vez	25%	20%	24%	0%	6%	100%	18%
	Definitivamente no	6%	5%	5%	6%	11%	0%	6%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Aceptación	69%	75%	71%	94%	83%	0%	76%

Fuente: Investigación de mercado
Elaboración: Autora

Cuadro 5.1

• Psicográficas

Personalidad: Personas activas, informales.

Estilo de vida: Personas que disfruten ir a comer a un patio de comidas, que les guste tener una variedad de opciones al momento de elegir su comida, que estén abiertos a consumir tanto comida elaborada como comida rápida, que les agrade estar en un lugar muy concurrido y poco tranquilo.

Hábitos de uso: Personas que visiten el patio de comidas del Mall El Jardín entre semana, fines de semana y feriados, que disfruten de saborear un delicioso postre, que busquen un servicio rápido, que cancelen su cuenta en efectivo, preferentemente.

• Conductual

El consumidor desea una gran variedad de productos, con excelente presentación y sabor. Además busca agilidad en el servicio.

5.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

- Lograr que quienes visitan el patio de comidas del Mall El Jardín recuerden la marca de manera espontánea en un 30% en el primer año de funcionamiento, 35% para el segundo y 40% para el tercero, mediante el marketing en el punto de venta y publicidad en el Mall El Jardín.
- Captar el 10% de las personas que van al patio de comidas del Mall El Jardín y ordenen postre en el primer año de funcionamiento, e incrementar a un 11% en el segundo y 12% en el tercer año, mediante el marketing en el punto de venta.

5.4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

5.4.1 Diferenciación del Producto

Los postres serán gourmet, es decir más elaborados que los que comúnmente se ofertan en el mercado. Tendrán una decoración llamativa y un tanto exótica de modo que resulten más apetitosos a la vista y más deliciosos al paladar. Se ofrecerá una amplia variedad de cheese cakes, tiramisús, tortas, pies, mousses y sorbetes, todos con un toque gourmet que los diferencie de los de la competencia. Adicionalmente, el cliente obtendrá una taza de café expresso gratis por la compra de una porción de postre gourmet.

5.4.2 Diferenciación del Servicio

A diferencia de la competencia, el servicio que ofrece la empresa es de mesa a mesa, es decir, el cliente no debe acudir al local para ordenar su postre. Habrá un carrito recorriendo los alrededores del patio de comidas de modo que el

postre vaya al cliente, lo cual constituye una gran ventaja sobre la competencia no sólo porque resulta más cómodo para el cliente, sino porque podría hacerlo actuar por impulso, creándole una necesidad que en realidad no existía.

5.4.3 Estrategias de Comunicación

Se comunicará al cliente la existencia del producto mediante el marketing en el punto de venta. El carrito y el personal de venta deberán tener el nombre, logotipo y los colores que representan a la empresa para que el cliente nos identifique claramente.

5.5 MARKETING MIX

“Una mezcla de marketing es un conjunto de herramientas y tácticas controlables: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta.”⁷⁷

5.5.1 PRODUCTO

Douce & Sucré ofrecerá una extensa variedad de postres gourmet que resulten apetecibles y llamativos al consumidor. En el Anexo D.0 se describen cada una de ellas. Adicionalmente, se ofrecerá una taza de café expresso gratis por la compra de cada porción de postre.

⁷⁷ Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Marketing, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, 2001

5.5.2 PRECIO

Todas las porciones de postres gourmet tendrán un precio de \$2.00, lo que facilitará su venta por cuanto el cliente sabrá que cualquier postre de los que se exhiben en el carrito tienen ese precio.

El precio fue fijado a partir de la investigación de mercado realizada, en donde el 39% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar \$2.50 por el producto, el 40% pagaría \$3.50 y el 10% pagaría \$4.50 (Ver Gráfico 3.9 del Capítulo 3). Por lo tanto, el 89% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más que el precio fijado.

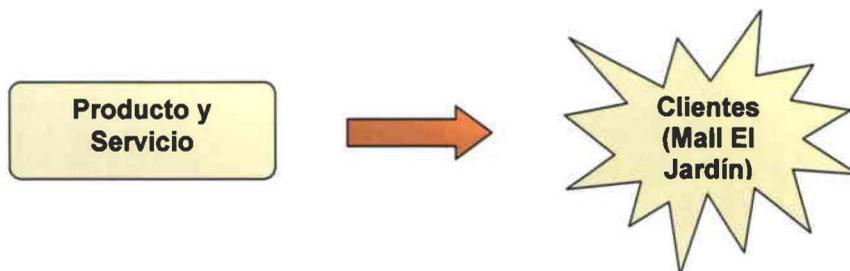
Adicionalmente, el precio está alrededor del de los competidores directos (Ver Anexo A.3) lo que incentivará al cliente a adquirir el producto por ser diferenciado.

5.5.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución consiste en un conjunto de personas y empresas comprendidas entre la transferencia de derechos de un producto desde el fabricante al consumidor final. Incluye a cualquier intermediario: detallistas y mayoristas⁷⁸.

⁷⁸ William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, Pág. 459

Douce & Sucré trabajará con un canal de distribución directo por cuanto no hay intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. La plaza es el patio de comidas del Mall El Jardín, ahí están los clientes y es el punto de venta del producto y servicio.



Elaboración: Autora

Gráfico 5.1

La manera de distribución es la siguiente:

- Carrito como punto de venta
 1. El carrito estará recorriendo el patio de comidas del Mall El Jardín, exhibiendo una amplia variedad en repostería gourmet.
 2. El cliente llamará al carrito para adquirir un postre gourmet.
 3. La persona que maneja el carrito deberá acudir con prontitud al lugar, saludar atentamente al cliente y preguntarle lo que desea.
 4. En caso de que el cliente no sepa qué elegir, la asistente de ventas deberá hacerle sugerencias y proporcionarle toda la información que necesite, en especial acerca de los principales ingredientes que componen los postres.
 5. El cliente hará su elección.
 6. La asistente de ventas deberá entregarle el producto al cliente junto con un pequeño vaso de café espresso como cortesía de la casa.

7. El cliente cancelará en efectivo.
8. La asistente de ventas agradecerá al cliente por la compra y continuará su recorrido por el patio de comidas del Mall.

El carrito de expendio se lo puede apreciar en el Anexo D.1

5.5.4 PROMOCIÓN

Para promocionar el producto se harán degustaciones los días viernes, sábados y domingos del primer mes de funcionamiento. La actitud que adopte el cliente tras la degustación dará la pauta del nivel de aceptación y satisfacción que otorga el producto y permitirá hacer los correctivos pertinentes.

Adicionalmente, los fines de semana del primer meses de funcionamiento se entregarán flyers a los autos que ingresen al parqueadero del Mall (12:00 a 15:00) junto con su ticket de estacionamiento.

La publicidad se la puede apreciar en el Anexo D.2

5.5 IMAGEN CORPORATIVA

El logotipo de la empresa se muestra en el Anexo D.3

5.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

El mercado que aceptó el producto y la proyección de ventas se presentan en los Cuadros 5.2 y 5.3, respectivamente.

Los cálculos se hicieron en función de:

- Número de personas que visitan el patio de comidas del Mall El Jardín. Estas cifras no presentan crecimiento en los años posteriores⁷⁹. Ver Anexo D.4
- El 67% de los encuestados afirmó que piden postre en el patio de comidas del Mall El Jardín. Ver Anexo D.5
- Aceptación del producto del 46% ya que se consideró únicamente a aquellas personas que respondieron que estarían absolutamente dispuestas a consumir el producto a un precio igual o mayor a \$2.50 (a pesar de que el precio de venta es de \$2.00). Ver Anexo D.6

⁷⁹ Según datos de la Gerencia del patio de comidas del Mall El Jardín: Food & Dely

PATIO DE COMIDAS DEL MALL EL JARDÍN					
Mes	Mercado mensual promedio	% Personas que piden postre en el patio de comidas del Mall El Jardín	Mercado mensual que pide postre en el Mall El Jardín	% Aceptación del producto considerando un precio de \$2.50	Mercado que acepta el producto
Enero	128.000	67%	85.760	46%	39.450
Febrero	156.000		104.520		48.079
Marzo	128.000		85.760		39.450
Abril	156.000		104.520		48.079
Mayo	156.000		104.520		48.079
Junio	156.000		104.520		48.079
Julio	184.000		123.280		56.709
Agosto	128.000		85.760		39.450
Septiembre	128.000		85.760		39.450
Octubre	156.000		104.520		48.079
Noviembre	156.000		104.520		48.079
Diciembre	184.000		123.280		56.709
Total anual	1.816.000		1.216.720		559.691

Elaboración: Autora

Cuadro 5.2

Participación	
Año 1	10%
Año 2	11%
Año 3, 4 y 5	12%

Precio por porción
\$2,00

PROYECCIÓN DE VENTAS							
Mes	Mercado que acepta el producto	Cantidad a producirse en Año 1	Cantidad a producirse en Año 2	Cantidad a producirse en Años 3, 4 y 5 respectivamente	Ventas Año 1	Ventas Año 2	Ventas Años 3, 4 y 5 respectivamente
Enero	39.450	3.945	4.339	4.734	\$7.889,92	\$8.678,91	\$9.467,90
Febrero	48.079	4.808	5.289	5.770	\$9.615,84	\$10.577,42	\$11.539,01
Marzo	39.450	3.945	4.339	4.734	\$7.889,92	\$8.678,91	\$9.467,90
Abril	48.079	4.808	5.289	5.770	\$9.615,84	\$10.577,42	\$11.539,01
Mayo	48.079	4.808	5.289	5.770	\$9.615,84	\$10.577,42	\$11.539,01
Junio	48.079	4.808	5.289	5.770	\$9.615,84	\$10.577,42	\$11.539,01
Julio	56.709	5.671	6.238	6.805	\$11.341,76	\$12.475,94	\$13.610,11
Agosto	39.450	3.945	4.339	4.734	\$7.889,92	\$8.678,91	\$9.467,90
Septiembre	39.450	3.945	4.339	4.734	\$7.889,92	\$8.678,91	\$9.467,90
Octubre	48.079	4.808	5.289	5.770	\$9.615,84	\$10.577,42	\$11.539,01
Noviembre	48.079	4.808	5.289	5.770	\$9.615,84	\$10.577,42	\$11.539,01
Diciembre	56.709	5.671	6.238	6.805	\$11.341,76	\$12.475,94	\$13.610,11
Total anual	559.691	55.969	61.566	67.163	\$111.938,24	\$123.132,06	\$134.325,89

Elaboración: Autora

Cuadro 5.3

A continuación se presenta el Capítulo 6, que corresponde al Análisis Financiero y Análisis de Riesgo para la implantación de Douce & Sucre.



CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

Los supuestos financieros asumidos para el proyecto son los siguientes:

- El horizonte de estudio es de 5 años, debido a que se enfrenta a un mercado altamente competitivo, lo que dificulta la permanencia del negocio en el tiempo.
- Se considera que la economía ecuatoriana continuará dolarizada durante la vida útil del proyecto.
- La proyección de ventas se la realizó en base al número de personas que visitan el patio de comidas del Mall El Jardín. De ellos, se consideró a quienes piden postre en este lugar, y finalmente se tomó en cuenta a aquellas personas que están absolutamente seguras de que comprarían un postre gourmet en estas localidades a un precio de \$2.50 (a pesar de que el precio de venta es de \$2.00). Ver Cuadro 5.3 y Anexos D.4, D.5 y D.6
- Se analizaron los proveedores de maquinaria, equipos, muebles y utensilios y se seleccionó los más convenientes en función de sus características, precio, forma de pago y garantías. Ver Anexo E.0
- El cálculo de la depreciación de los activos fijos fue mediante el método de línea recta con los porcentajes establecidos por ley.
- El valor del coche corresponde a la cotización de Codehotel S.A. Ver Anexo E.1
- Se calcularon gastos anuales administrativos y de ventas. Ver Anexo E.2

- El cálculo de la nómina se basó en la Tablita 2005 y el Código de Trabajo. Se tomó en cuenta la remuneración del empleado, aportaciones al IESS y demás beneficios de Ley⁸⁰. Ver Anexo E.3
- Se calcularon los costos indirectos de fabricación anuales, los mismos que aumentan cada año proporcionalmente al incremento de la producción. Ver Anexo E.4
- Se costeó diez variedades de postres gourmet de manera individual, tomando en cuenta los ingredientes necesarios, su peso y su precio. A partir de ello se obtuvo el costo por porción de cada variedad y se determinó el costo promedio entre ellos. Ver Anexo E.5
- Los precios de los insumos son constantes por cuanto la tendencia de la inflación en los últimos años ha sido a la baja y a estabilizarse en un dígito.
- Inversión para la puesta en marcha, de Douce & Sucré. Ver Anexo E.6
- Se consideró que el 40% de la inversión corresponda a capital propio y el 60% mediante financiamiento a 5 años, con una tasa de 12%⁸¹ anual y pagos semestrales. Por lo tanto, el índice de apalancamiento de Douce & Sucré, es del 2.5, valor que se encuentra alrededor del 2.1 que corresponde al promedio de la industria⁸². Ver Anexo E.7
- Los flujos de efectivo se realizaron por un horizonte de 10 años. Ver Anexo E.8

⁸⁰ La Tablita, 2005

⁸¹ Investigación de campo: Visita al Banco del Pichincha, Produbanco, Banco de Guayaquil, Internacional y Rumiñahui.

⁸² http://www.supercias.gov.ec/societario/estadisticas/Indicadores_E-F/indicadores_2003/indicadores_2003.htm

- El costo de oportunidad de invertir en el negocio es del 17.60%. Para su cálculo se tomó en cuenta el rendimiento patrimonial del sector (29%)⁸³, la tasa activa que rige el préstamo (12%), y la que rige el crédito a corto plazo (8%).
- Para alcanzar el punto de equilibrio se calculó que se deberían vender 100 porciones de postre diarias (Ver Anexo E.9). La proyección de ventas estimó que para el primer año se venderán 155, para el segundo año 171, y del tercer al quinto año 187 porciones diarias en promedio, superando la cantidad necesaria para llegar al punto equilibrio.

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Considerando los supuestos mencionados anteriormente se realizó el análisis financiero, arrojando los siguientes resultados:

- Los resultados de los flujos de caja son:

RESULTADOS FINANCIEROS	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	43.84%
TASA DE DESCUENTO:	17.60%
VALOR ACTUAL NETO (VAN):	36,602

Elaboración: Autora

Cuadro 6.0

⁸³ http://www.supercias.gov.ec/societario/estadisticas/Indicadores_E-F/indicadores_2003/indicadores_2003.htm

Se observa que la tasa de descuento es menor a la TIR, lo que implica que el VAN es necesariamente positivo. De hecho, el proyecto tiene un VAN de \$36,602, lo que significa que los ingresos generados cubren la inversión, y todos los egresos incluyendo el costo financiero que se debe pagar al banco y el rendimiento que exige el inversionista. Después de cubrir todos estos rubros, el proyecto deja una ganancia de \$36,602, es decir es un proyecto rentable, que resulta atractivo para el inversionista.

6.3 ANÁLISIS DE RIESGO

Una vez concluido el análisis financiero se corrió el Modelo de Montecarlo para analizar el riesgo del negocio con la finalidad de obtener la probabilidad de éxito que podría tener.

Para ello, se tomó el precio como la variable más riesgosa del proyecto debido a que los de la competencia son en su mayoría inferiores al de Douce & Sucré, lo que podría ser un factor decisivo en el momento de la compra. Se identificaron todos los competidores directos y productos sustitutos que tendría Douce & Sucré en el Mall El Jardín con sus respectivos precios de venta y se obtuvo la media y la desviación estándar de estos datos de la competencia, como lo indica el Cuadro 6.1

VARIABLE DE RIESGO

Lugar	Precio
Hansel & Gretel	1.33
Sweet & Coffee	1.75
Churrín Churrón	2.4
Corfú	1.75
Get Nuts	2.75
Cinnabon	1.94
Dipping Dots	2
MEDIA	1.9879
DESVIACIÓN	0.4665

Elaboración: Autora

Cuadro 6.1

Se simularon 1,000 posibles escenarios, cada uno con un precio diferente que el modelo lo asigna aleatoriamente y se evaluó el VAN para cada uno de ellos. El resultado fue que el negocio tiene una probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a cero del 68%. Es decir, la probabilidad de que la TIR sea mayor o igual a la tasa de descuento es del 68%, reflejando así la probabilidad de éxito del negocio.

A continuación se presenta el Capítulo 7, donde se analizan los contingentes que puede tener Douce & Sucre como empresa y se presenta soluciones para hacer frente a ellos.



CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 7

POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SOLUCIONES

7.1 INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta un plan de contingencia que ha sido creado con la finalidad de hacer frente a las amenazas que presenta el entorno, y a las debilidades que podría tener Douce & Sucré como negocio.

7.2 POSIBLES RIESGOS

7.2.1 Cambios Externos

7.2.1.1 Problema 1

No obtener la autorización del Mall El Jardín para operar en las instalaciones de su patio de comidas.

Plan de Contingencia

Se acudió a la gerencia del patio de comidas del Mall El Jardín: Food & Dely y se expuso el presente proyecto. La Gerencia se mostró interesada y afirmó que las políticas del lugar no restringen la instalación del negocio.

7.2.1.2 Problema 2

Dependencia total de la gerencia del patio de comidas del Mall El Jardín para la toma de decisiones como aumentar un carrito exhibidor, diversificar el producto, publicidad y promociones.

Plan de Contingencia

Douce & Sucré debe planificar sus actividades anuales con precisión para poder informar a la gerencia y solicitar su aprobación anticipadamente.

7.2.1.3 Problema 3

Elaboración de postres gourmet por parte de la competencia y utilización de carritos exhibidores para la venta.

Plan de Contingencia

Resultaría imposible impedir que competidores directos como Hansel & Gretel y Sweet & Coffee adopten la idea de negocio de Douce & Sucré. Por esta razón, se ofrecerá un producto de excelente calidad, que cumpla con las características que según la investigación de mercado busca el cliente: extensa variedad de postres gourmet con excelente sabor y presentación. Igualmente, el servicio al cliente debe ser de primera, de modo que él se sienta satisfecho con la compra.

Sin embargo, Douce & Sucré es consciente de que la amenaza de la competencia es altísima. Por ello, para la proyección de ventas del primer año, se tomó una participación de mercado de únicamente un 10% del nicho que estuvo absolutamente seguro de estar dispuesto a consumir una porción de postre gourmet a un precio igual o mayor a \$2.50 (a pesar de que el precio de venta al público es de \$2.00). La participación se la incrementó al 11% y al 12%

para el segundo y tercer año, respectivamente, siendo escenarios muy conservadores.

7.2.1.4 Problema 4

Levantamientos sociales y bloqueo de vías que causan especulación, escasez y por lo tanto alza en el precio de los insumos necesarios.

Plan de Contingencia

Se elaborarán variedades de postres con los insumos que estén disponibles en el mercado y no se incrementará el precio del producto.

7.2.2 Cambios Internos

7.2.2.1 Problema 1

Renuncia del repostero y administrador de Douce & Sucré.

Plan de Contingencia

Para evitar que esto ocurra, Douce & Sucré remunerará a sus empleados de acuerdo al mercado y les brinda un ambiente laboral agradable y seguro.

Finalmente, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones para el presente plan de negocios.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- El sector de elaboración de alimentos se encuentra en crecimiento y desarrollo, lo que incentiva que se creen nuevas empresas para aprovechar la oportunidad de mercado.
- La ausencia de repostería gourmet a precios módicos en la ciudad de Quito, demanda la implantación de una que cumpla con las necesidades y exigencias del consumidor.
- El negocio es totalmente novedoso, ya que se utilizará un pequeño carrito (*dirigido por una señorita vendedora muy bien presentada*) para comercializar los postres en el patio de comidas del Mall El Jardín.
- Se optó por el patio de comidas del Mall El Jardín por haber sido renovado recientemente y contar con espacio disponible para nuevos negocios⁸⁴. Además, es uno de los mejores centros comerciales de la ciudad de Quito por lo que es muy concurrido y está ubicado en una zona comercial.
- El mercado meta de Douce & Sucré, son hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito, que visitan el patio de comidas del Mall El Jardín, que les gusta los postres y el buen comer, personas de toda edad, que tengan un ingreso familiar igual o mayor a \$1200 mensuales y que aprecien los postres de excelente presentación, sabor y gran variedad.

⁸⁴ Investigación de Campo: Información proporcionada por Ing. Paulina Velasco, Gerente del Patio de Comidas del Mall El Jardín: Food & Dely.

- El 46% del mercado meta está absolutamente dispuesto a consumir una porción de postre gourmet por un precio igual o mayor a \$2.50 (el precio de venta es de \$2.00).
- El negocio resulta atractivo para los inversionistas debido a que el análisis financiero arrojó un VAN de \$36,602 y una TIR de 43.84% que supera al 17.60% que es el costo de oportunidad. El negocio cubre los costos operativos y adicionalmente genera rentabilidad por lo que es una buena alternativa de inversión.
- Para el análisis de riesgo se utilizó el Modelo de Montecarlo, donde se evaluó al precio como la variable financiera más riesgosa. Se simularon 1,000 posibles escenarios y la probabilidad de éxito del negocio arrojada fue del 68%.



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Mantenerse siempre alerta a los cambios en tendencias, gustos y preferencias que surjan en el mercado.
- Identificar claramente los competidores directos de Douce & Sucré, y hacer un seguimiento de ellos en lo que respecta a producto, servicio, precio y promociones que ofrezcan.
- Mantener un ambiente de trabajo agradable que garantice la seguridad laboral de los empleados, promueva la comunicación abierta, la cooperación y el respeto mutuo, para así lograr una mayor productividad.
- Contar con los servicios de un repóstero calificado ya que de él depende la calidad, el sabor y presentación que tengan los postres gourmet.
- Douce & Sucré deberá ser administrado por una persona que conozca el negocio de repostería, maneje el correcto almacenamiento de los insumos, su rendimiento y optimización, para supervisar correctamente al repóstero.
- Trabajar en función de la misión y visión organizacional, respetando y cumpliendo los valores y creencias de Douce & Sucré.



BIBLIOGRAFÍA

BILIOGRAFÍA

- POZUELO, Juan; PÉREZ, Miguel Ángel; Repostería, Editorial Paraninfo, Primera Edición.
- BONOMO, Giuliana, Il Grande Libro dei Dessert, Arnoldo Mondadori Editore SPA.
- MARKIDES, Constantinos C; En la Estrategia está el Éxito, Grupo Editorial Norma, Primera Edición.
- SAMUELSON Paul A; Economía, Editorial Mc. Graw Hill, Décimo quinta Edición.
- PORTER, Michel E; La ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Plaza & Janes, Primera Edición.
- PORTER, Michael E; Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial Continental S.A, Décimo séptima Edición.
- DAVID, Fred R; Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson Prentice Hall, Novena Edición.
- OROZCO, Arturo; Investigación de Mercados: Concepto y Práctica, Editorial Norma, Primera Edición.
- GALINDO, Edwin; Estadística para la Administración y la Ingeniería, Editorial U.C.E, Primera Edición.
- JOHNS, Nicholas; Higiene de lo Alimentos, Editorial Acribia, Primera Edición.

- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND III, A. J; Administración Estratégica Conceptos y Casos, Editorial Mc. Graw Hill, Décimo Primera Edición.
- STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward; GILBERT JR, Daniel R; Administración, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición.
- KOTHER, Philip; ARMSTRONG, Gary; Marketing, Editorial Prentice Hall, Octava Edición.
- STANTON, William J; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce J; Fundamentos de Marketing, Editorial Mc. Graw Hill, Décima Edición.
- BREALEY, Richard; MYERS, Stewart; Principios de Finanzas Corporativas, Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey; Finanzas Corporativas, Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición.
- DUMRAUF, Guillermo L; Finanzas Corporativas, Editorial Grupo Guía S.A., Primera Edición.
- GÓMEZ DE SILVA, Guido; Diccionario Internacional de la Gastronomía, Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera Edición.
- CONTI, Carlos A; Cultura Organizacional
- SÁNCHEZ, Gilberto; La Tablita 2005
- Folleto Informativo ANFAB: Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas
- Boletín Mensual del Banco Central del Ecuador, No. 1,836, febrero 28 de 2005

- Plan Equinoccio 21, Quito hacia el 2025. Documento ciudadano. Julio de 2004
- Análisis de Coyuntura: La Rebelión de Quito, Dr. Lautaro Ojeda Segovia
- Código de Salud
- Código del Trabajo
- Primus Guía Alimentaría
- INEC, Encuesta de Hogares para el período agosto-octubre 2003
- INEC, Censo Nacional de 2001
- Ministerio de Turismo: Catastro de Establecimientos Turísticos
- Guía Telefónica de Quito, 2005
- Banco Central del Ecuador: Eco. Francisco Carvajal
- ANFAB: Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas: Ing. Christian Wahli, Presidente
- Cámara de Industrias de Pichincha
- C.E.C. Miguel Aguilar
- Banco del Pichincha, Produbanco, Internacional, Guayaquil, Rumiñahui
- Médico Endocrinólogo Clemente Orellana
- Dirección Nacional de Salud
- Cuerpo de Bomberos de Quito: Unidad Operativa de Control y Prevención de Incendios
- Administración Norte del Ilustre Municipio de Quito
- Four Points Sheraton, Hotel Quito, JW Marriott Hotel, Hilton Colón Quito, Swissotel Quito

- **Patio de Comidas del Mall El Jardín: Food & Dely, Ing. Paulina Velasco,
Gerente General**
- **Hansel & Gretel, Sweet & Coffee, Churrín Churrón, Corfú, Get Nuts, Dipping
Dots, Café Milano, Cinnabon, Donut Express del Mall El Jardín**

FUENTES ELECTRONICAS

- <http://www.miami.com/mld/elnuevo/10797806.htm?template=contentModules/printstory.jsp>
- http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=203441
- www.elfinanciero.com
- http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_ruc/ruc.html
- <http://www.vivecuador.com/html2/esp/ecuador.html>
- <http://www.codeso.com/TurismoInfo01.html>
- www.cig.ec-Mayo2004
- http://travel.yahoo.com/p-travelguide-2757875-mall_el_jardin_quito-i:_ylt=AgRE1va5LWQTNzFtMiNyX7D4FmoL
- http://www.quitoconventions.com/content.aspx?id_categoria=7&id_user=172
- <http://www.nyse.com/about/listed/1120128534194.html?ListedComp=All>
- <http://www.banex.fi.cr/contenido/Asesoría/infodiaria.asp?ultnot=833&ultind=856&fecha=9/27/2005&key=1>
- http://www.portfolioperpersonal.com/Bonos/Cotizaciones_Bonos.asp
- www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000124
- http://www.supercias.gov.ec/societario/estadisticas/Indicadores_E-F/indicadores_2003/indicadores_2003.htm



ANEXO A

ANEXO A.0

MATERIA PRIMA

Harinas	Aceites, Grasas	Lácteos	Confites	Frutas	Bebidas
H de Trigo	Aceites Manteca de chancho	Leche de vaca	Azúcar	Durazno	Gaseosa
H de Maíz		Leche en polvo	Jarabes	Mora	Café espresso
Almidón y fécula	Mantequilla	Leche condensada	Mermeladas	Naranja	Cappuccino
H de trigo integral	Margarina	Leche evaporada	Gelatina sin sabor	Limón	Mokaccino
H de Graham	Huevos	Nata	Chocolate	Fresas	Aguardiente
H de gluten		Crema de leche	Frutas Confitadas	Manzanas	Vino tinto
H de centeno		Crema ligera	Frutas Secas	Banana	Vino blanco
Maicena		Queso Cheddar	Extractos	Naranjilla	Cofiac
		Queso Americano		Piña	Whisky
		Queso Mozzarella		Maracayá	Brandy
		Queso Holandés		Guanábana	Ron
		Queso mascarpone		Coco	Amareto
	Requesón		Papaya	Sidra	
	Crema fresca		Tamarindo	Mentas	
	Yogurt		Chirimoya	Licores de Frutas	
			Uvillas	Cremas	
			Grosellas	Champagne Vermouth seco	

Fuente: Primus guía alimentaria
Elaboración: Autora

Cuadro A.0

ANEXO A.1

PROVEEDORES EXISTENTES EN EL MERCADO

INSUMOS	IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA	EQUIPOS Y MUEBLES
Alpiecuador S.A.	DIMABRU Cia. Ltda.	Equinoccial Trading
Distribuidora Toni	AMQUIM Industrias Químicas S.A.	ITALDESIGN Cia. Ltda.
Productos El Kiosco	Clarke S.A.	ADEUCARPI Cia. Ltda.
Lechera Andina S.A.	PROLIM	Almacenes Montero
Pasteurizadora Quito S.A.	RECKITT BENCKISER	CODEHOTEL S.A.
El Queso Francés Mondel	SOLVESA: Ecuatoriana de Solventes	LEVAPAN Cia. Ltda.
Molinos La Unión	SUPERLIMP Cia. Ltda.	DICONEC (extractores)
Industria Harinera S.A. Santa Lucía	TEXTIQUIM Cia. Ltda.	Equindeca Cia. Ltda.
Molinos e Industrias Quito	Unilimpio Cia. Ltda.	Alambre
Indaves		Almacenes Vega
Productos Oro		Serviequipos
Avesta		Unión Comercial Industrial
Avícola La Pradera		Artefacta
Azúcar San Carlos		Orbe Hogar
Azúcar Tababuella		Créditos Económicos
La Casa de las Abejas		Almacenes La Ganga
La Abeja Melífera		Sukasa
Danec S.A. (aceites y grasas)		Proba
La Fabril S.A. (aceites y grasas)		
Epacem (aceites y grasas)		
Nestle		
Andina Licores S.A.		
Cavemimport Cia. Ltda. (licores)		
COMSOSA (vinos)		
SECOTISA S.A. (licores)		
DILSA: Fábrica de Licores		
ILENSA (licores)		
Anilec S.A. (envases)		
FADESA (envases)		
ENVALPRI (envases)		
Latienvases		
Mercado San Roque		
Mercado Mayorista		
Supertaxi		
Mi Comisariato		
Comisariatos de Fuerzas Armadas		
Supermercados Santa María		

Fuente: Guía Telefónica Quito, 2005
Elaboración: Autora

Cuadro A.1

ANEXO A.2

EQUIPOS Y UTENSILIOS

GENERADORES DE CALOR	GENERADORES DE FRIO	IMPLEMENTOS	UTENSILIOS Y HERRAMIENTAS
Fogones	Cámaras frigoríficas	Amasadoras	Barreños
Horno convencional	Congeladores	Batidoras/amasadoras	Rodillos
Horno de convención forzada	Armarios frigoríficos	Laminadora	Batidores
Horno microondas	Mesas frías	Refinadora	Cortapastas
Cocedores a vapor	Sorbeteras/heladoras	Cámara fermentadora	Mangas
Freidoras	Abatidores de temperatura	Moldes	Boquillas
Cazos calientes	Células de congelación		Espátulas
Cazos eléctricos	máquina de hielo, picadora		Lenguas
Planchas			Tamiz
Baños Marías			Chinos
Salamandras			Lustreras
Gratinadoras			Medidas de capacidad
			Termómetro
			Cuchillos
			Guantes de horno
			Otros utensilios

Fuente: Juan Pozuelo, Miguel Ángel Pérez, "Repostería", Pág. 17-30
 Elaboración: Autora

Cuadro A.2

ANEXO A.3

FABRICANTES

PRINCIPALES HOTELES DE LA CIUDAD DE QUITO

Hotel	Precio de una porción de postre gourmet*	Precio del Buffet (incluye postre gourmet)
Four Points Sheraton	\$3.50	\$13.50
Hotel Quito	\$5.00	\$14.50
JW Marriott Hotel	\$4.50 - \$5.50	\$15.95
Hilton Colón Quito	\$10.00 - \$15.00	\$15.00
Swissotel Quito	\$9.00	\$18.00

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora

Cuadro A.3.0

*A todos los precios se les debe añadir el 22% por concepto de servicio e impuestos.

PRINCIPALES REPOSTERÍAS DE LA CIUDAD DE QUITO

Repostería	Precio de una porción de postre
Hansel & Gretel	\$1.25 - \$1.40
Sweet & Coffee	\$1.50 - \$ 2.00
Honey & Honey	\$1.50 - \$2.50

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autora

Cuadro A.3.1



ANEXO B

ANEXO B.0



Buenos días, mi nombre es Fernanda Varela, soy estudiante de la UDLA y quisiera pedirle que me regale cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. La información que me dé es confidencial y sólo sirve para fines de investigación para mi tesis de grado. Le agradezco de antemano por su participación.

1. ¿Con qué frecuencia va a comer al patio de comidas del Mall El Jardín?

Todos los días	<input type="checkbox"/>	cada quince días	<input type="checkbox"/>
1 vez a la semana	<input type="checkbox"/>	1 vez al mes	<input type="checkbox"/>
2 veces a la semana	<input type="checkbox"/>	alguna vez	<input type="checkbox"/>
3 veces a la semana	<input type="checkbox"/>		

2. En general, ¿qué días va a comer al patio de comidas del Mall El Jardín

Entre semana	<input type="checkbox"/>
Fines de semana o feriados	<input type="checkbox"/>
Alguna vez	<input type="checkbox"/>

3. Si 1 equivale a nada goloso y 5 a muy goloso, ¿cómo se calificaría Usted?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

4. En general, ¿Usted acostumbra a comer postres?

SI NO

5. ¿Con qué frecuencia?

Todos los días	<input type="checkbox"/>
1 vez a la semana	<input type="checkbox"/>
2 veces a la semana	<input type="checkbox"/>
3 veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Más de 3 veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. Por lo general, ¿en qué momento le apetece más un postre?

Almuerzo	<input type="checkbox"/>	Cena	<input type="checkbox"/>
Te	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/> _____

7. ¿Pide postre en este patio de comidas?

SI NO

8. ¿Sabe lo que es un postre gourmet¹?

SI NO

¹ Postre fino, para su elaboración se aplican técnicas más complejas que las usadas comúnmente, sus ingredientes son de excelente calidad.

9. De los siguientes atributos, elija los 3 más importantes en los que Usted se basa para escoger un postre gourmet. Asigne el número 1 al más importante, 2 al medianamente importante y 3 al menos importante. (Entregar tarjeta A).

Presentación	<input type="checkbox"/>	Variedad de postres	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	Tamaño de la porción	<input type="checkbox"/>
Bajo en grasa	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Le gustaría comer un postre gourmet si pasa exhibiéndose en un carrito cerca de su mesa? (Entregar tarjeta B).

A B C D E

11. ¿Cuánto estaría Usted dispuesto a pagar por un postre gourmet?

\$ 4,50	<input type="checkbox"/>	\$ 2,50	<input type="checkbox"/>
\$ 3,50	<input type="checkbox"/>	Menos de \$ 2,50	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración, para finalizar le voy a pedir de favor que me ayude con algunos datos. (Entregar tarjeta C).

GÉNERO Masculino Femenino

EDAD: A B C D E F

INGRESO FAMILIAR G H I J K L M

TARJETA A

Presentación
Variedad de postres
Sabor
Tamaño de la porción
Bajo en grasa

TARJETA B

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| A. Absolutamente sí | <input type="checkbox"/> |
| B. Seguro que sí | <input type="checkbox"/> |
| C. Sí | <input type="checkbox"/> |
| D. Tal vez | <input type="checkbox"/> |
| E. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |

TARJETA C**EDAD**

- A. menos de 20
B. 20 a 29 años
C. 30 a 39 años
D. 40 a 49 años
E. 50 a 59 años
F. 60 o más

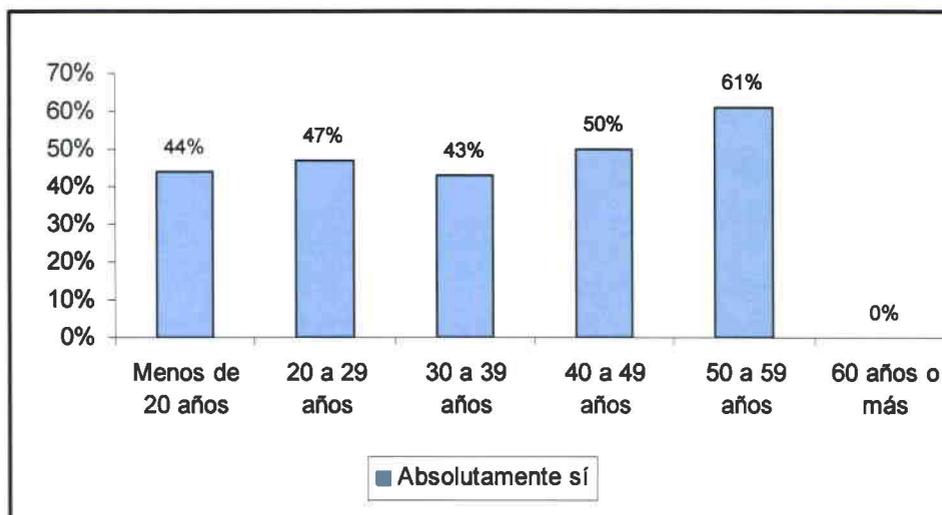
INGRESO FAMILIAR

- G. hasta \$ 300
H. \$301 a \$500
I. \$501 a \$800
J. \$801 a 1200
K. \$1201 a \$1600
L. \$1601 a 2000
M. más de \$2000

ANEXO B.1

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON PREGUNTAS CRUZADAS

1. ¿Le gustaría comer un postre gourmet si pasa exhibiéndose en un carrito cerca de su mesa? ¿Qué edad tiene?

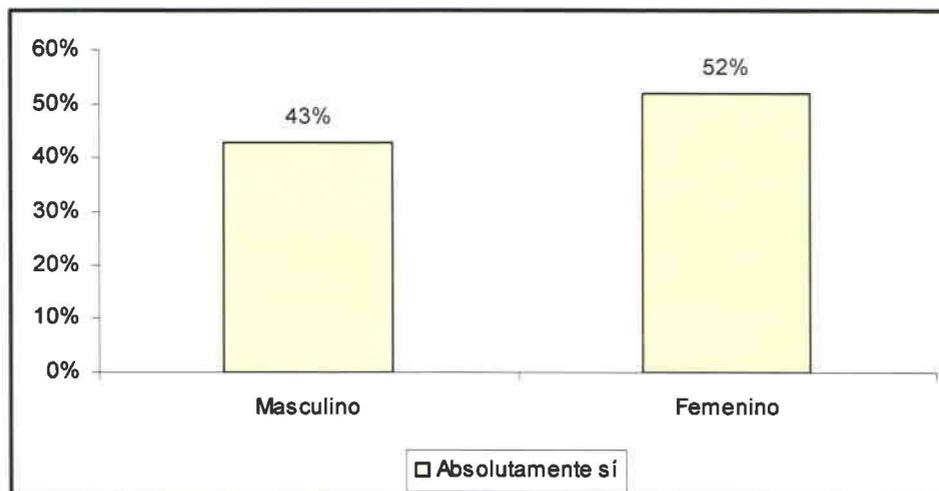


Elaboración: Autora

Gráfico B.0

Se observa que la aceptación del producto es similar en todos los rangos de edad, por lo que el mercado meta del presente estudio son personas de toda edad que consumen en el patio de comidas del Mall El Jardín. La aceptación en el rango de 60 años o más es del 0% debido a que no hubieron encuestados de esa edad.

2. ¿Le gustaría comer un postre gourmet si pasa exhibiéndose en un carrito cerca de su mesa? ¿Género?

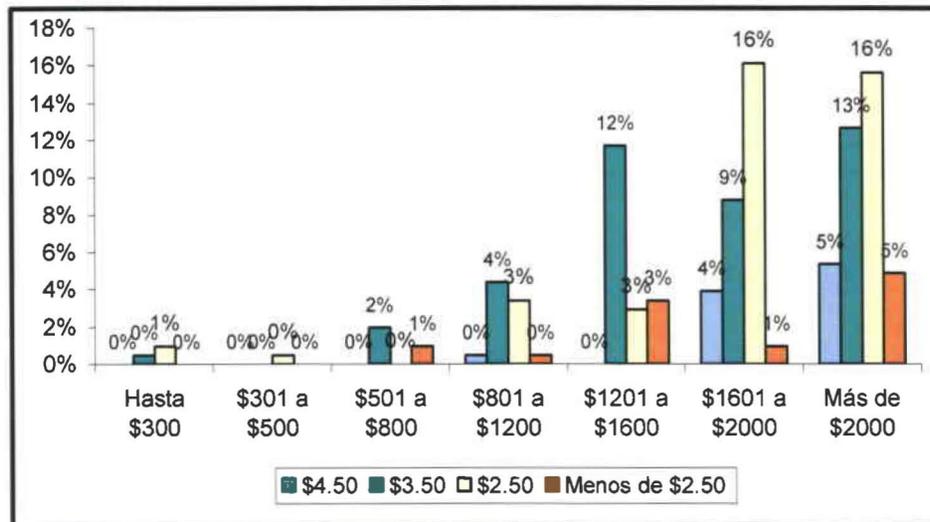


Elaboración: Autora

Gráfico B.1

La aceptación del producto es similar en los dos géneros, por lo que el mercado meta del presente negocio son tanto hombres como mujeres que consuman en el patio de comidas del Mall El Jardín.

3. ¿Cuánto estaría Usted dispuesto a pagar por un postre gourmet? ¿Cuál es su ingreso familiar?



Elaboración: Autora

Gráfico B.2

Se observa que el 86% de encuestados percibe un ingreso superior a los \$1,200. Además, la investigación indica que no existe una relación directamente proporcional entre las variables ingreso familiar y disponibilidad de pago, ya que la mayoría de personas cuyo ingreso familiar es de \$1,201 a \$1,600 estarían dispuestas a pagar \$3.50 por el producto; mientras que, las personas que tienen ingresos superiores pagarían en su mayoría \$2.50 por el producto.



ANEXO C

ANEXO C.0

MATRIZ AODF

Fortalezas - F		Debilidades - D
1. Servicio mesa a mesa, lo que provoca que el cliente actúe por impulso y no deba hacer fila para adquirir su postre.		1. Dependencia directa de la administración del Mall El Jardín.
2. Extensa variedad de postres gourmet		2. Falta de experiencia en el mercado.
3. Canal de distribución directo lo que permite identificar mejor los gustos y preferencias del consumidor final.		
4. Seguridad laboral y un ambiente de trabajo agradable		
5. Seguridad del negocio y de los clientes por estar ubicado dentro de un Mall.		
6. El capital necesario para implementar el negocio es bajo comparado con el requerido para otros.		
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. La cocina gourmet está en pleno auge.	(O1-F6) Desarrollo de productos	(D1-O4-O5-O6) Desarrollo de mercados
2. Ausencia de empresas especializadas en postres gourmet en la ciudad de Quito.	(O2-F6) Penetración en el mercado	(D2-O2) Penetración en el mercado; Desarrollo de productos
3. El patio de comidas del Mall El Jardín tiene en promedio una afluencia de 5.000 personas diarias en días laborables, mientras que los fines de semana un promedio de 7.000 visitantes diarios.	(O3-F1-F3-F5) Enfoque en diferenciación	
4. Las barreras de entrada son bajas.	(O4-F6) Desarrollo de mercados	
5. Las normas sanitarias son fáciles de cumplir.	(O5-F6) Desarrollo de mercados	
6. Los requisitos legales para la implantación de la empresa son fáciles de obtener.	(O6-F6) Desarrollo de mercados	
7. Los niveles inflacionarios en los insumos son mínimos desde la adopción del dólar.		
8. Existe mano de obra calificada en el mercado.	(O8-F4) Diversificación concéntrica	
9. La ley permite la contratación de personal por horas.		
10. Existe la política gubernamental de subsidiar el gas.		
11. La maquinaria necesaria para implementar el negocio es fácil de adquirir, operar y vender.	(O11-F6) Desarrollo de mercados	
12. Gran variedad de insumos en el mercado.	(O12-F2) Desarrollo de productos	
13. Existe gran cantidad de proveedores en la industria, por lo que su poder de negociación es bajo.	(O13-F2) Desarrollo de productos	
14. Las barreras de salida son bajas.		
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. Tendencia a consumir productos bajos en grasa y con pocas calorías.	(A1-F3) Desarrollo de productos	(D1-A2) Enfoque en diferenciación
2. Falta de apreciación de la comida gourmet por parte del público en general.	(A2-F1) Desarrollo de productos	(D2-A1) Enfoque en diferenciación
3. Inestabilidad política.	(A3-F6) Diversificación concéntrica	
4. Descontento ciudadano manifestado con paralizaciones de transporte y/o bloqueo de vías, lo que crea escasez de los productos provenientes de otras regiones y especulación en sus precios.	(A4-F2) Desarrollo de productos	
5. Altas tasas de interés acompañadas de una serie de requisitos que exigen los bancos para determinar si el prestatario es o no sujeto de crédito.		
6. Amenaza de productos sustitutos.	(A6-F1-F3) Desarrollo de productos; Diversificación concéntrica	

Fuente: David Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Pág 149
 Elaboración: Autora

Cuadro C.0

ANEXO C.1

LISTADO DE PEDIDO				
Nombre:				
Fecha:		No. Pedido:		
Hora:		Fecha de Entrega:		
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	MONTO
Total				

Instrucciones Adicionales _____

Recibido por: _____

Fecha: _____

.....

Proveedor

.....

Recibí Conforme

Fuente: C.E.C Miguel Aguilar
 Elaboración: Autora



ANEXO D

ANEXO D.0



Tiramisú de grosellas



Crema bávara con albahaca



Mini charlotte de queso de cabra sobre bizcocho



Charlota rusa helada



Dulce de frutas cautivador



Moldeado de arándanos



Pastel de vainilla y mazapán



Requesón de limón con fresas



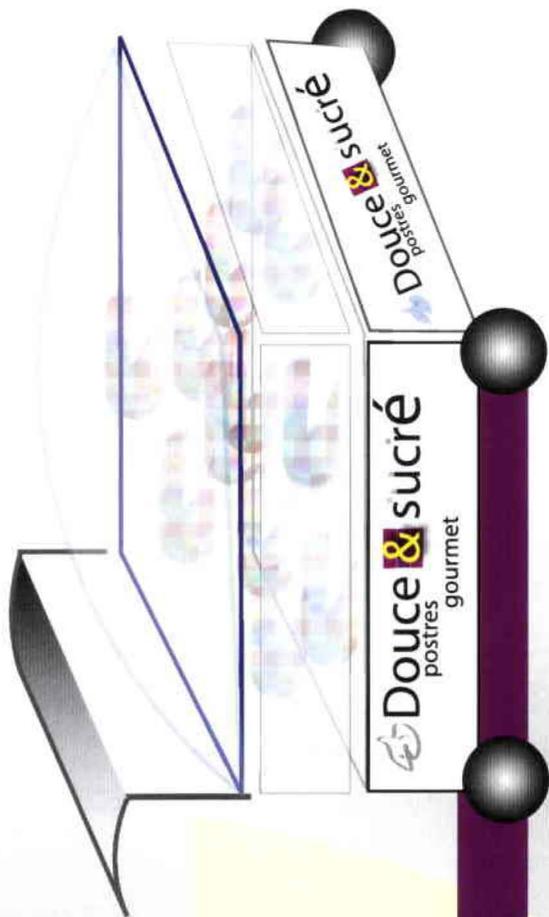
Delicia de verano



Mousse de menta, taxo y maracuyá

ANEXO D.1

 Douce & sucré
postres gourmet



ANEXO D.2

más fruta



más crema



más caramelo



exhibidor móvil a su mesa

 **Douce & sucré**
postres
gourmet



Patio de comidas Mall *El Jardín*



más mousse



más mermelada

más placer

ANEXO D.3



Douce & sucré
postres
gourmet

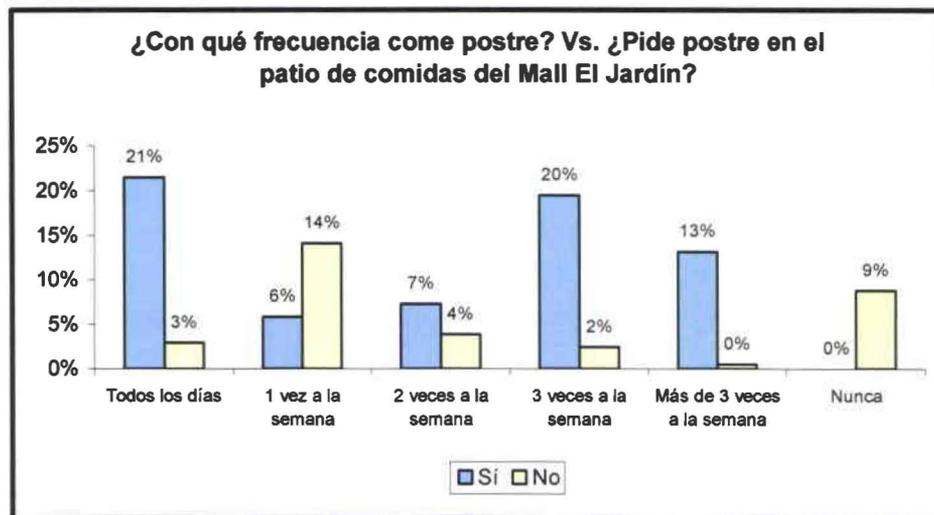
ANEXO D.4

INFORMACIÓN GENERAL				
Meses	Número de personas promedio que visitan el patio de comidas del Mall El Jardín			
	Diario		Semanal	Mensual
	Lunes a Viernes	Sábado y Domingo		
Enero	4,000	6,000	32,000	128,000
Febrero	5,000	7,000	39,000	156,000
Marzo	4,000	6,000	32,000	128,000
Abril	5,000	7,000	39,000	156,000
Mayo	5,000	7,000	39,000	156,000
Junio	5,000	7,000	39,000	156,000
Julio	6,000	8,000	46,000	184,000
Agosto	4,000	6,000	32,000	128,000
Septiembre	4,000	6,000	32,000	128,000
Octubre	5,000	7,000	39,000	156,000
Noviembre	5,000	7,000	39,000	156,000
Diciembre	6,000	8,000	46,000	184,000
Total anual				1,816,000

Elaboración: Autora

Cuadro D.0

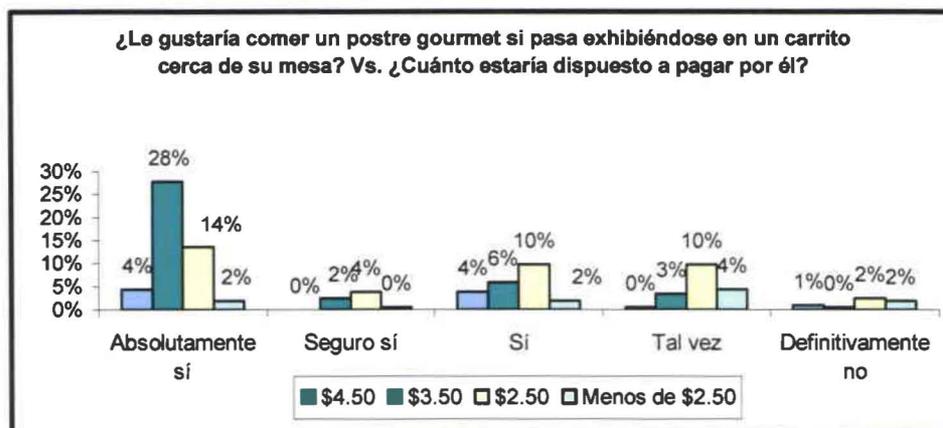
ANEXO D.5



Elaboración: Autora

Gráfico D.0

ANEXO D.6



Elaboración: Autora

Gráfico D.1



ANEXO E

ANEXO E.0

PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE REPOSTERÍA					
ITEM	DESCRIPCIÓN	MEDIDA / CAPACIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Cocina con horno	24 pulgadas	1	239,00	239,00
2	Horno industrial tipo Combi	40 pulgadas	1	1250,00	1250,00
3	Refrigeradora	26 pies cu.	1	1909,00	1909,00
4	Refrigeradora (Lugar de expendio)	17 pies cu.	1	529,00	529,00
5	Congelador	20 pies cu.	1	699,00	699,00
6	Horno Microondas	1.3 pies cu.	1	105,00	105,00
7	Batidora Profesional	12 tazas	2	399,99	799,98
8	Batidora Manual Profesional	9 velocidades	2	89,99	179,98
9	Licudadora Profesional	5 velocidades	2	149,99	299,98
10	Extractor de jugos	12 onzas	2	45,00	90,00
11	Máquina de café espresso	100 tazas	1	121,99	121,99
12	Abrelatas	unidad	1	40,00	40,00
13	Balanza de precisión	22 libras	1	40,00	40,00
14	Mesa de trabajo y un pozo de lavado	1.80m x 0.76m x 0.85m	1	803,00	803,00
15	Mesa de trabajo	2.30m x 0.76m x 0.85m	1	407,00	407,00
16	Repisa de acero inoxidable	1.50m x 0.35m x 0.00m	2	63,00	126,00
17	Estante de utensilios	1.30m x 0.60m	1	58,00	58,00
18	Cajón para harina	0.80m x 0.60m x 0.85m	1	37,52	37,52
19	Cajón para azúcar	0.80m x 0.60m x 0.85m	1	37,52	37,52
20	Coche para servicio de postres fabricado, Codehotel	1.00m x 0.50m x 0.85m	1	896,00	896,00
TOTAL EQUIPOS					8.667,97

Elaboración: Autora

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS					
ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Molde para torta Martellato Italiano (Silicón)	24 cm diámetro	3	14.63	43.89
2	Molde para torta Martellato Italiano (Acero inoxidable)	22 cm diámetro, h=10cm	3	15.48	46.44
3	Placa flexible Flexipan (formas ovaladas)	42 formas	1	92.38	92.38
4	Placa flexible Flexipan (multiformas)	30 formas	1	47.53	47.53
5	Rasqueta inoxidable	13x10cm	1	5.18	5.18
6	Rasqueta inoxidable	17.5x10cm	1	5.53	5.53
7	Cuchillo punta Inox	30 cm 12"/polietileno	2	29.39	58.78
8	Cuchillo de acero inoxidable (tipo sierra) para cortar tortas	30 cm	2	12.59	25.18
9	Espátula de repostería Gabarro Español	20cm 8m"/polietileno	2	15.50	31.00
10	Espátula de repostería Gabarro Español	36cm 14m"/pl solingen	2	29.66	59.32
11	Espátula removedora plástica	25 cm	2	36.63	73.26
12	Espátula de madera	grande	2	1.12	2.24
13	Cuchara de madera	grande	2	1.12	2.24
14	Bolillo	pequeño	1	0.95	0.95
15	Bolillo	grande	2	1.38	2.75
16	Tazón medidor de líquidos	2 litros	1	1.04	1.04
17	Tazón de acero inoxidable	9 litros	2	24.29	48.58
18	Tazón de acero inoxidable	7 litros	2	19.07	38.14
19	Tazón de acero inoxidable	5 litros	2	14.35	28.70
20	Tazón de acero inoxidable	3 litros	2	8.91	17.82
21	Tazón de acero inoxidable	1.5 litros	2	4.66	9.32
22	Juego de ollas de acero inoxidable (12 piezas, tapas de vidrio)	19.2 litros	1	49.00	49.00
23	Pirex de vidrio	1.9 litros	2	8.11	16.22
24	Pirex de vidrio	2.85 litros	2	9.79	19.58
25	Pirex de vidrio	3.8 litros	2	12.27	24.53
26	Tabla para picar	0.45m x 0.30m	2	5.60	11.20
27	Bases para acentar recipientes calientes (acero inoxidable)	26 cm diámetro	3	4.52	13.56
28	Bases para acentar recipientes calientes (acero inoxidable)	24 cm diámetro	3	3.98	11.94
29	Rayador	unidad	2	2.01	4.02
30	Cernidor	10 cm diámetro	1	0.75	0.75
31	Cernidor	20 cm diámetro	1	1.62	1.62
32	Colador de metal	14 cm diámetro	1	2.41	2.41
33	Colador de metal	18 cm diámetro	1	4.11	4.11
34	Tasa medidora	0.5 litros	1	3.22	3.22
35	Descorchador	unidad	1	1.30	1.30
36	Medidor de licor	3 onzas	1	2.41	2.41
37	Recipientes para almacenar	9 litros	10	8.36	83.60
38	Juego de 2 limpiadores de cocina	unidad	8	2.97	23.76
39	Juego de guantes de cocina y otros agarradores	unidad	8	3.06	24.48
40	Extintor de incendio	unidad	1	36.50	36.50
TOTAL HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS					974.49

Elaboración: Autora

PRESUPUESTO DE MUEBLES DE OFICINA					
ITEM	DESCRIPCIÓN	MEDIDA / CAPACIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Escritorio	1.20m x 0.78m x 0.72m	1	90,00	90,00
2	Silla giratoria	unidad	1	37,50	37,50
3	Archivador	0.60m x 0.60m x 1.20	1	25,00	25,00
4	Teléfono	unidad	1	60,00	60,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA					212,50

PRESUPUESTO DE VEHICULOS					
ITEM	DESCRIPCIÓN	MEDIDA / CAPACIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Furgoneta Chevrolet Super Carry Cargo	3.20m x 1.85m	1	11690,00	11690,00

PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN					
ITEM	DESCRIPCIÓN	MEDIDA / CAPACIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Computadora Notebook G320 con impresora y minimouse óptimo	C3 1.2 GHZ,40 GB,256MB	1	770,00	770,00

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA					
ITEM	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Flyers (fines de semana de 2 primeros meses de funcionamiento)	20.7cm x 14.75 cm	7000	0,30	2.100,00
2	Degustaciones (viernes, sábados y domingos del primer mes de funcionamiento, aproximadamente 12 postres completos de 11 porciones c/u)	Porción pequeña (1/9 de la porción individual)	1188	0,05	57,05
TOTAL INVERSIÓN PUBLICITARIA					2.157,05

Elaboración: Autora

ANEXO E.1



Av. Eloy Alfaro 2721 entre Portugal y Catalina Aldáz
 Telf: 02- 924230 02-924231
 Fax: 02- 924234
 email: codhotel@uio.satnet.net

COTIZACION
00758

Att: Fernanda Varela
Teléfono: 2469307
Fecha: 08 de Septiembre 2005

De acuerdo a su solicitud encontrará los siguientes equipos cotizados

Item	Cantidad	Descripción	Precio Unit	Precio Total
1	1	Coche para servicio de postres fabricado en combinación de acero inoxidable y madera recubierta de formica, 3 repisas, puertas corredizas de aluminio y vidrio, en la parte superior poseera un domo. Dimensiones: 100 cms de largo, 50 cms de ancho, 85 cms de alto	800,00	800,00
			SUBTOTAL	800,00
			12% IVA	96,00
			TOTAL	896,00

Son: Ochocientos noventa y seis con 00/100 USD.

POR CODEHOTEL S.A.

D.I. ELISA DAVILA

Forma de Pago: 70% de anticipo y 30% contraentrega
Tiempo de entrega: 15 días

ANEXO E.2

GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	
DESCRIPCIÓN	VALOR
ARRIENDOS	
Arriendo local (\$250.00 mensuales)	3.000,00
Arriendo 7 m2 bodega Mall El Jardín (\$14.00/m2)	1.176,00
Administración, mantenimiento y conservación del Mall (\$17.06 mensuales)	204,72
Mantenimiento de mesas y sillas comunales del Mall (\$8.03 mensuales)	96,36
Promoción y publicidad del Mall El Jardín (\$1.62 mensuales en promedio)	19,44
Fumigación del área de trabajo (\$0.23 mensuales)	2,76
TOTAL ARRIENDOS	4.499,28
SERVICIOS BASICOS	
Consumo de agua y energía del Mall El Jardín (\$15.46 mensuales en promedio)	185,52
Teléfono (\$35.00 mensuales en promedio)	420,00
Internet (\$15.00 mensuales)	180,00
TOTAL SERVICIOS BASICOS	785,52
Guardiania (\$35.00 mensuales)	420,00
Mantenimiento equipos	260,04
Mantenimiento Vehículos	584,50

GASTO DE IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA ANUAL					
ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Escoba	unidad	3	2.05	6.15
2	Trapeador	unidad	4	2.30	9.20
3	Recojedor de Basura	unidad	1	0.90	0.90
4	Basurero	unidad	1	2.50	2.50
5	Fundas de Basura Industrial	12 unidades	26	1.58	41.08
6	Guantes para lavar y/o limpiar	unidad	36	0.59	21.24
7	Jabón para lavar platos	1 galón	12	3.12	37.44
8	España para lavar platos	2 unidades	26	0.54	14.04
9	Toallas para limpiar	12 unidades	30	1.60	48.00
10	Estropajos	4 unidades	6	0.23	1.36
11	Desinfectante de pisos	1 galón	1	3.65	3.65
12	Desinfectante de áreas de trabajo	1 galón	1	3.65	3.65
13	Guantes para manipular comida (Metex)	unidad	50	0.04	2.00
14	Jabón de manos	3 unidades	5	0.86	4.30
15	Toallas de papel	3 unidades	8	1.89	15.12
16	Servilletas	200 unidades	2	0.72	1.44
17	Papel Higiénico	12 rollos	5	3.53	17.65
TOTAL ANUAL DE GASTO DE IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA					229.74

GASTOS EN PAPELERÍA					
ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Block de hojas papel bond A4	500 hojas	3	3.25	9.75
2	Block de hojas listado de pedidos a proveedores A4	500 hojas	1	12.50	12.50
3	Cartuchos para impresora	unidad	2	33.75	67.50
TOTAL GASTO ANUAL EN PAPELERÍA					89.75

GASTOS DE VENTA ANUALES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Combustible Furgoneta Chevrolet Super Carry Cargo	galón	480	1.30	624.00

TOTAL GASTOS GENERALES ANUALES	7.492,53
---------------------------------------	-----------------

Elaboración: Autora

ANEXO E.3

NOMINA ANUAL										
CARGO	SUELDO NOMINAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSPORTE	APORTE IESS	COSTO TOTAL ANUAL	RATIO	NÚMERO DE EMPLEADOS	TOTAL
Administrador	900	10.800	900	122		1.171,80	12.994	1,20	1	12.994
Reposero	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564
Ayudante de Reposero	300	3.600	300	122		390,60	4.413	1,23	1	4.413
Asistente de Ventas 1	250	3.000	250	122		325,50	3.697	1,23	1	3.697
Asistente de Ventas 2	250	3.000	250	122		325,50	3.697	1,23	1	3.697
Asistente de Ventas 3	250	3.000	250	122		325,50	3.697	1,23	1	3.697
Asistente de Ventas 4	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982
Asistente de Ventas 5	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982
Asistente de Ventas 6	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982
TOTAL									9	49.009

Fuente: Modelo Financiero de la UDLA

Elaboración: Autora

ANEXO E.4

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN MENSUALES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (INCLUIDO IMPUESTOS)	COSTO TOTAL
Luz (KWH)	427	0,11	46,97
Agua (m3)	60	0,42	25,20
Gas (unidad)	8	2,25	18,00
TOTAL MENSUAL CIF		2,78	90,17

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN ANUALES					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	INCREMENTO DE VENTAS ANUALES				
	0%	10%	20%	20%	20%
Luz (KWH)	563,64	620,00	676,37	676,37	676,37
Agua (m3)	302,40	332,64	362,88	362,88	362,88
Gas	216,00	237,60	259,20	259,20	259,20
TOTAL ANUAL CIF	1.082,04	1.190,24	1.298,45	1.298,65	1.298,65
% DE VENTAS ANUAL	1,08%				

Elaboración: Autora

ANEXO E.5

ESPUMA DE QUESO (10 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Queso crema	250	gr	\$1,13
Mora	1,5	tz	\$0,50
Leche condensada	400	gr	\$2,48
Gelatina sin sabor	20	gr	\$0,40
Azúcar	1	tz	\$0,15
Crema fresca batida	1	tz	\$0,55
Yemas de huevo	3	u	\$0,27
Total costo			\$5,48
Costo por porción			\$0,55
FLAN DE FRESAS (10 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Fresas	1	lb	\$0,50
Azúcar	300	gr	\$0,18
Crema de leche	1,5	tz	\$0,82
Huevos	8	u	\$0,72
Mermelada de grosellas	6	cda	\$0,10
Total costo			\$2,32
Costo por porción			\$0,23
CREMA BAVARA CON ALBAHACA (6 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Gelatina sin sabor	60	gr	\$0,30
Leche	0,25	l	\$0,17
Vainilla	1	cdta	\$0,02
Yemas de huevo	4	u	\$0,36
Azúcar	75	gr	\$0,04
Flan de vainilla	60	gr	\$0,33
Manojo de albahaca	1	u	\$0,25
Crema líquida	200	ml	\$0,50
Claros de huevo	2	u	\$0,00
Fresas	500	gr	\$0,70
Canela en polvo	1	cdta	\$0,10
Total costo			\$2,77
Costo por porción			\$0,46
MOLDEADO DE ARANDANOS (12 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Galletas de nueces	16	u	\$1,20
Mantequilla	6	cda	\$0,72
Mermelada espesa de arándanos	0,5	lb	\$0,50
Mermelada de arándanos con mora	0,66	lb	\$0,66
Crema de leche	1,5	tz	\$0,82
Arándanos escarchados	36	u	\$0,10
Ramitas frescas de menta	12	u	\$0,12
Total costo			\$4,12
Costo por porción			\$0,34

Elaboración: Autora

CHARLOTA RUSA HELADA (12 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Leche	0,75	tz	\$0,53
Azúcar	225	gr	\$0,12
Extracto de vainilla	1	cdta	\$0,02
Huevo	1	u	\$0,09
Crema de leche espesa	0,75	tz	\$0,75
Agua	1,5	tz	\$0,01
Frambuesas	0,25	kg	\$2,00
Jugo de limón	4	cda	\$0,02
Yogurt natural	170	gr	\$0,31
Agua	2	cda	\$0,01
Vino	2	cda	\$0,25
Bizcotelas	1	caja	\$1,12
Total costo			\$5,23
Costo por porción			\$0,44
PASTEL DE VAINILLA Y MAZAPAN (14 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Huevos	5	u	\$0,45
Sal	1	pizca	\$0,01
Azúcar	60	gr	\$0,03
Harina	60	gr	\$0,06
Maicena	75	gr	\$0,02
Mantequilla derretida	60	gr	\$0,27
Mermelada de fresas o cerezas	240	gr	\$0,50
Pudín de vainilla en polvo	85	gr	\$0,53
Jugo de naranja	4	cda	\$0,02
Flores de mazapán (decorado)	28	u	\$4,20
Esencia de almendras amarga	4	gotas	\$0,02
Leche	2	tz	\$0,35
Crema de leche para batir	1	tz	\$0,04
Total costo			\$6,50
Costo por porción			\$0,46
TIRAMISÚ DE GROSELLAS (14 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Huevos	4	u	\$0,36
Azúcar	100	gr	\$0,05
Requesón	240	gr	\$0,87
Queso crema	240	gr	\$1,08
Cáscara de limón rallada	1	limón	\$0,01
Grosellas	1,5	lb	\$0,75
Jugo de naranja	0,75	tz	\$0,06
Bizcochos achampañados	210	gr	\$1,12
Chocolate blanco en barra	60	gr	\$0,23
Total costo			\$4,53
Costo por porción			\$0,32

Elaboración: Autora

"PAVLOVA" (12 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Claras de huevo	4	u	\$0,36
Azúcar	227	gr	\$0,11
Esencia de vainilla	1	cdta	\$0,02
Vinagre	1	cdta	\$0,01
Maicena	2	cdta	\$0,01
Crema espesa	1,5	tz	\$1,50
Crema ligera	0,75	tz	\$0,50
Guanábana	0,5	kg	\$2,50
Total costo			\$5,01
Costo por porción			\$0,42
DULCE DE CHOCOLATE CON ALMENDRAS (12 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Tableta de chocolate amargo	255	gr	\$0,91
Mantequilla	198	gr	\$0,89
Almendras molidas	125	gr	\$1,10
Azúcar	125	gr	\$0,06
Huevos	5	u	\$0,45
Harina	142	gr	\$0,14
Polvo de hornear	1	cdta	\$0,02
Total costo			\$3,57
Costo por porción			\$0,30
REQUESÓN DE LIMÓN CON FRESAS (12 PORCIONES)			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
Requesón	500	gr	\$1,83
Miel de abeja	100	gr	\$0,62
Zumo y cáscara de limón rallada	2	limón	\$0,02
Vino blanco	5	cda	\$0,20
Crema líquida	200	ml	\$0,50
Claras de huevo	2	u	\$0,18
Fresas	500	gr	\$0,43
Menta fresca	24	ramitas	\$0,24
Almendras ralladas finas	175	gr	\$1,54
Harina escanda	75	gr	\$0,08
Yemas de huevo	4	u	\$0,00
Zumo y cáscara de limón rallada	1	limón	\$0,01
Canela	1	pizca	\$0,01
Jengibre	1	pizca	\$0,02
Total costo			\$5,68
Costo por porción			\$0,47

Elaboración: Autora

COSTEO TAZA DE CAFÉ					
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	# TAZAS PARA LAS QUE RINDE	COSTO POR TAZA
Café expresso	500	gr	2,80	378	0,0074
Azúcar	1	qq	20,00	9000	0,0022
TOTAL COSTO TAZA DE CAFÉ					0,0096

COSTEO ARTÍCULOS DESECHABLES					
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO	# PORCIONES QUE RINDE	COSTO POR PORCIÓN
Vasos desechables	1000	unidad	4,25	1000	0,0043
Platos desechables	1000	unidad	10,75	1000	0,0108
Cubiertos desechables	1000	unidad	4,25	1000	0,0043
Servilletas	200	unidad	0,72	200	0,0036
TOTAL COSTO ARTÍCULOS DESECHABLES					0,0229

COSTO DE MATERIA PRIMA POR PORCIÓN	
Costo unitario ingredientes (promedio)	\$0,40
Costo unitario taza de café	\$0,01
Costo unitario desechables	\$0,02
Costo unitario por porción	\$0,43

Elaboración: Autora

ANEXO E.6

INVERSIONES	
DESCRIPCIÓN	VALOR
EQUIPOS	8.668
HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS	974
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	213
VEHÍCULOS	11.690
CAPITAL DE TRABAJO	5.333
INVERSIÓN PUBLICITARIA	2.157
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	700
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	770
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	1.138
TOTAL INVERSIONES	31.642

Fuente: Modelo Financiero de la UDLA
Elaboración: Autora

ANEXO E.7

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	12.681	40%
CRÉDITO	18.961	60%
TOTAL	31.642	100%
ÍNDICE DE APALANCAMIENTO	2,50	

MONTO USD.	18.961,00	PLAZO	5	PAGO USD.	2.576
TASA INTERÉS	12,00%	PAGOS ANUALES	2		
PERÍODO	DESEMBOLSO	INTERÉS	PRINCIPAL	PAGO	SALDO
0	18.961				18.961
1		1.138	1.439	2.576	17.523
2		1.051	1.525	2.576	15.998
3		960	1.616	2.576	14.381
4		863	1.713	2.576	12.668
5		760	1.816	2.576	10.852
6		651	1.925	2.576	8.927
7		536	2.041	2.576	6.886
8		413	2.163	2.576	4.723
9		283	2.293	2.576	2.430
10		146	2.430	2.576	0

Fuente: Modelo Financiero de la UDLA
 Elaboración: Autora

ANEXO E.8

FLUJO DE EFECTIVO							
AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESPUÉS PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	FLUJO ANTES PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS
0	31.642					-31.642	-31.642
1		86.976	1.168	1.654	99.945	10.146	12.968
2		90.200	2.068	2.929	109.939	14.743	19.739
3		93.991	3.060	4.335	119.934	18.548	25.943
4		95.837	2.852	4.041	119.934	17.204	24.097
5		97.623	2.662	3.772	119.934	15.877	22.311
6		99.355	2.587	3.665	119.934	14.328	20.579
7		99.355	2.587	3.665	119.934	14.328	20.579
8		99.355	2.587	3.665	119.934	14.328	20.579
9		99.355	2.587	3.665	119.934	14.328	20.579
10		99.355	2.587	3.665	126.967	21.361	27.612
TIR ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							58,84%
TIR DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS						43,84%	
VALOR ACTUAL NETO AL				17,60%		36.602	183.346
RELACIÓN BENEFICIO COSTO						1,08	1,14

Fuente: Modelo Financiero de la UDLA
 Elaboración: Autora

ANEXO E.9

PUNTO DE EQUILIBRIO					
TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS VARIABLES					
Materia prima directa	24.066,67	26.473,38	28.880,09	28.880,09	28.880,09
Otros costos indirectos de fabricación	1.082,04	1.190,24	1.298,45	1.298,45	1.298,45
Total Costos Variables	25.148,71	27.663,62	30.178,54	30.178,54	30.178,54
COSTOS FIJOS					
Mano de Obra Directa	15.976,04	15.976,04	15.976,04	15.976,04	15.976,04
Mano de Obra Indirecta	20.039,22	20.039,22	20.039,22	20.039,22	20.039,22
Administrador	12.993,72	12.993,72	12.993,72	12.993,72	12.993,72
Arriendos y otros fijos	6.648,29	6.648,29	6.648,29	6.648,29	6.648,29
Total Costos Fijos	55.657,27	55.657,27	55.657,27	55.657,27	55.657,27
COSTO TOTAL	80.805,98	83.320,89	85.835,81	85.835,81	85.835,81
COSTO VARIABLE UNITARIO TOTAL	0,4493	0,4493	0,4493	0,4493	0,4493
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
P. EQUILIBRIO ANUAL	35.892	35.892	35.892	35.892	35.892
P. EQUILIBRIO MENSUAL	2.991	2.991	2.991	2.991	2.991
P. EQUILIBRIO DIARIO	100	100	100	100	100



Elaboración: Autora