



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA POSTRERÍA
EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internaciones
e Ingeniero Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía
Ing. Patricio Torres MBA.

Autores
Michelle Carolina Terán Dután
David Alejandro Armendáriz Pachar

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Patricio Torres Fernández

Ingeniero MBA

C.I.: 171322241-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Michelle Carolina Terán

C.I.: 172302931-8

David Alejandro Armendáriz

C.I.: 171660431-7

AGRADECIMIENTOS

Queremos hacer llegar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a Dios, nuestros padres, nuestros familiares, Director de Tesis MBA Patricio Torres y a todas aquellas personas que estuvieron involucradas dentro de este proceso que sin ellos hubiese sido imposible concluir.

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirnos gozar de las capacidades necesarias para alcanzar uno de nuestros objetivos de vida, siendo la mayor guía y fortaleza en los momentos difíciles, además de su invaluable bondad y amor.

A Nuestros Padres

Por todos sus esfuerzos y sacrificios realizados para permitirnos tener la oportunidad de prepararnos como grandes profesionales y enfrentar mayores retos que nos presenta la vida, por sus consejos, sus valores, su apoyo y constante compañía bendiciéndonos con su cuidado y amor diario.

A Nuestros Hermanos

Por su apoyo incondicional y motivación constante para concluir este reto académico.

A Nuestros Maestros y Guías

MBA. Patricio Torres por ser un ejemplo de ser humano; por su calidad profesional y apoyo para guiarnos y motivarnos en cada una de las sesiones sostenidas para culminar nuestros estudios profesionales y elaboración de esta tesis; Ing. Oswaldo Martínez por su tiempo, apoyo incondicional ofrecido en esta tesis; Profesor Alejandro Gálviz por todo el apoyo proporcionado en el desarrollo de sus estudiantes para su formación profesional.

RESUMEN

El Trabajo de Titulación contiene un esquema en el cual se inicia con una visión general de la idea de negocio mediante el análisis de la industria en el que se desenvuelve, es así que se ha identificado la industria a la que pertenece y datos relevantes que permiten visualizar de manera general su atractivo así como también tendencias y estructura. Al manejar un esquema estratégico en el cual se analizan fuerzas externas e internas de la industria nos permite desarrollar estrategias acorde con el modelo de negocio y la situación que enfrenta.

La investigación de mercados que se ha desarrollado permite recopilar información certera acerca del mercado objetivo al cual se ha enfocado el plan de negocio, proveniente de datos primarios (encuestas, grupos de enfoque y entrevistas a expertos) y secundarios (trabajos de investigación desarrollados anteriormente y fuente de información oficiales), es así que, se puede conocer de cerca los gustos y preferencias de dicho mercado. La aceptación del producto propuesto medido por frecuencia es de 29.1% (menos de dos veces al mes) 51.4% (de tres a cuatro veces al mes) y 19.5% (de cuatro a seis veces al mes).

Mediante un plan de marketing se busca generar estrategias de diferenciación mediante innovación de productos, extensión de líneas de productos, penetración de mercado y desarrollo de productos (2 recetas nuevas cada mes), de manera que sea una herramienta para llegar al mercado objetivo con los medios adecuados según el perfil del cliente. También nos permite establecer parámetros en la mezcla de producto, plaza, precio, promoción y publicidad para definir de manera general lo necesario en el negocio.

Se ha generado un plan de operaciones y producción acorde con el modelo de negocio, es así que las estrategias desarrolladas en dicho capítulo permitan suministrar con el menor tiempo posible de alimentos y servicios a los clientes

con una calidad superior a la expectativa generada y se ajusten a la capacidad del negocio, es importante tener una visión de los procesos productivos necesarios para la correcta implementación y uso de tiempo para el servicio al cliente.

El equipo gerencial que manejamos está diseñado para que cada miembro del organigrama cumpla diversas funciones siempre que se acoplen a las necesidades de perfil de cada puesto. Dicho modo de operar se acopla a la estrategia de negocio que se ha planteado.

Con el fin de lograr una mayor organización se ha planteado un cronograma general, el cual debe ser cumplido en un tiempo de 6 meses, en los cuales se cubren temas específicos como actividades para poner en marcha el negocio.

Para determinar la viabilidad financiera del plan del negocio se ha desarrollado la evaluación del mismo mediante una simulación de 10000 escenarios posibles, los cuales ofrecen resultados con probabilidades estadísticas de ocurrencia, por lo que, la probabilidad de que el VAN de las operaciones del negocio sea mayor o igual a \$50,000 es de 95% y la probabilidad de que el TIR sea mayor o igual al 40% es de 95%. Los resultados permiten concluir que el plan de negocios es financieramente viable y atractivo hacia inversionistas.

ABSTRACT

The Thesis contains a scheme that begins with an overview of the business idea by analyzing the industry in which it operates, then, it has identified the industry which it's belong and relevant data for viewing in an overall attractiveness as well as trends and structure. When handling strategic framework in which we analyze external and internal forces of the industry allows us to develop strategies consistent with the business model and the situation faced.

A market research has been developed to gather true information about the target market that we have focused, this information has been obtained through primary data (surveys, focus group and experts interview) and secondary data (official data bases and research work) so it's possible to Know about the tastes and preferences of this market. The product's frequencies of acceptance are: 29.1% (less than twice times at month), 51.4% (from three to four times a month) and 19.5% (from four to six times at month)

Marketing Plan has allowed develop appropriate strategies as differentiation, innovation, extension of products lines, products development (two new receipts each month), in order to reach the target market with the appropriate means to the profile of the customer. Also, it will help to set parameters in the marketing mix which allow us to define all needed for business.

There has been created an operations and production plan in line with the business model. The strategy that has been developed in this chapter allows supplying as soon as possible foods and services to client consistent with the ability of the business, it is important to have a vision of the processes needed for managing inventory and production while for customer service.

The management team is designed in the mean that each member of the organization makes various functions that fit the needs of each job profile. This mode of operation is coupled to the business strategy that has been raised.

In order to achieve greater organization has raised a general schedule, which must be completed in a time of 6 months, which cover specific topics and activities to launch the business.

Since it is important to create financial plans, great importance has been dedicated to the financial plan which contain information of Projected Sales, Costs and Expenses, Discounted Cash Flows, Income Statements, Balance Sheet, NPV, IRR and Financial Indices.

Financial viability has been determinate through a simulation of 10000 possible stages, which offer results with statistical probabilities of occurrence. The probability that the NPV of business operations is greater than or equal to \$ 50,000 is 95% and the probability that the IRR is greater than or equal to 40% is 95%. The results suggest that the business plan is financially viable and attractive to investors.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES	2
1.1 RESUMEN EJECUTIVO	2
1.2 ASPECTOS GENERALES	4
1.2.1 Antecedentes	4
1.2.2 Objetivos Generales	4
1.2.3 Objetivos Específicos.....	5
2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, Y LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	6
2.1 LA INDUSTRIA.....	6
2.1.1 Tendencia	7
2.1.2 Estructura de la Industria	9
2.1.3 Análisis Situacional	10
2.1.3.1 Macroentorno	10
2.1.3.2 Incremento en la Inflación	25
2.1.3.3 Incremento de la Inversión y el Consumo	25
2.1.3.4 Mesoentorno	26
2.1.3.5 Microentorno	32
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	36
2.2.1 Idea y Modelo del Negocio	36
2.2.2 Estructura Legal de la Compañía.....	37
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos	38
2.2.3.1 Visión	38
2.2.3.2 Misión.....	38
2.2.3.3 Objetivos	38
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	39
2.3.1 Matriz FODA	39
2.3.2 Matriz EFE/EFI.....	41
2.3.2.1 Matriz EFE	41
2.3.2.2 Matriz EFI.....	42
2.3.3 Matriz Interna Externa (IE).....	43
2.3.4 Matriz de la Gran Estrategia	44
2.3.5 Matriz Space	46
3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	49
3.1 INTRODUCCIÓN.....	49
3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	49
3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	51

3.3.1	Problema de Gerencia	51
3.3.2	Problema de Investigación de Mercados	51
3.4	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.5	CATEGORÍA DE INVESTIGACIÓN	52
3.5.1	Investigación Cualitativa-Exploratoria	52
3.5.2	Investigación Cuantitativa-Descriptiva	52
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN	53
3.6.1	Datos Primarios	53
3.6.2	Datos Secundarios.....	53
3.7	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	54
3.8	ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA.....	55
3.9	ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	58
3.10	GRUPO FOCAL	61
3.11	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTES POTENCIALES	63
3.11.1	Mercado Objetivo.....	63
3.11.2	Determinación de Segmento	64
3.11.3	Cálculo de la Demanda.....	68
3.11.3.1	Cálculo de la Muestra.....	68
3.12	TABULACIÓN DE ENCUESTAS, ENTREVISTAS Y GRUPO FOCAL	69
3.12.1	Tablas de Frecuencia	69
3.12.2	Cruce de Variables	75
3.12.3	Análisis entrevistas a Expertos	82
3.12.3.1	Entrevista Experto en la Industria.....	82
3.12.3.2	Experto en Marketing	84
3.12.3.3	Entrevista Técnica a un Chef	86
3.12.4	Análisis Focus Group.....	88
3.12.5	Conclusiones Generales.....	91

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING **93**

4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	93
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS	94
4.2.1	Objetivos de los precios establecidos	94
4.2.2	Estrategia de Precios Altos.....	94
4.2.3	Factores que intervienen para Fijar Precios	95
4.2.3.1	Metodología para el cálculo de Precio-Coste	95
4.2.3.2	Obtención del Precio-Coste	96
4.3	TÁCTICA DE VENTAS.....	96
4.3.1	La Preventa.....	96
4.3.2	La Venta	96
4.3.3	La Post Venta	97
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	98
4.5	MEZCLA DE MARKETING.....	99
4.5.1	Producto	99
4.5.1.1	Atributos del Producto	99
4.5.1.2	Marca	102

4.5.1.3	Logo	102
4.5.1.4	Empaque y Etiquetado	104
4.5.2	Promoción y Publicidad	104
4.5.2.1	Publicidad.....	104
4.5.2.2	Plan de Promociones	107
4.5.2.3	Promoción de Ventas	107
4.5.3	Plaza.....	108
4.5.3.1	Relaciones Públicas	109
4.5.3.2	Ferias Gastronómicas	109
4.5.3.3	Eventos Empresariales	109
4.5.3.4	Eventos Solidarios y Eventos Sociales	110
4.5.4	Precio.....	110
4.5.4.1	Fijación de Precios de Valor Agregado	110

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN 111

5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	111
5.1.1	Misión de la Estrategia de Operaciones	111
5.1.2	Objetivos de la Estrategia de Operación.....	112
5.1.3	Decisiones Estratégicas (Procesos, Calidad, Capacidad e inventario)	113
5.1.3.1	Procesos	113
5.1.3.2	Calidad.....	116
5.2	CICLO DE OPERACIONES	118
5.2.1	Subproceso de Aprovisionamiento de Materia Prima y Producción.....	118
5.2.2	Subproceso de Atención al Cliente	119
5.3	PUNTOS CRÍTICOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	119
5.3.1	Subproceso de Aprovisionamiento de Materia Prima y Producción.....	119
5.3.2	Subproceso de Atención al Cliente	122
5.3.3	Almacenamiento y Manejo de Inventarios	125
5.4	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	125
5.5	INSTALACIONES Y MEJORAS	127
5.6	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	130
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	130

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL..... 131

6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
6.1.1	Organigrama	132
6.2	MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y CARGOS	132
6.3	POLÍTICA DE EMPLEOS Y BENEFICIOS.....	147
6.3.1	Contratos de Trabajo	148
6.3.2	Jornadas de Trabajo	148
6.3.3	Sueldos y Salarios	149
6.3.4	Beneficios de Ley.....	149

6.3.5	Derechos y Restricciones de los Accionistas.....	150
6.4	SERVICIOS PROFESIONALES CONTRATADOS	154
6.5	FIJACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	155
7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	157
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO	157
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	157
7.3	ACTIVIDADES CRÍTICAS Y PLANES DE CONTINGENCIA	158
8	CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO	160
8.1	INVERSIÓN INICIAL	160
8.2	PROYECCIÓN DE VENTAS	160
8.3	COSTOS Y GASTOS	163
8.4	MARGEN BRUTO Y OPERATIVO	165
8.4.1	Margen Bruto	165
8.4.2	Margen Operativo	166
8.5	ESTADO DE RESULTADOS	166
8.6	BALANCE GENERAL.....	167
8.7	FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS	173
8.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	175
8.9	ESTRUCTURA DE CAPITAL IDEAL PARA EL NEGOCIO.....	176
8.9.1	Capital Propio + Deuda.....	176
8.10	VALOR ACTUAL NETO	177
8.11	TASA INTERNA DE RETORNO.....	182
8.11.1	TIR Apalancado	182
8.12	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	184
8.13	INDICADORES FINANCIEROS	186
8.13.1	Razón Corriente.....	186
8.13.2	Prueba Ácida	186
8.13.3	Margen de Utilidad.....	187
8.13.4	ROA	187
8.13.5	ROE	187
8.13.6	Análisis Du Pont.....	188
9	CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	189
9.1	RIESGOS CRÍTICOS	191
10	CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
10.1	CONCLUSIONES.....	192
10.2	RECOMENDACIONES	193

Referencias 195

Anexos 200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Clasificación Industrial Internacional Uniforme 4	6
Tabla 2	Tasas de Variación del PIB (a precios de 2000)	14
Tabla 3	Producto Interno Bruto por clase de actividad Económica	15
Tabla 4	Producto Interno bruto por Clase de Actividad Económica	16
Tabla 5	Inflación Anual	19
Tabla 6	Análisis FODA	39
Tabla 7	Cruce Matriz Estratégica FODA	40
Tabla 8	Matriz EFE	41
Tabla 9	Matriz EFI	42
Tabla 10	Matriz Space	47
Tabla 11	Matriz de Estrategias	48
Tabla 12	Necesidades de Información	54
Tabla 13	Cuestionario Principal	57
Tabla 14	Pasos a seguir para una Entrevista a Profundidad	59
Tabla 15	Estructura Grupo Focal	62
Tabla 16	Segmentación del Mercado, Estratificación del Nivel Socio Económico	67
Tabla 17	CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuántos Postres Consume durante la semana? con Sexo del Encuestado	69
Tabla 18	CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres? con Sexo del Encuestado	70
Tabla 19	CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres? con Edad del Encuestado	70
Tabla 20	CRUCE DE VARIABLES: ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería? con Sexo del Encuestado	71
Tabla 21	CRUCE DE VARIABLES: ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería? con Edad del Encuestado	71

Tabla 22	CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre normal? (Nada extraordinario, lo típico en postres) con Edad del Encuestado.....	72
Tabla 23	CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre gourmet? (Postres más elaborado, temas y diseños especiales) con Edad del Encuestado	73
Tabla 24	CRUCE DE VARIABLES: ¿Que tan importante es la calidad y sabor al momento de elegir una cafetería? (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia) con Sexo del Encuestado	73
Tabla 25	CRUCE DE VARIABLES: ¿Que tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia) con Sexo del Encuestado	74
Tabla 26	CRUCE DE VARIABLES: ¿Que tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia) con Edad del Encuestado.....	74
Tabla 27	Postres Internacionales.....	100
Tabla 28	Postres Tradicionales.....	100
Tabla 29	Postres Salados	101
Tabla 30	Plan de medios.....	105
Tabla 31	Características del Proceso.....	114
Tabla 32	Subproceso de Aprovisionamiento de Materia Prima y Producción	120
Tabla 33	Subproceso de Atención al Cliente.....	123
Tabla 34	Sueldos y Salarios.....	156
Tabla 35	Sueldos y Salarios Anual.....	156
Tabla 36	Proyección de Ventas.....	162
Tabla 37	Costo Promedio por Postre	163
Tabla 38	Costo Unitario de Mano de Obra Directa.....	164
Tabla 39	Costo Total de Mano de Obra Directa	164

Tabla 40	Cuadro de Gastos	165
Tabla 41	Margen Bruto Anual.....	166
Tabla 42	Margen Operativo Anual.....	166
Tabla 43	Estado de Resultados Apalancado.....	167
Tabla 44	Balance General Apalancado Año 1.....	168
Tabla 45	Balance General Apalancado Año 2.....	169
Tabla 46	Balance General Apalancado Año 3.....	170
Tabla 47	Balance General Apalancado Año 4.....	171
Tabla 48	Balance General Apalancado Año 5.....	172
Tabla 49	Flujos de Fondos Descontados	174
Tabla 50	Punto de Equilibrio	175
Tabla 51	Punto de Equilibrio	175
Tabla 52	Cálculo de la Tasa de Descuento.....	177
Tabla 53	Razón Corriente	186
Tabla 54	Prueba Ácida.....	186
Tabla 55	Margen de Utilidad	187
Tabla 56	ROA.....	187
Tabla 57	ROE.....	187
Tabla 58	Análisis Du Pont	188
Tabla 59	Supuestos y Criterios Usados	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estados Financieros Consolidados de los establecimientos de venta de bebidas y alimentos de cafetería	9
Figura 2.	Valor Agregado Bruto por Industrias, Tercer Trimestre 2011	17
Figura 3.	Índice de Confianza Empresarial.....	19
Figura 4.	Ciclo del Índice de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento Anual del PIB.....	20
Figura 5.	Tasa de Interés Referencial Activa y Pasiva 2012	21
Figura 6.	Cinco Fuerzas de Porter	27
Figura 7.	Cadena de Valor	32
Figura 8.	Matriz Interna Externa (IE)	43
Figura 9.	Matriz de la Gran Estrategia.....	44
Figura 10.	Población Distrito Metropolitano de Quito	64
Figura 11.	Administraciones y Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito.....	65
Figura 12.	Sector Iñaquito	65
Figura 13.	Decisiones de Producto Individual	99
Figura 14.	Logo	102
Figura 15.	Plano Arquitectónico	127
Figura 16.	Localización Geográfica	130
Figura 17.	Organigrama Paretto.....	132
Figura 18.	Inversión Inicial.....	160
Figura 19.	Proyección de Ventas	162
Figura 20.	Punto de Equilibrio Año 1	176
Figura 21.	Estructura de Capital Apalancado	176
Figura 22.	VAN Apalancado	178
Figura 23.	VAN Apalancado (Probabilidad Acumulada).....	179
Figura 24.	VAN Desapalancado	180
Figura 25.	VAN Desapalancado	181
Figura 26.	TIR Apalancado.....	182
Figura 27.	Probabilidad de Ocurrencia TIR apalancado.....	183

Figura 28. Gráfico de Telaraña.....	185
Figura 29. Gráfico de Tornado	185

INTRODUCCIÓN

La creación de un concepto de negocio de repostería gourmet y ambientes exclusivos y personalizados, permite manejar estrategias ligadas a innovación constante, con el fin de evitar que la competencia iguale éste modelo de negocio en corto plazo.

El manejo de información real ha permitido lograr una base teórica que facilita la justificación de la viabilidad del proyecto, y permite crear estrategias generales para alcanzar los objetivos planteados.

Los esquemas estratégicos que se utilizaron a lo largo del trabajo, permiten tener una visión general y específica de los factores determinantes en el éxito del negocio.

Bajo las referencias APA, utilizadas a lo largo de la investigación, se respeta la propiedad intelectual de los autores, de quienes se han tomado guías de aprendizaje de temas generales para la realización de la tesis.

1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Negocios para la creación de una Postrería en el Distrito Metropolitano de Quito ha sido enfocado principalmente en la producción de repostería fina tipo gourmet con valor agregado, que permita crear relaciones redituables con el cliente mediante la calidad de los productos, y una experiencia personal inolvidable que se pueda generar en las instalaciones gracias al confort que ofrecen las mismas.

La industria en la que se desenvuelve Paretto; I 5610.11 Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías etc.; mantiene una tendencia de crecimiento, pues el PIB registrado en el año 2012 es de USD 20, 241.41 y para el año 2013 se proyecta un PIB de USD 22,066.96 de igual manera el porcentaje que representa dentro del PIB total es del 26.92% así mismo existen reportes de competitividad que califican a “Otros Servicios” como uno de los sectores estratégicos dentro de las Ramas No Petroleras para la evolución de la economía del país. De manera general se observa que la Industria a la que pertenece, por el número de competidores registrados en la Superintendencia de Compañías bajo dicha actividad económica, es fragmentada, por lo que consecuentemente ningún actor ejerce un resultado influyente en gran magnitud en los resultados de la industria en general.

El trabajo cuenta con información proveniente de fuentes de datos secundarios, los cuales nos permiten tener una visión general referente al plan de negocios. La información que se ha obtenido de dichas fuentes nos permite determinar indirectamente lo atractivo de la industria y los establecimientos que cuentan con similar modelo de negocio. En investigaciones de mercado realizadas anteriormente, se ha determinado frecuencias altas de consumo; tanto de café como de postres dentro de poblaciones encuestadas. Otros estudios realizados acerca del consumo de café dentro de la población ecuatoriana nos

permite conocer que: a pesar de que el consumo de café per cápita es bajo en nuestro país (115 tazas de café al año, con tendencia creciente) (Cafecom, 2012) con respecto a otros, donde el consumo es intenso, el consumo de café va ligado al consumo de postres en la mayoría de veces, de acuerdo a los porcentajes manejados en dichas investigaciones de mercado, lo cual nos permite generalizar el consumo de café junto con el consumo de postres.

Las fuentes de datos primarios obtenidos por observación e investigación de mercados directos, permiten obtener una visión más cercana sobre gustos y preferencias de la población y ayuda a establecer ofertas de productos que serán aceptadas por el mercado objetivo determinado. Se han realizado cruces de variables específicas que arrojan información importante. El presupuesto promedio dispuestos a gastar en una Postrería es de USD 10.00 a USD 15.00 en todos los rangos de edad de 20 a 50 años, ésta información coincide con los precios de los postres gourmet o tradicionales aceptados por el mercado potencial, los cuales son: postre gourmet de USD 6.00 a USD 8.00, y postres tradicionales de USD 2.00 a USD 4.00. La frecuencia de consumo de 145 personas de las 282 encuestadas es de 1 a 3 postres a la semana, independientemente del sexo del encuestado. Con dicha información se pueden armar proyecciones de venta y un esquema financiero basado en información real y estadística.

Las estrategias de marketing planteadas de acuerdo al mercado al cual nos dirigimos son de diferenciación principalmente, las cuales son vinculadas con estrategias de innovación de productos; extensión de líneas de productos; y, penetración de mercados y desarrollo de producto las cuales son canalizadas mediante la creación de dos nuevos postres cada mes. Estas estrategias van de la mano con el entorno de la industria en la que se desenvuelve Paretto.

Mediante la construcción del modelo financiero se ha identificado las mejores alternativas para maximizar el beneficio del negocio, siendo las mismas una estructura de capital que se ve reflejada en la inversión inicial de USD

76,101.50 que es financiada de la siguiente manera: deuda (67%) + capital propio (33%), el modelo financiero realizado permite la obtención del VAN=\$57,107.17 + VAN de Recuperación de Capital=\$17,202.71 y del TIR =41.71% como los resultados con mayor probabilidad de ocurrencia.

Finalmente, el trabajo realizado mantiene sustento teórico que permite visualizar un panorama ampliado del negocio lo cual permitió generar estrategias adecuadas con la finalidad de prever futuros problemas críticos que se puedan presentar, así también se contemplan proyecciones financieras en base a estadísticas con el fin de lograr números reales.

1.2 ASPECTOS GENERALES

1.2.1 Antecedentes

El enfoque del plan de negocio: creación de una pastelería, se centra en brindar un ambiente elegante que sea diferente a los existentes en el mercado, gracias al diseño y adecuación de espacios confortables y atractivos que crea un ambiente acogedor. Se debe tener en mente que la decoración y el ambiente son factores determinantes que permiten que los clientes se sientan atraídos.

Adicional al ambiente, el plan se enfoca también en la calidad de los productos mediante la oferta de platos especiales. La cocina dulce es el principal protagonista de Paretto por lo que se debe presentar productos únicos que representen íntegramente al modelo de negocio planteado.

De acuerdo a dichos parámetros diferenciadores, la pastelería presenta potencial de crecimiento en el mercado.

1.2.2 Objetivos Generales

Elaborar un plan de negocios para la creación de una "Pastelería" con el fin de satisfacer las necesidades alimenticias del mercado potencial.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la Industria de la que forma parte la Postrería para conocer factores determinantes como: estructura, tendencia, factores económico-sociales y reguladores.
- Investigar y analizar las tendencias de los clientes potenciales para la introducción del servicio en el mercado ecuatoriano.
- Elaborar un Plan de Marketing basado en estrategias que generen resultados importantes de acuerdo a la industria en la que se desenvuelve y la situación actual que enfrenta la Postrería.
- Construir el equipo gerencial necesario para el plan de negocio de la Postrería, con la finalidad de generar excelencia en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, para obtener un producto final con alto valor agregado.
- Elaborar el cronograma general de actividades para la organización y ejecución respectiva de la misma logrando optimizar el tiempo y recursos involucrados en la puesta en marcha del negocio.
- Realizar un amplio esquema financiero para analizar la viabilidad financiera del proyecto y así determinar la rentabilidad del plan de negocios.
- Construir un plan de operaciones y producción con la finalidad de optimizar recursos y minimizar costos.

2 **CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, Y LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

2.1 **LA INDUSTRIA**

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme 4

CÓDIGO CIIU4.0	DESCRIPCIÓN CIIU4.0
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS
I56	SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA
I561	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
I5610	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
I5610.1	RESTAURANTES
I5610.11	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc.

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

“La industria de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas hace referencia a aquellos establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento para estancias cortas y de preparación de comidas completas y bebidas para su consumo inmediato”. (Naciones Unidas, 2006). Dentro de esta gran empresa se encuentran las actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas (I5610), sin embargo el concepto sigue siendo bastante amplio, para lo cual se utiliza un subgrupo de Restaurantes (I5610.1) dentro del cual se encuentra especificado restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etc. (I5610.11). La Postrería es un modelo de negocio que se especializa en la producción de postres gourmet; sin embargo, tiene actividades complementarias de comercialización de bebidas calientes o frías como el café y sus variedades; así como también el té. Es por esto que se ha determinado que la actividad comercial es similar a la de una cafetería.

2.1.1 Tendencia

La gastronomía en el Ecuador actualmente ha ido tomando un posicionamiento social y cultural importante dentro de la población. Los usuarios de establecimientos de alimentos y bebidas han marcado diversas tendencias de consumo, puesto que al hablar de cocina se hace referencia a múltiples criterios, gustos, y preferencias.

Actualmente, dada la globalización que enfrentamos, la sociedad ecuatoriana es cada vez más exigente al momento de escoger un lugar de calidad para la degustación de alimentos en general; por lo que, ahora se hace indispensable la capacitación profesional con un amplio criterio gastronómico teórico y práctico acerca de tendencias en cuanto a gustos, decoración de platos y ambientes, la calidad del servicio, higiene y sanidad.

Dentro de las nuevas modalidades tanto en gustos como en preparación de alimentos se debe tomar en cuenta lo siguiente: salud y bienestar, sostenibilidad, comodidad, nuevas formas de crear sabores, creciente demanda de productos naturales, precios accesibles, calidad y denominación de origen. El consumo de alimentos saludables es quizá una de las tendencias que más apogeo ha tenido dentro de los últimos años; es así que, la nueva tendencia dentro de la gastronomía, es la cocina orgánica, según un informe especial realizado por la revista Cosas Internacional. (Cosas una Revista Internacional, 2012). Los especialistas en la cocina han enfocado su atención en buscar materias primas cada vez más sanas y frescas mediante productos orgánicos que no sólo aseguran sabor; sino también salud.

Otra tendencia que pretende posicionarse en el mercado de alimentos y bebidas del Ecuador es la cocina molecular, ésta tendencia nació en Inglaterra en el año de 1998 según Mauricio Armendáriz de la Asociación de chefs del Ecuador.

La cocina molecular establece prácticas innovadoras y modernas al momento de preparar alimentos, ésta se caracteriza por la mezcla de texturas entre diferentes alimentos para lo cual se utilizan harinas, gelatinas o sustancias químicas como el nitrógeno. Esto permite facilitar la creación de alimentos diferentes; tanto en apariencia como en sabor, lo cual crea diferenciación en la oferta alimenticia de establecimientos dedicados a la preparación de alimentos gourmet. (Ecuador en Vivo, 2011)

Además nace la nueva tendencia de los microgreens, que están revolucionando la alta cocina. Consisten en una serie de plantas, que se producen orgánicamente y que son cosechadas en su estado más tierno. Rúcula, varios tipos de albahaca, comino, acelga, mostaza, eneldo, diversas variedades de col y un sinnúmero de hierbas de origen asiático cosechadas bajo esta técnica de producción: pequeños verdes que concentran su sabor. (Cosas una Revista Internacional, 2012)

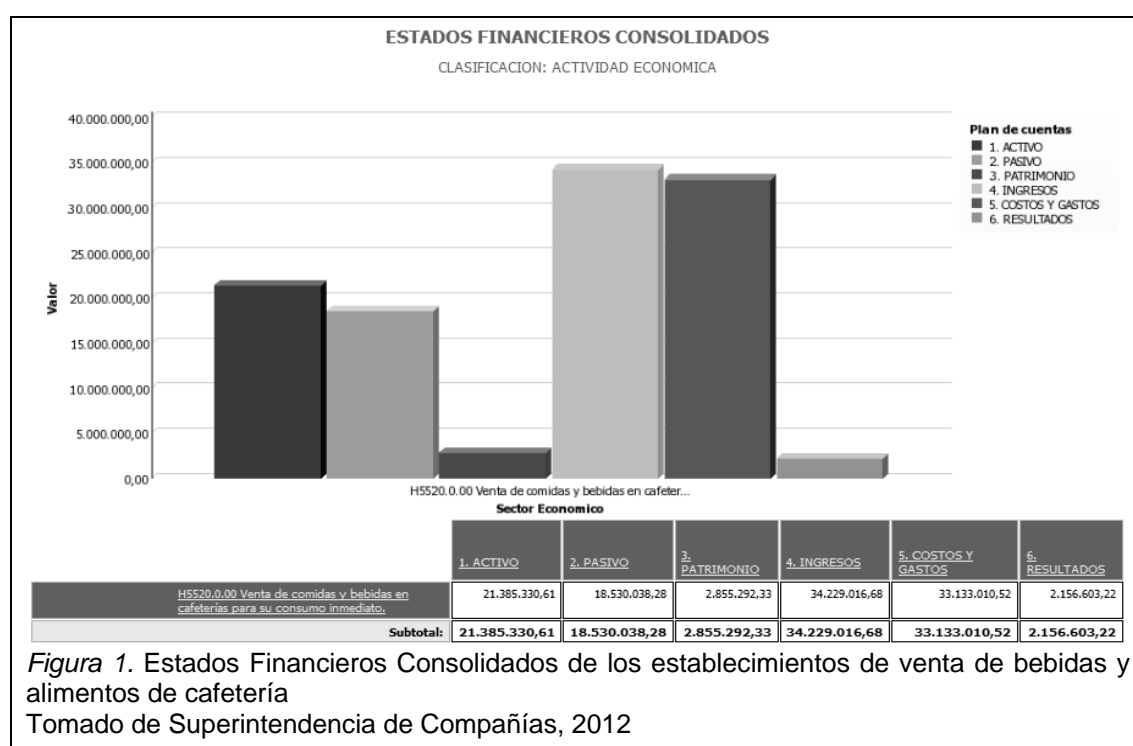
Ésta tendencia, también influye en la producción de postres; puesto que, en la cocina se mezclan variedades de ingredientes, y para buscar diferenciación, es posible la mezcla de los tradicionales saborizantes para cocina de sal, en la cocina de dulce.

La comercialización de los productos dentro de la industria de elaboración de alimentos y bebidas ha cambiado poco a poco, debido a los nuevos estilos de vida presentes en la sociedad ecuatoriana. El tiempo es un recurso invaluable y debido a muchos factores externos gran parte de la población ecuatoriana prefiere permanecer dentro de casa o de la oficina al momento de hacer órdenes de compra de alimentos, lo cual marca una tendencia de servicio a domicilio acentuada, sin embargo se mantienen los medios tradicionales de compra en el mismo establecimiento, especialmente si éste mantiene un ambiente acogedor y atractivo para los usuarios, con el fin de compartir momentos especiales acompañados de una buena oferta gastronómica.

2.1.2 Estructura de la Industria

La industria de actividades de alojamiento y servicios de comida, sector restaurantes; según previsiones macroeconómicas 2012-2013 presentadas por el Banco Central del Ecuador; representó el 26.91% del PIB total en el año 2011 y para el año 2012 se estima que represente el 27.64%, dichas cifras reflejan que hay una cantidad considerable de competidores enfocados a diferentes especialidades dentro de la industria.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en Pichincha existen 31 establecimientos bajo el concepto de Venta de bebidas y comidas en cafeterías para su consumo inmediato hasta el 2010, las mismas que reflejan los siguientes estados financieros consolidados:



Los resultados sugieren una tendencia positiva para los establecimientos anteriormente mencionado; ya que, si bien no presentan grandes márgenes de utilidad en comparación a sus activos, si mantienen flujos positivos suficientes para no incurrir en pérdidas, y se puede apreciar la estructura y metodología de

constitución que manejan estas empresas bajo la perspectiva de deuda versus activos.

La cantidad de establecimientos registrados dentro de este segmento en la provincia de Pichincha nos da una visión más centrada de que la industria a la que pertenece la postretería es fragmentada, lo cual quiere decir que según lo analizado bajo el punto de vista de Porter: “en la industria fragmentada ninguna empresa goza de participación significativa en el mercado y ni es capaz de ejercer una influencia poderosa en el resultado de la industria”. (Porter, 2006, p. 260)

Existen grandes marcas fuertemente posicionadas en la mente del consumidor tales como Sweet & Coffee, Hansel & Gretel, Juan Valdez, Coffee Tree, y Ciry, por su manejo de marketing y por su variada oferta.

2.1.3 Análisis Situacional

2.1.3.1 Macroentorno

Entorno Político y Legal

- **Riesgo País**

Un factor importante dentro del entorno político es el riesgo país que se define como el posible efecto negativo de la situación política, social, legal y cultural de un país. Según Standars & Poors, calificadora financiera, Ecuador tiene un riesgo país de B, lo cual significa que, una obligación calificada como B es más vulnerable al no pago que las calificadas BB, pero el emisor tiene actualmente la capacidad de cumplir con sus obligaciones. Condiciones adversas de negocios, financieras o económicas probablemente deteriorarán la capacidad o la voluntad de pago por parte del emisor. (El Telégrafo, 2012). Factor que afecta

negativamente al sector empresarial del país debido a que ofrece una perspectiva desfavorable o no confiable para inversores extranjeros además que ofrece cierta inseguridad e incertidumbre en empresarios locales.

- **Regulaciones en contratación de personal y afiliación**

Que la Asamblea Constituyente, mediante Mandato Constituyente número 8 resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales; que en el mismo mandato se estableció la posibilidad de celebrar contratos de actividades complementarias cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria, y resulta necesario reglamentar ésta forma de contratación. (Revista Judicial, 2008)

Ésta regulación influye directamente en la estructuración de la nómina de la empresa, puesto que, la tercerización ayudaba a la reducción de gastos de sueldos y salarios mediante remuneraciones otorgadas por debajo de la ley. Por otro lado, al eliminar la contratación por horas afecta a la rotación de personal por jornadas laborales de trabajo, especialmente en establecimientos en los cuales la atención es 24 horas del día.

- **Política de Inclusión (Registro Oficial N° 198)**

Dentro de ésta política, el gobierno nos impone la inclusión laboral de personas con discapacidad a la nómina de la empresa tanto pública como privada; sin embargo, “si el empleador público o privado cuenta con un número mínimo de veinticinco trabajadores está obligado a contratar, al menos, a una persona con

discapacidad, en labores permanentes (...)” (Vicepresidencia República del Ecuador, 2006)

Dada la regulación legal en el Código de Trabajo, La Postrería deberá acatar lo dispuesto en el Registro Oficial N° 198 siempre que el personal contratado sea mayor a veinticinco personas. Esta regulación no afecta a ninguna actividad del negocio acorde a la discapacidad física que tenga el empleado contratado, ya que el puesto de trabajo será definido de acuerdo a sus conocimientos, condición física, y aptitudes individuales.

- **Regulaciones del salario mínimo vital**

Hace referencia a las alzas que se pueden dar en el salario mínimo vital, puesto que esto afecta directamente a los gastos en sueldos y salarios en el **Estado de Resultados** de la empresa.

Las regulaciones del salario mínimo se realiza en base a comisiones sectoriales que determinan el salario básico por sector y actividad económica, según un informe realizado por la Cámara de Comercio de Quito, referente a las comisiones sectoriales del 2012, los salarios mínimos vitales comprendidos dentro de establecimientos que prestan servicios de alimentos y bebidas oscilan entre 292.00 y 293.31 dependiendo del cargo/ocupación. (Cámara de Comercio de Quito, 2012)

Para la Postrería es importante esta regulación debido a que se manejarán cargos operativos que tendrán como remuneración al salario mínimo vital y de igual forma que en el inciso anterior afecta directamente al estado de resultados del negocio.

Entorno Económico

- **PIB**

El PIB total del Ecuador en el año 2011 fue de USD 67.426.682,32; de ésta cifra; 78.5% corresponde al PIB ramas no petroleras en donde engloba las industrias excluyentes de la refinación y extracción de petróleo, lo que significa que dicho sector dinamiza de forma considerable la economía ecuatoriana. A partir del año 2010 y considerando las previsiones del Banco Central del Ecuador, el país tiene un crecimiento promedio en su PIB de 10,57%, cifra que destaca una economía creciente y en proceso de fortalecimiento; pero si analizamos el comportamiento año a año, podemos destacar un pico del 2010 al 2011 con una tasa de crecimiento del 16,30%, que no es sostenible en el tiempo, debido a que hace referencia a una recuperación de la economía mundial posterior a una recesión, y a un pico histórico en el precio del petróleo; por lo que, para los siguientes años ésta se posiciona en $8\% \pm 1\%$, tasa que sigue siendo bastante buena y hace sugerencia a que la economía se encuentra en vías de superación.

Además se expone el detalle de cómo se han comportado la variación del PIB y cuál es su estructura en comparación al año 2000, se puede observar que ambos tienen una tendencia creciente lo que nos dice que la economía se ha dinamizado, y mantenido con una tendencia constante. Es importante mencionar que si analizamos objetivamente la estructura del PIB es bastante buena; puesto que, si bien el sector petrolero es el sostén de la economía ecuatoriana, el hecho que la ponderación sea cada vez más alta para la participación de las ramas no petroleras, da fluencia y cabida a nuevos negocios emprendedores e innovadores.

Tabla 2. Tasas de Variación del PIB (a precios de 2000)

Tasas de variación (a precios de 2000)				
	2010	2011	2012	2013
PIB ramas petroleras	-2.6	4.2	1.3	4.1
PIB ramas no petroleras	4.5	8.8	5.8	4.2
Otros elementos del PIB	5.6	4.1	0.8	1.6
PIB total	3.6	7.8	4.8	4.0
Estructura porcentual (a precios de 2000)				
PIB ramas petroleras	13.0	12.6	12.2	12.2
PIB ramas no petroleras	77.7	78.5	79.3	79.4
Otros elementos del PIB	9.2	8.9	8.6	8.4
PIB total	100.0	100.0	100.0	100.0

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

El comportamiento del PIB se refleja en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 3. Producto Interno Bruto por clase de actividad Económica

Miles de dólares				
Ramas de actividad \ Años	2010	2011	2012	2013
CIU CN	(p)	(prev)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	3.824.255	4.191.269	4.484.237	4.787.383
1. Cultivo de banano, café y cacao	893.892	1.002.806	1.035.032	1.068.292
2. Otros cultivos agrícolas	1.410.989	1.524.038	1.643.887	1.773.161
3. Producción animal	738.007	771.324	846.296	919.755
4. Silvicultura y extracción de madera	352.548	409.280	450.756	487.069
5. Productos de la caza y de la pesca	428.819	483.821	508.266	539.105
B. Explotación de minas y canteras	9.528.853	12.335.022	12.140.088	11.602.476
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	8.536.167	10.994.326	10.611.090	10.183.655
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	849.631	1.177.012	1.353.491	1.230.635
8. Otros productos mineros	143.055	163.683	175.508	188.186
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	5.406.723	6.052.482	6.769.177	7.345.162
9. Carnes y pescado elaborado	1.358.317	1.479.149	1.617.005	1.764.432
10. Cereales y panadería	241.495	254.387	284.993	307.932
11. Elaboración de azúcar	182.887	219.139	229.548	242.135
12. Productos alimenticios diversos	578.367	621.142	717.568	760.194
13. Elaboración de bebidas	333.451	391.683	493.808	537.596
14. Elaboración de productos de tabaco	38.083	33.858	35.720	37.685
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	663.783	721.559	809.900	895.463
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	565.955	645.967	716.426	757.454
17. Papel y productos de papel	298.645	324.312	346.023	372.442
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	395.242	466.571	528.484	576.564
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	446.164	527.986	578.285	641.880
20. Fabricación de maquinaria y equipo	286.027	346.927	389.169	426.390
21. Industrias manufactureras n.c.p.	18.307	19.802	22.248	24.996
D. Suministro de electricidad y agua	460.439	525.196	581.628	625.463
22. Suministro de electricidad y agua	460.439	525.196	581.628	625.463
E. Construcción y obras públicas	5.973.023	7.515.118	8.412.152	9.398.460
23. Construcción	5.973.023	7.515.118	8.412.152	9.398.460
F. Comercio al por mayor y al por menor	6.837.083	7.728.205	8.453.870	9.132.555
24. Comercio al por mayor y al por menor	6.837.083	7.728.205	8.453.870	9.132.555
G. Transporte y almacenamiento	3.583.472	3.978.753	4.433.464	5.019.168
25. Transporte y almacenamiento	3.583.472	3.978.753	4.433.464	5.019.168
H. Servicios de Intermediación financiera	1.618.474	1.834.166	2.010.334	2.203.422
26. Intermediación financiera	1.618.474	1.834.166	2.010.334	2.203.422
I. Otros servicios	16.058.728	18.150.268	20.242.414	22.066.968
27. Otros servicios	16.058.728	18.150.268	20.242.414	22.066.968
J. Servicios gubernamentales	3.118.073	3.293.283	3.672.429	3.953.003
28. Servicios gubernamentales	3.118.073	3.293.283	3.672.429	3.953.003
K. Servicio doméstico	72.858	74.019	78.460	83.999
29. Servicio doméstico	72.858	74.019	78.460	83.999
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-1.625.575	-1.865.314	-2.075.054	-2.306.533
Otros elementos del PIB	3.121.710	3.614.216	4.028.730	4.304.665
PRODUCTO INTERNO BRUTO	57.978.11	67.426.68	73.231.92	78.216.19

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

Tabla 4. Producto Interno bruto por Clase de Actividad Económica

Miles de dólares				
Ramas de actividad	2010	2011	2012	2013
CIU CN	(p)	(prev)	(prev)	(prev)
I. Otros servicios	16.058.72	18.150.26	20.242.41	22.066.96
27. Otros servicios	16.058.728	18.150.268	20.242.414	22.066.968

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

El PIB del sector Otros servicios en el año 2011 fue de USD 18.150.268, dicha cifra aportó al PIB en el año 2011 en un 26.92% con un crecimiento del 13.02% con respecto al año 2010.

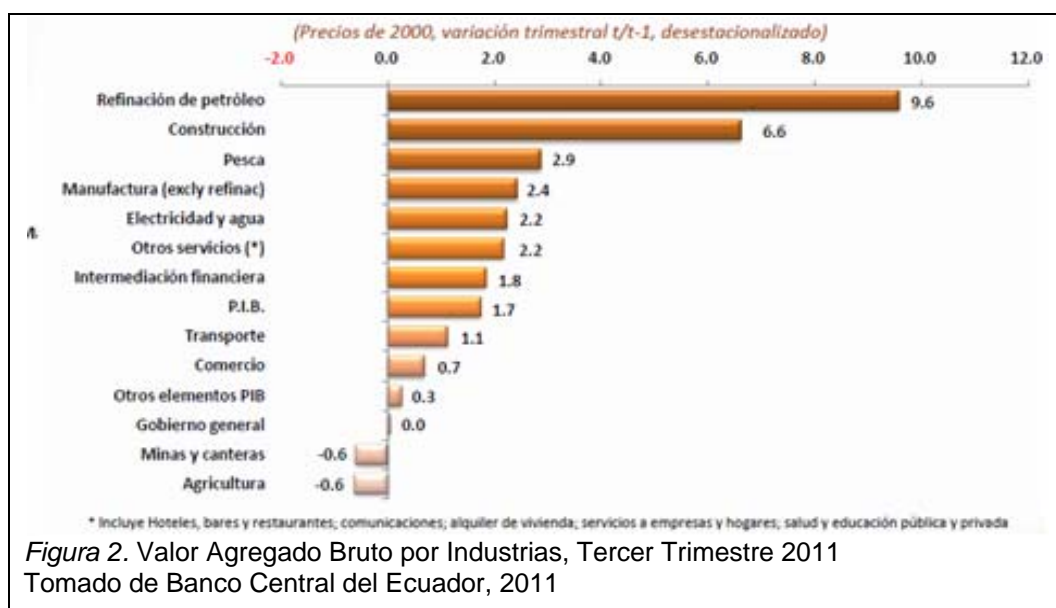
Para el año 2012 se estima que el PIB total en el sector sea de USD 20.242.414; lo cual representa el 27.64% del PIB con un crecimiento del 11.53% con respecto al año 2011, notablemente existe una ligera desaceleración en el crecimiento del PIB, sin embargo sigue siendo un crecimiento con una alta tasa de variación.

Los sectores estratégicos no petroleros destacados son el turismo, la tecnología y el sector agrícola. Es interesante ver como las oportunidades de crecimiento en sectores estratégicos no petroleros pueden mejorar y suplir las debilidades identificadas por el reporte del WEF [*World Economic Forum*], sin olvidar que todavía existen carencias estructurales que deben ser corregidas para favorecer el desarrollo sostenido los sectores no petroleros del país. Los sectores estratégicos no petroleros destacados por los encuestados son el turismo, la tecnología, el sector agrícola y el sector servicios. (Deloitte, 2012, p. 6)

A pesar de que para el año 2012 se proyecta una desaceleración en el crecimiento del PIB del sector servicios, la empresa Deloitte, líder global del mercado en capacidad e ingresos en la industria de Servicios Financieros, realizó un reporte sobre la competitividad del Ecuador y

calificó a la Industria de Servicios como uno de los sectores estratégicos para la evolución de la economía en ramas no petroleras, lo cual incluye las actividades de servicio de alimentos y bebidas, proporcionando un panorama alentador con respecto a la inversión en empresas relacionadas con el sector. (Deloitte, 2012, p. 12)

- **Valor Agregado Bruto**



El valor agregado bruto recoge en magnitudes económicas los valores que se agregan en los distintos bienes o servicios en las etapas de su proceso productivo. A nivel empresarial el valor agregado bruto puede medirse entre la diferencia del importe de las ventas realizadas y las compras efectuadas sin considerar la depreciación.

El sector no Petrolero marca una tendencia favorable en el crecimiento de la economía con un crecimiento anual del Valor Agregado Bruto en 8.8% mientras el sector petrolero presentó un crecimiento de 4.2% en 2011; comparando cifras se mantiene la tendencia de participación, pues el VAB petrolero tiene un

decrecimiento de -1%, mientras que el VAB No Petrolero se incrementó en un 1.7% en relación con el trimestre anterior". (PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda., 2012, p. 4)

El principal VAB en la economía del sector no petrolero es el correspondiente a la construcción, la cual, va de la mano con la contribución al crecimiento del PIB. Como se puede observar en el gráfico adjunto, el sector servicios obtuvo un aporte del 2.2% cifra relativamente baja con respecto al VAB no petrolero.

- **Inflación**

En el año 2011 se observa una tendencia creciente en el nivel de precios lo cual provocó que el año 2011 cierre con una inflación del 5.41% lo que se debe a que de manera similar a lo ocurrido en el año 2008, los precios internacionales de muchos productos básicos de economías asiáticas principalmente, como alimentos, minerales y metales e hidrocarburos, subieron de manera considerable.

El proceso inflacionario que se manifiesta durante el primer semestre del año 2012 mantiene una tendencia creciente, según informes del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas, el sector de Alimentos y bebidas es el que mayor aporte a la inflación mantiene en agosto del 2012 con un 43.01% (BCE,2012). El sector de restaurantes y hoteles con un 9.19%(BCE, 2012) de inflación, es una de las actividades de la economía que menor aporte a la inflación de este año.

Tabla 5. Inflación Anual

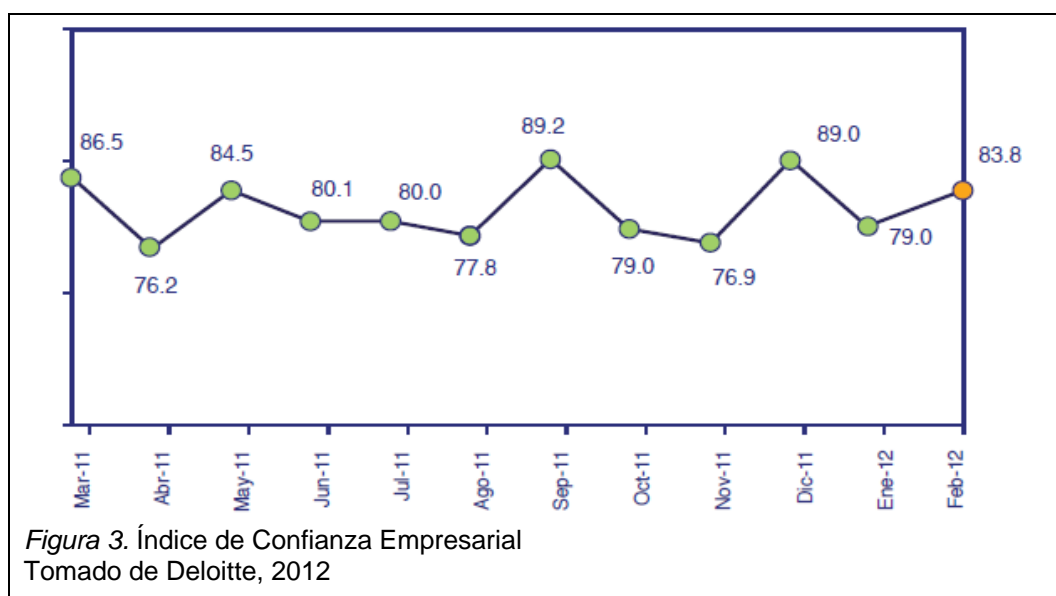
Año	Inflación a Diciembre, Ponderación: 100%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012 Agosto*	4.88%

Tomado de Banco Central Del Ecuador, 2012

La inflación que se presenta anualmente en Ecuador, es desfavorable para cualquier industria que esté relacionada directamente con los artículos que más contribuyen a la inflación. Puesto que las materias primas que se utilizan para la producción de postres están dentro del sector de alimentos y bebidas, afecta directamente a los precios finales de los productos, lo cual perjudica la rentabilidad del negocio.

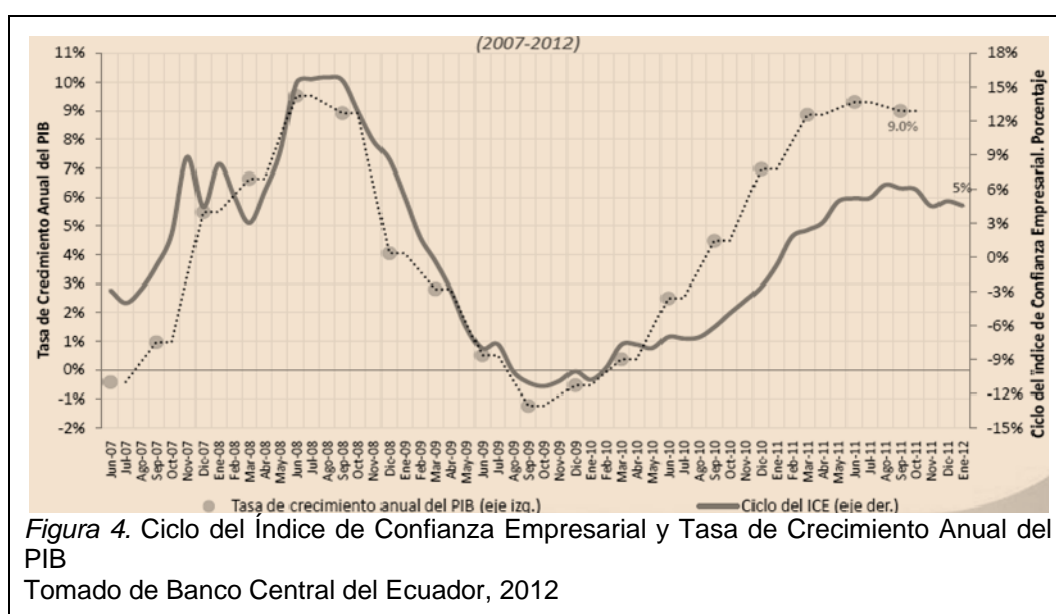
Así mismo; de manera general, un aumento en la inflación hace que suban los precios de venta y el nivel de compras baje, y también baje el poder adquisitivo de los consumidores.

- **Confianza Empresarial**



La confianza empresarial medida por la firma Deloitte en el mes de febrero registró un índice de 83.8 puntos de 250 posibles, mostrando un crecimiento de 5 puntos con respecto al mes de enero de 2012. Uno de los factores positivos es la proyección de crecimiento de la economía ecuatoriana para este año. De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador, se espera que el año 2012 alcance un 5.35% del PIB.

Al respecto, se proyecta crecimiento en algunos sectores de la economía; 9.4% para el sector manufacturero, 5% para el sector agrícola, 6% para el sector de servicios y comercio, mientras que para otros sectores como el de la construcción y la banca se estima una desaceleración. (Deloitte, 2012, p. 9)



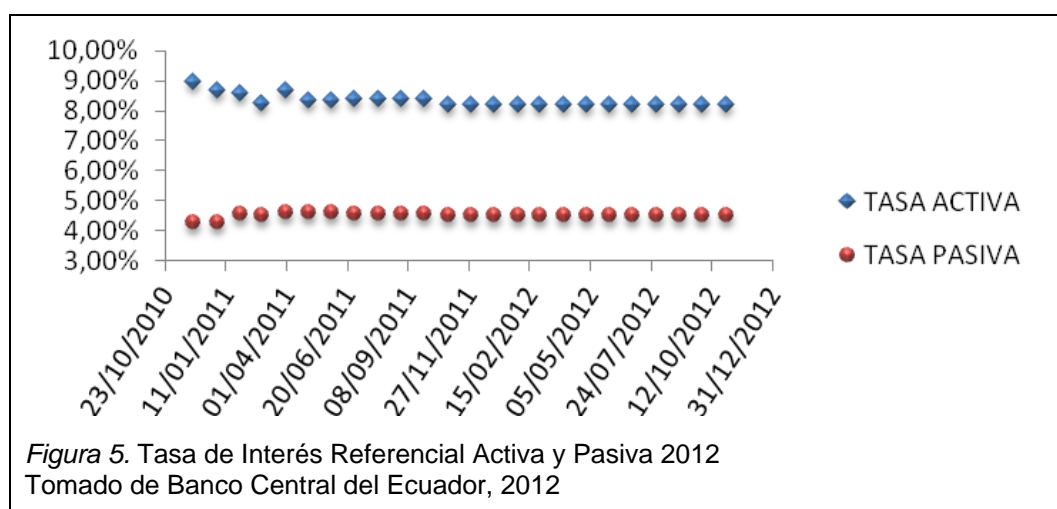
El ciclo del Índice de Confianza Empresarial mantiene una tendencia positiva, comparado con la tasa de crecimiento anual del PIB, su ritmo de evolución va de la mano con la evolución del PIB, lo cual se debe a la tendencia positiva de las actividades No Petroleras, como se observa en el gráfico.

- **Inversión Extranjera Directa**

La Inversión Extranjera Directa desde el año 2007 ha manifestado un comportamiento irregular, puesto que en dicho año, el valor más alto de inversión se registró en el I trimestre del año 2008, valor que se encuentra concentrado principalmente en la Explotación de minas y canteras. En el segundo trimestre del año 2011 los mayores flujos de Inversión Extranjera Directa alcanzó los USD167 millones dirigidos de igual a la explotación de minas y canteras; y tan solo USD 3 millones al sector comercio, similar panorama se registró en el tercer trimestre del año 2011.

Ecuador ha sufrido una desaceleración en la IED con valores mínimos de inversión en actividades como Industria Manufacturera, Comercio, Transporte y almacenamiento, la única actividad que ha alcanzado una fuerte Inversión extranjera Directa es la explotación de minas y canteras. Esto repercute seriamente en la imagen que se proyecta del Ecuador fuera de sus fronteras; puesto que, los potenciales inversionistas al ver cifras tan bajas e irrelevantes, pensarán seriamente en invertir en las actividades económicas en desarrollo.

- **Tasas de Interés**



A partir de octubre del 2010 hasta la presente fecha tenemos una tasa activa promedio de 8,31% y una tasa pasiva promedio de 4,53%, lo que basados en los datos históricos se maneja una dispersión de 0,20% y 0,078% respectivamente teniendo como resultado tasas bastante estables, no vulnerables sin picos ni tendencia creciente.

Tanto la tasa activa como la tasa pasiva han mantenido un comportamiento estable, esto hace referencia a una economía que no ha sido vulnerable a lo largo de los 2 últimos años en los cuales ha mantenido una tendencia constante sin pico ni crecientes, lo cual es bastante bueno para los negocios debido a que se puede considerar atractivo conformar un capital mixto (propio – terceros) debido a que el riesgo y el costo de trabajar con capital prestado puede incurrir en menores rubros que hacerlo con capital propio.

- **Mercado Laboral**

El mercado laboral en el Ecuador en los últimos años, no solo se ha basado al número de personas empleadas, se ha dado lugar e importancia a la capacidad y a las competencias de los individuos que deben cumplir con requerimientos y exigencias básicas para llenar las expectativas de las empresas que buscan mantener estándares de calidad y productividad muy altos, el hecho de que el índice de desempleo haya bajado de 6.1% en Diciembre de 2010 a 5.1% en Diciembre de 2011, es bastante bueno para dar una visión de la dinamización de la economía, y de la capacidad de compra de los individuos, que siempre será alentador para nuevos negocios.

Entorno Social

- **Persistencia de Valores Culturales**

La sociedad Ecuatoriana tiene como característica común una cultura conservadora, con un estilo de vida tradicional en donde el núcleo central de la sociedad es la familia, y las relaciones interpersonales que se van construyendo día a día mediante la integración de pensamientos, creencias, religiones, etc.

Los estilos de vida que la población mantiene, difieren de una región a otra. En la Serranía, se mantienen tradiciones culturales como el café de la tarde en compañía de sus familiares o amigos, esta tradición es favorable para la industria a la cual nos enfocamos, pues las personas tienen opción a degustarlo en casa o en una cafetería, en donde además puede ser acompañado de cualquier postre.

Uno de los factores clave para la degustación de esta tradicional bebida es la creación de un ambiente confortable que facilite las relaciones interpersonales; de este modo, no solo se concentra en la creación de un producto de excelente calidad, sino también una infraestructura de vanguardia.

- **Desplazamiento en los valores culturales secundarios**

Es necesario comprender las nuevas tendencias culturales que la Sociedad Ecuatoriana ha enfrentado debido a factores externos a ella.

La subvaloración de la cual adolecen nuestros pueblos latinoamericanos obedece a una falta de identidad. Validamos lo foráneo, miramos hacia fuera, no nos reconocemos. El sentido de identidad es clave en la construcción de la personalidad del individuo: si no tengo claro quién soy;

si no sé de dónde vengo, (origen, sentido de pertenencia) no sabré adónde ir (consecución de metas y objetivos). (El Universo, 2007)

Debido a la globalización mundial que se ha enfrentado en las últimas décadas la sociedad ecuatoriana ha sufrido una crisis de pérdida de identidad, uno de los principales factores que influyen en esto es la oportunidad que han tenido las personas de viajar a otros países y conocer distintas culturas; así como también, el ingreso de una cantidad considerable de firmas extranjeras que se posicionan en la mente del consumidor.

Esto representa un reto para las empresas ecuatorianas; puesto que, los consumidores finales son cada vez más exigentes con la calidad de los productos por las experiencias que han tenido en otros países y en ambientes confortables, acorde con el target al cual se enfoca. Es necesario conocer y respetar las tendencias que aparecen en la sociedad, para atraer clientes y propiciar cambios necesarios.

La innovación y creatividad juega papeles extremadamente importantes dentro de las industrias alimenticias, es otro de los retos que enfrentan los empresarios; ya que, los productos que se comercializan, deben mantener una calidad superior para mantener la fidelidad del cliente.

- **Migración**

La migración se ha convertido en un efecto social controversial, por la cantidad de beneficios y costos económicos y sociales que las familias y el país deben enfrentar.

Las personas que han sido víctimas de la migración mantienen una dinámica de supervivencia en el país de destino y el envío de dinero (remesas) a sus familiares, lo cual trae los siguientes efectos en el país y que influyen directamente en la industria a la cual nos enfocamos.

2.1.3.2 Incremento en la Inflación

Por otro lado la entrada de remesas origina un incremento de la inflación. Para demostrar esto se puede comparar los precios de la canasta básica en ciertos sectores del país, y eso permite identificar que en los sectores donde se reciben más remesas, el precio de la canasta es mayor. La provincia que recibe más remesas es Azuay, seguida de Guayas, Manabí, Pichincha y Loja. Consecuentemente, la canasta básica más cara está en la Provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca (\$472,55 a junio de 2005), seguida de ciudades de Loja (\$429,95), Guayaquil (\$428.52) y Quito (\$422.63). (Plan Migración, Comunicación y Desarrollo, 2006, pp. 5-7)

El aumento de la canasta básica familiar en dichos sectores se traduce en un mayor flujo de dinero, lo cual incrementa la demanda por bienes y servicios, y para generar un equilibrio se procede a realizar un alza de precios en los productos.

2.1.3.3 Incremento de la Inversión y el Consumo

Gracias a la cantidad de remesas que entraban al Ecuador, existía dinamización en la economía debido al incremento de la inversión en empresas de servicios como café-net, las cuales tenían especial demanda en llamadas internacionales, o exportación de alimentos típicos Ecuatorianos, y Courier.

Uno de los principales componentes del PIB es el consumo; puesto que, por el nivel de ingresos en las remesas las familias de las principales ciudades afectadas por la migración han elevado su estilo de vida. En el estudio de las estadísticas macroeconómicas del Banco Central del Ecuador, el consumo final de los hogares en el 2011, en porcentajes de precios corrientes, fue de 64.9% del PIB, y el flujo de remesas que ingresó al país fue de USD 2.672,00.

Entorno Tecnológico

La infraestructura tecnológica necesaria hace referencia básicamente a insumos de cocina, panadería y pastelería; es decir, maquinaria y equipos que facilitan la operación de los procesos a desarrollar dentro de este tipo de negocios.

La adquisición de dichos equipos y maquinarias es de manera local, pues existen proveedores que fabrican de manera personalizada, especialmente equipos para pastelería, y existen comercializadoras de estos insumos una vez que han sido fabricados o importados.

Dentro de la industria de servicios de alimentos y bebidas se han desarrollado programas tecnológicos en donde se puede organizar de mejor manera el manejo de inventarios y control de ventas, lo cual es indispensable para llevar de manera ordenada la contabilidad del negocio. Dichos programas se pueden adquirir de manera local con la respectiva capacitación sobre manejo del mismo.

2.1.3.4 Mesoentorno

Intensidad de la rivalidad entre competidores

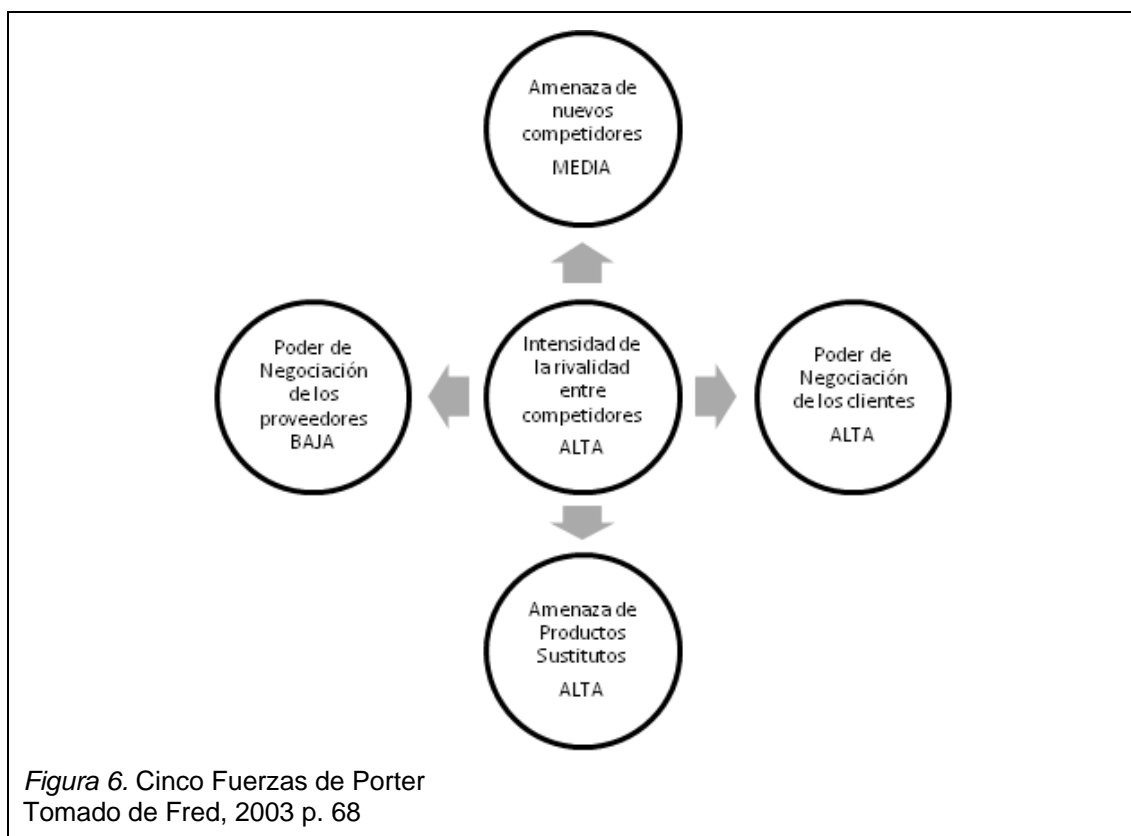
Intensidad Alta

Los factores que influyen en ésta fuerza, es la cantidad de actores en el mercado, y su intensidad en la competencia para alcanzar una posición de privilegio y preferencia del cliente, es importante su análisis debido a que la rivalidad competitiva aumenta cuando un actor toma como un reto o identifica oportunidades para posicionar la marca en el mercado, es por esto que se debe conocer a la competencia para desarrollar estrategias competitivas en torno a las falencias que el adversario posee.

La industria a la que nos enfocamos se encuentra fraccionada especialmente en lo referente a cafeterías pequeñas, debido a su baja inversión en capital, el nivel de cobertura geográfica, y la característica informal de su infraestructura, lo cual permite que la intensidad en la competencia tenga una ponderación alta.

Otro de los factores a tomar en cuenta dentro de ésta fuerza es el costo del cambio del cliente, pues la escasa diferenciación entre los productos que se ofrecen de una cafetería y en otra, en general intensifica la rivalidad, por esto los pequeños competidores deben buscar la especialización, la creación de estrategias de mercadeo, el posicionamiento de la marca con su respectiva expansión geográfica y la creación de nuevos productos especializados.

En conclusión, la tendencia de la intensidad de la rivalidad entre competidores es creciente, y la intensidad es alta, lo que afecta directamente a la rentabilidad del negocio a largo plazo por la distribución de los ingresos entre una gran cantidad de competidores de diversos tamaños.



Amenaza de Nuevos Competidores

Intensidad Media

El análisis de ésta fuerza comprende determinar la facilidad con la que nuevos actores pueden ingresar al mercado, lo cual depende básicamente de cuán altas son las barreras de entrada y las reacciones esperadas de los competidores actuales.

Las barreras de entrada para este tipo de establecimientos dependen del segmento al cual se enfoca y el tipo de establecimiento. En el mercado existen competidores de menor tamaño y grandes cadenas de cafeterías que se asemejan al modelo de negocio que se pretende llevar a cabo. En los competidores de menor tamaño no se identifica el uso de las economías de escala, lo cual perjudica notablemente a la rentabilidad y estabilidad del negocio; mientras que, las grandes cadenas de cafetería utilizan economías de escala reduciendo los costos unitarios a través del volumen, y como resultado, las empresas aumentan su competitividad en el mercado, y rentabilidad a corto plazo. Ésta diferencia hace más atractivo el segmento de cadenas de cafetería para los consumidores.

Otra barrera de ingreso alta es la identidad de marca. Para el segmento de cadenas grandes cobra mayor importancia el posicionamiento de la marca en el mercado y la mente del consumidor.

Las cafeterías pequeñas hacen su inversión de mercadeo con el objetivo de informar su existencia y sus actividades a través de herramientas básicas y desde el punto de vista empírico.

El capital no representa una amenaza para quienes buscan invertir en este tipo de empresas, debido a que no se requiere una cantidad de dinero elevada para montar negocios de este tipo.

Después de analizar los factores más importantes para determinar la intensidad de la amenaza de nuevos competidores; se puede concluir que, dependiendo del segmento a atacar, se mantiene una intensidad media.

Amenaza de Productos Sustitutos

Intensidad Alta

En el negocio de los postres y café, la variedad de sustitutos es abundante, cualquier producto de panadería puede satisfacer la misma necesidad, al igual que en la preparación de bebidas calientes o frías, los sustitutos representan una importante amenaza en lo referente a cafetería.

Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De éstos, un 5,4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas. (INEC, 2012)

Generalmente los sustitutos se comercializan dentro del mismo negocio, para aplacar el impacto que tiene en la rentabilidad por la alta intensidad que se mantiene en ésta fuerza de Porter analizada. Los productos que potencialmente representan una amenaza para postres son: helados, tortas heladas, quimbolitos, tamales, galletas de dulce y de sal, bocaditos de sal como humitas, etc.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente podemos concluir que: tanto las panaderías que aproximadamente tenemos una por barrio, como la acogida de los complementos típicos de nuestro país (quimbolitos, humitas, tamales), afectan directamente al atractivo de la industria, disminuyéndolo en el largo plazo, debido a la gran variedad de sustitutos.

Poder de Negociación de los Clientes

Intensidad Alta

El poder de negociación de los clientes está sujeto al análisis del tipo de establecimiento al cual suele acudir. Dentro de los factores más importantes que determina el poder de negociación es la información que los clientes pueden tener respecto a las relaciones de precio/calidad existente en el mercado; así como también, la lealtad del cliente a una marca.

La fidelidad del cliente depende de la variedad y calidad en la oferta, y por esto que se debe crear productos que marquen la diferencia con los de la competencia, con el fin de establecer un vínculo más estrecho con los consumidores. Por otra parte, las inversiones publicitarias y control en los procesos de producción garantizan en la mente del consumidor niveles óptimos de calidad, y rangos de precios más elevados que está dispuesto a cancelar, generando además niveles de lealtad superiores.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, el poder de negociación de los clientes depende directamente de la cantidad de oferentes dentro del mercado; así como la participación en éste, y el posicionamiento en la mente del consumidor que la competencia mantenga, razón por la cual el poder de negociación de los clientes presenta una intensidad alta.

Poder de negociación de los proveedores

Intensidad Baja

El poder de negociación de los proveedores se relaciona con la cantidad de empresas que ofertan productos o servicios necesarios para la producción de bienes finales.

En lo referente a insumos y materias primas, existe en el mercado ecuatoriano grandes cantidades de proveedores, ya sean cadenas de supermercado de autoservicio, o lugares de expendio de víveres (Mercados Mayoristas y Ferias Libres), lo cual representaría que su poder de negociación es limitado ante la considerable cantidad de oferentes. Del mismo modo, la maquinaria y equipo utilizado en el sector, puede ser ofrecido por una serie de actores con oferta regular.

Las condiciones laborales y el desempleo que enfrenta la sociedad, conducen a la minimización del poder de negociación como proveedor, ya que existirá una mayor demanda laboral por parte de las personas, pero una disminuida oferta laboral, en el caso de los establecimientos de alimentos y bebidas.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de materias primas e insumos, maquinaria, equipo y mano de obra, es de mínimo impacto en la rentabilidad promedio del sector.

Conclusión General del Mesoentorno-Fuerzas de Porter

Dentro de las 5 fuerzas de Porter, se puede ver que existe una intensidad alta en: Rivalidad entre competidores, Negociación de los clientes y sustitutos; intensidad media en: Nuevos competidores; e intensidad baja en: Negociación de los proveedores.

Al analizar la intensidad alta de las mencionadas fuerzas, se puede concluir que las condiciones externas de la industria no favorecen al modelo de negocio en proporciones altas, puesto que existen variables externas que salen del control del negocio.

La intensidad media representa neutralidad en la nueva competencia que puede ingresar a la industria, debido a que pueden ingresar a la misma nuevos competidores, pero no todos pueden llevar a cabo un posicionamiento de marca. Adicional a esto, existen cafeterías y postreerías que su mercado

objetivo no es igual al que Paretto se enfoca, por lo que la inversión inicial puede ser diferente y menor, necesaria para atacar el target deseado por Paretto.

La intensidad baja en la negociación de proveedores favorece a la facilidad de elección para suministrar la materia prima necesaria.

El atractivo de la industria tiene un nivel medio con tendencia al descenso a largo plazo, ya que tenemos tres fuerzas altas que implican un impacto negativo en la falta de control de variables externas.

Para poder reducir el impacto del descenso, es necesario incorporar estrategias competitivas que sean sostenibles a largo plazo, como la especialización y diferenciación de productos y servicios.

2.1.3.5 Microentorno

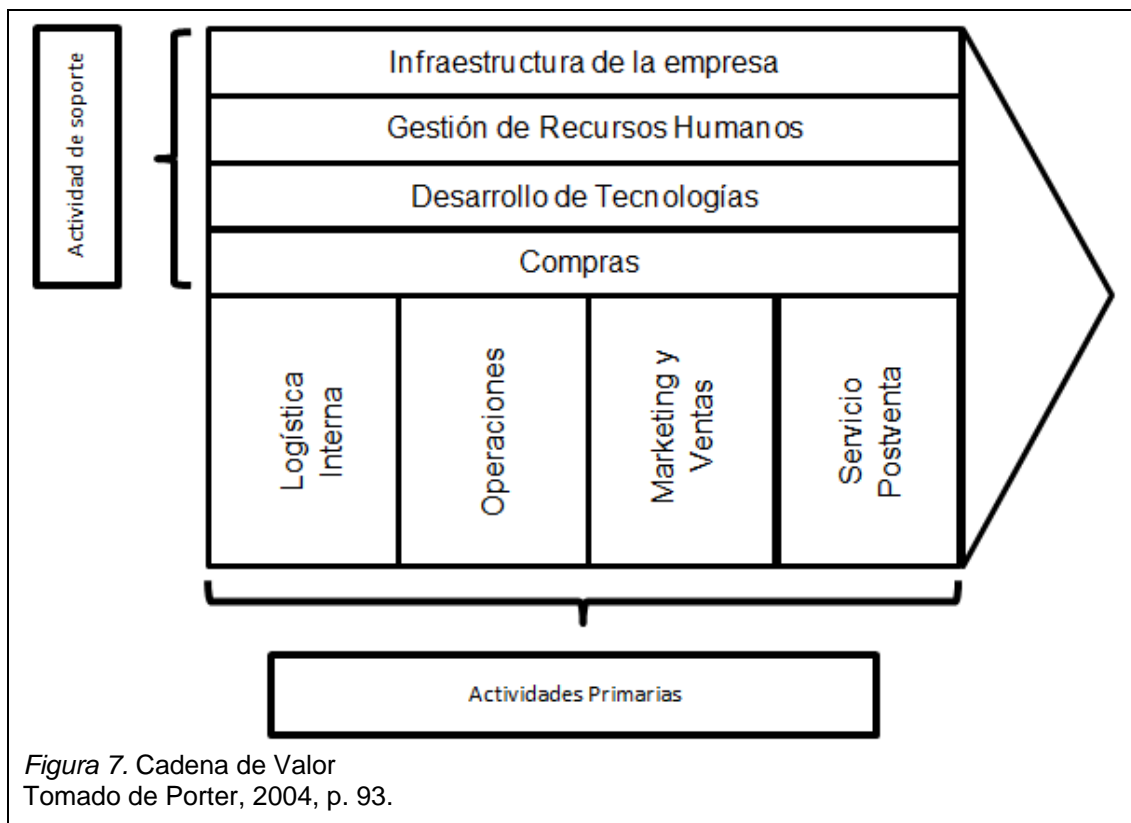


Figura 7. Cadena de Valor
Tomado de Porter, 2004, p. 93.

Actividades primarias:

Logística Interna

En éste eslabón de la cadena de valor, se toma en cuenta la recepción de los insumos para la producción de los postres y las bebidas, sean calientes o frías.

La materia prima se obtendrá de proveedores que ofrezcan precios de acuerdo al volumen de compra, e insumos de primer nivel que agregue calidad al producto final.

El manejo de inventarios se realizará mediante software especializado en control de insumos necesarios para la producción final.

Dentro de ésta actividad también se manejará las devoluciones a proveedores, en caso de que los insumos se encuentren en mal estado o sean de mala calidad.

Operaciones

- **Procesamiento:** Alcanzar optimización en procesos y conceptos de cargos y trabajo en equipo.
- **Producto:** La Postrería buscará ofrecer productos de altos estándares de calidad, manejando niveles equilibrados en la combinación de sabores, provocando satisfacción y no empalagamiento en sus consumidores.
- **Presentación:** Bajo el concepto que comidas aparentemente deliciosas estimulan el apetito, La Postrería se basa en la imagen de sus productos para causar un mayor efecto en sus consumidores.

Para el procesamiento final de los postres se cuenta con mano de obra e infraestructura industrial, ya que se necesita de empleados (chefs) y maquinaria.

Marketing y Ventas

- La propuesta de valor de la empresa, **“Lo mejor en cocina dulce, todo lo que su paladar desea sentir”**, engloba los beneficios que vamos a entregar a las necesidades de los clientes, principalmente la calidad de los postres que se ofrecen.
- Creación de relaciones redituables con los clientes mediante un excelente servicio al cliente.
- Posicionamiento: Alcanzar un alto nivel de posicionamiento basado en reforzar el mensaje que transmiten todas las actividades de soporte.
- Vender un servicio de calidad otorgando comodidad a los consumidores además de un producto con los más altos estándares y atributos que satisfagan todas las expectativas y deseos.
- Conocer y profundizar la información del mercado e industria identificando potenciales consumidores y competencia, planificando un plan de publicidad, política de productos, precios, marketing directo, publicidad y promoción.

Servicio Post-Venta:

- Políticas de buen gobierno corporativo para copar a los clientes: externo, interno y sociedad.
- Valores compartidos, cultura organizacional y flexibilidad con la retroalimentación de los potenciales consumidores.

Actividades de soporte:

Compras

- Crear y establecer relaciones con los proveedores para mantener buenas políticas de crédito y altos estándares de calidad en los insumos adquiridos.
- Adquirir experiencia en la administración del costo de insumos directos y auxiliares para maximizar los beneficios de la materia prima.
- Manejar políticas de “*Just in time*” para minimizar costos y maximizar utilidad.

Tecnología

- Innovación + Creatividad + Desarrollo: Mantener una continua innovación en la generación de postres, imagen y desarrollo de mejores técnicas para reducción de costos optimizando insumos y materia prima. La creatividad jugará un papel indispensable al momento de mantener la expectativa a los clientes enfocándose directamente en la combinación de sabores y texturas que evitan el empalagamiento generalmente producido por una excesiva cantidad de dulce.
- Calidad + competitividad: Utilizar siempre insumos y materia prima que ofrezcan y garanticen su óptimo bienestar en su consumo creando un nivel de satisfacción que haga de nuestros productos y servicios mantener altos niveles de competencia.
- Servicio + “*Just in time*”: La pastelería busca ofrecer y distinguirse por su calidad de servicio y por la política de procesos y producción “*Just in time*” con el objetivo de mantener siempre los insumos y materia prima fresca y en condiciones óptimas de consumo.

Gestión de Recursos Humanos:

- Manejar buena política salarial y de remuneraciones.
- Capacitar, formar y ofrecer planes de carrera a los empleados para alimentar su buen desempeño.
- Elaborar un plan de desarrollo para analizar y alentar el desarrollo de los empleados.

Infraestructura de la Empresa

- Crear ambientes acogedores y modernos con infraestructura vanguardista caracterizada por su comodidad, higiene, ergonomía ofreciendo confort y bienestar a los consumidores.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 Idea y Modelo del Negocio

La postrería será creada como un negocio diferenciado (su atención, calidad, servicio y ambiente). Estará compuesta por un espacio físico diseñado específicamente para otorgar ambientes y comodidades a sus consumidores ofreciendo confort y placer al momento de disfrutar un postre gourmet de sal o de dulce. Ésta contará con diseño exclusivo y moderno caracterizado, por su combinación de estilos, creando ambientes modernos y cómodos. Su ubicación será establecida en el centro norte de la ciudad de Quito, funcionará por la tarde, noche y fines de semana.

2.2.2 Estructura Legal de la Compañía

La Postrería será registrada como Sociedad Anónima, debido a los beneficios que puede ofrecer, y a las pocas restricciones que se presentan para establecer un negocio bajo este concepto.

Generalidades: La postrería funcionará como una sociedad, contará con un capital dividido con acciones negociable en la bolsa de valores, y los accionistas únicamente responderán y se responsabilizarán al proporcional de sus acciones sobre el total de las mismas. La compañía será dirigida por un integrante interno o externo elegido por sus accionistas.

Requisitos: Bajo lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley de Compañías, la compañía no podrá subsistir con menos de dos accionistas.

El nombre: Podrá o no ser igual a su razón social, con un nombre comercial o a gusto de los accionistas. Sin importar el caso que sea, debe ser aprobado por la Secretaria de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

Solicitud de Aprobación: Se deberá contar con tres copias certificadas de la escritura de Constitución de la Compañía, adjuntado además la solicitud del trámite en cuestión realizada por un abogado contratado, y documentación a ser presentada ante el Superintendente de Compañías para su aprobación.

Socios: La compañía mínimo deberá contar con dos accionistas y sin un límite máximo de los mismos.

Capital: El capital mínimo con que el que se debe constituirse una Sociedad Anónima, es de \$800.00 USD americanos. El capital debe ser suscrito íntegramente y al menos pagar en el 25% del capital total. Las aportaciones de los socios pueden ser realizadas mediante dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, e incluso ambas a la vez. En cualquier caso las

aportaciones realizadas por los socios deben corresponder al círculo de comercio de la compañía. Si se da el caso el socio que ingrese con bienes, hace constar en la escritura de constitución, los bienes serán evaluados por los socios para determinar el valor de la aportación. La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no puede ser mayor en dos veces más del capital suscrito. (Congreso Nacional, 1999)

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Visión

Ser líderes en el mercado de postres tanto dulces como salados, comprometidos con la atención y servicio de calidad, enfocándonos en la comodidad y confort de los consumidores, proveedores y empleados, logrando eficiencia de operación y margen de utilidad.

2.2.3.2 Misión

Ofrecer postres de sal y dulce de calidad insuperable, y servicio con altos estándares, en un ambiente ergonómico que se distinga por su comodidad y confort.

2.2.3.3 Objetivos

Corto plazo: Crear posicionamiento e identificación de marca, mediante la oferta de productos y servicios de calidad.

Mediano plazo: Liderar el mercado de postres, planificar una expansión del negocio mediante la apertura de nuevas sucursales en sitios estratégicos de la ciudad.

Largo plazo: Ser pioneros en la creación de postres mediante la vanguardia en creatividad e innovación introduciendo al menos cinco nuevos postres al menú.

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.3.1 Matriz FODA

Tabla 6. Análisis FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Diseño de ambientes exclusivos y personalizados.	O1	Aceptación de nuevas tendencias de consumo
F2	Productos y servicios de alta calidad y de estilo gourmet.	O2	Explotar el constante crecimiento de la industria y su diversificación.
F3	Chef especializado en postres.	O3	Fácil accesibilidad a créditos.
F4	No se agregan saborizantes artificiales ni colorantes a los postres.	O4	Existencia de pocos lugares con ambientes innovadores
F5	Optimización de procesos.	O5	Equipos y maquinarias de fácil acceso en el mercado Ecuatoriano
F6	Oferta de postres alternativos a los tradicionales.	O6	Fácil acceso a publicidad en redes sociales
F7	Presentación temática y diseños especiales	O7	Amplia disponibilidad de materia prima
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Desconocimiento de la marca, falta de posicionamiento.	A1	Gran variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado.
D2	Espacio físico limitado	A2	Consumidores con tendencia creciente al consumo de marcas reconocidas.
D3	Límite de capacidades de producción	A3	Creciente competencia.
D4	Desconocimiento de proveedores y poca relación previa.	A4	Idea y modelo de negocio fácil de imitar
D5	Complejidad en el control de inventario de materia prima.	A5	Tiempo prolongado de espera por parte de los clientes debido al tiempo necesario para la preparación de postres.
D6		A6	Baja frecuencia de consumo en postres por parte de las personas.

Tabla 7. Cruce Matriz Estratégica FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ</p> <p style="text-align: center;">FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Diseño de ambientes exclusivos y personalizados. F2 Productos y servicios de alta calidad y de estilo gourmet. F3 Chef especializado en postres. F4 No se agregan saborizantes artificiales ni colorantes a los postres. F5 Optimización de procesos. F6 Oferta de postres alternativos a los tradicionales. F7 Presentación temática y diseños especiales</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Desconocimiento de la marca, falta de posicionamiento. D2 Espacio físico limitado D3 Límite de capacidades de producción D4 Desconocimiento de proveedores y poca relación previa. D5 Complejidad en el control de inventario de materia prima.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Aceptación de nuevas tendencias de consumo O2 Explotar el constante crecimiento de la industria y su diversificación. O3 Fácil accesibilidad a créditos. O4 Existencia de pocos lugares con ambientes innovadores O5 Equipos y maquinarias de fácil acceso en el mercado Ecuatoriano O6 Fácil acceso a publicidad en redes sociales O7 Amplia disponibilidad de materia prima</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>O1F6F7= Con la innovación de nuevos postres marcar nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores. O4F1= Fusionar una infraestructura física moderna y cálida con productos y servicios de alta calidad para lograr la fidelización del cliente aprovechando la poca escasa competencia de éstas características existente. O5F3= Con la tecnología adecuada y la mano de obra calificada optimizar procesos de producción y servicio al cliente. O7F6= Aprovechar la amplia disponibilidad de materia prima para la creación y/o fusión de nuevos postres.</p>	<p style="text-align: center;">OD</p> <p>O3D3= Mediante la accesibilidad de créditos se puede destinar montos mayores para financiar equipos de producción. O4D2= Optimización de espacios mediante la correcta distribución y ambientación con la finalidad de dar comodidad a los consumidores. O5D3= Utilizar los equipos y maquinaria en disponibilidad del mercado para optimizar el tiempo y recursos en la preparación de postres. O6D1= Maximizar la facilidad de utilización de las redes sociales como un medio de posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Gran variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado. A2 Consumidores con tendencia creciente al consumo de marcas reconocidas. A3 Creciente competencia. A4 Idea y modelo de negocio fácil de imitar A5 Tiempo prolongado de espera por parte de los clientes debido al tiempo necesario para la preparación de postres. A6 Baja frecuencia de consumo en postres por parte de las personas.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>A1F6= Diferenciación de productos sustitutos mediante constante innovación, diversificación de oferta y servicio de entrega a domicilio. A2A4F1F6F7= Mantener una oferta diversificada y llamativa en postres con el fin de competir con marcas reconocidas ya posicionadas en el mercado. Innovación constante e n postres y diseños para dificultar la imitación de la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>A2D1= Participar en Ferias Gastronómicas, Eventos empresariales, Eventos solidarios y sociales. A5A6D3= Optimizar recursos mediante tecnología y mano de obra calificada.</p>

2.3.2 Matriz EFE/EFI

2.3.2.1 Matriz EFE

Tabla 8. Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
Aceptación de nuevas tendencias de consumo	0.12	4	0.48
Explotar el constante crecimiento de la industria y su diversificación.	0.07	3	0.21
Fácil accesibilidad a créditos.	0.06	2	0.12
Existencia de pocos lugares con ambientes innovadores	0.07	4	0.28
Equipos y maquinarias de fácil acceso en el mercado Ecuatoriano	0.06	3	0.18
Fácil acceso a publicidad en redes sociales	0.08	3	0.24
Amplia disponibilidad de materia prima	0.07	4	0.28
SUBTOTAL			1.79
AMENAZAS			
Gran variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado.	0.08	3	0.24
Consumidores con tendencia creciente al consumo de marcas reconocidas.	0.09	2	0.18
Creciente competencia.	0.07	3	0.21
Idea y modelo de negocio fácil de imitar	0.09	3	0.27
Tiempo prolongado de espera por parte de los clientes debido al tiempo necesario para la preparación de postres.	0.08	1	0.08
Baja frecuencia de consumo en postres por parte de las personas.	0.06	2	0.12
SUBTOTAL			1.1
TOTAL	1.0		2.89

“La matriz de evaluación de factores externos, permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno)”. (Estrella, 2010)

Pareto presentará un valor ponderado total mayor a 2.89, lo cual nos indica que la empresa responderá bien a las oportunidades y amenazas. (Estrella, 2010)

2.3.2.2 Matriz EFI

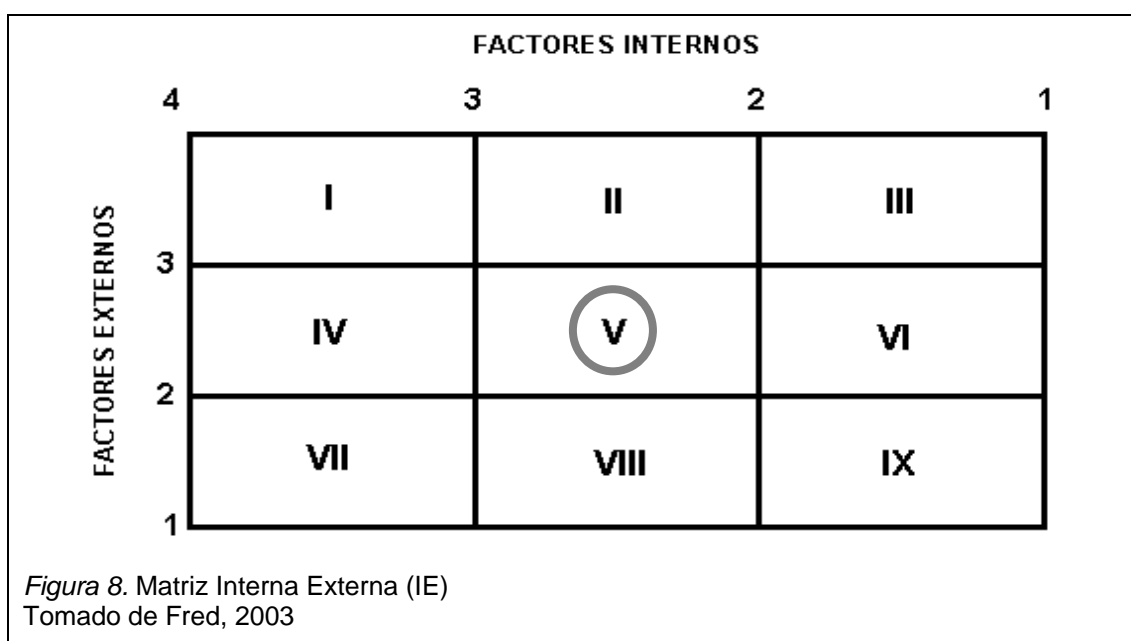
Tabla 9. Matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PROMEDIO
FORTALEZAS			
Diseño de ambientes exclusivos y personalizados.	0.1	4	0.4
Productos y servicios de alta calidad y de estilo gourmet.	0.08	3	0.24
Chef especializado en postres.	0.09	3	0.27
No se agregan saborizantes artificiales ni colorantes a los postres.	0.05	2	0.1
Optimización de procesos.	0.06	3	0.18
Oferta de postres alternativos a los tradicionales.	0.11	4	0.44
Presentación temática y diseños especiales	0.09	4	0.36
SUBTOTAL			1.99
DEBILIDADES			
Desconocimiento de la marca, falta de posicionamiento.	0.08	3	0.24
Espacio físico limitado	0.09	1	0.09
Límite de capacidades de producción	0.08	2	0.16
Desconocimiento de proveedores y poca relación previa.	0.1	1	0.1
Complejidad en el control de inventario de materia prima.	0.07	2	0.14
SUBTOTAL			0.73
TOTAL	1.00		2.72

“La Matriz de Evaluación de Factores Internos, resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna “. (Estrella, 2010)

El valor ponderado total de la matriz EFI superior al promedio 2.72 nos indica que Paretto mantendrá una posición interna fuerte, lo que significa que se equilibrará las fortalezas determinadas con las debilidades que se deberán ir mejorando.

2.3.3 Matriz Interna Externa (IE)



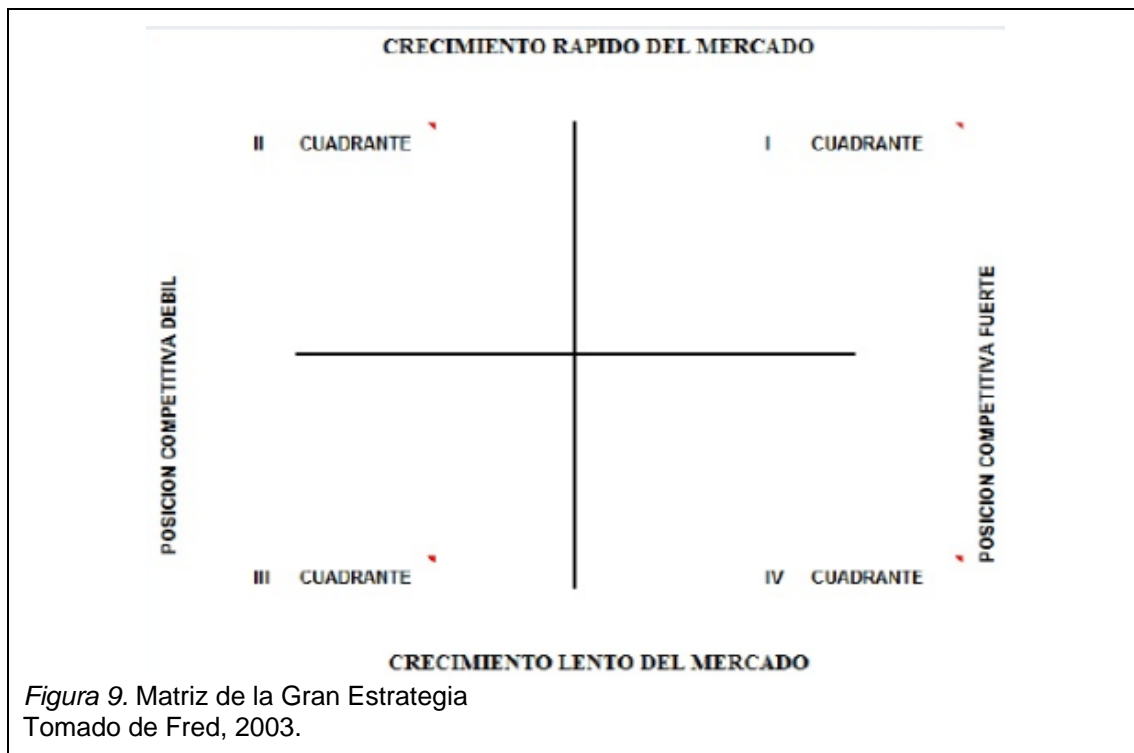
La Matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFE sobre el eje x y los valores totales de la matriz EFE. (Fred, 2008, p. 212)

Total Ponderado EFE: 2.88, valor medio

Total Ponderado EFI: 2.58, valor promedio

Los valores ponderados posicionan a la empresa en el cuadrante 5 “Conservar y Mantener” para el cual se debe desarrollar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto. (Fred, 2008, p. 214)

2.3.4 Matriz de la Gran Estrategia



Cuadrante II

Puesto que las empresas del cuadrante II están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse; sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva, o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. (Fred, 2008, p. 238)

Pareto se situaría en el cuadrante II puesto que la industria en la que participaría tendría un crecimiento rápido en el mercado y su posición competitiva, al ser un negocio nuevo, sería débil.

“En un mercado de crecimiento acelerado, una empresa necesita una estrategia basada en crecer más rápidamente que el promedio del mercado,

para que fortalezca su participación y mejore su posición competitiva ante sus rivales”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, p. 234)

La estrategia que adoptará la empresa al estar ubicada dentro de una industria de rápido crecimiento comprenderá los siguientes elementos:

- “Buscar una rápida innovación de productos para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los rivales y para incorporar atributos que atraigan a más clientes”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, p. 235)

Al vincular la estrategia de diferenciación que utilizará la empresa con atributos de producto que atraigan a clientes nuevos, favorecerá el posicionamiento de marca al mantener una reputación de ofrecer productos diferentes y superiores a la competencia lo cual establecerá las bases para obtener ventas superiores en una industria de rápido crecimiento.

- “Extender la línea de productos añadiendo modelos o estilos que atraigan a más compradores”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, p. 235)

La oferta diversificada que pretende mantener la empresa atraerá clientes para mantener ventas y ganancias superiores al promedio de la industria. Se incrementará en el menú dos nuevos postres en cada gama al mes.

Las estrategias intensivas recomendadas para el cuadrante II son:

- **Penetración en el mercado**

“Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales...” (Fred, 2008, p. 177)

Se debe considerar que el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, se logrará a través de esfuerzos intensivos de marketing y publicidad, especialmente marketing viral, así como también en la oferta de productos con amplias promociones de ventas.

- **Desarrollo de Producto**

“Una estrategia de desarrollo de productos, busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales”.
(Fred, 2008, p. 179)

Mediante la innovación continua de productos y la correspondiente acogida de los mismos, se pretende, mantener y atraer a los clientes a probar nuevos productos (mejorados) debido a la confianza que tienen hacia los productos que generalmente se ofrecerían en la empresa.

2.3.5 Matriz Space

Analizando los resultados de la Matriz Space el impacto del producto es positivo de la Industria en la que nos desarrollaremos por lo que es recomendable aprovechar las fortalezas financieras y aumentar el beneficio que se puede otorgar a los clientes mediante la explotación de recursos propios y las condiciones del mercado.

A continuación se detalla un cuadro con información necesaria para esta matriz.

Tabla 10. Matriz Space

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA	CALIF.	FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIF.
Aumento de ingresos de operación por año.	1	Tecnología	4
Flujo de caja	2	Nuevos competidores	3
Rentabilidad del Patrimonio ROE	3	Crecimiento de ventas	5
Rentabilidad del Activo ROA	3	Crecimiento en utilidades	3
Nivel de endeudamiento	3	Crecimiento en ventas	6
Liquidez	4		
TOTAL FUERZA FINANCIERA	2.67	TOTAL FUERZA INDUSTRIAL	4.2

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIF.	VENTAJA COMPETITIVA	CALIF.
Precios de competidores	-3	Diversificación de sus líneas de producto	-1
Tecnología	-2	Calidad	-1
Demanda	-2	Tecnología	-4
Impuestos	-2	Fabrican insumos	-2
Inflación	-2	Recordación de marca	-5
Devaluación	-1	Costo de Ventas	-4
		Participación en el mercado	-5
TOTAL ESTABILIDAD AMBIENTE	-2.00	TOTAL VENTAJA COMPETITIVA	-3.14

FF+EA	0.67
FI+VC	1.06

Tabla 11. Matriz de Estrategias

Resumen de cuadro de estrategias	
Grupo de Interés	Estrategias
Clientes	Con la innovación de nuevos postres marcar nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores.
	Fusionar una infraestructura física moderna y cálida con productos y servicios de alta calidad para lograr la fidelización del cliente aprovechando la escasa competencia de estas características existente.
	Maximizar la facilidad de utilización de las redes sociales como un medio de posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
	Mantener una oferta diversificada y llamativa en postres con el fin de competir con marcas reconocidas ya posicionadas en el mercado. Innovación constante en postres y diseños para dificultar la imitación de la competencia.
	Participar en Ferias Gastronómicas, Eventos empresariales, Eventos solidarios y sociales.
	Aprovechar la amplia disponibilidad de materia prima para la creación y/o fusión de nuevos postres.
Competencia	Diferenciación de productos sustitutos mediante constante innovación, diversificación de oferta y servicio de entrega a domicilio.
	Mantener una oferta diversificada y llamativa en postres con el fin de competir con marcas reconocidas ya posicionadas en el mercado. Innovación constante en postres y diseños para dificultar la imitación de la competencia.
Internas	Con la tecnología adecuada y la mano de obra calificada optimizar procesos de producción y servicio al cliente.
	Aprovechar la amplia disponibilidad de materia prima para la creación y/o fusión de nuevos postres.
	Optimizar recursos mediante tecnología y mano de obra calificada.
	Mediante la accesibilidad de créditos se puede destinar montos mayores para financiar equipos de producción.
	Optimización de espacios mediante la correcta distribución y ambientación con la finalidad de dar comodidad a los consumidores.
	Utilizar los equipos y maquinaria en disponibilidad del mercado para optimizar el tiempo y recursos en la preparación de postres.

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

La Investigación de Mercados se refiere a la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing. (Malhotra, 2008, p. 7)

American Marketing Association (AMA) define a la investigación de mercados como la función que conecta al consumidor, el cliente y el público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas del marketing. (*American Marketing Association*, 2011)

De acuerdo a lo anterior, rescatando las palabras clave utilizadas en la definición, se puede concluir que la investigación de mercados busca definir la información requerida para satisfacer un problema con un respectivo proceso de administración de la información con la finalidad de filtrar la misma para posteriormente analizar sus resultados y finalmente comunicar los principales hallazgos que aporten ayuda en la toma de decisiones.

El capítulo de Investigación de Mercados pretende recolectar información de los potenciales consumidores, proveedores, competencia, y productos sustitutos presentes en el mercado, lo cual, ayudará a identificar variables influyentes y así evaluar las posibles oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Según el análisis realizado en la sección Estructura de la Industria, Capítulo I, se puede resaltar que las industrias dedicadas a las ramas No Petroleras

contribuyen de manera significativa al PIB Total con un 78.5% (BCE, 2012) de este porcentaje la Industria que más participación ha tenido durante el 2011 es la Industria de Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas (CIU 4), Otros Servicios (CIU 3), con un 35.16% (BCE, 2012), comparado con las otras industrias que componen el sector No Petrolero, según las previsiones del Banco Central, el sector Otros Servicios es la que mayor contribución al PIB mantiene. De acuerdo a las cifras mencionadas anteriormente, se puede concluir que la inversión nacional en dicho sector ha mantenido una tendencia creciente, puesto que para el año 2012, Otros Servicios, representará el 35.36% (BCE, 2012) del PIB ramas No Petroleras, lo cual mantiene un panorama alentador para los inversionistas en dicho sector.

Aunque todavía es deficiente, el consumo per cápita de café en el Ecuador crece al alrededor de media libra a una libra por año, lo que para los productores y dueños de cafeterías representa un gran aliciente. Sin embargo las 115 tazas de café que el ecuatoriano bebe anualmente, es una cantidad baja comparado con otros países. En Colombia se toman 250 tazas; Venezuela, 350; Brasil y EE.UU., entre 500 y 800. (NMCH). Entre las cafeterías que reciben más de 150 visitantes diarios se encuentran: Juan Valdez, de origen colombiano; Sweet & Coffee, Café Bombon"s, McCafé, las islas de Nescafé, Bopan entre otras. En Quito hay más diversidad, desde las antiguas cafeterías del centro de la ciudad, hasta las grandes cadenas. (Diario Hoy, 2010)

De acuerdo a investigaciones de mercado anteriormente realizadas, en trabajos de titulación, se ha determinado la aceptación de los distintos productos que se ofrecen en una cafetería, entre otros, la aceptación y compra de café en un tamaño muestral de 204 personas, es de 71.2% de la población, de este porcentaje, la mayoría de consumidores mantiene una frecuencia de compra de 1 a 3 veces por semana. De igual manera, la aceptación y consumo de postres en un tamaño muestral de 204 personas es de 71.6%, de este porcentaje, en su mayoría mantiene una frecuencia de compra de 1 a 3 veces por semana. (Jaramillo, 2005, p. 46)

Las cifras anteriormente mencionadas nos llevan a la conclusión de que el consumo de café va estrechamente ligado al consumo de postres, determinándolo como uno de los principales acompañantes de dicha bebida. Así mismo, determina la oportunidad que existe en el mercado Ecuatoriano en el consumo de los productos que tradicionalmente se ofertan en una cafetería o postrería.

3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.3.1 Problema de Gerencia

¿Es factible la creación del plan de negocios “Desarrollo de una Postrería en el Distrito Metropolitano de Quito”?

3.3.2 Problema de Investigación de Mercados

Determinar la aceptación del concepto del negocio en los potenciales clientes, mediante la identificación de gustos y preferencias, frecuencias de consumo, precios e intención de compra.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Previamente nos enfocaremos en realizar una investigación exploratoria con el objetivo de sondear y obtener información básica y necesaria sobre el producto y su aceptación mediante un proceso flexible y no estructurado proveniente de datos secundarios tales como: fuentes de Internet relacionadas con el producto, información proveniente de personas que han trabajado en planes de Marketing o proyectos de investigación de Implementación de Cafeterías o lugares con similar modelo de negocio.

Después, utilizaremos una investigación concluyente puesto que mediante ésta obtendremos información que nos servirá para probar hipótesis planteadas siempre que la información necesaria sea identificada con claridad dentro de un

proceso formal y estructurado. Dentro de la investigación concluyente optamos por escoger un tipo de investigación descriptiva por medio de la cual buscamos figurar las características del grupo potencial de clientes, la cantidad de personas que muestran interés y aceptación por La Postrería, obtener detalles del 5W/1H poniendo énfasis del porqué este producto tendrá aceptación o no, o quienes lo consumirán.

Dentro de la investigación descriptiva decidimos realizar un diseño transversal simple que consiste en extraer una muestra de encuestados de una población meta para obtener información de ésta una sola vez. Escogimos este diseño asegurándonos de que se ajuste a nuestro propósito de investigación, y dado que la principal ventaja de este tipo de estudio que es práctico, económico, y de rápida ejecución.

3.5 CATEGORÍA DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 Investigación Cualitativa-Exploratoria

“El objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un conocimiento un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión”. (Malhotra, 2008, p. 80)

La investigación exploratoria se realizará mediante entrevistas personalizadas a expertos y grupos focales a potenciales consumidores.

3.5.2 Investigación Cuantitativa-Descriptiva

“Como su nombre lo indica, el principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado”. (Malhotra, 2008, p. 82)

Las fuentes de información que se tomarán como referencia para la investigación descriptiva, son encuestas por muestreo aleatorio simple, con la

finalidad de obtener la mayor información posible, la misma que ayudará en la toma de decisiones administrativas y financieras.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 Datos Primarios

“Las fuentes primarias comprenden datos cuantitativos que pueden ser descriptivos y causales. Los datos cuantitativos descriptivos son aquellos obtenidos mediante encuestas y por observación”. (Malhotra, 2008, p. 13)

La recolección de Datos Primarios se lo realizará mediante encuestas las cuales se realizarán a:

- Hombres y Mujeres de la Ciudad de Quito, de edades comprendidas entre 20 y 50 años de edad.
- Dueños o Administradores de postrerías o negocios con similar enfoque.
- Personal de postrerías o negocios con similar enfoque. (Malhotra, 2008, p. 15)

3.6.2 Datos Secundarios

Las fuentes secundarias son aquellas que ya fueron reunidas para propósitos diferentes al problema en cuestión. Se clasifican en datos internos, los cuales se obtienen de fuentes propias de información de las organizaciones, y datos externos, que se recolectan mediante materiales publicados y bases de datos digitalizadas. (Malhotra, 2008, p. 18)

La recolección de Datos Secundarios se obtendrá de consultas en diversas fuentes que contengan información relacionada al tema de estudio, entre los principales sitios de información oficial están:

- Banco Central del Ecuador. (BCE)
- Instituto Nacional de Censos y Estadísticas. (INEC)
- Cámara de Comercio de Quito.
- Superintendencia de Compañías
- Periódicos y Revistas
- Organizaciones Cafetaleras

3.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Tabla 12. Necesidades de Información

MEDIO	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTE
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de visita a cafeterías o lugares de expendio de postres • Principal razón al momento de elegir una postretería. • Gasto Promedio • Precio que están dispuestos a pagar por un postre tradicional o gourmet. • Sector de Ubicación de una postretería. • Lugares de preferencia para acudir en momentos de recreación y ocio. • Horarios y días de preferencia para acudir a una postretería. • Gustos y Preferencias en tipos de postres. • Importancia que dan los clientes al ambiente y decoración. 	Entrevistas Grupos Focales Estudios realizados anteriormente
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de crédito. • Ubicación de expendio. • Volúmenes de entrega de insumos • Tiempo de Entrega • Flexibilidad de precios en ventas al por mayor. 	Entrevistas a Expertos Entrevista con Proveedores
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la competencia y sus Características • Análisis del posicionamiento de la competencia en el mercado • Formas de Operación • Debilidades y Fortalezas • Segmentos de mercado a los que se enfocan. • Ubicación con mayor rentabilidad • Ventas Mensuales • Aplicación de Economías de Escala • Aspectos importantes que toma en cuenta su clientela. • Productos de mayor consumo por parte de sus clientes 	Entrevistas a expertos Datos por observación Superintendencia de Compañías
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia semanal de consumo • Cantidad de productos sustitutos. • Fortalezas de productos sustitutos. • Posicionamiento de productos sustitutos. • Formas de expendio. • Mecánica de funcionamiento. • Enfoque de productos sustitutos. • Calidad de productos sustitutos. 	Encuestas Datos por observación

3.8 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

Datos de Identificación

ENCUESTA LA POSTRERÍA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____				
CIUDAD: QUITO				
OCUPACIÓN: Estudiantes (1) Otros (2) _____				
DATOS DE CLASIFICACIÓN				
Edad:		Sexo	Sector-Barrio	González
20-30 años (1)		Masculino (1)	El Batan (1)	Suárez (5)
30-40 años (2)		Femenino (2)	Bellavista (2)	La Carolina(6)
40- 50 años (3)			Benalcázar (3)	La Paz (7)
Menos de 20 años ✕			Estadio Atahualpa (4)	La Pradera (8)
Más de 50 años ✕				La República (9)
				Ana Luisa (10)

Buenos días/buenas tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE). PRESENTE CREDENCIAL. El día de hoy estamos hablando con gente como usted para conocer sus opiniones acerca de **algunos servicios**. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

FILTROS

A. Estamos buscando gente relacionada con ciertas actividades importantes para nosotros, podría decirme si usted o algún miembro de su familia trabaja en:

Empresa consultora o de Investigación de Mercados SI NO

CONTINUAR

En empresas de servicios de cafetería. SI NO

CONTINUAR

En empresas o agencias de publicidad SI NO

CONTINUAR

En empresas de relaciones públicas SI NO

CONTINUAR

B. ¿En los últimos 3 meses, ha participado en algún tipo de encuesta de investigación de mercados, sin tener en cuenta las referidas a temas políticos, sociales o censos? SI NO

CONTINUAR

C. ¿Le gustan los postres? SI **CONTINÚE** NO

CUESTIONARIO PRINCIPAL

Tabla 13. Cuestionario Principal

PREGUNTA	OPCIONES	OBJETIVO
1) ¿Cuántas veces al mes visita usted una cafetería o lugares de venta de postres?	a) Menos de 2 veces al mes b) De 3-4 veces al mes c) De 4-6 veces al mes	Determinar la frecuencia con la que las personas acuden a este tipo de lugares.
2) ¿Cuántos postres consume durante un mes?	a) De 1-3 postres al mes b) De 4-6 postres al mes c) Más de 6 postres al mes d) No consume mensualmente Si su respuesta fue la d) por favor especificar la frecuencia de consumo de postres _____	Determinar la cantidad de postres promedio que una persona puede consumir al mes con el fin de determinar la posible demanda de estos productos
3) ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres?	a) Cine b) Restaurante c) Bares o Discotecas d) Cafetería e) Otros _____	Determinar los lugares que representarían competencia indirecta para el plan de negocio
4) ¿En qué horario prefiere usted visitar cafeterías o lugares de venta de postres?	a) Mañana (09:00-11:00) b) Medio día (12:00-14:00) c) Tarde (16:00-18:00) d) Noche (19:00-24:00)	Determinar el horario en el que las personas preferirían ir a las cafeterías
5) ¿Qué días preferiría usted visitar la Postrería?	a) Lunes, Miércoles b) Jueves, Viernes y Sábados	Determinar los días que se tendrá mayor visita en la Postrería para definir la cantidad de personal que puede colaborar en los días que no sea fin de semana.
6) ¿Qué bebida prefiere usted para acompañar un postre?	a) Variedades de café b) Té o agua aromática c) Jugos de frutas d) Batidos de frutas e) Gaseosa f) Otros _____	Determinar las bebidas de preferencia de los consumidores de postres con el fin de mantener una oferta variada con respecto a bebidas calientes o frías
7) ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería?	a) De USD 10.00 a USD 15.00 b) De USD 15.00 a USD 20.00 c) Más de USD 20.00 dólares	Determinar la cantidad de presupuesto que las personas están dispuestas a pagar por visitar este tipo de lugares
8) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre normal (nada extraordinario, lo típico en postres)?	a) De USD 2.00 a USD 4.00 b) De USD 4.00 a USD 6.00 c) Más de USD 6.00	Determinar el posible precio que se puede cobrar por este tipo de postres
9) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre gourmet?	a) De USD 4.00 a USD 6.00 b) De USD 6.00 a USD 8.00 c) Más de USD 8.00	Determinar el posible precio que se puede cobrar por los postres

(postre más elaborado, temas y diseños especiales)		tipo gourmet
10) ¿A qué lugares suele ir a comer un postre?	a) Juan Valdez	Determinar la potencial competencia de la Postrería
	b) Mc Café	
	c) Café Vista Hermosa	
	d) Sirl	
	e) Hasta la Vuelta Señor	
	f) Cofee Tree	
	g) Otros _____	
11) ¿Cuáles son los atributos más importantes al momento de elegir una cafetería? (4 los más importantes, 1 lo de menor importancia)	a) Ambiente	Analizar las variables de importancia para los clientes que frecuentan la competencia.
	b) Sabor y calidad	
	c) Precio	
	d) Ubicación	
12) ¿Considera usted que la infraestructura moderna, acogedora, confortable, es importante al momento de escoger una cafetería?	a) Completamente de acuerdo	Determinar qué tan importante es para los consumidores potenciales el ambiente del negocio
	b) De acuerdo	
	c) Desacuerdo	
	d) Completamente en desacuerdo	
13) ¿Qué es lo más importante para que un ambiente sea acogedor?	a) Ambiente amplio, ventilado y limpio	Determinar importancia y detalles que se presta atención en un lugar de comida.
	b) Toques y detalles diferentes a las cafeterías tradicionales	
	c) Lo único que importa es la calidad de los productos	

3.9 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La entrevista a profundidad es una técnica directa y personal, existe un solo encuestado considerado como experto en el tema que se desea conocer, los puntos clave a destacar y descubrir en la entrevista es: motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos de los potenciales consumidores. (Malhotra, 2008)

Se utilizará un escalonamiento para pasar de las características del producto hacia las características de los potenciales usuarios.

Tabla 14. Pasos a seguir para una Entrevista a Profundidad

PASO	EJEMPLO
Inicio	Buen día “entrevistado” gracias por su amabilidad al aceptar participar – Contacto inicial amable.
Comentario o pregunta para el rapport	¿Parece que por fin terminó la sequía, verdad?
Motivo e importancia de la entrevista	Descripción del negocio La Postrería – Proceso
Pregunta inicial, abierta preferentemente	Opinión la importancia de la decoración de los postres – Cima
Preguntas dirigidas, técnica	¿Qué cree usted esencial para la elaboración de postres Gourmet – Cima
Validación de respuestas técnicas del eco, agrado, silencio y confrontación	Es decir, ... – Cima
Repaso de lo más relevante y validación	Usted mencionó que ... – Proceso
Agradecimiento – Cierre	
Fin de la entrevista	

Tomado de Malhotra, 2008 p. 30

Preguntas tentativas a utilizar en la entrevista a experto:

Entrevista Técnica a un Chef

1. ¿Cree usted que los postres tienen acogida dentro de la sociedad ecuatoriana?
2. En su opinión, ¿Cuál es el factor más importante al momento de elaborar un postre?
3. Aproximadamente, ¿Cuál es el costo de elaborar un postre clásico y uno de tipo gourmet?
4. De acuerdo a su experiencia, ¿En qué precio aproximadamente se puede vender los dos tipos de postres mencionados anteriormente?
5. ¿Cuál es el tiempo estimado necesario para la elaboración de un postre clásico, y uno de tipo gourmet?

6. ¿Cuál es la nueva tendencia en postres?
7. ¿Cuál es la técnica más adecuada para evitar que los clientes se empalaguen con un postre?
8. ¿Considera usted que las técnicas de cocina orgánica pueden ser utilizadas para la preparación de un postre?
9. ¿Cuál cree usted que la bebida (caliente o fría) es óptima para acompañar un postre y evitar el exceso de dulce?
10. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál cree usted que es el gramaje adecuado o tamaño adecuado del postre?
11. ¿Cuál es la cafetería-postrería de su preferencia? ¿Por qué?

Entrevista a un Experto dentro de la Industria

1. ¿Qué consideraría usted como factores críticos para el éxito de su negocio? (calidad, cantidad, ambiente, ubicación).
2. ¿Qué es lo que evalúa al momento de escoger proveedores de insumos para la producción de postres?
3. ¿Qué consideraría usted como debilidad y amenaza para una postrería-cafetería?
4. En cuanto a tácticas de venta, ¿Considera usted que la fuerza de ventas es importante para lograr empatía con el cliente?
5. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son las políticas de servicio al cliente que aplican?

6. En su opinión ¿Cuál es el factor más importante que toma en cuenta su clientela al momento de elegir su marca?
7. ¿Cuál es su producto estrella?
8. ¿Cuál es la estrategia de marketing que utiliza su negocio para posicionarse en la mente del consumidor?
9. ¿Cómo cree usted que influye la ubicación en el éxito del negocio?
10. ¿Cuáles son los días de mayor concurrencia y en qué horarios?

Entrevista a un experto en Marketing

1. Con respecto a la industria de alimentos, ¿Cuál cree usted que es la mejor estrategia de marketing que debe utilizarse?
2. ¿Cuáles son las estrategias de publicidad utilizadas actualmente?
3. De las estrategias mencionadas anteriormente, ¿Cuál de ellas recomendaría para cafeterías?
4. ¿Qué tipo de promociones recomendaría usted para llegar a la mente del consumidor?
5. ¿Qué medio de publicidad recomienda usted utilizar para llegar a segmentos socio-económicos A+ y B+ de la pirámide socioeconómica?

3.10 GRUPO FOCAL

“(…) El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada, hablar sobre temas de interés para el investigador”. (Malhotra, 2008, p. 28)

Tabla 15. Estructura Grupo Focal

TAMAÑO DEL GRUPO	7 personas	
COMPOSICIÓN DEL GRUPO	Homogéneos y Heterogéneos	
ENTORNO FÍSICO	Ambiente relajado e informal	
TIEMPO DE DURACIÓN	40 minutos	
REGISTRO	Cinta de Vídeo	
MODERADOR	David Armendáriz, cuenta con habilidades interpersonales de comunicación y observación.	
PROCESO DE GRUPO FOCAL		
INICIO	Presentación del moderador	
RAPPORT	Discusión sobre el clima	
	Presentación de los participantes	
PROCESO	PREGUNTAS	OBJETIVO
	1) Opinión general acerca de los postres. ¿Por qué consumen postres?	Tener una visión general de las fortalezas que ofrecen los postres.
CIMA	2) Identificar los aspectos que resaltan la atención del consumidor al momento de presentar un postre.	Determinar la importancia del aspecto visual en la presentación de los postres.
	3) Analizar si el ambiente descrito anteriormente es adecuado para realizar eventos empresariales.	Determinar si la postretería puede enfocarse en eventos empresariales.
	4) Degustación de postres y opiniones acerca de los mismos.	Identificar los principales factores que se tomaron en cuenta en cada postre.
	5) Recomendación de consumo. ¿Porqué se recomendaría, cuál es el factor más importante? ¿Por qué no?	Determinar la aceptación del producto por parte de los potenciales consumidores.
	6) Analizar la reacción de los participantes con respecto al tamaño y gramaje de un postre	Determinar aceptación entre postres dulces y salados.
	7) Conclusiones y recomendaciones	Ratificar respuestas, dar lugar a cualquier punto no mencionado anteriormente.

3.11 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTES POTENCIALES

3.11.1 Mercado Objetivo

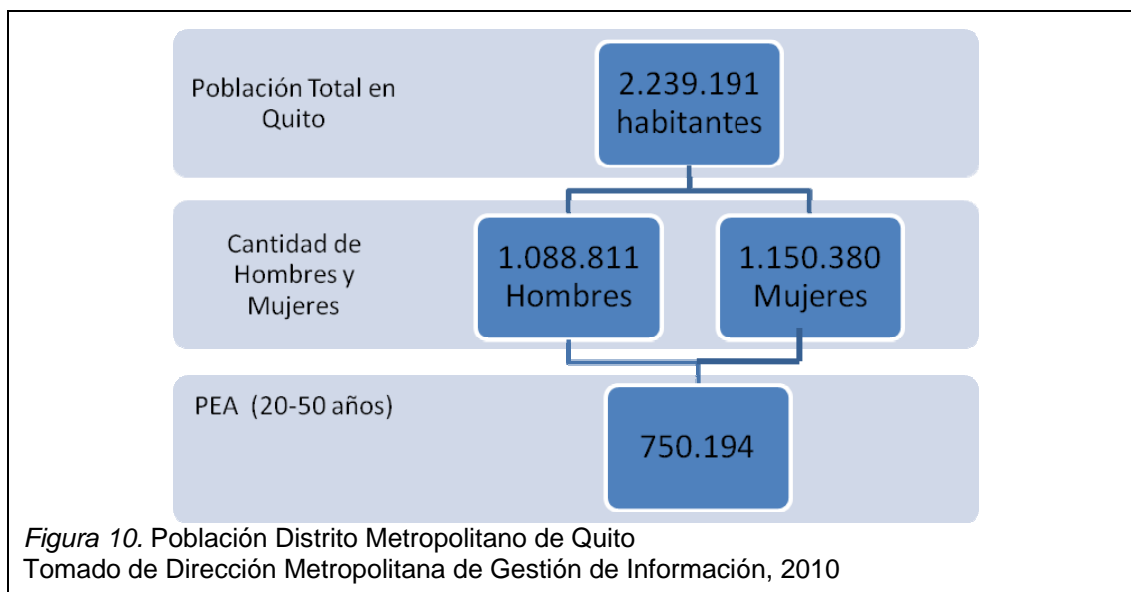
Lo más importante a tomarse en cuenta para analizar un mercado objetivo, es el análisis de las necesidades básicas de los clientes, lo cual ayuda a concretar los mercados a atender y su desarrollo.

El principal factor que se tomará en cuenta para la determinación del mercado objetivo es el análisis de las Población Económicamente Activa (PEA) de Quito, lo cual determinará la cantidad de clientes potenciales que reúnen características específicas para formar parte de nuestro segmento de mercado.

- **PEA**

La PEA está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados). (INEC, 2012)

Para la determinación del mercado objetivo se utilizarán datos de la población empleada en la ciudad de Quito.



El mercado objetivo está conformado por hombres quienes representan el 48.62% de la población total y mujeres con un 51.37% de participación en la población. La Población Económicamente Activa (PEA) de hombres y mujeres en un rango de edad de 20-50 años representa el 34.69% de participación sobre el total de población en el distrito metropolitano de Quito.

3.11.2 Determinación de Segmento

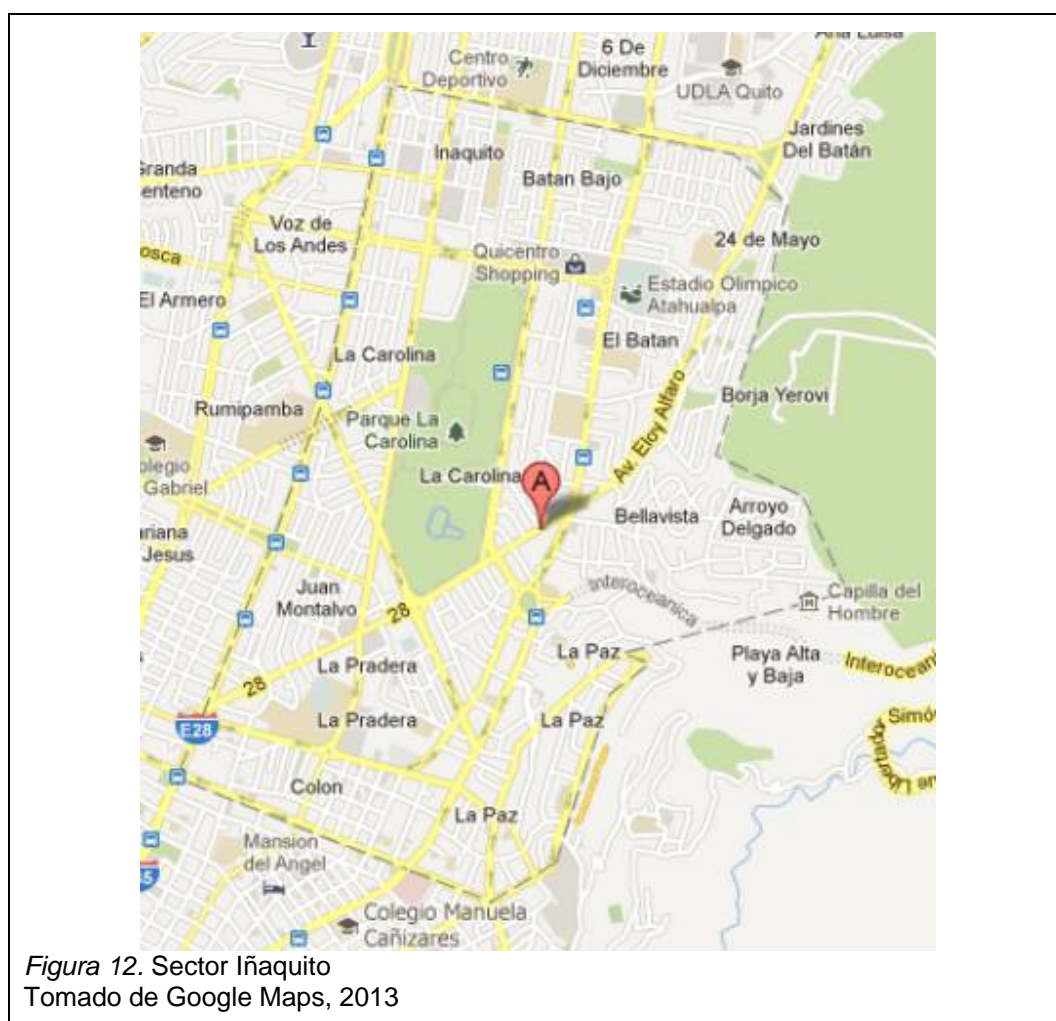
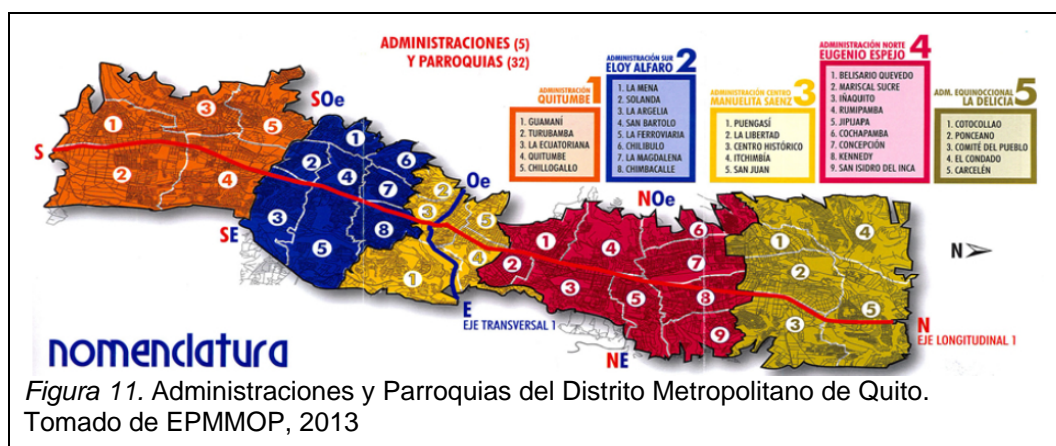
“Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten necesidades, comportamientos de compra y características de identificación”. (Smith, 1995)

La comprensión de las necesidades del cliente permitirá desarrollar estrategias específicas para el segmento al cual se atenderá, para lo cual se ha determinado segmentos con necesidades, características o comportamientos distintos.

- **Segmentación Geográfica**

Para la determinación de la segmentación geográfica se ha tomado en cuenta la ubicación de los potenciales clientes, los cuales se pueden

encontrar en sectores residenciales y comerciales existentes en la ciudad de Quito. Se tomará en cuenta residentes y personas que laboran en la Administración Eugenio Espejo-Sector Ñaquito, con una totalidad de 40.492 personas. (Ver Anexo 1)



- **Segmentación Demográfica**

Las variables que se han tomado en cuenta son: edad y género. Puesto que las necesidades y deseos de los consumidores cambian con la edad, es importante conocer los gustos y preferencias existentes en cada rango de edad para evaluar la posibilidad de la realización de ofertas que satisfagan su necesidad específica. Nos hemos enfocado a hombres y mujeres dentro de la Población Económicamente Activa de 20-50 años, que son una totalidad de 750.194 personas.

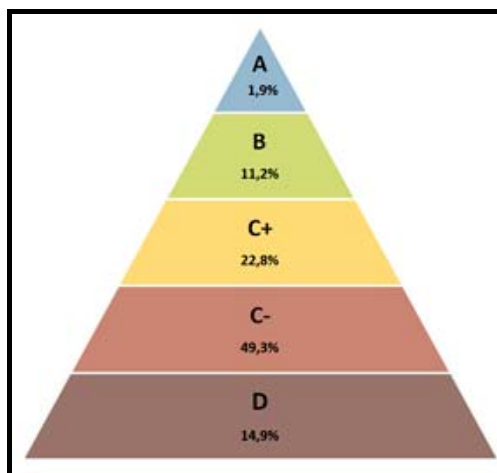
- **Segmentación Psicográfica**

Dentro de la segmentación psicográfica se estudiarán variables tales como, clase social, se tomará en cuenta las clases sociales más atractivas de acuerdo al porcentaje de la población que lo conforma, de acuerdo a esto, se puede determinar más específicamente el nivel socioeconómico al cual busca enfocarse La Postrería.

Según la pirámide de estratos socioeconómico, los segmentos objetivos a los que nos enfocaremos son A+B que forma un 13.10% de la población, que corresponde a (A= 1.9% y B= 11.2%)

Tabla 16. Segmentación del Mercado, Estratificación del Nivel Socio Económico

Variables de Segmentación	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Género	Masculino, Femenino	Masculino, Femenino	Masculino, Femenino	Hombres y Mujeres	Femenino
Edad	30-60 años	40-70 años	60 años en adelante	20-50 años	40-50 años
PEA	574,324	409,659	127,105	750.194	189,860
Ubicación	Delicia	Eloy Alfaro	Manuela Sáenz	Iñaquito	Tumbaco
	82,128	91,394	15,672	40.492	6,132
Clase Social	C	B	B+C	A+B	A
	22.80%	11.20%	34%	13.10%	1.90%
	18,725	10,236	5,328	5,305	1,398
TOTAL	18,725 Personas	10,236 Personas	5,328 Personas	5,305 Personas	1,398 Personas



Tomado de Dirección Metropolitana de Gestión de Información, 2012

3.11.3 Cálculo de la Demanda

El segmento al cual se van a enfocar los esfuerzos de marketing es aquel comprendido por la población económicamente activa del cantón Quito de edades entre 20-50 años, principalmente localizados en el centro-norte de la ciudad y que pertenezcan a la clase social alta y media, lo cual nos segmenta un nicho de 5,305 personas. El nicho elegido se caracteriza por tener las características de potenciales consumidores, debido que un factor común en las nuevas tendencias de éstos, es que busquen calidad en producto y servicio, lugares exclusivos, y ambientes de primera. Según el INEC el mínimo de horas que las personas usan para actividades de recreación durante la semana es de 2.18 y un máximo de 4.05, lo que nos permite saber que la Postrería podría presentarse como una buena opción para este nicho al momento de elegir una actividad recreativa.

3.11.3.1 Cálculo de la Muestra

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra será la siguiente:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * (E^2 / 4) + p * q}$$

Ecuación 1. Malhotra, 2008, p. 318

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= universo, es decir los habitantes de la ciudad de Quito según la segmentación previa.

p= probabilidad de éxito, 0.75

q= probabilidad de fracaso, 0.25

E= error, 0.05

$$n = \frac{5.305 * 0.75 * 0.25}{(5.305 - 1) * ((0.05)^2 / 4) + (0.75 * 0.25)} \quad n = 282$$

Según el cálculo realizado, el tamaño de muestra necesario para investigación de mercado tiene como resultado a $n= 282$ encuestas. Las encuestas serán realizadas en la zona de Eugenio Espejo, parroquia Ñaquito debido a que La Postrería buscará localizarse en este sector. Una vez llenadas, los datos obtenidos se tabularán. Tras este proceso se interpretarán los resultados finales determinando los hallazgos del estudio.

3.12 TABULACIÓN DE ENCUESTAS, ENTREVISTAS Y GRUPO FOCAL

3.12.1 Tablas de Frecuencia

Las tablas de frecuencia presentan la tabulación de las preguntas de la encuesta. Las preguntas de identificación que hacen referencia a Sexo del Encuestado, Sector de Residencia o trabajo del encuestado y la Edad del Encuestado. (Ver Anexo N° 2 Tablas de Frecuencia).

Dentro del cuestionario principal tenemos las siguientes preguntas y la interpretación de resultados de la siguiente manera:

P1 ¿Cuántas veces al mes visita usted una cafetería o lugares de ventas de postres?

Las personas acuden a cafeterías o lugares con similar modelo de negocio principalmente de 3-4 veces al mes con un porcentaje del 51.4%, seguido de menos de 2 veces al mes con el 29.1%. (Ver Anexo 3)

Es decir, la preferencia por visitar cafeterías-postrerías durante el mes corresponde a la mitad de la población encuestada, esto refleja la acogida y tradición; así como también del nivel de consumo de café en la población ecuatoriana (analizado en los datos secundarios de la investigación de mercados). La frecuencia de visita presenta preferencias hacia los productos expendidos en una cafetería, entre ellos, postres, lo cual representa acogida por los productos.

P2 ¿Cuántos postres consume durante el mes?

El 67.4% de la población encuestada consume de 1-3 postres al mes, lo cual se puede vincular con la frecuencia de visita a una cafetería o modelo similar de negocio de 3-4 veces al mes, el 20.9% consume de 4-6 postres al mes y apenas 6.7% consume más de seis postres al mes, finalmente, el 5 % no consume mensualmente (Ver Anexo 4).

La cantidad reflejada de consumo de postres no muestra ventajas, las razones por las que muchas personas evitan el consumo de postres se investigó en el focus group, los cuales están detallados más adelante.

P3 ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres?

Los restaurantes fueron los lugares con mayor elección por parte de la población encuestada con un 30.5%, el 27.0% de la población suele acudir a cafeterías en sus momentos libres, porcentaje relacionado con la cantidad de visitas a una cafetería de la P1. El cine por su parte tiene una frecuencia de visita de 24.8%.

La opción "Otros" hace referencia a parques o lugares en donde se pueda practicar deportes (Ver Anexo 5).

P4 ¿En qué horario prefiere usted visitar una postrería?

El horario preferido por los potenciales clientes de visitar La Postrería es en la tarde con un porcentaje de 54.3%, así también, el 31.6% prefiere acudir en la noche. Existe un porcentaje pequeño de la población que visitaría preferentemente al medio día (Ver Anexo 6).

Esto nos da pauta del horario en el que debe haber personal disponible para atención, la contratación y el tema de rotación de horarios se define con la información obtenida en esta pregunta.

P5 ¿Qué bebida prefiere para acompañar un postre?

El 38.7% de la población encuestada prefiere acompañar un postre con variedades de café, lo cual sitúa en la primera opción de bebida preferida por los potenciales clientes. Con un 19.1% el té y agua aromática también forma parte de las preferencias de las personas así como los jugos de frutas y batidos de frutas con el 18.1% y el 13.1% respectivamente. La gaseosa tiene una aceptación como acompañante de un postre en un 7.1% y otros hace referencia principalmente a agua y leche (Ver Anexo 7).

Puesto que, siempre se busca acompañar comidas con bebidas, con los resultados obtenidos en esta pregunta se toma acciones concretas como dotación de insumos correspondientes para la preparación de las bebidas de preferencia para acompañar postres, con esta información también se puede determinar y tomar acciones correctivas para que los ingredientes de los postres tengan medidas correctas y evitar que los sabores se pierdan en la combinación de la bebida con el postre.

P6 ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería?

El monto del presupuesto que el 66.3% de los potenciales clientes están dispuestos a pagar es de USD 10.00- 15.00, mientras que el 30.9% está dispuesto a gastar de USD 15.00-20.00, el 2.8%, porcentaje mínimo de la población, está dispuesto a pagar más de USD 20.00 (Ver Anexo 8).

P7 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre normal? (nada extraordinario, lo típico en postres)

Al definirse postre normal como un producto típico o tradicional y sencillo el 58.5% de la población encuestada respondió que pagaría de USD 2.00-4.00 lo cual se puede relacionar con el monto de sus presupuestos que están dispuestos a pagar en una cafetería o lugar con modelo similar de negocio. El 37.2% de las personas pagarían de USD 6.00-8.00 y en un 4.3% más de USD 6.00 (Ver Anexo 9)

Lo mencionado anteriormente, permite tener una referencia para establecer los precios de postres tradicionales en USD 2.00- USD 4.00.

P8 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre gourmet? (postre más elaborado, temas y diseños especiales)

Postre gourmet hace referencia a los postres internacionales y salados que se venderán en la Postrería con temas y diseños especiales, es decir, más elaborados, por este tipo de postres el 51.4% de la población está dispuesta a pagar de USD 6.00-8.00 y el 28.7% de la población de USD 4.00-6.00. El 19.9% de la población pagaría más de USD 8.00 (Ver Anexo 10)

De acuerdo a la información obtenida anteriormente, los postres gourmets tendrán el precio de USD 6.00- USD 8.00.

P9 ¿A qué lugares suele ir a comer un postre?

El 44.0% de la población acude al Juan Valdez para comer un postre, seguido del CiryI con el 17.7%, Coffee Tree con un 13.5%, Mc Café con 5.7%, Café vista hermosa con un 5.7% y Hasta la Vuelta Señor en 2.8%, otros 10.6% hace referencia a Sweet & Coffee, Hansel & Gretel, Honey & Honey, Cyrano y Corf U. Dichos porcentajes nos permiten acercarnos a los principales competidores en la industria. (Ver Anexo 11)

Se puede determinar, según recolección de datos primarios, el café Juan Valdez con el 44.0%, representa la principal competencia para Paretto, puesto que, este lugar además de vender café, los postres también representan ingresos representativos.

En segundo lugar, está el Ciry, con un 17.7%, el modelo de negocio de dicho establecimiento es similar a Paretto, puesto que es un lugar que únicamente expende postres.

P10 ¿Qué tan importante es el ambiente al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

El 45.0% de la población encuestada, asegura que el ambiente de un local, es decir, la decoración, iluminación, detalles llamativos, es importante (3) al momento de elegir una cafetería así como también el 28.7% considera que es muy importante (4) dichos factores. El 19.5% por su parte considera que el factor ambiente es poco importante (2) y el 6.7% es totalmente opina que no es nada importante (1). (Ver Anexo 12)

Cabe recalcar, que uno de los aspectos importantes del negocio es el ambiente, pues es también el valor agregado y la diferenciación con la competencia. La concentración de resultados, se encuentra entre la opción importante (3) y muy importante (4), esto permite observar que las personas si concentran su atención en el ambiente de un local.

P11 ¿Qué tan importante es la calidad y sabor al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

El 55.3% de la población encuestada considera que es muy importante (4) el sabor y la calidad de los productos al momento de elegir una cafetería, el

26.6% considera que es importante (3), el 11.7% opinó que es poco importante (2) dicho factor y únicamente el 6.4% considera que es nada importante el sabor y calidad de los productos (1). (Ver Anexo 13)

Indiscutiblemente, el sabor y calidad de los productos es el factor de mayor importancia para más de la mitad de la población encuestada 55.3%. Esto define que aún a pesar de que el ambiente es un factor importante, el sabor y calidad debe ser un factor de compra decisivo en los consumidores de postres.

P12 ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

Con respecto al precio, el 42.6% de los potenciales clientes consideran que es nada importante (1) al momento de elegir una cafetería lo cual resulta positivo para los negocios de la industria ya que no existe una sensibilidad elevada al precio, el 34.4% opina que dicho factor es poco importante (2), mientras que el 17.7% califica al precio como un factor importante (3) al momento de elegir una cafetería y finalmente el 5.3% opina que es muy importante (4). (Anexo 14)

Según los datos obtenidos de la investigación de mercados, encontramos que para el 42.6% de la población el precio es nada importante al momento de elegir una cafetería, estos resultados van de la mano a la clase social a la que fue dirigida la encuesta, es decir al sector A y B de la pirámide socioeconómica,

P13 ¿Qué tan importante es la ubicación al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

La ubicación es una variable a la que menor importancia le dio la población encuestada, siendo así que el 46.1% de la población considera que es nada importante (1), mientras que el 33.7% opina que es poco importante (2), el

10.3% califica a la ubicación como importante (3) y el 9.9% considera que es muy importante (4). (Ver Anexo 15)

P14 ¿Considera usted que la infraestructura moderna, acogedora, confortable, es importante al momento de escoger una cafetería?

El 57.4% de la población encuestada está completamente de acuerdo en que la infraestructura moderna, acogedora, confortable es importante al momento de escoger una cafetería lo cual comprueba la veracidad de los porcentajes obtenidos en la P11 factor ambiente. El 40% de las personas están de acuerdo con dichos factores y únicamente el 2.5% considera se encuentra en desacuerdo. (Ver Anexo 16)

P15 ¿Qué es lo más importante para que un ambiente sea acogedor?

El 52.5% de la población considera que para que un ambiente sea acogedor debe tener toques y detalles diferentes a las cafeterías tradicionales, mientras que el 41.5% elige un ambiente amplio, ventilado y limpio, finalmente el 6.0% de la población considera que lo único que importa es la calidad de los productos. (Ver Anexo 17)

3.12.2 Cruce de Variables

Tabla 17. CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuántos Postres Consume durante el mes? con Sexo del Encuestado

		Count				Total
		¿Cuántos postres consume durante el mes?				
		De 1 a 3 postres al mes	De 4-6 postres al mes	Más de 6 postres al mes	No consume mensualmente	
Sexo del Encuestado	Masculino	100	23	11	7	141
	Femenino	90	36	8	7	141
	Total	190	59	19	14	282

Sexo del encuestado con P2

Los resultados demuestran que los hombres tienden a consumir en su mayoría de 1-3 postres al mes seguido de 4-6 postres al mes al igual que las mujeres, sin embargo se observa una notable diferencia de los hábitos de consumo de los hombres frente a las mujeres.

Esto se puede ligar al consumo de acuerdo al estilo de vida que diferencia a hombres de mujeres, muchas veces los hombres no piensan en el efecto de comer un postre, como por ejemplo engordar, mientras que las mujeres si mantienen presente esa idea antes de decidir comer un postre.

Tabla 18. CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres? con Sexo del Encuestado

Count

		¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres?					Total
		Cine	Restaurant	Bares o Discotecas	Cafetería	Otros	
Sexo del Encuestado	Masculino	34	41	28	35	3	141
	Femenino	36	45	17	41	2	141
	Total	70	86	45	76	5	282

Sexo del encuestado con P3

Los lugares de mayor concurrencia son los restaurantes y cafeterías, al centrar la atención en la concurrencia de cafeterías se puede observar que las mujeres prefieren acudir a éstas en sus momentos libres, mientras que los hombres prefieren mayoritariamente acudir a restaurantes seguido de bares o discotecas.

La principal competencia indirecta de una postrería son los restaurantes, es una amenaza considerable, puesto que, en un restaurante también se pueden encontrar postres y puede ser considerado por las personas encuestadas como

un acompañante opcional, pero no necesariamente el plato principal. Lo cual disminuye en atractivo a visitar una postrería.

Tabla 19. CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres? con Edad del Encuestado

Count

		¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres?					Total
		Cine	Restaurant	Bares o Discotecas	Cafetería	Otros	
Edad del Encuestado	20 a 30	28	19	24	18	3	92
	30 a 40	28	24	14	27	2	95
	40 a 50	14	43	7	31	0	95
Total		70	86	45	76	5	282

Edad del encuestado con P3

Se considera necesario analizar los lugares frecuentados según rangos de edad, en donde nos indica que las personas de 40-50 años prefieren acudir a cafeterías, seguido de personas de 30-40 años, mientras que las personas de 20-30 años prefieren acudir al cine, y bares o discotecas, con proporciones similares a las de 20-30 años encontramos los resultados de las personas de 30-40 años.

Este cruce de variables permite determinar observar que en su mayoría las personas que prefieren ir a una cafetería son de 40-50 años, esto permite confirmar que el mercado objetivo está bien enfocado y se deben generar estrategias de marketing y de producto que vayan de la mano con gustos y preferencias del mercado.

Tabla 20. CRUCE DE VARIABLES: ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería? con Sexo del Encuestado

Count

		¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería?			Total
		De USD 10.00 a 15.00	De USD 15.00 a 20.00	Más de USD 20.00	
Sexo del Encuestado	Masculino	80	58	3	141
	Femenino	107	29	5	141
Total		187	87	8	282

Sexo del Encuestado con P7

Las respuestas se concentran mayoritariamente en la opción De USD 10.00 a 15.00, las mujeres por su parte tienen una frecuencia de respuesta de 107, mientras que los hombres de 80; sin embargo, los hombres en su mayoría gastan de USD 15.00 a 20.00.

El monto de presupuesto que una persona gasta al visitar una cafetería es de USD 10.00-15.00, esto nos permite determinar el ingreso promedio por persona que se utilizará para procesar el capítulo financiero.

Tabla 21. CRUCE DE VARIABLES: ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería? con Edad del Encuestado

Count

		¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería?			Total
		De USD 10.00-15.00	De USD 15.00-20.00	Más de USD 20.00	
Edad del Encuestado	20 a 30	67	23	2	92
	30 a 40	60	33	2	95
	40 a 50	60	31	4	95
Total		187	87	8	282

Edad del encuestado con P7

Las frecuencias de respuesta coinciden con el cruce de variables de sexo del encuestado con P3, al concentrar la atención en el grupo de edad de 30-40 años se puede observar que 33 personas de las 95 encuestadas gastan de USD 15.00 a 20.00, seguido de 31 personas de 95 encuestadas del grupo de edad 40 a 50 años. Indudablemente, las personas de 20 a 30 años gastan en su mayoría de USD 10.00 a 15.00 en visitar una cafetería.

Independientemente del rango de edad, la concentración de resultados es la misma que el cruce anterior, es decir las personas están dispuestas a gastar un monto de USD 10.00- USD 15.00.

Tabla 22. CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre normal? (Nada extraordinario, lo típico en postres) con Edad del Encuestado

Count

		¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre normal? (nada extraordinario lo típico en postres)			Total
		De USD 2.00 a USD 4.00	De USD 4.00 a USD 6.00	Más de USD 6.00	
Edad del Encuestado	20 a 30	65	26	1	92
	30 a 40	50	39	6	95
	40 a 50	50	40	5	95
	Total	165	105	12	282

Edad del Encuestado con P8

Las respuestas se concentran en la opción de USD 2.00 a 4.00 principalmente por personas de 20 a 30 años y de 30 a 40 años, en el rango de edad de 40 a 50 años se observa diferencia mínima de personas que están dispuestas a pagar de USD 2.00 a 4.00 y de USD 4.00 a 6.00.

Se vuelve a confirmar que el precio establecido de USD 2.00- USD 4.00 está correcto independientemente de la edad del mercado objetivo.

Tabla 23. CRUCE DE VARIABLES: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre gourmet? (Postres más elaborado, temas y diseños especiales) con Edad del Encuestado

Count

		¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre gourmet? (postre más elaborado, temas y diseños especiales)			Total
		DE USD 4.00 a USD 6.00	DE USD 6.00 a USD 8.00	Más de USD 8.00	
Edad del Encuestado	20 a 30	40	42	10	92
	30 a 40	17	56	22	95
	40 a 50	24	47	24	95
Total		81	145	56	282

Edad del Encuestado con P9

Las respuestas se concentran en la opción de USD 2.00 a 4.00 principalmente por personas de 20 a 30 años y de 40 a 50 años, en el rango de edad de 30 a 40 años se observa que las personas en su gran mayoría pagarían de USD 6.00 a 8.00.

Con este cruce de variables, se define que el precio pagado por un postre gourmet de USD 6.00- USD 8.00, es independiente de la edad del encuestado, lo cual confirma los resultados obtenidos en la investigación de mercados en la pregunta general.

Tabla 24. CRUCE DE VARIABLES: ¿Que tan importante es la calidad y sabor al momento de elegir una cafetería? (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia) con Sexo del Encuestado

Count

		¿Qué tan importante es la calidad y sabor al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)				Total
		Nada Importante (1)	Poco importante (2)	Importante (3)	Muy Importante (4)	
Sexo del Encuestado	Masculino	8	19	43	71	141
	Femenino	10	14	32	85	141
	Total	18	33	75	156	282

Sexo del encuestado con P11, opción sabor y calidad

156 personas de las 282 encuestadas opinan que ésta variable es muy importante, de dicha cantidad, se puede observar que las mujeres son más sensibles al sabor y calidad de los productos.

Tabla 25. CRUCE DE VARIABLES: ¿Que tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia) con Sexo del Encuestado

Count

		¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)				Total
		Nada Importante (1)	Poco importante (2)	Importante (3)	Muy Importante (4)	
Sexo del Encuestado	Masculino	68	50	17	6	141
	Femenino	52	47	33	9	141
	Total	120	97	50	15	282

Sexo del Encuestado con P11, opción precio

Según los resultados encontrados, 120 personas de las 282 encuestadas opinan que es lo de menor importancia, es decir, no existe sensibilidad al precio de los productos, se observa que para los hombres en su gran mayoría es lo de menor importancia.

Tabla 26. CRUCE DE VARIABLES: ¿Que tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia) con Edad del Encuestado

Count

		¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)				Total
		Nada Importante	Poco importante	Importante	Muy Importante	
Edad del Encuestado	20 a 30	36	32	19	5	92
	30 a 40	39	35	16	5	95
	40 a 50	45	30	15	5	95
Total		120	97	50	15	282

3.12.3 Análisis entrevistas a Expertos

3.12.3.1 Entrevista Experto en la Industria

Entrevistado: Ing. Edmundo Ruge Gómez, Gerente Administrativo de la Pastelería y Panadería Honey & Honey.

Entrevistadora: Michelle Terán

La experiencia y trayectoria del Ing. Edmundo Ruge, Gerente Administrativo de Honey & Honey, nos hace entender que negocios que además de vender un producto, vende una experiencia deben tener fuerza en la parte de control de materia prima, producto terminado, dotación, comunicación interna y atención al cliente.

La capacitación del personal, considera, lleva al entendimiento del servicio al cliente, pues muchas veces los empleados solo mantienen esta política a nivel conceptual y no lo practican.

Todos los elementos de merchandising son considerados como críticos para el éxito de un negocio; es decir, ambiente, calidad, cantidad. Nos comparte que, los negocios dependiendo del tipo de producto, más aún si es de alimentos,

debe estar ubicado en una avenida principal y tener un determinado número de parqueaderos.

Para llevar a la mesa un producto final de calidad, los proveedores son escogidos después de pasar por pruebas de calidad.

Los proveedores con los que mantienen alianzas son los mejores del mercado, trabajan por ejemplo con Corporación Superior (dotación de harinas), huevos Quingos pues “ellos nos garantizan la calidad de los productos mediante certificados de registro sanitario o fechas de expiración, en el caso de los huevos...” menciona.

Nos menciona, que la principal amenaza que él percibe para una postrería es la falta de costumbre de comer un postre en la sociedad ecuatoriana, además cuando la situación económica de la familia se deteriora, en cuestión del menú alimenticio lo primero que se elimina es el postre, pues no es necesario para vivir. Al mencionarle la inflación como una amenaza, el Ingeniero Ruge, considera que es una cuestión un poco relativa y estacionaria, pues es un factor que ocasiona que todos los precios en el mercado suban y no solo en alimentos, además en cuestión insumos no todo sube al mismo tiempo. La temporada que estamos viviendo, ahora la colada morada, posteriormente fin de año provoca que todos los precios incrementen, por ejemplo en Enero todo sube, un factor crítico que influye directamente en el precio de un producto es el incremento de los salarios.

La sangre del negocio viene por la ruta de las ventas, menciona, el vendedor debe saber llegar al cliente y explicarle los beneficios del producto, pues el cliente se enfrenta a una saturada competencia.

Honey & Honey utiliza un libro de observaciones por parte del cliente mediante el cual recibe sugerencias y comentarios acerca del negocio, el principal comentario que reciben, es la percepción del precio alto, sin embargo, el precio

no es el que influye netamente en la decisión de compra, también depende de la calidad y la imagen de la marca.

Edmundo Ruge considera que principalmente el grupo objetivo al cual se dirige cada negocio influye en las percepciones de precio, la capacitación del consumidor es básica y se la realiza a través de la publicidad, detrás de la marca está el producto, nos comenta. El consumidor no es experto en el producto, simplemente le gusta el producto, nosotros realizamos pruebas de producto con niños, menciona, ellos deciden si está rica o no y eso es lo que se necesita, saber que tan rico es.

Su estrategia de diferenciación, se basa en los insumos que ellos utilizan, pues existen en la industria competidores que utilizan conservantes y saborizantes artificiales lo cual influye en el sabor del postre.

Los postres que más se comercializan son: torta mojada con nueces, tiramisú, tres leches, y las ventas se pueden especificar por productos. Probablemente las tortas se venden más los fines de semana, nos comparte. Depende de donde esté ubicado el local, por ejemplo en centros comerciales aumentan las ventas los fines de semana, navidad, día de la madre, día del padre, Noche Diners, etc. (Gómez, 2012)

3.12.3.2 Experto en Marketing

Entrevistada: Ing. Carmen Castro, Gerente de Marketing de Confitexport (República del Cacao, Confiteca)

Entrevistadora: Michelle Terán

En la industria de alimentos se debe utilizar principalmente como estrategia de marketing; la calidad, tanto de los productos como de los servicios. Principalmente en los productos, empaque, diseño, y en los servicios, la

presentación del local para que el consumidor se sienta familiarizado con la marca, opina Carmen.

Para diseñar el ambiente de los locales, debes utilizar elementos que transmitan la marca, por ejemplo con República del Cacao utilizamos instrumentos autóctonos, pues lo que deseamos vender es el origen del cacao, el concepto de la marca, comenta. Con respecto a los empaques del producto, siempre cuidamos que los colores sean mate, nada brillosos y así que todo vaya acorde a la marca y el producto que queremos vender, por ejemplo colores tierra haciendo referencia a la recolección del cacao y al cacao en sí.

La idea es que cuando entren al local y consuman los productos, se trasporten, sientan la marca. Se debe manejar valores de marca; es decir, qué se puede hacer, y qué no se puede hacer, en dónde, se incluye, materiales, diseños, colores, insumos, proveedores, etc.

La publicidad actualmente se realiza en gran cantidad en redes sociales porque estas en contacto con el consumidor, y siente que es escuchado, y sus sugerencias son tomadas en cuenta, y no hay barreras para que te puedas comunicar con una marca de alto nivel.

República del Cacao al ser una marca "Premium" no se enfoca en medios de comunicación masiva como radio o televisión, pero si mantenemos nuestra publicidad en revistas o guías para el turista, segmento al que nos enfocamos, que no genera una gran cantidad de ventas pero el objetivo perseguido es mantenerte en la mente del consumidor, menciona la entrevistada. Nos interesan las técnicas de BTL, por ejemplo realizamos shows en donde el consumidor disfruta de una puesta en escena de la elaboración del producto, desde la recolección del cacao, para que el consumidor se relacione con la marca.

Considera que lo más importante en marketing es la experiencia que puede tener el consumidor con la marca, puesto que el boca a boca o marketing viral, es la estrategia más efectiva y confiable que se puede utilizar.

Actualmente, las pruebas de producto son bastante utilizadas en productos de consumo masivo, especialmente en alimentos, menciona.

La publicidad recomendada para el plan de negocio son las mencionadas anteriormente, redes sociales, revistas y promociones de ventas en el mismo local, con el fin de dar a conocer la marca, saber que existe y qué beneficios van a dar, no se recomienda televisión por costos y porque el medio es para difusión de productos de consumo masivo, y por la existencia de tv cable actualmente, pues al contar con este servicio dejas de lado la televisión nacional. (Castro, 2012)

3.12.3.3 Entrevista Técnica a un Chef

Entrevistado: Chef Alexander Espinosa, Propietario Restaurant Aphrodita

Entrevistador: David Armendáriz.

Existen dos posturas para analizar la acogida de los postres en la sociedad ecuatoriana: la oferta y la demanda.

Oferta: Chefs ecuatorianos no se enfocan en los postres debido a que prefieren la cocina caliente, pues la misma les permite mayores facilidades para la creación, fusión, mezclas de sabores y colores; además, al no existir muchos lugares especializados los chefs ponen más énfasis en la cocina caliente, además que aseguran que la cocina caliente aproximadamente es dos veces más rentable que los postres. A su vez señala que Ciry, quien es pionero en un sitio exclusivo de postres, se está convirtiendo en un competidor para ellos, debido a que con su calidad y su creación, los restaurantes se verán obligados

a incorporar más esfuerzos en los postres, dejar de enfocarse solo en la cocina caliente y dar más apertura a éstos últimos.

Demanda: En base a su experiencia de aproximadamente 15 años, Chef Alexander señala que de cada 10 consumidores, 6 o 7 de ellos llegan hasta el postre una vez finalizado su almuerzo o cena. Asegura que la aceptación de los postres se observa más comúnmente en las parejas y depende mucho de la atención y la asesoría que reciben a la hora del contacto directo con el mesero.

A la hora de elaborar un postre no tenemos un factor más importante que otro, el éxito de un buen postre involucra la fórmula perfecta, la creatividad en decoración e insumos de calidad para lograr involucrar las cinco variables indispensables de un buen postre que son: altura, color, textura, aroma y sabor, estimulaciones que a los consumidores los harán vulnerables ante los postres. El costo aproximadamente podríamos oscilar entre \$1.50 y \$3.00.

La cocina en general es guiada por modas, hablar de tendencias involucra una “moda + innovación constante”, actualmente existen modas como: comida molecular (migas congeladas, cocteles sin alcohol, geles, espumas), fusión, clásico, postres nacionales; siempre acompañados de una decoración innovadora, tendrán mejores oportunidades de éxito.

La técnica más adecuada para evitar que los clientes se empalaguen con un postre es la fusión, mezclar ingredientes, se debe evitar la concentración de un solo sabor en los postres, se pueden manejar diferentes técnicas, Chef Alexander Espinosa recomienda la combinación y creación de nuevos sabores. Las técnicas de cocina orgánica pueden ser utilizadas para la preparación de un postre siempre que se aporte a la creatividad para decoración y nuevas fusiones es bueno tener alternativas.

Con respecto a las bebidas (caliente o fría) óptima para acompañar un postre y evitar el exceso de dulce, nos comenta: “cualquier bebida puede ser buen acompañante si el postre lleva las condiciones mencionadas anteriormente”.

El gramaje ideal de los postres puede ser bastante subjetivo, los sabores, sus mezclas, y sus combinaciones, pueden manejar este tema con mayor facilidad. Sin embargo, el precio se mantiene en los restaurantes normales entre \$3.00 y \$4.00 y en los lugares más caros se estimaría de \$8.00 a \$10.00, se considera una utilidad del 100% a 150% por postre, puesto que el costo aproximadamente oscila entre \$1.50 y \$3.00.

Finalmente, es interesante conocer las preferencias de un experto en cocina, pues son quienes pueden apreciar elementos claves de éxito de aquellos negocios, al preguntarle al Chef ¿Cuál es la cafetería-postrería de su preferencia y por qué? Nos respondió que los lugares que suele visitar son Rumilona (por la vista), Ciry, Rincón de Francia, Bricolla, Noé, las variables decisivas son: servicio, parqueadero, ambiente, música, calidad. (Espinosa, 2012)

3.12.4 Análisis Focus Group

Para la realización del focus group se contó con la presencia de 7 miembros con un rango de edad de 22 a 28 años, mediante la presentación de imágenes y degustación de postres tradicionales, con el objetivo de captar opiniones generales acerca de los gustos y preferencias de los participantes.

1. Identificar los aspectos que resaltan la atención del consumidor al momento de presentar un postre.

Se sirvió postres a los participantes, tres postres diferentes, intencionalmente uno de ellos fue servido de manera desordenada, e incluso el postre en sí no tenía una apariencia agradable a la vista, la opinión de los participantes fue que la presentación del plato y del postre (color, forma) es esencial para la aceptación y consumo de los alimentos.

2. Determinar las características preferidas por los participantes de un ambiente que ellos considerarían acogedor (Iluminación, confort, privacidad, etc.)

Los participantes consideran que si se encuentran en un ambiente acogedor y agradable estimulan sus sentidos para sentirte cómodo y regresar a un buen lugar. Debe mantenerse la sincronía del ambiente con la calidad de los productos, si acuden a un lugar lleno de ruido, aunque el producto sea de calidad, no es probable que regresen.

3. Analizar si el ambiente descrito anteriormente es adecuado para realizar eventos empresariales.

Según las imágenes expuestas de los ambientes de Paretto, los miembros del focus group consideran que el diseño atrae a un público más formal, de nivel empresarios, a personas de nivel socioeconómico medio y medio alto, calificándolo como un ambiente adecuado para negocios. Debido a que el mercado meta es de 20 a 50 años, se debería adecuar un mobiliario menos formal para personas de edades comprendidas entre 20 y 25 años.

4. Degustación de postres y opiniones acerca de los mismos.

Los miembros del Focus Group al degustar los postres, resaltaron que para una mayor aceptación, éstos no debían tener un alto grado de azúcar o ser empalagosos. Dichas personas muestran aceptación de consumo ante las nuevas tendencias, light, orgánico y cocina molecular. Enfatizan en la variedad de postres que se debe ofertar para desarrollar un concepto innovador y llamativo para los clientes.

5. Recomendación de consumo. ¿Por qué se recomendaría, cuál es el factor más importante? ¿Por qué no?

Para realizar una recomendación, los participantes mencionaron que el lugar debe tener productos de calidad, una atención al cliente excelente, rapidez en el servicio y un ambiente agradable. Las recomendaciones de uso se hacen siempre que el lugar y la calidad de los productos hayan llenado completamente sus expectativas.

6. Analizar la reacción de los participantes con respecto al tamaño y gramaje de un postre

La presentación del postre debe ser un tamaño mediano, puesto que muchas veces al ver un tamaño muy grande automáticamente te indispones a terminar todo el postre o simplemente se va el hambre.

7. Conclusiones y recomendaciones

- Consumo de postres por épocas, especialmente en fiestas navideñas o en febrero. Hacer menú de postres dependiendo de la temporada del año.
- Mobiliario adecuado para cada público.
- Enfocar bien el mercado objetivo y adaptar los espacios a los gustos y preferencias de cada rango de edad.
- Mantener la calidad de los productos para que las personas puedan regresar.
- Diseñar una estrategia óptima para lograr fidelidad de los clientes.

3.12.5 Conclusiones Generales

Los resultados obtenidos de la investigación de mercados directa, permiten conocer sobre gustos y preferencias de la población, y ayuda a establecer ofertas de productos que serán aceptadas por el mercado objetivo determinado. La muestra total utilizada es de 282 personas, se han realizado cruces de variables específicos que arrojan información importante como presupuesto, frecuencia de consumo por sexo y edad.

El presupuesto promedio que están dispuestos a gastar en una Postrería es de USD 10.00 a USD 15.00 en todos los rangos de edad de 20 a 50 años, esta información coincide con los precios de los postres gourmet o tradicionales aceptados por el mercado potencial, los cuales son: postre gourmet de USD 6.00 a USD 8.00, y postres tradicionales de USD 2.00 a USD 4.00. La frecuencia de consumo de 145 personas de las 282 encuestadas es de 1 a 3 postres a la semana independiente del sexo del encuestado. El presupuesto de los potenciales consumidores responde de manera favorable a la estrategia de precios altos utilizada por Pareto.

Después del análisis de las sesiones grupales, se pueden sacar conclusiones importantes como la influencia que tiene el ambiente, la localidad y la calidad al momento de elegir una postrería, lo cual va alineado con las fortalezas del negocio, tales como, diseño de ambientes exclusivos, productos y servicios de alta calidad y estilo gourmet; así como también la aceptación de nuevas tendencias de consumo de parte de nuestro mercado objetivo considerado como una oportunidad en el análisis de la industria.

Para tener una visión más técnica, se realizaron entrevistas a expertos, de las cuales se destaca que para obtener éxito y posicionamiento de una marca, es necesario cuidar la calidad de los productos mediante materia prima de alto nivel para elaborar productos que satisfagan los gustos y preferencias de los potenciales consumidores evitando el empalagamiento o saturación de sabores

que perjudiquen a la marca. El nivel de servicio al cliente debe ir de la mano con la calidad de los productos para lograr fidelización de los clientes.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

La estrategia general de marketing a utilizarse para La Postrería es la estrategia de diferenciación.

Los parámetros que se han utilizado para determinar aquella estrategia son:

- **Beneficios en el Producto**

Oferta de Postres salados

Oferta de Postres a base de ingredientes orgánicos

Oferta de Postres dulces dietéticos y normales.

Innovación de productos mediante la creación de 2 postres nuevos al mes.

Desarrollar ambientes temáticos de acuerdo a inicios de mes, festividades, eventos especiales, temporadas.

Ofrecer, mediante programación mensual a las empresas servicio de entrega a domicilio de pasteles para festejo de cumpleaños.

- **Beneficios en los servicios**

Ambiente, espacios únicos personalizados.

Servicio de entrega a domicilio dentro de los 10 Km. a la redonda.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

La Postrería deberá plantear una política de precios que canalice el alcance de los objetivos de la misma.

4.2.1 Objetivos de los precios establecidos

- Posicionar el precio de los postres de manera competitiva comparado con la competencia actual.
- Crear y establecer una buena relación con los clientes enfocándonos en costo-beneficio.
- Cubrir los costos fijos y variables de producción, administración y mantenimiento.
- Obtener utilidades crecientes para los inversionistas.
- Alcanzar la participación en el mercado alineada con el plan de marketing.

4.2.2 Estrategia de Precios Altos

La política escogida es la denominada "Precios Altos", consiste en establecer precios enfocados en representar la calidad de los postres, del servicio y del glamour de La Postrería. Debido a que el mercado objetivo se encuentra en la Población Económicamente Activa de clase social A y B. (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, 2004, pp. 412-421)

En razón a la demanda y a la expectativa de la misma se considera a la estrategia de precios adecuada a usar es la de “Precios Altos”.

4.2.3 Factores que intervienen para Fijar Precios

4.2.3.1 Metodología para el cálculo de Precio-Coste

Se considera adecuado el uso de los siguientes dos métodos para el cálculo de los precios:

- Método de distribución del coste fijo y variable promedio.
- Método del margen de utilidad.

Método de distribución del coste fijo y variable promedio

“Este método funciona sumando los costos fijos y variables totales divididos para el número total de unidades producidas. Inicialmente se utilizará el número de unidades estimadas a vender que se obtenga de resultado de la investigación de mercados”. (Kerin et. al., 2004, p. 416)

Método del Margen

En este método se despeja el margen de la siguiente fórmula de costo total:

$$CT = (1+m) \cdot CVT$$

Y se lo multiplica por el costo variable unitario:

$$CVU \cdot (1+m)$$

Ecuación 2. (Kerin et. al, 2004, p. 410)

4.2.3.2 Obtención del Precio-Coste

Una vez obtenidos los precios-costes mediante el uso de los dos métodos mencionados anteriormente, se procederá a escoger el método que mayor margen de utilidad brinde, posteriormente el precio coste del método descartado será utilizado como precio base para descuentos o promociones.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

Las siguientes 3 etapas son de vital importancia al momento de realizar la táctica de ventas:

4.3.1 La Preventa

Cada mesero de La Postrería debe tener el conocimiento teórico de la metodología de preparación y los ingredientes de todo el menú, además de tener las competencias necesarias para asesorar la orden de los clientes y crear relaciones con los mismos.

4.3.2 La Venta

“La fuerza de ventas propia incluye: marketing directo, telemarketing, distribución, servicio y cobro del producto vendido”. (Best, 2007, p. 288)

En la etapa de la venta encaja el contacto directo con los clientes y la interacción con los mismos.

El primer paso que para la Postrería es fundamental es captar la atención del cliente mediante el recibimiento cordial y afectuoso por parte de cualquiera de los inversionistas haciendo sentir la propuesta de negocio que se estará llevando a cabo. Consideramos que la primera impresión será decisiva para fidelizar a los consumidores; por lo tanto, una buena táctica será despertar curiosidad e interés mediante la hospitalidad del negocio.

Bajo ningún concepto el cliente deberá percibir que su presencia solo contará como una venta más. Los meseros y los anfitriones no deben mostrar necesidad de incrementar las ventas, la ideología será una atención de primera que conlleve a las ventas que el cliente desee.

Para que el cliente se sienta seguro de su pedido, el conocimiento y la atención deben cumplir con todas las competencias que el cliente espera percibir, el asesoramiento sobre sabores y combinaciones que se pueden ofrecer será imprescindible para un dialogo argumentado con el cliente, y así llegar a su satisfacción.

En caso de presentarse alguna objeción sobre el precio de los postres, se respetará la opinión y la circunstancia a la vez que se señalará la calidad del producto y se aceptará sugerencias de mejora.

El trabajo de cada mesero conlleva funciones indispensables al momento de percibir lo que el cliente desea, y asesorarlo con lo que se consideraría idóneo, presentando al menos dos o tres opciones.

Para cerrar el pedido los meseros deberán mostrar actitud proactiva, confiada y decidida sobre lo que el cliente espera recibir.

Los meseros o el anfitrión, de ser el caso, deberán reconocer las señales de cierre del cliente, los mismos que incluyen características físicas, sus comentarios y sus preguntas.

4.3.3 La Post Venta

El anfitrión deseará asegurar la satisfacción del cliente, dar un progreso en la fidelización con éste, tomando en cuenta el servicio posventa. Inmediatamente después del cierre, y finalizado el consumo, el anfitrión deberá entablar una pequeña charla con los consumidores, asegurándose de que los mismos sientan que su opinión o crítica siempre será constructiva.

“Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente” es una fase importante de la posventa. No hay nadie más interesado que cada persona dentro del negocio se ponga la camiseta del mismo, para atender los reclamos y problemas de su cliente. Creemos que esto construirá una relación basada en confianza y satisfacción que en definitiva será el capital y la fuente de ingresos del negocio. (MIPYME, 20)

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE

- **Confianza:** Se captará la confianza del cliente en La Postrería, siempre que se proporcione el producto y el servicio prometido. Como en todo establecimiento de comida, la calidad del producto se refleja en los insumos que fueron utilizados para su preparación, así como también la comida al día que se ofrece; es decir, no ofrecer productos guardados, o del día anterior.
- **Garantía:** Para prestar un buen servicio al cliente, el principal factor es incorporar empleados competentes y amables, esto da respaldo a la garantía de satisfacer las necesidades de servicio al cliente en caso de resolución de problemas y atención a quejas.
- **Capacidad de Respuesta:** Hace referencia a la resolución de quejas y reclamos, lo cual nos da la capacidad de convertir lo negativo en positivo mediante empatía con el cliente.

Si existe algún reclamo generado por el cliente sobre la calidad de un producto, se procederá a cambiarlo de inmediato para satisfacer el reclamo del cliente. En caso de que el reclamo sea justificado y corroborado por la administración, se exonerará el pago del producto y se otorgarán cupones de promoción para una próxima visita a La Postrería.

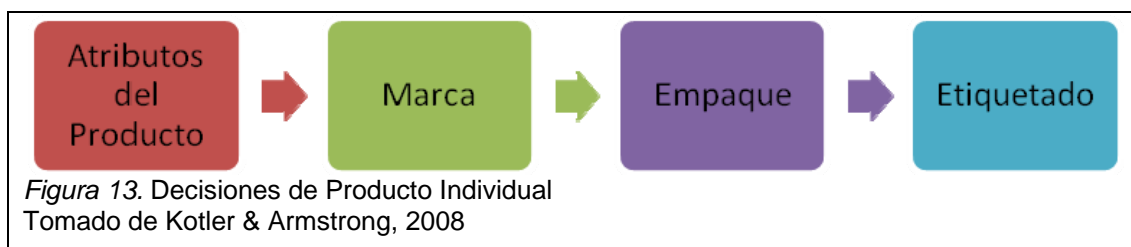
- **Servicios Opcionales:** Entrega a domicilio. Alquiler del lugar para eventos empresariales y sociales.

4.5 MEZCLA DE MARKETING

4.5.1 Producto

“Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 199)

Decisiones de Producto Individual



4.5.1.1 Atributos del Producto

Características del Producto

Al ser la “diferenciación” una fuente de ventaja competitiva, se debe priorizar atributos distintos y poco comunes en los productos que se van a comercializar, con el fin de que la percepción de valor del cliente posicione a la marca de manera más atractiva que de la competencia.

De acuerdo a lo anterior, la cartera principal de productos del negocio se centra en: postres típicos, postres internacionales, y postres salados. Puesto que existen clientes que tienen tendencia hacia lo tradicional, se incluye también postres tradicionales.

Postres Internacionales

Tabla 27 Postres Internacionales

Nombre del Plato	Origen	Descripción
Disfruta Suavemente	Libanés	Dulce caliente con masa de hojaldre
Amor Completo	Griego	Mango y chocolate blanco
Deleite de Placer	Italiano	Tiramisú de Arándanos
Poquito a Poco	Japonés	Dango
Enamórame	Marruecos	Conitos de Cereza
Sentimiento Frutal	Austria	Buñuelos de Manzana
Cremé Coñac	Uruguay	Pudín de Dulce de Leche
Copa Patagónica	Argentina	Crocante de sésamo y frutas con el clásico chocolate y crema
Capricho Alemán	Alemania	Masa rellena de manzanas, nueces y pasas

Postres Tradicionales

Tabla 28. Postres Tradicionales

Nombre del Plato	Descripción
Viejitos y Juntitos	Torta mojada de chocolate
Juntos Por Siempre	Torta de Tres Leches
Amor Eterno	Cheese Cake
Siempre Enamorados	Nutella con Frutas
Puro Corazón	Copón de Fresas y Kiwis con Crema
Promesa de Pasión	Mousse de Chocolate Blanco con galletas trozadas

Postres Salados

Tabla 29. Postres Salados

Nombre del Plato	Descripción
Rosal de ilusión	Pan de Rosas acompañado de helado de tres leches.
Corazón de Aguacate	Plancha de Bizcocho relleno de aguacate y langostinos con salsa rosada
Pasión de Carne	Empanadas de Carne
Canto Playero	Empanadas de Verde

Estilo y Diseño de los Productos

La presentación y estilo de los productos influye directamente en la decisión de compra del cliente, es por eso que la presentación de los platos que se comercialicen, será de forma gourmet “vocablo francés traducido por la RAE como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada” (Definición.de, 2008).

La decoración refinada y exquisita de los platos conduce a que la percepción del cliente hacia el producto sea favorable, sin embargo, el sabor que los mismos deben tener responderán más allá de las expectativas que el cliente tiene sobre los mismos.

“A diferencia del estilo, el diseño va más allá de lo superficial” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 207). Una vez comprendidas las necesidades del cliente, se diseñarán productos que se ajusten a ellas, por ejemplo: la producción de postres dulces dietéticos, configuran un diseño personalizado para personas con tendencia light, la producción de postres internacionales se ajusta a las necesidades de clientes que siempre buscan algo nuevo y llamativo, y por último la producción de postres tradicionales encaja para clientes a quienes les gusta lo conocido y tradicional por su sabor.

4.5.1.2 Marca

Cada plato presentado en la cartera de productos tiene nombres distintivos que hacen referencia a situaciones sentimentales y también al origen de los productos (postres internacionales).

Imagen corporativa

Nombre: Paretto

El nombre escogido hace referencia al principio de Vilfredo Pareto, llamado Óptimo de Pareto, el cual lo hemos adoptado bajo nuestro concepto de ofrecer el máximo beneficio a los consumidores con el objetivo de crear fidelidad a la marca y lograr sensaciones de bienestar en el cliente.

4.5.1.3 Logo



Figura 14. Logo

El logo se relaciona con el servicio, la combinación de colores concuerdan con la imagen corporativa que se desea proyectar y al mercado meta al que se pretende llegar de acuerdo a las teorías de color y publicidad que se manejan.

El Color y la Publicidad

En el logo se han utilizado las siguientes clasificaciones de colores:

- Color caliente: provoca un impulso de atracción o atención y se utiliza, generalmente, para destacar (rojo, naranja y amarillo).
- Negro sobre blanco: C. Haas, afirma que estos contrastes son óptimos para garantizar la lectura desde lejos (publicidad exterior).
- Blanco: Provoca sensaciones de frío. Es tranquilizante.

Colores recomendados en establecimientos de comida.

- Café: marrón oscuro, dorado.
- Cacao: marrón, dorado, amarillo.
- Dulces: rojo, naranja, rosa.
- Chocolate: rojo, naranja, rosa, marrón, azul.
- Frutas: tonos naranjas. (Barceló, 2005)

De acuerdo a lo descrito anteriormente, podemos decir que los colores utilizados en el logo van acorde a los colores recomendados en establecimientos de comida, enfoque de cafetería/postrería dirigido a un segmento de nivel socioeconómico A+ y B+ por los tonos beige.

Slogan:

“Endulzando tus días...Lo que tú paladar desea sentir”

El slogan escogido abarca el concepto de La Postrería en su totalidad. “Endulzando tus días... todo lo que tú paladar desea sentir” nos da una percepción de calidez y una pausa al estilo de vida atareado que mantienen los integrantes de nuestro segmento; es decir, estudiantes y profesionales de 20 a 50 años. Abarca además la atención continua que se ofrecerá en el establecimiento.

4.5.1.4 Empaque y Etiquetado

Puesto que el canal de ventas es directo, la presentación de los postres además de su decoración y estilo, se debe poner énfasis en los platos que se ofrecerán.

La característica diferenciadora en la oferta de postres internacionales incluye también su empaque, en este caso platos, los cuales tendrán plasmadas imágenes distintivas de la cultura de los diversos orígenes de los postres.

Para los postres tradicionales se ofrecerán en platos cuadrados blancos y negros en los que se encuentre plasmado el logotipo de Paretto, así como también los postres salados.

Las bebidas, cualquiera que sea, se ofrecerán en copas de vidrio transparente de 22 onzas.

El empaque de los postres que se entreguen a domicilio se lo realizará en cajas de plástico con el logotipo marcado en la tapa.

4.5.2 Promoción y Publicidad

4.5.2.1 Publicidad

Para lograr una promoción y publicidad eficaz de Paretto, se utilizará marketing no tradicional (Marketing viral), BTL (Marketing de Guerrilla) y un plan de

medios tradicionales que incluye (Vallas Publicitarias, revistas y frecuencias de radio).

Medios Tradicionales

Tabla 30. Plan de medios

Medio	Cantidad	Duración Del Pautaje	Costo
Radio Disney	4 cuñas rotativas al día	1 mes	USD 2112.00
Radio JC	6 cuñas rotativas al día	1 mes	USD 2217.60
Revista La Onda	Inserto Página Derecha	1 mes	USD 1702.40
Revista Gestión	Inserto Página Derecha	1 mes	USD 1980.00

Tomado de Medios de Comunicación, 2012

Marketing Viral y de Guerrilla

La base fundamental que se esconde detrás del marketing viral es el conocido hecho de que no existe mejor herramienta de marketing que el "boca a boca". Este se debe a que los mejores productos no se venden si no consiguen llegar al corazón y al interés del público, entonces el objetivo es hacer que la gente hable de "mi marca". (...) El medio de propagación: "Este elemento hace referencia a los diferentes métodos utilizados para que se propague el mensaje, dependiendo del tipo de audiencia al que queremos dirigirnos, ya sea una audiencia masiva o específica. Facebook y Twitter están en la delantera como herramienta de difusión". (Corbella, 2011)

El marketing viral causa alto impacto en la publicidad de la marca, puesto que las recomendaciones y la expectativa que se genera por el producto atraen nuevos clientes, publicidad sin mayor gasto e inversión, el marketing viral se genera a partir de la calidad del producto y servicio que se brindará en Pareto.

Las redes sociales también juegan un rol importante en el marketing viral, se crearán anuncios en facebook en donde se publiquen promociones y eventos tanto en días ordinarios como en fechas especiales.

Se utilizará además Códigos QR con el fin de incrementar los miembros en la página web y construir una base de datos de clientes.

Engagment y Brandig Emocional

La publicidad que se transmita en medios tradicionales y no tradicionales, deben contener mensajes en los que se proyecte una marca que te permite vivir y disfrutar de experiencias únicas e inigualables que conquisten el corazón del cliente, creando un ambiente de emociones que haga nacer la fidelidad hacia la marca.

Mensajes:

- “Como no somos los únicos, decidimos ser los mejores”.
- “Disfruta de un postre como la emoción de la primera cita”.
- “De vez en cuando es bueno hacer una pausa en nuestra búsqueda de la felicidad y simplemente ser felices con un postre”
- “No se puede disfrutar de sabores nuevos utilizando las recetas de siempre”

Marketing Directo

Adicional a la cuenta que se creará en facebook, se creará una página web, en donde se incluirá información de la empresa, menú, reservas, fotos y contactos.

BTL--- SHOWS

4.5.2.2 Plan de Promociones

Los objetivos de promoción buscan un incremento de ventas a corto plazo.

- Cupones de Descuento, Una de las forma de llegar a posicionar la marca dentro del segmento y mercado objetivo es mediante la emisión de cupones de descuento de los combos de producto.

Los cupones de descuento se imprimirán en agendas y cuadernos de Universidades; tales como: Universidad San Francisco, Universidad Internacional del Ecuador, Universidad Internacional Sek, Universidad de las Américas, Universidad Católica, y Tecnológico de Monterrey.

Se imprimirán también cupones de descuento en volantes que se entregarán en centros de negocios el primer mes de funcionamiento del establecimiento.

Cupones de descuento que se encuentren impresos cada semestre en facturas de Supermaxi, estados de cuenta de Diners Club, Mastercard y Visa.

- Incentivos por pago, los pagos en efectivo superiores a USD 10.00 realizados la primera semana de cada mes recibirán un cupón de segundo postre tradicional gratis en su próxima visita.
- Códigos QR, estos códigos tendrán promociones de descuento en postres internacionales.

4.5.2.3 Promoción de Ventas

Las promociones de Venta generan un incremento de ventas a largo plazo.

- Clientes Frecuentes, se incentivará la visita de los clientes mediante el obsequio de dos días todo pagado en Mindo, en la Hostería, por la

acumulación de USD 100.00 en compras durante dos meses consecutivos.

- Fechas especiales, en fechas de día de la madre, día del padre, día del trabajador y Navidad, se obsequiará bebidas de café de cualquier tipo, y cupones canjeables de postres tradicionales gratis.
- Degustaciones, se realizarán degustaciones de todos los productos a ser comercializados durante los dos primeros meses de apertura los días miércoles y viernes. Se entregarán postres miniatura en los centros de negocios aledaños al sector en el mismo tiempo detallado anteriormente.
- Sweet Hour, los jueves y viernes se realizaran las sweet hours de 18:00 pm a 19:00 pm en donde los clientes pueden escoger sus postres de cualquier tipo a mitad de precio.
- Cumpleaños, los cumpleaños pueden escoger cualquier postre del menú de manera gratuita.

4.5.3 Plaza

“La elección y gestión de los canales de marketing tienen un impacto directo sobre tres importantes áreas de resultados: Valor al cliente, Ingresos por ventas, y rentabilidad”. (Best, 2007, p. 283)

Paretto tiene como estrategia implementar un canal de distribución directo para poder otorgar la calidad y el servicio que presenta como ideología pilar del negocio; y además, ofrecerá servicio a domicilio siempre y cuando el pedido cubra todos los gastos que involucren (mínimo \$20.00 por pedido a domicilio). El sector donde Paretto será ubicado en la zona Eugenio Espejo del Distrito Metropolitano de Quito, debido a que en esta zona se encuentra concentrado un gran porcentaje de consumidores potenciales, tanto por edad como por

clase económica, por lo que ofrece un gran atractivo para lograr una rápida penetración en el mercado y permanecer cerca de sus potenciales consumidores.

4.5.3.1 Relaciones Públicas

La Postrería cree conveniente participar en los siguientes eventos públicos para maximizar el beneficio y conocimiento que puede obtener siendo parte de ferias, eventos empresariales, eventos solidarios, y eventos sociales como se detalla a continuación:

4.5.3.2 Ferias Gastronómicas

- Congreso Académico Gastronómico de Vanguardia, Latitud Cero 2012 Quito: feria gastronómica que tiene como objetivo dar a conocer el comportamiento de las últimas tendencias y técnicas culinarias que se están desarrollando e implementando en el mercado, conducido por los mejores exponentes nacionales e internacionales.
- Expo Vida Light: Feria en la cual se expone lo natural, orgánico, sano que reúne no solo a empresas del mercado gastronómico sino además proveedores, marcas posicionadas y centradas en el enfoque de el “BUEN VIVIR Y CONCIENCIA VERDE”. Se resalta gustos y preferencias sobre conductas de los consumidores como: alimentación saludable, bienestar personal, amante de los deportes, ecológicos.

4.5.3.3 Eventos Empresariales

- Crear relaciones con empresas que permitan participar dentro de los eventos de dichas empresas como: Mañana deportivas, Olimpiadas, Presentaciones de nuevos productos o servicios, Estudios de Mercado. El objetivo de todas estas opciones para relacionarse a nivel empresarial

es hacer degustaciones para captar la atención de consumidores finales a bajos costos resaltando el nombre de Paretto y otorgando beneficios para que asistan posteriormente a Paretto.

4.5.3.4 Eventos Solidarios y Eventos Sociales

- Crear alianzas con organizaciones solidarias sin fines de lucro para participar en eventos solidarios y sociales que organicen los mismos otorgando bocaditos a cambio de donaciones.

4.5.4 Precio

4.5.4.1 Fijación de Precios de Valor Agregado

“Vincular características y servicios de valor agregado a las ofertas para diferenciarlas y apoyar así precios más altos, en vez de recortar precios para igualar los de la competencia”. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 265)

Se ha elegido dicha estrategia de fijación de precios puesto que Paretto tiene como objetivo lograr excelencia en calidad de los productos y servicios, por lo que el precio fijado para las diferentes ofertas generarán percepciones de calidad por parte de los clientes, y un producto superior frente al de la competencia.

Esta estrategia mantiene el mismo enfoque de la “Estrategia de Precios Altos” considerado en la política de precios dentro de este capítulo.

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La Estrategia de Operaciones es un patrón consistente de decisiones para el sistema de transformación y para la cadena de suministro asociada que están vinculados con la estrategia del negocio y con otras estrategias funcionales, lo que lleva a una ventaja competitiva para la empresa. (Schroeder, Meyer, & Johnny, 2011, p. 21)

Las personas encargadas de la administración de operaciones, tendrán como objetivo vigilar la transformación de los insumos en productos así como también los servicios, de manera eficaz, mediante una industrialización moderna y adecuada para generar valor para los clientes de Pareto.

Puesto que la estrategia de operaciones va de la mano con la estrategia del negocio, se tomará en cuenta aspectos importantes en cada detalle de las estrategias de operaciones que abarque la de “diferenciación” utilizada corporativamente.

Para establecer una estrategia de operaciones se debe tomar en cuenta: la misión de las operaciones, los objetivos de la estrategia, las decisiones estratégicas con respecto a procesos, calidad, capacidad e inventario, y finalmente la ventaja competitiva que generará en el negocio la estrategia de operaciones. (Schroeder et. al., 2011, p. 23)

5.1.1 Misión de la Estrategia de Operaciones

Suministrar con el menor tiempo posible alimentos y servicios a los clientes con una calidad superior a la expectativa generada, a un costo moderado, en un ambiente limpio y familiar.

5.1.2 Objetivos de la Estrategia de Operación

Costo

- Evaluar proveedores, quienes tengan los mejores precios de venta al por mayor.
- Producción de postres con un costo moderado, el cual refleje la calidad de los productos. Si se logran costos bajos será únicamente debido al volumen de compra realizado; más no, a la calidad de los insumos.
- Evitar costos de mantenimiento por almacenamiento de insumos

Calidad

- Conseguir calidad en los procesos críticos de la cadena de suministro, tales como, recepción de insumos y producción mediante estándares mínimos de seguridad.
- Desempeñar un papel exitoso en servicio al cliente.

Entrega

- Conseguir el menor tiempo posible en la producción de un postre, manteniendo siempre un producto fresco.
- Entrega a domicilio, realizar la entrega mediante vehículos motorizados como motocicletas con el fin de optimizar el tiempo.

Flexibilidad

- Diversificación de la dependencia de proveedores; es decir, establecer alianzas con algunos proveedores del mismo insumo con el fin de poder reaccionar ante problemas de dotación.

5.1.3 Decisiones Estratégicas (Procesos, Calidad, Capacidad e inventario)

5.1.3.1 Procesos

“Las decisiones relacionadas con los procesos, determinan el proceso físico o las instalaciones usadas para elaborar un producto o servicio, así como las políticas de mano de obra asociada y las prácticas.” (Schroeder et. al., 2011, p. 60)

El proceso a utilizarse para la producción de postres toma el nombre de Flujo de Producción, dentro de dicho proceso se encuentra la subdivisión talleres de trabajo que fundamentalmente, implica la elaboración de productos de acuerdo con las órdenes de los clientes mediante el uso de una distribución física del trabajo. (Schroeder et. al., 2011, p. 64).

Tabla 31. Características del Proceso

Características Lote y talleres de Trabajo	
Producto <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Orden • Flujo del producto • Variedad del producto • Tipo de Mercado • Volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lote • Discontinuo • Alta o media • Personalizado • Mediano o bajo
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Costo • Calidad • Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediana • Medio • Conformidad • Puntual

Tomado de Schroeder, Meyer, & Johnny, 2011

¿Qué tipo de tecnología y equipos deben utilizarse?

El proceso de producción se lleva a cabo mediante equipos específicos con tecnología industrial, adecuados para el volumen de producto, por ejemplo: los hornos industriales, pues no se puede utilizar un horno doméstico, debido a la optimización de recursos (incluyendo el tiempo) que se pretende alcanzar en todos los procesos del flujograma. Los utensilios de cocina, deberán ser en cantidades necesarias para el trabajo del chef y sus asistentes, las cucharas medidoras por su parte, sirven para poner exactamente la cantidad correcta de sal o azúcar propuesta en la receta que ha sido ingresada previamente al sistema Aries Post-It 150 D, el cual facilita el ingreso de recetas de comidas en general.

¿Cómo debe diseñarse y administrarse el flujo de materiales?

El control de inventarios debe llevarse a cabo mediante el software tecnológico especializado para negocios de restaurantes, el cual relaciona

automáticamente la cantidad de insumos que se utilizó en la preparación de un postre con la cantidad de postres vendidos, y generan la cantidad de insumos existentes después del proceso de producción. Sin embargo, la cantidad disponible de insumos debe ser verificada además por el personal de cocina.

La compra de los insumos no perecibles se realizará semanalmente con el fin de no generar costos de almacenaje por parte de los asistentes de chef. Los insumos destinados para la producción de la semana se colocarán en un cuarto pequeño que contará con dos estanterías.

Los insumos perecibles se los comprarán cada tres días, dependiendo del estado de calidad y la cantidad que se haya utilizado; es decir, si falta dotación antes de los tres días.

¿Cuál debería ser la distribución física de las instalaciones?

Puesto que Paretto no solo pretende comercializar productos, se debe dar especial importancia a la ambientación del local.

Las instalaciones cuentan con parqueaderos y espacios cómodos para los clientes.

La cocina debe estar diseñada de una manera que se cree un verdadero taller de trabajo en el cual se tenga acceso a todo lo necesario para la producción de postres o bebidas.

¿Qué tareas específicas deberán desempeñar los operadores del frente?

Al mencionar operadores del frente, se hace referencia a las personas que el cliente observa directamente, en el caso de Paretto se hace referencia a: anfitriona, meseros, persona encargada de caja, y persona encargada de la barra.

¿Cuándo deberían ocurrir los cambios de turno?

Según la investigación de mercados realizada, los consumidores prefieren acudir a este tipo de negocios los días jueves, viernes y sábados; en horarios de 16:00 pm a 21:00 pm, lo cual nos indica que Paretto debe contar con el personal suficiente para los días y horarios mencionados anteriormente.

Existirán turnos rotativos dos veces al día los días jueves, viernes y sábado, el primer turno trabajará las cuatro primeras horas del día, es decir de 8:30 am a 12:00 pm, el segundo turno trabajará desde las 12:00 pm hasta las 20:00 pm, y estará conformado por tres meseros, uno para la mañana y dos para la tarde.

Los días lunes, martes, miércoles y domingo se contará con un mesero en cada jornada.

Cada mesero tendrá dos días libres en diferentes semanas los cuales pueden ser lunes, martes o miércoles.

5.1.3.2 Calidad

Desempeño de la cadena de suministro en la producción de postres

- 1. Entrega,** la calidad de la entrega se mide en la puntualidad de los proveedores, la tasa de cumplimiento histórica, y el plazo que se otorga a los proveedores. Si los proveedores no cumplen este factor de calidad, el inventario no puede mantenerse a las órdenes del día, o se pueden suprimir ofertas del menú, lo cual no es favorable en ningún caso, pues la primera impresión siempre es la que cuenta y posteriormente a esa experiencia se define que un cliente regrese o no.
- 2. Calidad,** debido a que no se establecerán alianzas con fabricantes directos, sino más bien con distribuidores de insumos como Supermaxi o

Santamaría, nos garantiza que éstos últimos se aseguran de que las granjas o fabricantes, mediante verificaciones, cumplan con estándares mínimos que garanticen la calidad y salubridad de los productos. Los equipos que son parte del proceso de producción también deben tener certificaciones de calidad en sus procesos.

3. Flexibilidad, se pretende mantener flexibilidad en el volumen de producción, el factor que se involucra es el tiempo que se requiere para aumentar o disminuir la producción en una cantidad fija. (Schroeder et. al., 2011, p. 219)

4. Tiempo, se debe tomar en cuenta “el tiempo de throughput de la cadena de suministro, que consiste en la suma de los tiempos de cada una de las entidades de la cadena de suministro” (Schroeder et. al., 2011, p. 219). Dado que las compras se realizarán por parte del personal de cocina y a grandes cadenas de expendio como Supermaxi o Santamaría y siempre están abastecidas de productos básicos para la producción de alimentos, entonces el tiempo que toma dicha operación no será más de un día, el tiempo de entrega al cliente es inmediato, lo cual genera un periodo constante de consumo del inventario. También es importante considerar “el tiempo del ciclo de efectivo a efectivo, es decir el tiempo para obtener el pago del producto una vez que se vendió” (Schroeder et. al., 2011, p. 219) puesto que se contará con el servicio de pago mediante tarjeta de crédito, se debe considerar dicho ciclo, ya que influye en el poder adquisitivo de Paretto para realizar pago a proveedores o empleados.

Calidad de los Servicios

El personal de Paretto, en todas sus áreas debe estar altamente capacitado para garantizar estándares de velocidad, calidad del alimento, cortesía, elementos tangibles de las instalaciones ocupadas por los clientes, confiabilidad, seguridad y empatía.

- **Capacidad**

Se ha decidido la compra de un local de 220 m², espacio que da capacidad a 67 personas según la distribución de ambientes. Se contará con el personal suficiente; es decir, cuatro meseros, un chef, dos asistentes de chef, un cajero y una persona encargada de la preparación de bebidas, con el fin de minimizar el tiempo de espera de los clientes, entre seleccionar una mesa o sala, y recibir su pedido.

- **Inventario**

Se manejará un sistema de inventario mediante el cual se cuente con abastecimiento necesario de insumos para la producción semanal. Los empaques y envolturas de los postres para servicio a domicilio se harán mediante la producción de 2000 unidades, que incluye servilletas y fundas plásticas, lo cual dependerá directamente de la cantidad de ventas que utilicen dichos materiales.

- **Ventaja Competitiva**

Generar ventajas competitivas adaptando y mejorando continuamente el servicio y la cadena de suministro, la cual debe ser única para la empresa.

Seguir de cerca las tendencias de consumo en postres para mantener coherencia con la estrategia de diferenciación manejada en Pareto.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

5.2.1 Subproceso de Aprovisionamiento de Materia Prima y Producción

El objetivo del subproceso, consiste en determinar las actividades necesarias que deben ejecutarse para el aprovisionamiento de materia prima y producción.

Flujograma de Aprovechamiento de Materia Prima. (Ver Anexo N° 19)

5.2.2 Subproceso de Atención al Cliente

El objetivo del Sub-Proceso, consiste en determinar las actividades necesarias que deben ejecutarse para ofrecer un excelente servicio al cliente. Mediante el desarrollo del flujograma se puede identificar que el costo de producción es de \$3.41 y el tiempo de producción es de aproximadamente 12 minutos. Adicionalmente se permite determinar la capacidad máxima de producción, siendo esta de 60 postres por hora.

Flujograma de Atención al Cliente y Producción. (Ver Anexo N°20)

5.3 PUNTOS CRÍTICOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

5.3.1 Subproceso de Aprovechamiento de Materia Prima y Producción

A continuación se documenta la narrativa del Sub-Proceso de Aprovechamiento de Materia Prima y Producción a nivel de actividades, y responsables de realizar cada una de las mismas.

Tabla 32. Subproceso de Aprovisionamiento de Materia Prima y Producción

Perfil/Usuario	Actividad	Narrativa
Asistente de Chef	1.1	<p align="center"><u>Establecer márgenes mínimos de stock de seguridad</u></p> <p>Como política de "Parreto" se establecerán márgenes mínimos de stock de materia prima para prevenir posibles desabastecimientos de insumos en momentos de producción. El margen de stock mínimo contemplará la cantidad de insumos necesarios para la producción de al menos un día promedio, y como máximo de manera semanal.</p>
Asistente de Chef	1.2	<p align="center"><u>Realizar presupuesto de ventas diarias (cantidades) en base a históricos, actividad semanal</u></p> <p>El Asistente de Chef cada semana realizará el presupuesto de ventas diarias en cantidades para proyectar su stock de insumos necesarios de tal manera que se pueda calcular la cantidad de insumos semanal a comprar.</p> <p>El cálculo de presupuesto es una actividad crítica, debido a que de esto dependerá tener todo lo necesario para satisfacer cualquier pedido; por lo mismo, en caso de existir algún error de cálculo, y si pasará desapercibido, el stock de seguridad deberá cubrir esa falta de insumos. (PUNTO CRÍTICO)</p>
Asistente de Chef	1.3	<p align="center"><u>Calcular cantidad de insumos a comprar</u></p> <p>Una vez realizado el presupuesto de ventas diarias se podrá calcular la cantidad necesaria a comprar para la producción de la semana siguiente, de ésta manera:</p> <p>Cantidad de insumos necesarios</p> <p>(-) Inventario de insumos</p> <p><u>(+) Cantidad mínima de stock de seguridad</u></p> <p>Cantidad de stock de insumos a comprar</p> <p>En base a la cantidad de stock de insumos a comprar, se adjuntará además el costo monetario aproximado en el que incurrirá esta compra.</p>
Asistente de Chef	1.4	<p align="center"><u>Realizar solicitud de aprobación de compra</u></p> <p>Realizado el cálculo de stock de insumos a comprar, el Asistente de Chef deberá realizar un documento físico bajo formato preestablecido por Gerencia, para solicitar la aprobación de dicha compra, en el mismo se debe detallar el presupuesto de ventas en cantidades, el stock necesario para el mismo, la cantidad de inventario y el stock mínimo de seguridad.</p> <p>Se contemplará niveles de responsabilidad de: <u>Elaborado por</u> y <u>Aprobado por</u>.</p>
Asistente de Chef	1.5	<p align="center"><u>Confirmar con proveedores cantidades requeridas</u></p> <p>Previamente a solicitar la autorización de dicha solicitud, se debe confirmar las cantidades necesarias a comprar con el/los proveedor(es) para asegurar la compra. En caso de que el/los proveedor(es) no cuente con las cantidades requeridas por Pareto, se realizarán las compras de manera personal en Distribuidores Mayoristas aledaños al barrio. (PUNTO CRÍTICO)</p>
Asistente de Chef	1.6	<p align="center"><u>Entregar solicitud a Chef</u></p> <p>Realizada la solicitud, se entregará físicamente la misma al Chef para que apruebe la compra, el asistente se quedará con una copia de la solicitud y el Chef con la solicitud original para control de las compras y del inventario.</p>

Chef	1.7	<p style="text-align: center;"><u>Rechazar y devolver la solicitud de compra</u></p> <p>Una vez entregada la solicitud el Chef realizará una breve revisión para confirmar la validez de los cálculos, en caso de que esté incorrecto se rechazará la solicitud y se la entregará al Asistente de Chef para su corrección.</p>
Chef	1.8	<p style="text-align: center;"><u>Aprobar solicitud de compra</u></p> <p>En caso de encontrarse todo correcto, el Chef aprobará la orden de compra y firmará el documento.</p>
Chef	1.9	<p style="text-align: center;"><u>Entregar solicitud de compra aprobada al Asistente de Chef</u></p> <p>Una vez aprobada la solicitud de compra, se debe entregar una copia del mismo al Asistente de Chef para que continúe con el proceso de compra, el documento original se quedará el Chef para llevar un control de compras y stock de inventario.</p>
Asistente de Chef	1.10	<p style="text-align: center;"><u>Recibir solicitud de compra aprobada de parte de Chef</u></p> <p>Aprobada la solicitud de compra el Asistente de Chef deberá recibir la copia de la misma para proseguir con la compra del stock de insumos necesarios para la producción.</p>
Asistente de Chef	1.11	<p style="text-align: center;"><u>Realizar la compra</u></p> <p>El Asistente de Chef procederá inmediatamente a realizar la compra de insumos contactando a su (s) proveedor (es) para efectivizar la adquisición de materia prima.</p>
Asistente de Chef	1.12	<p style="text-align: center;"><u>Recibir materia prima</u></p> <p>La siguiente actividad después de realizar la compra será realizar la recepción de los insumos comprados. Todo insumo comprado pasará por control de calidad para verificar que la compra cumpla con los estándares esperados.</p>
Asistente de Chef	1.13	<p style="text-align: center;"><u>Pesar y revisar cantidades de materia prima – Control de Calidad de insumos</u></p> <p>Para realizar el control de calidad de los insumos comprados se deberá pesar cada uno de los insumos que se manejen por kilos, y revisar las características de los mismos, en insumos que se contabilice por unidad se procederá al conteo de los mismos, y a la revisión de que no hayan sufrido golpes ni malos tratos, ésta actividad se considera como crítica, debido a que, de la calidad de los insumos dependerá la calidad del producto final, por lo mismo se lleva un control riguroso sobre pesaje, revisión y conteo del mismo (PUNTO CRÍTICO). A continuación se detalla en la actividad 1.14 y 1.15 el tratamiento que se dará en cualquiera sea el resultado de control de calidad.</p>
Asistente de Chef	1.14	<p style="text-align: center;"><u>Devolver materia prima al proveedor y realizar reclamo</u></p> <p>En caso de existir alguna irregularidad dentro de los insumos comprados se contactará al proveedor para realizar el reclamo correspondiente y la devolución del producto.</p>
Asistente de Chef	1.15	<p style="text-align: center;"><u>Almacenar materia prima</u></p> <p>En caso de no existir ninguna irregularidad se procederá a almacenar los insumos comprados para poder continuar con el proceso de producción.</p>

		<u>Recibir pedido ingresado en el sistema por Mesero</u>
Chef	1.16	Para poder empezar con el proceso de producción de los pedidos, el Chef recibirá en línea el sistema el pedido ingresado por el mesero para proceder con la producción del mismo.
		<u>Revisar fórmulas para cada pedido</u>
Chef	1.17	Después de recibir el pedido de producción, se procederá a revisar las fórmulas pre establecidas para cada una de las opciones de menú, de manera que no exista variabilidad en la constante producción de un pedido u otro (PUNTO CRÍTICO). Pareto considera que la calidad debe ser constante, por lo mismo se ha optado por la creación de una base maestra para la producción de cada postre, por lo que no va a existir variabilidad en la producción de éstos, debido a que se trabajará bajo cantidades y tiempos exactos preestablecidos en la fórmula de cada uno de los postres.
		<u>Tomar materia prima necesaria para el pedido</u>
Chef	1.18	Una vez revisada la fórmula de cada postre inmerso en los pedidos de los clientes, se tomará la cantidad de materia prima indicada por el sistema, minimizando costos y maximizando beneficios.
		<u>Producir pedido</u>
Chef	1.19	El Chef realizará la producción del pedido cumpliendo con tiempo establecidos en el "Subproceso de Atención al Cliente".
		<u>Informar y entregar todo el pedido listo al mesero</u>
Chef	1.20	Una vez producido todo el pedido del cliente, se procede a informar al mesero, en casos extraordinarios no se procederá a producir pedidos por partes.
		<u>Realizar Control de Calidad aleatorio</u>
Chef	1.21	Constantemente se realizará control de calidad de productos finales para verificar los atributos de los mismos (PUNTO CRÍTICO), considerados así debido a que es un control continuo para verificar la calidad de la transformación de los insumos a productos terminados. En caso de producirse algún resultado inesperado se procederá a verificar si el error fue en la fórmula o en los insumos y se procederá a la corrección en compras o en la fórmula de los postres.

5.3.2 Subproceso de Atención al Cliente

A continuación se documenta la narrativa del Subproceso de Atención al Cliente a nivel de actividades y responsables de realizar cada una de las mismas.

Tabla 33. Subproceso de Atención al Cliente

Perfil/Usuario	Actividad	Narrativa
Anfitrión	1.1	<p style="text-align: center;"><u>Recibir cliente cordialmente</u></p> <p>Cada consumidor que entre a Paretto recibirá una cordial y amigable bienvenida de parte del anfitrión, para Paretto desde el momento en que el cliente entra, es crucial para satisfacer y sobrepasar las expectativas de éste.</p>
Anfitrión	1.2	<p style="text-align: center;"><u>Asignar y dirigir al cliente a su ubicación</u></p> <p>Una vez realizado el primer contacto, inmediatamente se procederá a asignar una ubicación a los consumidores (considerar los diferentes ambientes que se presentan dentro de la Paretto, se sugiere una ubicación de parte del Anfitrión pero finalmente se queda a disposición del cliente).</p>
Anfitrión	1.3	<p style="text-align: center;"><u>Ofrecer atención ante cualquier inquietud</u></p> <p>Una vez ubicados los consumidores, el Anfitrión se pone a su disposición ante cualquier motivo y regresa a su lugar para que los consumidores puedan ser atendidos directamente por el Mesero.</p>
Mesero	1.4	<p style="text-align: center;"><u>Presentarse y ponerse a servicio del cliente</u></p> <p>El Mesero se dirigirá inmediatamente a la ubicación de los consumidores para presentarse y ponerse a servicio de los mismo, el cliente debe percibir que en Paretto todos trabajan para su satisfacción, es clave que esta actividad se realice con empatía y carisma, pues se debe romper el hielo con los consumidores para que la siguiente actividad sea realizada con éxito.</p>
Mesero	1.5	<p style="text-align: center;"><u>Consultar al cliente sobre gustos y preferencias</u></p> <p>El Mesero debe formarse una idea sobre lo que el cliente espera recibir formulando preguntas abiertas que den una guía sobre los gustos y preferencias. Como se mencionó anteriormente es importante que el consumidor sienta la confianza de parte del Mesero para poder hablar y comentar sobre sus gustos.</p>
Mesero	1.6	<p style="text-align: center;"><u>Ofrecer el menú</u></p> <p>Posteriormente se procede a entregar el menú a los consumidores.</p>
Mesero	1.7	<p style="text-align: center;"><u>Sugerir al menos 3 opciones de menú al cliente y retirarse</u></p> <p>En base a las respuestas e inquietudes de los clientes el Mesero sugerirá tres opciones del menú a los consumidores y se retirará para que los mismos tengan posibilidad de analizar el menú y las opciones sugeridas.</p>
Mesero	1.8	<p style="text-align: center;"><u>Acercarse y Tomar el pedido del cliente</u></p> <p>Después de un tiempo prudente, o al ser llamado, el Mesero se dirigirá a la ubicación de los consumidores con el objetivo de tomar su pedido, posiblemente los consumidores tengan dudas o consultas, por lo que el Mesero deberá conocer a profundidad cada uno de los postres y el acompañante sugerido (bebida) para poder satisfacer cualquier inquietud de los mismos. Posterior a esto el Mesero procederá a tomar el pedido.</p>

Mesero	1.9	<p align="center"><u>Registrar pedido del cliente en el sistema e informar al Chef sobre el nuevo pedido</u></p> <p>Una vez tomado el pedido del consumidor se procede a ingresar el pedido en el sistema para inmediatamente en línea, el Chef lo pueda revisar; además, deberá informar sobre el mismo para que no haya duda en que se recibió el pedido en Producción.</p>
Chef	1.10	<p align="center"><u>Preparar pedido del cliente</u></p> <p>Una vez revisado el pedido, se tomará la cantidad de materia prima indicada por el sistema, minimizando costos y maximizando beneficios. Procederá inmediatamente a preparar el pedido.</p>
Chef	1.11	<p align="center"><u>Informar al mesero sobre pedido listo</u></p> <p>Una vez realizado el pedido se informará inmediatamente al mesero para que el mismo proceda con la siguiente actividad.</p>
Mesero	1.12	<p align="center"><u>Retirar Pedido</u></p> <p>El Mesero procederá a retirar el pedido verificando que la orden este completa.</p>
Mesero	1.13	<p align="center"><u>Servir pedido completo al cliente</u></p> <p>Una vez retirado de producción, se procede a servir al consumidor su pedido completo, y se aleja amablemente.</p>
Mesero	1.14	<p align="center"><u>Esperar hasta que el cliente se encuentre por terminar</u></p> <p>Estar pendiente de cuando el consumidor esté por terminar para poder atenderlo oportunamente, y no tener esperas obligadas que causen malestar.</p>
Mesero	1.15	<p align="center"><u>Dirigirse hacia el consumidor y consultar como estuvo y si se le ofrece algo más</u></p> <p>Una vez el consumidor ha terminado, el Mesero se dirigirá hacia el mismo y consultará como estuvo su pedido y si se le ofrece alguna otra cosa del menú.</p>
Mesero	1.16	<p align="center"><u>Facilitar el menú al cliente</u></p> <p>Si la respuesta del consumidor es "Si", se procede inmediatamente a facilitar el menú, y reiniciamos las actividades desde la actividad 1.7 siguiendo la secuencia.</p>
Mesero	1.17	<p align="center"><u>Tomar datos para la factura</u></p> <p>En caso de que no se le ofrezca nada más al consumidor, se tomarán los datos para facturar inmediatamente.</p>
Mesero	1.18	<p align="center"><u>Facturar y cobrar</u></p> <p>Se factura y se cobra al cliente, se le ofrece tarjetas de presentación (vale por bebida de cortesía) y se finaliza la compra del consumidor.</p>
Mesero	1.19	<p align="center"><u>Acompañar al cliente hasta la salida</u></p> <p>Se acompaña al cliente hasta la salida como cortesía y gratitud de su visita mencionando que se espera su visita nuevamente.</p>

5.3.3 Almacenamiento y Manejo de Inventarios

El manejo de inventario idóneo que se ha considerado para Paretto es: “Primero en entrar – primero en salir” de manera que se mantenga la frescura y la calidad de sus ingredientes. Adicionalmente como plan de contingencia en caso de ocurrir algún evento inesperado, se considera manejar un stock de seguridad que abastezca de materia prima una semana con un promedio de 70 postres diarios, este stock de seguridad está valorado es \$1,930.00.

5.4 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Equipos Industriales de Cocina y Repostería. (Ver detalle en Anexo N° 20)

Los equipos industriales y de cocina que se comprarán para la planta de producción van de acuerdo a las necesidades de producción y demanda potencial.

Principalmente, el equipo básico para la producción de postres son 3 hornos industriales tipo combi dos bandejas, cada bandeja tiene una capacidad para 5 postres, es decir, en 20 minutos, se pueden producir en un solo horno 10 postres. Tomando en cuenta los 3 hornos que se adquirirá, se hornearán 30 postres cada 20 minutos, lo cual representa nuestra capacidad máxima en el tiempo mencionado.

De acuerdo a la proyección de ventas, en el Año 1 se debe producir 60 postres diarios, considerando la curva de crecimiento del negocio, en el año 3 con un pico de ventas, se producirá 72 postres diarios. Si bien la capacidad de producción supera a la demanda, se ha considerado 3 hornos debido a que la atención al cliente debe ser de primera categoría y no se puede esperar a que se acabe de realizar un pedido para empezar otro.

- Utensilios de Cocina. (Ver detalle en Anexo N° 21)

Se ha considerado los utensilios de cocina que van ligados a la producción de postres y servicio al cliente de acuerdo a la demanda y capacidad de producción.

Dentro de los utensilios de cocina importantes para el servicio al cliente están:

8 Juegos de Cubiertos de 24 piezas para 6 personas, cantidad para un total de 48 personas.

5 Juegos de Platos Corelli (12 platos), es decir, para 60 personas.

8 Juegos de Vasos de Cristal de 12 onzas (8 unidades), esta cantidad abastecerá a 64 personas.

- Mobiliario para restaurante. (Ver detalle en Anexo N° 22)

De acuerdo a los ambientes que se establecerán en el local, se ha realizado la dotación de sillones y juegos de comedor acordes a la capacidad del local, de esta forma tenemos lo siguiente:

4 sillones de cuero para 3 personas, lo cual en el ambiente de salas, da un total de capacidad para 12 personas.

15 sillas de acrílico, ambientes de comedores.

10 sillas de cuerina, ambientes de comedores.

5 sillas para barra.

Totalizando la capacidad entre ambientes de salas y comedores, se tiene que el local puede acoger a 42 personas.

- Equipos de computación, tecnológicos y de oficina. (Ver detalle en Anexo N° 23)

Se dotará de equipos para el control de inventarios y producción como es el caso del software para restaurantes, así como también de equipos

administrativos como computadora, impresora y caja registradora necesarios para llevar el control de ventas y contabilidad de la empresa.

- Vehículos. (Ver detalle en Anexo N° 24)

Se comprará una motocicleta necesaria para la entrega a domicilio y un vehículo para la adquisición de insumos y a su vez para la entrega a domicilio de postres en caso de ser necesario.

5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

Local de 220 m² con instalaciones distribuidas de la siguiente manera:

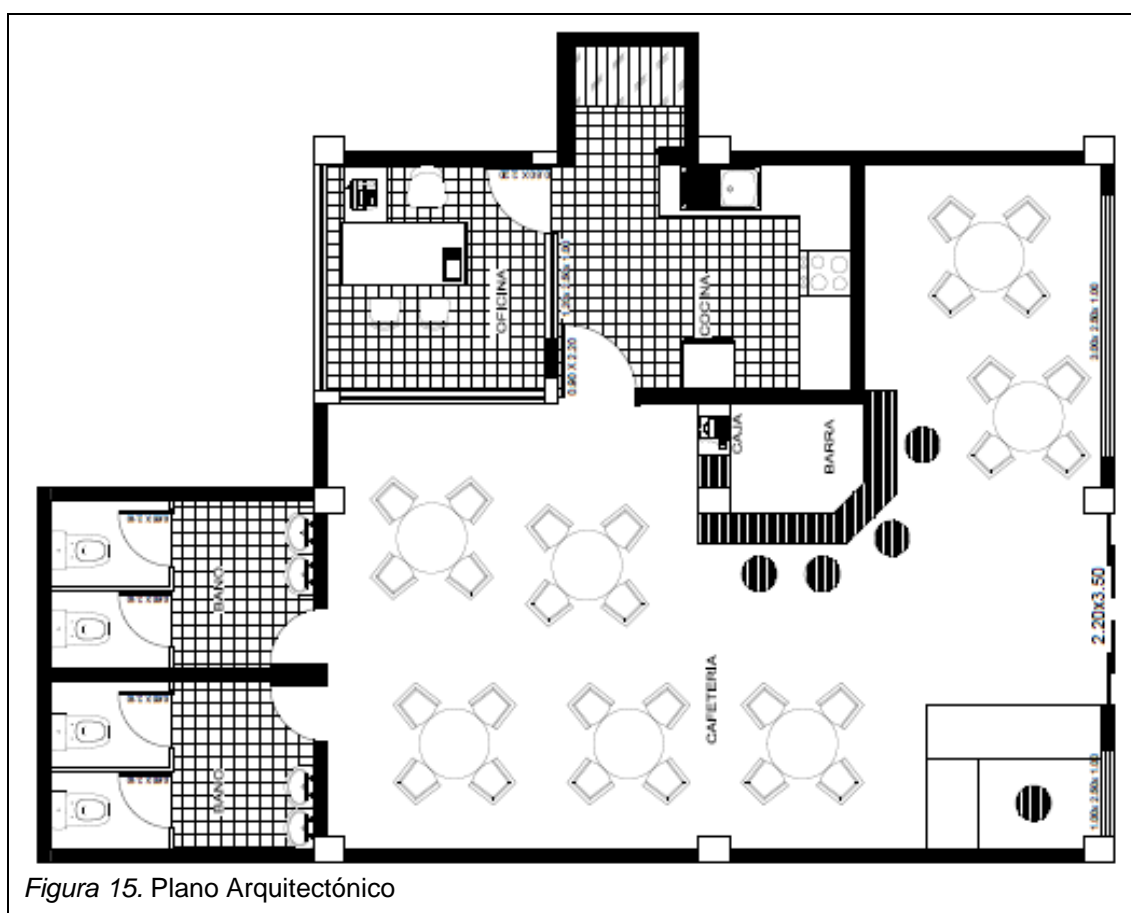


Figura 15. Plano Arquitectónico

- **Cocina**

La cocina en este modelo de negocio tiene especial importancia puesto que es ahí en donde el chef y los asistentes de chef pondrán en práctica su creatividad e ingenio.

Puesto que en la cocina trabajarán tres personas, el espacio mínimo de circulación es de 1.80m, los mesones tienen un ancho de 60 cm. Cuenta con espacios suficientes para distribuir los equipos industriales de cocina, adicionalmente se cuenta con un cuarto de insumos, el cual está conformado por dos estanterías para guardar las dotaciones semanales, y espacio para el frigorífico vertical de 2 puertas.

- **Oficina**

Espacio creado para el administrador, quien debe permanecer constantemente en el local, con el fin de recibir directamente las sugerencias, quejas, y reclamos por parte del cliente, y tomar acciones inmediatas pertinentes.

- **Ambientes de salas**

Puesto que el objetivo de Paretto no es solo comercializar postres tradicionales, de sal e internacionales; sino también brindar experiencias, se ha dado especial atención en el diseño de ambientes. Dentro del local se colocarán cuatro juegos de sala con sillones confortables de estilo Vintage y Tradicional. La decoración de dichos espacios se puede observar a detalle en el Anexo N° 25.

- **Ambientes de mesas**

Se crearán comedores modernos y vanguardistas, con sillas y mesas de acrílico en diseños especiales; así como también, sillas fijas de cuerina negra o blanca, y mesas con diseños especiales. (Ver Anexo N° 26)

- **Baño**

Espacios amplios y ventilados tanto para hombres como para mujeres. Cada uno contará con dos servicios higiénicos con su respectivo lavamanos.

- **Parqueaderos**

Se cuenta con tres parqueaderos propios y la respectiva zona azul existente en La Pradera.

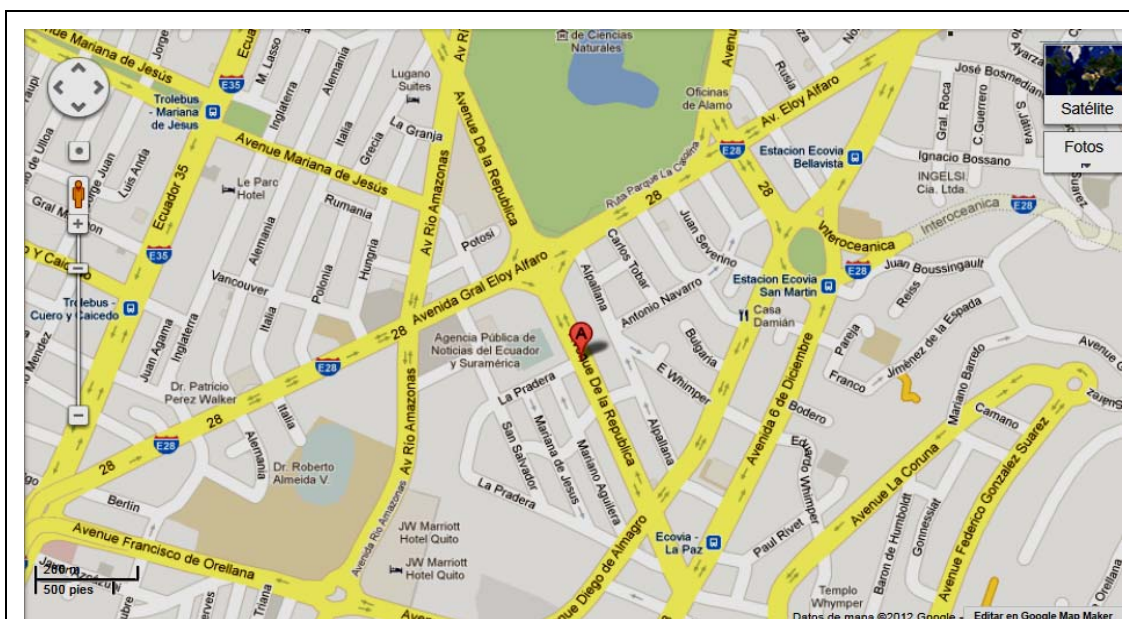
- **Recibidor**

Espacio físico en donde se encuentra el anfitrión de Paretto.

- **Barra**

Capacidad para 5 personas, con sillas de acrílico y lámparas colgantes sobre la barra con el fin de dar un toque de luminosidad único. En dicho espacio los asistentes de chef pueden preparar las bebidas solicitadas por los clientes.

5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA



Avenida de la República y La Pradera, lugar escogido por su ubicación central dentro del sector Iñaquito, ubicado entre oficinas y residencias de prestigio, que permiten llegar al mercado objetivo establecido en la investigación de mercados.

Figura 16. Localización Geográfica

Tomado de Google Maps, 2012

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

- RUC.
- Licencia Metropolitana de Funcionamiento, Patente.
- Permiso de bomberos.
- Permisos de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud.
- Licencia Única Anual de Funcionamiento, licencia otorgada por CAPTUR.
- Constitución de la empresa y permisos adicionales. (MINTUR, 2012)

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

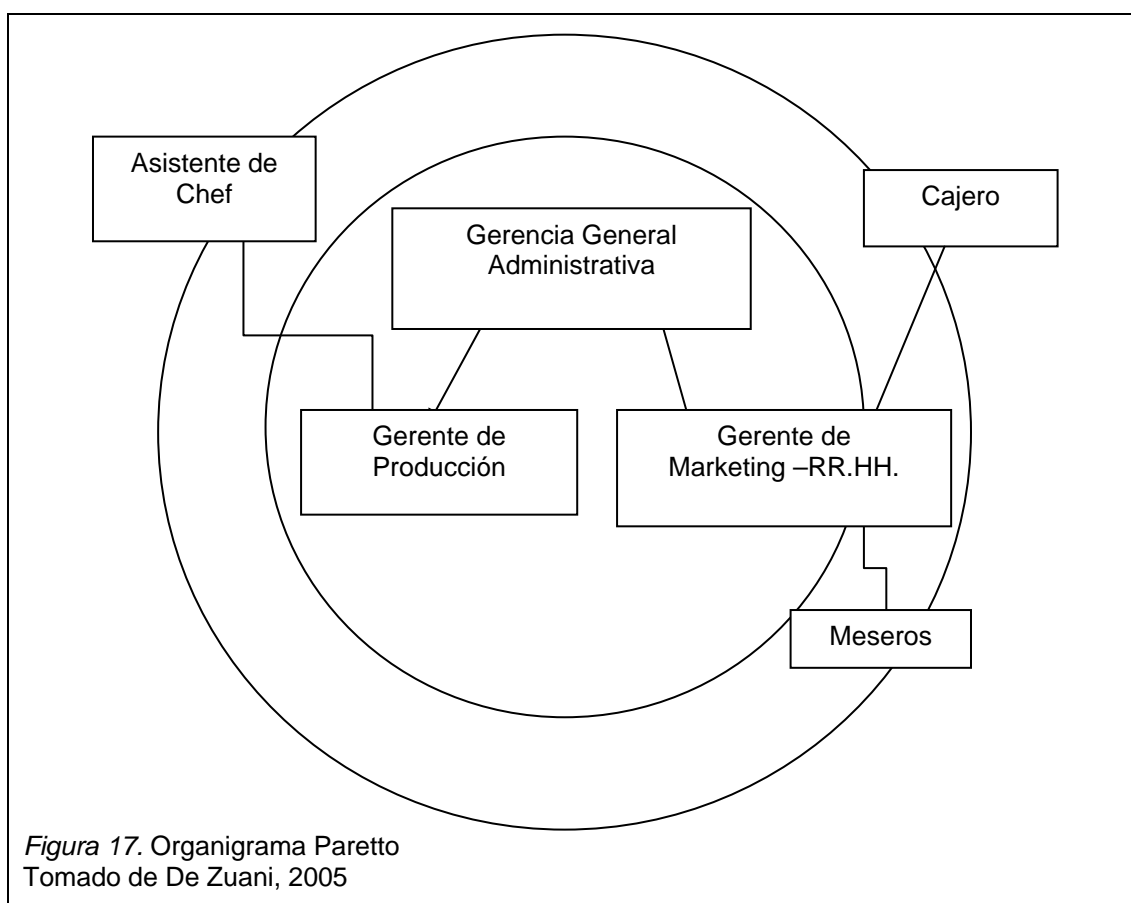
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Paretto estará constituida por personal multifuncional capaz de responder eficazmente a las diferentes situaciones que se pueden presentar.

Puesto que “el recurso humano es el componente más importante de la organización” (Rodríguez, 2007, p. 13), se formará personal:

- “Proactivo. Es decir capaz de hacer que sucedan cosas, y no simplemente de reaccionar ante la ocurrencia de eventos”.
- “Social. Que está en permanente contacto con otras personas, conformando grupos y disfrutando de la relación”.
- “Un ser de necesidades. Es decir, experimenta carencias e insatisfacciones, y orienta su comportamiento a satisfacerlas”.
- “Preceptor. Que posee capacidad para captar la realidad que lo circunda a través de los sentidos”.
- “Reflexivo. Que tiene capacidad para reflexionar, comparar, y elaborar sus propias conclusiones”. (Rodríguez, 2007, pp. 13-14)

6.1.1 Organigrama



6.2 MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y CARGOS

PARETTO

Cuestionario de Análisis de Puestos

GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Gerente Administrativo-Financiero
2. **Número de Ocupantes del mismo puesto:** 1
3. **Horario:** 09:30 am -18:30 pm

4. **Departamento al que pertenece:** Departamento Administrativo
5. **Supervisor:** Accionistas
6. **Para desempeñar su trabajo, necesita tener contactos con:**

Internos: Accionistas y personal en general.

Externos: Proveedores, Clientes.

B. Descripción Genérica

Generador de estrategias para la optimización de procesos administrativos y de administración financiera.

C. Descripción Analítica

1. Coordinar y controlar las actividades administrativas de las distintas áreas de Paretto.
2. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
3. Analizar las cuentas específicas para las proyecciones financieras y elaboración de presupuestos para financiar las operaciones de la empresa.
4. Analizar ingresos y costos de la empresa.
5. Organizar y dirigir las actividades financieras de todas las áreas con el fin de vigilar que los procesos internos se ajusten al presupuesto destinado.
6. Asesorar a los miembros accionistas para la toma de decisiones financieras, mediante el análisis de los flujos de efectivo generados por la actividad económica.

7. Negociación financiera con proveedores, en caso de existir vinculaciones directas con los mismos.
8. Incorporar sistemas que permitan la correcta administración de recursos financieros, con especial énfasis en manejo de inventarios y desarrollo de presupuestos.
9. Constatar y asegurar la cancelación de las obligaciones de la compañía, es decir manejar relación directa con los bancos.
10. Revisión de los libros e informes contables entregados por las personas externas que brinden servicio de contabilidad.

D. Especificaciones del Puesto

1. Características Académicas necesarias: Graduado Universitario, Especialización (opcional)
2. Conocimientos necesarios en: Administración y finanzas. Conocimientos básicos de contabilidad.
3. Clasificación de tareas: Administrativas
4. Experiencia: Debe poseer 2 años de experiencia en la función de gerente Administrativo-Financiero
5. Esfuerzo Mental: 70% de su tiempo dedicado a la revisión de documentos y realización de cálculos.
6. Esfuerzo Físico: permanece sentado, 30% de su tiempo de pie.

E. Aptitudes Intelectuales/ Competencias

1. Atención constante y concentrada
2. Capacidad de Juicio
3. Iniciativa
4. Liderazgo
5. Trabajo en equipo
6. Lectura Prolongada
7. Uso de técnicas matemáticas y estadísticas

Porcentajes de características intelectuales que debe poseer la persona que desempeña este puesto.

50% Aptitudes de razonamiento matemático y numérico.

50% Aptitudes de lenguaje y comunicación.

F. Aptitudes físicas

1. Agudeza Visual
2. Agudeza Auditiva. (Rodríguez, 2007)

GERENTE DE PRODUCCIÓN Y SUPPLY CHAIN

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Chef, Gerente de Producción-Supply Chain
2. **Número de Ocupantes del mismo puesto:** 1
3. **Horario:** 09:00 am -18:00 pm
4. **Departamento al que pertenece:** Departamento Técnico
5. **Supervisor:** Gerente Administrativo-Financiero
6. **Para desempeñar su trabajo, necesita tener contactos con:**

Internos: Gerente Administrativo-Financiero, Cocinero, Meseros

Externos: Proveedores, Clientes.

B. Descripción Genérica

Responsable de todo lo referente a procesos técnicos en la cocina para la elaboración de alimentos. Autoridad frente a las personas que se encuentran dentro de su departamento, y responsable ante la ausencia del Gerente Administrativo Financiero.

C. Descripción Analítica

1. Creación de 2 recetas nuevas en cada gama de postres cada mes con el fin de seguir los parámetros de innovación establecidos en la empresa.
2. Elaboración e ingreso de recetas en el sistema.
3. Manejo de inventario y revisión de la lista de insumos necesaria para la producción semanal.
4. Realizar control de calidad de todos los productos realizados por el asistente de chef.

D. Especificaciones del Puesto

1. Características Académicas necesarias: Graduado Universitario en Gastronomía, Especialización en cocina dulce.
2. Conocimientos necesarios en: Aspectos específicos de Gastronomía.
3. Clasificación de tareas: Técnicas

4. Experiencia: Debe poseer 1 año de experiencia en la función de Chef en cocina dulce.
5. Esfuerzo Mental: 50% de su tiempo dedicado a la revisión y preparación de recetas.
6. Esfuerzo Físico: 50% de su tiempo permanece de pie

E. Aptitudes Intelectuales/ Competencias

1. Atención constante
2. Creatividad
3. Iniciativa
4. Trabajo bajo presión
5. Trabajo en equipo
6. Uso de técnicas culinarias
7. Buen gusto para el sabor y decoración de los platos
8. Costumbres de limpieza

Porcentajes de características intelectuales que debe poseer la persona que desempeña este puesto.

60% Aptitudes de iniciativa y creatividad.

20% Aptitudes de razonamiento numérico y lógico.

20% Aptitudes de lenguaje y comunicación.

F. Aptitudes físicas

1. Agudeza Visual
2. Manejo de equipo especializado para cocina
3. Trabajo constante de pie. (Rodríguez, 2007)

GERENTE DE MARKETING Y VENTAS-RECURSOS HUMANOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- 1. Nombre del Puesto:** Gerente de Marketing y ventas- Recursos Humanos
- 2. Número de Ocupantes del mismo puesto:** 1
- 3. Horario:** 09:30 am -18:30 pm
- 4. Departamento al que pertenece:** Departamento Administrativo
- 5. Supervisor:** Gerente Administrativo-Financiero
- 6. Para desempeñar su trabajo, necesita tener contactos con:**

Internos: Gerente Administrativo-Financiero, Meseros, Cajero

Externos: Medios de Comunicación, Clientes

B. Descripción Genérica

Realizar todas las actividades de marketing necesarias para desarrollar el mercado objetivo planteado anteriormente con soporte en actividades de publicidad y promoción mediante investigaciones de mercado precedentes. Analizar la política de servicio al cliente, adecuada para la fidelización del mismo.

Manejar los procesos de selección y reclutación de personal.

C. Descripción Analítica

1. Elaborar presupuestos anuales de ventas.
2. Entregar reportes periódicos sobre ventas de la organización, con el fin de llevar de manera consecutiva las políticas fiscales.

3. Responsable de la implementación y diseño de estrategias de ventas y mercadeo.
4. Desarrollar programas de publicidad en medios de comunicación relacionados al mercado objetivo, mediante la revisión previa de presupuesto destinado para promoción y publicidad.
5. Manejo de página web y redes sociales con el fin de dar respuestas oportunas a los clientes.
6. Responsabilidad de mantener la fidelización de clientes mediante la elaboración de políticas de servicio óptimas.
7. Buscar la oportunidad de incrementar las líneas de producto y nuevas oportunidades de negocio para la empresa.
8. Elaboración de rol de pagos para el personal.
9. Reclutación y selección de personal.
10. Elaboración de programas de capacitación y entrenamiento para el nuevo personal.
11. Informar de manera oportuna y actualizada a la junta directiva y demás personal de la compañía sobre leyes, disposiciones reglamentarias, políticas y normas relacionadas con los establecimientos de alimentos y bebidas.

D. Especificaciones del Puesto

1. Características Académicas necesarias: Graduado Universitario, Especialización (opcional).

2. Conocimientos necesarios en: Administración de Marketing y Ventas, Conocimientos generales de Recursos Humanos.
3. Clasificación de tareas: Administrativas.
4. Experiencia: Debe poseer 1 año de experiencia en cargos similares.
5. Esfuerzo Mental: 60% de su tiempo dedicado a la revisión de documentos y cálculos de ventas, contacto con medios de comunicación, investigación de mercado.
6. Esfuerzo Físico: 40% de su tiempo permanece sentado.

E. Aptitudes Intelectuales/ Competencias

1. Atención constante
2. Creatividad
3. Iniciativa
4. Trabajo bajo presión
5. Trabajo en equipo
6. Buen gusto para la elaboración de cuñas comerciales y el manejo de la página web.

Porcentajes de características intelectuales que debe poseer la persona que desempeña este puesto.

80% Aptitudes de lenguaje y comunicación, creatividad e iniciativa.

20% Aptitudes de razonamiento numérico y lógico.

F. Aptitudes físicas

1. Agudeza Visual
2. Agudeza Auditiva. (Rodríguez, 2007)

ASISTENTE DE CHEF- COCINERO, COMPRAS Y ALMACENAMIENTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Asistente de Chef, Cocinero, Compras y Almacenaje.
2. **Número de Ocupantes del mismo puesto:** 1
3. **Horario:** 12:00 am -21:00 pm
4. **Departamento al que pertenece:** Departamento Técnico
5. **Supervisor:** Chef, Gerente de Producción- Supply Chain
6. **Para desempeñar su trabajo, necesita tener contactos con:**

Internos: Chef, Meseros, Gerente Administrativo-Financiero

Externos: Proveedores, Clientes.

B. Descripción Genérica

Soporte en las actividades de cocina, compras y supervisión de almacenamiento.

C. Descripción Analítica

1. Supervisar la existencia de márgenes mínimos de stock de seguridad para asegurar el funcionamiento del plan de contingencia respectivo.
2. Realizar presupuesto de ventas diarias y semanales.
3. Evaluación de conveniencia de proveedores de acuerdo con el presupuesto semanal y mensual planteado por el gerente administrativo-financiero.
4. Realización de la solicitud de compra, confirmando cantidades necesarias suficientes para la producción semanal.

5. Efectuar la compra semanal de materia prima.
6. Control de calidad de insumos.
7. Almacenaje de materia prima.
8. Dar soporte en producción de postres a partir de las 17:30 pm hora en la que el Chef termina sus funciones laborales.

D. Especificaciones del Puesto

1. Características Académicas necesarias: Bachiller.
2. Conocimientos necesarios en: Aspectos generales de Gastronomía.
3. Clasificación de tareas: Técnicas.
4. Experiencia: Debe poseer de 6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares.
5. Esfuerzo Mental: 50% de su tiempo dedicado a la revisión de documentos y cálculos de ventas diarias y semanales para la dotación de insumos.
6. Esfuerzo Físico: 50% de su tiempo permanece de pie

E. Aptitudes Intelectuales/ Competencias

1. Atención constante
2. Creatividad
3. Iniciativa
4. Trabajo bajo presión

5. Trabajo en equipo
6. Uso de técnicas culinarias
7. Buen gusto para el sabor y decoración de los platos
8. Costumbres de limpieza

Porcentajes de características intelectuales que debe poseer la persona que desempeña este puesto.

60% Aptitudes de iniciativa y creatividad.

25% Aptitudes de razonamiento numérico y lógico.

15% Aptitudes de lenguaje y comunicación.

F. Aptitudes físicas

1. Agudeza Visual
2. Manejo de equipo especializado para cocina
3. Trabajo constante de pie. (Rodríguez, 2007)

MESEROS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Mesero
2. **Número de Ocupantes del mismo puesto:** 3
3. **Horario:** Turnos rotativos
4. **Departamento al que pertenece:** Departamento Técnico
5. **Supervisor:** Chef, Asistente de Chef
6. **Para desempeñar su trabajo, necesita tener contactos con:**

Internos: Chef, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Marketing y Ventas-Recursos Humanos.

Externos: Clientes, Cajero

B. Descripción Genérica

Atención al cliente

C. Descripción Analítica

1. Responsable de recibir a los clientes y ubicarlos en la mesa, o sala de su preferencia.
2. Ofrecer el menú y responder inquietudes del cliente, para lo cual necesita estar capacitado sobre procedimientos, sabores y conocimientos básicos de gastronomía.
3. Tomar la orden del cliente y registrarlo en el sistema de manera que el chef, o asistente de chef procedan con la elaboración.
4. Servir el pedido completo al cliente.
5. Responsable de elaborar las bebidas solicitadas por los clientes.
6. Encargado de registrar datos para procesar la factura.
7. Responsable de la limpieza general de las instalaciones del local.
8. Eventualmente, dar soporte en la caja.

D. Especificaciones del Puesto

1. Características Académicas necesarias: Bachiller.
2. Conocimientos necesarios en: Aspectos generales de Gastronomía, Conocimiento en atención al cliente.

3. Clasificación de tareas: Técnicas.
4. Experiencia: Debe poseer de 6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares.
5. Esfuerzo Físico: 100% de su tiempo permanece de pie.

E. Aptitudes Intelectuales/ Competencias

1. Atención constante
2. Amabilidad
3. Creatividad
4. Iniciativa
5. Trabajo bajo presión
6. Trabajo en equipo
7. Costumbres de limpieza

F. Aptitudes físicas

1. Agudeza Auditiva
2. Agudeza Visual
3. Manejo de equipo especializado para cocina
4. Trabajo constante de pie. (Rodríguez, 2007)

CAJERO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. **Nombre del Puesto:** Cajero
2. **Número de Ocupantes del mismo puesto:** 1
3. **Horario:** 12:00 am- 21:00 pm.
4. **Departamento al que pertenece:** Departamento Técnico

5. Supervisor: Gerente de Marketing y Ventas- Recursos Humanos

6. Para desempeñar su trabajo, necesita tener contactos con:

Internos: Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Marketing y Ventas-Recursos Humanos, Mesero.

Externos: Clientes.

B. Descripción Genérica

Facturación de consumo por parte de los clientes.

C. Descripción Analítica

1. Responsable de efectuar la cancelación y liquidación de los pedidos consumidos por los clientes y la emisión de facturas.
2. Elaborar el cierre de caja y envío de informe al gerente administrativo-financiero.
3. Supervisar la disponibilidad de efectivo y monedas en caja para facilidad de dar el cambio respectivo al cliente.
4. Mantener la seguridad de la caja registradora.
5. Eventualmente, dar soporte en el área de procesamiento de bebidas

D. Especificaciones del Puesto

1. Características Académicas necesarias: Bachiller Secundaria.
2. Conocimientos necesarios en: Aspectos generales de Matemáticas.

3. Clasificación de tareas: Técnicas
4. Experiencia: Debe poseer de 6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares.
5. Esfuerzo Mental: 60% de su tiempo en la revisión de pedidos para la correspondiente facturación y cálculos matemáticos.
6. Esfuerzo Físico: 40% de su tiempo permanece sentado

E. Aptitudes Intelectuales/ Competencias

1. Atención constante
2. Amabilidad
3. Trabajo bajo presión
4. Trabajo en equipo
5. Orden
6. Rapidez

F. Aptitudes físicas

1. Agudeza Auditiva
2. Agudeza Visual
3. Manejo de caja registradora y computadora. (Rodríguez, 2007)

6.3 POLÍTICA DE EMPLEOS Y BENEFICIOS

Se incorporará a la nómina de la empresa las personas mencionadas en el organigrama de la empresa, mediante disposiciones legislativas y en pleno cumplimiento de las mismas.

6.3.1 Contratos de Trabajo

Los contratos que se otorgarán a los trabajadores son denominados contratos individuales de trabajo.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2012)

Se procederá a realizar contrato a prueba de tres meses, posteriormente se elaborará un contrato para un año, después de este tiempo, el empleador decidirá si terminar con dicho contrato o renovarlo por el mismo tiempo.

6.3.2 Jornadas de Trabajo

Las jornadas de trabajo son de 8 horas para todos los trabajadores, a pesar de que se definan turnos rotativos.

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Puesto que se han designado jornadas laborales incluidas los fines de semana, se procederá a cumplir con la ley mediante el derecho de los trabajadores de tener un tiempo igual de la semana para descanso los cuales pueden ser lunes-miércoles y domingo.

Art. 50.- Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se

designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 53.- Descanso semanal remunerado.- El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria.

6.3.3 Sueldos y Salarios

Los salarios son fijados de acuerdo al sector o industria de la que se forma parte. De acuerdo a la clasificación de la Industria, el salario mínimo sectorial de Turismo y Alimentación (16) es de USD 292,00 a USD 292,38. (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2012)

Para áreas administrativas, el salario mínimo sectorial es de 299,30- 325,00. (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2012)

6.3.4 Beneficios de Ley

- Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Pago de décimo tercero y décimo cuarto
- Pago de Fondos de Reserva a partir del segundo año
- Vacaciones laborales Remuneradas
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades. (Ecuador Legal Online, 2012)

6.3.5 Derechos y Restricciones de los Accionistas

Derechos

El capital de las sociedades anónimas se divide en acciones de igual valor y se representa por un título negociable.

- **Art. 157.-** En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.
- **Art. 164.-** La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.
- **Art. 201.-** Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución. Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros...

- **Art. 205.-** Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y, además, sobre los siguientes aspectos:
 1. Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;
 2. Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;
 3. Aprobación de la retribución acordada para los promotores;
 4. Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y,
 5. Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

- **Art. 207.-** Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:
 1. La calidad de socio;
 2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
 3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;

4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.

La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;

5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.

No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,

8. Negociar libremente sus acciones.
- **Art. 208.-** La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.
 - **Art. 209.-** Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquieren frente a la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.

- **Art. 210.-** Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.

Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

- **Art. 211.-** Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.

Restricciones

- **Art. 145,** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.
- **Art. 213.-** El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o el organismo directivo rehusaren hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

- **Art. 228.-** Para la determinación de las utilidades anuales correspondientes a los titulares de las partes beneficiarias se

tomarán como base, las declaraciones formuladas por la compañía para el pago del impuesto a la renta.

- **Art. 229.-** Las utilidades provenientes de las partes beneficiarias no se tomarán en consideración para el pago de las indemnizaciones a las que se refiere el Art. 95 del Código de Trabajo.

- **Art. 243.-** Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar: 48 . . . /
 1. En la aprobación de los balances;
 2. En las deliberaciones respecto a su responsabilidad; y,
 3. En las operaciones en las que tengan intereses opuestos a los de la compañía.

En caso de contravenirse a esta disposición, la resolución será nula cuando sin el voto de los funcionarios precitados no se habría logrado la mayoría requerida. Ley de Compañías, 2013, pp. 27-44

6.4 SERVICIOS PROFESIONALES CONTRATADOS

Se contratará servicios profesionales para atender el área contable y de nómina debido a las características de Pareto no demandan contar con personal de planta para dichas funciones. Las actividades a ser servidas por el Servicio de Outsourcing y de Manejo de Nómina son las siguientes:

- Registro de información contable;
- Preparación para la declaración de impuestos;
- Revisión de registros y cuentas contables;
- Revisión de balances, mayores y auxiliares;
- Coordinación y revisión de activos fijos;
- Revisión y firma de impuestos;

- Revisión de nómina;
- Revisión de reportes adicionales según requerimientos;
- Actualización permanente de la normativa fiscal, laboral y societaria existente;
- Rol de pagos de ingresos;
- Impresión del rol de pagos individual;
- Manejo de IESS;
- Impresión de la planilla para el IESS;
- Finiquitos de salida;
- Liquidación de indemnizaciones y vacaciones.

El servicio solicitado según el número de transacciones proyectado sería evaluado alrededor de \$600.00 USD, por la Consultora Grant Thornton.

6.5 FIJACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

A continuación se detalla la fijación de sueldos y salarios para cada uno de los cargos descritos en el organigrama y detallados por competencias:

Tabla 34. Sueldos y Salarios

NÓMINA DEL AÑO 1												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General Administrativo	1	\$ 700	\$ 700	\$ 85	\$ 65	\$ 58	\$ 27	\$ 58	\$ 29	\$ 957	\$ 957	\$ 11,489
Chef	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 56	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 824	\$ 824	\$ 9,893
Asistente de Chef	1	\$ 425	\$ 425	\$ 52	\$ 40	\$ 35	\$ 27	\$ 35	\$ 18	\$ 592	\$ 592	\$ 7,100
Mesero	3	\$ 350	\$ 1,050	\$ 128	\$ 98	\$ 88	\$ 80	\$ 88	\$ 44	\$ 492	\$ 1,476	\$ 17,710
Cajero	1	\$ 350	\$ 350	\$ 43	\$ 33	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 492	\$ 492	\$ 5,903
Gerente de Marketing y RRHH	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 56	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 824	\$ 824	\$ 9,893
TOTAL	8	\$ 3,025	\$ 3,725	\$ 453	\$ 348	\$ 310	\$ 212	\$ 310	\$ 155	\$ 4,182	\$ 5,166	\$ 61,988

Tabla 35. Sueldos y Salarios Anual

NÓMINA PARETTO					
Cargo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General Administrativo	\$ 11,488.60	\$ 12,407.69	\$ 13,400.30	\$ 14,472.33	\$ 15,630.11
Chef	\$ 9,892.80	\$ 10,684.22	\$ 11,538.96	\$ 12,462.08	\$ 13,459.05
Asistente de Chef	\$ 7,100.15	\$ 7,668.16	\$ 8,281.61	\$ 8,944.14	\$ 9,659.68
Mesero	\$ 17,709.90	\$ 19,126.69	\$ 20,656.83	\$ 22,309.37	\$ 24,094.12
Cajero	\$ 5,903.30	\$ 6,375.56	\$ 6,885.61	\$ 7,436.46	\$ 8,031.37
Gerente de Marketing y RRHH	\$ 9,892.80	\$ 10,684.22	\$ 11,538.96	\$ 12,462.08	\$ 13,459.05
GASTO SUELDOS Y SALARIOS	\$ 61,987.55	\$ 66,946.55	\$ 72,302.28	\$ 78,086.46	\$ 84,333.38

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

- Constitución de la empresa, definición de socios y accionistas
- Proyección y recolección de presupuesto
- Trámites legales y regulatorios, SRI, CAPTUR
- Compra de mobiliario para restaurante
- Arreglo de local, adecuación y decoración
- Contratación de servicios de carpintería para la elaboración de sillones
- Compra de los equipos industriales apropiados para actividades de repostería
- Compra de Utensilios de Cocina
- Compra de Equipos de Computación y Software tecnológico
- Contratación de asistente de Chef
- Contratación de meseros
- Contratación de cajero
- Elaboración de recetas
- Producción inicial realizada una semana antes de la apertura del local
- Promoción y Publicidad difundida en Radio Exa y Revista Caras
- Permiso de bomberos y Ministerio de Salud
- Apertura de local
- Degustaciones en el local
- Atención continua

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Ver Anexo N° 27

7.3 ACTIVIDADES CRÍTICAS Y PLANES DE CONTINGENCIA

- **Servicios de carpintería para la elaboración de sillones**

Puesto que dicho mobiliario es elemento importante de la decoración del local, se considera que estos servicios deben ser contratados con antelación a la fecha programada en el cronograma con el fin de evitar retrasos en la decoración del local y consecuentemente en la apertura del mismo.

Se firmará un contrato en el que se especifique la fecha máxima de entrega según el cronograma propuesto y en caso de no cumplir con los tiempos establecidos se trabajará con penalidades.

- **Compra de utensilios de cocina.**

Esta actividad forma parte de las críticas, debido a que en ocasiones no se encuentran disponibles suficientes existencias en un mismo lugar de compra. El almacén en donde se realizará la compra debe asegurar que se dispone del número necesario de elementos, sea en el mismo local o en sus sucursales, de no ser así, se procederá a comprar en otro almacén en donde los precios no varíen en gran magnitud.

Adicional a lo mencionado anteriormente, se debe cumplir a cabalidad las fechas dispuestas para esta actividad, con el fin de tener la opción de esperar la llegada de la mercadería completa al almacén seleccionado sin sobrepasar las fechas límites.

- **Contratación de personal**

Esta actividad es de vital importancia para poner en marcha el negocio y también forma parte de las críticas, puesto que la selección del personal tiene implícito algunas variables determinantes para el éxito del negocio.

Para llevar a cabo dicha tarea, es necesario cumplir a cabalidad las fechas propuestas, de tal manera que una semana sea destinada a selección de personal, y el tiempo restante a la respectiva contratación y capacitación de actividades.

Cada día se realizará un número de diez entrevistas en las que se definirán de las cuales se sacarán tres candidatos potenciales diarios quienes serán llamados en la segunda semana en caso de resultar elegidos.

Si la persona seleccionada no acepta el trabajo, será convocado el segundo candidato elegido.

- **Producción inicial para prueba de productos**

Esta actividad se define como crítica puesto que conlleva tiempo por la cantidad de pruebas que se debe realizar con los productos hasta lograr un producto óptimo, lo cual requiere de la modificación de recetas e ingreso de las mismas, con la cantidad de ingredientes definitivos al sistema, esto conlleva tiempo y trabajo por parte del chef y asistente de chef. El plan de contingencia para esta actividad no se puede detallar, lo único que se puede prevenir son retrasos en las fechas establecidas.

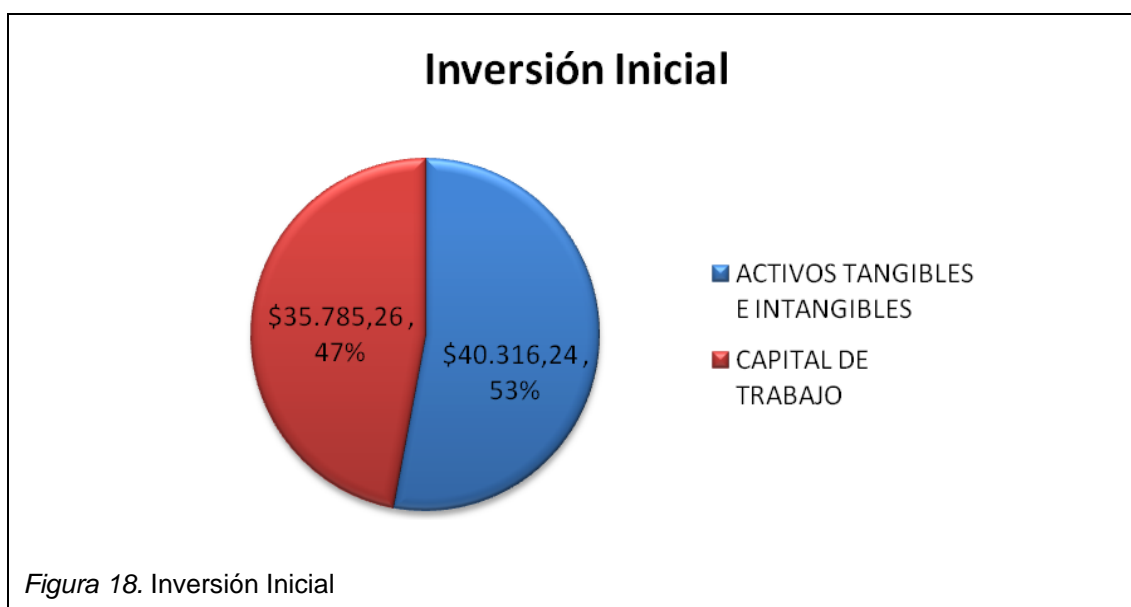
- **Aspectos legales y regulatorios**

Puesto que los trámites legales constituyen una actividad que conlleva tiempo, se procederá a realizar los permisos de funcionamiento respectivos, una vez que el local haya sido adecuado, para esto es necesario analizar antes los requisitos necesarios para la emisión de los permisos de bomberos y del Ministerio de salud, esto con el fin de evitar retrasos, en caso de que sea factible contratar un tramitador para optimizar tiempos, se llevará a cabo dicha opción.

8 CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

8.1 INVERSIÓN INICIAL

Se ha calculado la inversión inicial en referencia de todos los activos fijos requeridos para empezar el funcionamiento del negocio, además de un capital de trabajo capaz de cubrir seis meses, como tiempo prudente hasta estabilizar y dar fuerza al negocio. A continuación se detalla la composición de la inversión inicial:



8.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para realizar la proyección de ventas, se ha basado una cantidad unitaria estimada de 13.000 unidades, utilizando como base los resultados de la investigación de mercados en la cual se detalla que de la muestra seleccionada, de 282 personas al menos 190 personas consumirían de 1 a 3 postres por mes, al llevar los resultados al universo segmentado la cantidad de 13.826 unidades anuales es completamente viable. Para realizar la proyección de ventas se utilizó la simulación Monte Carlo, generando 10.000 escenarios

mediante un Movimiento Browniano que se detalla con la fórmula demostrada a continuación:

$$\text{Cantidad a Vender} = \text{Cantidad} \times e^{\gamma \times \text{error} \times \sqrt{t}}$$

Ecuación 3. UDLA, Diciembre 2012

Siendo:

Cantidad: Aceptación del producto según investigación de mercados y según capacidad de producción:

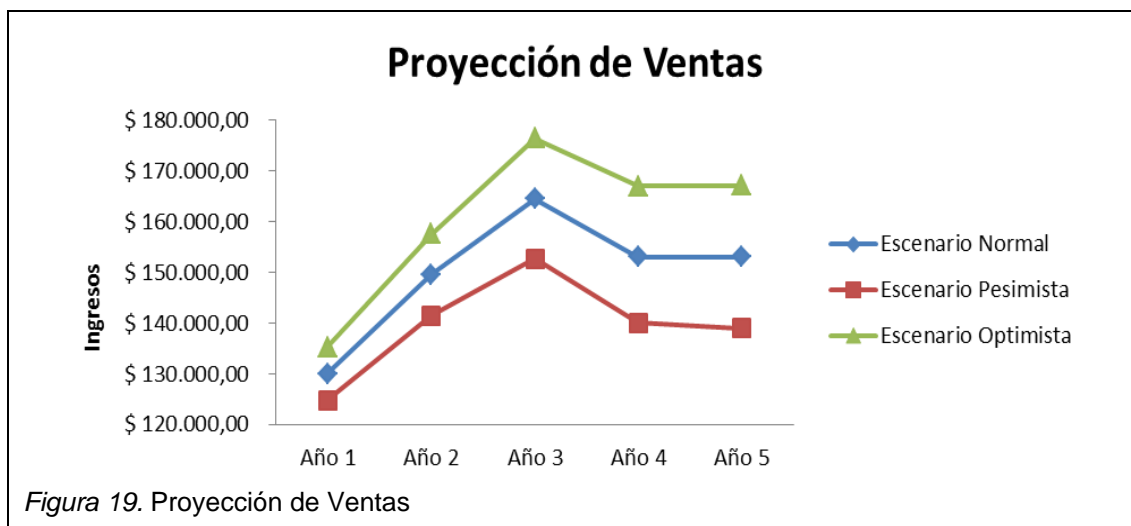
e : Base de Logaritmo natural

γ : Desviación estándar de la inflación del Ecuador de los últimos 11 años, considerada como crecimiento de la producción del país.

error : Número aleatorio de una distribución normal con media = 0 y desviación = 1

\sqrt{t} : Periodo en el cual se estima la cantidad es unidades a vender.

Se realizó la simulación de Monte Carlo con el simulador SimulAr y se consideraron tres resultados para la evaluación: como pesimista se tomó al percentil 5%, como normal se tomó al promedio y como optimista se tomó el percentil 95%. A continuación se adjunta los resultados del simulador en gráfico para los 5 años:



Se puede observar que conforme aumenta el tiempo, la incertidumbre aumenta la desviación entre escenarios.

A continuación se detalla la proyección de ventas en valores monetarios considerando un ingreso promedio de \$10,00 por cliente:

Tabla 36. Proyección de Ventas

Proyección de Ventas	Escenarios	Cantidad	Precio	Ventas
Año 1	Pesimista	12480	\$ 10,00	\$ 124.800,00
	Normal	13003		\$ 130.030,00
	Optimista	13531		\$ 135.310,00
Año 2	Pesimista	14152	\$ 10,00	\$ 141.520,00
	Normal	14953		\$ 149.534,50
	Optimista	15761		\$ 157.610,00
Año 3	Pesimista	15267	\$ 10,00	\$ 152.670,00
	Normal	16449		\$ 164.487,95
	Optimista	17637		\$ 176.370,00
Año 4	Pesimista	13998	\$ 10,00	\$ 139.980,00
	Normal	15297		\$ 152.973,79
	Optimista	16702		\$ 167.020,00
Año 5	Pesimista	13895	\$ 10,00	\$ 138.950,00
	Normal	15300		\$ 153.000,00
	Optimista	16705		\$ 167.050,00

8.3 COSTOS Y GASTOS

A continuación se detalla los costos y gastos calculados para Paretto. En primer lugar se calculó el costo unitario de materia prima de postre por porción, llevando a cada uno de los ingredientes a su unidad base de medición y multiplicada según las recetas establecidas por el Chef especialista.

Tabla 37. Costo Promedio por Postre

Postre	Costo Unitario				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viejitos y Juntitos	\$ 0,91	\$ 1,05	\$ 1,15	\$ 1,07	\$ 1,09
Enamórame	\$ 0,61	\$ 0,70	\$ 0,77	\$ 0,72	\$ 0,73
Disfruta Suavemente	\$ 0,70	0,81	\$ 0,89	\$ 0,83	\$ 0,84
Deleite de Placer	\$ 0,90	\$ 1,03	\$ 1,13	\$ 1,06	\$ 1,08
Poquito a poco	\$ 0,85	\$ 0,98	\$ 1,08	\$ 1,00	\$ 1,02
Sentimiento Frutal	\$ 0,62	\$ 0,71	\$ 0,78	\$ 0,73	\$ 0,74
Creme Coñac	\$ 0,81	\$ 0,93	\$ 1,02	\$ 0,95	\$ 0,97
Juntos por Siempre	\$ 0,61	\$ 0,70	\$ 0,77	\$ 0,72	\$ 0,73
Amor Eterno	\$ 0,97	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,14	\$ 1,17
Siempre Enamorados	\$ 0,85	\$ 0,98	\$ 1,07	\$ 1,00	\$ 1,02
Puro Corazón	\$ 0,87	\$ 1,00	\$ 1,10	\$ 1,02	\$ 1,04
Promesa de Pasión	\$ 0,98	\$ 1,13	\$ 1,24	\$ 1,15	\$ 1,17
Costo Promedio	\$ 0,81	\$ 0,93	\$ 1,02	\$ 0,95	\$ 0,97

A continuación para obtener un costo total unitario por porción, se calculó el costo unitario de la mano de obra directa dividiendo los sueldos y salarios de la mano de obra directa, para la cantidad total a vender según la proyección de ventas como se muestra a continuación:

Tabla 38. Costo Unitario de Mano de Obra Directa

Costo Mano de Obra Directa	\$ 34.703	\$ 37.479	\$ 40.477	\$ 43.716	\$ 47.213
Cantidades a Producir	13003	14953	16449	15297	15300
Costo Mano de Obra Directa Por Postre	\$ 2,67	\$ 2,51	\$ 2,46	\$ 2,86	\$ 3,09

Finalmente se obtuvo el costo total unitario por porción, al multiplicarlo por la cantidad total a vender según la proyección de ventas se obtuvo el costo de ventas como se detalla a continuación:

Tabla 39. Costo Total de Producción

Costo Total Mano de Obra y Materia Prima	\$ 3,48	\$ 3,43	\$ 3,48	\$ 3,81	\$ 4,05
Cantidades a Producir Escenario normal	13003	14953	16449	15297	15300
Costo de Ventas Escenario normal	\$ 45.193	\$ 51.352	\$ 57.263	\$ 58.234	\$ 62.024

Para el cálculo de los gastos se contempló: gastos administrativos, gastos de publicidad, gastos de depreciación, y gastos de amortización, de manera que se alinean a las estrategias de Pareto. Se observa que en gastos de nómina cuenta mano de obra directa e indirecta, en la evaluación del negocio se considera dentro del flujo costo de ventas y gastos. Adicionalmente se contratará el servicio de Outsourcing para llevar la contabilidad, los suministros y materiales necesarios para el funcionamiento, contratación externa de servicios de limpieza, y servicios básicos según estimados de costos aproximados de consumo.

Los gastos de publicidad fueron estimados según las estrategias de penetración de mercado planificada por Pareto, por lo mismo se puede apreciar que al primer año existe un gasto igual a todos los años, el cual se conforma de manera decreciente según se ha consiga mayor posicionamiento.

Los gastos de depreciación fueron estimados según lo permitido por la legislación ecuatoriana y el método usado fue de depreciación lineal.

Los gastos amortizables fueron estimados según NIIF en este caso solo el SOFTWARE adquirido para facturación.

Tabla 49. Cuadro de Gastos

RESUMEN DE GASTOS					
GASTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 67.198	\$ 72.281	\$ 77.770	\$ 83.696	\$ 90.096
Gasto Nómina	\$ 61.988	\$ 66.947	\$ 72.302	\$ 78.086	\$ 84.333
Mano de Obra Directa	\$ 34.703	\$ 37.479	\$ 40.477	\$ 43.716	\$ 47.213
Mano de Obra Indirecta	\$ 27.285	\$ 29.467	\$ 31.825	\$ 34.371	\$ 37.121
Gasto Contador Externo	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Gasto Suministro y Materiales	\$ 660	\$ 726	\$ 799	\$ 878	\$ 966
Gastos Servicios de Limpieza	\$ 600	\$ 623	\$ 646	\$ 670	\$ 695
Gastos Servicios Básicos	\$ 950	\$ 986	\$ 1.023	\$ 1.061	\$ 1.101
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 4.373	\$ 3.935	\$ 3.542	\$ 3.188	\$ 2.869
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 6.527	\$ 6.527
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56
TOTAL GASTOS	\$ 78.732	\$ 83.378	\$ 88.473	\$ 93.467	\$ 99.548

8.4 MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

8.4.1 Margen Bruto

El margen bruto obtenido en uno de los escenarios creados en la simulación Monte Carlo, presenta una variación de $\pm 1\%$ de los resultados presentados a continuación, por lo que al analizar estos valores referenciales se puede concluir que el margen bruto, siendo la rentabilidad de ventas menos costo de ventas; es decir, por cada dólar que ingresa a Paretto, en el año uno se obtiene 65 centavos ± 1 centavo, lo restante correspondería al costo de ventas. Se puede apreciar que el margen bruto sigue la tendencia de la curva de proyección de ventas viéndose más afectado por la tendencia creciente de los costos.

Tabla 41. Margen Bruto Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto Anual	65%	66%	65%	62%	59%

8.4.2 Margen Operativo

El margen operativo obtenido en uno de los escenarios creados en la simulación Monte Carlo, presenta una variación de $\pm 1\%$ de los resultados presentados a continuación, por lo que al analizar estos valores referenciales, se puede concluir que siendo la rentabilidad de las funciones operativas (ventas – costo de ventas – gastos); es decir, por cada dólar que ingresa a Paretto, en el año uno se obtiene 26 centavos ± 1 centavo, lo restante correspondería al costo de ventas y gastos. Se puede apreciar que el margen operativo sigue la misma tendencia de la curva de proyección de ventas. Los costos y gastos suman aproximadamente el 70% de las ventas, por lo que es un valor realmente alto, en el modelo realizado una variable que cambiaría sería, aumentar la capacidad de producción y obtener ventas en mayor volumen.

Tabla 42. Margen Operativo Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Operativo Anual	26%	34%	35%	29%	27%

8.5 ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se detalla el Estado de Resultados proyectado a cada uno de los años de funcionamiento hasta el quinto año, en el cual se realiza la liquidación del negocio. De igual forma que en margen bruto y margen operativo, el estado de resultados refleja uno de los escenarios que se generaron dentro de la simulación. Los resultados pueden corroborar en el archivo digital conjuntamente entregado.

Tabla 43. Estado de Resultados Apalancado

Estado de Resultados Apalancado					
Apalancado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 125.808	\$ 154.487	\$ 167.869	\$ 154.398	\$ 162.929
Costo de ventas	-\$ 43.725	-\$ 53.053	-\$ 58.440	-\$ 58.776	-\$ 66.049
Utilidad bruta	\$ 82.083	\$ 101.434	\$ 109.428	\$ 95.622	\$ 96.880
Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 43.735
Gastos Administrativos	-\$ 32.495	-\$ 34.802	-\$ 37.292	-\$ 39.981	-\$ 42.883
Depreciaciones	-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 6.527	-\$ 6.527
Gasto Amortizaciones	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56
Gastos por Constitución	-\$ 1.175	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Publicidad	-\$ 4.373	-\$ 3.935	-\$ 3.542	-\$ 3.188	-\$ 2.869
Intereses	-\$ 4.616	-\$ 3.766	-\$ 2.829	-\$ 1.797	-\$ 659
Utilidad Antes Part. Lab. e Imp.	\$ 32.262	\$ 51.769	\$ 58.603	\$ 44.074	\$ 87.621
Participación laboral 15%	-\$ 4.839	-\$ 7.765	-\$ 8.791	-\$ 6.611	-\$ 13.143
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 27.423	\$ 44.004	\$ 49.813	\$ 37.463	\$ 74.478
Impuesto a la Renta 22%	-\$ 6.033	-\$ 9.681	-\$ 10.959	-\$ 8.242	-\$ 16.385
Utilidad Neta	\$ 21.390	\$ 34.323	\$ 38.854	\$ 29.221	\$ 58.093

8.6 BALANCE GENERAL

A continuación se detallan los Balances Generales al final de cada uno de los años de funcionamiento, de igual forma se adjuntan los Balances Generales resultantes de uno de los escenarios que se dieron en la simulación. Los resultados pueden corroborar en el archivo digital conjuntamente entregado.

Balance General al final del año 1, las cuentas de mayor movimiento son el saldo de caja bancos debido a que no se mantiene ni alto stock e inventario ni activos fijos de gran valor ni pasivos tan representativos, por lo que la composición básicamente es fuertemente sostenible por la cuenta de caja bancos y utilidades.

Tabla 44. Balance General Apalancado Año 1

Balance General Apalancado al 31/12/2013			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 57.929	PASIVOS CORRIENTES	\$ 9.188
Caja/Bancos	\$ 55.999	Capital del Periodo	\$ 9.188
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 71.001	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 33.576
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 33.576
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 230		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 579		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 986		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 72	TOTAL PASIVOS	\$ 42.764
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 1.459		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 1.780	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 21.390
Edificios	\$ 40.000		
Depresión Edificio	-\$ 2.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 7.106		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 224		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 56	TOTAL PATRIMONIO	\$ 86.390
TOTAL ACTIVOS	\$ 129.154	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 129.154

Balance General al final del año 2, se puede apreciar como los activos circulantes aumentan por la acumulación de Caja Bancos mientras que los activos fijos disminuyen por la depreciación, a la vez los pasivos de igual forma bajan ya que se paga la deuda de manera anual y las utilidades a disposición de los accionistas no son distribuidas sino retenidas.

Tabla 45. Balance General Apalancado Año 2

Balance General Apalancado			
al 31/12/2014			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 90.226	PASIVOS CORRIENTES	\$ 10.125
Caja/Bancos	\$ 88.296	Capital del Periodo	\$ 10.125
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 63.895	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 23.452
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 23.452
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 460		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.157		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 1.973		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 144	TOTAL PASIVOS	\$ 33.576
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 2.917		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 3.560	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 55.713
Edificios	\$ 40.000		
Depreciación Edificio	-\$ 4.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 14.211		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 168		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 112	TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.713
TOTAL ACTIVOS	\$ 154.289	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 154.289

Balance General al final del año 3, se mantiene la misma lógica del año 2.

Tabla 46. Balance General Apalancado Año 3

Balance General Apalancado al 31/12/2015			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 126.118	PASIVOS CORRIENTES	\$ 11.157
Caja/Bancos	\$ 124.188	Capital del Periodo	\$ 11.157
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 56.789	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 12.295
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 12.295
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 690		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.736		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 2.959		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 216	TOTAL PASIVOS	\$ 23.452
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 4.376		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 5.340	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 94.567
Edificios	\$ 40.000		
Depreciación Edificio	-\$ 6.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 21.317		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 112		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 168	TOTAL PATRIMONIO	\$ 159.567
TOTAL ACTIVOS	\$ 183.019	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 183.019

Balance General al final de año 4, se mantiene la misma lógica que en años anteriores excepto que se deja de tener pasivos a largo plazo debido que la deuda será cubierta en su totalidad al final del año 5.

Tabla 47. Balance General Apalancado Año 4

Balance General Apalancado al 31/12/2016			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 150.765	PASIVOS CORRIENTES	\$ 12.295
Caja/Bancos	\$ 148.835	Capital del Periodo	\$ 12.295
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 50.262	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 0
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 0
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 920		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.736		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 3.946		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 288	TOTAL PASIVOS	\$ 12.295
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 5.835		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 7.120	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 123.788
Edificios	\$ 40.000		
Depreciación Edificio	-\$ 8.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 27.844		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 56		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 224	TOTAL PATRIMONIO	\$ 188.788
TOTAL ACTIVOS	\$ 201.083	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 201.083

Balance General al final de año 5, se puede visualizar los resultados finales en el momento en el cual se liquidaría el negocio, de igual forma se puede apreciar la depreciación total acumulada de los activos fijos al final del periodo de evaluación.

Tabla 48. Balance General Apalancado Año 5

Balance General Apalancado al 31/12/2017			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 203.146	PASIVOS CORRIENTES	\$ 0
Caja/Bancos	\$ 201.216	Capital del Periodo	\$ 0
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 43.735	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 0
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 0
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 1.150		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.736		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 4.932		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 360	TOTAL PASIVOS	\$ 0
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 7.294		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 8.900	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 181.881
Edificios	\$ 40.000		
Depreciación Edificio	-\$ 10.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 34.371		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 0		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 280	TOTAL PATRIMONIO	\$ 246.881
TOTAL ACTIVOS	\$ 246.881	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 246.881

8.7 FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS

A continuación se adjunta el flujo resumido de fondos descontados, debido a que se obtiene el saldo de flujo de operaciones del negocio más flujo financiero más flujo de inversiones, en este caso al mantener solo una deuda inicial, y al no tener flujo de inversiones es bastante similar al flujo de caja. De igual forma, se adjunta el resultado de un escenario, en el flujo se puede apreciar de mejor manera como la utilidad sigue la tendencia de ciclo de vida del negocio en el cual suben los ingresos hasta un máximo y posteriormente decaen en un pequeño porcentaje hasta estabilizarse.

Tabla 49. Flujos de Fondos Descontados

Paretto						
FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS (APALANCADOS)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 125.808	\$ 154.487	\$ 167.869	\$ 154.398	\$ 162.929
Otros Ingresos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 43.735
Costo de venta		-\$ 43.725	-\$ 53.053	-\$ 58.440	-\$ 58.776	-\$ 66.049
Gastos Administrativos		-\$ 32.495	-\$ 34.802	-\$ 37.292	-\$ 39.981	-\$ 42.883
Gastos Publicitarios		-\$ 4.373	-\$ 3.935	-\$ 3.542	-\$ 3.188	-\$ 2.869
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 45.215	\$ 62.697	\$ 68.594	\$ 52.454	\$ 94.863
Gasto Depreciaciones		-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 6.527	-\$ 6.527
Gasto Amortizaciones		-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56
Gastos por Constitución		-\$ 1.175	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gasto Intereses		-\$ 4.616	-\$ 3.766	-\$ 2.829	-\$ 1.797	-\$ 659
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS		\$ 32.262	\$ 51.769	\$ 58.603	\$ 44.074	\$ 87.621
Participación Laboral (15%)		-\$ 4.839	-\$ 7.765	-\$ 8.791	-\$ 6.611	-\$ 13.143
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 27.423	\$ 44.004	\$ 49.813	\$ 37.463	\$ 74.478
Impuesto a la renta (22%)		-\$ 6.033	-\$ 9.681	-\$ 10.959	-\$ 8.242	-\$ 16.385
UTILIDAD NETA		\$ 21.390	\$ 34.323	\$ 38.854	\$ 29.221	\$ 58.093
(+) Depreciaciones		\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 6.527	\$ 6.527
(+) Amortizaciones		\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 40.316	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 35.785	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	-\$ 76.101	\$ 28.551	\$ 41.485	\$ 46.016	\$ 35.804	\$ 64.676
(+) Excedente Efectivo Periodo Anterior		\$ 35.785	\$ 55.999	\$ 88.296	\$ 124.188	\$ 148.835
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Reinversión Dividendos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Pago Préstamo	\$ 0	-\$ 8.337	-\$ 9.188	-\$ 10.125	-\$ 11.157	-\$ 12.295
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 76.101	\$ 55.999	\$ 88.296	\$ 124.188	\$ 148.835	\$ 201.216

8.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

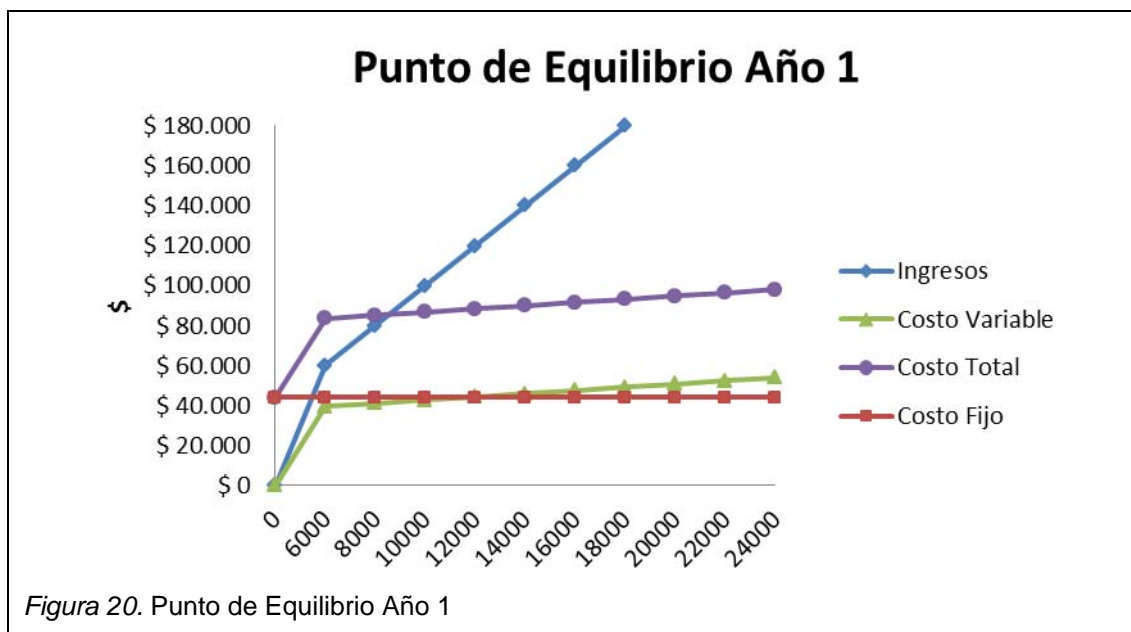
Tabla 50. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio								
Producción (Unidades)	Ingreso Promedio por Venta	Ingresos	Costo Promedio por Venta	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Antes de Impuestos	Margen de Contribución Año 1
0	\$ 10	\$ 0	\$ 1	\$ 0	\$ 44.029	\$ 44.029	-\$ 44.029	\$ 9
6000	\$ 10	\$ 60.000	\$ 1	\$ 39.543	\$ 44.029	\$ 83.572	-\$ 23.572	\$ 9
8000	\$ 10	\$ 80.000	\$ 1	\$ 41.157	\$ 44.029	\$ 85.186	-\$ 5.186	\$ 9
10000	\$ 10	\$ 100.000	\$ 1	\$ 42.770	\$ 44.029	\$ 86.799	\$ 13.201	\$ 9
12000	\$ 10	\$ 120.000	\$ 1	\$ 44.384	\$ 44.029	\$ 88.413	\$ 31.587	\$ 9
14000	\$ 10	\$ 140.000	\$ 1	\$ 45.997	\$ 44.029	\$ 90.026	\$ 49.974	\$ 9
16000	\$ 10	\$ 160.000	\$ 1	\$ 47.610	\$ 44.029	\$ 91.640	\$ 68.360	\$ 9
18000	\$ 10	\$ 180.000	\$ 1	\$ 49.224	\$ 44.029	\$ 93.253	\$ 86.747	\$ 9
20000	\$ 10	\$ 200.000	\$ 1	\$ 50.837	\$ 44.029	\$ 94.867	\$ 105.133	\$ 9
22000	\$ 10	\$ 220.000	\$ 1	\$ 52.451	\$ 44.029	\$ 96.480	\$ 123.520	\$ 9
24000	\$ 10	\$ 240.000	\$ 1	\$ 54.064	\$ 44.029	\$ 98.093	\$ 141.907	\$ 9

El punto de equilibrio que se ha obtenido después de analizar tanto los ingresos como los egresos corresponde a 8565 unidades a vender para cubrir todos los costos y gastos del ejercicio.

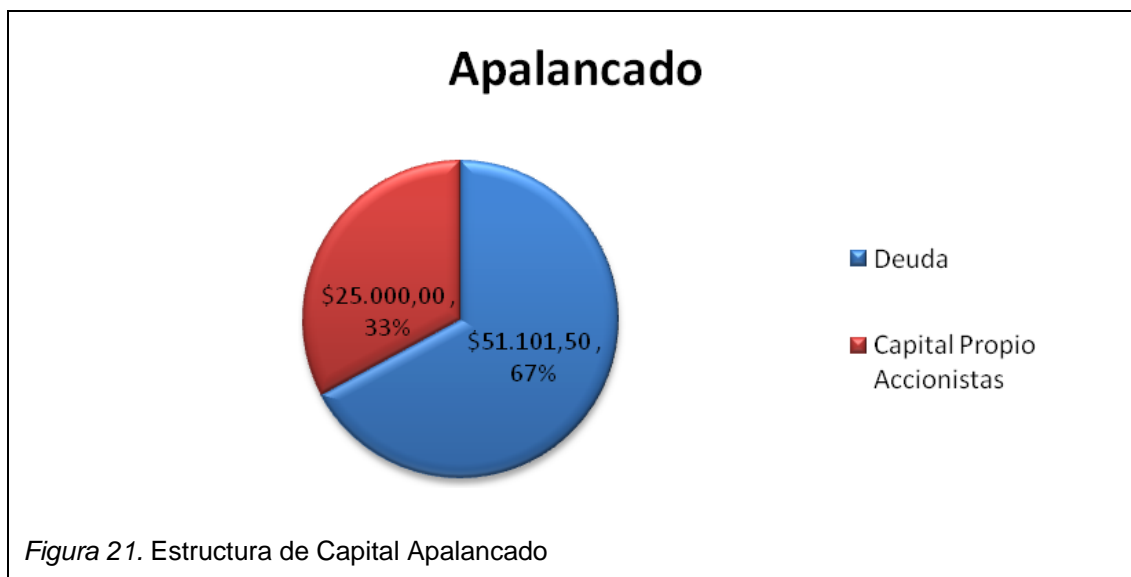
Tabla 51. Punto de Equilibrio

	Producción (Unidades)	Ingreso Promedio por Venta	Ingresos	Costo Promedio por Venta	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Antes de Impuestos
Punto de Equilibrio	8565	10	\$ 85.650	\$ 1	\$ 41.612	\$ 44.029	\$ 85.642	\$ 8



8.9 ESTRUCTURA DE CAPITAL IDEAL PARA EL NEGOCIO

8.9.1 Capital Propio + Deuda



Se contempla la obtención de un crédito emitido por la CFN a una tasa de interés de 9.75% anual, dando como resultado una tasa de descuento de CPPC 15,78%.

A continuación se presenta las variables utilizadas para el cálculo de la CPPC.

Tabla 52. Cálculo de la Tasa de Descuento

CAPM	Modelo de Valoración de Activos de Capital (Capital Assets Pricing Model)	
EMBI	Riesgo País	7,80%
β	Beta desapalancado de la Industria	1,08
rf	Activos libre de riesgo	6,50%
t	Tasa Impositiva	33,70%
Kd	Costo de la Deuda	9,75%
D	Deuda (préstamo bancario)	67%
E	Patrimonio	33%
T	Tiempo de evaluación del proyecto	5
V	Estructura (proporción) de Capital	100%
PRM	Prima de Riesgo de Mercado	5,64%
Ked	Costo de los recursos propios desapalancado (autofinanciado)	20,39%
Keap	Costo de los recursos propios apalancado	34,81%
CPPC	Costo Promedio Ponderado de Capital	15,78%

El cálculo de la tasa de descuento fue realizado mediante la obtención de la beta desapalancada de la industria, y fue apalancada según la estructura de capital del negocio considerando el escudo fiscal. Posteriormente se calculó el costo del capital propio, apalancado y el costo promedio del capital. La tasa de descuento fue utilizada para el cálculo del VAN, es decir, traer los flujos futuros a valor presente con una tasa de descuento.

8.10 VALOR ACTUAL NETO

Para el cálculo del valor actual neto se utilizó la simulación Monte Carlo ingresando la información mediante una distribución triangular (distribución que permite ingresar resultados mínimos, normales y máximos para la simulación) para Ingreso de Ventas y Costo de Ventas basándose en los resultados la

simulación de la proyección de ventas multiplicando por un ingreso promedio por persona de \$10.00 (valor fundamentado en la investigación de mercados), para Costo de Ventas se multiplicó las mismas cantidades por el costo unitario determinado en el plan financiero. Para mantener realismo dentro de la simulación se ligó las variables mencionadas con una correlación de 0.90, de manera que si el un valor sube el otro lo hará en un 90%.

La simulación contuvo 10.000 corridas y la información se obtuvo en base a probabilidades a continuación se adjunta los resultados de la simulación, y si se desea analizar en los tres escenarios los resultados serían los siguientes:

Apalancado:

Gráfico de Barras – Frecuencias

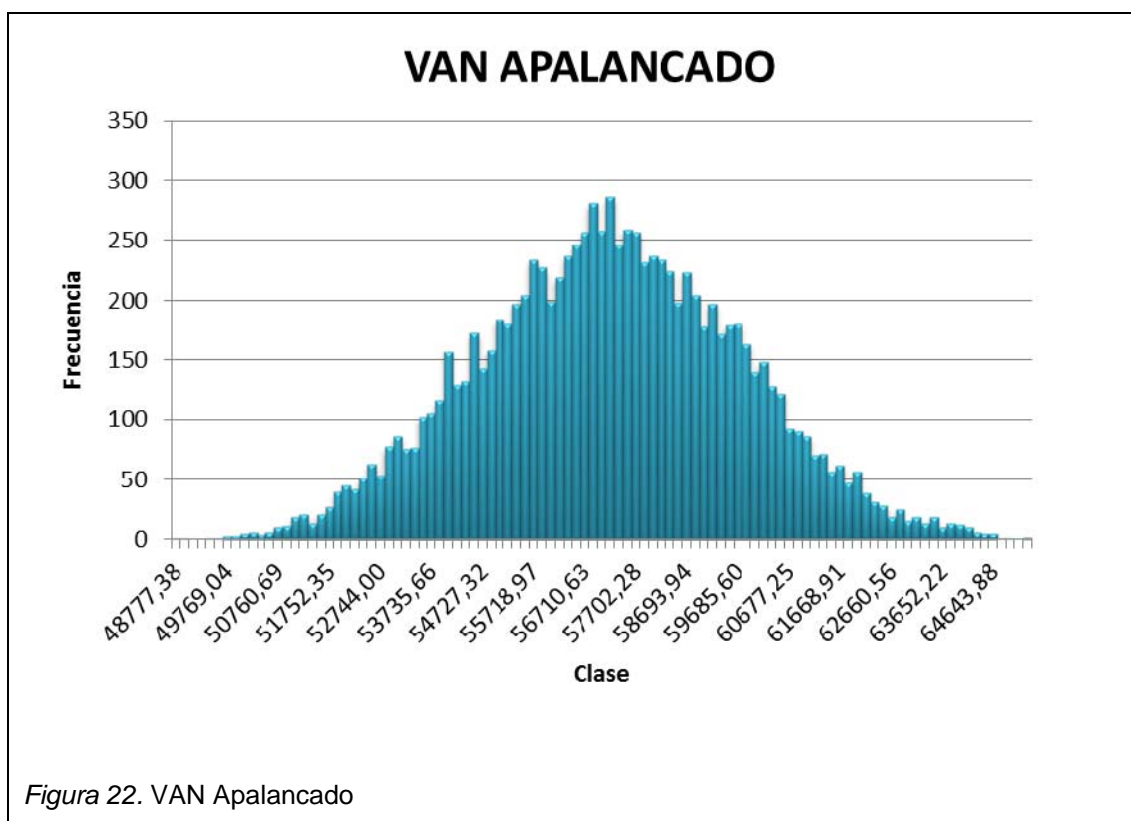
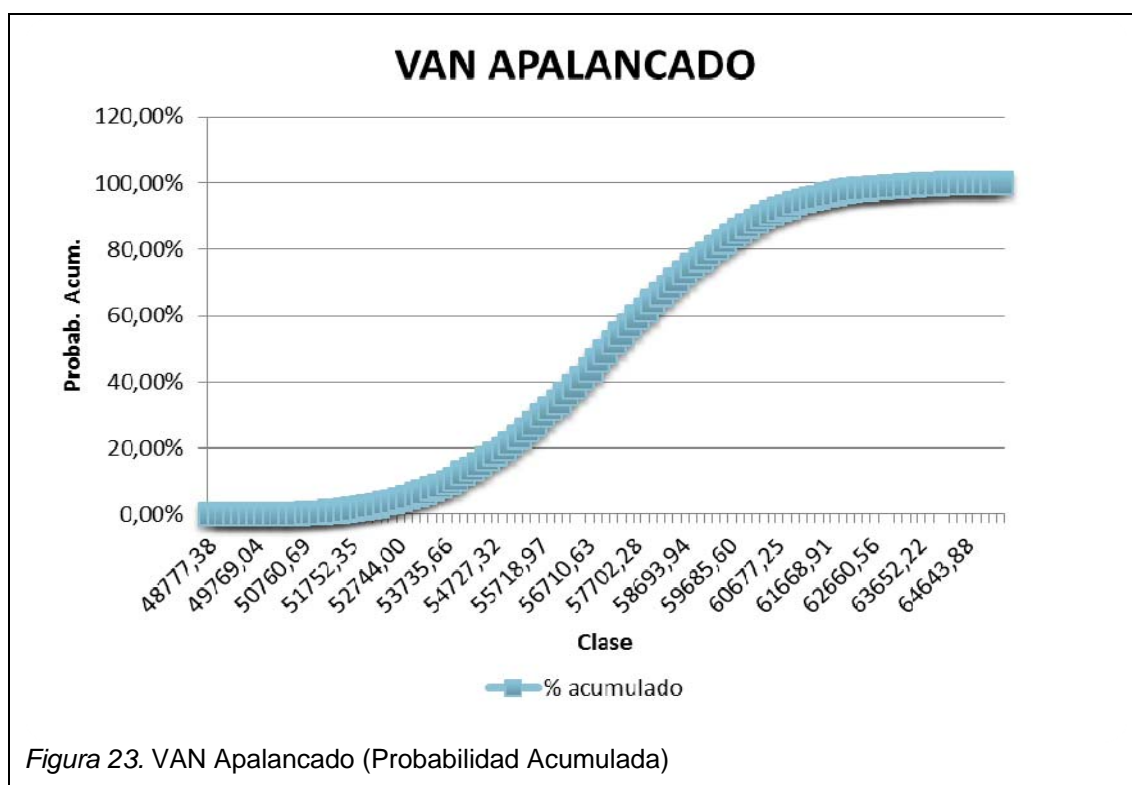


Gráfico de probabilidad de ocurrencia acumulada – VAN



Escenarios:

Percentil 5% = \$52,869 – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 95%.

Promedio = \$57,107 – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 50%.

Percentil 95% = \$61,313 – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 5%.

Se deja la opción abierta a analizar la probabilidad de rentabilidad que el usuario desee, por ejemplo:

VAN = \$59,317.49 con una probabilidad de ocurrencia de 20%.

Se puede observar que en cualquiera de los tres escenarios el VAN es positivo, por lo que el proyecto es viable y ofrece garantías estadísticas de ocurrencia.

Además, no se contempló la recuperación de capital de trabajo, como se observa en el flujo de fondos descontados, por lo que si se calcula el VAN de dicho valor el resultado sería el siguiente: \$17,202.72; en caso de que se sume la recuperación de capital de trabajo con el escenario más probable, el resultado total sería de \$74,309.

Desapalancado

Gráfico de Barras – Frecuencias

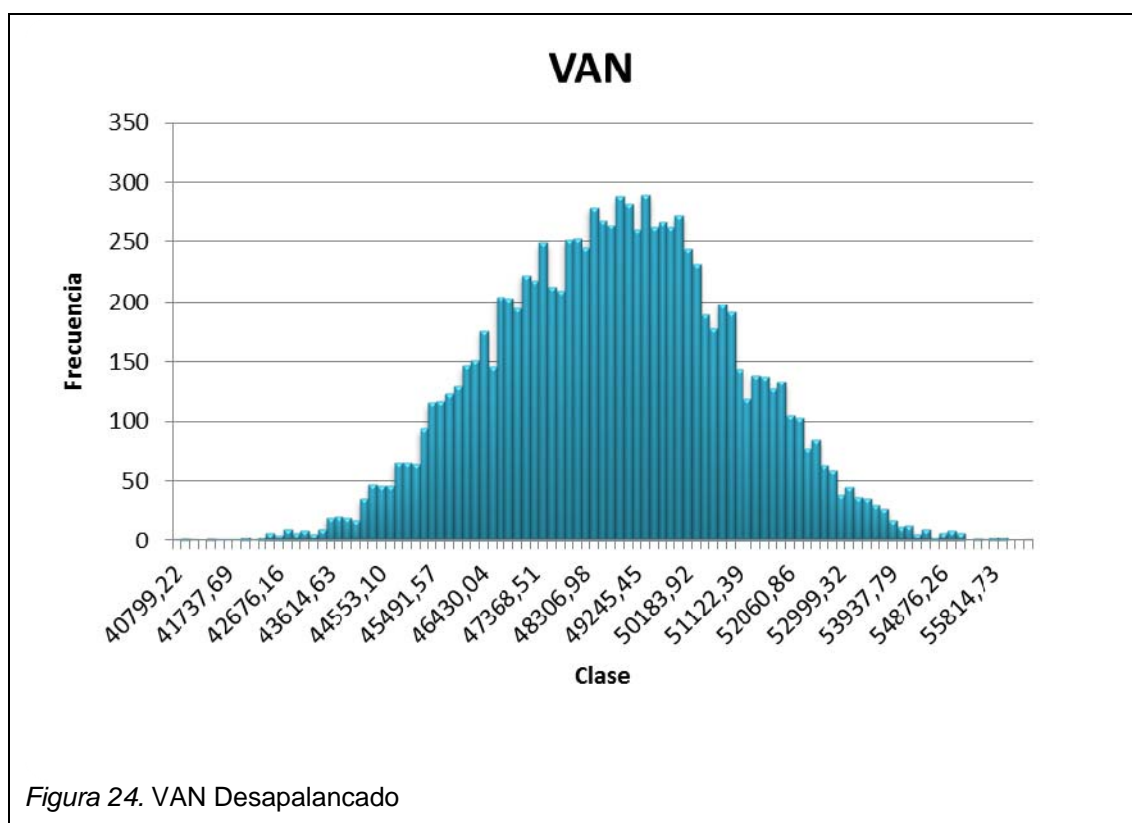
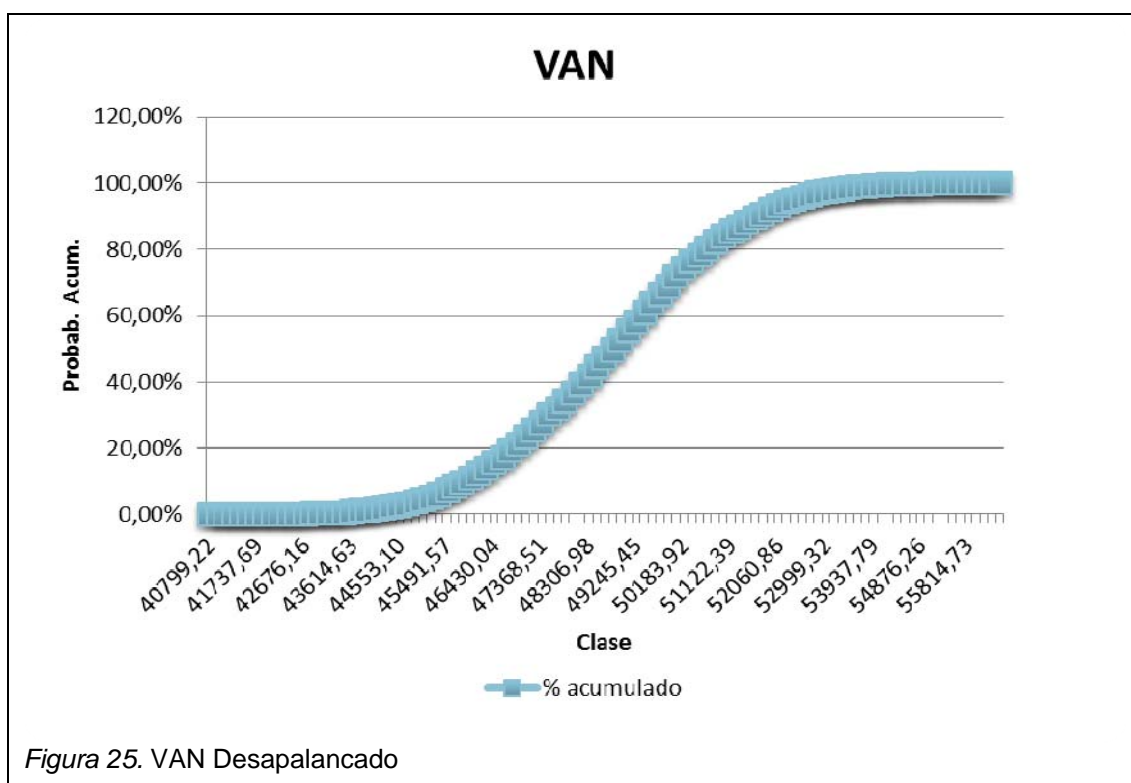


Gráfico de probabilidad de ocurrencia acumulada – VAN



Escenario Pesimista:

Percentil 5% = \$45,147 – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 95%.

Promedio = \$48,746 – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 50%.

Percentil 95% = \$52,392 – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 5.00%.

Se deja la opción abierta para analizar la probabilidad de rentabilidad que el usuario desee, por ejemplo:

VAN = \$50,368 con una probabilidad de ocurrencia de 20%.

Se puede observar que en cualquiera de los tres escenarios el VAN es positivo por lo que el proyecto es viable, pero mayor rentabilidad ofrece el escenario apalancado.

Conclusión Apalancado Vs. Desapalancado:

Bajo los modelos, el VAN es positivo en ambos, pero el modelo apalancado implica una mayor rentabilidad, por lo que se ha elegido trabajar bajo el modelo de Capital Propio + Deuda.

8.11 TASA INTERNA DE RETORNO

8.11.1 TIR Apalancado

Gráfico de Barras – Frecuencias

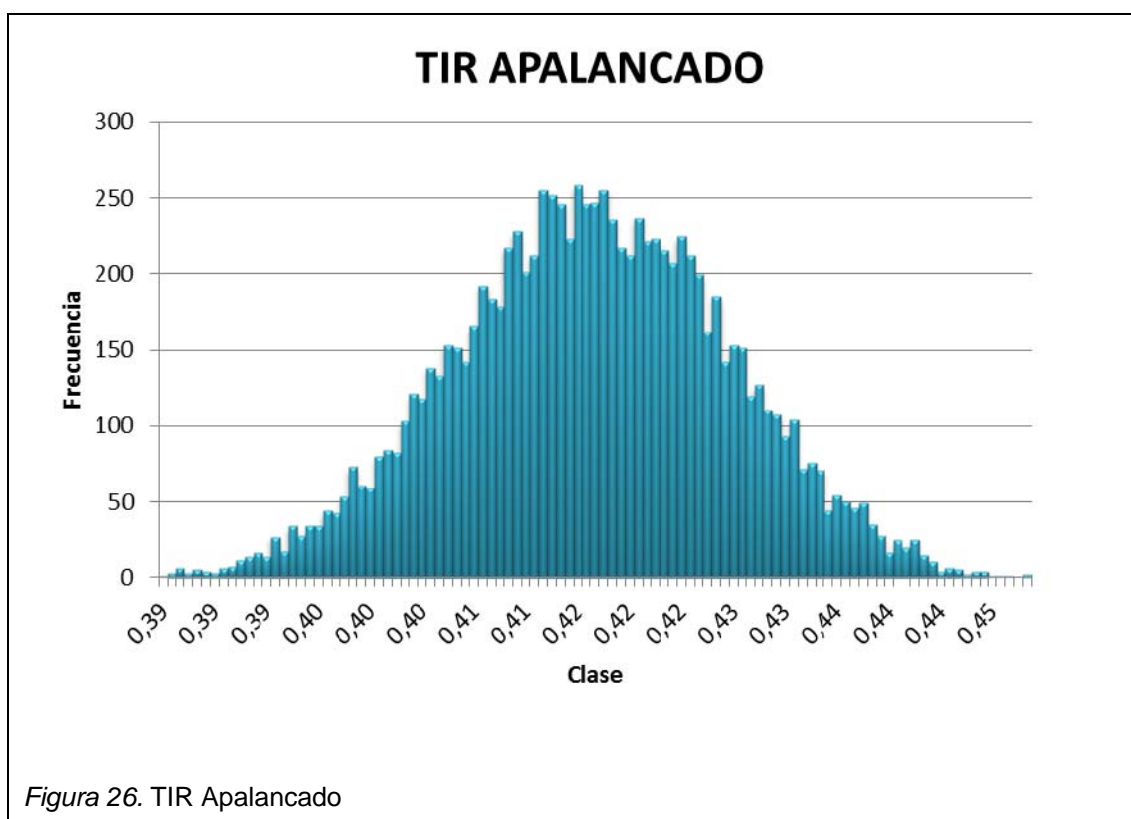
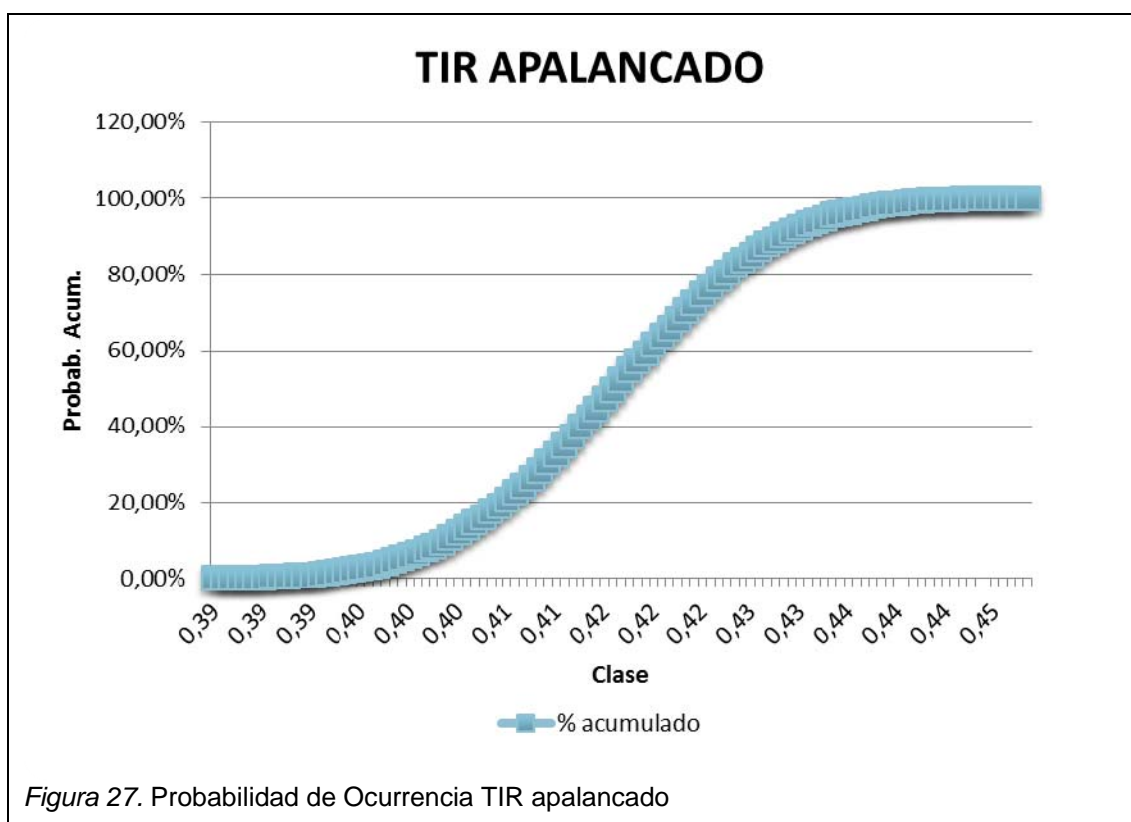


Gráfico de probabilidad de ocurrencia acumulada – TIR

Apalancado:

Escenario Pesimista:

Percentil 5% = 40% – la probabilidad que el TIR sea mayor al valor mencionado es de 95%.

Promedio = 42% – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 50%.

Percentil 95% = 44% – la probabilidad que el VAN sea mayor al valor mencionado es de 5.00%.

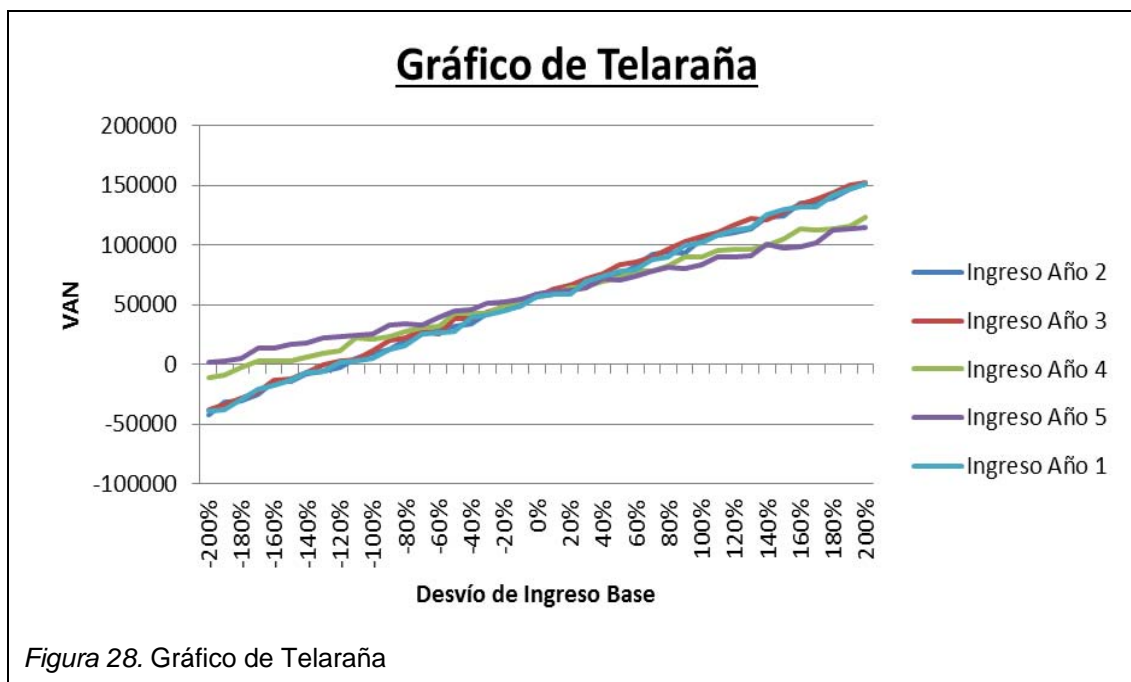
Se deja la opción abierta a analizar la probabilidad de rentabilidad que el usuario desee, por ejemplo:

TIR = 42,5% con una probabilidad de ocurrencia de 20%.

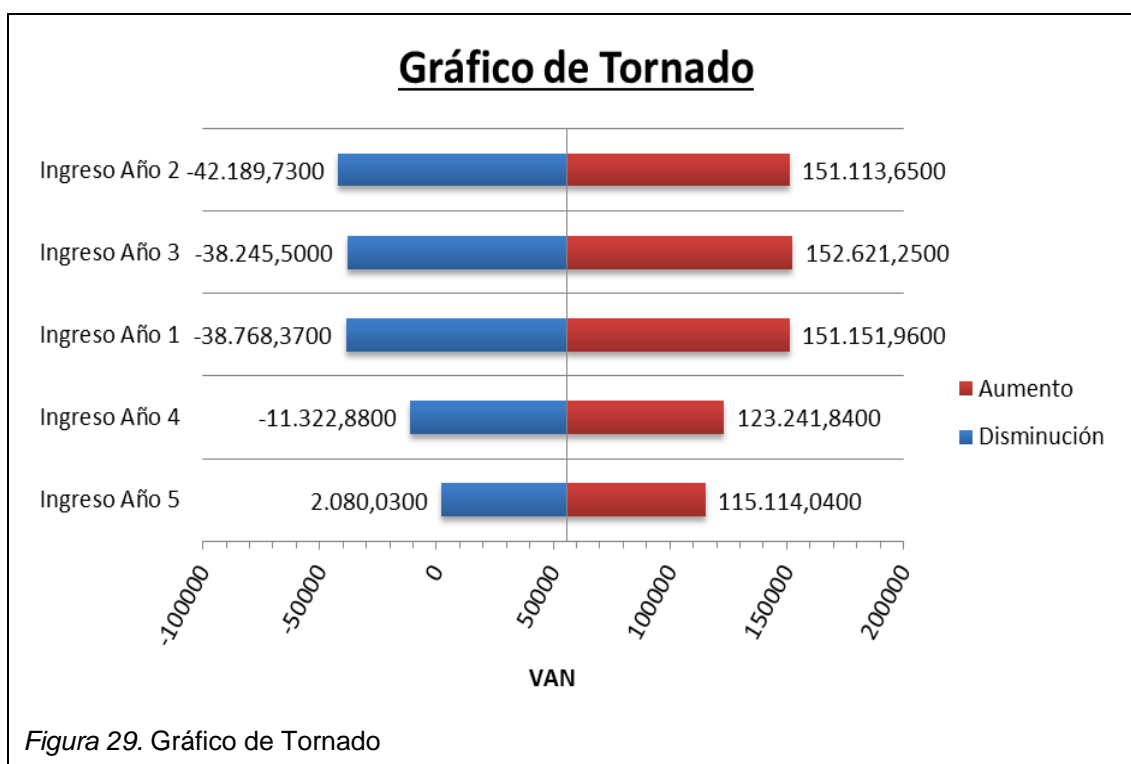
Se puede observar que en cualquiera de los tres escenarios el TIR es lo suficientemente alto para cubrir la tasa de descuento, por lo que un valor a comparar importante es el costo de oportunidad de los inversionistas. Para este caso, es viable continuar con el negocio.

8.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se estableció como caso Base 13,003 unidades vendidas y se puede observar la sensibilidad del VAN versus los ingresos (conforme existen cambios porcentuales en las cantidades); es decir, a cada cambio porcentual según el caso base se puede observar como aumenta o disminuye el VAN.



A continuación se adjunta otro gráfico que representa los mismos resultados, pero se pueden observar valores monetarios, como la variación de los ingresos afecta al VAN. Los resultados se muestran a continuación:



Se puede concluir que el VAN tiene un alto grado de sensibilidad los cambios que puedan sufrir los ingresos.

8.13 INDICADORES FINANCIEROS

8.13.1 Razón Corriente

Tabla 53. Razón Corriente

<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
\$ 6,31	\$ 8,91	\$ 11,30	\$ 12,26

La razón corriente mide la capacidad financiera que tiene Paretto para afrontar sus responsabilidades a corto plazo, se podría decir que Paretto en el año 1 tiene \$6.31 dólares en activos circulantes por cada \$1.00 dólar que debe en pasivo circulante, por ende, se puede concluir que en razón corriente Paretto no tendrá inconvenientes.

8.13.2 Prueba Ácida

Tabla 54. Prueba Ácida

<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
\$ 6,10	\$ 8,72	\$ 11,13	\$ 12,11

El inventario, al ser considerado como el activo circulante menos líquido, para la prueba ácida es retirado y se procede de la misma manera, en este caso no existe mucha variabilidad en lo referente a la razón corriente, porque bajo el modelo de producción de Paretto no se maneja stocks de inventario que no sufra una rotación mayor a una semana y media, a excepción de los utensilios de cocina que son de permanente uso, se podría decir que Paretto en el año 1 tiene \$6.10 dólares en activos circulantes por cada \$1.00 dólar que debe en pasivo circulante; por ende, se puede concluir que en razón corriente Paretto no tendrá inconvenientes.

8.13.3 Margen de Utilidad

Tabla 55. Margen de Utilidad

<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
17,00%	22,22%	23,15%	18,93%	35,66%

El índice en cuestión nos permite saber la utilidad que está recibiendo Paretto por cada dólar vendido; es decir, si una persona tiene un consumo promedio de \$10.00 dólares, se está recibiendo una utilidad de \$1.70 dólares de utilidad por esa persona.

8.13.4 ROA

Tabla 56. ROA

<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
16,56%	22,25%	21,23%	14,53%	23,53%

Define una medida de la utilidad por cada dólar de activos; es decir, por cada dólar de activos, se genera una utilidad de .17 dólares en el año 1.

8.13.5 ROE

Tabla 57. ROE

<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
24,76%	28,43%	24,35%	15,48%	23,53%

Es una medida que define como les fue a los accionistas en el año en términos contables; por ende, por cada dólar de los accionistas, contablemente tuvieron un rendimiento.25 dólares en el año 1.

8.13.6 Análisis Du Pont

Tabla 58. Análisis Du Pont

<u>Año 1</u>		<u>Año 2</u>		<u>Año 3</u>		<u>Año 4</u>		<u>Año 5</u>	
17,00%		22,22%		23,15%		18,93%		35,66%	
177,19%	24,76%	241,78%	28,43%	295,60%	24,35%	307,19%	15,48%	372,54%	23,53%
82,19%		52,93%		35,59%		26,62%		17,72%	

El índice de Du Pont, es una manera alternativa y desmenuzada de medir el ROE, por lo que deben ser los mismos resultados pero se obtiene en términos de eficiencia operativa, eficiencia en la utilización de activos, y apalancamiento financiero, los mismos que deben ser multiplicados para llegar al resultado total.

Nos permite identificar la forma en que la empresa está obteniendo su rentabilidad; por lo que, realizado el análisis Du Pont, se pueden identificar puntos fuertes y débiles como se detalla a continuación:

- **Eficiencia Operativa:** Para Paretto, la rentabilidad no viene dada por un alto margen operativo de precios versus costos y gastos, la forma de contrarrestar esto es con una alta rotación de productos que permitan obtener rentabilidades pequeñas pero en mayor cantidad.
- **Eficiencia en la Utilización de Activos,** Paretto al tener alta rotación de productos suma la rentabilidad de cada uno de ellos y al vender en grandes cantidades está utilizando de manera eficiente sus activos. El concepto se basa en un alto volumen de ventas. Es por aquello que para Paretto tiene vital importancia la optimización de uso de sus activos.
- **Multiplicador de Capital,** al utilizar apalancamiento financiero permite tener la posibilidad de disminuir el riesgo y por lo tanto bajar el costo de capital compensando los gastos financieros; de esta manera, se alinea a la eficiencia en la utilización de activos, debido a que los activos fueron financiados con préstamo.

9 CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y

SUPUESTOS

7.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS USADOS

Tabla 59. Supuestos y Criterios Usados

Supuestos	Criterio Usado
Ubicación: entre Avenida de La República y La Pradera	Paretto se localiza en una zona estratégica en el puesto que está conformada por oficinas y edificios residenciales que tienen una alta concentración del mercado objetivo.
Aceptación del producto: 67.4% de personas que consumen de 1 a 3 postres por mes	De acuerdo a la investigación de mercados, se realizaron las encuestas a 282 personas de las cuales: 190 personas consumen de 1 a 3 postres por mes, 59 personas de 4 a 6 por mes, 19 personas más de 6 postres al mes y 14 personas que no consumen postres.
Equipo Gerencial: 8 personas	Paretto cuenta con un equipo gerencial de 8 personas, basado en actitudes físicas y actitudes intelectuales/competencias, el número de personal fue determinado de acuerdo a un análisis de actividades necesarias para el desenvolvimiento del negocio.
Financiamiento: Crédito otorgado con la CFN	La fuente de financiamiento para la inversión inicial requerida es la Corporación Financiera Nacional, de la cual se está recibiendo un crédito por \$ 51,101.50 con una tasa de interés de 9.75% anual a 5 años plazo.
Depreciación de Activos: Depreciación Lineal	La depreciación fue calculada según lo permitido por las regulaciones ecuatorianas utilizando el método de depreciación lineal, según el tipo de activo se detalla los años de vida útil establecidos por la Ley; en caso de los activos fijos que no se deprecian completamente se vende al final del año 5 a un valor comercial igual a su valor en libros.
Proyección de Ventas en Cantidades: Movimiento Browniano Cantidad a Vender = $Cantidad \times e^{(r - Y)T}$	Para el cálculo de las unidades a vender se utilizó el Movimiento Browniano, el cual permite determina un valor aleatorio según las variables establecidas, las cuales son: Cantidad: Aceptación del producto según investigación de mercados y según capacidad de producción. e : Base de Logaritmo natural. Y : Desviación estándar de la inflación del

	<p>Ecuador de los últimos 11 años, considerada como crecimiento de la producción del país</p> <p>error : Número aleatorio de una distribución normal con media = 0 y desviación = 1.</p> <p>vt: Periodo en el cual se estima la cantidad es unidades a vender.</p> <p>Los resultados fueron utilizados tanto como para las ventas como para los costos de ventas.</p>
Simulación Monte Carlo: SimulAr	<p>Para la evaluación de Pareto, se ha utilizado “SimulAr”, herramienta que permite realizar una simulación Monte Carlo en Excel, mediante el cual se fundamenta el análisis, la evaluación del negocio y toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. “SimulAr” permite estimar cual es la probabilidad de que un negocio sea rentable mediante el uso de distribuciones de frecuencias a las variables del modelo que contienen riesgo permitiendo incorporar dinamismo a escenarios estáticos y unidimensionales, es decir, a un escenario pesimista, uno normal y uno optimista ampliar su enfoque y no solo hallar puntos extremos sino todos aquellos escenarios que se encuentran en medio, guardando correlación entre una variable y otra para añadir realismo a la simulación.</p> <p>Adicionalmente se utilizó SimulAr para la proyección de ventas mencionada en el punto anterior. Para ambos casos se generó una corrida de 10000 escenarios.</p>
Manejo de Inventarios	<p>Pareto se suministra semanalmente del stock necesario para su funcionamiento, tanto en materia primo como en insumos indispensables para la producción como el abastecimiento de gas. La rotación programada de insumos es de manera semanal, contemplando un stock mínimo de seguridad que cubra la necesidad semanal para la producción en caso de que el abastecimiento surja algún inconveniente en el manejo de dotaciones, esta cantidad ha sido estimada de 70 porciones diarias para 7 días valorada en \$1,930.</p>

9.1 RIESGOS CRÍTICOS

En caso de ventas menores: profundizar la creación de relaciones con clientes empresarias mediante alianzas directas para repartición de “breaks”, desayunos, picaditas dulces y beneficios para sus funcionarios.

Contrarrestar competencia: al ser productos vulnerables a la imitación de parte de la competencia, se plantea un cambio constante en la diversidad del menú y su presentación hacia cliente, llevando a cabo la oferta de productos de acuerdo a las diferentes temporadas y/o eventos especiales que marquen cada uno de los meses del año.

10 CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- Paretto es una pastelería tipo gourmet con ambientes exclusivos, elegantes y confortables, por su modelo de negocio, se debe mantener una constante innovación y evitar que la competencia iguale los productos. El estar siempre un paso adelante, permitirá tener un valor agregado que los clientes apreciarán al momento de escoger un lugar para comer un postre y pasar un momento agradable con sus amigos o familiares.
- La Industria en la que Paretto está involucrada: Otros Servicios, es bastante amplia, pues representa el 26.91% del PIB total. La industria mantiene una estructura fragmentada por la cantidad de competencia que existe en el mercado, es así que se establecieron estrategias acorde con lo mencionado anteriormente, una de las principales estrategias es la innovación constante con los productos, mediante la oferta de dos recetas nuevas en cada gama de la cartera.
- Dentro de la Investigación de Mercados se logró rescatar información importante como el presupuesto promedio que las personas están dispuestas a gastar en una pastelería y el resultado fue de USD 10.00 a USD 15.00, así mismo la determinación del precio promedio que están dispuestos a pagar por un postre gourmet es de USD 6.00 a USD 8.00 y finalmente la frecuencia de consumo de postres de la muestra es del 67.4% lo cual genera un panorama alentador para el esquema financiero.
- Al desarrollar el plan de Marketing se concluye que la estrategia general de marketing es la de diferenciación, debido a parámetros como el valor agregado de repostería gourmet y los ambientes personalizados que se manejan. Así mismo se han generado estrategias como desarrollo de

producto, penetración de mercado, extensión de línea de productos, rápida innovación de éstos.

- Con respecto al Plan de Operaciones y Producción, se ha generado la estrategia de mantener un stock mínimo con el cual se pueda contar en casos de desabastecimiento a manera de contingente. Esto evitará retrasos en la producción y generará mayor eficiencia en los procesos. La dotación de materia prima se la obtiene de una manera directa a través de nuestro personal de cocina.
- El modelo financiero implementado permite concluir que Paretto es financieramente viable, debido a que la probabilidad de obtener ganancias es completamente positiva, el uso de la simulación Monte Carlo permitió determinar cada uno de los percentiles del VAN y TIR; por lo que, según los resultados Paretto no incurrirá en pérdida ni en un escenario negativo. Un punto importante a observar es que, siendo el VAN y TIR positivos para el negocio y no tienen probabilidad de ocurrencia de incurrir en pérdidas, e su negocio con bajos niveles de riesgo para sus inversionistas.

10.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda dar curso al negocio siempre y cuando el costo de oportunidad de los accionistas sea menor al del TIR obtenido, de igual forma, para buscar mejores resultados, se recomienda el aumento en el volumen de ventas, ya sea determinando la viabilidad y rentabilidad de otro local, en otra zona, que ofrezca las condiciones necesarias de mercado, o estudiando la posibilidad de sumar diferentes canales de distribución.
- Adicionalmente, se recomienda siempre mantener vanguardia en equipos tecnológicos que permitan optimizar procesos, para ofrecer un valor

agregado al cliente, y que el tiempo de espera común por comida gourmet se reduzca.

- Es importante optimizar los recursos y maximizar los beneficios, por lo que es substancial considerar el uso de herramientas tecnológicas para publicitar a Paretto, se recomienda analizar el costo beneficio de buscadores web como Google, de manera que será la primera opción de resultados cuando los clientes digiten “postrería en Quito” o “cafetería en Quito”, etc.
- Se concluye y recomienda que se lleve a cabo la creación de una Postrería en el Distrito Metropolitano de Quito, basándose en estudio realizado que permiten determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio.

REFERENCIAS

- Abell, D., & Hanunond, J. (1979). *Strategic Market Planning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- American Marketing Association. (2011). *Marketing Power*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2012 de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Ciclo de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento anual del PIB*. Recuperado el 11 de enero de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Inflación Anual*. Recuperado el 18 de diciembre de 2012 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Producto Interno Bruto por clase de actividad económica*. Recuperado el 17 de octubre de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/.../EstMacro032012.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasas de Interés Activa y Pasiva*. Recuperado el 11 de enero de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasas de Variación del PIB (precios de 2000)*. Recuperado el 15 de octubre de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Valor Agregado Bruto por Industrias, Tercer Semestre del 2011*. Recuperado el 18 de diciembre de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come77.pdf>
- Barceló. (Abril de 2005). *15 lecciones sobre Publicidad*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2012 de sigma.poligran.edu.co/politecnico
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Cafecom. (2010). *Consumo de café*. Recuperado 25 de Septiembre de 2012 de <http://www.cafecom.ec/noticias>
- Cámara de Comercio de Quito. (2012). *Síntesis Macroeconómica*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2012 de www.lacamaradequito.com
- Castro, C. (5 de Noviembre de 2012). *Entrevista a Experto de Marketing*. (M. Terán, Entrevistador)

- CMT,CAPTUR,CEPLAES,HQM,HOPT. (2008). *La oferta Turística en la Ciudad de Quito*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012 de www.ceplaes.org.ec.
- Congreso Nacional. (1999). *Codificación de la ley de Compañías*. Recuperado 5 de Septiembre de 2012 de www.supercias.gob.ec/visorpdf.php?url=bd_supercias/descargas/ss/ley_de_companias.pdf
- Corbella, L. (2011). *Claves y fundamentos de las Estrategias de marketing viral*. PuroMarketing.
- Cosas una Revista Internacional. (2012). *La Nueva Tendencia Cocina Orgánica*. Cosas.
- De Zuani, Elio. (2005). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Definición.de. (2008). *Definición De Gourmet*. Recuperado el 26 de Octubre de 2012 de <http://definicion.de/gourmet/>
- Deloitte. (2012). *Informativo Gerencial, Siempre un paso Adelante*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012 de <http://www.deloitte.com/assets/DcomEcuador/Local%20Assets/Documents/Informativo%20Gerencial/InformativoGerencialFebrero2012.pdf>
- Diario El Telégrafo. (2012). *Standars & Poors mejoró la calificación de Riesgo País*. Edición N° 46.436. Recuperado el 07 de febrero de 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/ediciones.../doc.../1637-09-de-junio-de-2012.htm>
- Diario Hoy. (2010). *La cultura de tomar café 'pega' en los ecuatorianos*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2012 de www.hoy.com.ec
- Dirección Metropolitana de Gestión de Información. (2010). *Población Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 15 de marzo de 2013 de <http://geoinfo.quito.gob.ec/archivos/tablasestadisticas/poblacion.pdf>
- Ecuador en Vivo. (2011). *La Cocina Molecular llega a Ecuador*. Ecuador en vivo. 13.
- Ecuador Legal Online. (2012). *Ley de Derechos Laborales 2012*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/ley-de-derechos-laborales>
- El Universo. (2007). *Por una Identidad Ecuatoriana*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2012 de <http://www.eluniverso.com/2008/06/13/0001/21>
- Emprende PYME. (2013). *Mejorando el Servicio Post Venta*. Recuperado el 27 de marzo de 2013 de <http://www.emprendepyme.net>

- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP). (2013). *Administraciones y Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 20 de marzo de 2013 de <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/sala-de-prensa/boletines-de-prensa/item/56-la-nueva-nomenclatura-se-difunde-a-la-comunidad>
- Espinosa, C. (2012). *Entrevista al chef*. (D. Armendariz, Entrevistador)
- Estrella, D. (2010). *Matrices Estratégicas*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012 de <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person Educación.
- Gómez, E. (2012). *Entrevista a Experto de la Industria: Honey & Honey*. (M. Terán, Entrevistador)
- Google maps. *Iñaquito*. Recuperado el 22 de septiembre de 2012 de <https://maps.google.com.ec>
- INEC. (2012). *Glosario de Conceptos y Definiciones*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de <http://inec.gob.ec/inec/index.php?option=com>
- INEC. (2012). *Infoeconomía*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012 de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/infoe.pdf>
- Jaramillo, P. (2005). *Plan De Negocios para la Creación de una Cafetería en el sector de la Mariscal*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laudon, Jane y Laudon, Kenneth. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Person Education. 8va. Edición.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- Ministerio de Trabajo y Empleo. (2012). *Salarios Mínimos Sectoriales*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Copia-de-16.-turismo-y-alimentacion.pdf>

- Ministerio de Trabajo y Empleo. (2012). *Codificación del Código de Trabajo*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Código-de-Trabajo>
- MINTUR. (2012). *Requisitos para el establecimiento de cafeterías*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de <http://www.mintur.com>
- Naciones Unidas. (2006). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012 de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Plan Migración, Comunicación y Desarrollo. (2006). *Efectos de la Emigración Ecuatoriana y el futuro de las remesas en el mediano plazo*. Ecuador: Imprefep.
- Porter, M. (2004). *Cadena de Valor*. México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2006). *El Proceso Estratégico: Concepto, contexto y casos*. México: McGraw Hill Interamericana de México.
- PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda. (2012). *Entorno Económico*. PwC IDEAS Creando y compartiendo conocimiento.
- Revista Judicial. (2008). *Reglamento para la aplicación del mandato 8*.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Cengage Learning.
- Schroeder, R., Meyer, S., & Johnny, R. (2011). *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Smith, W. (1995). *Diferenciación de Producto y Segmentación de Marketing como estrategias de Marketing Alternativas, Administración de Marketing*. New York.
- Supeintendencia de Compañías. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme 4*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 de www.supercias.gob.ec/visor.pdf
- Supeintendencia de Compañías. (2012). *Estados Financieros Consolidados de los Establecimientos de Venta de Bebidas y Alimentos de Cafetería*. Recuperado el 14 de septiembre de 2012 de www.supercias.gob.ec/visor.pdf
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Adinistración Estratégica: Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

Vicepresidencia República del Ecuador. (2006). *Vicepresidencia República del Ecuador*. Recuperado el 26 de septiembre de 2012 de http://www.vicepresidencia.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=43

ANEXOS

ANEXO 1. Detalle de Barrios y Sectores de Eugenio Espejo

CÓDIGO BARRIO	BARRIO-SECTOR	Superficie (Ha)
4	EUGENIO ESPEJO (Norte)	
403	IÑAQUITO	
4030001	ANA LUISA	22.1
4030002	BATAN ALTO	27.8
4030003	BATAN BAJO	34.1
4030004	BATAN BAJO	52.2
4030005	BELLAVISTA	42.8
4030006	BELLAVISTA ALTO	29.1
4030007	BENALCÁZAR CD	44.2
4030008	EL BATAN	58.3
4030009	ESTADIO ATAHUALPA	39.4
4030010	GONZÁLES SUÁREZ	44.7
4030011	IÑAQUITO	38.7
4030012	JARDINES DEL BAT	14.5
4030013	LA CAROLINA	35.1
4030014	LA PAZ	56.1
4030015	LA PRADERA	54.9
4030016	LA REPUBLICA	55.2
4030017	P. LA CAROLINA	78.2
4030018	PROTEC. BELLAVISTA	804.8

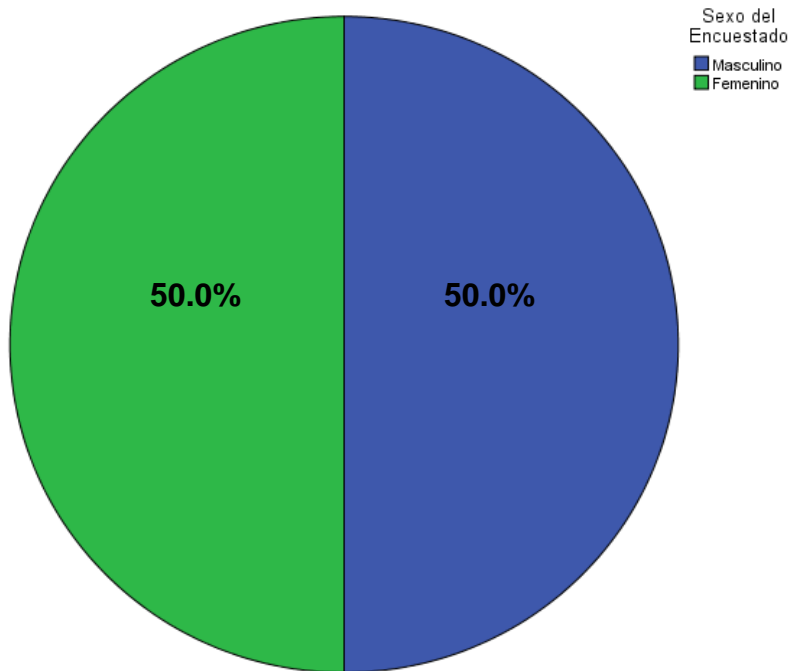
Tomado de Distrito Metropolitano de Quito, 2010

ANEXO 2. Tablas de Frecuencia

Preguntas de Identificación

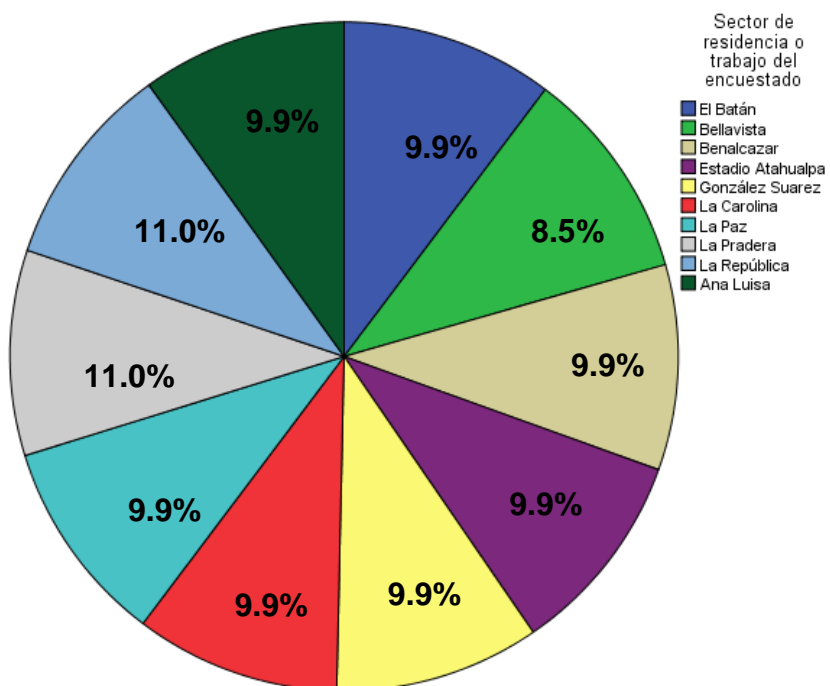
Sexo del Encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Masculino	141	50.0	50.0	50.0
Valid Femenino	141	50.0	50.0	100.0
Total	282	100.0	100.0	



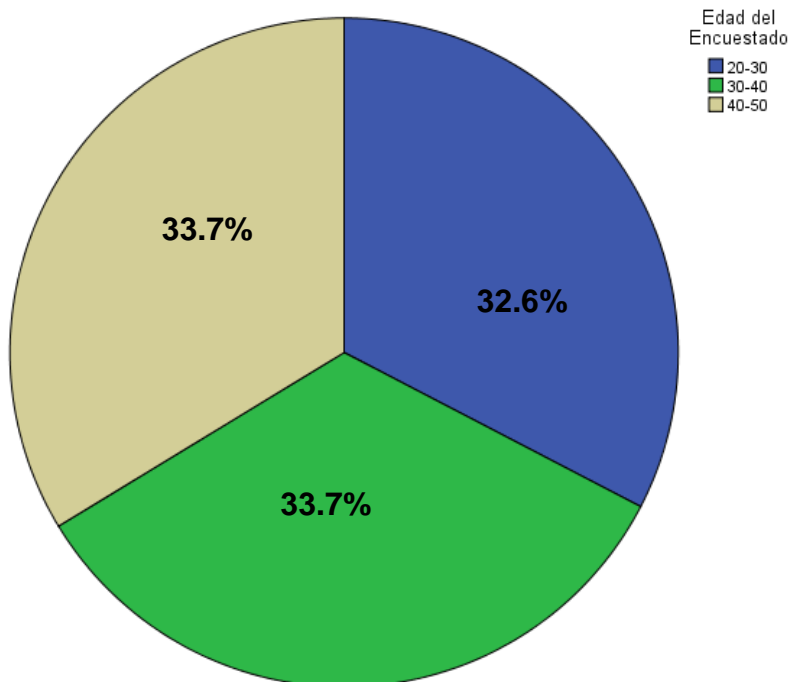
Sector de residencia o trabajo del encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
El Batán	28	9.9	9.9	9.9
Bellavista	24	8.5	8.5	18.4
Benalcázar	28	9.9	9.9	28.4
Estadio Atahualpa	28	9.9	9.9	38.3
González Suárez	28	9.9	9.9	48.2
Valid La Carolina	28	9.9	9.9	58.2
La Paz	28	9.9	9.9	68.1
La Pradera	31	11.0	11.0	79.1
La República	31	11.0	11.0	90.1
Ana Luisa	28	9.9	9.9	100.0
Total	282	100.0	100.0	



Edad del Encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	20-30	92	32.6	32.6
	30-40	95	33.7	66.3
	40-50	95	33.7	100.0
	Total	282	100.0	

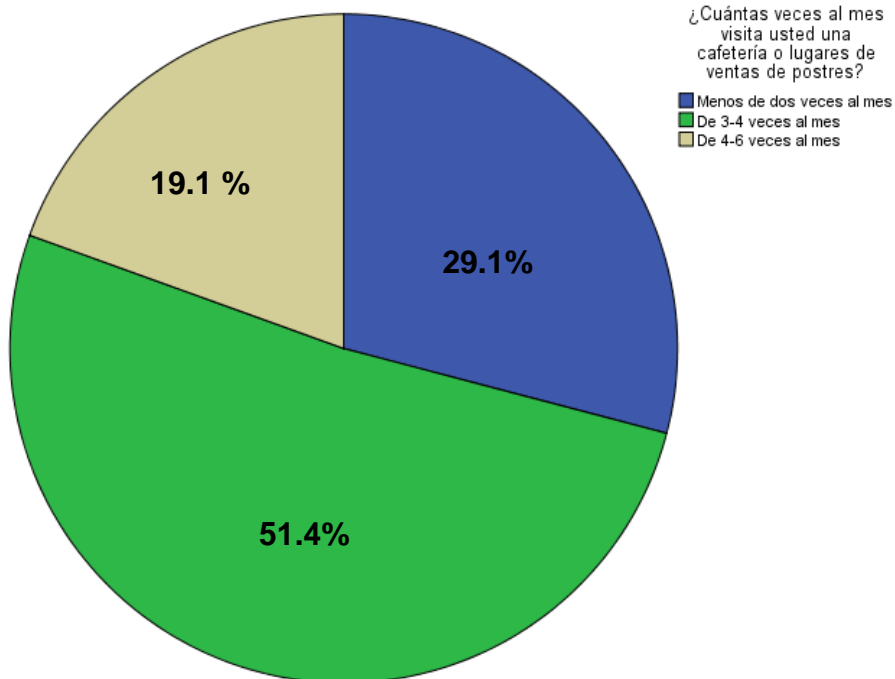


Cuestionario Principal

ANEXO 3

P1. ¿Cuántas veces al mes visita usted una cafetería o lugares de ventas de postres?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Menos de dos veces al mes	82	29.1	29.1	29.1
Valid De 3-4 veces al mes	145	51.4	51.4	80.5
De 4-6 veces al mes	55	19.5	19.5	100.0
Total	282	100.0	100.0	

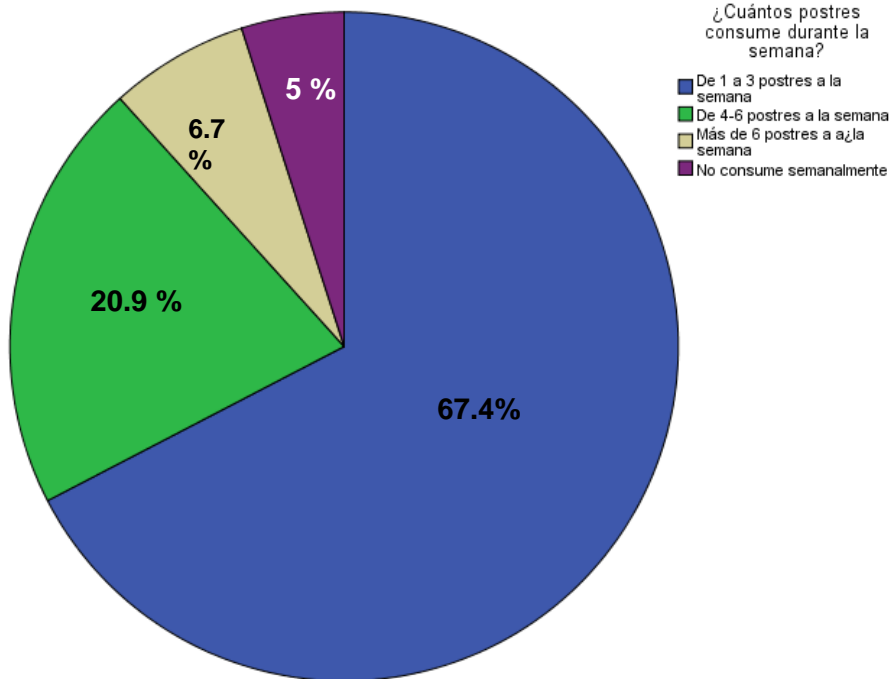


Las personas acuden a cafeterías o lugares con similar modelo de negocio principalmente de 3-4 veces al mes con un porcentaje del 51.4%, seguido de menos de 2 veces al mes con el 29.1%.

ANEXO 4

P2. ¿Cuántos postres consume durante el mes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
De 1 a 3 postres al mes	190	67.4	67.4	67.4
De 4-6 postres al mes	59	20.9	20.9	88.3
Valid Más de 6 postres al mes	19	6.7	6.7	95.0
No consume mensualmente	14	5.0	5.0	100.0
Total	282	100.0	100.0	

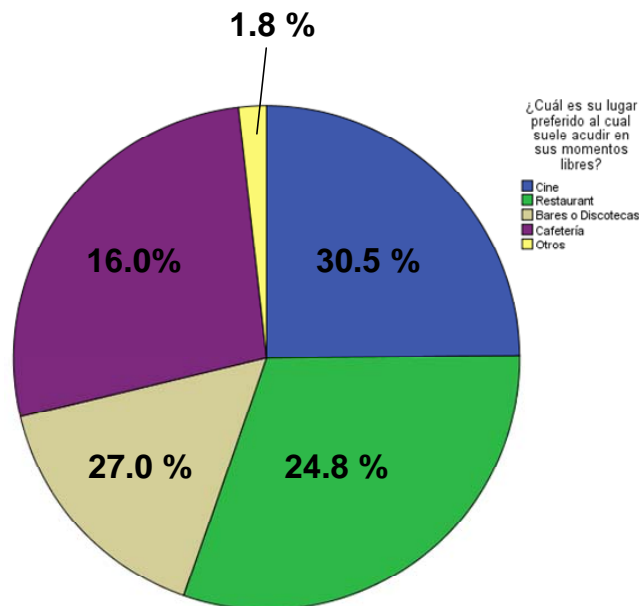


El 67.4% de la población encuestada consume de 1-3 postres al mes, lo cual se puede vincular con la frecuencia de visita a una cafetería o modelo similar de negocio de 3-4 veces al mes, el 20.9% consume de 4-6 postres al mes y apenas 6.7% consume más de seis postres al mes, finalmente, el 5 % no consume mensualmente.

ANEXO 5

P3. ¿Cuál es su lugar preferido al cual suele acudir en sus momentos libres?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Cine	70	24.8	24.8	24.8
Restaurante	86	30.5	30.5	55.3
Bares o Discotecas	45	16.0	16.0	71.3
Cafetería	76	27.0	27.0	98.2
Otros	5	1.8	1.8	100.0
Total	282	100.0	100.0	



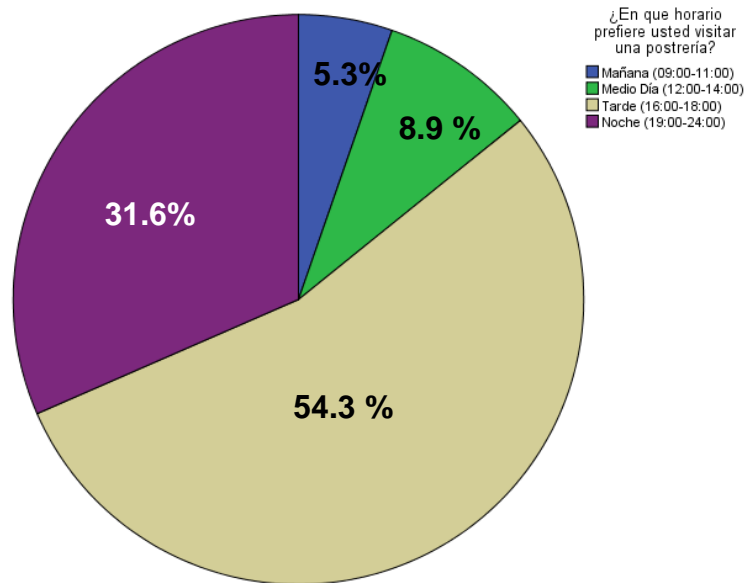
Los restaurantes fueron los lugares con mayor elección por parte de la población encuestada con un 30.5%, el 27.0% de la población suele acudir a cafeterías en sus momentos libres, porcentaje relacionado con la cantidad de visitas a una cafetería de la P1. El cine por su parte tiene una frecuencia de visita de 24.8%.

La opción "Otros" hace referencia a parques o lugares en donde se pueda practicar deportes.

ANEXO 6

P4. ¿En qué horario prefiere usted visitar una postrería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Mañana (09:00-11:00)	15	5.3	5.3	5.3
Medio Día (12:00-14:00)	25	8.9	8.9	14.2
Tarde (16:00-18:00)	153	54.3	54.3	68.4
Noche (19:00-24:00)	89	31.6	31.6	100.0
Total	282	100.0	100.0	

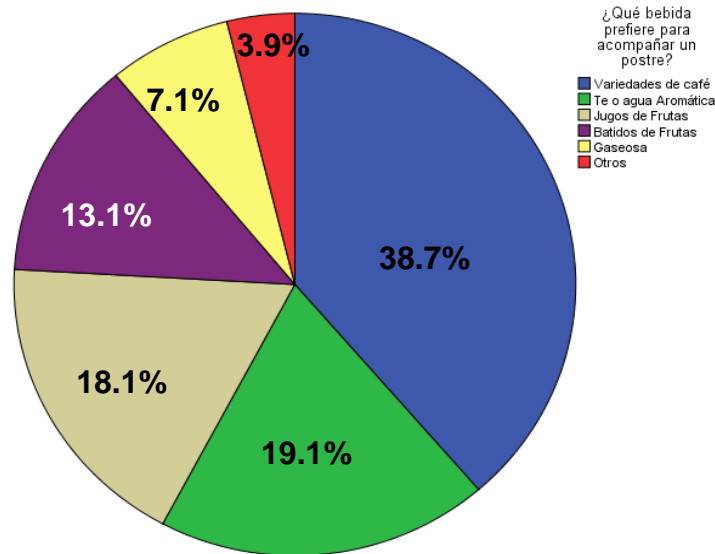


El horario preferido por los potenciales clientes de visitar La Postrería es en la tarde con un porcentaje de 54.3%, así también, el 31.6% prefiere acudir en la noche. Existe un porcentaje pequeño de la población que visitaría preferentemente al medio día.

ANEXO 7

P5. ¿Qué bebida prefiere para acompañar un postre?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Variedades de café	109	38.7	38.7	38.7
Te o agua Aromática	54	19.1	19.1	57.8
Jugos de Frutas	51	18.1	18.1	75.9
Valid Batidos de Frutas	37	13.1	13.1	89.0
Gaseosa	20	7.1	7.1	96.1
Otros	11	3.9	3.9	100.0
Total	282	100.0	100.0	

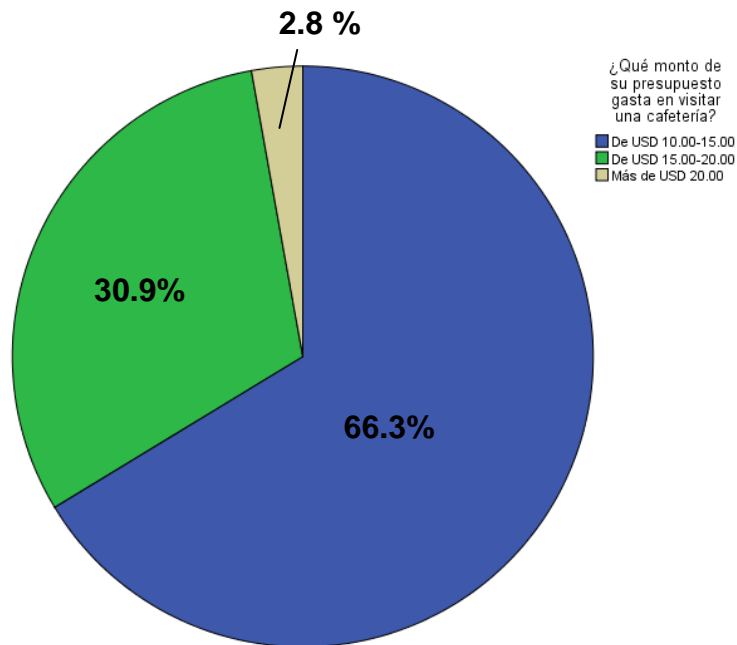


El 38.7% de la población encuestada prefiere acompañar un postre con variedades de café, lo cual sitúa en la primera opción de bebida preferida por los potenciales clientes. Con un 19.1% el té y agua aromática también forma parte de las preferencias de las personas así como los jugos de frutas y batidos de frutas con el 18.1% y el 13.1% respectivamente. La gaseosa tiene una aceptación como acompañante de un postre en un 7.1% y otros hace referencia principalmente a agua y leche.

ANEXO 8

P6. ¿Qué monto de su presupuesto gasta en visitar una cafetería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid De USD 10.00-15.00	187	66.3	66.3	66.3
De USD 15.00-20.00	87	30.9	30.9	97.2
Más de USD 20.00	8	2.8	2.8	100.0
Total	282	100.0	100.0	

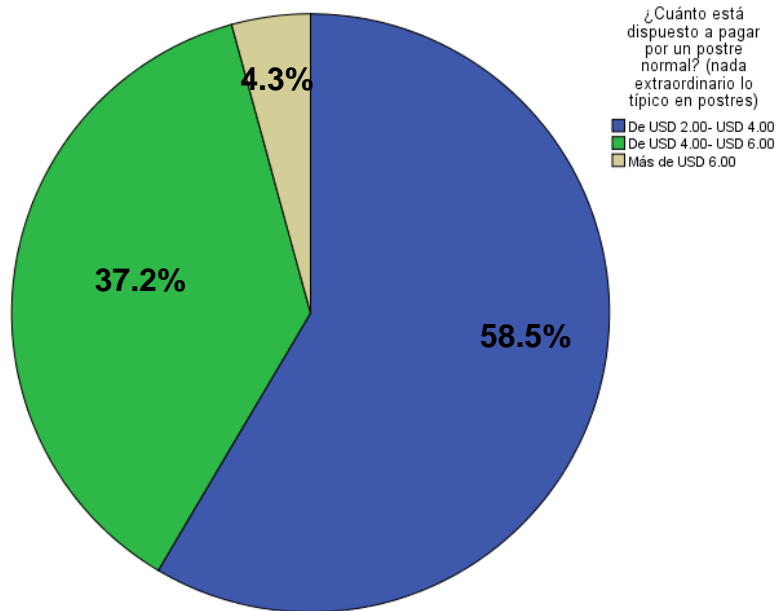


El monto del presupuesto que el 66.3% de los potenciales clientes están dispuestos a pagar es de USD 10.00- 15.00, mientras que el 30.9% está dispuesto a gastar de USD 15.00-20.00, el 2.8%, porcentaje mínimo de la población, está dispuesto a pagar más de USD 20.00.

ANEXO 9

P7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre normal? (nada extraordinario lo típico en postres)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid De USD 2.00- USD 4.00	165	58.5	58.5	58.5
De USD 4.00- USD 6.00	105	37.2	37.2	95.7
Más de USD 6.00	12	4.3	4.3	100.0
Total	282	100.0	100.0	

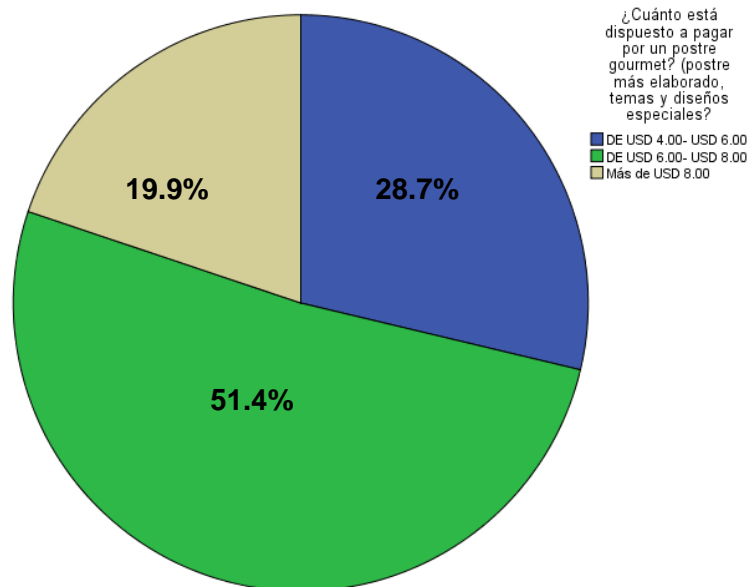


Al definirse postre normal como un producto típico o tradicional y sencillo el 58.5% de la población encuestada respondió que pagaría de USD 2.00-4.00 lo cual se puede relacionar con el monto de sus presupuestos que están dispuestos a pagar en una cafetería o lugar con modelo similar de negocio. El 37.2% de las personas pagarían de USD 6.00-8.00 y en un 4.3% más de USD 6.00.

ANEXO 10

P8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un postre gourmet? (postre más elaborado, temas y diseños especiales)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid DE USD 4.00- USD 6.00	81	28.7	28.7	28.7
DE USD 6.00- USD 8.00	145	51.4	51.4	80.1
Más de USD 8.00	56	19.9	19.9	100.0
Total	282	100.0	100.0	

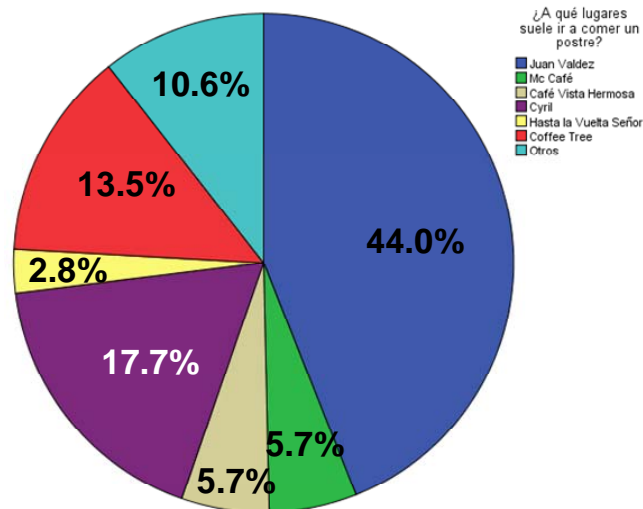


Postre gourmet hace referencia a los postres internacionales y salados que se venderán en la Postrería con temas y diseños especiales, es decir, más elaborados, por este tipo de postres el 51.4% de la población está dispuesta a pagar de USD 6.00-8.00 y el 28.7% de la población de USD 4.00-6.00. El 19.9% de la población pagaría más de USD 8.00

ANEXO 11

P9. ¿A qué lugares suele ir a comer un postre?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Juan Valdez	124	44.0	44.0	44.0
Mc Café	16	5.7	5.7	49.6
Café Vista Hermosa	16	5.7	5.7	55.3
Cyрил	50	17.7	17.7	73.0
Hasta la Vuelta Señor	8	2.8	2.8	75.9
Coffee Tree	38	13.5	13.5	89.4
Otros	30	10.6	10.6	100.0
Total	282	100.0	100.0	

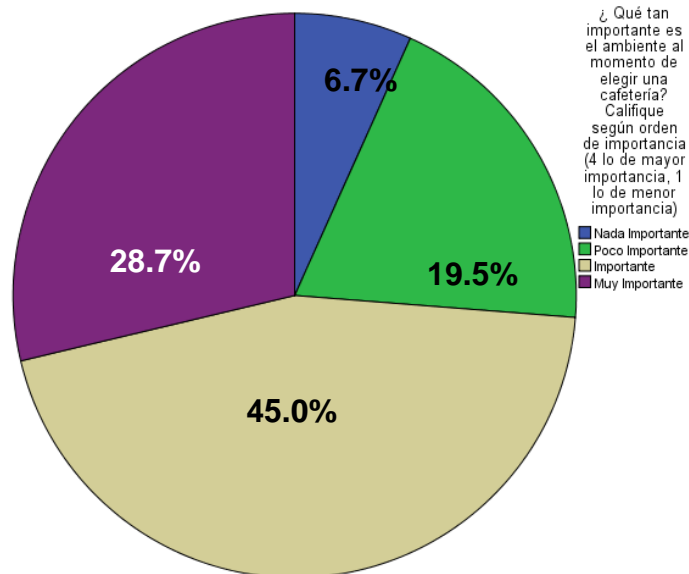


El 44.0% de la población acude al Juan Valdez para comer un postre, seguido del Cyril con el 17.7%, Coffee Tree con un 13.5%, Mc Café con 5.7%, Café vista hermosa con un 5.7% y Hasta la Vuelta Señor en 2.8%, otros 10.6% hace referencia a Sweet & Coffee, Hansel & Gretel, Honey & Honey, Cyrano y Corf U. Dichos porcentajes nos permiten acercarnos a los principales competidores en la industria.

ANEXO 12

P10. ¿Qué tan importante es el ambiente al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nada Importante (1)	19	6.7	6.7	6.7
Poco Importante (2)	55	19.5	19.5	26.2
Valid Importante (3)	127	45.0	45.0	71.3
Muy Importante (4)	81	28.7	28.7	100.0
Total	282	100.0	100.0	

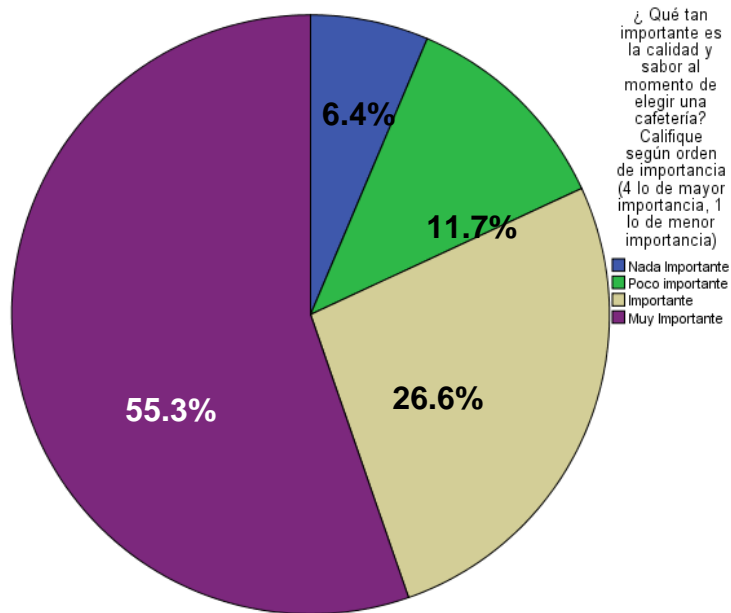


El 45.0% de la población asegura que el ambiente de un local, es decir, la decoración, iluminación, detalles llamativos, es importante (3) al momento de elegir una cafetería así como también el 28.7% considera que es muy importante (4) dichos factores. El 19.5% por su parte considera que el factor ambiente es poco importante (2) y el 6.7% es totalmente opina que no es nada importante (1).

ANEXO 13

P11. ¿Qué tan importante es la calidad y sabor al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nada Importante (1)	18	6.4	6.4	6.4
Poco Importante (2)	33	11.7	11.7	18.1
Valid Importante (3)	75	26.6	26.6	44.7
Muy Importante (4)	156	55.3	55.3	100.0
Total	282	100.0	100.0	

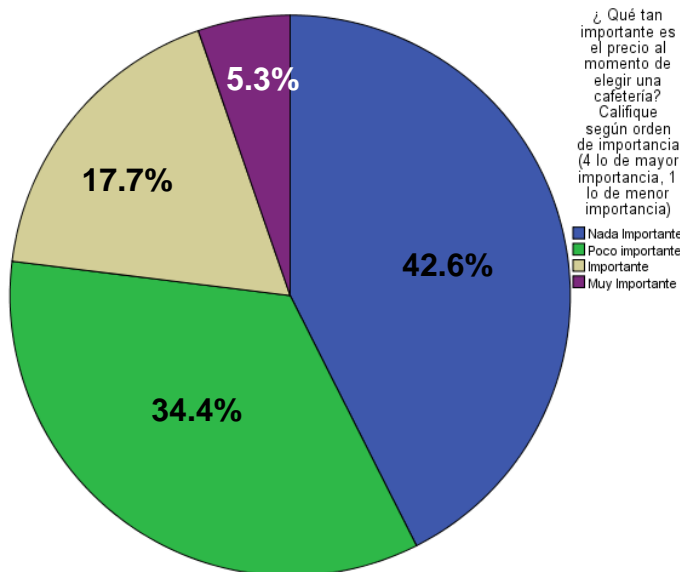


El 55.3% de la población considera que es muy importante (4) el sabor y la calidad de los productos al momento de elegir una cafetería, el 26.6% considera que es importante (3), el 11.7% opinó que es poco importante (2) dicho factor y únicamente el 6.4% considera que es nada importante el sabor y calidad de los productos (1).

ANEXO 14

P12. ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nada Importante (1)	120	42.6	42.6	42.6
Poco Importante (2)	97	34.4	34.4	77.0
Valid Importante (3)	50	17.7	17.7	94.7
Muy Importante (4)	15	5.3	5.3	100.0
Total	282	100.0	100.0	

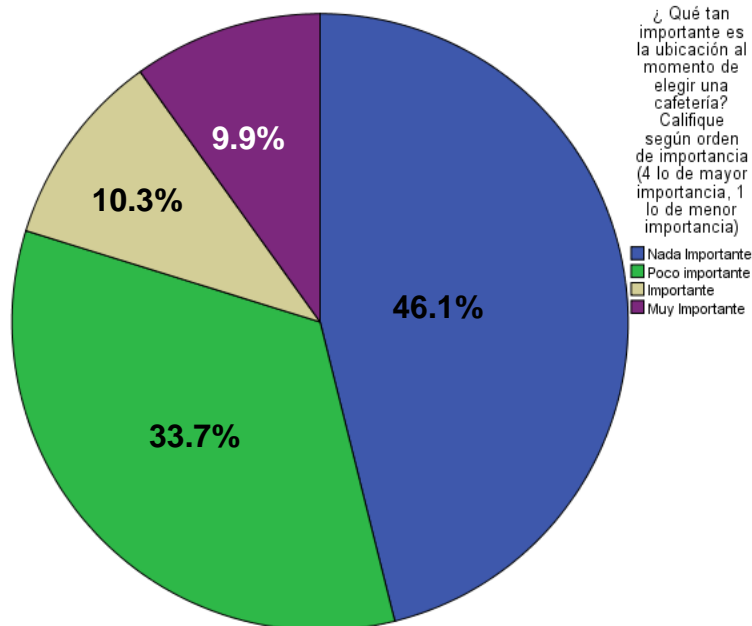


Con respecto al precio, el 42.6% de los potenciales clientes consideran que es nada importante (1) al momento de elegir una cafetería lo cual resulta positivo para los negocios de la industria ya que no existe una sensibilidad elevada al precio, el 34.4% opina que dicho factor es poco importante (2), mientras que el 17.7% califica al precio como un factor importante (3) al momento de elegir una cafetería y finalmente el 5.3% opina que es muy importante (4)

ANEXO 15

P13. ¿Qué tan importante es la ubicación al momento de elegir una cafetería? Califique según orden de importancia (4 lo de mayor importancia, 1 lo de menor importancia)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nada Importante (1)	130	46.1	46.1	46.1
Poco Importante (2)	95	33.7	33.7	79.8
Valid Importante (3)	29	10.3	10.3	90.1
Muy Importante (4)	28	9.9	9.9	100.0
Total	282	100.0	100.0	

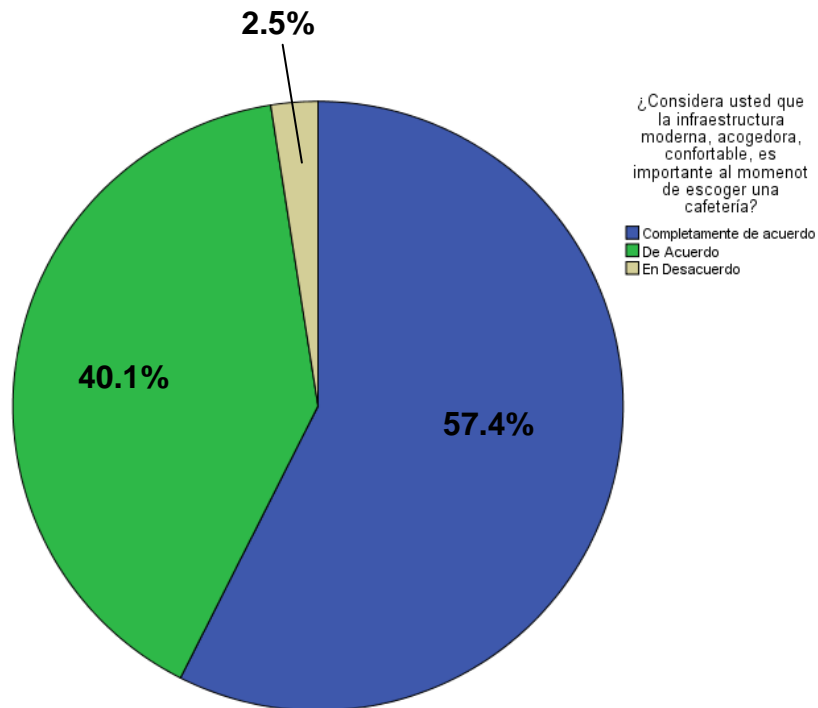


La ubicación es una variable a la que menor importancia le dio la población encuestada, siendo así que el 46.1% de la población considera que es nada importante (1), mientras que el 33.7% opina que es poco importante (2), el 10.3% califica a la ubicación como importante (3) y el 9.9% considera que es muy importante (4).

ANEXO 16

P14. ¿Considera usted que la infraestructura moderna, acogedora, confortable, es importante al momento de escoger una cafetería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid				
Completamente de acuerdo	162	57.4	57.4	57.4
De Acuerdo	113	40.1	40.1	97.5
En Desacuerdo	7	2.5	2.5	100.0
Total	282	100.0	100.0	

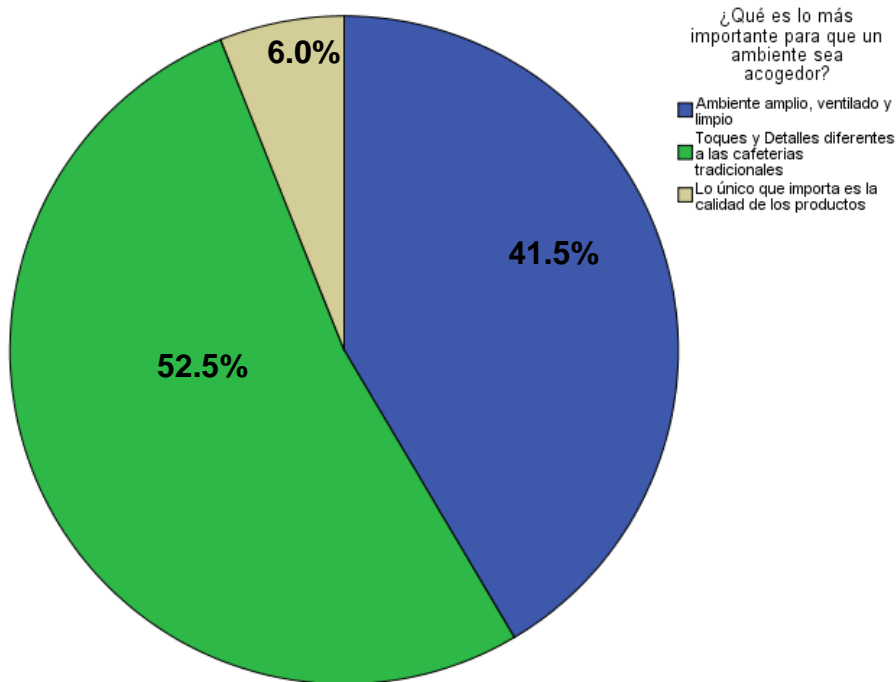


El 57.4% de la población encuestada está completamente de acuerdo en que la infraestructura moderna, acogedora, confortable es importante al momento de escoger una cafetería lo cual comprueba la veracidad de los porcentajes obtenidos en la P11 factor ambiente. El 40% de las personas están de acuerdo con dichos factores y únicamente el 2.5% considera se encuentra en desacuerdo.

ANEXO 17


P15. ¿Qué es lo más importante para que un ambiente sea acogedor?

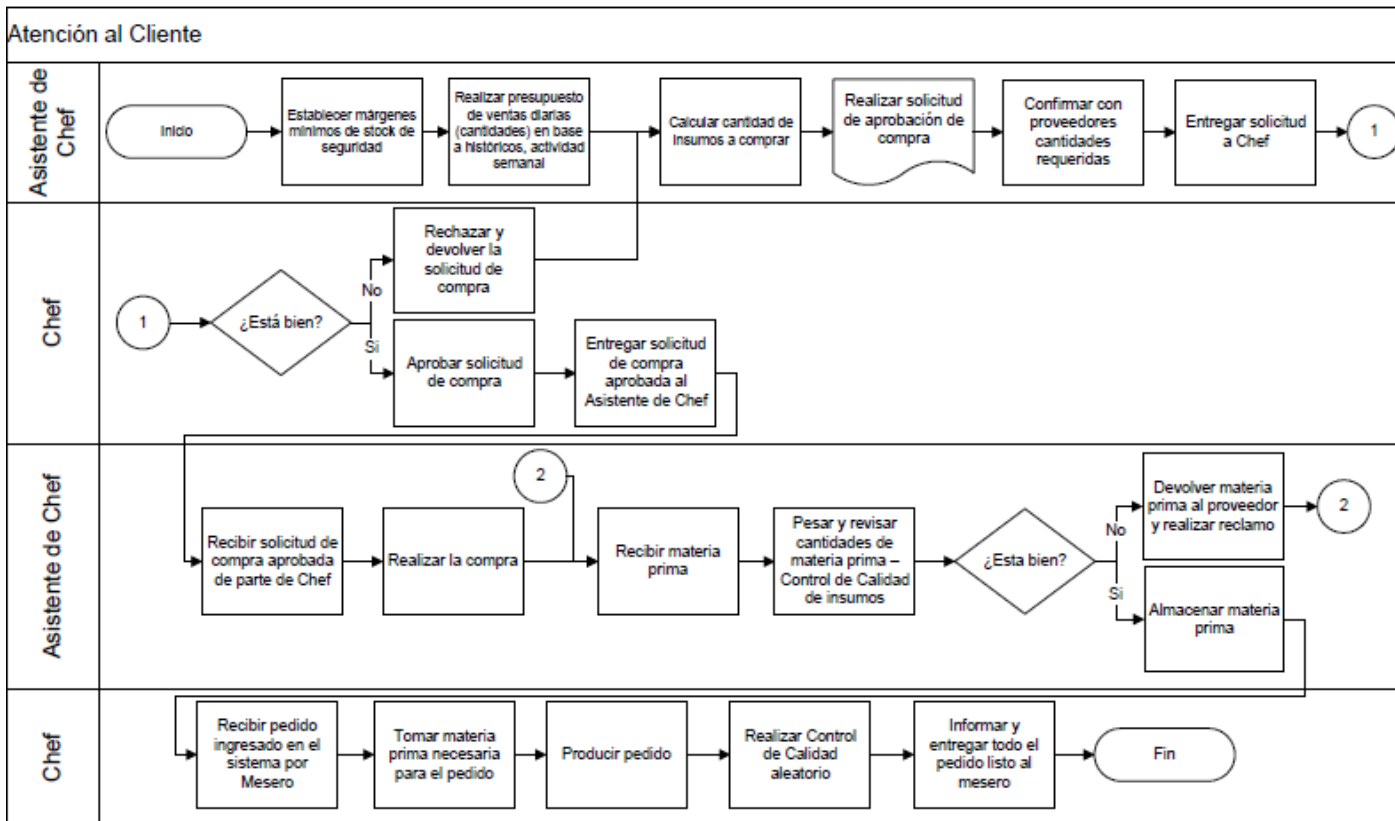
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Ambiente amplio, ventilado y limpio.	117	41.5	41.5	41.5
Toques y Detalles diferentes a las cafeterías tradicionales.	148	52.5	52.5	94.0
Lo único que importa es la calidad de los productos.	17	6.0	6.0	100.0
Total	282	100.0	100.0	




El 52.5% de la población considera que para que un ambiente sea acogedor debe tener toques y detalles diferentes a las cafeterías tradicionales, mientras que el 41.5% elige un ambiente amplio, ventilado y limpio, finalmente el 6.0% de la población considera que lo único que importa es la calidad de los productos.

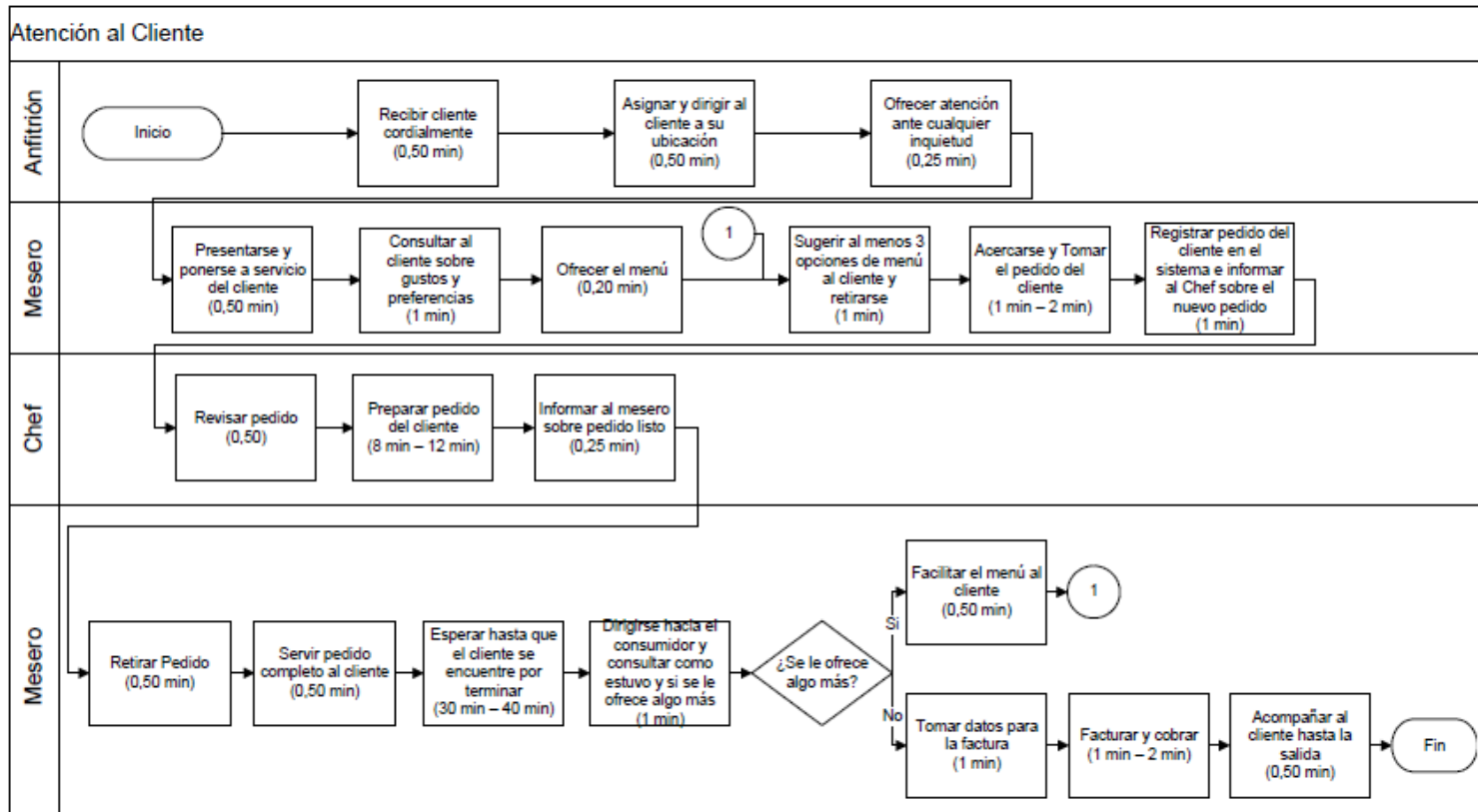
ANEXO 18. Flujograma de Aprovisionamiento de Materia Prima y Producción

Proceso:	PRODUCCIÓN	
Subproceso:	APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCCIÓN	
Responsable:	CHEF	Código: P1
		Versión: Versión Final



ANEXO 19. Flujograma de Atención y Servicio al Cliente

Proceso:	VENTAS	
Subproceso:	ATENCIÓN AL CLIENTE	
Responsable:	ANFITRIÓN / MESERO	Código: V1
		Versión: Versión Final



ANEXO 20. Equipos Industriales de Cocina y Repostería

EQUIPOS DE COCINA			
Ítem	Cantidad	Costo unitario usd (inc. Iva)	Costo Total usd (inc. IVA)
Horno Industrial tipo Combi 2 bandejas	3	\$ 145.00	\$ 435.00
Cocina Industrial pequeña 2 quemadores	1	\$ 550.24	\$ 550.24
Refrigeradora 17 ´pies	1	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00
Exhibidores	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Frigorífico vertical dos puertas	1	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
Microondas Industrial	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Cafetera Espresso/Capuccino Futermat 100 tazas	1	\$ 1,490.00	\$ 1,490.00
Batidora 4.32 litros	1	\$ 658.00	\$ 658.00
Licuada Silenciosa	1	\$ 110.00	\$ 110.00
Balanza de Precisión 22 libras	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Fregadero Industrial de dos pozos acero inoxidable	1	\$ 85.00	\$ 85.00
Campana de Extracción	1	\$ 1,280.00	\$ 1,280.00
Mesa de Trabajo tres divisiones	1	\$ 790.00	\$ 790.00
Estantería 5 entrepaños Bourgeat USA	2	\$ 620.00	\$ 1,240.00
Extractor de jugos	1	\$ 2,059.00	\$ 2,059.00

ANEXO 21. Utensilios de Cocina

UTENSILIOS DE COCINA			
Ítem	Cantidad	Costo unitario usd (inc. Iva)	Costo Total usd (inc. IVA)
Espátulas de Repostrería diferentes medidas	3	\$ 29.66	\$ 88.98
Tablas de picar	2	\$ 7.00	\$ 14.00
Cucharas medidoras	2	\$ 14.00	\$ 28.00
Tazón medidor de líquidos (2 litros)	1	\$ 1.04	\$ 1.04
Medidor de licor (2 onzas)	1	\$ 2.41	\$ 2.41
Bandeja para hornear	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Pirex de Vidrio 1.9 litros	2	\$ 8.11	\$ 16.22
Pirex de Vidrio 2.85 litros	2	\$ 9.79	\$ 19.58
Pirex de Vidrio 3.8 litros	2	\$ 12.27	\$ 24.54
Moldes para pies	2	\$ 6.00	\$ 12.00
Moldes para pasteles rectangulares	2	\$ 11.00	\$ 22.00
Placa Flexible forma ovalada 42 formas	1	\$ 92.38	\$ 92.38
Moldes para pasteles redondos	2	\$ 14.00	\$ 28.00
Juego de Cubiertos, 24 piezas para 6 personas en acero inoxidable	8	\$ 18.00	\$ 144.00
Olla de cocimiento lento programable (6 litros de capacidad)	1	\$ 73.94	\$ 73.94
Pinza para empanada	2	\$ 2.63	\$ 5.26
Cuchillos de cocina doméstica, acero inoxidable (4 piezas, diferentes puntas)	1	\$ 7.90	\$ 7.90
Cuchillos de Sierra para cortar tortas acero inoxidable	1	\$ 12.59	\$ 12.59
Bolillo Grande	2	\$ 1.12	\$ 2.24
Bolillo Pequeño	2	\$ 0.95	\$ 1.90
Cernidor 10 cm diámetro	2	\$ 0.75	\$ 1.50
Colador de Metal 18 cm de diámetro	2	\$ 4.11	\$ 8.22
Abrelatas Eléctrico Acero Inoxidable	1	\$ 20.29	\$ 20.29
Separador Clara y yema Acero Inoxidable	2	\$ 4.22	\$ 8.44
Frascos de Vidrio Multiusos	4	\$ 3.32	\$ 13.28
Fuente rectangular teflón	2	\$ 7.64	\$ 15.28
Cacerola Alta con tapa acero inoxidable	2	\$ 61.85	\$ 123.70
Sartén Antiadherente	2	\$ 7.79	\$ 15.58
Vajilla café oscuro 16 piezas	5	\$ 31.93	\$ 159.65
Juegos de plato Corelli (12 platos de todo tipo)	5	\$ 25.00	\$ 125.00
Juego de vasos de cristal de 12 onzas (8 unidades)	8	\$ 35.00	\$ 280.00
Empaques, Fundas y Servilletas	500	\$ 1.10	\$ 550.00

ANEXO 22. Mobiliario para restaurante

MUEBLES Y ENSERES			
Ítem	Costo unitario	Costo unitario usd (inc. Iva)	Costo Total usd (inc. IVA)
Mostrador para caja	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Escritorio para oficina	1	\$ 90.00	\$ 90.00
Silla para caja	1	\$ 159.96	\$ 159.96
Anaqueles	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Sillones para tres personas de cuero	4	\$ 450.00	\$ 1,800.00
Mesas de madera	4	\$ 109.68	\$ 438.72
Mesas de Centro de madera	4	\$ 63.00	\$ 252.00
Sillas de Acrílico	15	\$ 115.00	\$ 1,725.00
Sillas de Cuerina	10	\$ 133.99	\$ 1,339.90
Sillas para barra	5	\$ 114.80	\$ 574.00
Lámparas de Techo Colgantes	10	\$ 52.80	\$ 528.00
Inodoros tanque bajo negro	4	\$ 259.80	\$ 1,039.20
Lavamanos Vidrio, fondo labrado	4	\$ 79.98	\$ 319.92
Espejos para baño	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Extintor de Incendios	3	\$ 36.80	\$ 110.40
Grifería Baño	4	\$ 31.75	\$ 127.00
Grifería Cocina	1	\$ 39.98	\$ 39.98

ANEXO 23. Equipos de Computación, Tecnológicos y de Oficina

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, TECNOLÓGICOS Y DE OFICINA			
Ítem	Costo unitario	Costo unitario usd (inc. Iva)	Costo Total usd (inc. IVA)
Software Inc. impresora (Esystem) Post-It 150D	1	\$ 280.00	\$ 280.00
Punto de Venta Dual Core 3 (computadora, impresora y caja registradora)	1	\$ 1,736.00	\$ 1,736.00
Equipo de Sonido 4 parlantes	1	\$ 220.00	\$ 220.00
Televisor Plasma LG 32"	1	\$ 499.00	\$ 499.00

ANEXO 24. Vehículos

VEHÍCULOS PARA RESTAURANTE			
Ítem	Costo unitario	Costo unitario usd (inc. Iva)	Costo Total usd (inc. IVA)
Vehículo	1	\$ 7,700.00	\$ 7,700.00
Motocicleta	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00

ANEXO 25. Ambiente Sala



Tomado de Arquitectura Interior, 2012

ANEXO 26. Ambiente Mesas



Tomado de Arquitectura Interior, 2012

ANEXO 28. Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
Cant.	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Unidad	Inscripción Registro Mercantil	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Unidad	Tasa de habilitación	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Unidad	Notarización de la incorporación	\$ 245,00	\$ 245,00
1	Unidad	Honorarios Abogado Registro marca	\$ 800,00	\$ 800,00
Total Gastos de Constitución			1.175,00	1.175,00

ANEXO 29. Presupuesto Instalaciones y Remodelaciones

PRESUPUESTO INSTALACIONES Y REMODELACIONES	
Obtenido con: Arquitecto Pablo Paz Puga	
Descripción y características	Total
Materiales (luminaria y cableado, Extensión de 110 voltios 300m.)	\$ 300,00
Instalación y remodelaciones	\$ 2.000,00
Total Presupuesto Instalaciones y Remodelaciones	
	\$ 2.300,00

ANEXO 30. Presupuesto Equipos de Cocina

EQUIPOS DE COCINA			
Ítem	Cant.	Costo unitario USD (inc. IVA)	Costo Total USD (inc. IVA)
Horno Industrial tipo Combi 4 bandejas	3	\$ 45,00	\$ 435,00
Cocina Industrial pequeña 2 quemadores	1	\$ 550,24	\$ 550,24
Refrigeradora 17 ´pies	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Exhibidores	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Frigorífico vertical dos puertas	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Microondas Industrial	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Cafetera Espresso / Capuccino Futermat 100 tazas	1	\$ 1.490,00	\$ 1.490,00
Batidora 4.32 litros	1	\$ 658,00	\$ 658,00
Licuada Silenciosa	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Balanza de Precisión 22 libras	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Fregadero Industrial de dos pozos acero inoxidable	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Campana de Extracción	1	\$ 1.280,00	\$ 1.280,00
Mesa de Trabajo tres divisiones	1	\$ 790,00	\$ 790,00
Estantería 5 entrepaños Bourgeat USA	2	\$ 620,00	\$ 1.240,00
Extractor de jugos	1	\$ 2.059,00	\$ 2.059,00
Inversión Total en Equipos de Repostería			\$ 14.587,24

ANEXO 31. Presupuesto Utensilios de Cocina

UTENSILIOS DE COCINA			
Ítem	Cantidad	Costo unitario Usd (inc. Iva)	Costo Total Usd (inc. IVA)
Espátulas de Repostrería diferentes medidas	3	\$ 29,66	\$ 88,98
Tablas de picar	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Cucharas medidoras	2	\$ 14,00	\$ 28,00
Tazón medidor de líquidos (2 litros)	1	\$ 1,04	\$ 1,04
Medidor de licor (2 onzas)	1	\$ 2,41	\$ 2,41
Bandeja para hornear	1	\$ 12,00	\$ 12,00
Pirex de Vidrio 1.9 litros	2	\$ 8,11	\$ 16,22
Pirex de Vidrio 2.85 litros	2	\$ 9,79	\$ 19,58
Pirex de Vidrio 3.8 litros	2	\$ 12,27	\$ 24,54
Moldes para pies	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Moldes para pasteles rectangulares	2	\$ 11,00	\$ 22,00
Placa Flexible forma ovalada 42 formas	1	\$ 92,38	\$ 92,38
Moldes para pasteles redondos	2	\$ 14,00	\$ 28,00
Juego de Cubiertos, 24 piezas para 6 personas en acero inoxidable	8	\$ 18,00	\$ 144,00
Olla de cocimiento lento programable (6 litros de capacidad)	1	\$ 73,94	\$ 73,94
Pinza para empanada	2	\$ 2,63	\$ 5,26
Cuchillos de cocina doméstica, acero inoxidable (4 piezas, diferentes puntas)	1	\$ 7,90	\$ 7,90
Cuchillos de Sierra para cortar tortas acero inoxidable	1	\$ 12,59	\$ 12,59
Bolillo Grande	2	\$ 1,12	\$ 2,24
Bolillo Pequeño	2	\$ 0,95	\$ 1,90
Cernidor 10 cm diámetro	2	\$ 0,75	\$ 1,50
Colador de Metal 18 cm de diámetro	2	\$ 4,11	\$ 8,22
Abrelatas Electrico Acero Inoxidable	1	\$ 20,29	\$ 20,29
Separador Clara y yema Acero Inoxidable	2	\$ 4,22	\$ 8,44
Frascos de Vidrio Multiusos	4	\$ 3,32	\$ 13,28
Fuente rectangular teflón	2	\$ 7,64	\$ 15,28
Cacerola Alta con tapa acero inoxidable	2	\$ 61,85	\$ 123,70
Sartén Antiadherente	2	\$ 7,79	\$ 15,58
Vajilla café oscuro 16 piezas	5	\$ 31,93	\$ 159,65
Juegos de plato Corelli (12 platos de todo tipo)	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Juego de vasos de cristal de 12 onzas (6 unidades)	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Empaques, Fundas y Servilletas	500	\$ 1,10	\$ 550,00
Inversión Total en Utensilios de Cocina			\$ 1.929,92

ANEXO 32. Presupuesto Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Ítem	Cantidad	Costo unitario USD (inc. IVA)	Costo Total USD (inc. IVA)
Mostrador para caja	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Escritorio para oficina	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Silla para caja	1	\$ 159,96	\$ 159,96
Anaqueles	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillones para tres personas de cuero	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00
Mesas de madera	4	\$ 109,68	\$ 438,72
Mesas de Centro de madera	4	\$ 63,00	\$ 252,00
Sillas de Acrílico	15	\$ 115,00	\$ 1.725,00
Sillas de Cuerina	10	\$ 133,99	\$ 1.339,90
Sillas para barra	5	\$ 114,80	\$ 574,00
Lámparas de Techo Colgantes	10	\$ 52,80	\$ 528,00
Inodoros tanque bajo negro	4	\$ 259,80	\$ 1.039,20
Lavamanos Vidrio, fondo labrado	4	\$ 79,98	\$ 319,92
Espejos para baño	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Extintor de Incendios	3	\$ 36,80	\$ 110,40
Grifería Baño	4	\$ 31,75	\$ 127,00
Grifería Cocina	1	\$ 39,98	\$ 39,98
Inversión Total en Mobiliario para Restaurante			\$ 9.864,08

ANEXO 33. Presupuesto de Equipos de Computación, Tecnológicos y Oficina

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, TECNOLÓGICOS Y DE OFICINA			
Ítem	Costo unitario	Costo unitario usd (inc. Iva)	Costo Total usd (inc. IVA)
Software inc. (Esys) Post-It 150D	1	\$ 280,00	\$ 280,00
TOTAL SOFTWARE			\$ 280,00
Punto de Venta Dual Core 3 (Computadora, Registradora, Impresora)	1	\$ 1.736,00	\$ 1.736,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$ 1.736,00
Equipo de Sonido 4 parlantes	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Televisor Plasma LG 32"	1	\$ 499,00	\$ 499,00
TOTAL EQUIPOS ELÉCTRICOS			\$ 719,00
Inversión Total en Equipos de Computación, Tecnológicos y de Oficina			\$ 2.735,00

ANEXO 34. Presupuesto de Vehículos

VEHÍCULOS PARA RESTAURANTE			
Ítem	Costo unitario	Costo unitario USD (inc. IVA)	Costo Total USD (inc. IVA)
Vehículo	1	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00
Motocicleta	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Inversión Total en Vehículos			\$ 8.900,00

ANEXO 35. Resumen Inversión Inicial Activos Tangibles

INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300,00
Equipos de Cocina	\$ 14.587,24
Utensilios de Cocina	\$ 1.929,92
Muebles y Enseres	\$ 9.864,08
Software	\$ 280,00
Equipos de Computación	\$ 1.736,00
Equipos Eléctricos	\$ 719,00
Vehículos	\$ 8.900,00
Total Inversión Inicial Activos Tangibles e Intangibles	\$ 40.316,24

ANEXO 36. Resumen Inversión Inicial

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	\$ 40.316,24
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 35.785,26
Total	\$ 76.101,50

ANEXO 37. Aportación Patrimonial Socios

Aportación Socios	
Edificio	\$ 40.000,00

ANEXO 38. Determinación Sueldos y Salarios

NÓMINA DEL AÑO 1												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	IESS PERSONAL AL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General Administrativo	1	\$ 700	\$ 700	\$ 85	\$ 65	\$ 58	\$ 27	\$ 58	\$ 29	\$ 957	\$ 957	\$ 11,489
Chef	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 56	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 824	\$ 824	\$ 9,893
Asistente de Chef	1	\$ 425	\$ 425	\$ 52	\$ 40	\$ 35	\$ 27	\$ 35	\$ 18	\$ 592	\$ 592	\$ 7,100
Mesero	3	\$ 350	\$ 1,050	\$ 128	\$ 98	\$ 88	\$ 80	\$ 88	\$ 44	\$ 492	\$ 1,476	\$ 17,710
Cajero	1	\$ 350	\$ 350	\$ 43	\$ 33	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 492	\$ 492	\$ 5,903
Gerente de Marketing y RRHH	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 56	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 824	\$ 824	\$ 9,893
TOTAL	8	\$ 3,025	\$ 3,725	\$ 453	\$ 348	\$ 310	\$ 212	\$ 310	\$ 155	\$ 4,182	\$ 5,166	\$ 61,988

ANEXO 39. Gasto Sueldos y Salarios

NÓMINA PARETTO					
Cargo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General Administrativo	\$ 11,488.60	\$ 12,407.69	\$ 13,400.30	\$ 14,472.33	\$ 15,630.11
Chef	\$ 9,892.80	\$ 10,684.22	\$ 11,538.96	\$ 12,462.08	\$ 13,459.05
Asistente de Chef	\$ 7,100.15	\$ 7,668.16	\$ 8,281.61	\$ 8,944.14	\$ 9,659.68
Mesero	\$ 17,709.90	\$ 19,126.69	\$ 20,656.83	\$ 22,309.37	\$ 24,094.12
Cajero	\$ 5,903.30	\$ 6,375.56	\$ 6,885.61	\$ 7,436.46	\$ 8,031.37
Gerente de Marketing y RRHH	\$ 9,892.80	\$ 10,684.22	\$ 11,538.96	\$ 12,462.08	\$ 13,459.05
GASTO SUELDOS Y SALARIOS	\$ 61,987.55	\$ 66,946.55	\$ 72,302.28	\$ 78,086.46	\$ 84,333.38

ANEXO 40. Mano de Obra Directa y Mano de Obra Indirecta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra Directa	\$ 34.703	\$ 37.479	\$ 40.477	\$ 43.716	\$ 47.213
Mano de Obra Indirecta	\$ 27.285	\$ 29.467	\$ 31.825	\$ 34.371	\$ 37.121
	\$ 61.988	\$ 66.947	\$ 72.302	\$ 78.086	\$ 84.333

ANEXO 41. Presupuesto de Gastos

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	\$ 35,00	12	\$ 420	\$ 436	\$ 452	\$ 469	\$ 487
Agua Potable	\$ 15,00	12	\$ 180	\$ 187	\$ 194	\$ 201	\$ 209
Telefonía fija	\$ 11,20	12	\$ 134	\$ 139	\$ 145	\$ 150	\$ 156
Internet	\$ 18,00	12	\$ 216	\$ 224	\$ 233	\$ 241	\$ 250
Subtotal	\$ 79,20	12	\$ 950	\$ 986	\$ 1.023	\$ 1.061	\$ 1.101
GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA							
Suministros de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240	\$ 264	\$ 290	\$ 319	\$ 351
Gastos varios	\$ 35,00	12	\$ 420	\$ 462	\$ 508	\$ 559	\$ 615
Subtotal	\$ 55,00	12	\$ 660	\$ 726	\$ 799	\$ 878	\$ 966
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing (Anual)			\$4.373	\$ 3.935	\$ 3.542	\$ 3.188	\$ 2.869
TOTALES			\$5.983	\$ 5.647	\$ 5.363	\$ 5.127	\$ 4.936

ANEXO 42. Resumen de Gastos Totales

RESUMEN DE GASTOS					
GASTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 67.198	\$ 72.281	\$ 77.770	\$ 83.696	\$ 90.096
Gasto Nómina	\$ 61.988	\$ 66.947	\$ 72.302	\$ 78.086	\$ 84.333
Mano de Obra Directa	\$ 34.703	\$ 37.479	\$ 40.477	\$ 43.716	\$ 47.213
Mano de Obra Indirecta	\$ 27.285	\$ 29.467	\$ 31.825	\$ 34.371	\$ 37.121
Gasto Contador Externo	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Gasto Suministro y Materiales	\$ 660	\$ 726	\$ 799	\$ 878	\$ 966
Gastos Servicios de Limpieza	\$ 600	\$ 623	\$ 646	\$ 670	\$ 695
Gastos Servicios Básicos	\$ 950	\$ 986	\$ 1.023	\$ 1.061	\$ 1.101
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 4.373	\$ 3.935	\$ 3.542	\$ 3.188	\$ 2.869
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 6.527	\$ 6.527
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56
TOTAL GASTOS	\$ 78.732	\$ 83.378	\$ 88.473	\$ 93.467	\$ 99.548

ANEXO 43. Resumen Gastos Fijos

RESUMEN DE GASTOS FIJOS					
GASTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$67.198	\$72.281	\$77.770	\$83.696	\$90.096
Gasto Nómina	\$61.988	\$66.947	\$72.302	\$78.086	\$84.333
Gasto Contador Externo	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Gasto Suministro y Materiales	\$ 660	\$ 726	\$ 799	\$ 878	\$ 966
Gastos Servicios de Limpieza	\$ 600	\$ 623	\$ 646	\$ 670	\$ 695
Gastos Servicios Básicos	\$ 950	\$ 986	\$ 1.023	\$ 1.061	\$ 1.101
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 4.373	\$ 3.935	\$ 3.542	\$ 3.188	\$ 2.869
TOTAL GASTOS FIJOS	\$71.570	\$76.216	\$81.311	\$86.884	\$92.965

ANEXO 44. Resumen de Depreciación

GASTO DE DEPRECIACIÓN								
Activo Fijo	Unitario	Vida Útil en años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
INSTALACIONES Y REMODELACIONES	\$ 2.300	10	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 1.150
EQUIPOS DE COCINA	\$14.587	10	\$1.459	\$1.459	\$1.459	\$1.459	\$1.459	\$ 7.294
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.864	10	\$ 986	\$ 986	\$ 986	\$ 986	\$ 986	\$ 4.932
EQUIPOS ELÉCTRICOS	\$ 719	10	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 360
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.736	3	\$ 579	\$ 579	\$ 579	\$ -	\$ -	\$ -
VEHÍCULOS	\$ 8.900	5	\$1.780	\$1.780	\$1.780	\$1.780	\$1.780	\$ -
EDIFICIO	\$40.000	20	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$ 30.000
TOTAL GASTO DE DEPRECIACIÓN			\$ 7.106	\$7.106	\$7.106	\$6.527	\$6.527	

TOTAL VALOR SALVAMENTO	\$ 43.735
-------------------------------	------------------

ANEXO 45. GASTOS DEPRECIACIÓN

AMORTIZACIÓN							
Detalle	Valor	Vida Útil en años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software inc.	\$ 280	5	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56
TOTAL AMORTIZACIÓN			\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56

ANEXO 46. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Servicios Básicos	\$ 79,20
Sueldos y Salarios	\$ 5.165,63
Gasto Publicidad y Promoción	\$ 364,38
Gasto Contador Externo	\$ 250,00
Gasto Suministro y Materiales	\$ 55,00
Gastos Servicios de Limpieza	\$ 50,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO POR MES	\$ 5.964,21
No. de Meses	6
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 35.785,26

ANEXO 47. CAPITAL DE TRABAJO MANO DE OBRA DIRECTA Y MANO DE OBRA INDIRECTA

Mano de Obra Directa CAP T.	\$ 17.351
Mano de Obra Indirecta CAP T.	\$ 13.642
	\$ 30.994

ANEXO 48. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Estructuras de capital				
	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 51.101,50	67,15%	\$ -	0%
Capital Propio Accionistas	\$ 25.000,00	32,85%	\$ 76.101,50	100%
Inversión total	\$ 76.101,50	100%	\$ 76.101,50	100%

ANEXO 49. PAGO DE DEUDA ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ 4.616,35	\$ 3.766,12	\$ 2.829,19	\$ 1.796,72	\$ 658,95
Amortización de capital anual	\$ 8.337,42	\$ 9.187,64	\$ 10.124,57	\$11.157,05	\$12.294,81

ANEXO 50. Tabla de Amortización

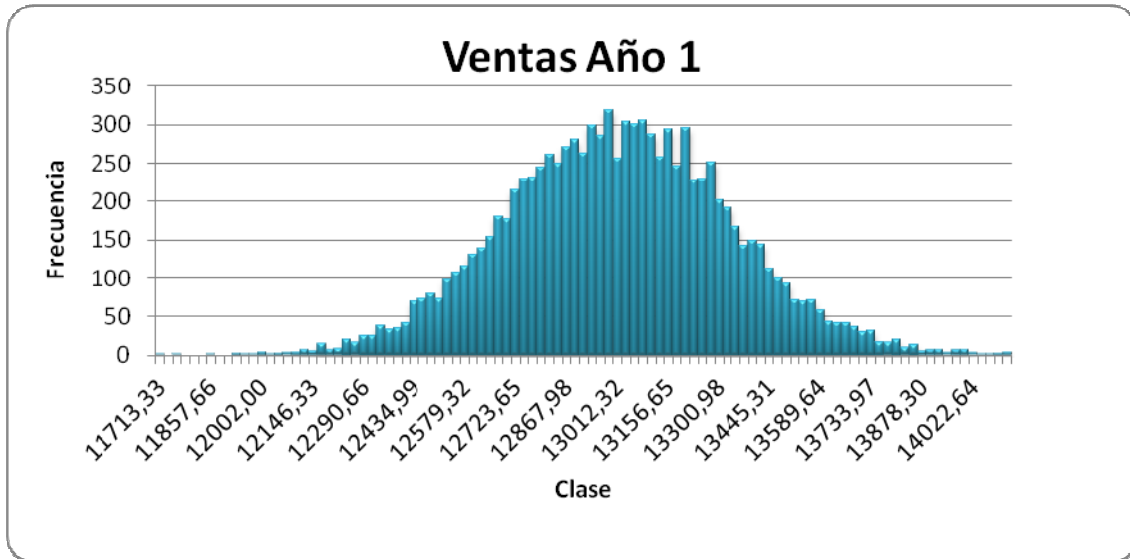
Tabla de amortización de deuda				
Monto del Crédito	\$ 51.102			
Tasa de interés Mensual	0,81%			
Períodos	60			
Cuota mensual	\$ 1.079	(\$1.079)		
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	\$ 664	\$ 415	\$ 1.079	\$ 50.437
2	\$ 670	\$ 410	\$ 1.079	\$ 49.768
3	\$ 675	\$ 404	\$ 1.079	\$ 49.092
4	\$ 681	\$ 399	\$ 1.079	\$ 48.412
5	\$ 686	\$ 393	\$ 1.079	\$ 47.726
6	\$ 692	\$ 388	\$ 1.079	\$ 47.034
7	\$ 697	\$ 382	\$ 1.079	\$ 46.337
8	\$ 703	\$ 376	\$ 1.079	\$ 45.634
9	\$ 709	\$ 371	\$ 1.079	\$ 44.925
10	\$ 714	\$ 365	\$ 1.079	\$ 44.210
11	\$ 720	\$ 359	\$ 1.079	\$ 43.490
12	\$ 726	\$ 353	\$ 1.079	\$ 42.764
13	\$ 732	\$ 347	\$ 1.079	\$ 42.032
14	\$ 738	\$ 342	\$ 1.079	\$ 41.294
15	\$ 744	\$ 336	\$ 1.079	\$ 40.550
16	\$ 750	\$ 329	\$ 1.079	\$ 39.800
17	\$ 756	\$ 323	\$ 1.079	\$ 39.044
18	\$ 762	\$ 317	\$ 1.079	\$ 38.282
19	\$ 768	\$ 311	\$ 1.079	\$ 37.513
20	\$ 775	\$ 305	\$ 1.079	\$ 36.739
21	\$ 781	\$ 299	\$ 1.079	\$ 35.958
22	\$ 787	\$ 292	\$ 1.079	\$ 35.170
23	\$ 794	\$ 286	\$ 1.079	\$ 34.377
24	\$ 800	\$ 279	\$ 1.079	\$ 33.576
25	\$ 807	\$ 273	\$ 1.079	\$ 32.770
26	\$ 813	\$ 266	\$ 1.079	\$ 31.957
27	\$ 820	\$ 260	\$ 1.079	\$ 31.137
28	\$ 826	\$ 253	\$ 1.079	\$ 30.310
29	\$ 833	\$ 246	\$ 1.079	\$ 29.477
30	\$ 840	\$ 240	\$ 1.079	\$ 28.637
31	\$ 847	\$ 233	\$ 1.079	\$ 27.790
32	\$ 854	\$ 226	\$ 1.079	\$ 26.937
33	\$ 861	\$ 219	\$ 1.079	\$ 26.076
34	\$ 868	\$ 212	\$ 1.079	\$ 25.208
35	\$ 875	\$ 205	\$ 1.079	\$ 24.334
36	\$ 882	\$ 198	\$ 1.079	\$ 23.452
37	\$ 889	\$ 191	\$ 1.079	\$ 22.563
38	\$ 896	\$ 183	\$ 1.079	\$ 21.667
39	\$ 903	\$ 176	\$ 1.079	\$ 20.763

40	\$ 911	\$ 169	\$ 1.079	\$ 19.853
41	\$ 918	\$ 161	\$ 1.079	\$ 18.934
42	\$ 926	\$ 154	\$ 1.079	\$ 18.009
43	\$ 933	\$ 146	\$ 1.079	\$ 17.076
44	\$ 941	\$ 139	\$ 1.079	\$ 16.135
45	\$ 948	\$ 131	\$ 1.079	\$ 15.186
46	\$ 956	\$ 123	\$ 1.079	\$ 14.230
47	\$ 964	\$ 116	\$ 1.079	\$ 13.267
48	\$ 972	\$ 108	\$ 1.079	\$ 12.295
49	\$ 980	\$ 100	\$ 1.079	\$ 11.315
50	\$ 988	\$ 92	\$ 1.079	\$ 10.328
51	\$ 996	\$ 84	\$ 1.079	\$ 9.332
52	\$ 1.004	\$ 76	\$ 1.079	\$ 8.328
53	\$ 1.012	\$ 68	\$ 1.079	\$ 7.317
54	\$ 1.020	\$ 59	\$ 1.079	\$ 6.297
55	\$ 1.028	\$ 51	\$ 1.079	\$ 5.268
56	\$ 1.037	\$ 43	\$ 1.079	\$ 4.232
57	\$ 1.045	\$ 34	\$ 1.079	\$ 3.187
58	\$ 1.054	\$ 26	\$ 1.079	\$ 2.133
59	\$ 1.062	\$ 17	\$ 1.079	\$ 1.071
60	\$ 1.071	\$ 9	\$ 1.079	\$ (0)

ANEXO 51. Proyección de ventas año 1

Ventas Año 1

Percentil 5%	12480
Promedio	13003
Percentil 95%	13531



ANEXO 52. Proyección de ventas

Proyección de Ventas	Escenarios	Cantidad	Precio	Ventas
Año 1	Pesimista	12480	\$ 10,00	\$ 124.800
	Normal	13003		\$ 130.030
	Optimista	13531		\$ 135.310
Año 2	Pesimista	14152	\$ 10,00	\$ 141.520
	Normal	14953		\$ 149.535
	Optimista	15761		\$ 157.610
Año 3	Pesimista	15267	\$ 10,00	\$ 152.670
	Normal	16449		\$ 164.488
	Optimista	17637		\$ 176.370
Año 4	Pesimista	13998	\$ 10,00	\$ 139.980
	Normal	15297		\$ 152.974
	Optimista	16702		\$ 167.020
Año 5	Pesimista	13895	\$ 10,00	\$ 138.950
	Normal	15300		\$ 153.000
	Optimista	16705		\$ 167.050

ANEXO 53 COSTEO POR POSTRE

Costeo “Viejitos y Juntitos”

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Harina	0,0020	300	315	331	347	365	0,59	0,62	0,65	0,69	0,72
2	Chocolate en polvo	0,0168	220	231	243	255	267	3,69	3,87	4,06	4,27	4,48
3	Polvo para hornear	0,0093	5	5	5	6	6	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
4	Huevos	0,1500	4	4	4	5	5	0,60	0,63	0,66	0,69	0,73
5	Azúcar	0,0009	240	252	265	278	292	0,22	0,23	0,24	0,25	0,26
6	Aceite	0,0020	220	231	243	255	267	0,44	0,47	0,49	0,51	0,54
7	Leche	0,0007	250	263	276	289	304	0,19	0,19	0,20	0,21	0,22
8	Esencia de Vainilla	0,0067	5	5	6	6	6	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04
9	Barra de Chocolate	0,0044	224	235	247	259	272	0,99	1,04	1,09	1,15	1,20
10	Manjar	0,0030	225	236	248	260	273	0,68	0,71	0,74	0,78	0,82
11	Leche condensada	0,0054	397	417	438	460	483	2,15	2,26	2,37	2,49	2,61
12	Leche Evaporada	0,0013	1000	1050	1103	1158	1216	1,31	1,38	1,44	1,52	1,59
Costo Anual								10,93	11,47	12,05	12,65	13,28
Costo Unitario								0,91	0,83	0,87	0,92	0,96

Costeo Enamórame

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Almendras	0,0173	1500	1575	1654	1736	1823	25,98	27,28	28,64	30,08	31,58
2	Leche Condensada	0,0054	3970	4169	4377	4596	4826	21,50	22,58	23,70	24,89	26,13
3	Huevos	0,1500	20	21	22	23	24	3,00	3,15	3,31	3,47	3,65
4	Cerezas en Almíbar	0,0089	2560	2688	2822	2964	3112	22,70	23,84	25,03	26,28	27,59
Costo Anual								73,18	76,84	80,68	84,71	88,95
Costo Unitario								0,61	0,56	0,58	0,61	0,64

Costeo Disfruta Suavemente

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Hojaldre	0,0070	350	368	386	405	425	2,45	2,57	2,70	2,84	2,98
2	Queso Mozzarella	0,0072	600	630	662	695	729	4,32	4,54	4,76	5,00	5,25
3	Miel	0,0056	300	315	331	347	365	1,67	1,75	1,84	1,93	2,03
Costo Anual								8,44	8,86	9,30	9,77	10,26
Costo Unitario								0,70	0,64	0,67	0,71	0,74

Costeo Deleite de Placer

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Huevo	0,1500	20	21	22	23	24	3,00	3,15	3,31	3,47	3,65
2	Azúcar	0,0009	7500	7875	8269	8682	9116	6,79	7,13	7,48	7,86	8,25
3	Queso Crema	0,0063	5000	5250	5513	5788	6078	31,67	33,25	34,91	36,66	38,49
4	Leche Descremada	0,0013	429	450	473	497	521	0,56	0,59	0,62	0,65	0,68
5	Extracto de Vainilla	0,0067	100	105	110	116	122	0,67	0,70	0,74	0,77	0,81
6	Licor de Café	0,0123	500	525	551	579	608	6,15	6,46	6,78	7,12	7,48
7	Café	0,0411	567	595	625	656	689	23,31	24,48	25,70	26,99	28,34
8	Bizcotelas	0,0119	1200	1260	1323	1389	1459	14,24	14,95	15,70	16,48	17,31
9	Chocolate	0,0044	750	788	827	868	912	3,31	3,48	3,65	3,84	4,03
10	Moras	0,0000	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Anual								89,70	94,19	98,90	103,84	109,03
Costo Unitario								0,90	0,82	0,86	0,90	0,95

Costeo Poquito a Poco

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Harina de trigo	0,0020	227	238	250	263	276	0,45	0,47	0,50	0,52	0,55
2	Azúcar	0,0009	5	5	5	6	6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
3	Miel	0,0056	70	74	77	81	85	0,39	0,41	0,43	0,45	0,47
4	Palitos de Madera	0,0100	1	1	1	1	1	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Costo Anual								0,85	0,90	0,94	0,99	1,04
Costo Unitario								0,85	0,78	0,82	0,86	0,90

Costeo Deleite Frutal

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Huevo	0,1500	1	1	1	1	1	0,15	0,16	0,17	0,17	0,18
2	Harina	0,0020	57	60	63	66	69	0,11	0,12	0,12	0,13	0,14
3	Azúcar	0,0009	43	45	47	49	52	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05
4	Extracto de Vainilla	0,0067	5	5	5	6	6	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
5	Leche	0,0007	48	50	53	56	58	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
6	Manzana	0,2500	1	1	1	1	1	0,25	0,26	0,28	0,29	0,30
Costo Anual								0,62	0,65	0,68	0,72	0,75
Costo Unitario								0,62	0,56	0,59	0,62	0,65

Costeo Creme Coñac

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Huevo	0,1500	2	2	2	2	2	0,30	0,32	0,33	0,35	0,36
2	Dulce de Leche	0,0030	250	263	276	289	304	0,75	0,79	0,83	0,87	0,91
3	Crema de leche	0,0032	250	263	276	289	304	0,80	0,84	0,88	0,93	0,97
4	Azúcar	0,0009	200	210	221	232	243	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22
5	Harina	0,0020	200	210	221	232	243	0,40	0,42	0,44	0,46	0,48
Costo Anual								2,43	2,55	2,68	2,81	2,95
Costo Unitario								0,81	0,74	0,78	0,81	0,86

Costeo Juntos por Siempre

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Leche Condensada	0,0054	397	417	438	460	483	2,15	2,26	2,37	2,49	2,61
2	Crema de Leche	0,0032	500	525	551	579	608	1,60	1,68	1,76	1,85	1,94
3	Leche	0,0007	2000	2100	2205	2315	2431	1,48	1,55	1,63	1,71	1,80
4	Gelatina sin sabor	0,0207	43	45	47	50	52	0,89	0,93	0,98	1,03	1,08
Costo Anual								6,12	6,42	6,74	7,08	7,43
Costo Unitario								0,61	0,56	0,59	0,62	0,65

Costeo Amor Eterno

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Galleta de Vainilla	0,0070	225	236	248	260	273	1,58	1,65	1,74	1,82	1,92
2	Mantequilla	0,0103	75	79	83	87	91	0,77	0,81	0,85	0,89	0,94
3	Azúcar	0,0009	400	420	441	463	486	0,36	0,38	0,40	0,42	0,44
4	Queso Crema	0,0063	675	709	744	781	820	4,28	4,49	4,71	4,95	5,20
5	Zumo de limón	0,0017	15	16	17	17	18	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
6	Extracto de Vainilla	0,0067	10	11	11	12	12	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
7	Harina	0,0020	33	35	36	38	40	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
8	Huevo	0,1500	4	4	4	5	5	0,60	0,63	0,66	0,69	0,73
9	Fresas	0,0028	1000	1050	1103	1158	1216	2,76	2,90	3,04	3,20	3,35
10	Mermelada	0,0043	270	284	298	313	328	1,15	1,21	1,27	1,33	1,40
Costo Anual								11,66	12,24	12,85	13,49	14,17
Costo Unitario								0,97	0,89	0,93	0,98	1,03

Costeo Siempre Enamorados

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Banano	0,0008	800	840	882	926	972	0,66	0,69	0,72	0,76	0,80
2	Fresas	0,0028	800	840	882	926	972	2,21	2,32	2,43	2,56	2,68
3	Nutella	0,0138	100	105	110	116	122	1,38	1,45	1,52	1,60	1,68
Costo Anual								4,24	4,46	4,68	4,91	5,16
Costo Unitario								0,85	0,77	0,81	0,85	0,90

Costeo Puro Corazón

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Kiwi	0,0023	650	683	717	752	790	1,50	1,58	1,66	1,74	1,83
2	Fresas	0,0028	800	840	882	926	972	2,21	2,32	2,43	2,56	2,68
3	Crema de Leche	0,0032	200	210	221	232	243	0,64	0,67	0,71	0,74	0,78
Costo Anual								4,35	4,57	4,80	5,04	5,29
Costo Unitario								0,87	0,79	0,83	0,88	0,92

Costeo Promesa de Pasión

Ítem	Insumo	Precio	Cantidad requerida					Costo Materia prima				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Huevo	0,1500	3	3	3	3	4	0,45	0,47	0,50	0,52	0,55
2	Azúcar	0,0009	200	210	221	232	243	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22
3	Chocolate Blanco	0,0136	100	105	110	116	122	1,36	1,43	1,50	1,57	1,65
4	Gelatina sin sabor	0,0207	7	7	8	8	9	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18
5	Crema de Leche	0,0032	250	263	276	289	304	0,80	0,84	0,88	0,93	0,97
Costo Anual								2,94	3,08	3,24	3,40	3,57
Costo Unitario								0,98	0,89	0,94	0,99	1,03

ANEXO 54. Resumen Costeo de Producción Materia Prima

Postre	Costo Unitario				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viejitos y Juntitos	\$ 0,91	\$ 1,05	\$ 1,15	\$ 1,07	\$ 1,09
Enamórame	\$ 0,61	\$ 0,70	\$ 0,77	\$ 0,72	\$ 0,73
Disfruta Suavemente	\$ 0,70	\$ 0,81	\$ 0,89	\$ 0,83	\$ 0,84
Deleite de Placer	\$ 0,90	\$ 1,03	\$ 1,13	\$ 1,06	\$ 1,08
Poquito a poco	\$ 0,85	\$ 0,98	\$ 1,08	\$ 1,00	\$ 1,02
Sentimiento Frutal	\$ 0,62	\$ 0,71	\$ 0,78	\$ 0,73	\$ 0,74
Creme Coñac	\$ 0,81	\$ 0,93	\$ 1,02	\$ 0,95	\$ 0,97
Juntos por Siempre	\$ 0,61	\$ 0,70	\$ 0,77	\$ 0,72	\$ 0,73
Amor Eterno	\$ 0,97	\$ 1,12	\$ 1,23	\$ 1,14	\$ 1,17
Siempre Enamorados	\$ 0,85	\$ 0,98	\$ 1,07	\$ 1,00	\$ 1,02
Puro Corazón	\$ 0,87	\$ 1,00	\$ 1,10	\$ 1,02	\$ 1,04
Promesa de Pasión	\$ 0,98	\$ 1,13	\$ 1,24	\$ 1,15	\$ 1,17
Costo Promedio	\$ 0,81	\$ 0,93	\$ 1,02	\$ 0,95	\$ 0,97

ANEXO 55. Costeo de Producción Total

Costo Mano de Obra Directa	\$ 34.703	\$ 37.479	\$ 40.477	\$ 43.716	\$ 47.213
Cantidades a Producir	13003	14953	16449	15297	15300
Costo Mano de Obra Directa Por Postre	\$ 2,67	\$ 2,51	\$ 2,46	\$ 2,86	\$ 3,09
Costo Total Mano de Obra y Materia Prima	\$ 3,48	\$ 3,43	\$ 3,48	\$ 3,81	\$ 4,05
Cantidades a Producir Escenario normal	13003	14953	16449	15297	15300
Costo de Ventas Escenario normal	\$ 45.193	\$ 51.352	\$ 57.263	\$ 58.234	\$ 62.024

ANEXO 56. Punto de Equilibrio

	Producción (Unidades)	Ingreso Promedio por Venta	Ingresos	Costo Promedio por Venta	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total	Utilidad Antes de Impuestos
Punto de Equilibrio	8565	10	\$ 85.650	\$ 1	\$ 41.612	\$ 44.029	\$ 85.642	\$ 8

ANEXO 57. Flujo de Fondos Descontados – Apalancado

Paretto						
FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS (APALANCADOS)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 125.808	\$ 154.487	\$ 167.869	\$ 154.398	\$ 162.929
Otros Ingresos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 43.735
Costo de venta		-\$ 43.725	-\$ 53.053	-\$ 58.440	-\$ 58.776	-\$ 66.049
Gastos Administrativos		-\$ 32.495	-\$ 34.802	-\$ 37.292	-\$ 39.981	-\$ 42.883
Gastos Publicitarios		-\$ 4.373	-\$ 3.935	-\$ 3.542	-\$ 3.188	-\$ 2.869
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)		\$ 45.215	\$ 62.697	\$ 68.594	\$ 52.454	\$ 94.863
Gasto Depreciaciones		-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 6.527	-\$ 6.527
Gasto Amortizaciones		-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56
Gastos por Constitución		-\$ 1.175	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gasto Intereses		-\$ 4.616	-\$ 3.766	-\$ 2.829	-\$ 1.797	-\$ 659
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS		\$ 32.262	\$ 51.769	\$ 58.603	\$ 44.074	\$ 87.621
Participación Laboral (15%)		-\$ 4.839	-\$ 7.765	-\$ 8.791	-\$ 6.611	-\$ 13.143
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 27.423	\$ 44.004	\$ 49.813	\$ 37.463	\$ 74.478
Impuesto a la renta (22%)		-\$ 6.033	-\$ 9.681	-\$ 10.959	-\$ 8.242	-\$ 16.385
UTILIDAD NETA		\$ 21.390	\$ 34.323	\$ 38.854	\$ 29.221	\$ 58.093
(+) Depreciaciones		\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 7.106	\$ 6.527	\$ 6.527
(+) Amortizaciones		\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 40.316	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 35.785	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA NETO PARA EL EJERCICIO	-\$ 76.101	\$ 28.551	\$ 41.485	\$ 46.016	\$ 35.804	\$ 64.676
(+) <u>Excedente Efectivo Periodo Anterior</u>		\$ 35.785	\$ 55.999	\$ 88.296	\$ 124.188	\$ 148.835
(-) Pago de Dividendos Accionistas Periodo Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) <u>Reinversión Dividendos</u>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) <u>Pago Préstamo</u>	\$ 0	-\$ 8.337	-\$ 9.188	-\$ 10.125	-\$ 11.157	-\$ 12.295
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 76.101	\$ 55.999	\$ 88.296	\$ 124.188	\$ 148.835	\$ 201.216

ANEXO 58. Estados de Resultados – Apalancados

Estado de Resultados Apalancado					
Apalancado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 125.808	\$ 154.487	\$ 167.869	\$ 154.398	\$ 162.929
Costo de ventas	-\$ 43.725	-\$ 53.053	-\$ 58.440	-\$ 58.776	-\$ 66.049
Utilidad bruta	\$ 82.083	\$ 101.434	\$ 109.428	\$ 95.622	\$ 96.880
Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 43.735
Gastos Administrativos	-\$ 32.495	-\$ 34.802	-\$ 37.292	-\$ 39.981	-\$ 42.883
Depreciaciones	-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 7.106	-\$ 6.527	-\$ 6.527
Gasto Amortizaciones	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56	-\$ 56
Gastos por Constitución	-\$ 1.175	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Publicidad	-\$ 4.373	-\$ 3.935	-\$ 3.542	-\$ 3.188	-\$ 2.869
Intereses	-\$ 4.616	-\$ 3.766	-\$ 2.829	-\$ 1.797	-\$ 659
Utilidad Antes Part. Lab. e Imp.	\$ 32.262	\$ 51.769	\$ 58.603	\$ 44.074	\$ 87.621
Participación laboral 15%	-\$ 4.839	-\$ 7.765	-\$ 8.791	-\$ 6.611	-\$ 13.143
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 27.423	\$ 44.004	\$ 49.813	\$ 37.463	\$ 74.478
Impuesto a la Renta 22%	-\$ 6.033	-\$ 9.681	-\$ 10.959	-\$ 8.242	-\$ 16.385
Utilidad Neta	\$ 21.390	\$ 34.323	\$ 38.854	\$ 29.221	\$ 58.093

ANEXO 59. Balance General Apalancado Año 1

Balance General Apalancado al 31/12/2013			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 57.929	PASIVOS CORRIENTES	\$ 9.188
Caja/Bancos	\$ 55.999	Capital del Periodo	\$ 9.188
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 71.001	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 33.576
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 33.576
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 230		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 579		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 986		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 72	TOTAL PASIVOS	\$ 42.764
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 1.459		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 1.780	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 21.390
Edificios	\$ 40.000		
Depreciación Edificio	-\$ 2.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 7.106		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 224		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 56	TOTAL PATRIMONIO	\$ 86.390
TOTAL ACTIVOS	\$ 129.154	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 129.154

ANEXO 60. Balance General Apalancado Año 2

Balance General Apalancado			
al 31/12/2014			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 90.226	PASIVOS CORRIENTES	\$ 10.125
Caja/Bancos	\$ 88.296	Capital del Periodo	\$ 10.125
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 63.895	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 23.452
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 23.452
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 460		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.157		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 1.973		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 144	TOTAL PASIVOS	\$ 33.576
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 2.917		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 3.560	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 55.713
Edificios	\$ 40.000		
Depresión Edificio	-\$ 4.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 14.211		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 168		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 112	TOTAL PATRIMONIO	\$ 120.713
TOTAL ACTIVOS	\$ 154.289	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 154.289

ANEXO 61. Balance General Apalancado Año 3

Balance General Apalancado al 31/12/2015			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 126.118	PASIVOS CORRIENTES	\$ 11.157
Caja/Bancos	\$ 124.188	Capital del Periodo	\$ 11.157
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 56.789	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 12.295
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 12.295
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 690		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.736		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 2.959		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 216	TOTAL PASIVOS	\$ 23.452
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 4.376		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 5.340	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 94.567
Edificios	\$ 40.000		
Depresión Edificio	-\$ 6.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 21.317		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 112		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 168	TOTAL PATRIMONIO	\$ 159.567
TOTAL ACTIVOS	\$ 183.019	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 183.019

ANEXO 62. Balance General Apalancado Año 4

Balance General Apalancado al 31/12/2016			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 150.765	PASIVOS CORRIENTES	\$ 12.295
Caja/Bancos	\$ 148.835	Capital del Periodo	\$ 12.295
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 50.262	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 0
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 0
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 920		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.736		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 3.946		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 288	TOTAL PASIVOS	\$ 12.295
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 5.835		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 7.120	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 123.788
Edificios	\$ 40.000		
Depresión Edificio	-\$ 8.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 27.844		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 56		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 224	TOTAL PATRIMONIO	\$ 188.788
TOTAL ACTIVOS	\$ 201.083	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 201.083

ANEXO 63. Balance General Apalancado Año 5

Balance General Apalancado al 31/12/2017			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 203.146	PASIVOS CORRIENTES	\$ 0
Caja/Bancos	\$ 201.216	Capital del Periodo	\$ 0
Inventario	\$ 1.930		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 43.735	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 0
Instalaciones y Remodelaciones	\$ 2.300	Obligaciones	\$ 0
Depreciación Inst. y Remod.	-\$ 1.150		
Equipos de Computación	\$ 1.736		
Depreciación Equipos de Computación	-\$ 1.736		
Muebles y Enseres	\$ 9.864		
Depreciación Muebles y Enseres	-\$ 4.932		
Equipos Eléctricos	\$ 719		
Depreciación Equipos Electrónicos	-\$ 360	TOTAL PASIVOS	\$ 0
Equipos de Cocina	\$ 14.587		
Depreciación Equipos de Cocina	-\$ 7.294		
Vehículos	\$ 8.900	Capital Social	\$ 65.000
Depreciación Vehículos	-\$ 8.900	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 181.881
Edificios	\$ 40.000		
Depresión Edificio	-\$ 10.000		
(-) Depreciación acumulada	-\$ 34.371		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 0		
Gastos Amortizables	\$ 280		
(-) Amortización acumulada	-\$ 280	TOTAL PATRIMONIO	\$ 246.881
TOTAL ACTIVOS	\$ 246.881	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 246.881

ANEXO 64. VAN Apalancado

Estadísticas de la Simulación	
No. Iteraciones	10000
Mínimo	48777,38
Promedio	57107,1706
Máximo	65304,98
Mediana	57101,74
Varianza	6521922,528
Desvío Estándar	2553,805499
Rango	16527,6
Curtosis	-0,201532679
Coef. de Asimetría	0,020392571
Coef. de Variación	4,4719524%
Percentil 1%	51396,8415
Percentil 2%	51949,4618
Percentil 3%	52320,9899
Percentil 4%	52612,0628
Percentil 5%	52869,1965
Percentil 6%	53059,0672
Percentil 7%	53289,7427
Percentil 8%	53469,5288
Percentil 9%	53631,115
Percentil 10%	53785,079
Percentil 11%	53924,0923
Percentil 12%	54027,06
Percentil 13%	54147,7141
Percentil 14%	54263,9708
Percentil 15%	54397,066
Percentil 16%	54492,47
Percentil 17%	54599,6936
Percentil 18%	54717,3148
Percentil 19%	54824,0905
Percentil 20%	54918,614
Percentil 21%	55010,8139
Percentil 22%	55108,027
Percentil 23%	55189,8854
Percentil 24%	55276,8976
Percentil 25%	55357,7375
Percentil 26%	55445,7716
Percentil 27%	55521,827

Percentil 28%	55596,4464
Percentil 29%	55665,1125
Percentil 30%	55740,446
Percentil 31%	55816,1027
Percentil 32%	55886,2152
Percentil 33%	55969,3114
Percentil 34%	56050,4364
Percentil 35%	56124,007
Percentil 36%	56200,124
Percentil 37%	56269,9614
Percentil 38%	56336,9352
Percentil 39%	56412,4457
Percentil 40%	56478,746
Percentil 41%	56545,9197
Percentil 42%	56613,009
Percentil 43%	56672,8841
Percentil 44%	56739,762
Percentil 45%	56793,597
Percentil 46%	56850,4786
Percentil 47%	56912,4633
Percentil 48%	56980,3532
Percentil 49%	57044,5961
Percentil 50%	57101,74
Percentil 51%	57153,167
Percentil 52%	57221,8884
Percentil 53%	57290,5728
Percentil 54%	57355,9708
Percentil 55%	57417,5825
Percentil 56%	57478,8452
Percentil 57%	57544,1089
Percentil 58%	57603,7678
Percentil 59%	57667,8628
Percentil 60%	57745,122
Percentil 61%	57814,5876
Percentil 62%	57887,4194
Percentil 63%	57956,807
Percentil 64%	58024,494
Percentil 65%	58101,2205
Percentil 66%	58172,3872
Percentil 67%	58242,0913
Percentil 68%	58309,766
Percentil 69%	58387,582
Percentil 70%	58472,64

Percentil 71%	58547,7543
Percentil 72%	58618,8452
Percentil 73%	58699,0339
Percentil 74%	58778,756
Percentil 75%	58860,1775
Percentil 76%	58954,76
Percentil 77%	59052,765
Percentil 78%	59138,5664
Percentil 79%	59216,7573
Percentil 80%	59317,492
Percentil 81%	59407,7625
Percentil 82%	59502,35
Percentil 83%	59601,2567
Percentil 84%	59683,856
Percentil 85%	59792,0735
Percentil 86%	59885,7706
Percentil 87%	60011,9012
Percentil 88%	60126,0496
Percentil 89%	60246,946
Percentil 90%	60373,004
Percentil 91%	60508,4218
Percentil 92%	60689,296
Percentil 93%	60870,2438
Percentil 94%	61082,13
Percentil 95%	61313,854
Percentil 96%	61591,7472
Percentil 97%	61901,4046
Percentil 98%	62319,7316
Percentil 99%	63090,6731


ANEXO 65. TIR Apalancado

Estadísticas de la Simulación	
No. Iteraciones	10000
Mínimo	0,385681365
Promedio	0,417066736
Máximo	0,44960523
Mediana	0,417094894
Varianza	0,000103939
Desvío Estándar	0,010195065
Rango	0,063923865
Curtosis	-0,216901054
Coef. de Asimetría	-0,045350741
Coef. de Variación	2,4444686%
Percentil 1%	0,393533952
Percentil 2%	0,395879508
Percentil 3%	0,397605952
Percentil 4%	0,398949563
Percentil 5%	0,399977525
Percentil 6%	0,400937777
Percentil 7%	0,40184534
Percentil 8%	0,402565386
Percentil 9%	0,403271191
Percentil 10%	0,403839671
Percentil 11%	0,40436167
Percentil 12%	0,404891545
Percentil 13%	0,405352154
Percentil 14%	0,40584631
Percentil 15%	0,406304456
Percentil 16%	0,406719264
Percentil 17%	0,40716582
Percentil 18%	0,407580828
Percentil 19%	0,408015683
Percentil 20%	0,408452381
Percentil 21%	0,408769326
Percentil 22%	0,409115747
Percentil 23%	0,409428818
Percentil 24%	0,409795248
Percentil 25%	0,410201186
Percentil 26%	0,410527155
Percentil 27%	0,41080668

Percentil 28%	0,411126003
Percentil 29%	0,411412445
Percentil 30%	0,411638096
Percentil 31%	0,411988625
Percentil 32%	0,412294818
Percentil 33%	0,412601436
Percentil 34%	0,412920471
Percentil 35%	0,413197217
Percentil 36%	0,413388505
Percentil 37%	0,413710428
Percentil 38%	0,413968189
Percentil 39%	0,414230292
Percentil 40%	0,414465076
Percentil 41%	0,414713264
Percentil 42%	0,414958888
Percentil 43%	0,415248007
Percentil 44%	0,415540823
Percentil 45%	0,415817764
Percentil 46%	0,416063788
Percentil 47%	0,416318295
Percentil 48%	0,416547393
Percentil 49%	0,416812012
Percentil 50%	0,417094894
Percentil 51%	0,417340338
Percentil 52%	0,417601419
Percentil 53%	0,417877485
Percentil 54%	0,41809457
Percentil 55%	0,418366224
Percentil 56%	0,418612828
Percentil 57%	0,418905945
Percentil 58%	0,41923088
Percentil 59%	0,419496479
Percentil 60%	0,419756945
Percentil 61%	0,420105983
Percentil 62%	0,420363772
Percentil 63%	0,420585502
Percentil 64%	0,420920657
Percentil 65%	0,421178075
Percentil 66%	0,421489442
Percentil 67%	0,421796096
Percentil 68%	0,422075215
Percentil 69%	0,422365934
Percentil 70%	0,422638674

Percentil 71%	0,422943678
Percentil 72%	0,423245312
Percentil 73%	0,423567095
Percentil 74%	0,423834867
Percentil 75%	0,424163065
Percentil 76%	0,424456824
Percentil 77%	0,424723264
Percentil 78%	0,425049665
Percentil 79%	0,425394811
Percentil 80%	0,425807296
Percentil 81%	0,426160019
Percentil 82%	0,42651921
Percentil 83%	0,426956461
Percentil 84%	0,427348317
Percentil 85%	0,427748511
Percentil 86%	0,428153915
Percentil 87%	0,428625832
Percentil 88%	0,429203534
Percentil 89%	0,429684268
Percentil 90%	0,430246017
Percentil 91%	0,430825514
Percentil 92%	0,431497034
Percentil 93%	0,432164967
Percentil 94%	0,432945668
Percentil 95%	0,433809273
Percentil 96%	0,434933279
Percentil 97%	0,436193599
Percentil 98%	0,437528876
Percentil 99%	0,440025045

ANEXO 66. Proformas

 AGROindustrias Equipos industriales de cocina RUC 0990145547001		PROFORMA	
Sucursal Mayor Quito: Av. Geopar de Villavieja 1179 y 6 de Diciembre Telfs: 2464275 - 2464276 - 2464277 - 2464278 Fax: 2464279 E-mail: agroindustria@agroindustrias.com.ec Principal: V.M. Román-428 - 438 entre Córdova y B. Moreano agroindustriawarsa@hotmail.com Telfs: 042306256 - 042306257 - 042560287 Fax: 042565267 WEB: www.agroindustrias.com.ec Sucursal: Av. Plaza Dalén y Miguel H. Alcívar A.P. N° 3218 Telfs: 042399612 - 042393553 Fax: 042383553 Guayaquil - Ecuador		N° 2900 Att:MICHELLE TERAN	
Cliete: VARIOS Dirección: Teléfono:		Fecha: 23/11/12 TELEF.: Ruc:	
ARTICULOS		PRECIO UNITARIO	VALOR
1.00	02FM2D-10 COCINA DE 2 QUEMADORES DOBLES 40X40 CMS A GAS DE MESON. MARCA CROYDON (BRASIL)	550.24	550.24
1.00	83.2.D.016.1001 MAQUINA DE CAFE ATLANTIC I NV SEMI AUTOMATICA, CUERPO ROBUSTO, MANOMETRO PARA BOMBA Y CALDERA, GRIFO DE VAPOR Y DE AGUA EN ACERO INOX, CAPACIDAD DE CALDERO 5 LITROS, 1 GRIFO.	3,199.76	3,199.76
1.00	46GBFC-125B MOSTRADOR PASTELERO REFRIGERADO DE 1.25 MT. VIDRIO CURVO, CON 1 EVAPORADOR, 1 PLACA FRIA TEMPERATURA: + 5° A + 10° EN REPISA Y + 1° A + 7° EN BASE; VIDRIO SUJETOS A CONDENSACION POR HUMEDAD DEL AIRE	2,318.40	2,318.40
1.00	08FTT80-01 HORNO DE PANADERIA PARA 4 BANDEJAS 40X60 CM CON EXTERIOR DE ACERO INOXIDABLE 220V - 60HZ A GAS MARCA TEDESCO (BRASIL)	4,408.32	4,408.32
1.00	812000E3 EXTRACTOR DE JUGO DE NARANJA PARA MESA CUERPO EN ACERO INOXIDABLE ALIMENTACION MANUAL 20 NARANJAS POR MINUTO MEDIANA 110V (923003)	2,059.90	2,059.90
TOTAL			
<i>FORMA DE PAGO</i>		<i>FECHA DE ENTREGA</i>	
Contado		INMEDIATO	
		<i>OFERTA VALIDA</i> 12.536.63	
		15 DIAS	
<i>OBSERVACIONES</i>		<i>ATENTAMENTE</i>	
PRECIOS INCLUYEN I.V.A		ERIKA	
		AGROINDUSTRIAS WARSA COMPAÑIA ANONIMA	



AGROindustrias

Equipos industriales de cocina
RUC 0990146547001

PROFORMA

Secursal Mayor Quito: Av. Gaspar de Villarroel 1179 y 6 de Diciembre
Telf: 2464275 - 2464276 - 2464277 - 2464278 Fax: 2464279 E-mail: agroindustria@agroindustrias.com.ec
Principal: V.M. Reales 426 - 428 entre Córdova y B. Moreno agroindustriaswarsa@hotmail.com
Telf: 042396296 - 042396297 - 042396298 Fax: 042396297 WEB: www.agroindustrias.com.ec
Secursal: Av. Pizarro Dada y Miguel H. Alvarado A.P. N° 3218
Telf: 042399612 - 042399553 Fax: 042399553 Guayaquil - Ecuador

N° 2901

Atte: MICHELLE TERAN

Cliente: VARIOS

Fecha: 23/11/12

Dirección:

TELEF:

Teléfono:

Ruc:

ARTICULOS		PRECIO UNITARIO	VALOR
1.00	81VFM-7 BATIDORA PINTADA BOWL EN ACERO INOXIDABLE CON SISTEMA DE SEGURIDAD ACCESORIOS GLOBO GANCHO PALETA 110V/60HZ	658.56	658.56
		TOTAL	

FORMA DE PAGO	FECHA DE ENTREGA	OFERTA VALIDA
Contado	INMEDIATO	15 DIAS

OBSERVACIONES	ATENTAMENTE
PRECIOS INCLUYEN I.V.A	ERIKA
	AGROINDUSTRIAS WARSA COMPAÑIA ANONIMA

LEONINI
TEDESCO
METVISA
CROYDON
MUTINO
Omega
GEMINI
PAGANI

WOLF & PONS
HARDMAN
GEMINI
Geppor
Sintermark
WARVESTER
PAGANI

PROFORMA No. PF-0005134-0101

CLIENTE : BERRANO DRAID

DIRECCIÓN : CORRIÓ 4 NSJ-135 ENTRE VINCERRI Y FRIESTO NOR VENDEDOR : GARZON G

FECHA : 20/09/2012

TELÉFONO : 054096797

Cantidad	Descripción	Precio	Total
1	PUNTO DE VENTA DUAL CORE 3 TOUCH SCREEN 15" TOUCH CPU E SERRI-4 IMPRESORA EPSON SERI 4000 NO SERIAL C-30 PRODUCTO SERIES PLUS CP-100 FREE PRINT 100 SHEETS DE CAPACIDAD 1000 CARTRIDGE TECLADO GEMUS 11 MOUSE MIT HARDWARE 2GB RAM 1GB 7.5 DDR 3V2 PRINTER 4000 INTER. DUAL CORE P500 3GHZ MEMORIA DDR3 2 GB TOUCH PANEL RESISTIVE 5 WIRE 15" USB G-1015 UC DINERO 194704 DVD WRITER 32X	1.050,00	1.050,00
1	WARRANTY 1 AÑO DE CONTABILIDAD	250,00	250,00
Observación		Subtotal	1.500,00
		- Descuento	0,00
		0 % IVA	216,00
		Otros impuestos:	0,00
		Total	2.016,00


 CARLOS GARZON

VENDEDOR

CLIENTE