



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA DULCERÍA
DEDICADA A LA VENTA DE POSTRES A BASE DE INGREDIENTES
CONVENCIONALES Y ORGÁNICOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Patricio Torres, MBA.

Autora
Karla Adriana Narváez Carrasco

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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
Ingeniero MBA
C.C.: 171322241-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Karla Adriana Narvárez Carrasco

C.C.: 171802789-7

AGRADECIMIENTOS

Estoy plenamente agradecida con Dios por darme la fortaleza y sabiduría para cumplir mis metas y así poder desarrollarme como ser humano y como profesional. Además agradezco a mis padres y hermano: Fabián Narváez, Ligia Carrasco e Isaac Narváez por siempre apoyarme en cada objetivo que me propongo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre Carlos Fabián Narváz Sánchez por ser aparte de mi padre mi gran amigo que me ha dado su apoyo incondicional y me ha enseñado siempre a creer en mí.

RESUMEN

Hoy en día existe gran variedad de postres en el mercado, los cuales no son percibidos en general como un alimento saludable, sin embargo la gente los consume como un complemento y este debe ser lo suficientemente delicioso ya que en gran mayoría se lo consume después de las comidas principales para tener la sensación de una entera satisfacción, no obstante en la mayoría de ocasiones causa una sensación de arrepentimiento después de consumirlos debido a que carecen de un valor nutricional. Con estos antecedentes se ha captado una nueva oportunidad de negocio la cual es ofrecer al mercado postres elaborados a base de materias primas convencionales y orgánicas con ingredientes como la quinua, la zanahoria o el chocho, productos que poseen un alto valor nutricional, además es importante indicar que estos ingredientes serán tratados de la mejor manera para tener como resultado un postre rico y nutritivo.

En este contexto, el objetivo general de este ejercicio académico es determinar la viabilidad de la implantación de una dulcería dedicada a la venta de postres elaborados a base de materias primas convencionales y orgánicas en el Norte de Quito. Para lograr este acometido, se realizó un estudio de la situación actual del Ecuador; una investigación de mercados al grupo objetivo y a expertos; y un análisis financiero para determinar la viabilidad económica del presente plan de negocios.

Como resultado del estudio de la situación actual del Ecuador, se concluye que el Gobierno ecuatoriano impulsa la creación de microempresas a través de las tasas de interés bajas para que así las empresas puedan obtener liquidez. Igualmente, para el año 2011, la proyección de crecimiento del PIB de la industria es del 8% en comparación con el PIB del país de 5,24%. Ello indica que la industria ha crecido por encima del PIB total y por ende, es beneficioso para el negocio en mención.

Para obtener información a través de la investigación de mercados se ha realizado 380 encuestas, 3 entrevistas a expertos y un grupo de enfoque, lo cual permite obtener conclusiones claves las cuales son de alta relevancia para tomar decisiones a la hora de establecer las estrategias de Marketing.

Después del análisis financiero se concluye que la inversión inicial estará estructurada por un 60% de capital propio y el 40% mediante un préstamo con una tasa del 11.2%. El valor actual neto después de los 5 años es de \$ 61.944,04, con una tasa de descuento del 19,49%.

Como resultado de toda la información anterior, se ha determinado que es viable el presente plan de negocios.

ABSTRACT

Today there is a variety of desserts on the market, which are not perceived in general as a real food, but people consume as a supplement and it must be sufficiently delicious because in most it is consumed after main meals to have the feeling of satisfaction, but in most cases causes a feeling of regret after consuming because they lack nutritional value. This has allowed capture a new business opportunity which is offered to the market desserts prepared from conventional and organic raw materials with ingredients like quinoa, carrots or pussy, products that have high nutritional value, it is important to note that these ingredients will be treated in the best way to result in a rich and nutritious dessert.

In this context, the objective of this study is to determine the feasibility of creating a pastry shop in Quito. To achieve this, several researches were driven, including a study regarding the actual situation of Ecuador, a market research with the target group; target market so as experts; and a financial analysis to define the economic viability of this business plan.

As results of the study of the current situation of Ecuador, it is concluded that Ecuadorian government promotes the creation of micro-enterprises through low interest rates so that companies can obtain liquidity. Similarly, for 2011, the projection of GDP growth in the industry is 8% compared to the country's GDP of 5.24%. This indicates that the industry has grown over the total GDP and thus is beneficial to the business in question.

To obtain information through market research it has been conducted 380 surveys, 3 expert interviews and a focus group, which allows to have key information that is highly relevant to make decisions for Marketing strategies.

After the financial analysis concludes that the initial investment will be structured by 60% equity and 40% through a loan with a rate of 11.2%. The net

present value after five years is \$ 61,944.04 USD with a discount rate of 19.49%.

After the financial analysis concludes that the initial investment will be structured by 60% equity and 40% through a loan with a rate of 11.2%. The net present value after five years is \$ 61,944.04 USD with a discount rate of 19.49%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Aspectos generales.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Hipótesis.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivos Generales.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1 La industria.....	3
2.1.1 Clasificador Internacional Industrial Único (CIU).....	3
2.1.2 Tendencias de la Industria.....	3
2.1.3 Macro entorno (PEST).....	17
2.1.4 Meso entorno.....	33
2.1.5 Auditoria administrativa.....	36
2.2 La compañía y el concepto del negocio.....	39
2.2.1 La idea y el modelo de negocios.....	39
2.2.2 Estructura legal de la empresa.....	41
2.2.3 Misión, visión y objetivos.....	42
2.3 El producto o servicio.....	43
2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	44
2.5 Análisis FODA.....	47
2.6 Análisis del perfil competitivo.....	48
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	50
3.1 Justificación.....	50
3.2 Definición del problema.....	51
3.2.1 Problema Gerencial.....	51
3.2.2 Problema de investigación de mercados.....	51
3.3 Objetivo de la investigación.....	51
3.4 Necesidades de información, fuente de información y metodología que se va a utilizar.....	52
3.5 Determinación del mercado.....	52

3.5.1 Mercado objetivo	52
3.6 Tamaño del mercado	54
3.6.1 Demanda	54
3.6.2 Oferta	56
3.6.3 Demanda insatisfecha.....	56
3.7 Metodología.....	57
3.7.1 Investigación Cuantitativa.....	57
3.7.2 Investigación Cualitativa.....	59
3.8 Conclusiones.....	65
3.8.1 Conclusiones de la Investigación cuantitativa.....	65
3.8.2 Conclusiones de la Investigación cualitativa	66
3.9 Resumen ejecutivo	67
4. PLAN DE MARKETING.....	69
4.1 Estrategia general de marketing.....	69
4.1.1 Declaración de posicionamiento	71
4.2 Marketing mix.....	72
4.2.1 Producto.....	72
4.2.2 Plaza	89
4.2.3 Precio	91
4.2.4 Promoción	93
5. PLAN DE OPERACIONES	98
5.1 Estrategia de operaciones	98
5.1.1 Estrategia de empuje	98
5.1.2 Justo a tiempo.....	99
5.2 Ciclo de operaciones.....	101
5.2.1 Flujograma del negocio en general	101
5.3 Requerimientos de equipos y herramientas	104
5.4 localización geográfica y espacio físico.....	110
5.5 Capacidad de producción	112
5.5.1 Cálculo de la capacidad diseñada	112
5.5.2 Cálculo de la capacidad efectiva.....	113
5.5.3 Cálculo de la capacidad real	113
5.6 Capacidad de almacenamiento de inventario	114
5.6.1 Método FIFO	114

5.7 Aspectos regulatorios y legales	114
6. EQUIPO GERENCIAL.....	120
6.1 Estructura organizacional.....	120
6.1.1 Organigrama	120
6.2 Manual descriptivo de funciones y cargos	121
6.3 Rol de pagos	135
6.4 Políticas de empleo y beneficios	135
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	142
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	142
7.2 Diagrama de GANTT	144
7.3 Riesgos e imprevistos.....	145
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	146
8.1 Supuestos y criterios utilizados	146
8.2 Riesgos y problemas principales.....	149
8.2.1 Copia del modelo de negocio	149
8.2.2 Incumplimiento de los proveedores en la entrega de la materia prima.....	149
8.2.3 Ventas por debajo de lo esperado	150
8.2.4 Problemas internos	150
8.2.5 Mercado	151
8.2.6 Riesgos Operativos.....	151
8.2.7 Incremento de costos.....	152
9. PLAN FINANCIERO.....	153
9.1 Inversión inicial	153
9.2 Fuentes de ingresos.....	154
9.3 Costos fijos y variables	157
9.3.1 Costos variables	157
9.3.2 Costos fijos.....	157
9.4 Margen bruto y margen operativo	158
9.5 Estado de resultados actual y proyectado	159
9.6 Balance general actual y proyectado	161
9.7 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado	162
9.8 Punto de equilibrio	165

9.9 Control de costos importantes	166
9.9.1 Índices Financieros	168
9.9.2 Liquidez	169
9.9.3 Rentabilidad	169
9.10 Valuación	170
10. PROPUESTA DE NEGOCIO	172
10.1 Financiamiento deseado	172
10.2 Estructura de capital y deuda buscada	172
10.3 Capitalización	172
10.4 Retorno para el inversionista	173
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
11.1 Conclusiones	174
11.2 Recomendaciones	175
REFERENCIAS	177
ANEXOS	185

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos generales

1.1.1 Antecedentes

Los productos elaborados a base de materias primas naturales convencionales en el Ecuador han ido ocupando un lugar importante en el mercado. Una de las razones es que el consumidor local está influenciado por las tendencias de consumo internacional, las cuales sostienen que ahora es mejor regresar a la comida nutritiva y tradicional recuperando así el mercado de los alimentos naturales. También la creencia de que la calidad de los productos naturales es mejor ha beneficiado al crecimiento de este mercado.

Por otro lado también se tiene a los productos orgánicos, los cuales tienen un consumo limitado debido a la falta de conocimiento de la población. En el año 2008, 7 de cada 100 ecuatorianos consumió este tipo de productos. Sin embargo, según un estudio de VECO ECUADOR 2008 se afirma que a pesar que el consumo del producto sea limitado existe un amplio segmento de consumidores potenciales, quienes estarían dispuestos a consumir este tipo de productos.

Una evidencia del consumo orgánico en el Ecuador es que hoy en día existen más productos con certificaciones orgánicas en distintas categorías de alimentos, lo cual se traduce que el mercado es cada vez más consciente de su consumo, pero esto no significa que la mayoría lo está. Por lo tanto, esa pequeña porción de la población puede formar parte del mercado objetivo, pudiéndolo considerar como un nicho de mercado. Cabe recalcar que el conocimiento de la existencia de los productos orgánicos, se encuentra en la parte alta de la pirámide socioeconómica, por lo que estas personas pueden llegar a ser los consumidores potenciales (Revista Cosas, 2013) y (Veco Ecuador, 2008).

Por otro lado, el consumo de postres crece con el tiempo y las alternativas de consumo de los mismos también. El postre es considerado como el gusto que se le da al paladar después de una buena comida, en consecuencia el consumo de este tipo de alimentos es apetecido por el público ya que les brinda una sensación de entera satisfacción. En la ciudad de Quito existen varias alternativas en donde adquirir estos productos. Propietarios y administradores de los negocios (pastelerías o restaurantes) de la ciudad de Quito aseguran que sus ventas aumentan debido a preparación moderna de postres, lo cual permite que los consumidores experimenten nuevas sensaciones (Revista Líderes, 2011).

1.1.2 Hipótesis

El plan de negocios para la implantación de una dulcería dedicada a la venta de postres a base de ingredientes convencionales y orgánicos es viable.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Generales

Realizar el estudio de factibilidad de mercado y financiero para la implantación de una dulcería dedicada a la venta de postres a base de ingredientes convencionales y orgánicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Investigar y analizar la industria.
2. Realizar la investigación de mercado.
3. Elaborar el plan de marketing.
4. Diseñar e investigar el plan de operaciones y producción.
5. Definir el equipo gerencial.
6. Elaborar el cronograma general.
7. Analizar y realizar riesgos críticos, problemas y supuestos.
8. Analizar la factibilidad mediante el plan financiero.
9. Identificar las posibles fuentes de financiamiento.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 La industria

2.1.1 Clasificador Internacional Industrial Único (CIU)

Este capítulo tiene por objeto la investigación del micro y macro entorno los cuales afectan directamente al posible negocio, además de ello se realizará un análisis del sector y la industria.

Tabla 1. Clasificación CIU

Código	Clasificación	Nivel
C	Industria manufacturera	Sección
C10	Elaboración de productos alimenticios	División
C107	Elaboración de otros productos alimenticios	Grupo
C1071	Elaboración de productos de panadería	Clase
C1071.0	Elaboración de productos de panadería	Subclase
C1071.02	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churos, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.	Actividad

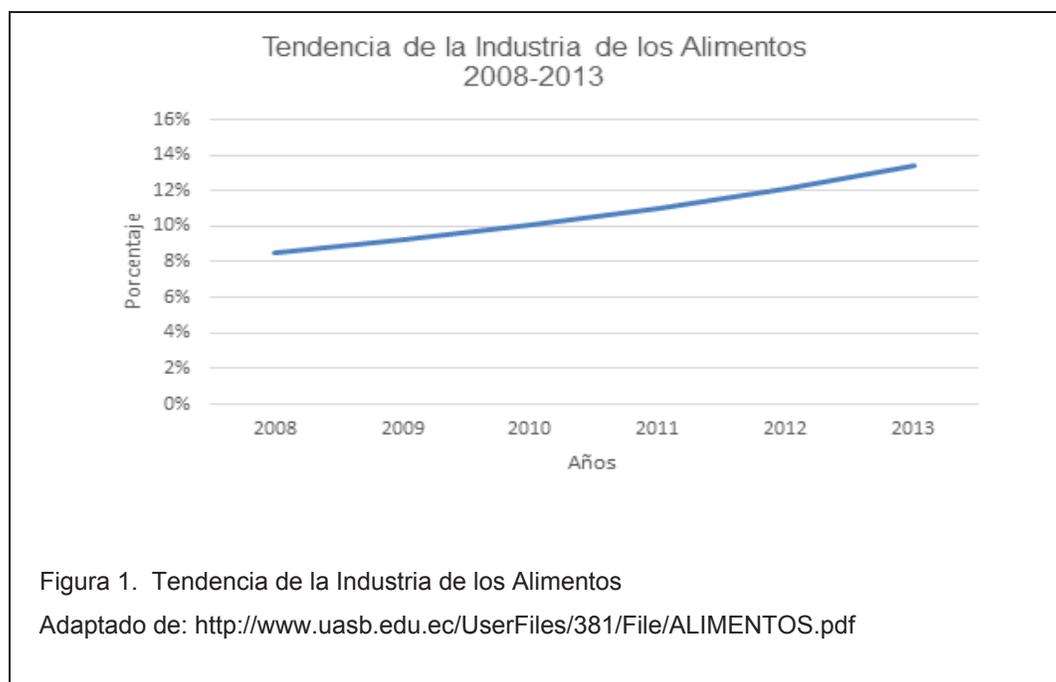
2.1.2 Tendencias de la Industria

Según el Banco Central del Ecuador (2009), en el año 2007 el sector de la manufactura representó el 13,99% del total del PIB siendo la industria de los alimentos y bebidas la cual aporta con 7.83% del PIB. Para el año 2013, esta industria representa alrededor del 11,88 del total del PIB (BCE, 2014).

Tabla 2. Valor agregado por industria

INDUSTRIA	% / PIB
MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	14
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	7,8
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1,1
Elaboración y conservación de camarón	2,6
Elaboración y conservación de pescado	1,1
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,3
Elaboración de productos lácteos	0,5
Elaboración de productos de molinería y pastelería	0,4
Elaboración de azúcar	0,5
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2
Elaboración de otros productos alimenticios	0,5
Elaboración de bebidas	0,5
VALOR AGREGADO BRUTO DE LAS INDUSTRIAS (pb)	87,4
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	12,6

Adicionalmente sin hacer referencia al petróleo, la industria de alimentos y bebidas es la tercera industria que contribuye con 7.8% de valor agregado, con respecto a las demás industrias ecuatorianas.



Asimismo, se puede observar en la Figura 1, la tendencia de la industria de los alimentos en los últimos cinco años ha sido creciente. Según las estadísticas del (INEC, 2013) existe un crecimiento continuo en la industria y se puede observar que a pesar de la crisis mundial del 2008, la industria de los alimentos no ha dejado de ascender demostrando así relevancia en la economía nacional.

Tendencias de consumo

En el mundo y en Latinoamérica existen tendencias innovadoras en el mercado relacionadas con el placer, la salud, la forma, la practicidad y la ética. Esta tendencia demuestra los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, siendo estas las que dominan el mercado actual.

Con respecto al placer, este hace referencia a la diversificación y lo exótico lo cual hace que la gente experimente nuevas sensaciones. Por otro lado también se encuentra la salud y la forma, las personas cumplen esta tendencia cuidando su belleza física y mental mediante el consumo de productos naturales. Adicionalmente, el consumidor requiere productos con envases o empaques plásticos con el objeto de optimizar el tiempo. Para finalizar, la ética es clave para muchos consumidores ya que en su mayoría buscan que los productos que consumen sean amigables con el ambiente o que estén relacionados con la responsabilidad social (Industria Alimenticia, s.f.).

Por su parte, el consumidor ecuatoriano se asemeja a esta tendencia que existe en el mundo, esto es debido a la globalización. Además, Ecuador es un país que tiene gran influencia de Estados Unidos, a pesar de las no tan favorables relaciones comerciales que se tiene con este país. Ahora los habitantes se basan no solo en la relación precio beneficio, sino también en la calidad. Además lo que se puede recalcar es que uno de los criterios que más prevalece en la decisión de compra de los consumidores es el criterio referente al cuidado de la salud, esto se ve reflejado en los supermercados en donde la gente empieza a comprar productos como frutas, vegetales y cereales, cabe

recalcar que este consumo no es a gran escala. A su vez el consumidor considera en sus compras la manera en que fueron cultivados dichos productos (Prochile, 2012).

Por parte del gobierno, existe un alto interés en promover dentro del país una buena alimentación en sus habitantes. Con proyectos como el de bares saludables, el Ministerio de Educación impulsa que en los bares de los colegios y escuelas se consuman alimentos saludables. Esto puede aportar a que las futuras generaciones se caractericen por el consumo de alimentos responsables (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2013).

Esta información refleja a un consumidor ecuatoriano muy apegado a las nuevas tendencias internacionales. Esta adaptabilidad de los consumidores permite que nuevos empresarios tomen como base productos o servicios de otros mercados para implementarlos dentro del país. Por otro lado, también es importante recalcar las nuevas tendencias con respecto al tema de la salud y el consumo de frutas y vegetales, esto refleja que existe un mercado más educado y consciente sobre su consumo, por lo que se puede aprovechar esta tendencia para ofrecer distintos productos que brinden beneficios a la salud de los consumidores.

Productos orgánicos

El mundo entero ha experimentado un crecimiento en ventas de los productos orgánicos. En el año 2006, la venta de los productos orgánicos a nivel mundial alcanzó \$ 36,8 billones de dólares, siendo los principales mercados de consumo Europa y Estados Unidos. Por su parte América Latina se destaca por tener el mayor número de granjas y fincas orgánicas a nivel mundial, el porcentaje que le corresponde es el 32%, seguido de Europa con el 26%. Con ellos es posible constatar que América Latina juega un papel relevante en el mercado orgánico mundial (Veco Ecuador, 2008).

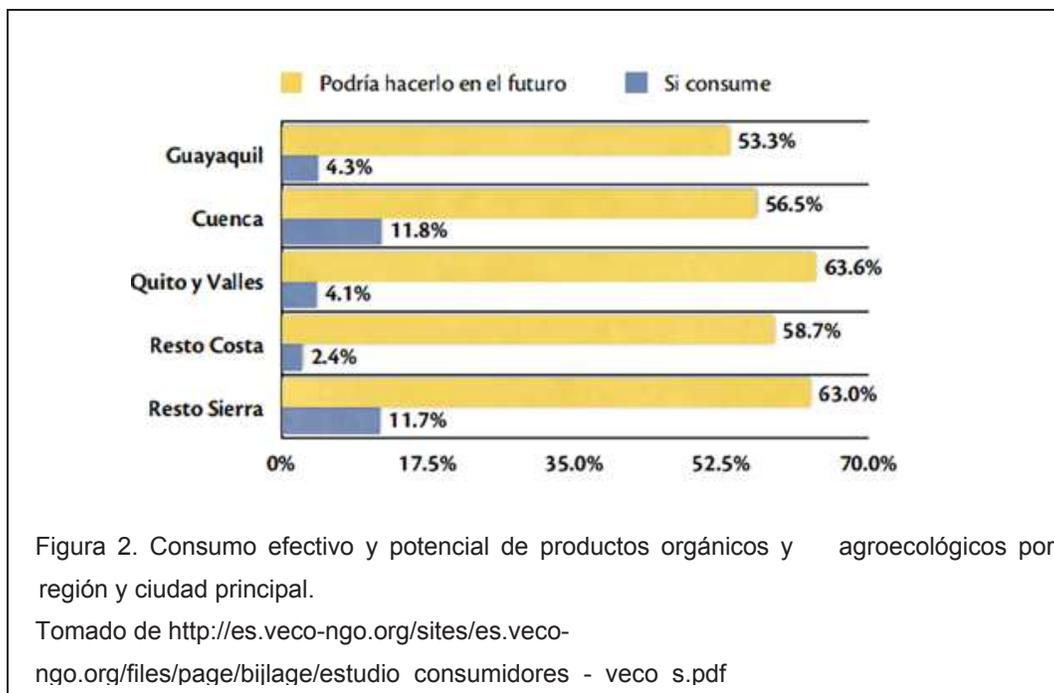
Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, en el año 2009 las ventas de productos orgánicos mundiales incrementaron en un 5% con respecto al año 2008. Las cifras de ventas alcanzaron a 55 billones de dólares americanos (Aciamericas, 2009).

En el caso de Ecuador, la agricultura orgánica también representa un papel protagónico. Esta ha sido respaldada en su mayoría por Organizaciones no Gubernamentales y otras de desarrollo, por lo que a partir de los años 90 se ha incrementado este tipo de agricultura. Todo lo producido por la tierra orgánicamente en esa época se destinó a la exportación debido a que el mercado ecuatoriano aún no estaba preparado para este tipo de alimentación (Veco Ecuador, 2008).

Tabla 3. Hectáreas utilizadas en el cultivo orgánico en Ecuador 2001-2007

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Superficie total certificada (ha)	11.000	16.377	24.000	29.752	36.164	40.211	46.054
Superficie total en transición	NE	NE	NE	5.501	5.291	5.950	5.581
Total (ha)	11.000	16.400	24.000	35.253	41.454	46.162	51.634
Crecimiento anual		49,1%	46,3%	46,9%	17,6%	11,4%	11,9%

En la tabla 3, se puede notar que existe un crecimiento de hectáreas utilizadas para la agricultura orgánica. Si bien no es posible asegurar que todo lo producido en esa tierra ha sido destinado a otros países, vale mencionar que algunos productores aseguran que el mercado interno también lo consume.



VECO Ecuador, una Organización no Gubernamental que trabaja para el mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos de los distintos continentes en el planeta (Veco Ecuador, 2014), ha realizado una investigación sobre el consumo de productos orgánicos en el Ecuador en el año 2007; los resultados de la misma demostraron que las ciudades que tienen mayor participación en el consumo de este tipo de productos son Cuenca, Guayaquil y Quito. Lo interesante de esta investigación es que muestra el consumo potencial de los productos orgánicos, pudiendo resaltar que Quito y los valles lideran los resultados.

Hoy en día, el mercado orgánico en el Ecuador ha crecido, sin embargo este crecimiento no es relevante. A pesar de que la gente esté más consciente sobre el cuidado de su salud, aún representan un mínimo porcentaje este tipo de mercado.

Para justificar el uso de materias primas orgánicas se tiene en cuenta que la agricultura orgánica reduce las consecuencias ambientales dadas por los

cultivos convencionales; no obstante se reduce también la contaminación de ríos y aguas de riego.

Adicionalmente, es importante conocer la diferencia entre un producto orgánico y uno convencional. Por un lado, vale recalcar que los productos orgánicos son los que se obtienen de producción orgánica; es decir de agricultura y ganadería ecológica. Así mismo la producción ecológica es un sistema de ordenación de la producción que promueve y mejora la salud del agro sistema, lo cual incluye la inclusión de la biodiversidad, ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo.

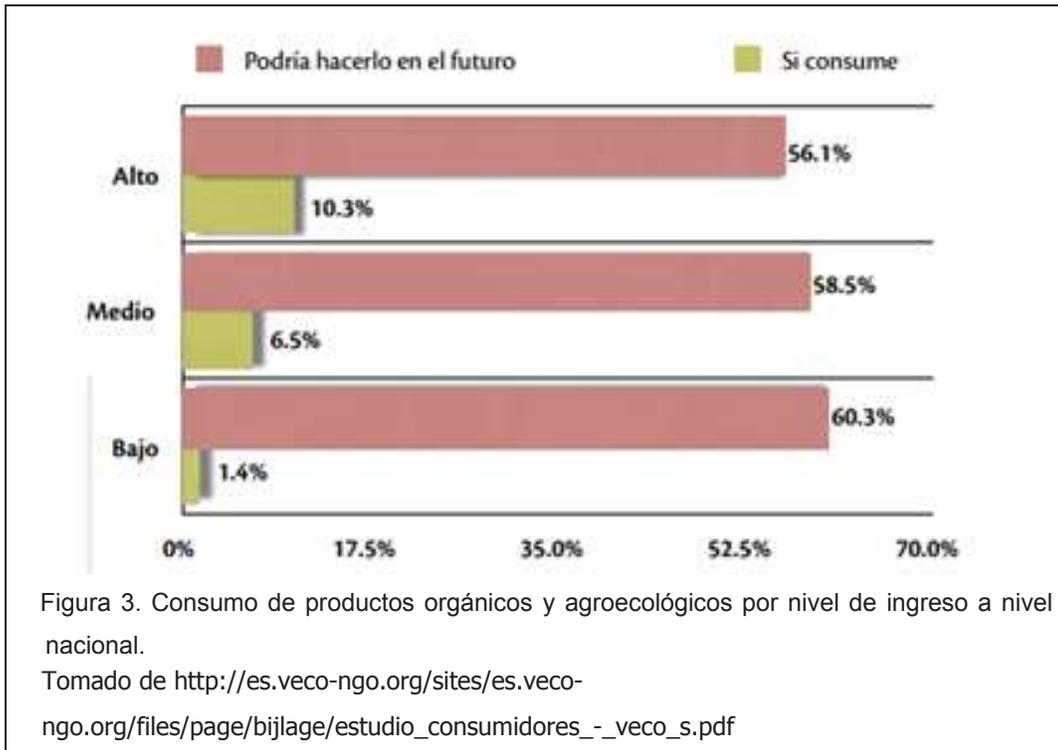
En resumen, significa un sistema más amigable con todo el ecosistema lo cual favorece al medio ambiente en el largo plazo y además la eliminación de pesticidas en los procesos impide la filtración de productos químicos de síntesis (UISEK, 2009).

Por otro lado, el producto convencional deriva de la agricultura convencional la misma que se caracteriza por obtener los máximos niveles de producción agropecuario sustentado en el uso de grandes cantidades de insumos agrícolas de origen inorgánico, como los fertilizantes y plaguicidas (CORPOICA, 2008).

A continuación se presentan varias ventajas de la agricultura orgánica:

- Conserva sus propios recursos.
- Beneficiosa para el medio ambiente ya que no causan daño a los organismos benéficos.
- Garantiza productos de calidad.
- Evita las intoxicaciones generadas por los agroquímicos.
- General alternativas de trabajo para las comunidades.

Vale mencionar que el consumo de estos productos se encuentra concentrado en el nivel socioeconómico alto, esto se puede dar porque en general los precios de los productos orgánicos son más caros debido a los beneficios que poseen, a diferencia de los convencionales.



En conclusión, se puede notar que existe un mercado aún inmaduro en el consumo de productos orgánicos, ya sea por falta de conocimiento de la existencia del producto o por los precios elevados; no obstante se podría encontrar un nicho de mercado para este tipo de productos debido a las tendencias actuales que se presentan como lo es el cuidado de la salud en general.

Consumo de postres

En el año 2012 el mundo continuó con la tendencia del consumo saludable y la buena nutrición, por lo que resulta un reto para los pasteleros quienes tienen que adaptar sus recetas a las nuevas exigencias del mercado.

En el mundo globalizado, los gustos y preferencias varían constantemente, más aún en el sector de los alimentos. Según reportes referentes a la repostería, el año 2012 y 2013 se caracterizaron por los tamaños pequeños y lo artesanal. Con respecto al primer aspecto, las personas prefieren postres miniaturas por dos razones básicas, la primera se refiere al precio ya que al venir en menos porción su precio disminuye y la otra se refiere al cuidado y la belleza, mientras más pequeñas menos cantidad de calorías se ingiere. Por otro lado, las personas también buscan lo tradicional y lo casero y es allí donde acuden a recetas tradicionales como los helados artesanales de frutas y yogurt. (Postres about.com, 2013).

En Ecuador, ocurre algo similar con la oferta de postres, la tendencia es brindar al mercado postres pequeños con las mismas características de los de tamaño normal. Todo esto con el objeto de que los consumidores puedan degustar un postre delicado y a un tamaño ideal. Además según la repostera Carolina Reyes, esta tendencia tiene que ver con el Marketing visual, esto significa que al tener presentaciones miniaturas de postres, estos se ven mejor convirtiéndose en los preferidos de los consumidores. Por otro lado, lo tradicional regresa a las pastelerías ecuatorianas, con lugares que comercializan postres a base de productos tradicionales del Ecuador (Diario Hoy, 2013).

Con las características anteriormente mencionadas sobre el consumo de postres, se podría encontrar una oportunidad de mercado mediante la fusión entre lo tradicional y lo gourmet ofreciendo un postre agradable a la vista con un toque tradicional.

Estructura de la industria

En el Ecuador la industria de elaboración de productos de panadería es fragmentada porque está compuesta por gran cantidad de compañías pequeñas y medianas. Debido a la ausencia de líderes en la industria, hace que el sector sea más competitivo y cada pequeña y mediana empresa se esfuerce por satisfacer necesidades de una pequeña porción del mercado.

A demás cabe recalcar que una de las causas más comunes para que la industria sea fragmentada por las bajas barreras de entrada y la fragmentación de gustos y preferencias. Por un lado, se puede decir que las barreras de entrada bajas se deben a los costos bajos y medianos de implementar un local especializado en la comercialización de productos de panadería o pastelería. Por otro lado, en un mercado heterogéneo las personas buscan nuevos sabores, texturas y colores y es allí donde van apareciendo nuevas opciones, las mismas que tratan de ir con las tendencias actuales o simplemente ofreciendo algo diferente a las personas en un mercado de cambio constante.



Como conclusión en la industria de productos de panadería y pastelería del Ecuador existen 5 empresas que obtienen un mayor porcentaje de participación, las cuales son: MODERNA ALIMENTOS S.A., con el 34,38%; TIO SA S.A., con 20,25%, INDUSTRIAL SURINDU, con el 16,45%; INALECOSA, con el 9,19% y SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI (EL CYRANO) con el 3, 21%. Adicional a estos, se suman otras empresas que participan con un porcentaje mínimo pero que son relevantes ya que las mismas ofrecen nuevas opciones

de productos que buscan satisfacer nuevos gustos y preferencias basados en las nuevas tendencias mundiales de mercado.

Cadena de valor de la Industria

Se describirá el negocio a través del análisis de la cadena de valor de la industria, la misma que facilitará determinar los ingresos y costos totales, y la diferencia de estos nos dará un resultado el cual determina si las actividades generan valor o no. A la empresa le compete realizar el análisis de la cadena de valor de la industria, que en este caso es la de los alimentos.

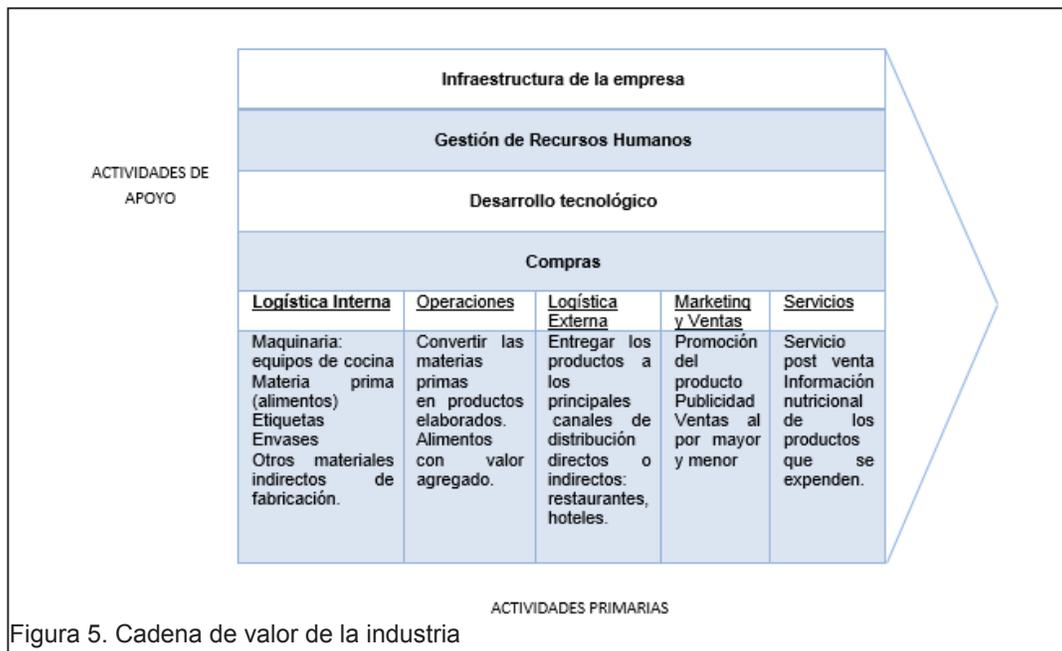


Figura 5. Cadena de valor de la industria

Actividades de apoyo

- **Compras:** Encargada del relacionamiento con proveedores de la industria de los alimentos, quienes serán los que se convierten en aliados estratégicos para el aprovisionamiento de materias primas, maquinaria y otros materiales implicados en la producción.
- **Desarrollo tecnológico:** Buen manejo de las tecnologías de información las cuales evitarán congestiones innecesarias en todos los procesos de la empresa. Adicional, el buen manejo de la tecnología

permite crear nuevos productos adaptados a las nuevas tendencias del mercado.

- **Gestión de los Recursos Humanos:** Esta parte de la cadena se encarga del reclutamiento y selección del personal capacitado para que se convierta en un cliente interno de la empresa.
- **Infraestructura de la empresa:** Se refiere básicamente a la planificación estratégica la cual deberá estar estructurada de una manera flexible para poder reaccionar ante los cambios del mercado.
- **Logística externa:** Venta de los productos mediante los principales canales de distribución.

Actividades primarias

- **Logística Interna:** Se basa en la entrada de todas las materias primas y demás maquinaria, las cuales forman parte esencial del producto terminado.
- **Operaciones:** Transformación de las materias primas en productos elaborados.
- **Marketing y ventas:** Crear relaciones redituables entre el cliente y la empresa, enfocándose en una promoción acorde al mercado, lo cual repercute directamente en las ventas de la empresa.
- **Servicio:** Servicio post venta.

Canales de distribución

Para la venta de productos de pastelería se utiliza distintos canales de distribución; uno de los más comunes es el canal de distribución corto el cual significa que solo interviene el fabricante-distribuido y el consumidor final.

Los proveedores poseen un papel relevante en un canal de distribución ya que dependen ellos para el aprovisionamiento de las materias primas, maquinaria e insumos. Para el caso en particular del presente plan de negocios los proveedores que participarían son:

- Materia prima convencional: La Ambateñita; La Jota; Pordenore S.A.; La Favorita (distribuidor)
- Materia prima orgánica: Roots (distribuidor); Francisco Gangotena; Camari; Megasano (distribuidor); La Qabra tira al monte; Pacari; De la mata a la olla (distribuidor);
- Insumos: Argentel, Levapan, la Holandesa, San Luis y Superior.
- Maquinaria: Hornos Andino, Megafrío

La industria en general:

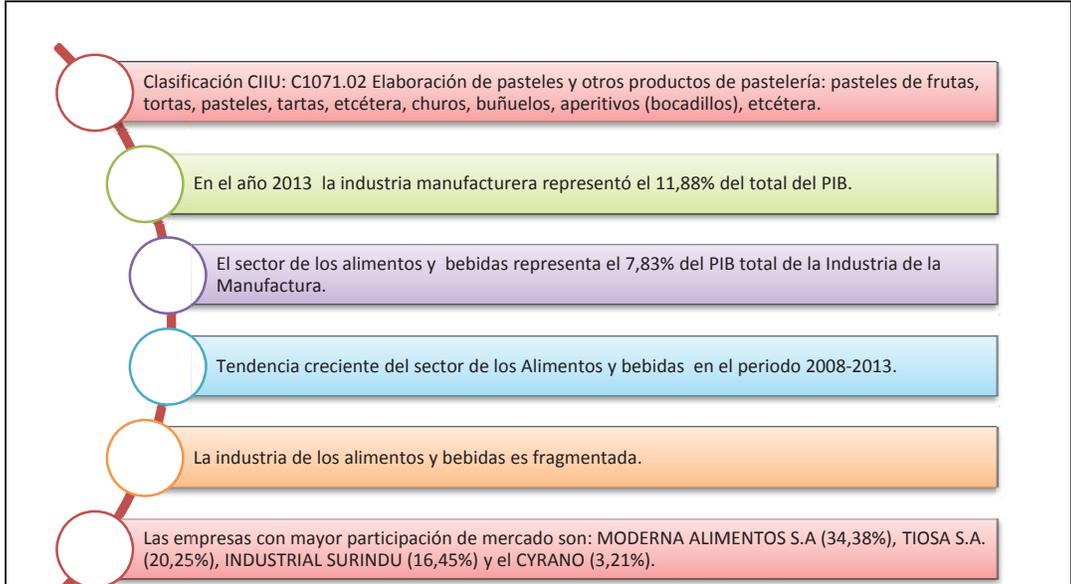
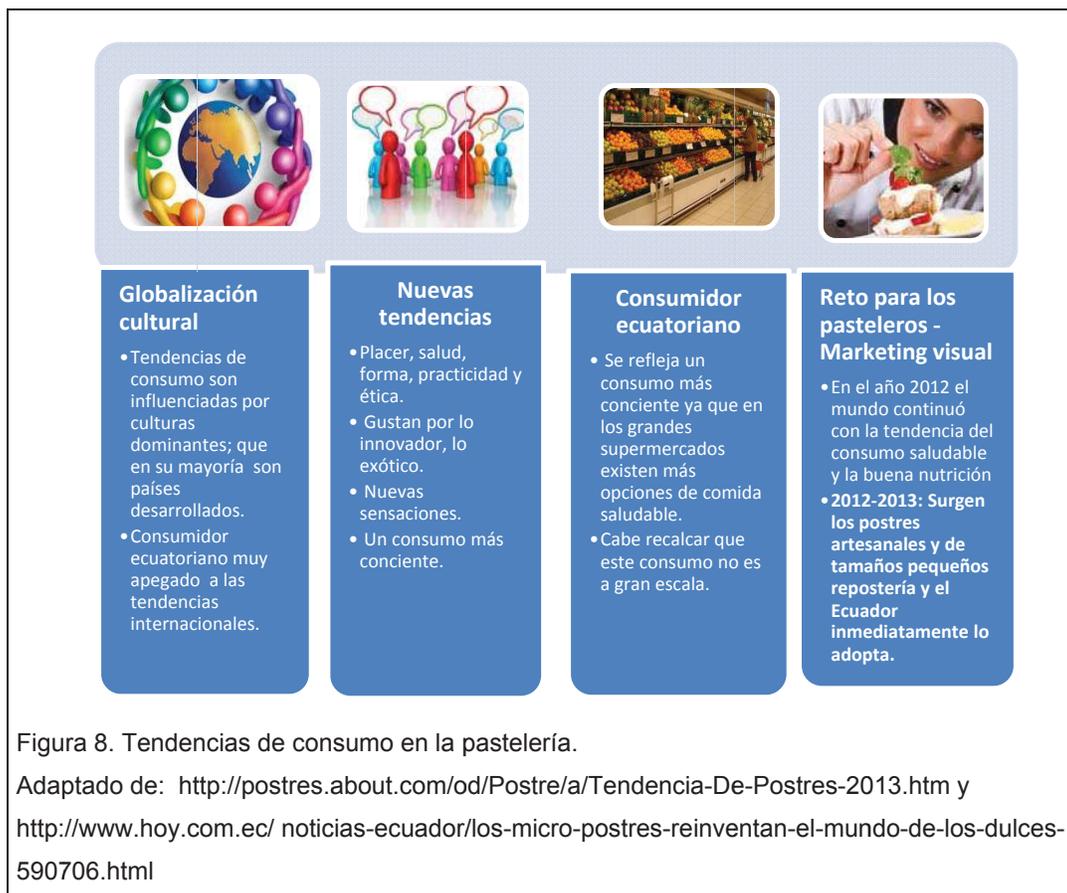


Figura 6. La industria en general.
Adaptado de: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/>
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&language=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000

Con respecto a los productos orgánicos y de pastelería:



Tendencias de consumo en la pastelería



2.1.3 Macro entorno (PEST)

El análisis de las fuerzas externas del mercado permite obtener información para tomar decisiones e identificar las posibles oportunidades y amenazas que se presenten. Con el conocimiento de esto se logrará aprovechar oportunidades o a su vez minimizar las amenazas (Fred, 2013, pp. 62-63).

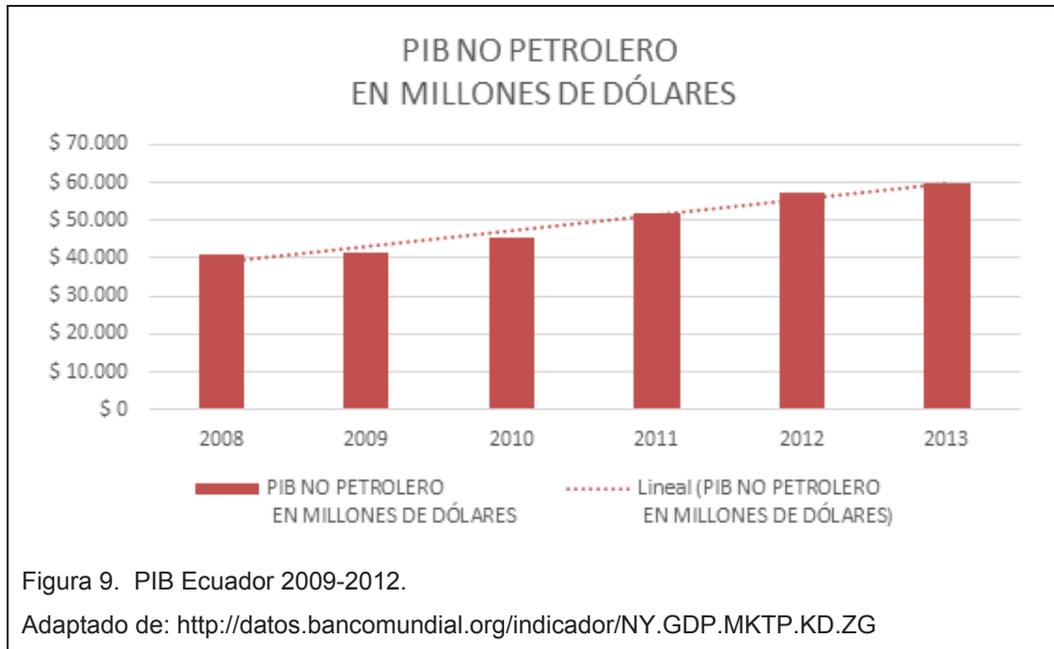
Análisis Económico

PIB

Se refiere al valor de los bienes y servicios de uso final producidos dentro de una nación en un determinado periodo (BCE, 2013).

En los últimos 5 años el PIB ecuatoriano ha tenido una tendencia creciente. De este periodo, el año 2009 representa el PIB más bajo (0.6%) en comparación con el resto de años; esto sucedió debido a los efectos negativos de la crisis económica mundial, en donde Ecuador se vio afectado considerablemente. A partir del año 2010, el país empezó a recuperarse debido al crecimiento de las exportaciones petroleras y una disminución del déficit comercial del país (Revista Vistazo, 2011). Adicionalmente, este crecimiento puede sustentarse en el enfoque que ha dado el gobierno a la inversión pública y como consecuencia la disminución de los niveles de pobreza y desigualdad (Banco Mundial, 2013).

De acuerdo a las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), en el año 2013 el Ecuador crecerá 4.4%. Este porcentaje comparado con el del 2012 que fue 5.1%, es menor; esto se debe por una parte a los efectos de la desaceleración de las economías emergentes y al estancamiento de economías desarrolladas; y por otra parte la dependencia de las exportaciones de materias primas como el petróleo (El Comercio, 2013).

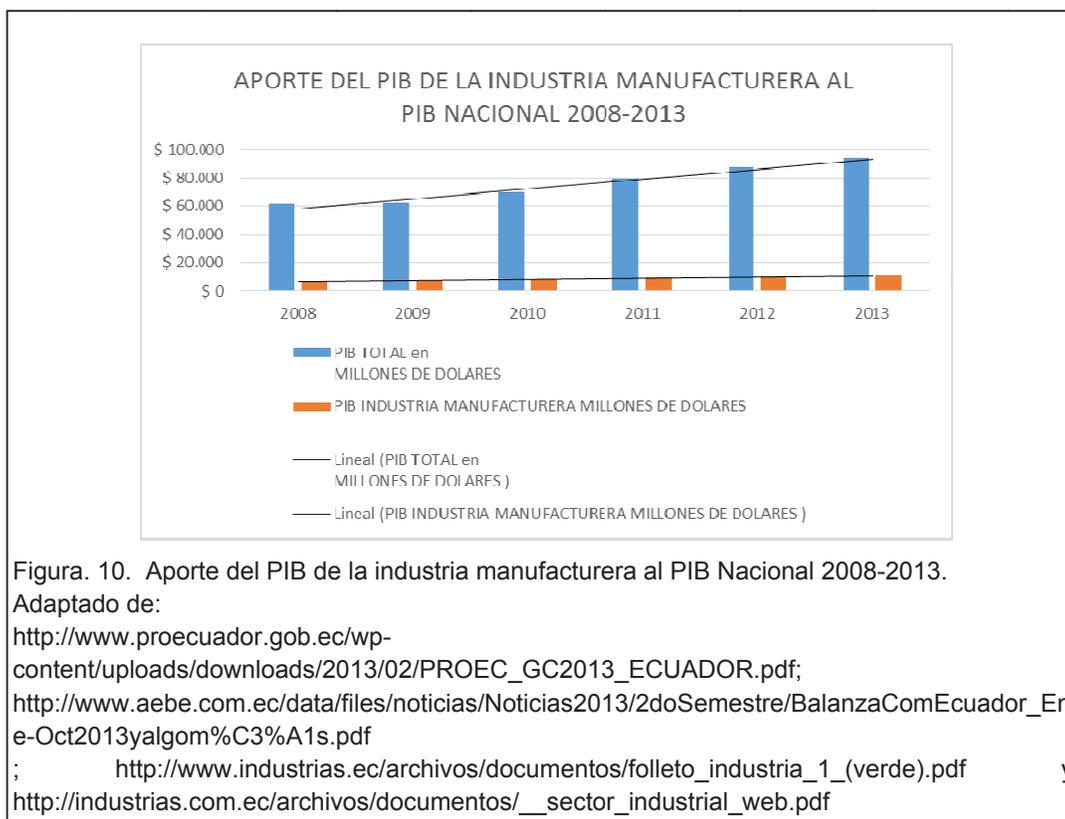


El crecimiento que ha tenido Ecuador en los últimos años refleja una economía estable que se puede traducir en una oportunidad para los agentes económicos como la familia, la empresa y el gobierno quienes en general alcanzan mayores ingresos. En resumen, se traduce en familias con una tendencia más al consumo y por lo tanto un aumentando en la calidad de vida de sus miembros; aumento en el desarrollo empresarial y finalmente un gobierno con los recursos necesarios para contribuir en el desarrollo de un país.

Es importante analizar la situación económica sin tomar en cuenta la mayor fuente de ingresos del Ecuador generada por la venta del petróleo, ya que con esto se tiene de una manera más objetiva la realidad económica del país. Como muestra la figura anterior el PIB no petrolero ha tenido una tendencia creciente en los últimos 5 años, con lo cual se puede concluir que otras industrias del Ecuador se han desarrollado y han impulsado el crecimiento económico. Por otro lado el consumo de los hogares ecuatorianos constituye uno de los pilares del crecimiento económico en los últimos años, lo que explicó en el año 2011 el 7.78% de crecimiento, uno de los mejores de la región (Revista Líderes, 2012).

PIB de la Industria Manufacturera y PIB Nacional

La industria manufacturera (excluyendo la refinación de petróleo) en el Ecuador realiza un aporte importante al PIB Nacional. Esta industria muestra relevancia y adicionalmente. En los últimos dos años no ha variado drásticamente; más bien se ha mantenido en un rango de 10% y 12%. En el año 2013, la industria manufacturera aportó al PIB Nacional en un 11,88%.

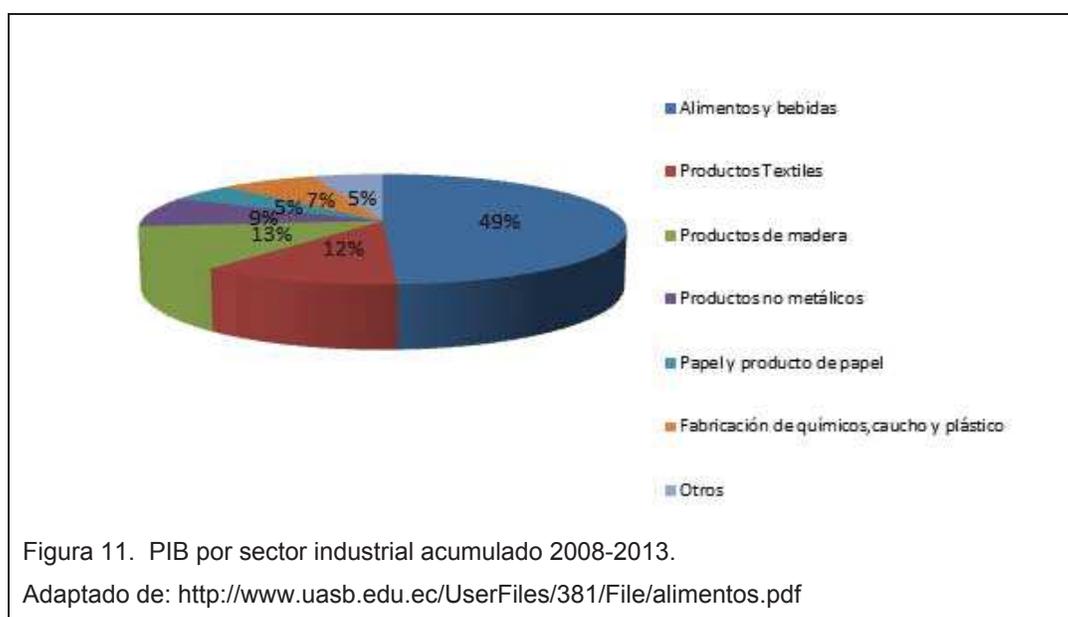


La industria manufacturera está compuesta por varios sectores productivos como el de los Alimentos y Bebidas, madera, metal, textiles, entre otros. El 49% del valor agregado de la industria manufacturera pertenece al sector de alimentos y bebidas y al igual que en su producción y en el consumo intermedio, sobresale la participación de la industria de producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas con una participación del 71,4%” (INEC, 2013).

Tabla 4. Proyección de la industria manufacturera.

PROYECCIÓN	AÑO	INDUSTRIA MANUFACTURERA EN MILES DE DÓLARES	INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN MILES DE DÓLARES	% DE CRECIMIENTO
1	2008	\$ 4.585	\$ 2.476	
2	2009	\$ 4.832	\$ 2.609	5,39%
3	2010	\$ 5.415	\$ 2.924	12,07%
4	2011	\$ 5.919	\$ 3.196	9,31%
5	2012	\$ 6.769	\$ 3.655	14,36%
6	2013	\$ 7.345	\$ 3.966	8,51%
7	2014	\$ 8.274	\$ 4.468	12,65%
8	2015	\$ 9.237	\$ 4.988	11,63%
9	2016	\$ 10.296	\$ 5.560	11,47%
10	2017	\$ 11.452	\$ 6.184	11,23%
11	2018	\$ 12.705	\$ 6.861	10,94%
12	2019	\$ 14.055	\$ 7.590	10,62%
13	2020	\$ 15.502	\$ 8.371	10,29%

El rango promedio de crecimiento anual de la industria es entre 10% y 11%, lo cual indica que crece a un ritmo más acelerado que el del PIB Nacional, esto es un beneficio ya que se nota que es una industria que tiene relevancia y con buenas perspectivas para los próximos años.

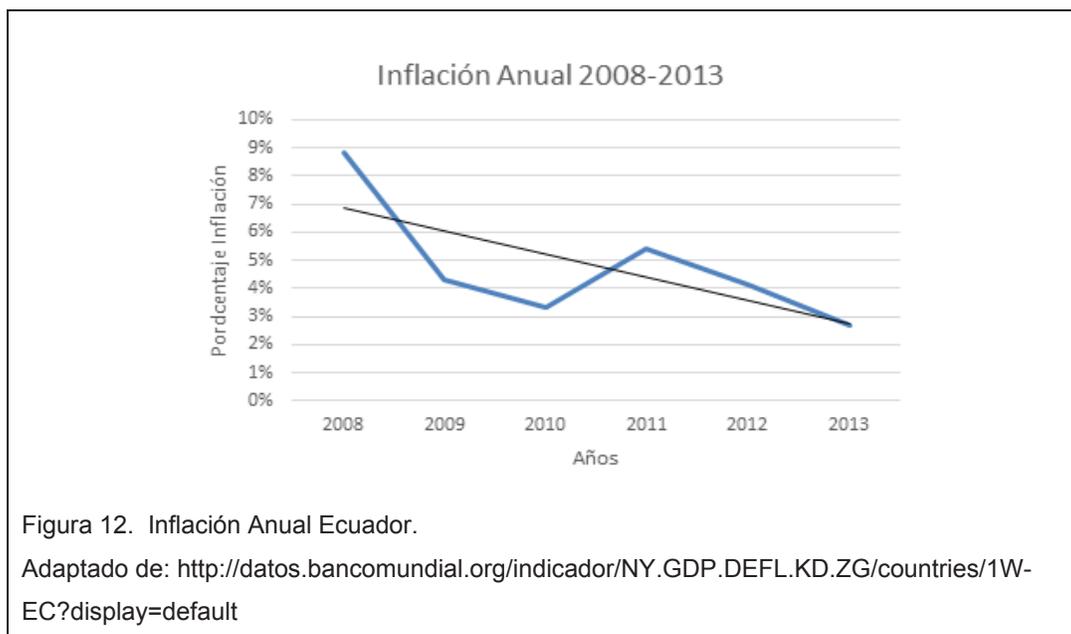


En conclusión, se puede decir que las estadísticas demuestran que la industria de los alimentos y bebidas es una industria atractiva, la cual responde a necesidades masivas de la población ecuatoriana y ha demostrado posicionamiento con respecto a los demás sectores productivos del Ecuador.

Finalmente, es importante reconocer que a pesar de la dependencia de la exportación de petróleo, la economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años, lo cual es un aspecto positivo que puede convertirse en una oportunidad para los empresarios, quienes pueden considerar a Ecuador como una opción de un país estable económicamente donde se puede invertir.

Inflación

La inflación se mide estadísticamente mediante el Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), considerando una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos (BCE, 2013).



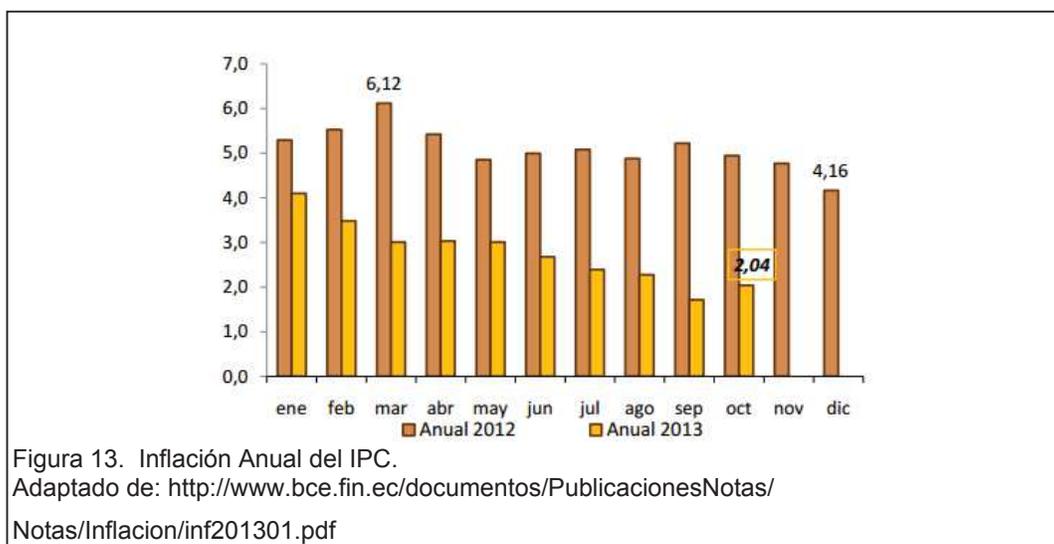
En los últimos 5 años el Ecuador ha experimentado una inflación relativamente baja y el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que en el año 2014 mantenga esta tendencia alcanzando a una inflación del 2,4%.

En octubre del 2013, la inflación anual es de 2,04% un porcentaje menor al de octubre del 2012 que se tuvo una inflación anual del 4,24%.

Tabla 5. Proyección de la inflación.

PROYECCIÓN	AÑOS	INFLACIÓN ANUAL
1	2008	8,83%
2	2009	4,31%
3	2010	3,33%
4	2011	5,41%
5	2012	4,16%
6	2013	2,70%
7	2014	3,75%
8	2015	3,67%
9	2016	3,65%
10	2017	3,15%
11	2018	3,40%
12	2019	4,00%

Adicionalmente, existen proyecciones de la inflación, las mismas que no tienen cambios importantes sino más bien permanecen constantes. El rango promedio se encuentra entre el 3% y el 4%.



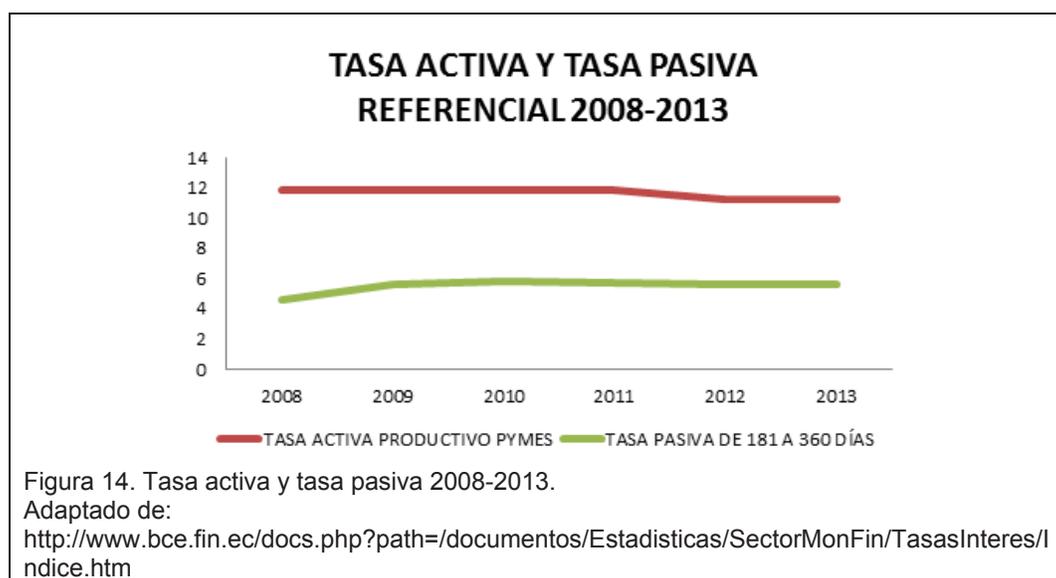
En la división anual de consumo existen agrupaciones que se ubican sobre el promedio, en este caso Educación, Restaurantes y hoteles. Los grupos mencionados lideran la lista; esto se atribuye por una parte al inicio de clases en la región Sierra y por el incremento de consumo de desayunos y almuerzos. Una de las agrupaciones que no se destacó en el mes de octubre fue la de Alimentos y bebidas no alcohólicas, la misma que contribuyó tan solo con el 0,41%. Sin embargo, algunos rubros de alimentos como frutas aumentaron sus precios. Es importante considerar que los cambios en la inflación durante todo

el año dependen de varios factores como el clima, la especulación y eventos coyunturales que pueden afectar directamente en un cambio de precios (Banco Central del Ecuador, 2013).

La baja inflación puede ser el resultado de la disminución del poder adquisitivo de los ecuatorianos lo cual impide que los consumidores adquieran productos o servicios. Una de las causas más importantes que puede aportar a esta baja inflación es la recaudación de impuestos por parte del estado, para ello los consumidores deben cumplir sus obligaciones tributarias en lugar de destinar sus ingresos al consumo (Cámara de comercio de Guayaquil, 2011). Por lo tanto, el consumo disminuye al igual que la demanda y como consecuencia de esto los precios caen.

Tasas de interés

Por una parte la tasa de interés activa pertenece al porcentaje que los bancos, de acuerdo con las condiciones del mercado y disposiciones del Banco Central cobran a los usuarios por el otorgamiento de un préstamo, y además son activas porque ese porcentaje es a favor de los bancos. Por su parte la tasa de interés pasiva, es la que paga el banco al usuario que deposita dinero mediante cualquier instrumento que para tal efecto existen (UPS, 2008).



En la figura anterior se puede notar que las tasas de interés tanto activa como pasiva permanecen constantes, es decir se descarta volatilidad en el periodo 2008–2013. Con respecto a las tasas activas, estas se han mantenido estables debido a que en el 2008 el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas (BCE, 2013).

Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa referencial para PYMES en noviembre del 2013 es del 11,20%, la cual se encuentra entre las tasas más bajas entre las que se encuentran vigentes.

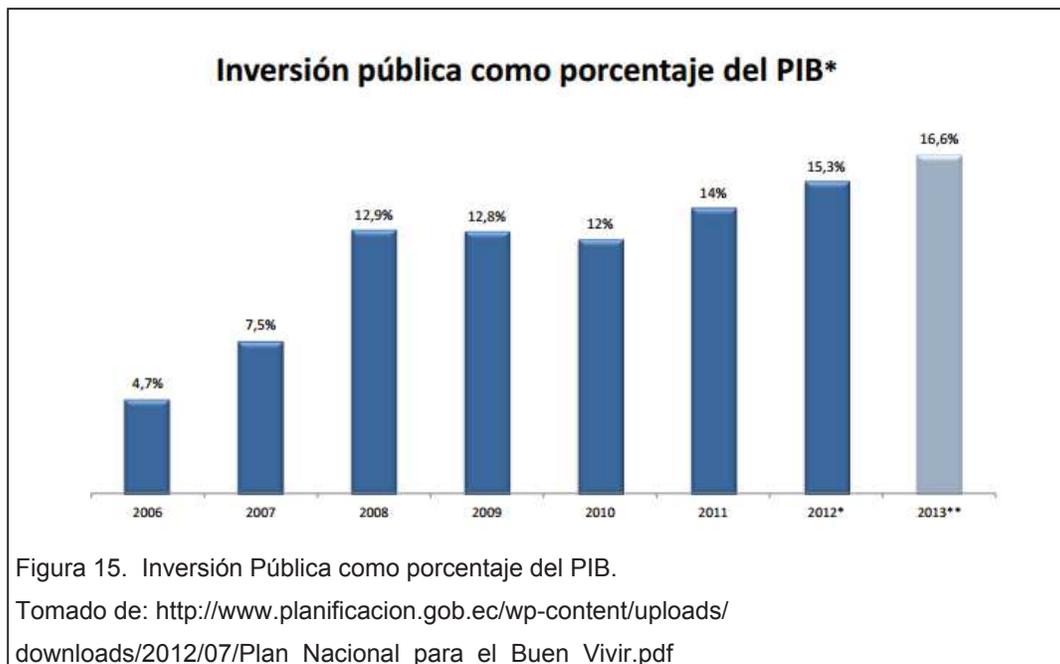
Esto puede resultar como una oportunidad para las personas que quieran incursionar el sector productivo y empresarial, puesto que permite que estos puedan incurrir en créditos a un costo no tan elevado. Por lo tanto, esta variable económica resulta útil para los emprendedores, debido a que para muchos una de las barreras más grandes para emprender es el financiamiento.

Adicionalmente, según el Banco Central en términos anuales con relación a enero del año 2012, el incremento en créditos productivos corporativos ha sido 19.51%, este es uno de los más grandes que se ha tenido en relación con los demás tipos de crédito. Esto significa que el sector empresarial tiene cierta facilidad para la obtención de liquidez y así poder aportar el desarrollo económico del país. En general, la obtención de liquidez se convierte en el capital para que puedan establecer más firmas en el Ecuador.

Análisis Político

La política económica en el Ecuador está respaldada básicamente en el Plan Nacional del Buen Vivir. Es allí donde se encuentran plasmadas las políticas que el Gobierno de turno ha utilizado para el desarrollo de la economía en el país (Planificación, 2013). Uno de los retos más importantes ha sido reducir el impacto de la crisis mundial en el Ecuador mediante políticas económicas que aporten a un crecimiento sustentable de la economía y el cambio de la matriz productiva.

Entre las políticas más utilizadas se encuentran las políticas de inversión pública y gasto, y la política tributaria. Por un lado, las políticas de inversión pública son consideradas como mecanismos efectivos para promover el desarrollo de la industria local (Planificación, 2013).



De acuerdo a esta figura la inversión pública con respecto al PIB ha incrementado sustancialmente en los últimos años, la cual ha permitido que se desarrollen grandes proyectos de infraestructura, energía, transporte, entre otros. Este crecimiento a nivel de infraestructura convierte a Ecuador en un país más eficiente y con más oportunidades de desarrollo local.

Pese a la alta inversión pública, el Ecuador aún mantiene sus cifras bajas con respecto a la inversión privada, siendo esta la cual también aporta el crecimiento del país. Según la Superintendencia de Compañías con respecto al año 2011, en el 2012 la inversión privada se redujo en -5,7% (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

Se puede notar que a pesar que la inversión pública compense ausencia de la privada, es necesario recurrir a esta última con el objeto de tener un desarrollo

sostenible debido a que la inversión pública lleva a un incremento sustancial del gasto, el mismo que no es recuperable. Por lo tanto, la falta de inversión privada constituye un factor negativo para la economía en general.

Nuevas normas para el sector de los alimentos

Con respecto al sector de los alimentos, existen normas, una de ellas son las Buenas Prácticas de Manufactura la cual fue emitida según el Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado en el R.O No. 696 del 04 de Noviembre del 2002, siendo el Comité Interministerial de calidad quien tomó la decisión de ajustar los plazos para el cumplimiento de las mismas. Este certificado de Buenas Prácticas de Manufactura tiene el objeto de mejorar los procesos e infraestructura de las empresas. Sin embargo para las medianas y pequeñas empresas será más complicado adaptarse a estas normas debido a los altos costos de implementación. Esta regulación ayudará a que la industria de los alimentos sea más competitiva y así cada miembro deberá adaptarse para formar parte del sector de los alimentos y bebidas en el Ecuador (Revista Líderes, 2013) (Alimentos Ecuador).

Por otro lado, el día 15 de noviembre del 2013 el Ministerio de Salud Pública remitió el nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados.

Esta nueva medida consiste en alertar en las etiquetas de los alimentos el contenido de sal, azúcar y grasas en los alimentos y bebidas. Las etiquetas deberán tener distintos colores de acuerdo al contenido: rojo, productos con alto contenido de azúcar, sal y grasa; amarillo para los que contengan una cantidad media y las verdes para etiquetas bajas en calorías. Con ello, se puede concluir que el gobierno de turno de alguna manera está impulsando el consumo de alimentos saludables lo cual favorece a las empresas que expenden este tipo de bienes (Revista Líderes, 2013).

Sin embargo, este tipo de medidas hace que las empresas incurran en nuevos costos, por un lado las medianas y grandes por su capacidad lo pueden aplicar pero para las pequeñas empresas puede resultar una barrera de entrada.

Requisitos para los productores orgánicos:

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro garantiza la categoría de proveedores, procesadores, comercializadoras orgánicas en el Ecuador; y además el desempeño técnico y administrativo de las mismas (AGROCALIDAD, 2014).

Ver Anexo 1:

Entre las agencias certificadoras se encuentran: BCS, Certificadora Ecuatoriana de Estándares CERESCUADOR CÍA. LTDA, QCS (Quality Certification Services, Instituto de Certificación Ética y Ambiente ICEA ECUADOR CÍA. LTDA.

Sustitución de Importaciones

A finales del 2013 e inicios del 2014, el Ecuador ha ido reformulando estrategias para disminuir las importaciones e impulsar el consumo de productos nacionales. Uno de los argumentos usados por el Gobierno para poner en marcha una política de sustitución de importaciones es el déficit que mantiene el país en la balanza comercial.

Para llevar a cabo esta política, el Comité de Comercio Exterior aprobó la resolución para que 293 partidas ingresen al país con un nuevo documento de control. Este documento se refiere a que los productos de las partidas mencionadas deben someterse a un estricto control de calidad y normas técnicas.

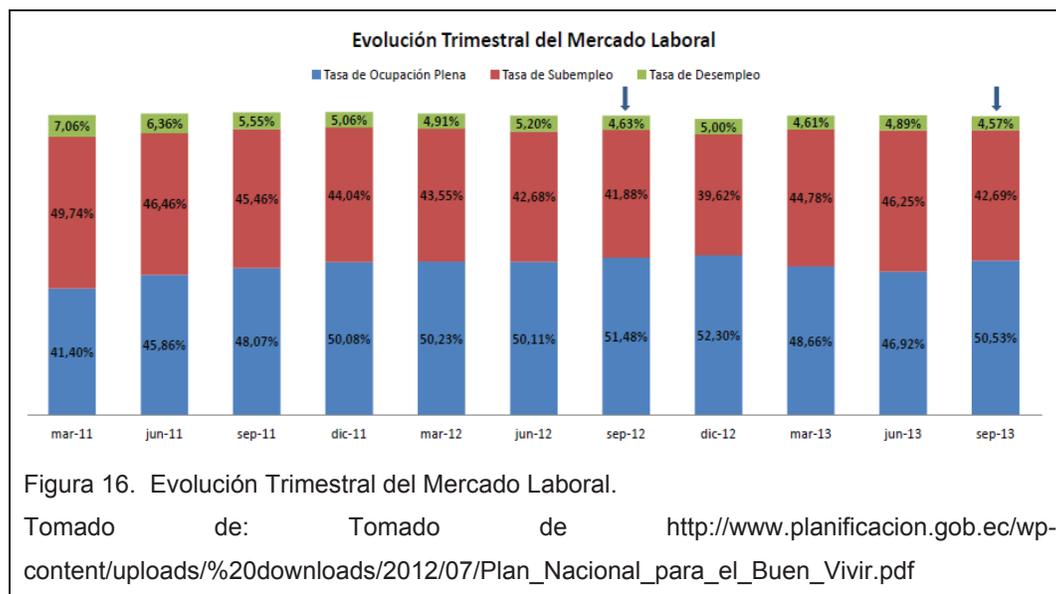
Esta medida ha causado reacciones en los importadores, ya que ellos dicen que Ecuador aún no cuenta con los laboratorios para que acrediten algún tipo de certificado.

Esta medida es positiva en la medida de que la producción nacional pueda satisfacer la demanda del mercado. Los pequeños empresarios y nuevos emprendedores deberán tomar en cuenta este tipo de medidas ya que deberán buscar proveedores de materiales y maquinaria nacional y así evitar la compra

en el extranjero para así reducir costos de transacción innecesarios. Caso contrario, muchos empresarios deberán estar dispuestos a correr riesgos con su producción ya que si demora la emisión de este tipo de certificados se retardarán procesos de producción y tiempos de entrega (Ecuavisa, 2014).

Social

Desempleo: De acuerdo al INEC, el desempleo está constituido por personas de 10 años en adelante, que se encuentran sin empleo y las que se encuentran buscando trabajo o intentaron establecer un negocio en las cuatro semanas anteriores.



Durante los tres últimos años el desempleo en el Ecuador ha disminuido. Según el INEC (2013) el desempleo en el Ecuador ha decaído en comparación al año 2012, puesto que en septiembre del 2013 la tasa de desempleo se encontraba en 4,57% y en el mismo mes del anterior año el porcentaje era de 4,63%.

Una de las causas para la disminución del desempleo es la inversión pública por parte del Gobierno, la misma que ha generado varios puestos de trabajo

sobre todo en el sector de la construcción. Como evidencia, el Plan Anual de Inversiones en el año 2013 muestra que el 18% de las inversiones en el Ecuador han sido destinadas al sector productivo del país lo cual genera mayor empleo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Otra causa para la disminución del desempleo podría ser el retorno de los migrantes al país respaldado por el Plan de Retorno para el Migrante Ecuatoriano, este plan ofrece a los migrantes varias ventajas si regresan a su país de origen y una de ellas es el incentivo para el trabajo bajo relación de dependencia y el acceso a inversiones productivas mediante préstamos (Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, 2007).

Esta evidencia puede constituir una ventaja para el comercio general ecuatoriano debido a que al tener empleo las personas alcanzan un mejor nivel de vida y como consecuencia el consumo y el gasto aumentaría. Por lo tanto, los resultados de este indicador pueden convertirse en una buena noticia para los emprendedores, quienes pueden encontrar una mejor calidad de vida en sus habitantes traduciéndose en una estabilidad social y económica lo que les permite ofrecer al mercado ecuatoriano distintos bienes y servicios.

A pesar de un bajo desempleo, el subempleo constituye un porcentaje alto. Según INEC (2013), el subempleo está constituido por personas que trabajaron o tuvieron un empleo en un cierto periodo, sin embargo están dispuestas y disponibles a modificar su situación laboral a fin de aumentar su productividad laboral; entre estas personas se encuentran: las que trabajan menos de cuarenta horas, desean trabajar más horas y los que estén disponibles para trabajar más horas. El subempleo en diciembre del 2013 fue de 52,49% mientras que en el 2012 se ubicó en el 50,90% (Ecuador en cifras, 2013).

En muchos de los casos el subempleo tiene como desventaja la falta de recibir beneficios en horas laborales ni tampoco poseen los derechos que tendría un trabajador común.

Debido a la falta de empleo muchos de los ecuatorianos han decidido emprender; siendo así que el estudio de Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2013 señala que Ecuador es el país más emprendedor de América Latina. En el año 2013 el índice de actividad emprendedora temprana o TEA fue del 36%; esto significa que 1 de cada 3 adultos ecuatorianos han iniciado trámites para establecer un negocio, la mayor parte de estos lo hicieron por aprovechar una oportunidad de mercado y los otros por necesidad (Revista Líderes, 2014).

Salario mínimo y desempleo

A pesar de que la tasa de desempleo disminuya, aún existe. Uno de los factores para que la oferta laboral en el país se disminuya es el incremento del Salario Mínimo, esto ha imposibilitado a que algunas empresas del sector privado no estén en la capacidad para ofrecer un salario que no recompense la productividad del trabajador. Este salario para el año 2015 será de \$ 354,00.



La figura 17 demuestra que la evolución de la productividad laboral es menor que la del Salario Básico Unificado. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2012), para mucho empresario es difícil pagar este tipo de salarios a personas que no cumplen con la experiencia suficiente para que pueda

mejorar su productividad, lo cual se traduce en costos que deberá asumir la empresa (El Tiempo, 2014).

Este tipo de medidas pueden afectar al sector empresarial ya que deberán asumir costos adicionales, lo que significa una desventaja para las empresas debido a que los gastos generales aumentan y sus utilidades disminuyen. Como conclusión, esta medida puede aportar a la sociedad ecuatoriana en general debido al aumento en el nivel de vida de cada individuo; no obstante esto resulta negativo o en otras palabras este aumento significa una barrera de entrada para algunos emprendedores ya que muchos de ellos tendrán que ajustar su presupuesto para la puesta en marcha de un negocio.

Educación: La educación ecuatoriana se encuentra en un proceso de transformación. El gobierno actual pretende realizar un cambio drástico en la educación ecuatoriana mediante reformas que aseguran una educación de calidad para todos.

En el año 2013, el gobierno ecuatoriano ha invertido una cifra de \$ 1.656,20 millones, la misma que se convierte en una de los más altos en comparación con otras asignaciones en el presupuesto. La asignación de este presupuesto tiene como objetivo alcanzar mejores niveles de calidad en las instituciones para así tener un verdadero desarrollo (Ecuador Universitario, 2013).

Adicionalmente, instituciones pertenecientes al Ministerio de Educación como lo son la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) se encargan de evaluar a las universidades del país. Otro de los proyectos del Ministerio de Educación es el funcionamiento de las escuelas del milenio con el fin de brindar una educación basada en la excelencia. Muchas de estas escuelas ya se encuentran en funcionamiento y serán la base para la oferta educacional del país (El Comercio, 2013).

Si los cambios que realizan y se pretenden incrementar en el país en un futuro son transparentes y bien gestionados, la educación ecuatoriana sufriría un mejoramiento para el desarrollo del país, volviéndolo más competitivo. A su vez, las empresas tendrán acceso a profesionales de alta calidad asegurando mayor productividad para el beneficio de las mismas.

Tecnológico

Durante los últimos años el mundo ha ido evolucionando y uno de los factores que ha contribuido a la evolución es la tecnología. Hoy en día existen productos y servicios que han facilitado la vida de los seres humanos. Se habla también de que la tecnología brinda una vida más cómoda y entretenida, adicionalmente existen grandes avances tecnológicos con respecto a la salud lo cual ha permitido mejorar la calidad de vida de las personas.

Otro de los factores que ha influenciado a la sociedad es el internet, el cual se ha convertido indispensable en la vida de los seres humanos. Junto con este avance se han desarrollado las famosas redes sociales que invaden la vida de las personas convirtiéndose en sitios que permite no solo comunicarse entre individuos sino que también estas son utilizadas en el campo empresarial como una herramienta de comunicación y marketing. Además muchas personas han conseguido el éxito empresarial mediante la creación de alguna de estas, convirtiéndose en negocios rentable para algunos (Análisis Creativo, 2013).

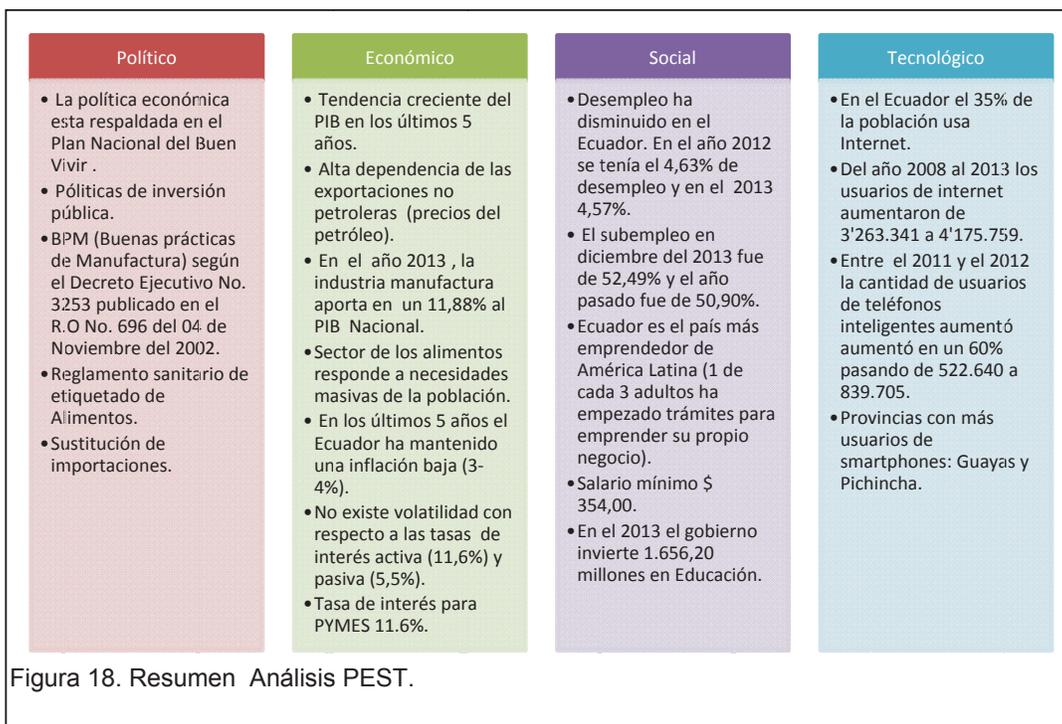
En Ecuador, el 35% de la población usa internet. A pesar que no resulta ser una cifra muy alta en comparación con países desarrollados, el uso de esta herramienta tecnológica ha aumentado considerablemente. Según reportes del INEC, en el uso de internet ha crecido y como dato se tiene que en el año 2008 los usuarios de internet eran 3' 263 341 mientras que para el 2011 el número fue de 4'175.759 (El Comercio, 2013).

Según reportes del INEC, el uso de teléfonos inteligentes ha aumentado en el país. Entre el 2011 y 2012 la cantidad de usuarios aumentó en un 60%,

pasando de 522.640 en el 2011 a 839.705. Otro dato adicional es que la provincia con más usuarios es Guayas seguida de Pichincha que ocupa el 12,6% de la participación (Andes, 2013).

Se puede decir que los ecuatorianos son cada vez más entendidos con la tecnología, lo cual permite que las empresas usen sitios web para la promoción de productos y servicios. Además permite que las firmas apliquen un marketing digital a través del desarrollo de aplicaciones para usuarios, redes sociales, páginas web las cuales permiten que las empresas tengan un contacto interactivo con sus clientes.

A continuación un resumen con los aspectos más importantes del análisis PEST:



2.1.4 Meso entorno

Las 5 fuerzas de Porter

El marco para este estudio se deriva de clientes la descripción de este estudio se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

1. Rivalidad entre empresas competidoras

Número elevado de empresas de la competencia directa. Las economías de escala en la industria de los alimentos y bebidas ecuatorianos se las puede relacionar con empresas grandes, debido a que estas son las que en si producen masivamente con el objetivo de lograr costos competitivos en el mercado. Sin embargo, existe un bajo número de empresas que se constituyan competencia directa, ya que el concepto de postres personalizados a base materias primas orgánicas y convencionales no es común encontrar en el mercado. En Quito se puede distinguir puntualmente este tipo de empresas: el Jurgen o Zachari Postres.

Por lo tanto, la rivalidad entre empresas competidoras constituye una amenaza baja debido a que en el mercado no existe gran número de empresas que se dediquen específicamente a ofrecer postres a base de materias primas orgánicas y convencionales, lo cual constituye una oportunidad para el presente plan de negocios.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

La pastelería requiere de insumos de bajos costos, obstante el implantar un negocio con toda la maquinaria necesaria e infraestructura adecuada y cumplir con los requerimientos que exige la ley se necesita una alta inversión. Por otro lado, existen dificultades para el libre acceso a materias orgánicas lo que significa otra barrera para los posibles entrantes. Con estas dos realidades se puede concluir que la entrada potencial de nuevos competidores es considerada una amenaza baja.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existe una aparición continua de nuevos productos, los cuales son vendidos a ciertos nichos de mercado; estos sustitutos pueden llegar a ser atractivos en precios, calidad y presentación; por lo tanto el desarrollo de productos sustitutos se considera una amenaza alta.

4. Poder de negociación de los proveedores

Si los proveedores de los principales insumos deciden integrarse como un solo grupo, tal es el caso de los productores orgánicos, los mismos que son pocos y además no producen a escala, lo que genera precios altos; haría que se pierda el poder de negociación. Adicionalmente, la realidad de escasos proveedores orgánicos puede hacer en muchos de los casos se lleguen a negociaciones o acuerdos a favor del proveedor. En consecuencia el poder de negociación de los proveedores es una amenaza alta.

5. Poder de negociación de los clientes

Ofrecer productos con un alto valor agregado y diferenciación hace que los clientes prefieran la empresa antes que a la competencia sin tener la posibilidad de bajar el precio ya que no son comunes en el mercado. Como resultado el poder de negociación de los clientes es bajo.

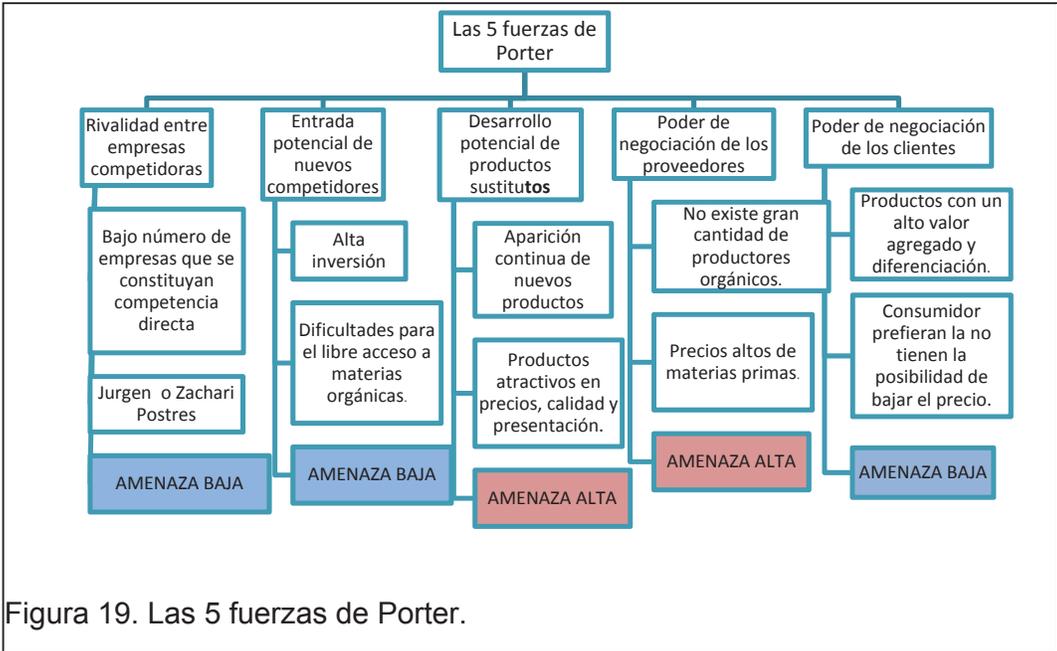


Figura 19. Las 5 fuerzas de Porter.

2.1.5 Auditoria administrativa

Para examinar la situación interna de la empresa, es necesario conocer las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de obtener información específica y evaluar el estado de la misma. Adicionalmente, esta auditoría permitirá detectar situaciones muy particulares las cuales se convertirán en prioridad para la empresa.

A continuación, algunos aspectos importantes de la situación actual de la empresa:

- La empresa no utiliza conceptos de administración estratégica.
- No están de finidas las metas y objetivos.
- No existe aún una estructura organizacional.
- Carencia de mecanismos efectivos para el control de los procesos internos.

Marketing

“Es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los productos y servicios de los clientes” (David, 2013, p. 104).

Para la planeación estratégica de la organización es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos, para así tener un panorama más claro sobre el Marketing en la organización:

- No existe una segmentación de mercado efectiva.
- La empresa es nueva, por lo tanto no está posicionada en el mercado frente a sus competidores.
- No están definidos los posibles canales de distribución.
- Se posee información preliminar de investigación de mercados.
- Se pretende ofrecer productos de calidad.

- Los precios están determinados según la investigación de mercado preliminar, sin embargo aún no existe un precio real de los productos.
- La firma no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.
- Al ser una empresa nueva aún no se encuentra en internet ni redes sociales.

Finanzas y contabilidad

La situación financiera de la empresa depende para que esta sea atractiva para los inversionistas, por lo tanto es esencial examinar las fortalezas y debilidades financieras con el fin de generar estrategias que permita que la empresa se convierta en un proyecto atractivo para inversionistas.

A continuación se presenta los detalles más relevantes que permiten conocer cómo se encuentra la empresa en la parte financiera:

- La empresa puede obtener capital a corto plazo mediante sus socios.
- La empresa carece de garantías para la obtención de capital a largo plazo por medio de deuda.
- La empresa aún no tiene definido claramente cuál será su capital de trabajo.
- Los inversionistas serán los accionistas de la misma.

Producción y operaciones

Los suministros de materia prima y otros insumos son confiables y razonables en la industria de los alimentos debido a que es un país muy diverso por lo que esta industria puede abastecerse. Sin embargo, existen productos los cuales no existe en gran cantidad en el país o simplemente son destinados su mayoría para la exportación. Un grupo de productos que no existe en gran cantidad son los orgánicos debido a que sus costos de producción son elevados puesto que implica un sistema de producción encaminado hacia procesos no

convencionales como las buenas prácticas a favor del medio ambiente y el trato justo a los trabajadores (FAO, 2014).

Con respecto a las instalaciones para la producción es necesario equiparla de la maquinaria adecuada y así poder realizar las actividades que son necesarias para la fabricación de los postres. Adicional, el manejo de esta maquinaria y equipos deben realizarla adecuadamente; es decir la manipulación de la misma debe hacerlo personal capacitado.

- No existen políticas y procedimientos de control de inventarios.
- No existen políticas y procedimientos de control de calidad
- No existe una ubicación estratégica para las instalaciones
- La empresa no cuenta con capacidad tecnológica

Investigación y desarrollo

La investigación y el desarrollo permiten que las empresas avancen en un mercado competitivo como el de hoy. Esto se da porque permiten el desarrollo de nuevos productos y como consecuencia poseen una amplia diversificación, lo cual les genera una ventaja competitiva con respecto a su competencia. Sin embargo debería invertir altas cantidades de dinero y una empresa que está iniciando no cuenta con los recursos necesarios para destinar una parte del dinero a este sector. En este caso específico la empresa no cuenta con la capacidad para invertir fuertes cantidades de dinero en este aspecto. A pesar de esto se iniciará con la tecnología básica, la misma que le permitirá mantener el control de los procesos internos y también permitirá la creación de nuevos productos con modelos y sabores diferentes.

- La empresa no cuenta con instalaciones de I&D.
- Al ser una empresa pequeña, no se contará con empresas externas para I&D, se utilizará el conocimiento del Chef pastelero quien con su conocimiento impartirá nuevas técnicas y tecnología para la elaboración de los pasteles.

- Para la implementación de I&D no se cuenta con personal bien calificado, con excepción del Chef pastelero.
- No se cuentan con recursos monetarios suficientes para una inversión alta en I&D.
- No están definidos los sistemas de cómputo y administración de la información.
- No existe una sinergia entre I&D y las otras unidades organizacionales.

Sistemas de administración de información

El objetivo principal de un sistema de administración de información es ser una herramienta esencial para la toma de decisiones en una empresa, puesto que presenta datos que se convierten en información esencial la cual permite tener una visión general de toda la empresa. La inversión para un sistema de administración resulta costosa, más aún cuando una empresa se encuentra en su etapa inicial.

- Falta de sistemas de información ya que resulta muy costoso implementar en un inicio.
- Existe una persona capacitada para el desarrollo de un sistema manual, quien tendrá el cargo de jefe de sistemas.
- La persona encargada de los sistemas en la empresa, con su conocimiento tiene la capacidad de mantener datos actualizados con regularidad.
- No se tiene presente que es necesario la capacitación para el personal.

2.2 La compañía y el concepto del negocio

2.2.1 La idea y el modelo de negocios

La implantación de una dulcería dedicada principalmente a la venta de postres a base de ingredientes convencionales y orgánicos nace de una necesidad percibida en el mercado. En primer lugar, vale conocer que a los postres se los

pueden considerar como el complemento ideal para todo momento, sea este un almuerzo, una cena o una tarde de familia o de amigos, pero lamentablemente la mayoría de éstos no aportan a la dieta saludable del ser humano, debido a que poseen un alto contenido de calorías y conservantes artificiales. En segundo lugar, informes de tendencias en el Ecuador han demostrado que los ecuatorianos por motivos de salud y estética tienden a consumir cada vez más productos bajos en calorías y grasas. Finalmente, han aparecido, los productos orgánicos los cuales no son comunes por lo que representan un nicho de mercado en el Ecuador y poseen mayores beneficios que los productos convencionales. Estos beneficios no los conocen todas las personas, sino los que pertenecen a la clase social media, media alta y alta, esto se traduce a que estas personas son las que poseen un mayor nivel de educación, quienes saben valorar las bondades de estos productos y tienen la capacidad económica para consumirlos.

Es importante recalcar, que según la experta María José Arroyo Chef Pastelera y docente de la Universidad de las Américas la mayoría de negocios como restaurantes o cafeterías dedicadas a cubrir segmento de diabéticos o celíacos han fracasado. Por lo tanto, no se le dará un concepto medicinal, sino más bien saludable y rico.

Todos estos argumentos han sido válidos para crear un concepto diferente de negocio a través de la fusión de tres factores el buen sabor, lo saludable y la tradición.

La fusión de la tradición, el buen sabor y lo saludable, en sí constituyen una ventaja competitiva. Adicionalmente, el servicio personalizado es un valor agregado ya que los empleados serán capacitados para realizar recomendaciones a los clientes potenciales. Finalmente, el hecho de ofertar línea de productos orgánicos genera una alta diferenciación porque existen muy pocos lugares en donde se expenden este tipo de productos e implícitamente estos productos están ligados con el respeto al medio ambiente, a las comunidades y una vida saludable.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

Para definir la estructura legal de la empresa, se ha realizado un comparativo entre los dos tipos de compañía más importantes, la Sociedad Anónima y la Compañía Limitada.

Tabla 6. Principales diferencias entre la sociedad Anónima y la Compañía limitada.

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA SOCIEDAD ANÓNIMA Y LA COMPAÑÍA LIMITADA	
SOCIEDAD ANÓNIMA	COMPAÑÍA LIMITADA
Requiere un comisario, quien tiene que ser invitado a las Juntas bajo sanción de nulidad de la junta. Anualmente emite un informe de control, el cual es conocido y aprobado por la Junta.	No requiere comisario.
Conformada por accionistas	Conformada por Socios
Utilizan acciones como títulos valores. Son de libre transferencia. Pueden cotizar en bolsa	Obtienen participaciones las mismas que no son títulos valores. No son de libre transferencia. No pueden cotizar en bolsa y los derechos sobre las participaciones, para que para ser transferidos requiere autorización unánime de todos los otros socios de la compañía. Se requiere que la Junta de Socios se reúna y apruebe la transferencia y al nuevo socio.
Pueden prendarse.	No pueden prendarse.
Pueden emitir obligaciones	No pueden emitir obligaciones
Trámite muy fácil. Forma de transferirse: carta cesión firmada por cedente y cesionario y notificada a la compañía.	Trámite más complicado. Escritura pública de transferencia de participaciones (previa autorización de la Junta) y esta escritura en el Registro Mercantil
Pueden tener cualquier objeto social	No pueden ser banco, financiera, empresa de seguros, corredor de seguros (bróker), administradoras de fondos y fideicomisos.

Después de analizar los dos tipos de compañías se ha decidido establecer una sociedad anónima debido a que el trámite para constituirse es menos complicado, además utilizan acciones como títulos de valores lo cuales pueden ser cotizados en bolsa, lo que en la compañía limitada no se puede realizar. Adicionalmente, se puede destacar que en la compañía limitada sobresale la burocracia ya que por lo general se requieren aprobaciones o autorizaciones unánimes por los socios, lo genera mayores trabas en la toma de decisiones.

2.2.3 Misión, visión y objetivos

Misión

Brindar una experiencia gastronómica, combinando la creatividad y la tradición en recetas innovadoras y saludables mediante el uso de productos orgánicos y convencionales, con el objeto de satisfacer las necesidades de nuestros consumidores a través una atención personalizada. Además garantizamos la confiabilidad de los productos y materias primas con al apoyo de nuestros proveedores y expertos. Todo ello bajo una filosofía empresarial comprometida que genera beneficios para todos los grupos de interés.

Visión 2020

Ser el referente en pastelerías dentro del mercado de postres a base de materias primas convencionales y orgánicas mediante la apertura de dos sucursales en la ciudad de Quito; desarrollando productos con alto valor nutritivo y una excelente calidad respaldada bajo las Buenas Prácticas de Manufactura, cuyo valor agregado sea más que el consumo de un postre gourmet una experiencia de bienestar en el consumidor.

Valores

- Trabajo en equipo: Este valor permite que el esfuerzo de cada trabajador contribuya para el logro de objetivos comunes, lo cual genera beneficio para todos.
- Creatividad: Aportar con soluciones innovadoras para el mejoramiento de la empresa. Y se buscas nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- Honestidad: Es importante que las personas sean honestas y transparentes en sus procesos, es vital comunicar cualquier problema aunque parezca grande para así darle la solución inmediata.

- **Adaptabilidad:** La adaptabilidad constituye un factor determinante dentro de una organización ya que permite aportar de una manera positiva a los cambios constantes que se podrían dar.
- **Compromiso:** Incentivar el sentido de pertenencia.
- **Liderazgo:** Influenciar de manera positiva a todos los colaboradores.

Objetivos

- Vender la capacidad real de producción, es decir 54.000 unidades al finalizar el quinto año.
- Alcanzar una participación de mercado del 2% al finalizar el quinto año.
- Aplicar un sistema de producción Justo a tiempo con el objeto de no manejar inventarios desde el inicio de las operaciones.
- Obtener por lo menos 4 líneas de negocio desde el inicio de las operaciones, con el objetivo de obtener una cartera de negocios diversificada.
- Producir el 70% de postres a base de materias primas convencionales y el 30% de postres a base de ingredientes orgánicos desde el inicio de las operaciones.

2.3 El producto o servicio

Postres tipo gourmet elaborados a base de ingredientes como la quinua, la zanahoria, el chocho, la remolacha, el queso manaba, etc. Estos ingredientes no tradicionales forman parte del factor diferenciador del producto. Adicional, se ofrecerá una línea de postres con ingredientes orgánicos para los amantes del cuidado del ambiente y su entorno.

Aparte del producto físico, la empresa busca mantener un servicio de calidad con sus clientes mediante el contacto directo con el cliente a través de capacitaciones, brindándoles información adicional sobre el producto que se están sirviendo.

La experiencia que se brindará es la protagonista del presente plan de negocios, ya que al alinear un producto fresco, rico, genuino y original hace que las personas puedan vivir una experiencia de libertad con sabores distintos en un ambiente agradable.

2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves, por un lado se encuentran los puntajes totales ponderados del EFI ubicados en el eje X y por otro lado están los puntajes ponderados del EFE ubicados en el eje Y.

Esta matriz tiene tres regiones, cada una de ellas poseen implicaciones estratégicas. En este caso particular, las dos dimensiones coincidieron en el cuadrante V el mismo que pertenece a la segunda región. Las dimensiones que caen en este cuadrante, se verían beneficiadas con el uso de estrategias de conservar y mantener como las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves, por un lado se encuentran los puntajes totales ponderados del EFI ubicados en el eje X y por otro lado están los puntajes ponderados del EFE ubicados en el eje Y.

Esta matriz tiene tres regiones, cada una de ellas poseen implicaciones estratégicas. En este caso particular, las dos dimensiones coincidieron en el cuadrante V el mismo que pertenece a la segunda región. Las dimensiones que caen en este cuadrante, se verían beneficiadas con el uso de estrategias de conservar y mantener como las de penetración de mercado y desarrollo de producto, las mismas que se desarrollarán en el capítulo 4.

- Matriz EFI: El promedio ponderado como resultado de la matriz es 2,14 lo cual significa que la empresa tiene muchos aspectos que mejorar con respecto a los procesos internos lo cual es lógico ya que es una empresa nueva y carece de experiencia.

Tabla 7. Ponderación Matriz EFI

PONDERACIÓN MATRIZ EFI	
Debilidad importante	Igual a 1
Debilidad menor	Igual a 2
Fortaleza menor	Igual a 3
Fortaleza importante	Igual a 4

Ver Anexo 2

- Matriz EFE

La puntuación ponderada promedio es de 2,53 la misma que se encuentra encima del promedio lo que significa que en la mayoría de ocasiones se aprovecha las oportunidades de una manera eficaz minimizando las amenazas existentes.

Tabla 8. Ponderación Matriz EFE

Ponderación Matriz EFE	
El resultado es superior	Es igual a 4
La respuesta está por encima del promedio	Es igual a 3
Promedio	Es igual a 2
La respuesta es deficiente	Es igual a 1

Ver Anexo 3

Ver Anexo 4

Análisis y resultados

- Los resultados obtenidos a través de las matrices EFI, EFE y IE son los siguientes:
- La empresa posee más debilidades que fortalezas, lo cual es lógico ya que se carece de experiencia por ser una empresa nueva.
- El resultado de la matriz EFI indica que se tiene muchos procesos internos por mejorar.
- Se reconocen más oportunidades que amenazas.

- La puntuación de 2.5 en la matriz EFE significa que se aprovecha las oportunidades de una manera eficaz transformando en muchos de los casos las amenazas en oportunidades.
- En la matriz IE la empresa se encuentra en el quinto cuadrante.
- La matriz interna ha permitido reconocer la situación actual de la compañía ya que al hacer este tipo de exámenes se puede obtener información clave, como por ejemplo la falta de experiencia de la empresa y de sus colaboradores en lo referente a procesos internos, permite visualizar la realidad y tomar como oportunidad para mejorar esta situación a través de la administración estratégica que permitirá obtener las acciones a emprender para alcanzar objetivos propuestos anteriormente. Adicionalmente, se puede utilizar el concepto de benchmarking mediante empresas como el CYRANO o EL Cyril las cuales poseen un buen posicionamiento en el mercado.
- Los cambios constantes que sufre el mundo hace que la auditoría externa sea un factor relevante para comprender el mercado actual y sus tendencias, ya que de esto depende el enfoque que se le va a dar al negocio. En el caso particular del presente plan de negocios se tiene varios aspectos favorables que dan como resultado mayor número de oportunidades que amenazas y en varios las amenazas se las puede convertir en oportunidades.
- La combinación de la matriz EFE y EFI da como resultado la Matriz IE (Interna y externa) la misma que posee implicaciones estratégicas. Para este caso en particular, esta matriz sugiere que se utilicen estrategias intensivas como las de penetración de mercado y desarrollo de producto; lo cual es adecuado ya que la empresa es nueva y busca mejorar la posición competitiva mediante grandes esfuerzos en marketing que es razonable ya que el negocio es nuevo y por ende se debe dar a conocer en el mercado.

2.5 Análisis FODA

Tabla 9. Matriz Resumen FODA

MATRIZ RESUMEN FODA
Fortalezas
1. Producto con valor agregado. (Postres elaborados a base de materias primas no tradicionales como la quinua, el chocho, la zanahoria)
2. Línea de productos hechos a base de materias primas orgánicas.
3. Equipo de trabajo capacitado en el área gastronómica.
4. Personal con experiencia en productos orgánicos.
5. Experticia en el manejo de marketing digital.
Oportunidades
1. Lo tradicional regresa a las pastelerías ecuatorianas, postres a base de productos tradicionales del Ecuador.
2. En los últimos 5 años el PIB ecuatoriano ha tenido una tendencia creciente.
3. En el año 2013, la industria manufacturera aportó al PIB Nacional en un 8%.
4. No existe volatilidad en el periodo 2008-2013 con respecto a la tasas de interés activa.
5. El gobierno de turno está impulsando el consumo de alimentos saludables.
6. Baja inflación. En el año 2013, la inflación anual fue de 2,7% y en el 2012 fue de 4,16%.
7. En Ecuador, el 35% de la población usa internet.
8. Entre el 2011 y 2012 la cantidad de usuarios aumentó en un 60%.
Debilidades
1. Falta de una cultura organizacional
2. Falta de conceptos de administración estratégica
3. Empresa nueva sin posicionamiento en el mercado.
4. Altos costos de producción.
5. La empresa no cuenta con un alto perfil crediticio.
6. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo.
7. Falta de políticas y procedimientos de control de calidad.
8. Alto costo de realizar publicidad a través de medios tradicionales.
9. La firma no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.
10. Carencia de mecanismos efectivos para el control de los procesos internos.
11. No existe una ubicación estratégica para las instalaciones.
Amenazas
1. Existe un mercado aún inmaduro en el consumo de productos orgánicos.
2. La industria de elaboración de productos de panadería es fragmentada porque está compuesta por gran cantidad de compañías pequeñas y medianas.
3. En los últimos 5 años el Ecuador ha experimentado una inflación relativamente baja del 2,4%.
4. Altos costos para la implementación de las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura.
5. Los productos importados como la harina de trigo deberán cumplir con la normativa INEN.
6. No hay suficiente cantidad de proveedores de materias primas orgánicas.
7. Alto precio de las materias primas orgánicas.

Elaborar el análisis FODA permite crear varias estrategias, mediante la combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación los tipos de estrategias:

Estrategias FO: Potenciar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias DO: Superar debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.

Estrategias DA: Reducir debilidades y evitar amenazas

Ver Anexo 5

2.6 Análisis del perfil competitivo

Este análisis es importante ya que permite conocer la posición competitiva de nuestros rivales. Existen variables a las cuales se les da cierta ponderación y así finalmente conocer la posición competitiva de la competencia.

Tabla 10. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	La Empresa		El Cyrano		Hansel y Gretel	
		CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Publicidad	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1
Servicio al cliente	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Competitividad de precios	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Experiencia de la alta dirección	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Sabor de los postres	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Posición financiera	0,12	1	0,12	4	0,48	3	0,36
Lealtad del cliente	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
Ubicación	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Capacidad y eficiencia en producción	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Participación de mercado	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07
Oferta de líneas de productos	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	1		2,57		3,21		2,58

En este caso particular el rival que posee una mejor posición competitiva es el Cyrano ya que posee mayores aspectos y variables las cuales actúan a su favor y lo conviertes en el mejor competidor. Esto permite reconocer la realidad actual del sector, además de conocer las buenas prácticas de la competencia que permitirá mejorar y servirá como línea base para medir a la nueva empresa y encontrar la manera de generar valor y así poder tener una buena posición en el mercado competitivo.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Justificación

Los productos elaborados a base de materias primas naturales convencionales en el Ecuador han ido ocupando un lugar importante en el mercado, una de las razones es que el consumidor local está influenciado por las tendencias de consumo internacional, las cuales sostienen que ahora es mejor regresar a la comida de verdad recuperando así el mercado de los alimentos naturales. También la creencia de que la calidad de los productos naturales es mejor ha beneficiado al crecimiento de este mercado.

Por otro lado se tiene a los productos orgánicos, los cuales tienen un consumo limitado debido a la falta de conocimiento de la población. En el año 2008, 7 de cada 100 ecuatorianos consumió este tipo de productos. A pesar de eso, según un estudio de VECO ECUADOR 2008 se afirma que a pesar que el consumo del producto sea limitado existe un amplio segmento de consumidores potenciales quienes estarían dispuestos a consumir este tipo de productos.

Una evidencia del consumo orgánico en el Ecuador es que hoy en día existen más productos con certificaciones orgánicas en distintas categorías de alimentos, lo cual se traduce que el mercado es cada vez más consciente de su consumo, pero esto no significa que la mayoría lo está. Por lo tanto, esa pequeña porción de la población puede formar parte del mercado objetivo, pudiéndolo considerar como un nicho de mercado. Cabe recalcar que el conocimiento de la existencia de los productos orgánicos, se encuentra en la parte alta de la pirámide socioeconómica, por lo que estas personas pueden llegar a ser los consumidores potenciales (Revista Cosas, 2013) (Veco Ecuador, 2008).

Por otro lado, el consumo de postres crece con el tiempo y las alternativas de consumo de los mismos también. El postre es considerado como el gusto que se le da al paladar después de una buena comida, en consecuencia el

consumo de este tipo de alimentos son apetecidos por el público ya que les brinda una sensación de entera satisfacción. En la ciudad de Quito existen varias alternativas en donde adquirir estos productos. Propietarios y administradores de los negocios (pastelerías o restaurantes) de la ciudad de Quito aseguran que sus ventas aumentan debido a preparación moderna de postres, lo cual permite que los consumidores experimenten nuevas sensaciones (Revista Líderes, 2011).

3.2 Definición del problema

3.2.1 Problema Gerencial

El planteamiento del problema gerencial es de vital importancia debido a que la gerencia enfrenta la toma de decisiones sobre qué es lo que se necesita hacer (Malhotra, 2007, p. 48). Con este concepto, el problema gerencial es ¿Es conveniente o no poner en marcha una dulcería dedicada a la venta de postres elaborados a base de materias primas convencionales y orgánicas en la ciudad de Quito?

3.2.2 Problema de investigación de mercados

El problema de investigación de mercados es básicamente determinar qué información se requiere (Malhotra, 2007, p. 48). Por lo tanto el problema de investigación radica en determinar la factibilidad de la puesta en marcha de una dulcería dedicada a la venta de postres elaborados a base de materias primas convencionales y orgánicas en la ciudad de Quito.

3.3 Objetivo de la investigación

Realizar una investigación de mercados para la puesta en marcha de una dulcería dedicada a la venta de postres elaborados a base de materias primas convencionales y orgánicas en la ciudad de Quito, a través de un tipo de

investigación descriptiva concluyente, cualitativa y cuantitativa, en un lapso de 30 días.

3.4 Necesidades de información, fuente de información y metodología que se va a utilizar

Es necesario determinar información esencial que permita determinar si los productos de la dulcería serán consumidos, con qué frecuencia y quién los consumirá. Adicionalmente, es importante determinar cuáles son las preferencias de los consumidores, su comportamiento, su entorno, los factores principales que le motivan a comprar ciertos productos, estilos de vida, etc. Para conocer toda esta información se analizará a los clientes, la competencia, los proveedores, productos sustitutos y la entrada de potenciales competidores, con el objeto de obtener información específica de cada uno de ellos la misma que permitirá tomar decisiones con respecto a la investigación de mercados.

3.5 Determinación del mercado

Para determinar el mercado objetivo, se realizará la segmentación correspondiente tomando en cuenta las variables demográficas, psicográficas, geográficas y nivel de uso.

3.5.1 Mercado objetivo

Hombres y mujeres de 22 a 65 años del Distrito Metropolitano de Quito pertenecientes al nivel socioeconómico B, en donde los jefes de hogar se desempeñan como profesionales de nivel medio o tengan su propio negocio .Adicionalmente, los miembros de este grupo se caracterizan por ser auténticos y están dispuestos a probar nuevas sensaciones con el objeto de llevar una mejor calidad de vida.

Segmentación geográfica

Tabla 11. Segmentación geográfica

Variable	Descripción
País	Ecuador
Tamaño de la población:	14'483.49habitantes
Provincia:	Pichincha
Tamaño de la población:	2'576.287 habitantes
Cantón	Distrito Metropolitano de Quito
Tamaño de la población Quito Urbano	1'607.734 habitantes
Tamaño de la población Norte de Quito (46%)	739.557 personas
Nivel Socioeconómico B (11,2%)	82.830 personas
Personas de 22-65 años (52%)	43.071 personas

Segmentación demográfica

Tabla 12. Segmentación demográfica

Variable	Descripción
Edad:	22 años a 65 años
Sexo:	Masculino y Femenino
Estado Civil:	Soltero, casado, viudo y divorciado
Nivel Socioeconómico:	B
Ingresos mensuales	\$ 3.000,00 a \$ 10.000,00
Escolaridad	Instrucción superior
Ocupación	Profesionales del nivel medio

Segmentación psicográfica

Personas que se destacan en cualquier lugar, se sienten únicos, afrontan la vida creativamente, experimentales, libres, genuinos y dispuestos a probar nuevas sensaciones. A este grupo de personas son profesionales tengan su propio negocio, amas de casa y jubilados.

Segmentación nivel de uso

Personas que estén dispuestos a comprar el producto por lo menos 4 veces por semana, además de esto que estén atraídas por la experiencia que generan los productos y la marca y abiertas a diversificar su consumo con nuevos productos.

3.6 Tamaño del mercado

3.6.1 Demanda

La demanda es la cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o un grupo de los mismos están dispuestos a adquirir a una unidad de precio, en un tiempo determinado (Ecofinanzas, 2014).

Los datos requeridos para el cálculo de la demanda se han obtenido en base a los resultados obtenidos a través de las encuestas.

El cálculo de la muestra

Tabla 13. Consumo de postres.

CONSUMO DE POSTRES			
CLASES	xi	Frecuencia fi	xi . Fi
o veces por semana	0,0	28	0
0,5 veces por semana	0,3	120	30
De 1 a 2 veces por semana	1,5	119	179
De 3 a 4 veces por semana	3,5	100	350
De 5 a 7 veces por semana	6,0	15	90
Total		380	649

Promedio ponderado de consumo de postres

$$\bar{x} = \frac{\sum_i^n x_i \cdot f_i}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{649}{380} = 1,70 \approx 2$$

$$\bar{x} = 649 / 380$$

$$\bar{x} = 1,70 = 2$$

Ecuación (1)

Esto significa que por semana una persona consume 2 postres.

Tabla 14. Demanda real.

DEMANDA REAL	
Consumo total de postres a la semana	86.144
Consumo total de postres al mes	344.575
Consumo total de postres al año	4.479.471

Se consume por año 4'479.471 postres.

Tabla 15. Demanda real proyecto

Demanda real proyecto	
AÑOS	DEMANDA
2013	4.479.471
2014	4.569.060
2015	4.660.442
2016	4.753.651
2017	4.848.724
2018	4.945.698
2019	5.044.612

Para proyectar la demanda real se ha considerado el crecimiento de la población durante los últimos 5 años, el mismo que corresponde a un 2% anual.

3.6.2 Oferta

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado (Economía, 2014).

Tabla 16. Cálculo de la oferta.

CÁLCULO DE LA OFERTA					
COMPETIDORES	VENTAS EN \$ AÑO 2012	% PROYECCIÓN DE POSTRES	VENTAS EN \$ DE POSTRES	PRECIO UNITARIO	UNIDADES
PANIFICADORA AMBATO	6.078.344	15%	\$ 911.752	2	455.876
PROCAFECOL ECUADOR (JUAN VALDEZ)	5.500.000	8%	\$ 440.000	3	146.667
HANSEL Y GRETEL CIA. LTDA.	3.300.000	20%	\$ 660.000	4	188.571
SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A. (EL CYRANO)	11.800.000	20%	\$ 2.360.000	3	944.000
OTROS	500.000	10%	\$ 50.000	2	25.000
OFERTA 2012					1.760.114

Tabla 17. Proyección de la oferta.

OFERTA TOTAL	
AÑOS	OFERTA
2012	1.760.114
2013	1.909.900
2014	2.151.502
2015	2.401.722
2016	2.677.199
2017	2.977.848
2018	3.303.625
2019	3.654.470

3.6.3 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha es igual a la cantidad demandada menos la oferta actual.

Tabla 18. Demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA				
AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA	%
2013	4.479.471	1.909.900	2.569.571	
2014	4.569.060	2.151.502	2.417.559	53%
2015	4.660.442	2.401.722	2.258.720	48%
2016	4.753.651	2.677.199	2.076.451	44%
2017	4.848.724	2.977.848	1.870.875	39%
2018	4.945.698	3.303.625	1.642.073	33%
2019	5.044.612	3.654.470	1.390.142	28%

Tabla 19. Capacidad de producción

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
AÑOS	CAPACIDAD INSTALADA	% CAPACIDAD UTILIZADA	CAPACIDAD UTILIZADA
2015	54.000	60%	32.400
2016	54.000	70%	37.800
2017	54.000	80%	43.200
2018	54.000	90%	48.600
2019	54.000	100%	54.000

El cálculo de la capacidad de producción se encuentra detallado en el capítulo 5 de Operaciones.

Tabla 20. Participación de mercado

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
AÑOS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	% PARTICIPACIÓN DE MERCADO
2015	32.400	1,43%
2016	37.800	1,82%
2017	43.200	2,31%
2018	48.600	2,96%
2019	54.000	3,88%

3.7 Metodología

3.7.1 Investigación Cuantitativa

Es aquella que busca cuantificar los datos y generalmente aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2008, pp. 143).

Encuestas

Este método es considerado como el más común de recolección de datos primarios y está diseñado con el objeto de obtener información específica de los partícipes (Malhotra, 2008, pp. 182-183).

Ver Anexo 6

Marco muestral

Tabla 21. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
QUITO URBANO	100%	1.607.734
NORTE	46%	739.558
ESTRATO SOCIO NORTE	11,20%	82.830
DE 22 A 65 AÑOS	52%	43.072

Para la determinación del marco muestral se tomará en cuenta que la población a investigar es finita. En Quito existe una población de 1'607.734 habitantes, en donde existen 739.558 personas que viven en el Norte de Quito y de estas 82.830 comprenden edades entre 22 a 65 años. De este número total, 43.072 personas pertenece a los Estratos Socioeconómicos B (INEN, 2011).

Muestra

La estimación del tamaño de la muestra se obtiene mediante un muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95%, considerando una varianza máxima y una muestra correspondiente a 43.072.

Cálculo de la muestra

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

Ecuación (2)

Tomado de Galindo, 2003

Tabla 22. Muestra

	Valor	Significado
Z=	1.96	Estadístico normal estándar, nivel de confianza del 95%
P=	0.5	Asume una varianza máxima
q=	0.5	Asume una varianza máxima
N=	43.072	Tamaño de la muestra
e=	0.05	Error en la estimación

$$\frac{Z_{\alpha}^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * (p * q)}$$

Ecuación (3)
Tomado de Galindo, 2003

n= 380 encuestas

Ver Anexo 7

3.7.2 Investigación Cualitativa

“Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, pp.143). El procedimiento para realizar esta investigación será el enfoque directo, esto se refiere a las entrevistas y grupos focales.

Entrevista con expertos

“Consiste en que un entrevistador competente formula a un sujeto preguntas semiestructuradas en persona” (Malhotra, 2008, p. 151).

Para la presente investigación se realizarán 3 entrevistas, la primera estará dirigida a un Chef pastelero, la segunda a un dueño de una empresa de productos orgánicos y la tercera a uno de los socios de una empresa de la competencia. Estas tres entrevistas permitirán recolectar datos primarios los cuales generarán información clave para tomar decisiones.

Entrevista al Chef pastelero:

- Persona entrevistada: María José Arroyo
- Chef y docente en la Universidad de las Américas
- Experiencia: 4 años
- “Lo que destaca la chef es que hoy en día hay que jugar con nuevas tecnologías, presentación y la combinación de sabores. Un plato moderno tiene que tener tres cosas básicas según ella: altura, textura y color”.

- Entrevistadora: Karla Narváez
- Camarógrafo: Darío Torres
- Recursos utilizados: una cámara de video.
- Duración de la entrevista: 13' 46"

Ver Anexo 8

Entrevista a especialista en productos orgánicos:

- Persona entrevistada: Diana Maya
- Título: Ingeniería en Agroindustria.
- Universidad: Universidad Politécnica Nacional
- Función: Jefe de control de calidad
- Experiencia en control de calidad y agronegocios (años): 5 años.
- Resumen de la empresa: trabaja actualmente en el área de control de calidad de la fundación Maquita Cushunchic. Esta fundación nace con el objeto de apoyar a los campesinos de escasos recursos del país. Entre los productos que producen las comunidades para luego ser exportados son la panela, cacao, quinua, harinas, mermelada, champiñones, avena y amaranto. Estos pasan por un proceso pequeño de industrialización para luego ser exportados. Actualmente, la fundación se encuentra haciendo varias pruebas pilotos para obtener granola de calidad la misma que será comercializada en unos meses.
- Entrevistadora: Karla Narváez
- Camarógrafa: Gabriela Pila
- Recursos utilizados: una cámara de video.
- Duración de la entrevista: 17' 01

Ver Anexo 9

- Entrevista a la competencia "Baguette"
- Persona entrevistada: Luis Muñoz
- Gerente propietario de Baguette
- Experiencia: 37 años como dueño de la empresa

- Nacionalidad: Chilena
- Resumen de la empresa: baguette es una empresa que durante sus 37 años de trayectoria ha brindado a sus clientes productos saludables con calidad y sabor que le han distinguido en el mercado. contamos con una de las plantas de producción mejor equipadas a nivel nacional y personal altamente capacitado, lo que unido a un adecuado sistema de distribución y una permanente orientación de servicio al cliente, le han permitido mantenerse como una empresa líder en el segmento de panadería y pastelería.
- Entrevistadora: Karla Narváez
- Camarógrafo: Darío Torres
- Recursos utilizados: una cámara de video.
- Duración de la entrevista: 7' 20"

Ver Anexo 10

A continuación se adjunta un resumen con los resultados de las entrevistas:

Chef pastelero

- Tendencia al consumo natural y orgánico
- El chocolate no es malo, lo que le hace malo son todos los aditivos que se les pone y el proceso químico del mismo.
- Reemplazar cereales preparados por productos como la quinua (barras energéticas de quinua).
- Se puede elaborar pasteles con quinua y chocho, pero no hay que dejar a un lado la harina de trigo.
- La Chía tiende a oxidarse fácilmente.
- Lugares que venden postres para diabéticos o celíacos no tienen éxito.
- No venderlo como un producto medicinal.
- Vender un producto rico en sabor, nutritivo y que te aporte energía y nutrientes.
- Producto saludable mas no medicinal.
- Competencia directa: el Jurgen o la Pastelería de la Universidad San Francisco.
- Se puede utilizar endulzantes naturales como la miel, el banano, uva, remolacha-
- Dirigir a un segmento de mercado que sea del nivel socioeconómico medio ya que ellos tienen conocimiento de este tipo de productos .
- Se pueden comercializar cupcakes de mote, choclo y chocho.

Figura 20. Entrevista Chef Pastelero

Experto en productos orgánicos

- La tendencia al consumo de productos orgánicos ha crecido pero no en un porcentaje considerable.
- El mercado exterior es el que cubre la demanda de productos orgánicos.
- El mercado ecuatoriano ya tiene un pensamiento de consumir productos orgánicos.
- La gente empieza a consumir productos orgánicos por el tema del cuidado ambiental y salud.
- Los cultivos de estos productos son libres de químicos: fungicidas y pesticidas.
- Se utilizan compuestos orgánicos para el control de plagas en los cultivos.
- En su mayoría el mercado ecuatoriano no tiene claro sobre los productos orgánicos.
- Son productos caros y apetecidos por el consumidor internacional.
- Tener cultivos orgánicos significa tener certificaciones orgánicas las mismas que tienen costos elevados.
Ejemplo : certificadora alemana BCS.
- Se considera un producto orgánico cuando el 95% de sus ingredientes en peso son orgánicos y solamente el 5% de ingrediente convencional.
- El producto o materia prima convencional posee químicos artificiales.
- Existe un déficit de proveedores de materias primas orgánicas.
- A largo plazo podría funcionar la venta de postres a base de materias primas orgánicas.
- Todos los establecimientos que produzcan alimentos deberán acogerse a las Buenas Prácticas de Manufactura.

Figura 21. Entrevista a experto

Competencia: EL BAGUETTE

- Principales competidores El Cyrano, La Unión y Swiss Corner.
- Baguette está dirigido para un mercado de clase media.
- Uno de los factores más importantes en un negocio es la atención personalizada al cliente.
- Los productos que más se vende las pastas, las tortas y el pan Baguette.
- Productos de temporada navideña.
- La hora pico es de 08:00 am a 11:00 am y de 05:00 pm a 08:00 pm.
- Baguette no utiliza productos orgánicos pero los proveedores de frutas como la frutilla usan un sistema de riego especial por goteo y abono orgánico para sus tierras.
- La diversificación de productos te brinda ventajas frente al resto.
- Principales proveedores: ARGENTAL , LEVAPAN, La Holandesa, Megafrío.
- La mayor parte de harina de trigo se importa de Estados Unidos y Canadá o a distribuidores en Ecuador como: San Luis o Superior.

Figura 22. Entrevista a la Competencia

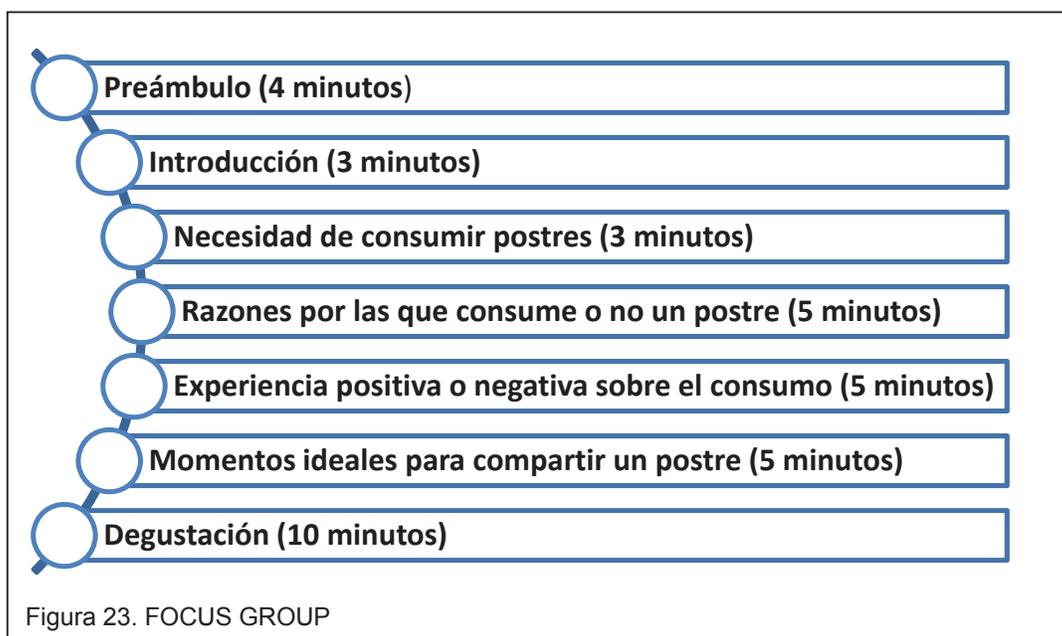
Grupo de enfoque

“Reunión formal de un grupo de personas para una discusión espontánea de un tema o un concepto en particular” (Maloitra, 2008, p. 153).

Características del grupo de enfoque

- Tamaño del grupo: de 8 a 12 participantes.
- Composición del grupo heterogéneo: hombres y mujeres de 20 a 65 años de nivel socioeconómico b.
- Entorno físico: atmósfera relajada e informal.
- Duración: 1 hora.
- Registro: una cinta de audio y video.
- Se extrae principalmente: ideas, actitudes y experiencia.

Guía de análisis de la sesión de grupo de enfoque sobre la implantación de una dulcería dedicada a la elaboración de postres a base de materias primas orgánicas y convencionales.



En resumen, los resultados del FOCUS GROUP son:

- La experiencia en el consumo de postres es: un gusto y una satisfacción, pero si está muy dulce te quedas con la necesidad de tomar líquido. Entonces sería bueno un postre pero no muy dulce para que no te hostigue tanto.
- Esperan que el postre quite el sabor del plato fuerte, y después de esto se sienten satisfechos siempre y cuando este no haya sido empalagoso.
- Momento ideal para consumir postres: en cenas, almuerzos, compromisos y eventos, con amigos y familia.
- Degustación: los participantes degustaron de diferentes postres y sus opiniones fueron las siguientes:
 - En el brazo gitano no se siente la zanahoria
 - Tiene queso y leche
 - No está muy dulce y no empalaga
 - Se sugiere ponerle más zanahoria para que se sienta el sabor
 - La presentación les gustó.
 - La comida entra por los ojos, por lo tanto es muy importante la presentación.
 - Hay postres que aparentan ser ricos por su presentación, pero en la realidad tienen un mal sabor.
 - Rico sabor y buena presentación es un negocio seguro.
 - La gente está comiendo productos orgánicos por salud.
 - Es un poco más caro
 - Es bueno porque es más natural
 - Libres de químicos
 - Entre un producto orgánico y un convencional, se irían por el orgánico.
 - Les gusta la idea de que sea saludable y a la vez rico.
 - Estos postres podrían beneficiar a los niños.
 - Desarrollar más recetas.

- Les gusta la idea de los postres saludables
- Cambiar el azúcar por la miel de abeja

Ver Anexo 11

3.8 Conclusiones

3.8.1 Conclusiones de la Investigación cuantitativa

- La mayor parte de las personas que conforman el segmento de mercado hacia el cual está enfocado la idea de negocio consume postres.
- El canal de distribución utilizado será el de tiendas especializadas, específicamente una dulcería.
- La parte del día en que los consumidores potenciales prefieren comer un postre es en la tarde por lo que es importante disponer de los recursos necesarios (personal y productos) para atender al cliente a esa hora del día de una manera rápida y eficiente.
- Las tortas y los cheesecakes son los postres preferidos por mercado meta.
- El helado se destacará en la cartera de negocios como un producto complementario al postre y además se ofrecerán el resto de complementos como el té, café, el jugo y el chocolate para que así el consumidor tenga varias opciones para acompañar su postre.
- El cyrano y hansel y gretel son los dos grandes competidores en la industria.
- Existe un 65% del mercado meta que puede consumir los postres a base de materias primas orgánicas y el resto puede considerarse como un mercado potencial.
- Existe un mercado para la idea de negocio, ya que más del 50% de la muestra encuestada estarían dispuesta degustar los postres tipo gourmet elaborado a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, la remolacha, quinua, chocho, etc.

- Se realizará varias campañas publicitarias a través de las redes sociales y además se implementará acciones dirigidas al marketing digital debido a que son los medios preferidos por el mercado meta.
- La mayoría de las personas estaría dispuesta a pagar entre \$ 2,00 a \$ 3,00 por un postre de 80 gr elaborado con materias primas tradicionales. cabe recalcar que hay personas que estarían dispuestas a pagar de \$ 3,00 a \$ 4,00 a pesar de no ser el valor más bajo.

3.8.2 Conclusiones de la Investigación cualitativa

- Las personas están conscientes que el consumo de azúcar daño a la salud por lo que para ellos sería ideal que los postres estén hechos a base de endulzantes como la miel de abeja.
- El postre es un complemento en la alimentación y más aún si tiene ingredientes saludables lo cual beneficia a la salud.
- Después de algo de sal, es necesario probar algo de dulce.
- Ofrecer postres ligeros para que la gente no se empalague.
- El brazo gitano de zanahoria les gustó a todos los miembros del grupo de enfoque, por lo que formará parte de la cartera de negocios.
- La presentación del producto será decisiva a la hora de vender los postres ya que los miembros del grupo aseguraron que la comida entra por los ojos.
- Las activaciones en el local serán decisivas y consistirán en hacer degustar a los consumidores los productos ya que para algunos no les parece tan rico comer postres de zanahoria o quinua, aunque después de degustarlo si les gusta.
- Enfocar la idea de negocios hacia producto natural y rico a la vez.
- los productos a base de materias primas como la quinua están empezando a despegar en el mercado.
- La nueva tendencia en la pastelería es la mezcla de productos tradicionales como la quinua, el chocho y la remolacha con un toque gourmet.

- El mercado de clase media alta es el que tiene mayor educación y por lo tanto conocimiento de los productos orgánicos.
- no se venderán productos orgánicos, sino a base de materias primas orgánicas.

3.9 Resumen ejecutivo

La investigación de mercados realizada fue basada en la investigación cualitativa y cuantitativa. Por un lado, la investigación cuantitativa se realizó a través de una encuesta estructurada, la misma que permitió obtener resultados concluyentes. Y por otro lado, la investigación cualitativa se realizó a través de tres entrevistas a expertos y un grupo de enfoque. Ambas investigaciones mostraron información relevante para poder tomar decisiones.

La investigación cuantitativa fue realizada con una muestra representativa, la cual estaba conformada por 383 personas. Al tener una muestra grande permitió conseguir resultados concluyentes. Una de los aspectos más importantes que se mostró fue que existe un mercado para la idea de negocio, ya que más del 50% de la muestra encuestada estaría dispuesta degustar los postres tipo gourmet elaborado a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, la remolacha, quinua, chocho, etc. Además se pudo determinar que el mayor competidor resulta ser el Cyrano. Por otro lado, también se determinó que existe un 65% del mercado meta que puede consumir los postres a base de materias primas orgánicas y el resto puede considerarse como un mercado potencial. En la investigación cualitativa se dieron resultados claves los cuales permiten indagar más de los temas planteados. En las entrevistas, se pudo tener una idea más clara del uso de productos tradicionales en la elaboración de postres. Adicionalmente, se destaca que los postres que se van a comercializar no son orgánicos ya que un producto orgánico debe tener al menos 95% de sus ingredientes orgánicos. Cabe recalcar que según la Chef experta, los postres no deberán promocionarse como algo medicinal sino como algo rico y saludable debido a que han fracasado varios restaurantes al enfocar su negocio hacia personas

con diabetes o celíacos. Con respecto al grupo de enfoque, se pudo conseguir distintas percepciones de las personas y se pudo notar en sus rostros que los postres de quinua y zanahoria fueron de su agrado. Además se destaca que la presentación de los postres es muy importante a la hora de ofrecerlos al cliente.

En conclusión, esta investigación arrojó información clave, la misma que permitirá tomar varias decisiones para el mejoramiento del presente plan de negocios.

4. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es un instrumento que permite dirigir y coordinar los esfuerzos de Marketing, este opera en dos niveles: estratégico y táctico. Por un lado el estratégico utiliza el análisis de oportunidad de mercado para determinar los mercados meta y la propuesta de valor. Por otro lado el nivel táctico especifica las acciones de Marketing concretas que se pondrán en acción (Kotler, 2006, p. 570).

4.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de Marketing estará basada en crear una propuesta de valor en el cliente para posicionar a la marca y a la empresa en el mercado, lo que significa identificar la razón por la que el mercado meta debe adquirir el producto. Para el caso particular de The Cake Corner, se utilizarán 2 estrategias: Más por más y más por lo mismo.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Figura 24. Estrategias generales de posicionamiento
Tomado de: Kotler, 2006, p. 189.

Estrategia más por más

- La estrategia más por más implica ofrecer el mejor producto y servicio a un precio más alto con el objeto de cubrir los costos elevados. adicionalmente, esta estrategia se caracteriza por brindar una excelente calidad y en la mayoría de los casos es un sinónimo de estatus; es decir la idea no es solo ofrecer calidad sino una buena experiencia. bajo esta estrategia se encuentran nuestras líneas de negocio estrella las cuales son: postres Corner y Organic Corner; estas líneas se caracterizan por contener recetas con una fusión de materias primas de productos no tradicionales en la pastelería y diseños a la vanguardia del mercado actual, generadoras de un alto valor agregado con relación al producto ya que se degustará sabores exquisitos y nutritivos; con todas estas bondades el cliente obtendrá una nueva experiencia con relación al consumo de postres.
- Postres Corner: postres con materias primas no tradicionales como la quinua, zanahoria, remolacha y chocho.
- Organic Corner: línea de postres y otros complementos elaborados a base de materias primas orgánicas.

Estrategia más por lo mismo

Por otro lado se utilizará la estrategia Más por lo mismo, esto significa que se ofrecerá una calidad comparable o mayor que la competencia a un precio igual. Esta estrategia se aplica a las líneas de negocio Basic Corner, Corner Bread y acompañantes Corner; debido a que dentro de estas líneas de negocio se encuentran productos similares a los de la competencia que son necesarios en la cartera de negocios ya que hacen que las los consumidores potenciales tengan más razones para preferir a The Cake Corner. A demás en este tipo de productos la competencia tiene posicionamiento en el mercado, por ejemplo el CYRANO, el mayor competidor directo ofrece productos de alta calidad a un

precio justo. The Cake Corner se destacará por ofrecer los mismos productos pero con una mejor presentación y calidad en el servicio.

- Basic Corner: Postres tradicionales que también los vende la competencia y son muy apetecidos por la gente. Ejemplo: los Tres leches.
- Corner Bread: Esta línea se crea para que las personas encuentren una razón adicional para elegir The Cake Corner. Además de esto, se decidió crear esta línea ya que los actuales competidores como el Jurgen y el Cyrano mantienen en percha estos productos para alcanzar la atención de los consumidores. Cabe recalcar que no se relaciona directamente con el giro de negocio ya que the Cake Corner se especializa en postres, por lo tanto solo se ofertará dos clases de panes: pan de agua y pan de quinua con el fin de atraer a más clientes.
- Acompañantes Corner: Bebidas y helados para disfrutar con los deliciosos postres.

4.1.1 Declaración de posicionamiento

Para personas genuinas que se destacan en cualquier lugar y están dispuestos a probar nuevas sensaciones en sabores y texturas, The Cake Corner es la marca ideal que ofrece productos de pastelería elaborados a base de recetas innovadoras que fusionan la tradición, originalidad y bienestar para el cliente. Con The Cake Corner es posible experimentar algo delicioso y a la vez nutritivo.

4.2 Marketing mix

4.2.1 Producto

Para establecer las estrategias de producto idóneas para el presente negocio se ha decidido la creación de varias líneas de productos con el objetivo de diversificar la cartera de negocios y el cliente tenga más razones para elegir a The Cake Corner. Cabe recalcar que los productos a ofertar son relacionados con el giro de negocio de la empresa, es decir productos de la industria repostería.

Estrategias de producto

- **Estrategia de diversificación relacionada**

Este tipo de estrategias se implementan cuando las cadenas de valor de las distintas líneas de negocios son competitivamente valiosas entre sí; es decir las actividades de la cadena de valor están relacionadas. (David, 2013, pp. 143)

Los argumentos que sustentan esta decisión son los siguientes:

- El hecho de agregar productos relacionados mejoraría significativamente las ventas, debido a que las personas pueden encontrar en un solo lugar distintos productos que pueden satisfacer a adultos, jóvenes y niños.
- Adicionalmente, esta estrategia está relacionada directamente con la estrategia general porque se pretende ofrecer 3 líneas de productos precios competitivos.
- Por otro lado, la investigación de mercados reveló que se requieren de complementos como el helado, cafés y jugos para consumir con el postre.

- Con esta estrategia también se busca satisfacer las necesidades del mercado objetivo, mediante la oferta de productos innovadores que van de acuerdo a la tendencia del mercado nacional e internacional.

Las siguientes líneas de productos formarán parte de la cartera de negocios:



Figura 25. Líneas de productos

Estrategias Genéricas de Porter

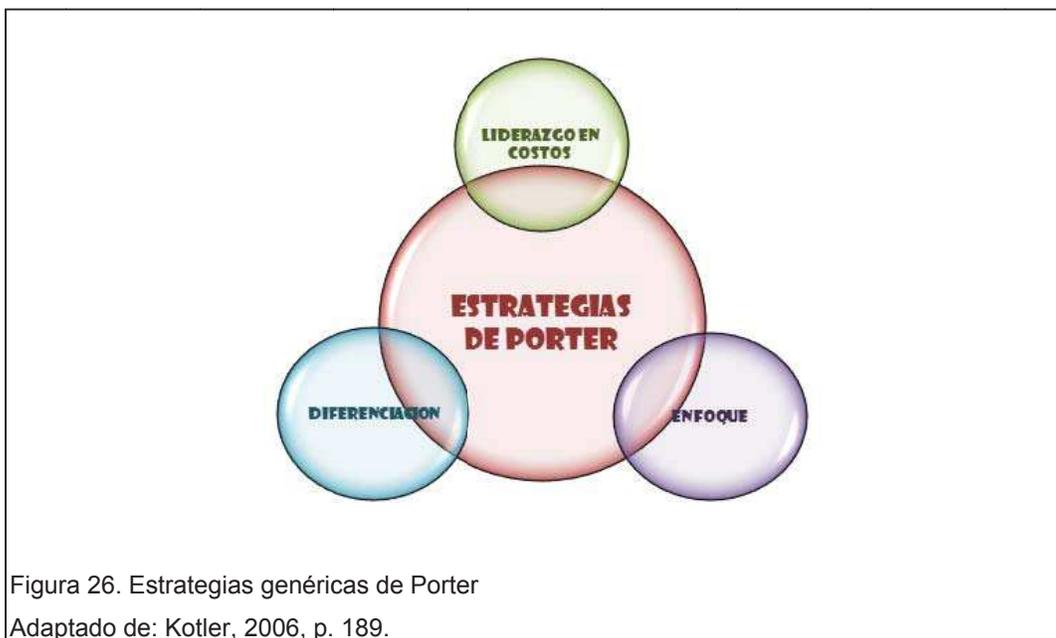


Figura 26. Estrategias genéricas de Porter

Adaptado de: Kotler, 2006, p. 189.

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación permite contar con productos que limiten la imitación de los competidores. A pesar de que esta estrategia no garantiza que se tenga una ventaja competitiva sustentable, se harán esfuerzos por ofrecer productos diferentes e innovadores, con empaques reciclables y además ofreciendo un servicio de mejor calidad que el de la competencia. Con esta estrategia se puede dar sentido a la estrategia Más por Más ya que se ofrecerá en cada producto factores diferenciadores como la innovación, la calidad y el excelente servicio. La estrategia de diferenciación permite que The Cake Corner cobre un precio más alto por el producto.

Para lograr buenos resultados en la estrategia de diferenciación debe existir coordinación entre las áreas de operación (chef) y marketing, tener un empaque atractivo, realizar publicidad creativa y finalmente con esto se puede conseguir que el valor percibido sea mayor que el valor real.

Entre las líneas de productos que formarán parte de esta estrategia serán Postres Corner.

Estrategia de desarrollo de producto

Para sustentar la estrategia de diferenciación, se utilizará la de desarrollo del producto la cual busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos actuales. En este caso particular, no se requieren altos gastos en inversión y desarrollo debido a que con la creatividad de los chefs experto se puede crear productos totalmente innovadores y fuera de lo común mediante la combinación de ingredientes no tradicionales.

Estrategia de Enfoque

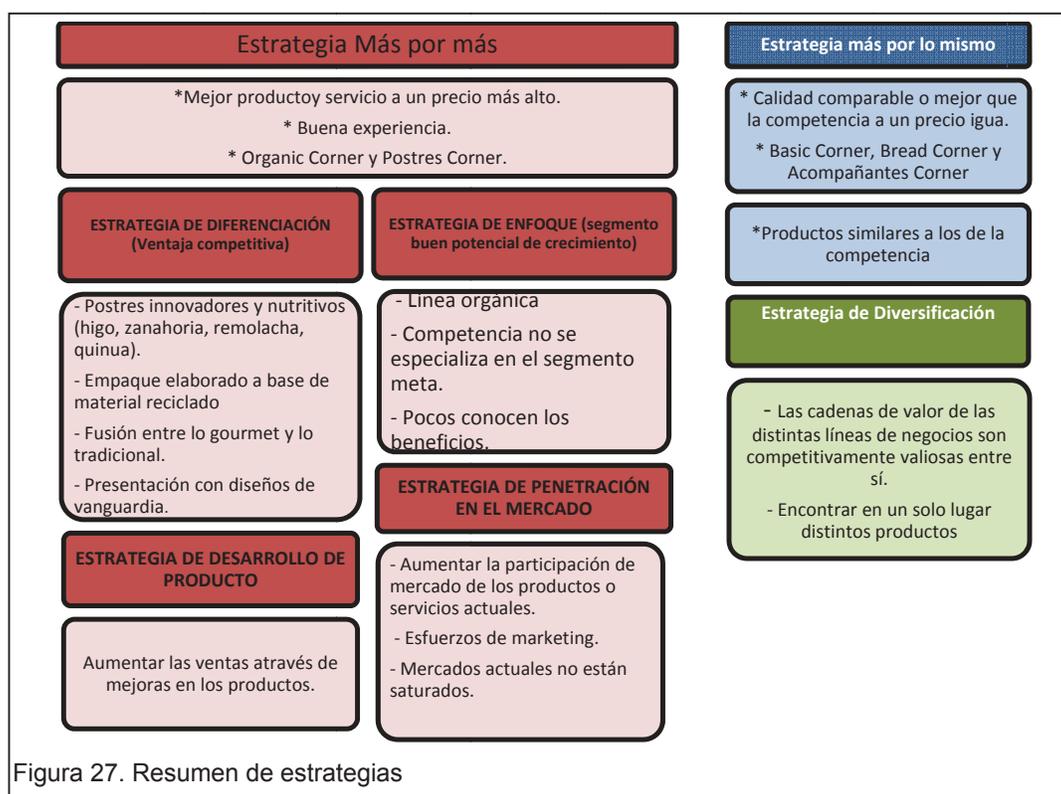
Son aquellas que resultan efectivos para consumidores que tienen requerimientos distintivos y cuando las empresas competidoras no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. Esta estrategia será utilizada para

penetrar en el mercado con la línea orgánica. Según la Investigación de mercado los productos orgánicos aún no son altamente demandados en el mercado y pocos conocen los beneficios de los mismos, sin embargo los consumidores potenciales estarán dispuestos a pagar un mayor precio por este tipo de productos.

Estrategia de penetración en el mercado

Con esta estrategia se busca aumentar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de los esfuerzos de marketing. Esta estrategia puede ser efectiva cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinado. La implementación de esta estrategia se utilizará para la línea de productos elaborados con ingredientes orgánicos haciendo esfuerzos de marketing que difundan el valor agregado y lo implicaciones positivas que se tiene al consumir este tipo de productos.

A continuación un resumen de las estrategias de Marketing a utilizarse:



4.2.1.2 Productos

Líneas de producto

Postres Corner

Esta línea de productos es la carta de presentación que posee The Cake Corner para los clientes, debido a que esta línea en particular posee características distintivas y diferenciadoras. Todo esto se logra con la combinación de ingredientes tradicionales en la cultura ecuatoriana pero innovadores en la pastelería, como son la quinua, el chocho, la zanahoria y la remolacha. Con la ayuda de la Chef experta se ha logrado que estos ingredientes le den un toque especial a los postres, convirtiendo un postre convencional por uno totalmente innovador.

Es importante recordar que el sabor es fundamental debido a que como dice la frase de Alexander Grimod de la Reyniere: “El postre debe ser espectacular, porque llega cuando el cliente ya no tiene hambre”, no es aplicable en todos los casos; sin embargo este debe tener un delicioso sabor. De acuerdo a la investigación de mercados el sabor y la presentación son muy importantes a la hora de elegir el postre, por lo que la Chef ha logrado conseguir esta característica con el uso de este tipo de productos que en un inicio pueden parecer extraños, pero al momento de degustarlos se vive una verdadera experiencia del buen sabor.

Organic Corner

Es la línea generadora de alto valor agregado para los clientes. The Cake Corner ofrece a sus clientes, la alternativa de degustar postres de la línea Postres Corner pero que contengan algún ingrediente orgánico, debido a los grandes beneficios que ofrecen este tipo de productos y además porque el mercado de la ciudad de Quito, específicamente el nivel socio es potencial para el consumo de este tipo de productos. De acuerdo a la Investigación de Mercados más del 60% de los encuestados afirma haber consumido este tipo de productos.

Es importante recalcar que no se van a ofrecer productos orgánicos sino postres elaborados a base de algún ingrediente orgánico, con el fin de incursionar en este mercado y así darles a los clientes una razón más por las que se identifiquen con The Cake Corner. Dentro del local se realizará un merchandising adecuado a este tipo de productos, para que así puedan distinguirse del resto. El lugar asignado se denominará “Made with organic ingredients”, cabe destacar que en esta línea se agregarán ciertos productos relacionados como la miel de abeja y mermeladas, las cuales serán provistas por productores caracterizados por practicar el Comercio Justo.

1. Brazo gitano de zanahoria y queso manaba



Figura 28. Brazo gitano de zanahoria y queso manaba

Línea Postres Corner

- Producto básico: alimento
- Producto real: Delicioso y nutritivo postre de textura esponjosa y relleno de una suave crema de queso manaba y pedacitos de zanahoria rallada. Además bañado en una exquisita jalea de naranja. Este pertenece a la línea de productos que identifica la competencia distintiva de la empresa que es la elaboración de postres originales (Diario La Hora, 2012).
- Producto aumentado: El cliente puede elegir un aderezo de frutilla, coco rallado o chocolates m & m para degustar su postre. adicionalmente el cliente se beneficia de las propiedades que posee la zanahoria tales como:

- Es una hortaliza rica en carbohidratos, betacaroteno, fósforo, calcio y pobre en grasa. Los betacarotenos favorecen a la visión, a la piel y sistema cardiovascular.
- La zanahoria es una fuente de calcio y ácido fólico. (Botanical, 2014)

2. Brazo gitano de zanahoria y queso manaba (con zanahoria orgánica)

- Producto aumentado: delicioso postre con un toque orgánico, en donde la zanahoria será la protagonista y la generadora de valor agregado

A continuación, la diferencia nutricional entre una zanahoria orgánica de 100 gr y una convencional.

Tabla 23. Diferencia nutricional entre una zanahoria orgánica u una convencional

Compuesto	Cantidad (Zanahoria convencional)	Unidad	Cantidad (Zanahoria orgánica)	Unidad
Calorías	36,00	cal	36,00	cal
Agua	86,00	g	86,00	g
Carbohidratos	10,70	g	10,70	g
Grasas	0,10	g	0,10	g
Proteínas	0,90	g	1,06	g
Fibra	1,20	g	1,20	g
Cenizas	1,10	g	1,10	g
Calcio	80,00	mg	80,00	mg
Fósforo	30,00	mg	33,90	mg
Hierro	1,50	mg	2,66	mg
Vitamina A	10.500,00	U.I.	10.500,00	U.I.
Tiamina	0,04	mg	0,04	mg
Riboflavina	0,04	mg	0,04	mg
Niacina	0,50	mg	0,50	mg
Ácido ascórbico	3,00	mg	3,00	mg

3. Quesadilla con queso parmesano y Sorbete de remolacha



Figura 29. Quesadilla con queso parmesano y Sorbete de remolacha

- Producto básico: alimentación
- Producto real: otro postre de la Línea Corner elaborado a base de queso parmesano, acompañado de un cremoso sorbete de remolacha, aromatizado con manzanilla seca.
- Producto aumentado: la quesadilla se la puede degustar con un rico sorbete hecho a base de remolachas frescas. la remolacha como hortaliza tiene un alto valor energético lo cual aporta valor importante para al cliente. otro producto perteneciente a la Línea Corner, el cual representa una fusión entre lo tradicional y lo genuino.

La remolacha se caracteriza por:

- Posee folatos y algunas vitaminas del grupo b, como b1, b2, b3 y b6. estas se juntan y actúan en la producción de glóbulos rojos y blancos, en la síntesis de material genético y en la formación de anticuerpos en el sistema inmunológico.
- Además, es una hortaliza muy rica en sodio, yodo y potasio

4. Quesadilla con queso parmesano y Sorbete de remolacha orgánica

- Producto aumentado: Una quesadilla tradicional que la puedes acompañar con refrescante sorbete de remolacha orgánica.

A continuación, la diferencia nutricional entre una remolacha orgánica de 100 gr y una convencional.

Tabla 24. Diferencia nutricional entre una remolacha orgánica y una convencional.

COMPUESTO	Cantidad (Remolacha convencional)	Unidad	Cantidad (Remolacha orgánica)	UNIDAD
Calorías	43	cal	43	cal
Agua	87,58	g	87,58	g
Carbohidratos	9,56	g	9,56	g
Grasas	0,17	g	0,17	g
Proteínas	1,61	g	1,899	g
Fibra	2,8	g	2,8	g
Cenizas	1,08	g	1,08	g
Calcio	16	mg	17,6	mg
Potasio	325	mg	383,5	mg
Fósforo	40	mg	45,2	mg
Sodio	78	mg	68,64	mg
Hierro	0,8	mg	1,416	mg
Tiamina	0,031	mg	0,031	mg
Riboflavina	0,04	mg	0,04	mg
Niacina	0,334	mg	0,334	mg
Ácido ascórbico	4,9	mg	4,9	mg

5. Cheesecake de higo



Figura 30. Cheesecake de higo

- Producto básico: Alimento
- Producto real: Deliciosa galleta cubierta por una capa de crema de queso e higos en almíbar.
- Producto aumentado: De los tradicionales higos con queso, The Cake Corner, ofrece a sus clientes uno de sus postres estrellas que poseen la mezcla de dos ingredientes como lo son el higo y el queso que cuando se juntan se transportan a lo típico viviendo así una verdadera experiencia de sabores y tradición. con este postre se les recuerda a los clientes que se puede probar sabores tradicionales en diferentes estilos, formas y texturas.

6. Pastel de chocho



Figura 31. ChochoCake

- Producto básico: alimento
- Producto: Pastel con trozos de chocho deshidratado, servido con crema de limón y caviar falso de tomate riñón.
- Producto aumentado: Este producto lleva por si mismo un valor agregado indiscutible el cual es el ingrediente principal, el chocho. este ingrediente posee un sabor especial y más aún cuando este es deshidratado, además es un producto rico en calcio y proteínas.

7. Galleta de quinua y gelatina de fresas



- Producto básico: Alimento
- Producto real: Crujiente galleta con quinua, con capas de gelatina de fresas decorado con caramelo de quinua y fresas frescas.
- Producto aumentado: El toque crujiente de la galleta le da quinua. este ingrediente es el que le da valor agregado al postre debido a que la quinua se destaca por ser una buena fuente de proteínas de calidad, fibra dietética y minerales. (fao, 2013)

Tabla 27. Diferencia nutricional entre la quinua orgánica y una convencional

COMPUESTO	Cantidad (quinua convencional)	Unidad	Cantidad (quinua orgánica)	UNIDAD
Calorías	363	cal	363	cal
Agua	11,8	g	11,8	g
Proteínas	12,2	g	14,396	g
Grasas	6,2	g	6,2	g
Carbohidrato.	67,2	g	67,2	g
Fibra	5,7	g	5,7	g
Ceniza	2,6	g	2,6	g
Calcio	85	mg	93,5	mg
Fósforo	155	mg	175,15	mg
Hierro	4,2	mg	7,434	mg
Vit. B1(Tiamina)	0,2	mcg	0,2	mcg
Vit.B2 (Riboflamina)	0,15	mcg	0,15	mcg
Vit. B5 (Niacina)	0,95	mcg	0,95	mcg

Tabla 25. Diferencia nutricional entre una fresa orgánica y una convencional

COMPUESTO	Cantidad (fresa convencional)	Unidad	Cantidad (fresa orgánica)	UNIDAD
Valor Energético	40	cal	40	cal
Proteínas	0,9	gr	0,062	gr
Grasas	0,5	gr	0,5	gr
Carbohidratos	13	mg	13	mg
Calcio	21	mg	23,1	mg
Fósforo	21	mg	23,73	mg
Potasio	164	mg	193,52	mg
Ácido Fólico	0,07	mg	0,07	mg
Sodio	1	mg	0,88	mg
Hierro	1	mg	1,77	mg
Vitamina A	100	U.I.	100	U.I.
Vitamina B1	0,03	mg	0,03	mg
Vitamina B2	0,97	mg	0,97	mg
Vitamina B5	0,9	mg	0,9	mg
Vitamina C	90	mg	115,2	mg

Adicionalmente, a estas recetas se añaden otros postres relacionados como el Cupcake de Zanahoria y el Muffin de frutos rojos.

Corner Bread

La línea de productos Corner Breads es una línea más del grupo The Cake Corner. El objetivo de esta línea es para aportar al cliente un motivo adicional para preferir The Cake Corner. Es importante conocer que es una línea complementaria, esto significa que este producto no es el protagonista dentro del giro de negocio; sino más bien es un buen aliado para atraer a más clientes.

Es importante conocer que entre los más grandes competidores de The Cake Corner están el Cyrano y Hansel & Gretel, los mismos que mantienen en su cartera de negocios a distintos tipos de pan los cuales se constituyen como los productos estrellas. No obstante, la línea de pan para The Cake Corner es un vínculo adicional para atraer a más consumidores.

Según el experto el Sr. Luis Muñoz (Gerente propietario de Baguette), es importante el pan en su negocio ya que el mismo se lo puede consumir en todo momento y no se necesita algún momento especial para degustarlo. Por tal razón, también se ha considerado al pan dentro de los productos de The Cake Corner.

Siendo coherentes con la idea de negocios se presentarán dos tipos de pan. Por un lado el tradicional Baguette y el pan de quinua.

1. Pan Baguette



Figura 33. Pan Baguette

- Producto básico: Alimento
- Producto real: Clásico pan largo elaborado con harina de trigo, masa crujiente y con corteza dorada.
- Producto aumentado: Pan fresco con un relleno de queso parmesano, lo cual le da un toque especial a su sabor tradicional.

2. Pan de trigo con quinua



Figura 34. Pan de trigo con quinua

- Producto básico: alimento
- Producto real: receta deliciosa que combina las bondades de la quinua con el trigo para formar un pan un sabor exquisito y con un alto valor nutricional.
- Producto aumentado: la quinua es una excelente fuente de nutrición debido a que refuerza el valor de la proteína que por lo general tienen los panes; además es liviana, rica y de fácil de digerir.

Basic Corner

Postres muy apetecidos por la gente por ser tradicionales en el consumo de las personas. Otra línea complementaria de The Cake Corner, por medio de esta se genera más variedad y alternativas de consumo.

1. Tres leches



Figura 35. Tres leches

- Producto básico: Alimento
- Producto real: Para los amantes de las tortas mojadas, se ofrece el típico postre de tres leches con la tradicional cereza que adorna el pastel. estos postres se caracterizan por sus tres leches las cuales son: leche condensada, leche evaporada, y crema para batir.

Milhojas



Figura 36. Milhojas

- Producto básico: Alimento
- Producto real: Deliciosas y crujientes capas de masa con el toque dulce del manjar de leche lo cual le convierte irresistible a cualquier paladar.

2. Tiramisú



Figura 37. Tiramisú

- Producto básico: Alimento
- Producto real: Exquisito postre italiano elaborado con un delicioso bizcochuelo y la infaltable crema de tiramisú.

3. Tartaleta de fresas frescas

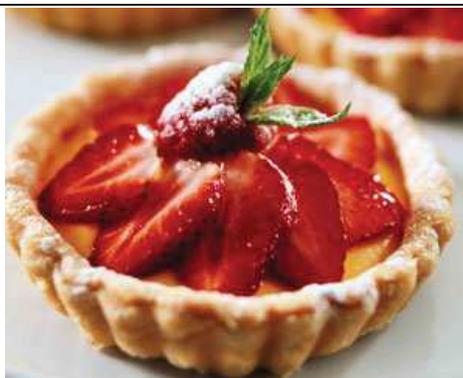


Figura 38. Tartaleta de fresas frescas

- Producto básico: alimento
- Producto real: galletas artesanales bañadas con unas deliciosas frutillas frescas y gelatina.

Bebidas y helados

Esta línea de productos pertenece a los complementos de los postres, la cual es indispensable ya que le permite a los clientes degustar de sus postres favoritos ya sea con una caliente o refrescante bebida. El postre y el complemento fusionan y hacen la combinación perfecta alcanzando una experiencia única.

1. Helados: frutilla, aguacate, mora, mandarina, vainilla y chocolate
2. Jugos: Manzana, naranja, mandarina, frutilla, pera.
3. Café
4. Té
5. Chocolate
6. Aguas

Ver Anexo 12

4.2.2 Plaza

Estrategia de distribución directa

Esta estrategia consiste en la utilización de un canal corto, lo que significa vender directamente al consumidor final el producto sin necesidad de intermediarios, lo cual permite tener una relación directa con el público. Vale mencionar que de acuerdo a la investigación de mercados, el grupo objetivo indicó que prefiere que los productos sean comercializados en tiendas especializadas como cafeterías, dulcerías o panaderías.

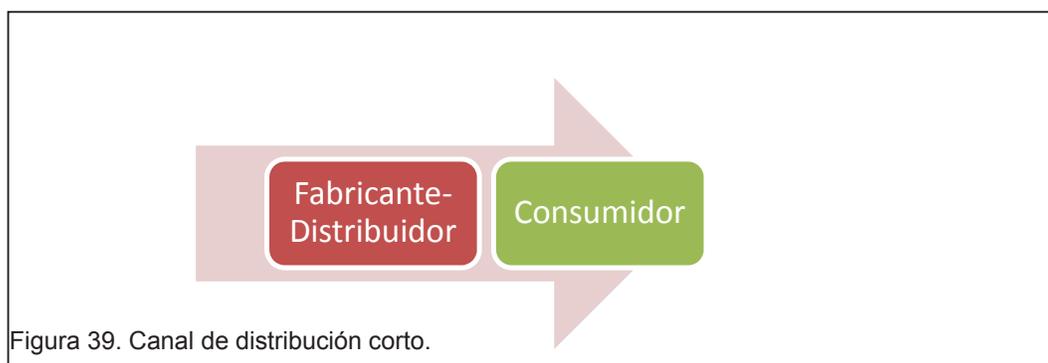


Figura 39. Canal de distribución corto.

Debido a esto se ha elegido la implantación de un local que estará localizado al norte de la ciudad de Quito.

El lugar elegido se encuentra en la Av. Río Amazonas y Japón. La razón por la cual se decidió este sitio es debido a que este sector es concurrido y estratégico. En este lugar se encuentran entidades bancarias como el Prodebanco, Banco Internacional y también empresas y sitios concurridos como la Secretaría de Hidrocarburos, ACE Seguros, CNT, BIESS, Parque La Carolina y Centro Comercial Iñaquito por lo que existe gran afluencia de personas de lunes a domingo.

Con respecto a la competencia, en el sector se encuentran por un lado la Panificadora a Ambato a una distancia de 120 mt, esto se vio como una oportunidad ya que ellos están abarcando todo el sector y no tienen competencia por el momento y es allí donde The Cake Corner entra en la competencia; por otro lado El Almendro se encuentra dentro del Centro Comercial Iñaquito, sin embargo según la observación que se ha realizado no posee diversificación de productos y sus horarios son limitados.

Táctica de ventas

El método de ventas que se va a aplicar en la compañía es la venta directa, para ello se tendrá que contratar personal que pueda atender a los requerimientos de los usuarios. Vale recalcar cada cliente tendrá que cancelar y retirar su producto por lo que no es necesario tener una gran cantidad de meseros, por lo tanto se ha definido que sean dos personas las que atiendan, por una parte el cajero y por otra un mesero que pueda despachar los pedidos, adicionalmente la función de este es brindar asesoría a los clientes a la hora de decisión de compra.

4.2.3 Precio

Política de precios

La decisión por el precio se la hará considerando varios aspectos, entre ellos los siguientes:

1. Los costos que tenga cada producto.

En este caso se ha sacado dos recetas estándar; la una abarca los costos de las líneas de Postres Corner, Basic Corner, Corner Bread y Acompañantes Corner; y la otra es la receta estándar para la línea de Organic Corner debido a que esta tiene un costo más elevado porque lleva un ingrediente orgánico.

2. Los resultados de la investigación de mercados con relación al precio que el cliente potencial esté dispuesto a pagar.

De acuerdo a la investigación de mercado más del 50% de clientes potenciales estarán dispuestos a pagar \$3,00.

3. Se tomará como referencia los precios de la competencia.

Los precios de la competencia se encuentran en promedio en \$3,00

4. Valor percibido y valor real.

De acuerdo a las estrategias generales de posicionamiento Más por más y Más por menos; en la primera se deberá cobrar un precio mayor y en la segunda un precio similar al de la competencia.

Estrategia de precios

- **Estrategia de fijación de precios para línea de productos**

Esta estrategia se basa específicamente en fijar los niveles del precio entre los distintos artículos de una línea de productos. Es vital la aplicación de esta estrategia, debido a que The Cake Corner presente varias líneas de productos y cada una de ellas posee una característica diferenciadora. Por ejemplo, la línea orgánica debe tener un precio más alto que la línea de Postres Corner esto es debido al alto valor agregado que ofrecen los ingredientes orgánicos en un postre. Por otro lado, la línea básica de The Cake Corner deberá presentar un precio menor debido a que no es generadora de valor agregado, sino más bien constituyen un complemento para la cartera de negocios (Kotler, 2006, p. 276).

- **Estrategia de fijación de precios basadas en el buen valor**

Ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable. Esta estrategia está alineada a la estrategia general de Marketing Más por lo mismo, la misma que hace relación a más calidad en producto y servicio por un mismo precio (Kotler, 2006, p. 175).

- **Estrategia de fijación de precios descremados**

Esta estrategia está basada en establecer un precio inicial más alto a un nuevo producto en el mercado, para que los consumidores más interesados estén dispuestos a pagar por este. En el caso particular The Cake Corner, se utilizará en las líneas de productos Organic Corner y Postres Corner ya que ambas líneas están alineadas a la estrategia Más por más y son generadores de alta diferenciación (Kotler, 2006, p. 175).

4.2.4 Promoción

Publicidad

Se utilizará publicidad ATL (Above the line), lo cual significa que se utilizarán medios masivos para comunicar las bondades de la marca.

MEDIO	Análisis	Decisión
TV	Altos costos y no se puede en muchos casos dirigir a un segmento específico.	No
RADIO	Costo medio Dentro del segmento de mercado se encuentra un grupo de personas de 45 a 65 años quienes perciben a la radio un medio con credibilidad, según los expertos en medios de comunicación.	Sí (Solo se realizará las cuñas por el lapso de 3 meses debido a que su costo es elevado)
INTERNET	REDES SOCIALES Facebook (Sound Cloud, Ivoox) Twitter Es un medio que está en boga y además su costo es relativamente bajo. Aplicando este medio se puede llegar a segmentos de mercados más amplios o más específicos, de acuerdo a la necesidad. Página Web El costo es bajo, sin embargo las redes sociales la están desplazando.	Sí (Se mantendrá una página de Facebook y Twitter bien alimentada) Sí (Según la investigación de mercados las personas aún utilizan este medio para mantenerse informados)

Figura 40. Plan de medios.

Ver Anexo 13

El periodo considerado para el presente resumen de medios es de 1 mes.

Tabla 26. Presupuesto anual de medios.

PRESUPUESTO ANUAL DE MEDIOS Y PROMOCIÓN			
Descripción promoción o medio	Cantidad		Total Anual
Redes Sociales	425.000 impresiones = \$350	\$ 360,00	\$ 4.320,00
Página Web	1 página web		\$ 200,00
Radios (solo por 3 meses)	22 cuñas = \$ 792	\$ 792,00	\$ 2.376,00
Promoción (2x1)	45 postres x \$ 1,70 (costo de producción)	\$ 535,60	\$ 535,60
Challenge Cake	5 participantes, \$ 10 por persona en ingredientes	\$ 50,00	\$ 600,00
Muestras de postres	2000 muestras a \$ 0,20	\$ 400,00	\$ 400,00
Activaciones semanales	52 semanas \$ 100		\$ 5.200,00
Otros gastos de publicidad			\$ 1.500,00
TOTAL			\$ 15.131,60

Estrategia de promoción

- **Estrategia de atracción**

Es aquella que requiere el gasto cuantioso en publicidad y en promoción entre los consumidores, con el fin de crear una demanda que atraerá los productos mediante los canales de distribución. Al no contar con intermediarios, esta estrategia es la adecuada ya que permite llegar al consumidor mediante la promoción y publicidad de los productos y la marca. (Kotler, 2006, pp. 369)

La publicidad a realizarse será BTL (Below the line), en la misma se emplean medios alternativos para promocionar el producto.

Tácticas de a realizarse para el cumplimiento de la estrategia de atracción:

- La semana de apertura del local se denominará la semana 2 x 1, en donde por la compra de un postre de la línea orgánica o la línea de Postres Corner, se llevará el segundo gratis. el único requisito adicional para que la promoción entre en vigencia es que el cliente deje su correo electrónico, fecha de cumpleaños y nombres completos.
- Enviar muestras de postres a consumidores potenciales, los cuales se encuentran en las oficinas de los alrededores.
- Realizar cada mes un concurso denominado Challenge Cake en donde se podrán inscribir distintas categorías de personas para concursar en la

elaboración del mejor postre. los ingredientes serán proporcionados por la empresa y además estos serán ingredientes no tradicionales con el fin de medir la creatividad de nuestros participantes.

- En la sección orgánica y la sección de los postres cake corner deberá estar una persona impulsando los productos y haciendo conocer los beneficios a corto y largo plazo de los mismos.
- Hacer degustaciones en los semáforos de las calles aledañas al local.

Los domingos de activaciones. cada domingo se realizará una activación temática, la misma que ayudará a potenciar algún producto en específico por ejemplo: el domingo de la quinua

Logo

El logo sencillo que muestra la esencia de la marca que resalta la tradición de un degustar algo delicado y además resalta la exclusividad de la marca a través del contraste por un lado el tono pastel y por otro la intensidad del fucsia, que se conjugan para comunicar libertad y tradición.



Figura 41. Logo

El color fucsia comunica la elegancia y la distinción, lo cual hace referencia al estatus y por otro lado la frescura del verde pastel transmite la libertad que sienten las personas al degustar nuevas experiencias en sabores.

Ver Anexo 14

Slogan: “Naturalmente postres”

Frase corta y sencilla que demuestra lo que en realidad significa “The Cake Corner”; esto significa la venta de postres pero no de los comunes sino más bien con un toque natural, lo cual es casi imposible por ahora encontrarlo en el mercado.

Relaciones públicas

Se concentran en mantener una imagen positiva hacia la compañía promoviendo actitudes y opiniones favorables por parte de los accionistas, clientes, proveedores y empleados de la misma.

Otra práctica favorable, es que se encontrará visible para todos los grupos de interés la Misión y visión de la empresa, para que así todos se sientan parte de ella y conozcan cuan importantes son para la misma.

Adicional, se realizarán campañas mensuales promoviendo el consumo orgánico para la concientización de las personas hacia el consumo los alimentos sanos.

Realizar alianzas estratégicas con empresas que vendan productos orgánicos, estas podrán tener un espacio dentro de la tienda The Cake Corner. Se realizará esto con el fin de promover la cooperación entre los miembros del sector orgánico que no son numerosos en la actualidad.

Conclusiones

1. En el presente plan de Marketing se han determinado estrategias generales como las de Más por más y Más por lo mismo, las mismas que están encaminadas con el fin de establecer un posicionamiento de la marca.
2. Las estrategias genéricas de Porter han aportado para el fortalecimiento de las estrategias generales de posicionamiento.
3. La estrategia de diversificación relacionada permite que los clientes potenciales tengan más razones para preferir a The Cake Corner.
4. La cartera de negocios de la empresa está conformada por: Postres Corner, OrganicCorner, Basic Corner, Bread Corner y Acompañantes Corner.
5. Para el cumplimiento de las estrategias generales se describen tácticas para así para así alcanzar el cumplimiento de las mismasz
6. Se utilizará la publicidad BTL y ATL.
7. Se determina que el medio de comunicación que se utilizará es el Internet a través de las redes sociales y una página Web.
8. Se ha definido una política de acuerdo a las líneas de producto.
9. Se utilizará un canal de distribución directa.

5. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo estará enfocado en el diseño de los procesos de producción y servicio que utilizará la empresa, estos procesos serán usados para la transformación e insumos en productos terminados.

Objetivos:

- Diseñar procesos de producción y servicio.
- Adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento con respecto a las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.
- Calcular los costos de operación de la empresa.

5.1 Estrategia de operaciones

Esta estrategia se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa con el objeto de apoyar de la mejor manera a la ventaja competitiva a largo plazo. La estrategia de operaciones involucra decisiones relacionadas al proceso e infraestructura. Por un lado, el diseño del proceso significa elegir la tecnología adecuada, el tamaño del proceso a lo largo del tiempo y la función de inventario; por otro lado, el diseño de la infraestructura incluye los enfoques para controlar y asegurar la calidad (Chase, Jacobs & Aguilano, 2009, p. 32).

5.1.1 Estrategia de empuje

Para hacer efectivo el sistema de producción flexible se utilizará una estrategia de empuje, la misma que se enfoca en una producción anticipándose al pedido del cliente. Esto significa que es necesario el cálculo de una demanda estimada para con ello tomar decisiones con respecto a la cantidad producida.

5.1.2 Justo a tiempo

A largo plazo una de las metas es alcanzar una estrategia Justo a Tiempo, esto significa poseer una filosofía industrial que se caracteriza por la eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución. La eliminación de los desperdicios trae consigo resultados a largo plazo con procesos de producción ágil, eficiente y orientada a la calidad y además es capaz de responder a las necesidades de los clientes. En resumen, el Justo a tiempo llegar a convertirse en un arma estratégica a largo plazo (Hay, 1997, pp. 2-3).

Esta modalidad no solo permite mejorar la calidad de los productos sino que permite reducir el tiempo de respuesta al mercado en un 90%.

Vale recalcar que esta estrategia se utilizará a largo plazo debido a que por el momento no se tiene una demanda real. Esta estrategia será utilizada para el caso particular de los productos con materias primas orgánicas debido a que este tipo de productos están enfocados para un mercado bien selecto, por lo tanto se espera que para este tipo de productos las personas puedan realizar sus pedidos con antelación esto con el fin de tener una demanda planificada. Este método se lo aplicaría debido a que existen pocos proveedores de materias primas orgánicas por lo que se debería proporcionarles a ellos información con respecto a la demanda para que así ellos planifiquen y puedan ofertar sus productos, puesto que su producción es limitada y no les permite abastecer a sus clientes en grandes cantidades.

Para incursionar esta estrategia empresarial, se iniciará aplicando las compras Justo a Tiempo, con el objeto de mejorar la calidad de los insumos, materia prima y maquinaria y aplicar una reducción de costos mediante la negociación con los proveedores.

Independientemente de las estrategias de operación se realizarán varios proyectos que permiten a la compañía reducir sus costos y obtener a la vez

productos de calidad. Para realizar el proyecto se deberán cumplir una serie de procesos y uno de ellos es la calificación de proveedores que permite asegurar la calidad de los productos y la capacidad financiera y operativa de los proveedores.

Proyecto de calificación de proveedores

1. Realizar una calificación de proveedores, a través de la empresa SGS la misma que auditará los procesos de todos los proveedores necesarios que intervengan en los procesos de producción.
2. Realizar un concurso de precios entre los proveedores calificados, los mismos que deberán presentar una oferta técnica y otra económica para que sea evaluado mediante cuadros comparativos.
3. Se elegirá como finalistas a los proveedores que sacaron una calificación de 90/100 en la evaluación técnica.
4. Se negociará con cada uno de ellos para que presenten su mejor oferta económica.
5. Se escogerá a los ganadores, a quienes se les enviará una orden de compra marco anual y/o se firmará un contrato entre las partes de acuerdo a lo negociado.

Todo esto se realiza con el fin de elegir las mejores propuestas y optimizar los costos de transacción, debido a que se trabajará solo con proveedores calificados.

5.2 Ciclo de operaciones

5.2.1 Flujograma del negocio en general

Antes de la descripción del proceso de producción se indicará el significado de las formas y colores de las figuras que se estarán presentes en la descripción del proceso.

Nombre	Símbolo	Descripción
Inicio		Expresa el inicio o final de un diagrama.
Proceso		Actividad desarrollada en el proceso.
Decisión		Muestra los momentos del proceso en los que se hace una pregunta o una decisión requerida.
Línea de dirección		Indica la secuencia de las actividades descritas.
Documento		Indica si intervienen documentos adjuntos en el proceso.

Figura 42. Significado de formas y colores

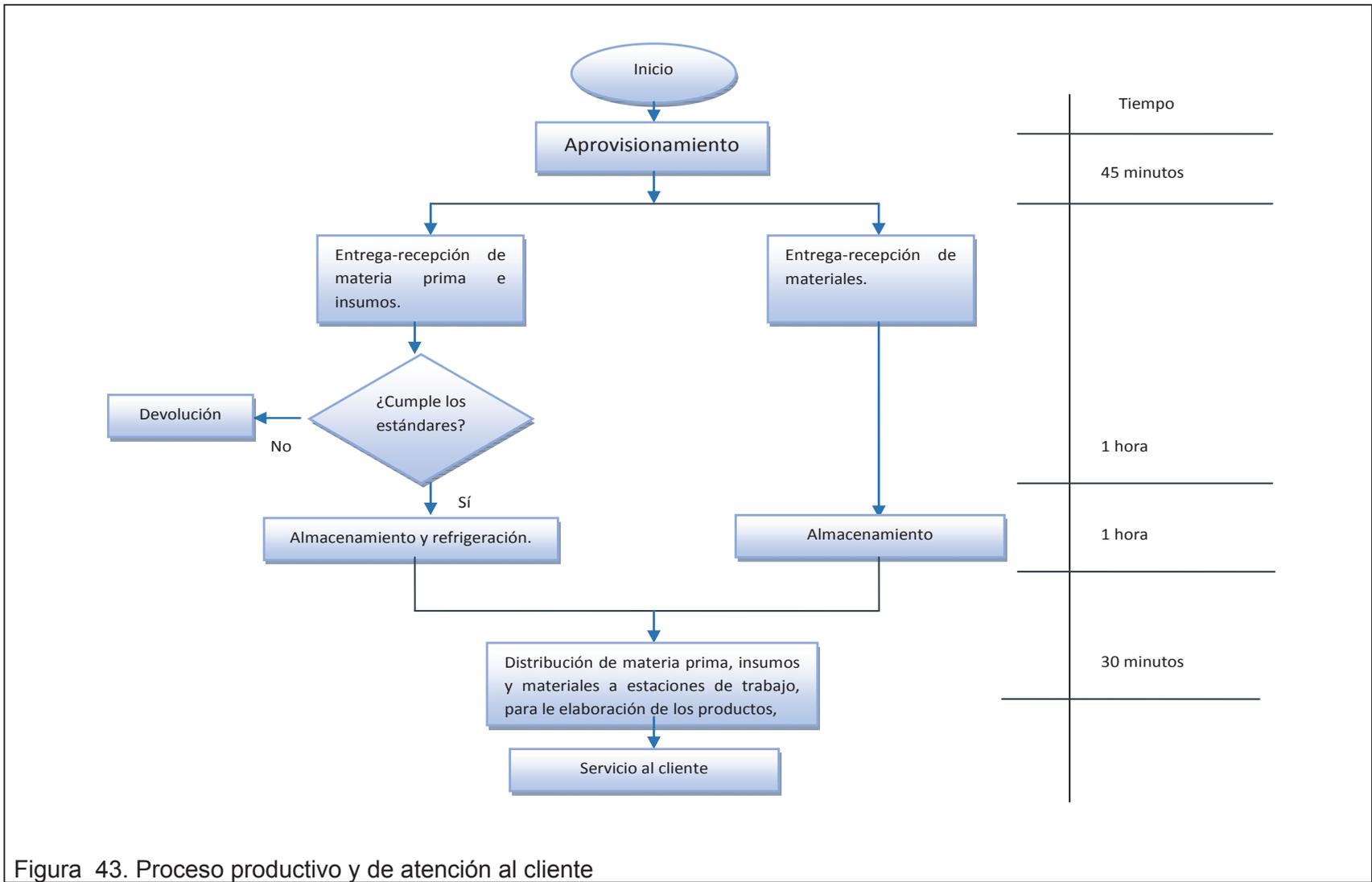


Figura 43. Proceso productivo y de atención al cliente

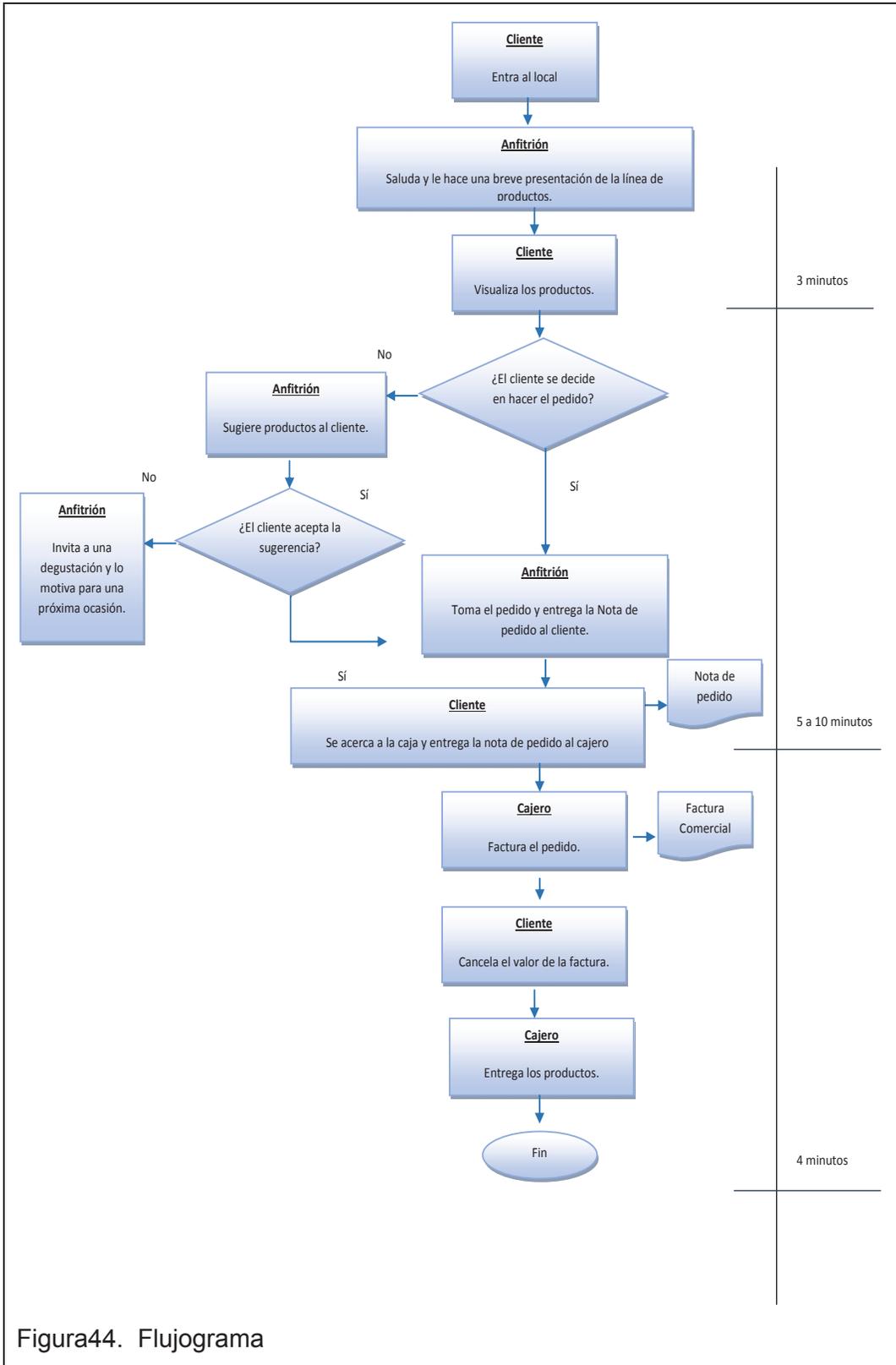


Figura44. Flujograma

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Equipos de cocina:

Horno industrial



Figura 45. Horno industrial

Horno semi-industrial galvanizado, con gran amplitud interior. Además tiene una correcta distribución de la temperatura, lo cual permite adaptar a cualquier necesidad y programar los tiempos de horneado.

Cocina industrial



Figura 46. Cocina industrial

Cocina industrial de 4 quemadores, acero inoxidable. Uso manual.

Lavadora de platos de acero inoxidable



Figura 47. Lavadora de platos de acero inoxidable

Esta lavadora permitirá recolectar los platos e instrumentos de cocina sucios. A demás incluye 2 pozos profundos capaces de almacenar gran cantidad de recipientes.

Congelador vertical



Figura 47. Congelador vertical

Congelador de 20" usado. Parillas internas en perfecto funcionamiento, hielo fácil bandeja de vidrio templada. Distribución de 6 compartimentos externos e internos Marca FRIGIDAIRE.

Estantería



Figura 49. Estantería

100% acero inoxidable. Las medidas son de 232 cm x 232 cm. Esta estantería es multiusos, lo cual facilita el orden y logística de los insumos y su uso.

Mesa de trabajo



Figura 50. Mesa de trabajo

Esta mesa facilita el trabajo de chef y su ayudante ya que es amplia y permite realizar trabajos simultáneos. Las medidas son de 120 cm x 60 cm.

Balanza digital Marca Camry



Balanza digital con una capacidad de 30 kg, adicionalmente tiene la función del conteo de piezas. Su batería es recargable y puede durar hasta 40 horas.

Batidora semi-industrial



Batidora semi-profesional, con carcasa de acero inoxidable y un peso de 11.8kg. Marca KitchenAid.

Licuada industrial



Figura 53. Licuadora industrial

Licuadora industrial Oster 600w. Acabado en hierro y cómodo interruptor. Capacidad 2 litros. Además posee una cuchilla hecha de acero inoxidable.

Otros equipos:

Caja registradora digital



Figura 54. Caja registradora digital

Caja registradora SAM 4S, pantalla táctil, facilidad de uso y seguridad en los datos de información.

LED 42"



Figura 55. LED 42" Marca LG, puertos USB 2.0, HDMI, energía inteligente.

Mesón y sillas

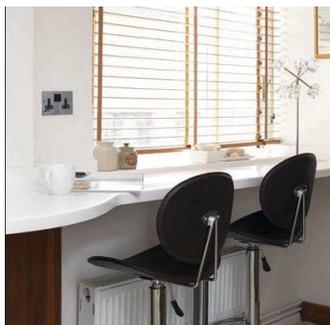


Figura 56. Mesón y sillas

Mesón de madera 40 cm x 120 cm, incluye 4 sillas de madera.

Juego de mesas y sillas



Figura 57. Juego de mesas y sillas

Juego de mesas y sillas elaboradas a base de madera y hierro, las medidas son de 80 cm x80 cm. Este juego incluye 4 sillas por mesa.

Mostrados circular



Figura 58. Mostrados circular

Mostrador circular y caja elaborados a base de madera y vidrio. Incluye las divisiones para las líneas de producto.

Mostrador vertical



Figura 59. Mostrador vertical

Mostrador vertical de vidrio y madera.

Ver Anexo 15

5.4 Localización geográfica y espacio físico

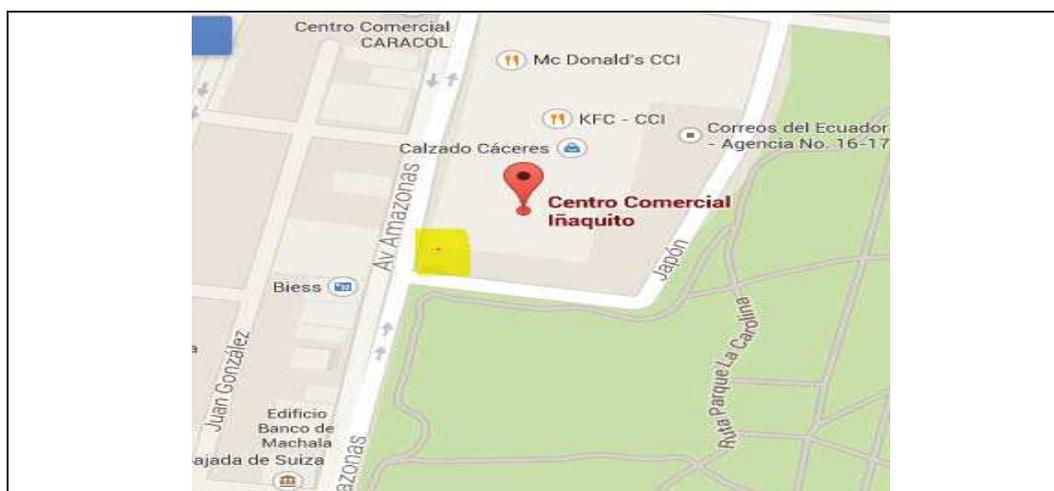


Figura 60. Localización geográfica
Adaptado de: <https://maps.google.com/ec/>

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Quito
- Sector: Norte
- Av. Río Amazonas y Japón.
- Local comercial ubicado junto al centro comercial Iñaquito.
- Área de construcción 105 m²



Figura 61. Plano del sitio



Figura 62. Ruta de Evacuación en caso de emergencias

5.5 Capacidad de producción

Es el nivel o tope máximo al que se puede llegar a producir. Existen tres tipos de capacidades:

- Capacidad diseñada. es la capacidad para la que fue elaborado el proyecto, que un proyecto llegue o no a emplear la capacidad para lo que fue diseñada depende de varios factores como: disponibilidad de materia prima, servicios disponibles y la mano de obra necesaria.
- Capacidad efectiva. es la capacidad del diseño del proyecto que en forma efectiva fue implementado. esto significa que el proyecto puede o no instalar toda la capacidad diseñada.
- Capacidad real. es la capacidad con la que se cuenta operando el proyecto

Para realizar el cálculo de la capacidad diseñada se ha tomado en cuenta la capacidad que tiene la maquinaria, la mano de obra disponible y la disponibilidad de la materia prima.

5.5.1 Cálculo de la capacidad diseñada

Datos

- El horno turbo multiuso a gas con 6 bandejas, tiene la capacidad de producir 8 pasteles en 1 hora. de cada pastel se obtienen 8 porciones.
- Horas al día: 8 horas
- Días: los 7 días a la semana.
- Semanas: 52 semanas

Desarrollo

$$= \frac{8 \times 360 \times 8}{1}$$

= 23.040 pasteles
 = 23.040 x 8
 = 184.320 porciones/pastel anuales

Ecuación (4)
 (Rincón Creativo, 2014)

5.5.2 Cálculo de la capacidad efectiva

Datos

- El horno turbo multiuso a gas con 6 bandejas, tiene la capacidad de producir 8 pasteles en 1 hora. de cada pastel se obtienen 8 porciones.
- Horas al día: 8 horas
- Días: los 7 días a la semana.
- Semanas: 52 semanas
- Horas de mantenimiento preventivo: 12 horas al año

Capacidad efectiva

$$= \frac{\text{Total de horas de trabajo} - \text{Horas de mantenimiento preventivo}}{\text{Promedio de horas que lleva la fabricación de una unidad}}$$

$$\text{Capacidad efectiva} = \frac{(8 \times 360 \times 8) * 0,85}{1}$$

Ecuación (5)

5.5.3 Cálculo de la capacidad real

Datos

- El horno turbo multiuso a gas con 6 bandejas, tiene la capacidad de producir 8 pasteles en 1 hora. de cada pastel se obtienen 8 porciones.
- Horas al día: 8 horas
- Días: los 7 días a la semana.
- Semanas: 52 semanas

- Mano de obra: 2 personas pueden elaborar 15 pasteles en 8 horas.

Capacidad real = (15 x 360)

Capacidad real = 5.400 pasteles anuales

Capacidad real = 54.000 porciones anuales

5.6 Capacidad de almacenamiento de inventario

Al utilizar la estrategia de operaciones Just in Time, se evita mantener inventarios. Sin embargo, al inicio de la operación es importante inventario hasta potencializar la curva de aprendizaje de los trabajadores y proveedores.

5.6.1 Método FIFO

El método de valoración de la salida de las existencias que se utilizará es FIFO (First in, firstout). Este método considera que la primera existencia que entra es la primera que sale, además indica que las existencias inventariadas coinciden con las últimas entradas. (Plan general contable, 2005)

En la operatividad, el almacenamiento se hará después de conocer el estado de la materia prima, utilizando el método contable FIFO. En el caso de los productos perecibles como las frutas o vegetales se conservarán en recipientes especiales para luego de ello congelarlos. Con esto se intenta conseguir la preservación y calidad de los ingredientes.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

Resumen de pasos para constituir una empresa en Ecuador.

1. Reserva del nombre de la empresa a la Superintendencia de Compañías

Este certificado de la reserva tiene una validez de 30 días según la Resolución N° 06-Q-IJ -002 de fecha 24-07-2006 emitido por la Superintendencia de Compañías.

Costo y tiempo: Menos de un día (procedimiento en línea) sin cargo.

2. Contratar a un abogado para que levante acta de constitución

Las actas incluyen el contrato constitutivo, la escritura de constitución, los estatutos de la empresa, y la formación de capital.

Un abogado debe preparar y firmar el acta de constitución de la empresa. Por otra parte, un notario público debe suscribir estos documentos; el abogado no puede hacerlo. El costo incluye todos los gastos de operación y los honorarios legales.

Costo y tiempo: 1 día USD 800-1000

3. Depósito del 50% del capital pagado mínimo en una cuenta especial de "finalización del capital" (Integración de Capital), en nombre de la sociedad en constitución

Los empresarios tienen que depositar el 50 % del capital mínimo requerido en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

Costo y tiempo: 1 día sin cargo

4. Notarizar la carta de constitución y estatutos

Los empresarios tienen que protocolizar el acta de constitución y los estatutos con un notario público.

Costo y tiempo: 2 días USD 245 por primera USD 25,000 del capital inicial + 0,2 % del capital por derechos notariales por el resto del capital inicial

5. El abogado presenta los documentos adjuntos (con tres copias certificadas de los estatutos y el reglamento) a la Superintendencia de Compañías para la aprobación de la constitución de la empresa

Costo y tiempo: La cuota de inscripción se paga anualmente a la Superintendencia de Compañías. El costo de la contribución es del 1% de los activos totales. 5 días sin cargo

6. Publicar un resumen de la carta en un diario que circula en la zona en que opera la empresa, la misma tiene que publicar su incorporación en un diario ubicado donde la compañía opera.

Costo y tiempo: 2 días USD 75

7. Inscriba Carta y las resoluciones de la compañía, así como el nombre de los representantes legales de la empresa en la Oficina de Registro Mercantil.

Costo y tiempo: 5 días USD 80

8. Solicitar al Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se debe obtener:

- a. Una vez que el procedimiento de constitución se ha completado;
- b. Después de que la compañía ha nombrado a sus representantes legales y registrados a su nombramiento en el Registro de Comercio. El procedimiento de solicitud se realiza en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y tarda 48 horas después de la presentación de todos los documentos requeridos (la escritura registrada, las citas registradas, y la certificación de la publicación).

Costo y tiempo: Debido a que el IVA (Impuesto al Valor Agregado) se conoce con el mismo número de identificación, que no requiere un registro separado. El RUC se obtiene de inmediato, pero un recibo de papel es enviado por correo en los siguientes 3 días.

4 días 5 USD por formulario

9. Impresión de facturas y formularios de IVA en una imprenta autorizada

Con el RUC, las empresas deben comprar las facturas de las empresas autorizadas por el SRI y declaraciones mensuales de IVA del Estado en formas especiales. El costo de imprimir un libro de 100 páginas de facturas (un original y dos copias) es de aproximadamente USD 40.

Costo y tiempo: 1 día USD 40

10. Inscribese en línea para la Seguridad Social - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y obtener la contraseña para utilizar el sistema en línea.

La empresa debe presentar una petición de un número de identificación patronal. Este número de identificación es obligatoria para los empleadores, con fines de seguridad social, los pagos que cubren la salud, de pensiones, de accidentes y enfermedades laborales.

Un empleador puede inscribirse en el Seguro Social por Internet a través de la página web del Instituto de Seguridad Social del Ecuador. Después de completar el registro en línea, el empleador debe obtener una contraseña que le permitirá al empresario para operar el sistema en línea.

El día después de registrarse en línea, el empleador puede presentar la documentación / información a la Seguridad Social y obtener la contraseña para operar el sistema en línea. El sistema en línea permite al empleador para registrar los movimientos de todos los empleados (entradas de nuevos empleados y la terminación del contrato de trabajo, contribuciones, etc.)

Costo y tiempo: 2 días sin cargo

11. Inscribir a todos los contratos de los empleados en el Ministerio de Trabajo (Inspectoría de Trabajo)

Costo y tiempo: 2 días sin cargo

12. Recibir inspección y permiso de operaciones de la municipalidad

Desde el año 2010, es necesario que las empresas apliquen para las operaciones lo permitan, en el municipio de Quito. En aproximadamente 15 días después de la presentación de la solicitud, la empresa recibirá la inspección del Departamento de Bomberos y la Secretaría de Medio Ambiente (Secretaría del Ambiente). Luego, en aproximadamente 5 días, estas dos instituciones darán el informe final a la Municipalidad de Quito. Si estos informes son favorables, el Municipio dará la resolución en aproximadamente 10 días.

Costo y tiempo: 29 días sin cargo

13. Obtener "TASA de habilitación" y pagar la patente comercial en el municipio competente

Una de las disposiciones de la Ley de Régimen Municipal es recoger una tasa para los del control de habilitación y de Establecimientos Comerciales e industriales o la aprobación de la capacidad de operar y controlar los establecimientos comerciales e industriales. Aunque la TASA de habilitación fue eliminada el 31 de diciembre de 2004 para todas las empresas, el pago de la "TASA" sigue siendo necesario, en la práctica de algunas empresas. La tarifa varía dependiendo del tipo de empresa y la ubicación y el tamaño de las instalaciones en las que la empresa va a operar.

Antes de cualquier actividad comercial o industrial, el Municipio inspeccionará el edificio / oficinas / tienda en la que el negocio va a operar

para asegurarse de que dicho lugar cumple con los requisitos de operación de la Ciudad de esas operaciones. Una vez que la inspección se ha hecho, y la operación de la empresa ha sido aprobada, el Municipio establece que ese negocio como capaz de operar, y le otorga la "TASA de habilitación " como prueba de dicha capacidad de operar.

El empresario también está obligado a pagar la Patente Comercial - un impuesto que cada persona o empresa que realice actividades comerciales o industriales tienen que pagar a la Municipalidad de la ciudad, donde se ejecutan dichas actividades. La Patente Comercial se ha de pagar cada año. Las empresas deben pagar el Impuesto de Patente Comercial dentro de los 30 días siguientes al último día del mes, cuando la compañía comenzó a operar.

14. Requisitos registro de marca. (La Cámara, 2014)

Ver Anexo 16

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura organizacional

Cada empresa se plantea una estructura organización de acuerdo a los objetivos que tenga, a la filosofía, tamaño y actividad a la que se dedique. Es importante adaptarle a la necesidad de cada empresa porque de esto dependerá el desempeño de la misma. Las formas más comunes de organización comercial en una firma son las siguientes: por funciones, por productos, geográfica, por clientes y mixta. (Mc Graw-Hill, 2014)

6.1.1 Organigrama

Funcional

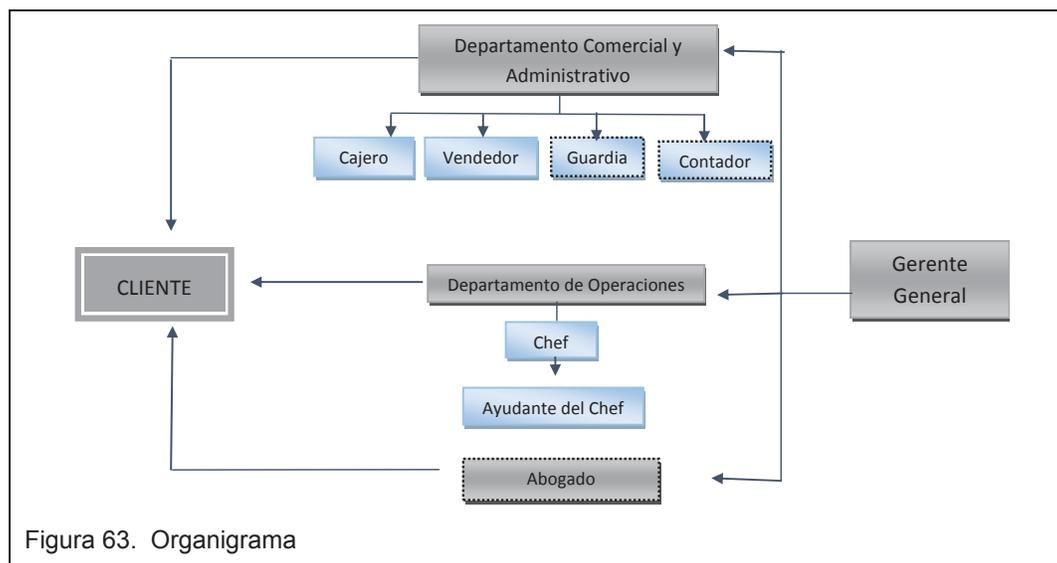
Por su contenido, se utilizará un organigrama funcional. El sustento utilizado para esta decisión es que al ser una empresa pequeña es preferible utilizar un organigrama sencillo, ya que por lo general consta de un dueño que suele realizar las funciones de gerente general, quien delega funciones a diferentes encargados quien le reportará directamente todas las actividades.

Horizontal

Por su presentación, será horizontal, el cual permitirá que los empleados sientan con más libertad y autonomía; por otro lado esta forma conduce a que la alta gerencia se motive por la cooperación dentro de toda la organización. Esta forma de organigrama es ideal para el presente plan de negocios, debido a que al ser una empresa pequeña con potencial crecimiento es importante que el dueño se sienta realmente identificado con cada parte de la organización y pueda empaparse de todo la parte operativa y estratégica, lo cual le permitirá potenciar las fortalezas de la empresa y disminuir sus debilidades,

Moderna

La estructura organizacional será moderna, esto significa que todas las partes integrantes del mismo se dirigirán y trabajarán en conjunto para la razón de ser de la empresa; es decir para los clientes. (Mailxmail.com, 2014)



6.2 Manual descriptivo de funciones y cargos

Este manual permitirá tener una descripción completa de cada función que realizarán cada uno de los miembros del equipo The Cake Corner.

1. Perfil Gerente General

Perfil

Edad: de 25 a 65 años.

Género: Indistinto

- **Formación Académica**

Ingeniero/a Comercial con mención en Finanzas, Negocios Internacionales o Marketing.

- **Experiencia Previa**

De 3 a 10 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares, en empresas relacionadas con la Industria de Alimentos.

- **Competencias y habilidades**

- Visión
- Habilidades interpersonales
- Orientación a Resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Negociación
- Comunicación efectiva a todo nivel
- Empatía

- **Valores**

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Puntualidad
- Autodominio
- Superación
- Confiable

Descripción del cargo

Trabaja como el responsable de la dirección y representación legal de la empresa mediante el establecimiento de políticas generales que regirán la empresa a corto y largo plazo. Analizará y tomará decisiones a través de los estados financieros, presupuestos, cronograma de trabajo y demás obligaciones que se requiera.

Descripción funcional**• Administración general**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Aplicar una administración que englobe todas las actividades de la organización buscando su mejoramiento administrativo, técnico y financiero
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Coordinar y monitorear el cumplimiento del Plan Estratégico.
- Participar en reuniones con toda clase de Instituciones Públicas y Privadas, siempre y cuando estas estén ligadas a temas netamente laborales.

• Finanzas y Administración

- Tomar decisiones de índole financiera, administrativa y de operaciones con la información y recomendaciones que proporcionen el Administrador, el Contador y el Chef.
- Velar por el cumplimiento de obligaciones tributarias, arancelarias y otras obligaciones legales.
- Potenciar los recursos de la empresa.
- Organizar y supervisar las acciones del Administrador, Chef y Contador.

2. Cajero

Perfil

- **Edad:** De 20 a 60 años.

- **Género:** Indistinto

- **Formación Académica**

Egresados o estudiantes a partir del 6to semestre de Contabilidad y Finanzas u otras carreras afines.

- **Experiencia Previa**

De 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

- **Competencias y habilidades**

- Fomentar las relaciones interpersonales positivas.
- Capacidad de diálogo y concertación en circunstancias conflictivas.
- Trabajo en equipo
- Capaz de atender tareas múltiples.

- Comunicarse clara y efectiva.
- Receptivo

- **Valores**

- Honestidad
- Transparencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Amabilidad

Descripción del cargo

Operar y controlar la caja registradora de la empresa con el fin de proteger los recursos financieros de la misma, además de atender con eficacia y amabilidad las solicitudes de pago de parte de los clientes.

Descripción funcional

- Abrir y cerrar la caja en los horarios establecidos por la empresa.
- Cobrar todas las compras realizadas por los clientes.
- Verificar que el fondo de caja esté completo al momento de recibirlo y antes de entregarlo.
- Mantener monedas sueltas para dar vueltos a los clientes.
- Recibir documentos que sean de valor (tarjetas de crédito, cheques) y dinero en efectivo por concepto de ventas realizadas en la pastelería.
- Mantener limpio y organizado el espacio de trabajo.
- Empacar y entregar los productos comprados a los clientes.

- Al finalizar una jornada laboral entregar la caja al administrador.
- Brindar una atención personalizada al cliente.
- Realizar un arqueo de caja diario.

3. Contador

Perfil

- **Edad:** De 23 a 60 años.
- **Género:** Indistinto
- **Formación Académica**

Ingenieros en Contabilidad y Auditoría u otras carreras afines.

- **Experiencia Previa**

5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

- **Competencias y habilidades**
- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Habilidades numéricas
- Capacidad de análisis

- **Valores**

- Responsabilidad
- Transparencia
- Honestidad
- Respeto

Descripción del cargo

Responsable de llevar la contabilidad de la empresa de una manera clara, limpia y ordenada. Además de su responsabilidad y organización de todas las actividades relacionadas con el área contable y financiera.

Descripción funcional

- Elaborar estados financieros en las fechas requeridas.
- Diseñar informes que contengan información oportuna.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Revisar reportes de ventas mensuales.
- Colaborar al administrador y al gerente con la elaboración del presupuesto.
- Elaborar toda la documentación para la declaración de impuestos.
- Revisar mensualmente las facturas de los proveedores

4. Guardia

Perfil

- **Edad:** De 30 a 60 años.

- **Género:** Indistinto

- **Formación Académica**

Cursos y capacitaciones intensivas sobre seguridad física.

- **Experiencia Previa**

6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

- **Competencias**

- Pro actividad
- Responsabilidad
- Agilidad en la toma de decisiones.

- **Valores**

- Responsabilidad
- Transparencia
- Honestidad
- Respeto

Descripción del cargo

Responsable de garantizar toda la seguridad física de la empresa, de las personas que lo conforman, clientes, proveedores y demás grupos e interés de la empresa; todo esto bajo los criterios de seguridad.

Descripción funcional

- Identificar y registrar a las personas, información y propiedades.
- Apreciar riesgos que puede tener todo el entorno que le rodea a la compañía.
- Registrar todos los eventos inusuales ocurridos.
- Emitir al administrador un informe diario sobre los eventos inusuales ocurridos.
- Solicitar documentos a los proveedores que ingresen al local.
- Apreciar los riesgos que pueden ocurrir y que afecten directa o indirectamente a la empresa.
- Controlar el ingreso y salida de vehículos.

5. Chef

Perfil

- **Edad:** De 23 a 60 años.
- **Género:** Indistinto
- **Formación Académica**

Licenciado en Gastronomía

- **Experiencia Previa**

8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

- **Competencias**

- Habilidades culinarias
- Innovación
- Creatividad
- Emprendedor
- Liderazgo
- Responsabilidad

- **Valores**

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Puntualidad
- Autodominio
- Respeto

Descripción del cargo

El Chef Profesional deberá manejar técnicas básicas y especializadas de cocina nacional e internacional. Y además de un amplio conocimiento en repostería y bebidas.

Descripción funcional

- Dirigir todas las actividades que se realicen en la cocina.
- Elaborar recetas referentes al giro de negocio.
- Desarrollar platos innovadores.
- Investigar las nuevas tendencias para aplicar en la elaboración de los postres.
- Dirigir al ayudante para que este prepare los postres.
- Elaborar y decorar pasteles.
- Emitir informes de la gestión semanalmente.
- Reportar y entregar informes al gerente general con respecto a la gestión realizada.

6. Ayudante de Chef

Perfil

- **Edad:** De 22 a 60 años.

- **Género:** Indistinto

- **Formación Académica**

Egresados o graduados en Gastronomía y carreras afines

- **Experiencia Previa**

2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

- **Competencias**

- Habilidades culinarias
- Innovación
- Creatividad
- Emprendedor
- Liderazgo

- **Valores**

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Respeto

Descripción del cargo

Manejar técnicas básicas y medias de repostería y bebidas.

Descripción funcional

- Preparar postres y bebidas.
- Elaborar y decorar pasteles.
- Mantener impecable el sitio de trabajo.
- Ordenar todos los materiales de trabajo.

- Lavar y secar los utensilios.
- Reportar las actividades realizadas al chef.
- Colaborar con ideas para creación de nuevos postres.

8. Abogado

Perfil

- **Edad:** De 20 a 60años.

- **Género:** Indistinto

- **Formación Académica**

Licenciatura en Derecho

- **Experiencia Previa**

2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

Descripción del cargo

Persona capaz de explicar e interpretar la ley y además está sujeto siempre a una conducta moral impuesta por el mismo, debe dar una imagen de seguridad y actuar mediante la aplicación de procedimientos lícitos.

- **Competencias y habilidades**

- Desarrollo de ideas originales
- Reflexivos con respecto a la parte ética y social
- Concluyentes
- Abiertos a los cambios continuos
- Capacidad de análisis e interpretación

- Habilidades en comunicación
- Proactividad

- **Valores**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Puntualidad

Funciones

- Asesoramiento legal con respecto a materia laboral, mercantil y administrativa.
- Se encarga de todos los trámites necesarios para la creación de la compañía.
- Interpreta la ley.
- Elaboración y extinción de contratos
- Tramitación de permisos de trabajo.
- Vela por el derecho e intereses de la organización.
- Colabora al gerente en la negociación de contratos con proveedores.
- Asesoramiento fiscal con respecto a la declaración de impuestos.
- Gestión y asesoramiento referente a temas de propiedad intelectual.
- Negociación de derechos y obligaciones laborales.

6.3 Rol de pagos

Ver Anexo 17

6.4 Políticas de empleo y beneficios

Reglamento interno de trabajo en The Cake Corner

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 64 del Código de Trabajo, y para que surtan los efectos legales previstos en el número 12 del artículo 42, literal e) del artículo 45; The Cake Corner previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo, que regulará las relaciones laborales entre este y sus trabajadores a cuyas disposiciones quedan sometidos y estrictamente ambas partes.

Artículo 1.- DENOMINACIONES.- Para los efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo a The Cake Corner, se lo podrá denominar como la EMPLEADORA o simplemente como la EMPRESA.

Se podrá denominar TRABAJADOR a toda persona que preste sus servicios a The Cake Corner bajo relación de dependencia en cualquiera de las modalidades de contratación previstas en el Código de Trabajo, y a toda persona que preste sus servicios mediante una asignación en las instalaciones de The Cake Corner contratada por una empresa de servicios complementarios a la operación.

Artículo 2.- CONTRATACIÓN LABORAL.- Tipos y condiciones de los Contratos. The Cake Corner podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados, utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso. Todos los contratos de trabajo que celebre la EMPRESA se realizarán por escrito y estarán sujetos a lo que prescribe el Código de Trabajo, el presente Reglamento y en general toda norma que al respecto se expida legalmente.

Los contratos individuales que la empresa celebre por primera vez, tendrán necesariamente un periodo de prueba de 90 días. En este periodo o al término

del mismo cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, mediante simple notificación.

Los aumentos de remuneración y/o ascensos que la EMPRESA conceda a sus trabajadores se entenderán incorporados al contrato vigente, sin que por ellos se modifiquen o anulen las demás condiciones y estipulaciones del mismo.

La EMPRESA no celebrará nuevos contratos de trabajo con parientes hasta el segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad de los trabajadores de la empresa, o que tengan vínculo de matrimonio o de unión de hecho con estos.

Requisitos a los que deben sujetarse los trabajadores. La etapa previa a la contratación de un trabajador juega un importante papel dentro de la selección del personal. La EMPRESA podrá requerir del aspirante lo siguiente:

- a) Ser mayor de edad.
- b) Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades.
- c) Comprobación de las calidades profesionales y personales mediante exámenes técnicos y psicológicos.
- d) Demostrar antecedentes personales satisfactorios y de buena conducta.
- e) Presentar una solicitud de empleo en los formularios que la EMPRESA estime conveniente, y llenar las hojas de información respectiva.

El solicitante declara la verdad de los datos consignados, así como también, el no haber omitido u ocultado ninguna información que pudiera ser relevante para la decisión de contratación por parte de la empresa.

La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante tales como: antecedentes penales, constituyen faltas graves a este Reglamento y son causa para la terminación del Contrato de Trabajo.

La EMPRESA se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad del antecedente y el historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, la empresa se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante.

Para la suscripción del Contrato Individual de Trabajo, el aspirante que haya sido aceptado como consecuencia del proceso de selección, deberá presentar la documentación que se detalla a continuación:

- a) Cédula de Ciudadanía
- b) Cédula de Identidad o Pasaporte para personal extranjero
- c) Certificado de votación (actualizado)
- d) Licencia de conducir (cuando se trate de trabajadores a quienes se les asigne vehículos automotores)
- e) Fotografía tamaño carné
- f) Carné de tipificación sanguínea
- g) Récord policial (Original y actualizado por lo menos 30 días antes al momento de su entrega a la empresa)

- h) Formulario 107 del Impuesto a la Renta del año en curso (trabajos anteriores)
- i) Hoja de vida actualizada
- j) Copia legalizada de título profesional o la correspondiente comprobación en la página de la SENESCYT.
- k) Copia de certificados de trabajos anteriores
- l) Copia de certificados o diplomas de capacitación
- m) Carta de luz o agua potable del domicilio actual (último pago), e información relativa al mismo (dirección exacta, teléfonos de contacto).
- n) Carné de vacunas requeridas por la Empleadora, entre las que constan hepatitis A-B, Tifoidea, Tétanos, Fiebre Amarilla, entre otras
- o) Certificado médico de idoneidad para el trabajo.
- p) En el caso del personal extranjero la correspondiente visa de trabajo otorgada por el estado ecuatoriano.

Adicionalmente, en el evento de poseer cargas familiares, el trabajador deberá presentar:

- a) Partida de matrimonio
- b) Declaración juramentada o información sumaria, en caso de unión libre.
- c) Cédula de ciudadanía de el/la cónyuge o conviviente.
- d) Original de la partida de nacimiento de los hijos menores de 18 años.

- e) Certificado médico o carné del CONADIS de hijos con incapacidad o imposibilitados permanentemente y que se hallan a su cargo.
- f) Documentos de adopción de hijos de ser el caso.

La falta de presentación oportuna de estos documentos o cualquier otro que se disponga darán lugar a la no contratación del postulante.

El postulante deberá permitir y facilitar el proceso de levantamiento de la información completa de sus antecedentes laborales y personales. La información del postulante será administrada de manera reservada y confidencial, con el único propósito de dar efectivo cumplimiento a los derechos y obligaciones que impone la contratación laboral.

ARTÍCULO 3.- VACANTES.- La EMPRESA para efectos de cubrir las vacantes que se produzcan, en primer lugar podrá realizar una selección interna, previo concurso de merecimientos, entre aquellos que, por su posición dentro de la EMPRESA puedan optar por el cargo vacante. Si esta selección no procede, se sujetará a una selección externa, en base a lo previsto en este reglamento como proceso de selección del nuevo personal.

ARTÍCULO 4.- HORARIO DE TRABAJO.- La jornada máxima de trabajo será de 8 horas diarias y de 40 horas semanales. Todos los trabajadores deberán laborar cumpliendo de manera estricta con el horario fijado, de conformidad con la aprobación de horarios y turnos de trabajo emitido por la Dirección Regional del Trabajo y aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro debidamente autorizadas por dicha entidad.

ARTÍCULO 5.- HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS. Los trabajadores deberán laborar el tiempo suplementario o extraordinario cuando las necesidades de la EMPRESA así lo requieran y cuando exista orden escrita por parte de la empleadora y serán pagadas de conformidad con los artículos

49 y 55 del Código del Trabajo. Consecuentemente, ninguna declaración de trabajo suplementario o extraordinario será aceptada por la EMPRESA sino ha existido acuerdo escrito con el jefe inmediato.

La EMPRESA podrá establecer turnos de trabajo y horarios especiales por cambios de organización u otros casos, debiendo reconocer a los trabajadores el recargo legal por horas suplementarias y extraordinarias, cuando este proceda.

No se consideran horas extraordinarias ni suplementarias las que tuvieren que laborar los trabajadoras para compensar los días que por disposición de autoridad competente hayan sido de descanso obligatorio, permisos o postergación del trabajo.

ARTÍCULO 6.- FUNCIONES DE CONFIANZA. Los trabajadores que tuvieren funciones de confianza y dirección, no tendrán derecho al pago de horas suplementarias de conformidad con el artículo 58 del Código de Trabajo.

ARTÍCULO 7.- PUNTUALIDAD.- La EMPRESA podrá establecer sistemas de registro para controlar asistencia y puntualidad, en cuyo caso los trabajadores deberán someterse a dicho control.

ARTÍCULO 8.- TURNO DE TRABAJO.- Cuando se realice la labor por turnos acatando las normas establecidas en el Código del Trabajo y las disposiciones de este reglamento, los trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios establecidos no pudiendo, por lo mismo retirarse de su trabajo o suspenderlo sin haberlo entregado al respectivo reemplazo a la hora establecida por la EMPRESA; asimismo, el trabajador entrante debe acudir a recibir su turno a la hora exacta. Para el cambio de turno el trabajador procederá a recibir el puesto, el trabajo, las novedades presentadas, los equipos y herramientas por parte del que haya laborado en el turno anterior.

ARTÍCULO 9.- VACACIONES.- Los trabajadores tendrán derecho a 15 días de vacaciones anuales, mismas que serán gozadas de manera interrumpida en el

periodo de vacaciones, se entenderán de incluidos los días sábados, domingo y festivos. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de 5 años en la EMPRESA, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Es importante tener claro cuáles son las actividades que se necesitan realizar para poner en marcha el negocio, las mismas se han dividido en tres partes fundamentales:

1. La industria, la compañía y los productos.
2. Investigación de mercado y su análisis
3. Plan de Marketing.
4. Plan de Operaciones.
5. Equipo Gerencial.
6. Cronograma General.
7. Riesgos críticos, problemas y supuestos.
8. Plan Financiero

Actividades de implementación: Después del análisis del plan de negocios en general, se decide si se va o no a implementar el plan. Este está compuesto por varias actividades, empezando desde la legalización de la sociedad hasta las primeras ventas. En resumen, es el periodo en el que se elaboran los estudios definitivos de ingeniería, trámites, controles, adquisición de activos fijos, etc.

1. Reserva de razón social, para que así los socios puedan escoger su razón social.
2. Elaboración del estatuto social.
3. Envío a estatuto para revisión de los socios.
4. Observaciones del estatuto para elevarlo a escritura pública.
5. Apertura de cuenta de integración de capital.
6. Elaboración final de estatutos.
7. Escritura de constitución.
8. Elaboración de petición para la Superintendencia de Compañías.

9. Recopilación de documentos para ingresar a la Superintendencia de Compañías.
10. Ingreso trámite a la Superintendencia de Compañías.
11. Primer resultado de revisión. Observaciones
12. Ajuste escritura en la Notaria según oficio de observaciones
13. Reingreso trámite a la Superintendencia de Compañías.
14. Retiro extracto de resolución
15. Publicación extracto en La Hora Judicial
16. Compra 3 ejemplares periódico
17. Entrega de la publicación en la Superintendencia de Compañías, retiro de escrituras y resolución de aprobación
18. Incorporación de resolución en la escritura y marginación (pago)
19. Compra, llenado y firma de formulario para inscripción en el Dirección Financiera Tributaria del Municipio
20. Trámite en el Municipio para la obtención del certificado de Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio
21. Ingreso escrituras para inscripción en Registro Mercantil
22. Retiro escrituras inscritas
23. Elaboración de Acta de Junta nombrando Gerente y Presidente
24. Elaboración nombramientos Gerente y Presidente
25. Recopilación de firmas en nombramientos y acta de junta
26. Ingreso de nombramientos para inscripción
27. Retiro de nombramientos inscritos
28. Impresión y firma formulario para la Superintendencia de Compañías.
29. Reingreso escrituras, nombramientos inscritos y formulario firmado a Superintendencia de Compañías.
30. Recepción formulario para obtención RUC y patente municipal
31. Solicitar al Registro Único de Contribuyentes (RUC)
32. Impresión de facturas y formularios de IVA en una imprenta autorizada

33. Inscribirse en línea para la Seguridad Social - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y obtener la contraseña para utilizar el sistema en línea.
34. Obtención de permiso de operaciones.
35. Ubicación y adecuación del local.
36. Adquisición de equipos y mobiliarios.
37. Contratación y capacitación del personal.
38. Inscribir a todos los contratos de los empleados en el Ministerio de Trabajo
39. Contratación de servicios complementarios y servicios básicos.
40. Adquisición de insumos y materia prima
41. Ejecución de las estrategias de mercadotecnia.

Actividades de operación: Estas se basan en todas las actividades que intervengan explícitamente en las operaciones de la empresa.

1. Inicio de la producción.
2. Implementación de las estrategias de promoción.
3. Primeras ventas

7.2 Diagrama de GANTT

Una vez identificadas las actividades necesarias para poner el negocio en marcha, es necesario ponerlo en un diagrama de Gantt que muestre gráficamente el tiempo previsto para cada actividad.

El diagrama de Gantt es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos para llevar a cabo ciertos proyectos desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX (Quees, 2014).

Ver Anexo 18

7.3 Riesgos e imprevistos

Por último, se deben identificar los procesos en los que existe el riesgo de que las actividades tomen mayor tiempo que lo proyectado y establecer un plan de contingencia para abordar dichas situaciones.

Se debe reconocer las consecuencias en el cronograma de los potenciales retrasos, y como se vería afectado el presupuesto asignado.

Tabla 27. Riesgos e imprevistos

Tema	Riesgos	Acción a tomar
Aprovisionamiento de materiales	Suba el precio ya sea por nuevas reformas o por mal clima.	Plan de contingencia para materia prima que involucre nuevas opciones como la utilización de productos sustitutos. Asociación con proveedores.
Investigación de mercados	Obtención de resultados irreales en la investigación cuantitativa por la falta de sinceridad de los encuestados.	Realizar una investigación de mercado continua mediante métodos de observación a la competencia y al cliente.
Patentes	Otros competidores potenciales podrían copiar el modelo de negocio.	Patentar en el IEPI la razón social, nombre comercial y slogan.
Tecnología en equipos y maquinaria	Los equipos y maquinarias que se compren pueden resultar obsoletos.	Asesoramiento previo a la compra de equipos y maquinaria.
Proveedores	Ciertos proveedores no pueden cumplir con ciertos requisitos de calidad o pueden tener problemas financieros.	Proyecto de calificación de proveedores para que solo puedan ser calificados los proveedores que cumplan ciertos parámetros.
Instalaciones	Retraso en la culminación de instalaciones y adecuaciones.	Elaborar un cronograma de actividades e ir controlando el cumplimiento de los plazos establecidos.
Relaciones laborales	Insatisfacción y desmotivación en los trabajadores.	Creación de un plan de incentivos y reconocimientos para los empleados de la empresa.
Competencia	Competidores entrantes	Realizar estudios continuos del mercado para estar a la vanguardia con nuevos productos y estrategias que generen valor agregado y nos distinguan de la competencia.
Administración de los recursos financieros.	Liquidez o solvencia	Crear políticas de crédito para los proveedores.

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- El estudio financiero está planteado a un horizonte de 5 años.
- El proyecto es financiado con un capital propio de usd \$ 42.985,86 y un préstamo de \$ 28.657,24.
- La tasa de interés sobre la deuda es de 11,20% anual. en el estudio se empieza a pagar el interés y el capital desde el primer año.
- Los flujos de efectivo se presentan en: escenario normal, pesimista y optimista.
- El estudio realizado está dirigido a la implantación de una dulcería dedicada a la venta de postres elaborados a base de ingredientes convencionales y orgánicos.
- El tamaño de mercado objetivo fue calculado las siguientes variables: demográfica, geográfica, demográfica y nivel de uso.
 - Tamaño de la población Quito Urbano: 1'607.734 habitantes
 - Tamaño de la población Norte de Quito (46%): 739.557 personas
 - Nivel Socioeconómico B (11,2%): 82.830 personas
 - Personas de 22-65 años (52%): 43.071 personas
- Como resultado se obtiene que el mercado objetivo está compuesto de 43.071 personas.
- La investigación de mercados se llevó a cabo en la ciudad de Quito, realizando tres entrevistas a expertos, dos grupos de enfoque y 380 encuestas.

- Las ventas fueron proyectadas para cinco años.
- Los precios se basan en tres variables fundamentales: la percepción del consumidor hacia el producto; precio de la competencia y los costos de producción generados. Los resultados arrojados en la investigación de mercados, en donde los consumidores indican que estarían dispuestos a pagar el precio de \$ 3,00 por una unidad, este precio de base se consideró para la línea de productos con ingredientes convencionales. Por otro lado la línea orgánica posee un precio mayor debido a que el ingrediente orgánico tiene un precio más alto por lo que el costo de producción se altera.
- Los ingresos fueron calculados según la capacidad de producción de la dulcería.
- En el primer año se espera alcanzar ventas correspondientes al 60% de la capacidad de producción (escenario normal) y 50% (escenario pesimista). Con respecto al escenario optimista se ha determinado incrementar el 10% de la capacidad instalada para aumentar las ventas.
- Para el crecimiento de ventas se espera un 10% de crecimiento anual, esto con el fin de que en el quinto año se espera alcanzar a tener un 3,88 % de participación del mercado. Adicionalmente, el 10% es el porcentaje de crecimiento promedio del PIB de la industria manufacturera.
- Por su parte el incremento del precio y costos está basado netamente en la inflación y las proyecciones de inflación dadas por fuentes como el ministerio de finanzas de Ecuador.
 - Año 2015: 3,67%
 - Año 2016: 3,65%

- Año 2017: 3,15%
 - Año 2018: 3,40%
 - Año 2019: 4%
-
- El canal de distribución utilizado es de venta directa por lo que su valor principal está de terminada por el servicio de calidad entregado por el equipo de trabajo interno.
 - El modelo de negocios presentado puede obtener los permisos de funcionamiento por parte del municipio, según la ordenanza metropolitana No. 029, Art. II.325.e
 - El personal de la empresa está dividido en dos áreas: administrativo y operativo.
 - El pago de las remuneraciones fue establecido de acuerdo a lo dispuesto por el código de trabajo. tomando en cuenta un sueldo básico proyectado con un crecimiento anual del 10%.
 - La competencia no posee el principal valor agregado que The Cake Corner ofrece debido a que se brindará un servicio especializado en postres y además se ofertarán postres con características distintivas que los diferencian del resto, teniendo una línea de productos con ingredientes orgánicos, esta línea le da el valor agregado al negocio en general.
 - El capital de trabajo se calcula en base a los costos totales para seis meses de funcionamiento.
 - El método de depreciación utilizado en el proyecto es el método de línea recta, debido a que la ley del régimen tributario lo requiere.

8.2 Riesgos y problemas principales

8.2.1 Copia del modelo de negocio

- **Factores**

- Modelo de negocios fácil de copiar para empresas ya posicionadas en el mercado.

- **Solución**

- Atacar a un nicho de mercado más específico
- Diversificación de productos relacionados
- Ofrecer un servicio post venta que consista básicamente en dar mayor información sobre la exclusividad de los productos.

8.2.2 Incumplimiento de los proveedores en la entrega de la materia prima

- **Factores**

- Falta de coordinación de los proveedores
- Productores orgánicos con baja capacidad productiva

- **Solución**

- Todos los proveedores deberán calificarse o por lo menos empezar el proceso de calificación, tanto en el aspecto técnico como administrativo, para poder venderle a la empresa.

8.2.3 Ventas por debajo de lo esperado

- **Factores**

- Ineficiencia por parte de los trabajadores de la dulcería.
- Problema al aplicar de una manera inadecuada las estrategias de Marketing
- Producto final de mala calidad

- **Solución**

- Capacitación continua a los trabajadores sobre las bondades de los productos convencionales y orgánicos.
- Motivación referente a crecimiento profesional y personal.
- Redefinición de las políticas de control de calidad.

8.2.4 Problemas internos

- **Factores**

- Conflictos entre trabajadores del área administrativa y operativa.
- Personal no comprometido con la filosofía empresarial.

- **Solución**

- Fomentar el trabajo en equipo mediante talleres brindados por profesionales en el tema.

8.2.5 Mercado

- **Factores**

- Baja participación de mercado
- Débil posicionamiento de la marca

- **Solución**

- Monitorear las estrategias de marketing, para el control y mejoramiento de las mismas.
- Manejar estrategias agresivas en cuanto a la comunicación de la marca, a través de maneras innovadoras que permitan fidelizar a los clientes.

8.2.6 Riesgos Operativos

Factores

- Accidentes del personal.

- **Solución**

- Contratar un seguro de accidentes personales para todos los trabajadores por un monto de \$ 50.000, que cubra todo tipo de siniestros que enmarquen este tipo de pólizas.

Liquidez

- **Factores**

- Falta de efectivo para imprevistos

- **Solución**

- Mantener reservas de efectivo mensual para cubrir imprevistos.

8.2.7 Incremento de costos

- **Factores**

- Aumento de costo de la materia prima
- Aumento del Sueldo Básico Unificad

- **Solución**

- Llevar a cabo un control de costos y gastos para detectar posibles fugas de efectivo.
- Creación de un plan de reducción de costos.

9. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es un modelo que permite conocer la forma en qué se van asignar los recursos, el periodo de vida útil del proyecto, la rentabilidad esperada y las medidas de control que serán utilizadas para evaluar el cumplimiento de las metas planteadas en los capítulos anteriores (Durán, 2013, p. 11).

9.1 Inversión inicial

Para la elaboración del presente plan financiero, es necesario empezar con la inversión inicial, la misma que se deriva de todos los costos y gastos requeridos antes de que el negocio abra sus puertas. Entre estos rubros se encuentran: gastos de constitución, la adquisición de planta, maquinaria y equipos; compra de muebles, enseres y adecuación de oficinas y capital de trabajo.

Tabla 28. Inversión inicial

Resumen Inversión Inicial	
Suministros y materiales	\$ 495,00
Equipos de cocina	\$ 7.210,00
Muebles	\$ 6.500,00
Equipos de computación	\$ 1.269,98
Otros equipos	\$ 1.635,00
Equipo móvil	\$ 399,00
Menaje de cocina	\$ 349,10
Activos Intangibles	\$ 6.978,17
Capital de Trabajo	\$ 46.806,84
Total Inversión	\$ 71.643,09

Además de los activos fijos, el capital de trabajo está constituido por los gastos de funcionamiento que la empresa debe cancelar desde el inicio de las actividades. Para el presente proyecto se ha considerado que este capital de trabajo sea para 6 meses, debido que a partir del séptimo mes, los ingresos superarán a los gastos; y así la compañía podrá mantenerse por sí misma.

El capital de trabajo está constituido por el costo total, esto significa el total del costo de producción agregándole los gastos generales.

La suma de estos rubros nos da como resultado el valor de \$ 71.643,09, este valor corresponde al total de Activos del año 0.

9.2 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos están relacionadas directamente con las líneas de productos que se van a ofertar. The Cake Corner posee 4 líneas de producto, sin embargo se ha clasificado en dos grupos importantes: Postres Corner que engloba las líneas de: Postres Corner, Basic Corner, Bread Corner y acompañantes Corner; y Organic Corner que es la línea que generadora de un alto valor agregado. En los objetivos de producción se ha determinado producir un 70% de las líneas Postres Corner, Basic Corner, Acompañantes Corner, Bread Corner y el 30% se va a destinar a la línea orgánica. Esto debido a que dentro de la mayoría se encuentran gran variedad de productos los cuales pueden satisfacer a la mayoría del mercado potencial; por otro lado el 30% se encuentran los postres orgánicos los cuales generan una propuesta de valor al brindar varias ventajas relacionadas con el medio ambiente y la salud de las personas. Este porcentaje se ha determinado como un objetivo ya que actualmente no se conoce a ciencia cierta cuál el consumo de productos orgánicos en el Ecuador durante los últimos 5 años.

El precio de los postres orgánicos es más alto que los otros debido a los beneficios mencionados anteriormente.

Tabla 29. Presupuesto de ingresos anual Postres Corner, Basic Corner, Acompañantes Corner, Bread Corner

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL POSTRES CORNER-BASIC CORNER-ACOMPÑANTES CORNER-BREAD CORNER (PRECIO PROMEDIO)					
DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 1,63	\$ 1,65	\$ 1,61	\$ 2,06	\$ 2,06
MARGEN DE CONTRBUCCIÓN	137%	207%	219%	177%	184%
PRECIO DE VENTA	\$ 3,30	\$ 3,72	\$ 3,80	\$ 3,83	\$ 3,90
UNIDADES A VENDERSE	22.680	26.460	30.240	34.020	37.800
INGRESO POR VENTAS	\$ 74.844,00	\$ 98.511,63	\$ 114.958,34	\$ 130.350,94	\$ 147.491,66

Tabla 30. Calculo del margen de contribución anual, Basic Corner, Acompañantes Corner, Bread Corner

CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
PRECIO CONSIDERADO LA INFLACIÓN	\$ 3,30	\$ 3,42	\$ 3,53	\$ 3,65	\$ 3,79
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		207%	219%	177%	184%

Tabla 31. Presupuesto de ingresos anual Organic Corner

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL ORGANIC CORNER					
DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 1,70	\$ 1,72	\$ 1,68	\$ 2,14	\$ 2,14
MARGEN DE CONTRBUCIÓN	180%	226%	238%	194%	201%
PRECIO DE VENTA	\$ 3,75	\$ 3,98	\$ 4,07	\$ 4,08	\$ 4,15
UNIDADES A VENDERSE	9720	11340	12960	14580	16200
INGRESO POR VENTAS	\$ 36.450,00	\$ 45.126,31	\$ 52.683,12	\$ 59.446,85	\$ 67.306,42

Tabla 32. Calculo del margen de contribución anual Organic Corner

CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
PRECIO CONSIDERADO LA INFLACIÓN	\$ 3,75	\$ 3,89	\$ 4,01	\$ 4,15	\$ 4,31
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		226%	238%	194%	201%
INGRESO TOTAL	\$ 111.294,00	\$ 143.637,95	\$ 167.641,45	\$ 189.797,79	\$ 214.798,08
PRECIO PROMEDIO VENTA	\$ 3,53	\$ 3,85	\$ 3,93	\$ 3,95	\$ 4,03

El margen de contribución utilizado durante el primer año corresponde a la política de precios establecida en el capítulo de Marketing; vale la pena mencionar que el primer precio es el promedio a una unidad de las líneas de productos Postres Corner, Basic Corner, Acompañantes Corner y Bread Corner. Y el segundo precio corresponde solamente a la línea de productos orgánicos. A partir del segundo año, el margen de contribución está ligado directamente con la inflación.

9.3 Costos fijos y variables

9.3.1 Costos variables

Los costos variables son aquellos que se incrementan o disminuyen proporcionalmente a nivel de ventas en un período específico de tiempo. Para el presente plan de negocios los costos variables constituyen la materia prima y los costos indirectos de fabricación, los cuales varían de acuerdo a la producción.

9.3.2 Costos fijos

Por otro lado, los costos fijos son aquellos que se mantienen igual independientemente del nivel de ventas alcanzado en el período. En este caso se encuentran clasificados en este grupo los siguientes rubros: mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, sueldos, publicidad y promoción, arriendo, servicios profesionales y otros gastos.

Tabla 33. Costos

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS			
DETALLE	MONTO	FIJO	VARIABLE
Materia prima directa	\$ 20.063,46		\$ 20.063,46
Mano de obra Directa	\$ 21.436,08	\$ 21.436,08	
CIF (Costos Indirectos de fabricación)	\$ 12.097,98	\$ 12.097,98	
Sueldos	\$ 16.084,57	\$ 16.084,57	
Publicidad y promoción	\$ 15.131,60	\$ 15.131,60	
Gasto Arriendo	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
Servicios profesionales	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
Gastos generales	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
TOTAL	\$ 93.613,68	\$ 73.550,22	\$ 20.063,46

9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas correspondientes a dichos ingresos (Durán, 2013, pp. 101).

Se puede observar en la siguiente tabla que existe un margen bruto desde el primer año, por \$ 49.053,60.

Tabla 34. Margen

DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 111.294,00	\$ 143.637,95	\$ 167.641,45	\$ 189.797,79	\$ 214.798,08
(COSTO DE PRODUCCIÓN)	\$ 53.597,51	\$ 63.174,86	\$ 70.494,90	\$ 101.449,64	\$ 112.580,46
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO	\$ 57.696,49	\$ 80.463,08	\$ 97.146,56	\$ 88.348,14	\$ 102.217,62
(DEPRECIACIONES)	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
(GASTOS OPERACIONALES)	\$ 40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)	\$ 4.680,63	\$ 3.932,04	\$ 3.099,61	\$ 2.173,95	\$ 1.144,62
(GASTO AMORTIZACIÓN)	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
UTILIDAD OPERACIONAL (UAI)	\$ 9.821,08	\$ 29.532,29	\$ 44.236,64	\$ 33.328,82	\$ 44.948,81
(15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES)	\$ 1.473,16	\$ 4.429,84	\$ 6.635,50	\$ 4.999,32	\$ 6.742,32
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 8.347,92	\$ 25.102,45	\$ 37.601,15	\$ 28.329,50	\$ 38.206,49
(IMPUESTO A LA RENTA 22%)	\$ 1.836,54	\$ 5.522,54	\$ 8.272,25	\$ 6.232,49	\$ 8.405,43
UTILIDAD NETA	\$ 6.511,37	\$ 19.579,91	\$ 29.328,90	\$ 22.097,01	\$ 29.801,06

Con respecto al margen operativo se lo obtiene al restar del margen bruto los gastos operacionales. Este margen para el primer año corresponde a \$ 5.568,82.

9.5 Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados debe proporcionar información sobre las pérdidas y las ganancias proyectadas para los próximos 5 años.

Es recomendable comenzar con las proyecciones de ventas calculadas en base al estudio de mercados realizado, al segmento escogido, a la estrategia delineada en el plan de marketing y al ciclo de vida del producto. Para este caso en particular se empezará analizando las ventas del primer año de las dos líneas de negocio principal en donde el volumen de las ventas dependerá de algunos factores. Según el Plan de Marketing se ha definido realizar una campaña publicitaria agresiva en el primer mes esto con el fin de que las personas empiecen a conocer el producto y sus beneficios, por lo que el primer mes las ventas corresponderán al 5% del total anual.

El volumen de ventas para los siguientes meses se ha determinado en base a la Investigación de mercados, específicamente tomaremos la experiencia adquirida por los competidores en cuanto al volumen de ventas de años pasados. Vale destacar que no se posee cifras exactas pero el hecho de conocer cuáles son las temporadas altas y bajas en el negocio permite asignar un porcentaje de ventas mensual más aterrizado.

No obstante, meses como Febrero, Mayo y Diciembre son considerados como temporada alta debido a las festividades como el Día de San Valentín, Día de la madre o Navidad.

Tabla 35. Presupuesto de ingresos mensual

Presupuesto Ingresos Mensual Postres Corner-Basic Corner-Acompañantes Corner- Bread Corner												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63	\$ 1,63
MARGEN DE CONTRBUCCIÓN	137%	137%	137%	137%	137%	137%	137%	137%	137%	137%	137%	137%
PRECIO DE VENTA	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30
UNIDADES A VENDERSE	1.134	1.361	454	1.021	1.588	1.588	1.814	1.814	2.722	1.701	1.814	5.670
INGRESO POR VENTAS	\$ 3.742,20	\$ 4.490,64	\$ 1.496,88	\$ 3.367,98	\$ 5.239,08	\$ 5.239,08	\$ 5.987,52	\$ 5.987,52	\$ 8.981,28	\$ 5.613,30	\$ 5.987,52	\$ 18.711,00

Tabla 36. Presupuesto de ingresos mensual Organic Corner

Presupuesto Ingresos Mensual Organic Corner												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70
MARGEN DE CONTRBUCCIÓN	180%	180%	180%	180%	180%	180%	180%	180%	180%	180%	180%	180%
PRECIO DE VENTA	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75
UNIDADES A VENDERSE	486	583	194	437	680	680	758	851	1.148	732	837	2.333
INGRESO POR VENTAS	\$ 1.822,50	\$ 2.187,00	\$ 729,00	\$ 1.640,25	\$ 2.551,50	\$ 2.551,50	\$ 2.843,10	\$ 3.190,83	\$ 4.304,75	\$ 2.744,69	\$ 3.138,35	\$ 8.748,00

El estado de resultados es un instrumento de control para los futuros periodos a fin de evaluar la bondad de las estrategias de crecimiento. Es preciso recordar que el estado de resultados debe tener una fecha de inicio y de finalización, que los ingresos y gastos se los registra cuando ocurre la transacción, independientemente de cuándo se realice el pago, mientras que el costo de ventas se lo registra cuando se realiza la venta, independientemente de cuándo se haya adquirido la materia prima o cuando se haya convertido en productos listos para la venta (Durán, 2013, p. 100).

Tabla 37. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 111.294,00	\$ 143.637,95	\$ 167.641,45	\$ 189.797,79	\$ 214.798,08
(COSTO DE PRODUCCIÓN)	\$ 53.597,51	\$ 63.174,86	\$ 70.494,90	\$ 101.449,64	\$ 112.580,46
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO	\$ 57.696,49	\$ 80.463,08	\$ 97.146,56	\$ 88.348,14	\$ 102.217,62
(DEPRECIACIONES)	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
(GASTOS OPERACIONALES)	\$ 40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)	\$ 4.680,63	\$ 3.932,04	\$ 3.099,61	\$ 2.173,95	\$ 1.144,62
(GASTO AMORTIZACIÓN)	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
UTILIDAD OPERACIONAL (UAI)	\$ 9.821,08	\$ 29.532,29	\$ 44.236,64	\$ 33.328,82	\$ 44.948,81
(15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES)	\$ 1.473,16	\$ 4.429,84	\$ 6.635,50	\$ 4.999,32	\$ 6.742,32
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 8.347,92	\$ 25.102,45	\$ 37.601,15	\$ 28.329,50	\$ 38.206,49
(IMPUESTO A LA RENTA 22%)	\$ 1.836,54	\$ 5.522,54	\$ 8.272,25	\$ 6.232,49	\$ 8.405,43
UTILIDAD NETA	\$ 6.511,37	\$ 19.579,91	\$ 29.328,90	\$ 22.097,01	\$ 29.801,06

El estado de resultados muestra que se obtiene utilidad neta desde el primer años, no obstante en el año 1 se obtiene \$ 2.773,21; cifra menor al a la de los años posteriores.

9.6 Balance general actual y proyectado

El balance general es un informe financiero que refleja la situación del patrimonio de una empresa, considerado frecuentemente como una foto de la empresa en un momento dado. En términos de comercio se lo considera como una confrontación entre el activo y el pasivo con el objetivo de conocer el estado de la entidad (Durán, 2013, p. 98). A diferencia del estado de resultados que comprende un período de tiempo, el balance general refleja la situación de la compañía a una fecha de corte específica.

Tabla 38. Balance General

DETALLE	BALANCE GENERAL					
	Años					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activos Corrientes	\$ 47.301,84	\$ 55.718,30	\$ 73.511,56	\$ 85.727,16	\$ 71.695,83	\$ 79.486,48
Caja bancos	\$ 46.806,84	\$ 55.223,30	\$ 73.016,56	\$ 85.232,16	\$ 71.200,83	\$ 78.991,48
Suministros y materiales	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00
Activos fijos	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08
Total Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.782,98	\$ 3.565,96	\$ 5.348,93	\$ 7.131,91	\$ 8.914,89
Equipos de cocina	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00
Muebles	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Equipos de computación	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98
Otros equipos	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00
Equipo móvil	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00
Menaje de cocina	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10
Total Activos Fijos	\$ 17.363,08	\$ 15.580,10	\$ 13.797,12	\$ 12.014,15	\$ 10.231,17	\$ 8.448,19
Activos Intangibles	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17
Total Amortización	\$ -	\$ 1.395,63	\$ 2.791,27	\$ 4.186,90	\$ 5.582,54	\$ 6.978,17
Marcas y patentes	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00
Gastos de constitucion y puesta en marcha	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17
Total Activos Intangibles	\$ 6.978,17	\$ 5.582,54	\$ 4.186,90	\$ 2.791,27	\$ 1.395,63	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 71.643,09	\$ 76.880,94	\$ 91.495,59	\$ 100.532,57	\$ 83.322,63	\$ 87.934,67
PASIVO	\$ 28.657,24	\$ 27.383,71	\$ 28.929,83	\$ 28.217,82	\$ 18.239,77	\$ 15.147,75
Largo Plazo	\$ 28.657,24	\$ 24.074,00	\$ 18.977,44	\$ 13.310,07	\$ 7.007,95	\$ -
15 % Utilidades	\$ -	\$ 1.473,16	\$ 4.429,84	\$ 6.635,50	\$ 4.999,32	\$ 6.742,32
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 1.836,54	\$ 5.522,54	\$ 8.272,25	\$ 6.232,49	\$ 8.405,43
PATRIMONIO	\$ 42.985,86	\$ 49.497,23	\$ 62.565,76	\$ 72.314,75	\$ 65.082,87	\$ 72.786,92
Capital Social	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 6.511,37	\$ 19.579,91	\$ 29.328,90	\$ 22.097,01	\$ 29.801,06
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 71.643,09	\$ 76.880,94	\$ 91.495,59	\$ 100.532,57	\$ 83.322,63	\$ 87.934,67

9.7 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

El estado de flujo de efectivo registra los movimientos de efectivo realizados por la empresa durante un período de tiempo determinado. De la misma manera, pagos correspondientes a ventas realizadas en meses anteriores son registrados en el flujo de efectivo pero no en el estado de resultados.

El flujo de efectivo va a determinar el monto de capital de trabajo necesario al momento de calcular la inversión inicial. Es recomendable añadir un margen de error al capital de trabajo inicial. Este puede estar basado en las políticas de cobro de la compañía.

Estructura de un flujo de caja

- a) Ingresos por la venta de los postres

- b) Egresos los cuales los cuales reflejan los costos y gastos implicados en la producción de los postres.

- c) Gastos no desembolsables, son aquellos que sirven de escudo fiscal. Vale recalcar que no son egresos reales del flujo de caja, en este caso particular estos están constituidos por depreciaciones y amortizaciones.

- d) Inversión Inicial, a considerarse únicamente en el periodo cero y que estará constituida según los presupuestos, por activos tangibles, intangibles y capital de trabajo.

- e) Ingresos menos egresos, igual a utilidad bruta.

- f) De la utilidad bruta, en aplicación a la Ley ecuatoriana, se deduce el 15% de participación de trabajadores.

- g) Utilidad bruta, menos participación de trabajadores se obtiene la utilidad antes de impuestos.

- h) En el caso del impuesto a la renta, este se debe liquidar en periodos anuales.

- i) Con la liquidación anterior se obtiene la utilidad neta.

- j) A la utilidad neta se agregarán los valores no desembolsables como la amortización y depreciación en los mismos montos que constaron como escudo fiscal.

- k) El valor de desecho o residual para efectos de valoración se debe utilizar el método contable; esto es, que el valor en libros se lo obtendrá restando de la inversión en la adquisición del bien, los valores utilizados como escudo fiscal por depreciación o amortización.
- l) Flujo neto de caja: en el periodo cero aparecerá la inversión con signo negativo, en los siguientes periodos se ha obtenido utilidad por lo que los valores serán positivos. Estos resultados permiten obtener el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Tabla 39. Flujo de efectivo

DETALLE	FLUJO DE EFECTIVO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 111.294,00	\$ 143.637,95	\$ 167.641,45	\$ 189.797,79	\$ 214.798,08
(COSTO DE PRODUCCIÓN)		\$ 53.597,51	\$ 63.174,86	\$ 70.494,90	\$ 101.449,64	\$ 112.580,46
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO		\$ 57.696,49	\$ 80.463,08	\$ 97.146,56	\$ 88.348,14	\$ 102.217,62
(DEPRECIACIONES)		\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
(AMORTIZACIONES)		\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(GASTOS OPERACIONALES)		\$ 40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)		\$ 3.209,61	\$ 2.696,29	\$ 2.125,47	\$ 1.490,73	\$ 784,89
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL		\$ 11.292,10	\$ 30.768,04	\$ 45.210,78	\$ 34.012,05	\$ 45.308,54
DEPRECIACIONES		\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
AMORTIZACIONES		\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(REINVERSIÓN)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.269,98	\$ -
(AMORTIZACIÓN DE CAPITAL)		\$ 4.583,24	\$ 5.096,56	\$ 5.667,37	\$ 6.302,12	\$ 7.007,95
VALOR DE SALVAMENTO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.448,19
INVERSIÓN INICIAL		-\$ 71.643,09				
FLUJO DE EFECTIVO NETO		-\$ 71.643,09	\$ 9.887,47	\$ 28.850,10	\$ 42.722,02	\$ 28.222,93

Tabla 40. VAN

AÑOS	VAN		
	FLUJO EFECTIVO NETO	FLUJO EFECTIVO DESCONTADO	FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO
0	-\$ 71.643,09	-\$ 71.643,09	
1	\$ 9.887,47	\$ 8.275,42	\$ 9.887,47
2	\$ 28.850,10	\$ 24.146,38	\$ 38.737,57
3	\$ 42.722,02	\$ 35.756,63	\$ 71.572,12
4	\$ 28.222,93	\$ 23.621,47	\$ 70.944,95
5	\$ 49.927,39	\$ 41.787,23	\$ 78.150,32
TOTAL		\$ 61.944,04	\$ 269.292,43

TIR 27%

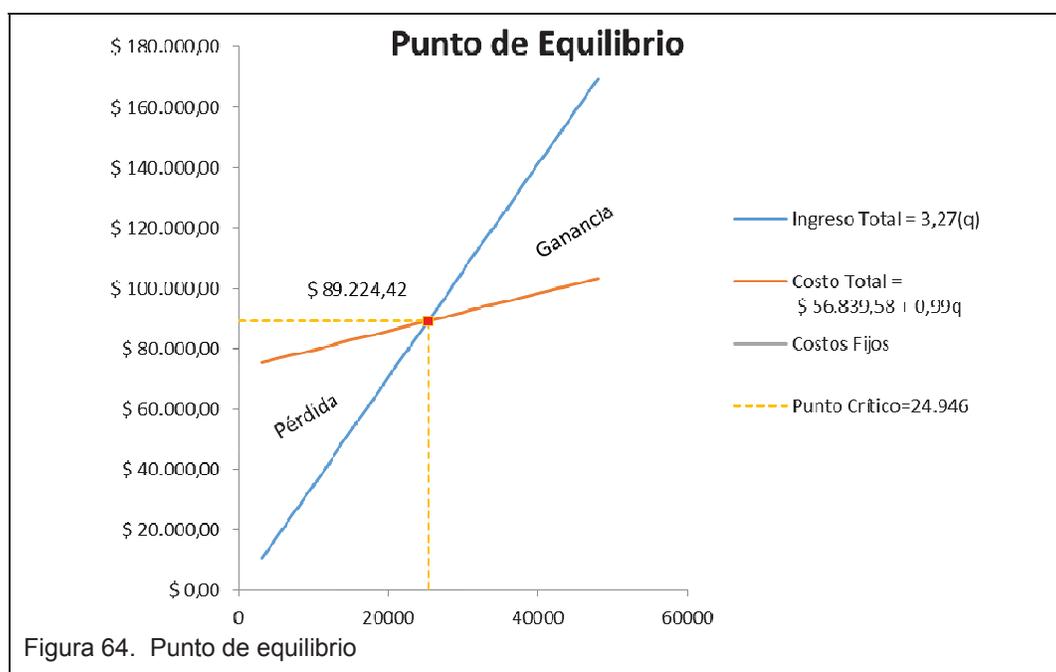
9.8 Punto de equilibrio

Una vez identificados los costos fijos y variables, es posible determinar el punto de equilibrio. Esto es, la cantidad mínima que se requiere vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables.

Para el presente caso se necesita la cantidad de 25.312 unidades de postres anuales para cubrir tanto los costos fijos como los variables.

Tabla 41. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
P=precio promedio	\$ 3,53	\$ 3,65	\$ 3,77	\$ 3,90	\$ 4,05
v= costo variable unitario	\$ 0,62	\$ 0,55	\$ 0,50	\$ 0,46	\$ 0,43
F= costo fijo	\$ 73.550,22	\$ 76.234,81	\$ 78.636,20	\$ 81.309,83	\$ 84.562,23
q= cantidad	25.312	24.564	24.032	23.633	23.324
Ventas mínimas	25.312	24.564	24.032	23.633	23.324
Ventas mínimas en \$	\$ 89.224,42	\$ 89.748,79	\$ 90.569,01	\$ 92.095,55	\$ 94.525,50



La compañía se caracteriza por tener costos fijos altos y costos variables bajos, los costos fijos altos tienen un alto impacto en los costos unitarios promedio debido a que aumentan considerablemente.

Tabla 42. Clasificación de los costos

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS			
DETALLE	MONTO	FIJO	VARIABLE
Materia prima directa	\$ 20.063,46		\$ 20.063,46
Mano de obra Directa	\$ 21.436,08	\$ 21.436,08	
CIF (Costos Indirectos de fabricación)	\$ 12.097,98	\$ 12.097,98	
Sueldos	\$ 16.084,57	\$ 16.084,57	
Publicidad y promoción	\$ 15.131,60	\$ 15.131,60	
Gasto Arriendo	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
Servicios profesionales	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
Gastos generales	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
TOTAL	\$ 93.613,68	\$ 73.550,22	\$ 20.063,46

9.9 Control de costos importantes

Se debe realizar un análisis de sensibilidad al estado de resultados y al estado de flujo de efectivos.

Para el efecto de sensibilidad se aplicará un modelo unidimensional, este modelo indica que se realizará cambios en una sola variable. La primera variable será la cantidad en ese momento la TIR tendrá el mismo porcentaje que el costo de oportunidad.

Para tal efecto, se ha disminuido el porcentaje de la capacidad instalada en un 10%; esto significa que se utilizará el 50% de la capacidad instalada. El nuevo flujo de efectivo queda la siguiente manera, dando como resultado una pérdida neta en el primer año, a este escenario se lo considera pesimista.

Tabla 43. Flujo de efectivo pesimista

DETALLE	FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$	92.745,00	\$ 122.258,64	\$ 145.273,62	\$ 170.201,25	\$ 194.462,18
(COSTO DE PRODUCCIÓN)	\$	50.253,60	\$ 59.708,90	\$ 66.919,76	\$ 97.752,95	\$ 108.735,90
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO	\$	42.491,40	\$ 62.549,74	\$ 78.353,86	\$ 72.448,30	\$ 85.726,28
(DEPRECIACIONES)	\$	1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
(AMORTIZACIONES)	\$	1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(GASTOS OPERACIONALES)	\$	40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)	\$	3.134,71	\$ 2.633,36	\$ 2.075,87	\$ 1.455,94	\$ 766,57
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	\$	(3.838,09)	\$ 12.917,62	\$ 26.467,69	\$ 18.147,00	\$ 28.835,52
DEPRECIACIONES	\$	1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
AMORTIZACIONES	\$	1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(REINVERSIÓN)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 1.269,98	\$ -
(AMORTIZACIÓN DE CAPITAL)	\$	4.476,27	\$ 4.977,62	\$ 5.535,11	\$ 6.155,04	\$ 6.844,41
VALOR DE SALVAMENTO	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.448,19
INVERSIÓN INICIAL	\$	-69.971,14				
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$	-69.971,14	\$ (5.135,75)	\$ 11.118,62	\$ 24.111,19	\$ 12.504,95
						\$ 33.617,91

Tabla 44. Capacidad Instalada en escenario pesimista

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
AÑOS	CAPACIDAD INSTALADA	% CAPACIDAD UTILIZADA	CAPACIDAD UTILIZADA
2015	54.000	50%	27.000
2016	54.000	60%	32.400
2017	54.000	70%	37.800
2018	54.000	80%	43.200
2019	54.000	90%	48.600

Por otro lado, los supuestos para obtener un flujo de caja optimista radican básicamente en el incremento el 10% de la capacidad instalada.

Tabla 45. Flujo de efectivo optimista

DETALLE	FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$	122.629,50	\$ 159.574,25	\$ 186.567,02	\$ 208.632,29	\$ 236.416,69
(COSTO DE PRODUCCIÓN)	\$	55.830,01	\$ 65.834,97	\$ 73.596,97	\$ 105.027,28	\$ 116.685,22
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO	\$	66.799,49	\$ 93.739,28	\$ 112.970,05	\$ 103.605,01	\$ 119.731,47
(DEPRECIACIONES)	\$	1.971,98	\$ 1.971,98	\$ 1.971,98	\$ 1.971,98	\$ 1.971,98
(AMORTIZACIONES)	\$	1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(GASTOS OPERACIONALES)	\$	40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)	\$	3.353,70	\$ 2.817,33	\$ 2.220,89	\$ 1.557,65	\$ 820,13
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	\$	20.062,01	\$ 43.734,20	\$ 60.749,86	\$ 49.013,00	\$ 62.598,15
DEPRECIACIONES	\$	1.971,98	\$ 1.971,98	\$ 1.971,98	\$ 1.971,98	\$ 1.971,98
AMORTIZACIONES	\$	1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(REINVERSIÓN)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 1.269,98	\$ -
(AMORTIZACIÓN DE CAPITAL)	\$	4.788,99	\$ 5.325,36	\$ 5.921,80	\$ 6.585,04	\$ 7.322,56
VALOR DE SALVAMENTO	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.603,19
INVERSIÓN INICIAL	\$	-74.859,34				
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$	-74.859,34	\$ 18.640,63	\$ 41.776,46	\$ 58.195,68	\$ 43.129,96
						\$ 68.246,40

Tabla 46. Capacidad instalada en escenario pesimista

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
AÑOS	CAPACIDAD INSTALADA	% CAPACIDAD UTILIZADA	CAPACIDAD UTILIZADA
2015	59.500	60%	35.700
2016	59.500	70%	41.650
2017	59.500	80%	47.600
2018	59.500	90%	53.550
2019	59.500	100%	59.500

En un escenario optimista se ha tomado en cuenta que se aumentará la capacidad instalada en un 10%, para ello se comprará un horno adicional y se contratará una persona adicional.

Tabla 47. Equipos de cocina (horno adicional)

Equipos de cocina	
Horno industrial	\$ 4.200,00
Cocina industrial	\$ 350,00
Lavadora de platos de acero inoxidable	\$ 1.000,00
Congelador vertical	\$ 450,00
Mesa de trabajo	\$ 500,00
Balanza digital	\$ 80,00
Batidora semiindustrial	\$ 1.600,00
Licuada industrial	\$ 80,00
Extractor de jugos	\$ 50,00
Cafetera Nescafé	\$ 1.000,00
Total	\$ 9.310,00

En este caso el flujo de efectivo neto incrementa sustancialmente desde el primer año, con respecto al del escenario normal.

9.9.1 Índices Financieros

Los índices financieros indican el desempeño de la compañía en el tiempo. Los índices utilizados pueden diferir dependiendo del tipo de negocio que se quiera construir. A continuación se describen algunos índices básicos a tomarse en cuenta:

9.9.2 Liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Los índices más utilizados son la razón corriente y la prueba ácida:

Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Razón Corriente = 2,31

Esto significa que por cada dólar que la empresa debe tiene \$ 2,31 dólares para pagar la deuda.

Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes

Este indicador financiero no lo utilizaremos debido a que no se posee inventario, respaldándonos en la estrategia del plan de operaciones Justo a tiempo.

9.9.3 Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa se la puede medir en algunos puntos del estado de resultados para tener una mejor idea de la utilización de los fondos.

El margen de utilidad mide la utilidad neta (esto es después del pago de intereses e impuestos) como porcentaje de las ventas netas.

ROI = Utilidad Neta / Activos

ROI = 9%

El rendimiento sobre los activos (ROA) parte de un concepto similar pero calcula la eficiencia de la utilización de los activos de la compañía en la

generación de ganancias. Algunos textos sugieren utilizar la utilidad operacional (esto es antes de impuestos e intereses) puesto que por un lado, la financiación de los activos no debería influir en la forma en que estos son utilizados y por otro lado, el porcentaje de impuestos puede variar en el tiempo o según el tipo de empresa.

ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio

ROA = 13%

Esto significa que el margen real de rentabilidad de los propietarios con relación a su inversión es del 13%.

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) lleva la misma idea del rendimiento sobre la inversión previamente explicado, pero es más específico que este, al medir el rendimiento proveniente de las utilidades netas (esto es después de intereses e impuestos (se debe considerar también la participación a trabajadores) como porcentaje del patrimonio promedio.

ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio

ROE = 13%

9.10 Valuación

Los flujos deberán ser calculados utilizando el modelo CAPM, mismo que se describe a continuación:

Para realizar la valoración se ha considerado en primer lugar los conceptos del CCPP y el WACC

Por un lado el CCPP corresponden al costo de la inversión tanto del capital propio y del préstamo a largo plazo, dándonos un CCPP de 19,48%.

Tabla 48. Estructura de la inversión

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN				
Detalle	Monto	% de la Inversión	Costo de la inversión	CCPP
Capital propio	\$ 42.985,86	60%	25,00%	15,00%
Préstamo a largo plazo	\$ 28.657,24	40%	11,20%	4,48%
Total	\$ 71.643,09			19,48%

Por otro lado también se realizó la valoración a través del WACC, en donde se usaron datos relacionados con la tasa libre de riesgo y libre de mercado, la beta de la industria y el riesgo país mediante lo cual se obtuvo un porcentaje del 19,48%.

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$$

Tabla 49. WACC

WACC	
Tasa libre de riesgo Rf	9,33%
Tasa libre de mercado	16,30%
Beta industria	0,69
Riesgo país	5,35%
Wacc	19,49%

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Rendimiento del mercado

Rm-Rf = Prima de riesgo

B= Beta del mercado

Ver Anexo 19

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

Para el financiamiento deseado se han decidido los socios solicitar un préstamo en el Banco de Fomento por el valor de \$ 28.657,24, a un plazo de 5 años con un interés del 11,20%. Este valor corresponde al 40% de la inversión inicial.

Tabla 50. Financiamiento deseado

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
n	Saldo Inicial	Cuotas	Intereses	Capital	Saldo Final
1	\$ 28.657,24	\$ 7.792,85	\$ 3.209,61	\$ 4.583,24	\$ 24.074,00
2	\$ 24.074,00	\$ 7.792,85	\$ 2.696,29	\$ 5.096,56	\$ 18.977,44
3	\$ 18.977,44	\$ 7.792,85	\$ 2.125,47	\$ 5.667,37	\$ 13.310,07
4	\$ 13.310,07	\$ 7.792,85	\$ 1.490,73	\$ 6.302,12	\$ 7.007,95
5	\$ 7.007,95	\$ 7.792,85	\$ 784,89	\$ 7.007,95	\$ 0,00

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Se ha determinado la siguiente estructura de capital:

Tabla 51. Estructura de capital y deuda buscada

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN				
Detalle	Monto	% de la Inversión	Costo de la inversión	CCPP
Capital propio	\$ 42.985,86	60%	25,00%	15,00%
Préstamo a largo plazo	\$ 28.657,24	40%	11,20%	4,48%
Total	\$ 71.643,09			19,48%

10.3 Capitalización

Se realizará la capitalización a través de la no distribución de las utilidades, esto es acordado entre socios. Estas irán directamente a la cuenta Caja-Bancos del siguiente periodo.

10.4 Retorno para el inversionista

Es el rendimiento que el inversionista obtendrá al poner su dinero en la compañía. El porcentaje de ganancia sobre el capital invertido.

Este retorno, simplemente se lo calcula eliminando el préstamo.

Tabla 52. Retorno para el inversionista

VAN			
AÑOS	FLUJO EFECTIVO NETO	FLUJO EFECTIVO DESCONTADO	FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO
0	-\$ 71.643,09	-\$ 71.643,09	
1	\$ 9.887,47	\$ 8.275,42	\$ 9.887,47
2	\$ 28.850,10	\$ 24.146,38	\$ 38.737,57
3	\$ 42.722,02	\$ 35.756,63	\$ 71.572,12
4	\$ 28.222,93	\$ 23.621,47	\$ 70.944,95
5	\$ 49.927,39	\$ 41.787,23	\$ 78.150,32
TOTAL		\$ 61.944,04	\$ 269.292,43

TIR
27%

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- La propuesta de la implantación de una dulcería dedicada a la venta de postres a base de materias primas convencionales y orgánicas es factible.
- En la actualidad no existe una pastelería que potencie el uso de ingredientes no tradicionales como la quinua, el chocho o la zanahoria.
- El consumo de productos orgánicos en el Ecuador lo hacen familia de un nivel socioeconómico medio alto.
- Por parte del gobierno, existe un alto interés en promover dentro del país una buena alimentación en sus habitantes.
- Existe un alto consumo potencial de productos orgánicos.
- El rango promedio de crecimiento anual de la industria es entre 10% y 11%, lo cual indica que crece a un ritmo más acelerado que el del PIB nacional, esto es un beneficio ya que se nota que es una industria que tiene relevancia.
- Solo dos de las cinco fuerzas de Porter constituyen un impacto negativo alto, por lo que se puede decir que es factible el presente plan de negocios.
- Existe un mercado para la idea de negocio, ya que más del 50% de la muestra encuestada estaría dispuesta a degustar los postres tipo gourmet elaborado a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, la remolacha, quinua, chocho, etc.

- Las activaciones en el local serán decisivas y consistirán en hacer degustar a los consumidores los productos ya que para algunos no les parece tan rico comer postres de zanahoria o quinua, aunque después de degustarlo si les gusta.
- Los resultados del ejercicio financiero indican que el negocio es totalmente viable y rentable.
- La inversión es realizable. en 5 años nos proporciona una tasa de retorno del 27%;

11.2 Recomendaciones

- Investigar nuevas recetas a base de ingredientes no tradicionales, con el objeto de estar acorde a la marca; es decir una marca innovadora y genuina.
- Realizar una constante búsqueda de proveedores de materia prima orgánica en el Ecuador y países vecinos.
- Implementar nuevos planes de contingencia en caso de que surjan problemas imprevistos.
- Estar atentos a nuevas modificaciones de ley, para así tomar acciones inmediatas.
- Realizar un plan para mantenimientos preventivos de la maquinaria.
- Buscar nuevas formas de potenciar el servicio post venta, el cual es el que nos ayudará a fidelizar a nuestros clientes.

- Estar constantemente actualizando los índices económicos locales y nacionales y otros indicadores como el riesgo país y la tasa de oportunidad con el objeto de tener una visión clara de cómo está creciendo la inversión inicial.
- Es de vital importancia reconocer que varias empresas dedicadas a la venta de postres para personas con diabetes o sobrepeso han fracasado por lo que se recomienda darle al negocio un enfoque saludable más no medicinal.
- Llevar a cabo negociaciones ganar- ganar con los proveedores con el objetivo de trabajar en conjunto y tener beneficio mutuo.

REFERENCIAS

- AEBE. (2013). *La inversión pública contribuye al cambio del país*. Recuperado de http://www.aebe.com.ec/data/files/noticias/Noticias2013/1erSemestre/Inve rPublica_Senplades_Feb62013.pdf
- Agrocalidad. (2014). *Certificación Orgánica*. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/programas-especificos-inocuidad-de-los-alimentos/>
- Allrecipes. (2014). *Pastel de tres leches*. Recuperado de <http://allrecipes.com.mx/receta/3/pastel-de-tres-leches.aspx>
- Análisis creativo. (2013). *Redes sociales, la protagonista de la actualidad*. Recuperado de <http://www.analisiscreativo.com/noticias/redes-sociales-las-protagonistas-de-la-actualidad>
- Andes. (2013). *Usuarios de smartphones aumentaron 60% en el 2012 en Ecuador*. Recuperado el 02 de abril del 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/economia/usuarios-smartphones-aumentaron-60-2012-ecuador-video.html>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución del crédito y tasas de interés efectivas*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201303.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Preguntas Frecuentes (PIB e Inflación)*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Reporte Mensual de Inflación*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201301.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasas de Interés*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas macroeconómicas 2014*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Mundial. (2013). *Crecimiento del PIB Anual*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Banco Mundial. (2013). *Ecuador Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2013). *Inflación por país*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG/countries/1W-EC?display=default>
- Botanical. (2014). *Propiedades de la zanahoria*. Recuperado de <http://www.botanical-online.com/zanahorias.htm>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2011). *Recaudación de Impuestos en Ecuador y las características de un Sistema Tributario Eficiente*. Recuperado de <http://www.lacamara.org/ccg/2011%20Jul%20BE%20CCG%20Impuestos%20en%20Ecuador.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Aumento Salarial sin aumento de productividad del trabajo genera desempleo e incremento de precios*. <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20ENE%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20estructura%20de%20costos%20de%20las%20empresas.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2013). *Inversión en el Ecuador*. Recuperado de http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/Boletin_CEA-JUN2013.pdf
- CCBOL Group. (2014). *Recetas de quinua*. Recuperado de http://ccbolgroup.com/quinua_recetas.html
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones*. México DF, México: McGraw-Hill.

- Cityseeker. (2013). *Cyrano*. Recuperado de <http://quito.cityseekr.com/es/venue/180187-cyrano>
- Cooperativa de las Américas. (2009). El mercado global de productos orgánicos continúa en crecimiento. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/El-mercado-global-de-productos>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. (14ta.ed.). México, D.F., México: Pearson,
- Diario Hoy. (2011). *Cumbayá: Construcciones crecen un 700% en 15 años*. Recuperado el 09/06/2011 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cumbaya-construcciones-crecen-un-700-en-15-anos-479774.html>
- Diario Hoy. (2013). *Los micro postres reinventan el mundo de los dulces*. Recuperado el 15 de septiembre del 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-micro-postres-reinventan-el-mundo-de-los-dulces-590706.html>
- Diario La Hora. (2012). *Beneficios de la zanahoria*. Recuperado el 20 de diciembre del 2012 de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101439780/-1/Beneficios_de_la_zanahoria__.html#.U4Axr3J_tX8
- Doing Business. (2014). *Starting a business in Ecuador*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador/starting-a-business>
- Ecofinanzas. (2014). *Demanda*. Recuperado de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DEMANDA.htm>
- Ecuador en Cifras. (2013). *PIB Industria manufacturera*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- Ecuador en Cifras. (2013). *Reporte economía laboral*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Informacion-2010-2011-2012-2013/2013/Diciembre2013/15anos/Reporte_Laboral-Diciembre_2013.pdf
- Ecuador Universitario. (2013). *En el Ecuador se invertirá 1.656,20 en Educación Superior*. Recuperado el 11 de julio del 2013 de

- http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/en-el-2013-ecuador-invertira-1656-millones-en-educacion-superior/
- Ecuavisa. (2014). *Ecuador busca reducir las importaciones en el año 2014*. Recuperado de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/50926-ecuador-busca-reducir-importaciones-2014>
- El Comercio. (2012). *Ecuador crecerá 4% este año*. Recuperado el 09 de octubre del 2013 de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Ecuador-FMI-Economia-proyecciones_0_1007899254.html
- El Comercio. (2013). *35 por ciento de personas usan internet en Ecuador, según estudio*. Recuperado el 13 de mayo del 2013 de http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Internet-Ecuador-tecnologia-Informacion_0_920908066.html
- El Comercio. (2013). *Alta competencia en Cumbayá*. Recuperado el 23/01/2013 de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Alta-competencia-comercial-Cumbaya_0_852514781.html
- El Comercio. (2013). *Las escuelas del milenio forman parte del plan*. Recuperado el 02 de octubre del 2013 de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Ecuador-educacion-escuelas_del_milenio-Ministerio_de_Educacion_0_1003699714.html
- El Tiempo. (2014). *Nuevo salario mínimo para el 2015 será de \$ 354,00*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/155165-nuevo-salario-ma-nimo-para-el-2015-sera-de-354-da-lares/>
- Explored. (2011). *Cumbayá incrementa en población y en economía*. Recuperado el 10/06/2011 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/cumbaya-incrementa-en-poblacion-y-economia-480065.html>
- FAO. (2013). *Valor nutricional de la quinua*. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>
- FAO. (2014). *Características relevantes de la Agricultura Orgánica*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0d.htm>
- FAO. (2014). *Remolacha*. Recuperado de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ae620s/pfrescos/REMOLACHA.HTM

- Gobierno de la provincia de Pichincha. (2010). *Información General*. Recuperado de <http://www.pichincha.gob.ec/corporacion/provincia-de-pichincha/informacion-general.html>
- Hay, E. (1997). *Justo a tiempo*. 9na. Edición. México DF, México: Norma.
- Industria Alimenticia. (2013). *Las últimas tendencias para el 2013*. Recuperado de http://www.industriaalimenticia.com/articles/86299-las-ultimas-tendencias-para-2013?WT.rss_f=Tendencias&WT.rss_a=Las+%C3%BAltimas+tendencias+para+2013+&WT.rss_ev=a
- INEC. (2009). *Industria de los alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/alimentos.pdf>
- INEC. (2013). *Clasificación CIIU*. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- INEC. (2013). *Migración del Marco Maestro*. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1930&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- INEC. (2013). *Población del Ecuador*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/home>
- INEC. (2014). *Sistema Integrado de Consultas*. Recuperado de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Naucalpán Ciudad de Juárez, México: Pearson.
- Kotler, P. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpán Ciudad de Juárez, México: Pearson.
- La Cámara. (2014). *Requisitos para registro de marca*. Recuperado de <http://www.lacamara.org/prueba/images/varios/requisitos%20registro%20de%20marca.pdf>
- Lara, B. (2011). *Cómo elaborar proyectos de inversión paso a paso*. Quito, Ecuador: Oseas Espín.

- Mailxmail. (2014). *Organización de Empresas*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-sociedad/organigrama-estructuras-organizativas-empresa>
- Matemáticas empresariales. (2013). *Capacidad de producción*. Recuperado de <http://matematicasempresariales.wordpress.com/2013/11/23/ejemplo-de-calculo-de-una-capacidad-de-produccion-en-estaciones-de-proceso/>
- McGraw-Hill. (2014). *Organización Comercial de las Empresas*. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (2013). *Ministerios de Salud y Educación promueven estilos de vida saludable*. Recuperado el 03 de octubre del 2013 de <http://www.conocimiento.gob.ec/ministerios-de-educacion-y-de-salud-promueven-estilos-de-vida-saludables/>
- Ministerio de Finanzas. (2012). *Programación presupuestaria 2012-2015*. Recuperado de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/programacion_presupuestaria_2012-2015.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración. (2007). *Plan de Retorno para el Migrante Ecuatoriano*. Recuperado de <http://embassyecuador.ca/index.php?id=consular&nro=29>
- Plan General Contable. (2005). *Método de valoración de la salida de existencias*. Recuperado de <http://www.plangeneralcontable.com/?tit=tratamiento-contable-de-las-existencias-valoracion-de-las-salidas-fifo-lifo-y-pmp&name=Manuales&fid=ev0bcaf>
- Planificación. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013*. Recuperado http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf
- Postres about. (2013). *Tendencias de postres 2013*. Recuperado de <http://postres.about.com/od/Postre/a/Tendencia-De-Postres-2013.htm>
- Prochile. (2013). *Cómo hacer negocios con Ecuador*. Recuperado de <http://www.prochile.gob.cl/wp->

content/blogs.dir/1/files_mf/1365029936ecuador_como_hacer_negocios_2013.pdf

- Que's.net. (2014). *Receta del tiramisú*. Recuperado de <http://que-es.net/tiramisu>
- Quees. (2014). *Diagrama de Gantt*. Recuperado de <http://www.quees.info/diagrama-de-gantt.html>
- Quinoa Internacional. (2013). *La quinoa salió a la escena mundial*. Recuperado el 24 de septiembre del 2013 de http://www.quinuainternacional.org.bo/noticias/mostrar_detallado/163
- Cosas. (2013). *Alimentación Orgánica: Una opción que nos brinda la naturaleza, revista*. Recuperado de http://www.cosas.com.ec/1303-alimentacion_organica:_html
- Ekos. (2012). *Empresas*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/>
- Familia. (2011). *Color y sabor a chocolate*. Recuperado de <http://www.revistafamilia.ec/index.php/articulos-portada/2753-color-y-sabor-a-chocolate>
- Líderes. (2011). *Postres y bebidas: El toque que endulza y refresca los paladares*. Recuperado de http://especiales.elcomercio.com/2011/11/especial_gastronomia_consumidor/05_postres_bebidas.html
- Líderes. (2013). *Competir y ganar mercados obligan a tener el certificado*. Recuperado el 01 de diciembre del 2014 de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/informe-empresas-alimentos_0_1040295967.html
- Líderes. (2013). *Los alimentos tendrán etiquetas 'rojas'*. Recuperado el 25 de noviembre del 2013 de http://www.revistalideres.ec/mercados/alimentos-etiquetas-_MSP_0_1036096422.html
- Líderes. (2014). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/emprendimiento-ecuador-desempleo-america_latina_0_1141085885.html

- Vistazo. (2011). *El crecimiento económico de Ecuador alcanzó 3,58 por ciento en 2010*. Recuperado el 01 de abril del 2011 de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=14858>
- Rincón Creativo. (2014). *Sistemas productivos*. Recuperado de http://www.rinconcreativo.com.ar/sistproductivo/Tema%2018_05.htm
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *La Inversión pública representa el 14% del PIB*. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/la-inversion-publica-representa-alrededor-del-14-del-pib-ecuatoriano/>
- UPS. (2008). *Tasas de interés y su volatilidad en el mercado financiero*. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3097/1/UPS-GT000049.pdf>
- Veco Ecuador. (2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Recuperado de http://es.veco-ngo.org/sites/es.veco-ngo.org/files/page/bijlage/estudio_consumidores_-_veco_s.pdf
- Veco Ecuador. (2014). *VECO Andino*. Recuperado de <http://es.veco-ngo.org/veco-andino/veco-andino>

ANEXOS

ANEXO 1
SUBPROCESO PROGRAMAS ESPECÍFICOS - CERTIFICACIÓN ORGÁNICA



Av. Amazonas y Eloy Alfaro,
Edif. MAGAP, piso 9.
Telf.: (593) 2 2567 232
www.agrocalidad.gob.ec
direccion@agrocalidad.gob.ec

DIRECCIÓN DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS SUBPROCESO PROGRAMAS ESPECÍFICOS - CERTIFICACIÓN ORGÁNICA

Requisitos para el Registro de Productores, Procesadores y/o Comercializadores Orgánicos

1. Solicitud de registro escrita dirigida al Director Ejecutivo de AGROCALIDAD.
2. Expediente del operador orgánico (Formulario No. 1 y anexos establecidos en el Manual de Procedimientos del Sistema Nacional de Control de la Producción Orgánica Agropecuaria. Resolución No. 016) (ANEXO 13).
3. El tiempo estimado de trámite, de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimientos que AGROCALIDAD tiene un plazo de 30 días hábiles de aceptación o negación de la inclusión en el registro.
4. Comprobante personalizado de pago, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD.

VALORES A CANCELAR EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

CÓDIGO	Extensión del cultivo	Valor USD	Periodicidad
03.01.001	Hasta 5 ha	5.00	2 años
03.01.002	5,1 – 20 ha	15.00	2 años
03.01.003	20,1 – 100 ha	50.00	2 años
03.01.004	100,1 – 500 ha	100.00	2 años
03.01.005	500,1 – 1000 ha	250.00	2 años
03.01.006	Más de 1000 ha	300.00	2 años
03.02.001	Recolectores productos silvestres	50.00	2 años
03.03.001	Procesadores y comercializadores	100.00	2 años

Requisitos para el Registro de Agencias Certificadoras de Productos Orgánicos

1. Solicitud de registro escrita dirigida al Director Ejecutivo de AGROCALIDAD.
2. Expediente del operador orgánico (Formularios No. 2, No. 4 y anexos establecidos en el Manual de Procedimientos del Sistema Nacional de Control de la Producción Orgánica Agropecuaria. Resolución No. 016) (ANEXO 14 Y 15).
3. Comprobante personalizado de pago, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD.

VALORES A CANCELAR EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

CÓDIGO	CONCEPTO	Valor USD	Periodicidad
03.04.002	Registro y supervisión de Agencias Certificadoras	150.00	1 año

Requisitos para el Registro de Inspectores Orgánicos

1. Solicitud de registro escrita dirigida al Director Ejecutivo de AGROCALIDAD.
2. Expediente del operador orgánico (Formularios No. 3, No. 13 y anexos establecidos en el Manual de Procedimientos del Sistema Nacional de Control de la Producción Orgánica Agropecuaria. Resolución No. 016) (ANEXO 16 Y 17).
3. Comprobante personalizado de pago, de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD.

VALORES A CANCELAR EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

CÓDIGO	CONCEPTO	Valor USD	Periodicidad
03.04.001	Registro de inspectores	10.00	1 año

NOTA: Tiempo estimado del trámite: 30 días laborables.



REQUISITOS PARA REALIZAR LOS PAGOS

La cuenta donde se debe realizar los pagos en efectivo, transferencia electrónica o cheque certificado a nombre de AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO, se detalla a continuación:

Número de cuenta	Nombre del banco	Tipo de cuenta
07331077	Banco del Pacífico	Corriente
0006243398	Banco de Guayaquil	Corriente

Al momento de realizar el pago, el usuario de AGROCALIDAD deberá proporcionar su RUC, a fin de que se le permita realizar los trámites para los cuales se encuentra autorizado. En caso de ser un usuario que por primera vez realizará un trámite en AGROCALIDAD, éste deberá solicitar mediante oficio a la Dirección Financiera Administrativa Planta Central, se proceda al registro en el sistema de AGROCALIDAD.

El único documento que servirá para realizar un trámite en AGROCALIDAD será el comprobante personalizado de pago ORIGINAL (papeleta de depósito), que se entrega en las ventanillas del Banco del Pacífico o el que se emite a través del portal web del mismo banco, luego de realizada la transferencia electrónica de dinero.

Una vez cancelados los valores en la cuenta antes indicada, es obligación del usuario entregar en un plazo máximo de 5 días hábiles el Comprobante personalizado de pago ORIGINAL, documento habilitante para realizar el trámite junto con los requisitos necesarios exigidos.

En caso de no presentar el Comprobante personalizado de pago original y los requisitos necesarios para el trámite en el plazo indicado (5 días hábiles), la solicitud quedará anulada y deberá realizar una nueva.

En caso de que el Comprobante personalizado de pago original se extravíe, deteriore, mutile o se encuentre en malas condiciones, éste perderá su valor y se deberá solicitar al Banco del Pacífico a cuenta del usuario una certificación del pago y presentarlo en documento original el AGROCALIDAD, el mismo que será verificado por la entidad.

En caso de que el usuario desee realizar varios trámites, éste deberá efectuar UN EXCLUSIVO Y ÚNICO PAGO PARA CADA UNO DE LOS TRÁMITES y presentar los respectivos Comprobante personalizados de pago en la ventanilla de AGROCALIDAD, junto con los demás requisitos exigidos para realizar el trámite.

EN CASO DE QUE PRESENTARE UN SOLO COMPROBANTE PERSONALIZADO PARA VARIOS TRÁMITES, ÉSTE NO SERVIRÁ COMO HABILITANTE.

La entrega de documentos oficiales deberá ser retirado por el solicitante o por una persona autorizada mediante poder notariado.

ANEXO 2

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Producto con valor agregado. (Postres elaborados a base de materias primas no tradicionales como la quinua, el chocho, la zanahoria)	0,14	4	0,56
2	Línea de productos hechos a base de materias primas orgánicas.	0,1	4	0,4
3	Equipo de trabajo capacitado en el área gastronómica.	0,03	4	0,12
4	Personal con experiencia en productos orgánicos.	0,03	4	0,12
5	Experticia en el manejo de marketing digital.	0,03	3	0,09
Debilidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Falta de una cultura organizacional	0,12	2	0,24
2	Falta de conceptos de administración estratégica	0,05	1	0,05
3	Empresa nueva sin posicionamiento en el mercado.	0,09	1	0,09
4	Altos costos de producción.	0,09	1	0,09
5	La empresa no cuenta con un alto perfil crediticio.	0,03	2	0,06
6	La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo.	0,03	1	0,03
7	Falta de políticas y procedimientos de control de calidad.	0,05	1	0,05
8	Alto costo de realizar publicidad a través de medios tradicionales.	0,03	2	0,06
9	La firma no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.	0,03	1	0,03
10	Carencia de mecanismos efectivos para el control de los procesos internos.	0,03	1	0,03
11	No existe una ubicación estratégica para las instalaciones.	0,12	1	0,12
TOTAL		1		2,14

Ponderación

0,0 sin importancia y 1 muy importante

La ponderación asignada significa la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en la industria.

Clasificación

Debilidad importante = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

Resultado: El promedio ponderado es de 2,14 lo que significa que la empresa tiene mucho que mejorar con respecto a los procesos internos, lo cual es lógico ya que es una empresa nueva y carece de experiencia y posicionamiento.

ANEXO 3

MATRIZ EFE				
FACTORES EXTERNOS CLAVES		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidad				
1	Lo tradicional regresa a las pastelerías ecuatorianas, postres a base de productos tradicionales del Ecuador.	0,1	4	0,4
2	En los últimos 5 años el PIB ecuatoriano ha tenido una tendencia creciente.	0,08	3	0,24
3	En el año 2013, la industria manufacturera aportó al PIB Nacional en un 8%.	0,06	3	0,18
4	No existe volatilidad en el periodo 2008-2013 con respecto a la tasas de interés activa.	0,06	3	0,18
5	El gobierno de turno está impulsando el consumo de alimentos saludables	0,03	4	0,12
6	Baja inflación. En el año 2013, la inflación anual fue de 2,7% y en el 2012 fue de 4,16%.	0,05	2	0,1
7	En Ecuador, el 35% de la población usa internet.	0,02	4	0,08
8	Entre el 2011 y 2012 la cantidad de usuarios aumentó en un 60%.	0,02	4	0,08
Amenazas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Existe un mercado aún inmaduro en el consumo de productos orgánicos	0,1	2	0,2
2	La industria de elaboración de productos de panadería es fragmentada porque está compuesta por gran cantidad de compañías pequeñas y medianas.	0,1	3	0,3
3	En los últimos 5 años el Ecuador ha experimentado una inflación relativamente baja del 2,4%.	0,02	1	0,02
4	Altos costos para la implementación de las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura	0,09	2	0,18
5	Los productos importados como la harina de trigo deberán cumplir con la normativa INEN	0,09	1	0,09
6	No hay suficiente cantidad de proveedores de materias primas orgánicas	0,09	2	0,18
7	Alto precio de las materias primas orgánicas.	0,09	2	0,18
		1		2,53

Ponderación

0,0 no importante y 1,0 muy importante

La relevancia del factor para alcanzar el éxito en la industria

Calificación

Qué tan eficazmente responden las estrategias actuales a ese factor

4 la respuesta es superior

3 la respuesta está por encima del promedio

2 la respuesta es promedio

1 la respuesta es deficiente

Resultado: La puntuación ponderada promedio es de 2,53 la misma que está encima del promedio lo cual significa que aprovecha las oportunidades externas y evita a las amenazas a la que se enfrenta.

ANEXO 4

Matriz IE (Interna y Externa)

		La matriz interna y externa (IE)					
		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI					
		FUERTE		PROMEDIO		DÉBIL	
		3.0 a 4.0		2.0 a 2.99		1 a 1.00	
		4	3	2	1		
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I	II	III			
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V	VI			
	BAJO 1 a 1.99	VII	VIII	IX			
		1					

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves, por un lado se encuentran los puntajes totales ponderados del EFI ubicados en el eje X y por otro lado están los puntajes ponderados del EFE ubicados en el eje Y.

Esta matriz tiene tres regiones, cada una de ellas poseen implicaciones estratégica. En este caso particular, las dos dimensiones coincidieron en el cuadrante V el mismo que pertenece a la segunda región. Las dimensiones que caen en este cuadrante, se verían beneficiadas con el uso de estrategias de conservar y mantener como las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

ANEXO 5

ESTRATEGIAS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto con valor agregado. (Postres a base de materias primas no tradicionales como la quinua, el chocho, la zanahoria). 2. Línea de productos hechos a base de materias primas orgánicas. 3. Equipo de trabajo capacitado en el área gastronómica. 4. Personal con experiencia en productos orgánicos. 5. Experticia en el manejo de marketing digital. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una cultura organizacional. 2. Falta de conceptos de administración estratégica. 3. Empresa nueva sin posicionamiento en el mercado. 4. Altos costos de producción. 5. La empresa no cuenta con un alto perfil crediticio. 6. La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo. 7. Falta de políticas y procedimientos de control de calidad. 8. Alto costo de realizar publicidad a través de medios tradicionales. 9. La firma no cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad. 10. Carencia de mecanismos efectivos para el control de los procesos internos. 11. No existe una ubicación estratégica para las instalaciones.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lo tradicional regresa a las pastelerías ecuatorianas, postres a base de productos tradicionales del Ecuador. 2. En los últimos 5 años el PIB ecuatoriano ha tenido una tendencia creciente. 3. En el año 2013, la industria manufacturera aportó al PIB Nacional en un 8%. 4. No existe volatilidad en el periodo 2008-2013 con respecto a las tasas de interés activa. 5. El gobierno de turno está impulsando el consumo de alimentos saludables. 6. Baja inflación. En el año 2013, la inflación anual fue de 2,7% y en el 2012 fue de 4,16%. 7. En Ecuador, el 35% de la población usa internet. 8. Entre el 2011 y 2012 la cantidad de usuarios de smartphones aumentó en un 60%. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de postres innovadores con productos tradicionales y contenido nutritivo. (F1,O1, O5). 2. Desarrollo de una línea de productos elaborados con materias primas orgánicas. (F2, O5). 3. Realizar una fusión entre el concepto gourmet y tradicional. (F3, O1) 4. Potenciar las cualidades y beneficios que presentan los productos orgánicos. (F4, O5) 5. Lanzar una campaña promocional utilizando herramientas de Marketing digital. (F5, O7, O8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzar una campaña de expectativas a través de la web. (D3, O7, O8). 2. Acceder a un crédito, aprovechando la carencia de volatilidad en las tasas de interés. (D6, O4) 3. Adquirir maquinarias e insumos a un precio no tan elevado. (D4, O6) 4. Crear una página Web en donde se promocióne los productos y la empresa. (D9, D8, O7) 5. Crear páginas en las redes sociales más recurrentes por los usuarios como son Facebook y Twitter. (D9, D8, O7).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un mercado aún inmaduro en el consumo de productos orgánicos. 2. La industria de elaboración de productos de panadería es fragmentada porque está compuesta por gran cantidad de compañías pequeñas y medianas. 3. En los últimos 5 años el Ecuador ha experimentado una inflación relativamente baja del 2,4%. 4. Altos costos para la implementación de las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura. 5. Los productos importados como la harina de trigo deberán cumplir con la normativa INEN. 6. No hay suficiente cantidad de proveedores de materias primas orgánicas. 7. Alto precio de las materias primas orgánicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer postres con sabores nuevos y agradables al paladar. (F3, A2) 2. Realizar campañas mediante la Web para difundir los beneficios de los productos orgánicos. (F4, F5, A1). 3. Realizar degustaciones que permitan demostrar la diferenciación del producto en cuanto a sabor y a presentación con respecto al de la competencia. (F1, A2) 4. Indagar los proveedores de cultivos orgánicos más eficientes del Ecuador mediante el experto en productos orgánicos. (F4, A6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas mediante la Web para difundir los beneficios de los productos orgánicos. (D8, A1). 2. Buscar asesoría con empresas tales como Bureau Veritas o SGS las cuales permitan obtener mayor información sobre las BPM. (D7, A4) 3. Realizar una búsqueda exhaustiva de lugares estratégicos al norte de Quito. (D11, A2) 4. Detectar los procesos administrativos que lleva la competencia mejorarlos e implementar en el plan. (D10, A2)

ANEXO 6

Encuesta

IMPLANTACIÓN DE UNA DULCERÍA DEDICADA A LA VENTA DE POSTRES A BASE DE INGREDIENTES CONVENCIONALES Y ORGÁNICOS

Soy estudiante de las Universidad de las Américas y actualmente me encuentro elaborando el proceso de Investigación de Mercados de mi proyecto de tesis. Para lo cual por favor solicito contesten las siguientes preguntas, recalando que sus respuestas serán utilizadas con fines académicos.

Marque con una X su respuesta o complete si es el caso.

1. Género

- a) Femenino b) Masculino

2. Edad

- a) De 20 a 29 años
- b) De 30 a 44 años
- c) De 37 a 44 años
- d) De 45 a 64
- e) De 65 en adelante

3. ¿Usted consume postres?

- a) Sí b) No

Si su respuesta fue no, se termina la encuesta. Gracias.

Objetivo: Conocer si los encuestados califican para la presente investigación de mercados.

4. ¿Dónde prefiere comprar este tipo de productos (postres)?

- a) Tiendas especializadas (cafeterías, dulcerías, panaderías)
- b) Grandes almacenes (grandes supermercados)
- c) Otra. ¿Cuál?

Objetivo: Determinar cuales son los canales de distribución preferidos por los clientes potenciales.

5. ¿Por lo general, con qué frecuencia consume algún tipo de postre?

- a) De 1 a 2 veces por mes
- b) De 1 a 2 veces por semana
- c) De 3 a 4 veces por semana
- d) Diariamente

Objetivo: Determinar un estimado de la producción de postres de acuerdo al consumo.

6. ¿En qué parte del día prefiere consumir un postre?

- a) Por la mañana
- b) A media mañana
- c) Por la tarde
- d) Por la noche

Objetivo: Disponer los recursos necesarios (personal y productos) para atender al cliente a esa hora del día de una manera rápida y eficiente.

7. ¿Qué tipo de postres prefiere consumir? Ordene, siendo 1 el de mayor preferencia y 5 el de menor

- a) Tortas
 - b) Cheescake
 - c) Pie
 - d) Cupcake
 - e) Muffin
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Objetivo: Conocer cuáles son los postres favoritos para que formen parte de la cartera de negocios.

8. ¿Cuál es el complemento perfecto para su postre?

- a) Helado
 - b) Té
 - c) Café
 - d) Jugo
 - e) Otro ¿Cuál?
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

Objetivo: Conocer los acompañamientos que prefiere el consumidor para añadir a la carta.

9. Durante el último mes, ¿dónde ha consumido algún postre?

- a) Cyrano
 - b) Jurgen
 - c) Cyril
 - d) Hansel y gretel
 - e) Otro ¿Cuál?
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

Objetivo: Conocer cuál es la competencia para luego de ello descubrir que los hace diferentes para que los consumidores los prefieran.

10. ¿Consumo productos a base de materias primas orgánicas?

- a) Sí
 - b) No
- | |
|--|
| |
| |

Objetivo: Determinar el porcentaje de clientes potenciales que consumen productos orgánicos, para asignar dicho porcentaje a la elaboración de postres con este tipo de materia prima.

11. Estaría dispuestos a degustar postres tipo gourmet elaborado a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, la remolacha, quinua, chocho, ¿le parece?

- a) Definitivamente sí
 - b) Problemente sí
 - c) Problemente no
 - d) Definitivamente no
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

Objetivo: Conocer si la idea de negocio tiene aceptación.
Sí su respuesta fue Definitivamente no, se termina la encuesta.

12. ¿Por qué medios preferiría conocer sobre estos postres?

Ordene, siendo 1 la de mayor preferencia y 5 la de menor preferencia.

- a. Redes Sociales
- b. Página Web
- c. Radio
- d. Revistas
- e. Prensa

Objetivo: Conocer el medio de comunicación más utilizado para realizar publicidad.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pedazo de torta de 80 gr elaborada con productos tradicionales (chocho, zanahoria, quinua y remolacha)?

- a) De \$ 2,00 a \$ 3,00
- b) De \$ 3,00 a \$ 4,00
- c) De \$ 4,00 a \$ 5,00

Objetivo: Determinar el precio al que estarán dispuestos a pagar los clientes potenciales, lo cual permite tener un criterio más claro para definir el precio final.

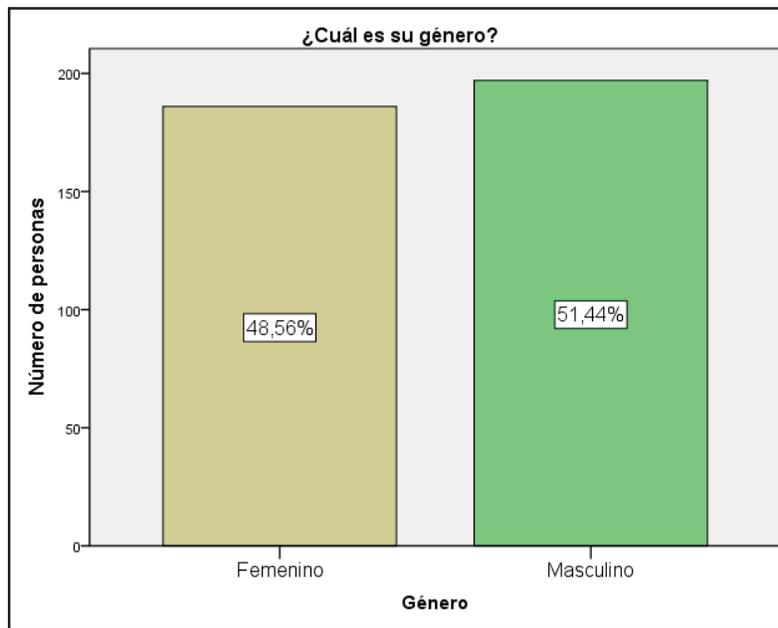
Muchas gracias.

Nombre:

ANEXO 7

Resultados de encuestas y cruce de variables

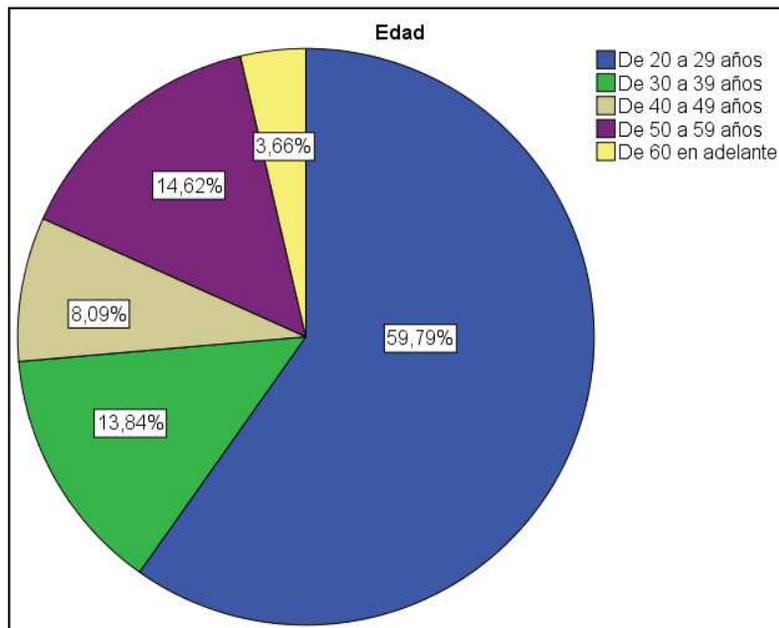
¿Cuál es su género?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	186	48,3	48,6	48,6
Masculino	197	51,2	51,4	100,0
Total	383	99,5	100,0	



Resultados: El 48,56% de los encuestados pertenece al género femenino, mientras que el 51,44% al masculino.

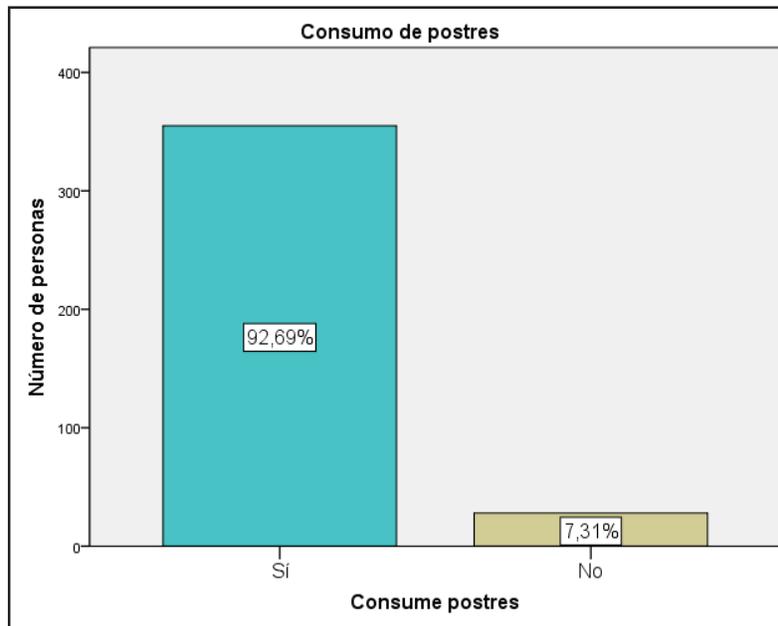
Conclusión: Existe una muestra significativa tanto de hombres como de mujeres.

¿Cuál es su edad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rango de edad	De 20 a 29 años	229	59,5	59,8	59,8
	De 30 a 39 años	53	13,8	13,8	73,6
	De 40 a 49 años	31	8,1	8,1	81,7
	De 50 a 59 años	56	14,5	14,6	96,3
	De 60 en adelante	14	3,6	3,7	100,0
	Total	383	99,5	100,0	



Conclusión: El mayor porcentaje de encuestados pertenece a la edad de 20 a 29 años, quienes accedieron más a completar la encuesta.

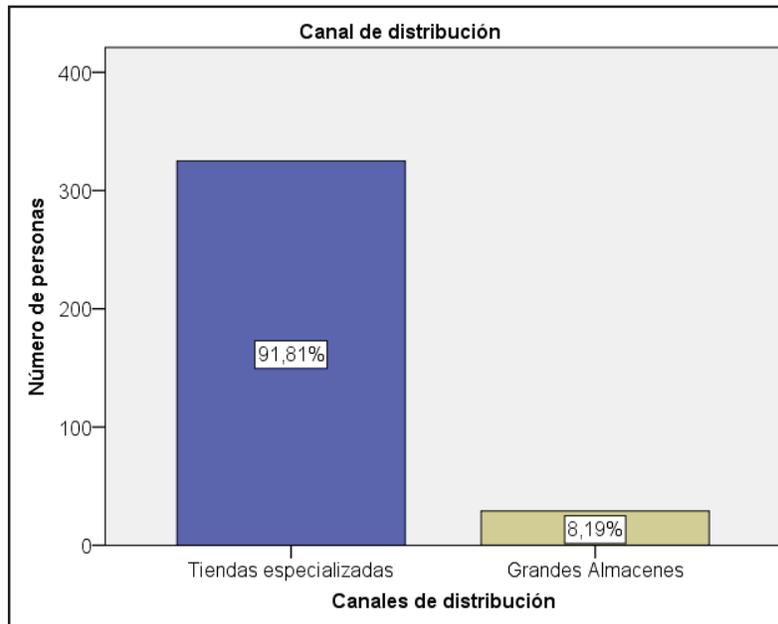
CONSUMO DE POSTRES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	355	92,2	92,7	92,7
No	28	7,3	7,3	100,0
Total	383	99,5	100,0	



Resultados: El 92,69% de los encuestados afirma consumir postres.

Conclusión: La mayoría de la muestra, califica para realizar la encuesta.

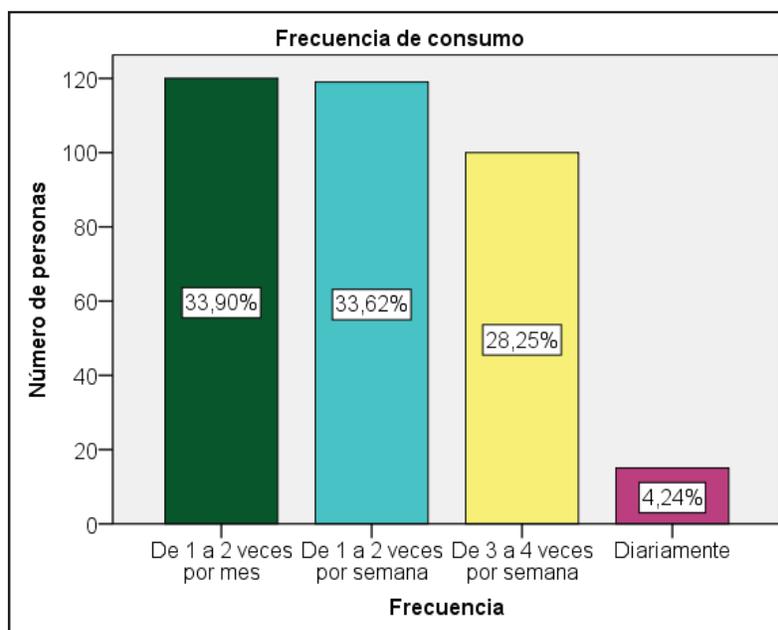
CANAL DE DISTRIBUCIÓN				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tiendas especializadas	325	84,4	91,8	91,8
Grandes Almacenes	29	7,5	8,2	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultados: El 91,81% de los encuestados prefieren comprar postres en tiendas especializadas; es decir en cafeterías, panaderías y dulcerías.

Conclusión: El canal que se utilizará para la distribución del producto será el de tiendas especializadas, específicamente una dulcería.

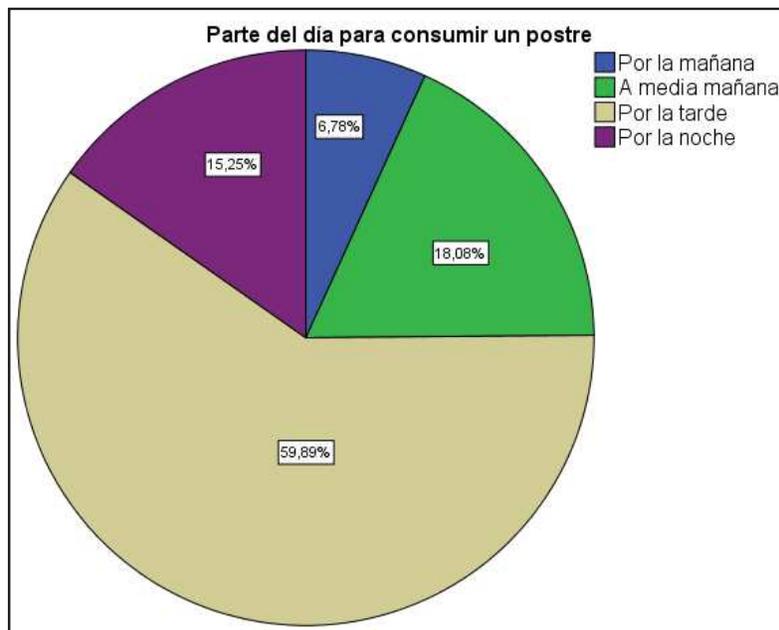
FRECUENCIA DE CONSUMO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1 a 2 veces por mes	120	31,2	33,9	33,9
De 1 a 2 veces por semana	119	30,9	33,6	67,5
De 3 a 4 veces por semana	100	26,0	28,2	95,8
Diariamente	15	3,9	4,2	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultados: Las frecuencias de consumo con mayor porcentaje son de 1 a 2 veces por mes y de 1 a 2 veces por semana; seguida de la opción de 3 a 4 veces por semana con el 28,25%. El porcentaje más bajo lo reciben las personas que consumen diariamente.

Conclusión: La producción de postres se la debería realizar diariamente debido a que el consumidor así lo requiere.

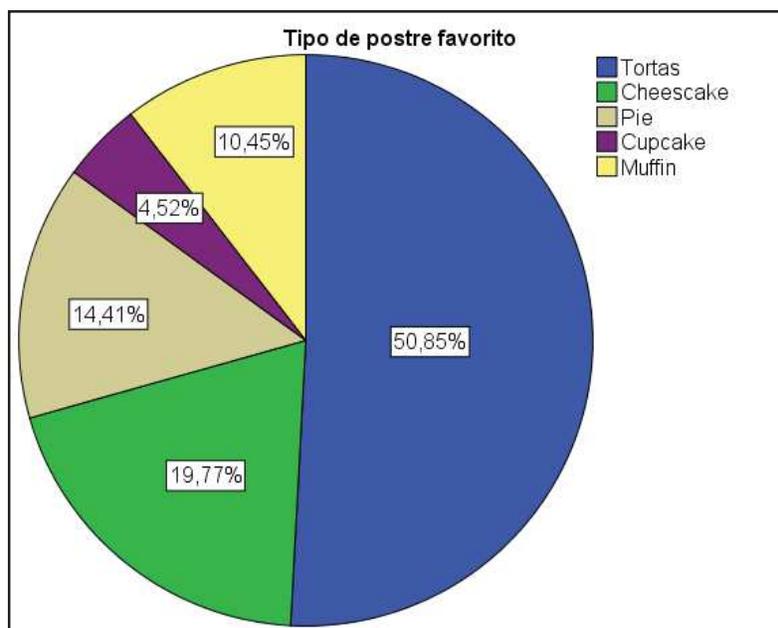
PARTE DEL DÍA PARA CONSUMIR POSTRES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por la mañana	24	6,2	6,8	6,8
A media mañana	64	16,6	18,1	24,9
Por la tarde	212	55,1	59,9	84,7
Por la noche	54	14,0	15,3	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultado: Las personas prefieren consumir postres por la tarde.

Conclusión: Disponer los recursos necesarios (personal y productos) para atender al cliente a esa hora del día de una manera rápida y eficiente.

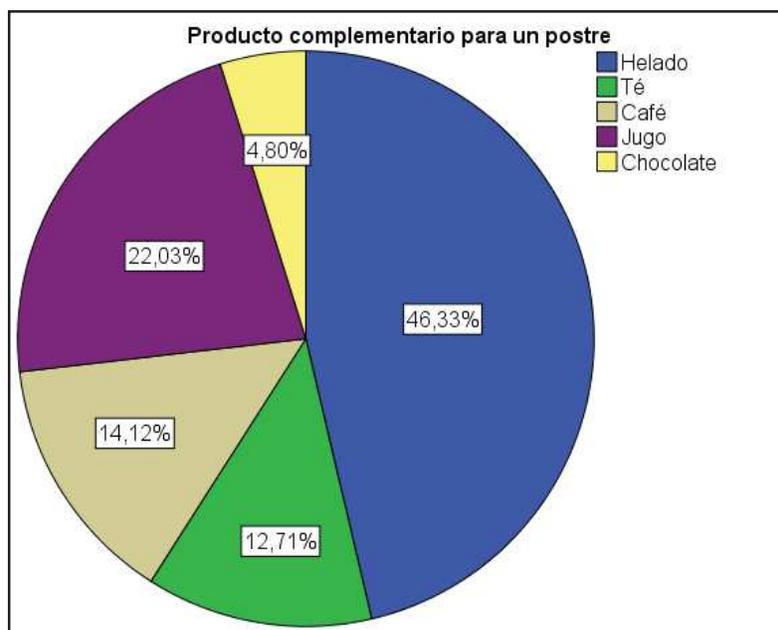
TIPO DE POSTRE FAVORITO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tortas	180	46,8	50,8	50,8
Cheescake	70	18,2	19,8	70,6
Pie	51	13,2	14,4	85,0
Cupcake	16	4,2	4,5	89,5
Muffin	37	9,6	10,5	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultados: Los postres favoritos para los consumidores son las tortas y los cheescakes.

Conclusión: En la carta se destacarán este tipo de postres, adicional para diversificar se incluirán más tipos de postres.

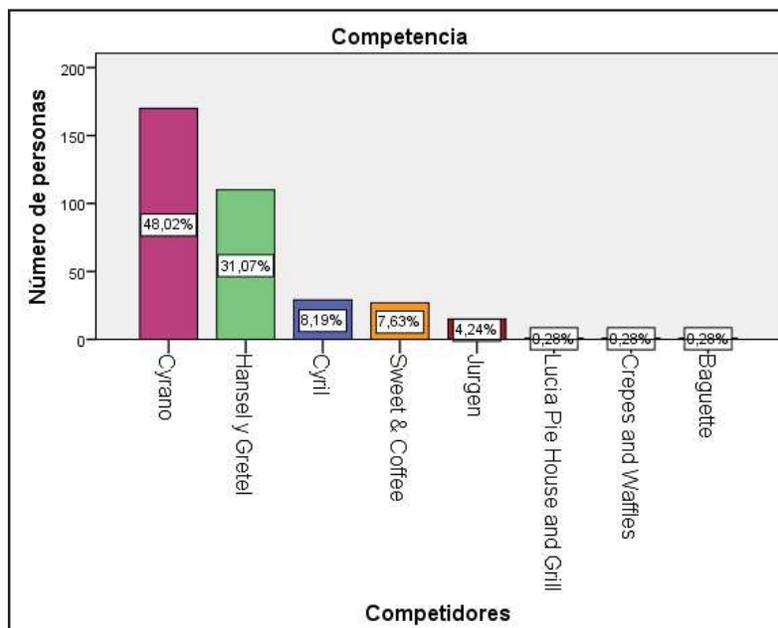
PRODUCTO COMPLEMENTARIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Helado	164	42,6	46,3	46,3
Té	45	11,7	12,7	59,0
Café	50	13,0	14,1	73,2
Jugo	78	20,3	22,0	95,2
Chocolate	17	4,4	4,8	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultado: El helado ocupa el primer lugar como producto complementario para un postre.

Conclusión: El helado se destacará en la carta de productos y además se ofrecerán el resto de complementos para que así el consumidor tenga varias opciones para acompañar su postre.

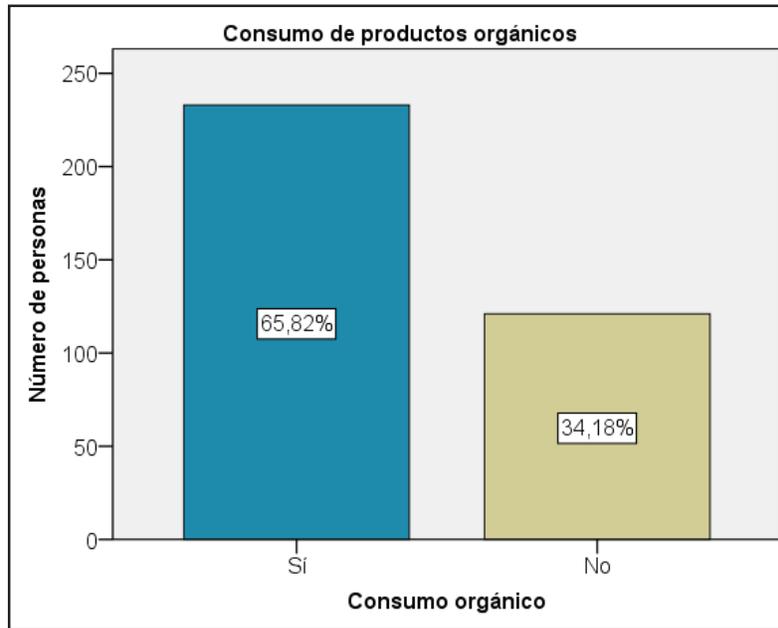
COMPETENCIA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cyrano	170	44,2	48,0	48,0
Jurgen	15	3,9	4,2	52,3
Cyril	29	7,5	8,2	60,5
Hansel y Gretel	110	28,6	31,1	91,5
Sweet&Coffee	27	7,0	7,6	99,2
Lucia Pie House and Grill	1	,3	,3	99,4
Crepes and Waffles	1	,3	,3	99,7
Baguette	1	,3	,3	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultados: Los cinco principales competidores son: El Cyrano, Hansel y Gretel, Cyril, Sweet and Coffee y Jurgen.

Conclusión: Existen varios competidores por lo que se pretende ofrecer productos con alto valor agregado para que se puedan diferenciar del resto.

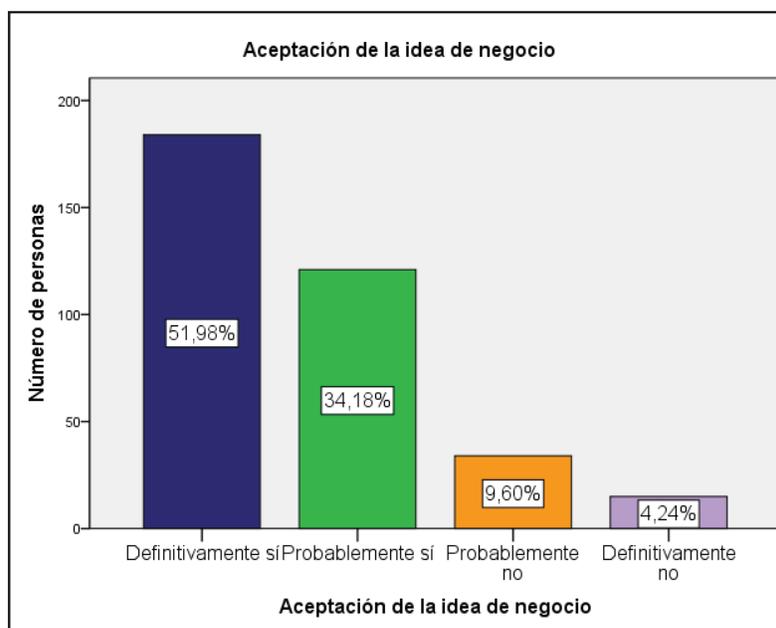
CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	233	60,5	65,8	65,8
No	121	31,4	34,2	100,0
Total	354	91,9	100,0	



Resultados: El 65,82% de los encuestados consume productos orgánicos.

Conclusión: Existe un mercado que puede consumir los postres a base de materias primas orgánicas y el resto puede considerarse como un mercado potencial.

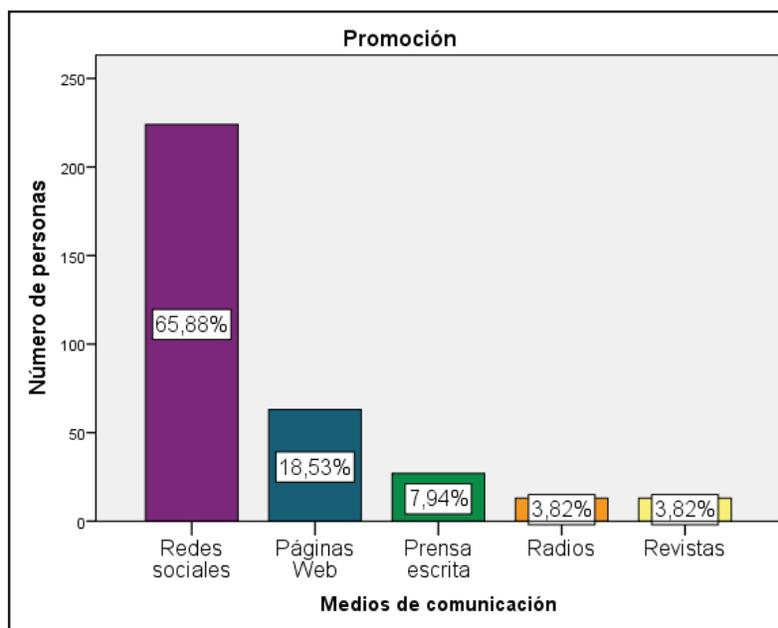
ACEPTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente sí	184	47,8	52,0	52,0
	Probablemente sí	121	31,4	34,2	86,2
	Probablemente no	34	8,8	9,6	95,8
	Definitivamente no	15	3,9	4,2	100,0
	Total	354	91,9	100,0	



Resultados: Más del 50% de las personas están dispuestas a degustar postres tipo gourmet elaborado a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, la remolacha, quinua, chocho, etc.

Conclusión: Existe mercado para la idea de negocio.

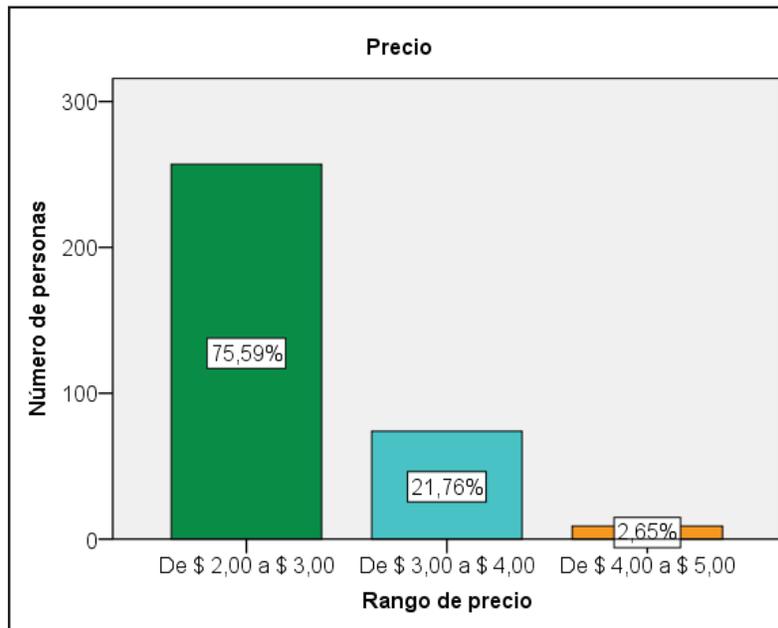
PROMOCIÓN				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Redes sociales	224	58,2	65,9	65,9
Páginas Web	63	16,4	18,5	84,4
Revistas	13	3,4	3,8	88,2
Radio	13	3,4	3,8	92,1
Prensa	27	7,0	7,9	100,0
Total	340	88,3	100,0	



Resultados: El medio de comunicación preferido por los encuestados son las redes sociales.

Conclusión: Se realizará varias campañas publicitarias a través de las redes sociales y además se implementará acciones dirigidas al Marketing Digital. El resto de medios de comunicación podrían ser utilizados para la campaña de expectativas, la misma que se realizará antes de que los productos ingresen al mercado.

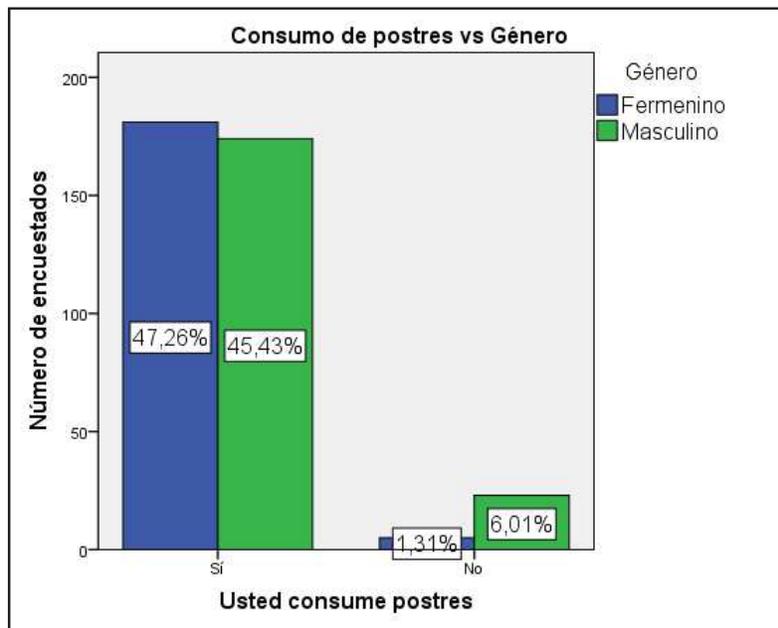
PRECIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De \$ 2,00 a \$ 3,00	257	66,8	75,6	75,6
De \$ 3,00 a \$ 4,00	74	19,2	21,8	97,4
De \$ 4,00 a \$ 5,00	9	2,3	2,6	100,0
Total	340	88,3	100,0	



Resultados: El 75,59% de las personas están dispuestas a cancelar entre \$2,00 a \$3,00, el 21,76% pagaría de \$ 3,00 a \$ 4,00 y el 2,65% desembolsaría de \$ 4,00 a \$ 5,00 por un postre.

Conclusión: La mayoría de las personas estaría dispuesta a pagar entre \$ 2,00 a \$ 3,00 por un postre de 80 gr elaborado con materias primas tradicionales. Cabe recalcar que hay personas que estarían dispuestas a pagar de \$ 3,00 a \$ 4,00 a pesar de no ser el valor más bajo.

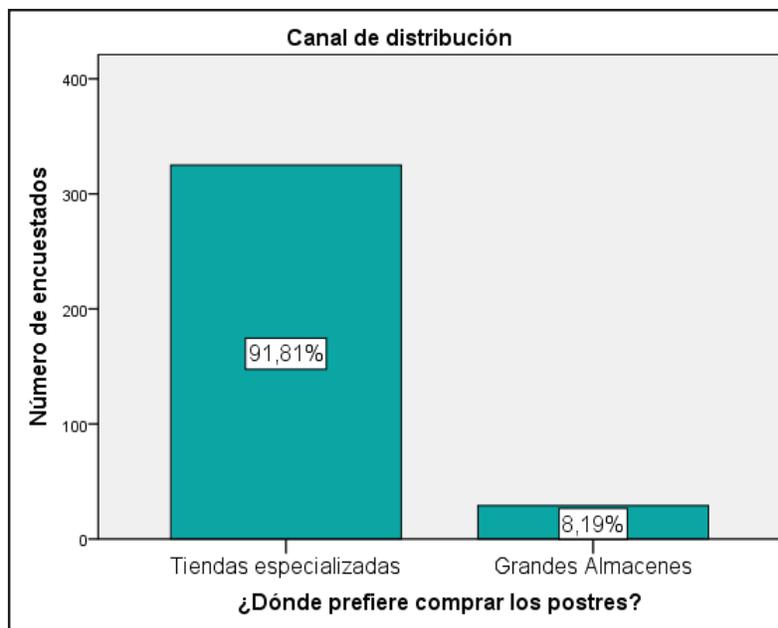
Consumo de Postres vs. Género				
		Cuál es su género		Total
		Femenino	Masculino	
Usted consume postres	Sí	181	174	355
	No	5	23	28
Total		186	197	383



Resultado: Ambos géneros presentan un alto consumo de postres, sin embargo vale recalcar que el género masculino posee un porcentaje mayor de personas que no consume postres, pero este es mínimo.

Conclusión: El mercado meta consume postres.

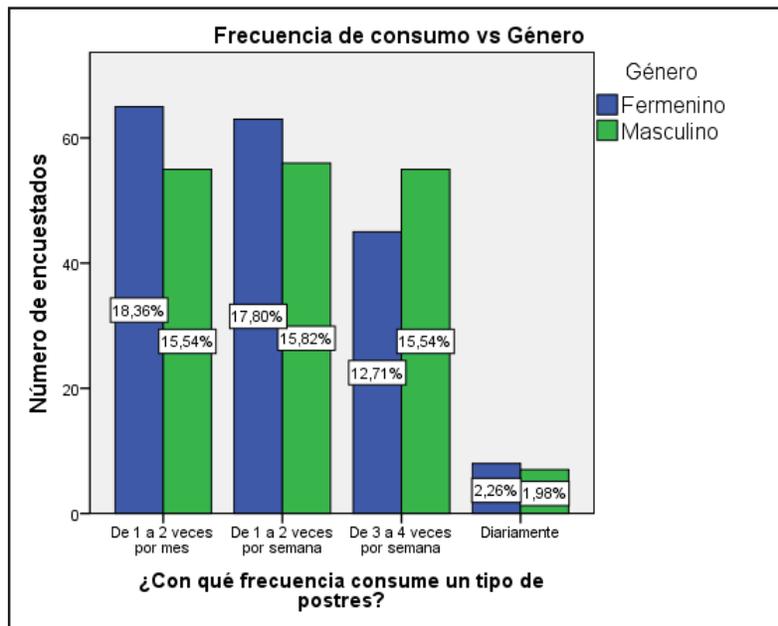
Canales de distribución vs consumo de postres			
		Usted consume postres	Total
		Sí	
¿Dónde prefiere comprar los postres?	Tiendas especializadas	325	325
	Grandes Almacenes	29	29
Total		354	354



Resultados: El 91,81% de las personas prefiere comprar postres en tiendas especializadas como; dulcerías, panaderías y pastelerías.

Conclusión: El canal de distribución elegido para el presente plande negocios es la tienda especializada, debido a que es el preferido entre las personas que conforman el mercado objetivo.

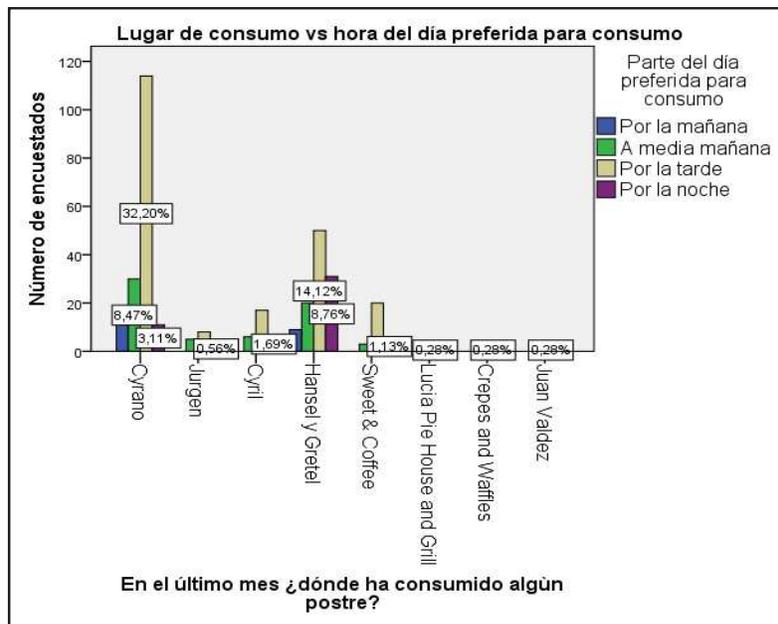
Frecuencia de consumo vs. Género				
		Cuál es su género		Total
		Femenino	Masculino	
¿Con qué frecuencia consume un tipo de postres?	De 1 a 2 veces por mes	65	55	120
	De 1 a 2 veces por semana	63	56	119
	De 3 a 4 veces por semana	45	55	100
	Diariamente	8	7	15
Total		181	173	354



Resultados: Los resultados de la frecuencia de consumo se reparten entre las 3 primeras opciones. Por un lado, la mayoría de mujeres (18,36%) consumen postres de 1 a 2 veces por mes y la mayoría de hombres (15,82%) consume postres de 1 a 2 veces por semana. Sin embargo, porcentajes similares mantienen las opciones de 3 a 4 veces por semana.

Conclusión: Existe un mercado con consumo frecuente de postres.

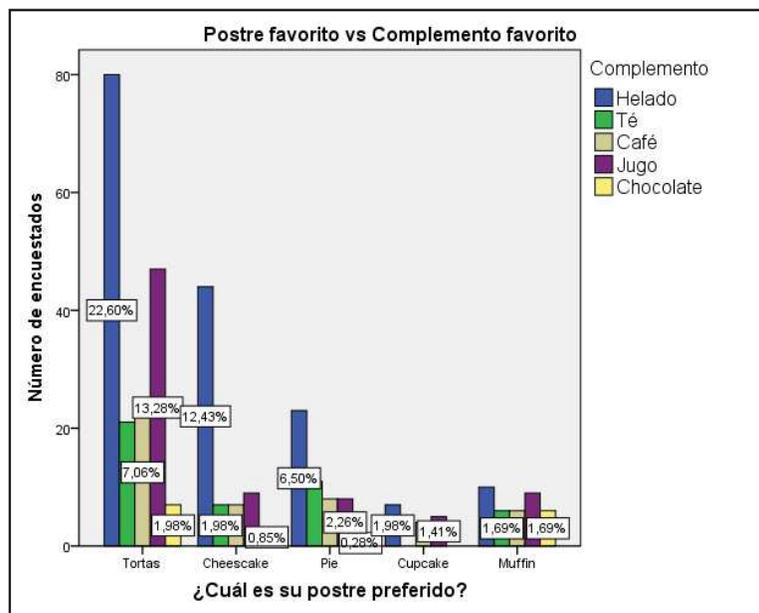
Lugar de consumo vs Hora del día preferida para consumo						
		Parte del día				Total
		Por la mañana	A media mañana	Por la tarde	Por la noche	
En el último mes ¿dónde ha consumido algún postre?	Cyrano	15	30	114	11	170
	Jurgen	0	5	8	2	15
	Cyril	0	6	17	6	29
	Hansel y Gretel	9	20	50	31	110
	Sweet&Coffee	0	3	20	4	27
	Lucia Pie House and Grill	0	0	1	0	1
	Crepes and Waffles	0	0	1	0	1
	Baguette	0	0	1	0	1
Total		24	64	212	54	354



Resultados: Las personas prefieren consumir postres en la tarde y su lugar favorito para la compra es el Cyrano.

Conclusión: Las tres competidores más grandes son: El Cyrano, Hansel y Gretel, Sweet and Coffee. Disponer los recursos necesarios (personal y productos) para atender al cliente en horas de la tarde de una manera rápida y eficiente.

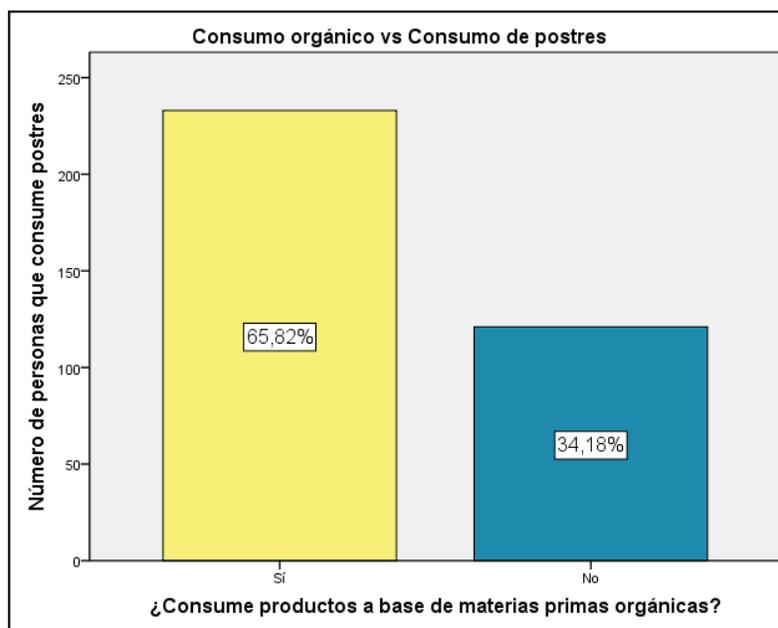
Postre favorito vs. Complemento favorito							
		¿Cuál es el complemento perfecto para su postre?					Total
		Helado	Té	Café	Jugo	Chocolate	
¿Cuál es su Postre preferido?	Tortas	80	21	25	47	7	180
	Cheescake	44	7	7	9	3	70
	Pie	23	11	8	8	1	51
	Cupcake	7	0	4	5	0	16
	Muffin	10	6	6	9	6	37
Total		164	45	50	78	17	354



Resultados: El postre favorito de las personas es la torta. Adicionalmente, todos los postres prefieren que sean acompañados por un helado, seguido del jugo y el café.

Conclusión: El helado será el complemento estrella de los postres, al cual se le dará importancia en la carta de los productos.

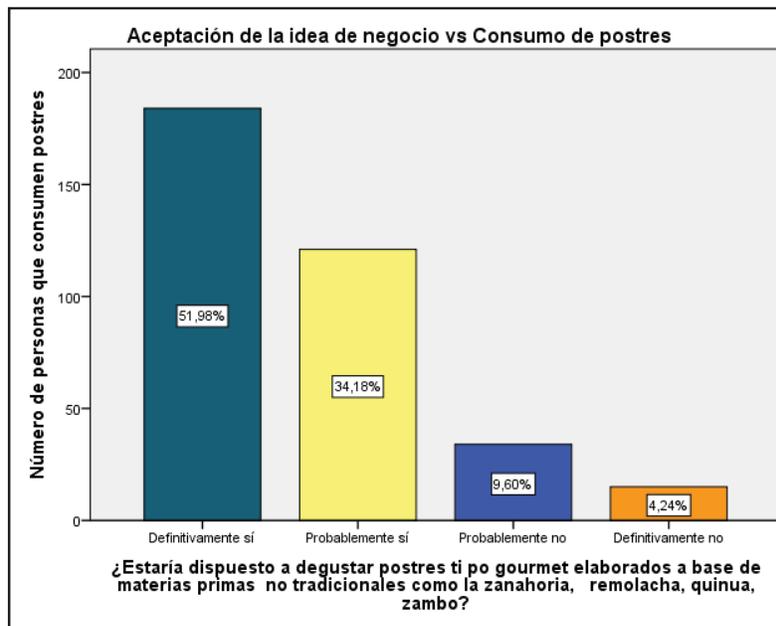
Consumo orgánico vs Consumo de postres			
		Usted consume postres	
		Sí	Total
¿Consume productos a base de materias primas orgánicas?	Sí	233	233
	No	121	121
Total		354	354



Resultado: El 65,82% de las personas que consumen postres también consumen productos orgánicos, mientras que el 34,18% no.

Conclusión: Es factible ofrecer una línea de postres con materias primas orgánicas.

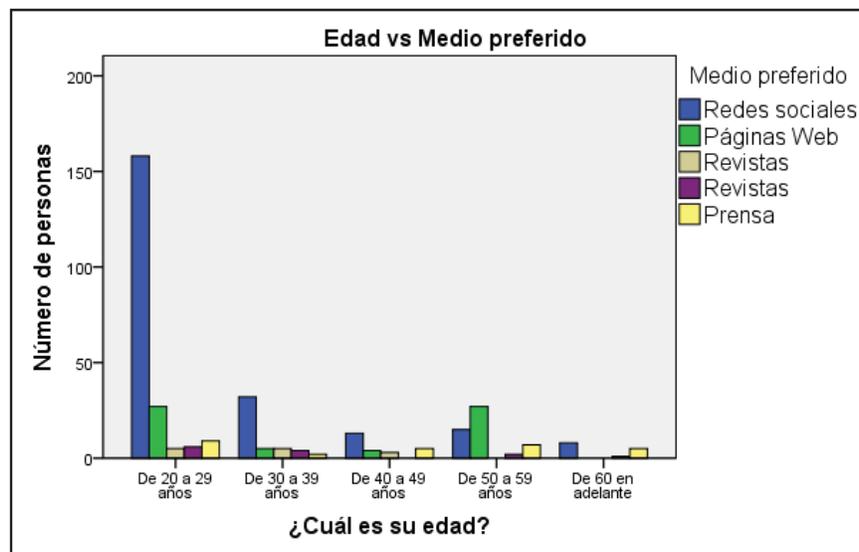
Aceptación de la idea de negocio vs Consumo de postres			
		Usted consume postres	Total
		Sí	
¿Estaría dispuesto a degustar postres tipo gourmet elaborados a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, remolacha, quinua?	Definitivamente sí	184	184
	Probablemente sí	121	121
	Probablemente no	34	34
	Definitivamente no	15	15
Total		354	354



Resultados: Las personas que definitivamente si estarían dispuestas a degustar postres tipo gourmet elaborados de materia primas no tradicionales pertenecen al 51,98% del total de personas que consumen postres. El resto, pueden convertirse en consumidores potenciales.

Conclusión: Es factible la presente idea de negocio.

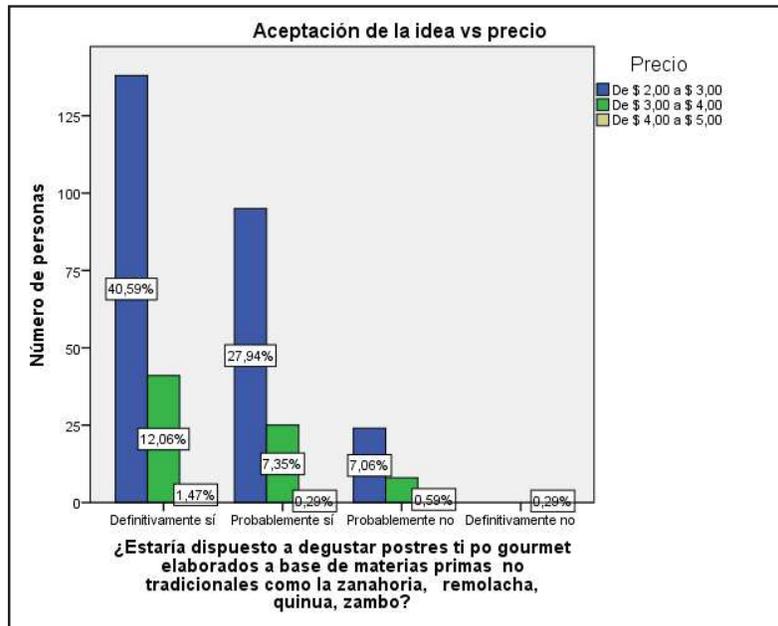
Edad vs Medio preferido							
		¿Cuál es el primer medio que prefiere para conocer sobre algún producto?					Total
		Redes sociales	Páginas Web	Radio	Revistas	Prensa	
¿Cuál es su edad?	De 20 a 29 años	158	27	5	6	9	205
	De 30 a 39 años	32	5	5	4	2	48
	De 40 a 49 años	13	4	3	0	5	25
	De 50 a 59 años	15	27	0	2	7	51
	De 60 en adelante	8	0	0	1	5	14
Total		226	63	13	13	28	343



Resultados: Todos los rangos de edad indican que páginas web y redes sociales son los medios favoritos para conocer sobre algún producto.

Conclusión: Para la promoción de los productos siempre se estará presente en sitios web y redes sociales.

Aceptación de la idea vs Precio					
		¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pedazo de torta de 80 gr elaborada con productos tradicionales como el chocho, zanahoria, quinua, remolacha?			Total
		De \$ 2,00 a \$ 3,00	De \$ 3,00 a \$ 4,00	De \$ 4,00 a \$ 5,00	
¿Estaría dispuesto a degustar postres tipo gourmet elaborados a base de materias primas no tradicionales como la zanahoria, remolacha, quinua, zambo?	Definitivamente sí	138	41	5	184
	Probablemente sí	95	25	1	121
	Probablemente no	24	8	2	34
	Definitivamente no	0	0	1	1
Total		257	74	9	340



Resultados: A pesar de que el rango menor se encuentre entre \$ 2 y \$ 3. Existen personas que también están dispuestas a pagar más por el producto.

Conclusión: Las personas están dispuestas a pagar un precio entre \$ 2 y \$ 4, por un postre de 80 gr elaborado a base de materias primas tradicionales.

ANEXO 8

Resultado entrevista a chef pastelera

PRESENTACIÓN:

Buenos días, como parte de mi tesis en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas estoy realizando una investigación acerca de la industria de los alimentos (pastelería y panadería). La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

- Persona entrevistada: maría josé arroyo
- Chef y docente en la universidad de las américas
- Experiencia: 4 años
- “Lo que destaca la chef es que hoy en día hay que jugar con nuevas Kecnologías, presentación y la combinación de sabores. un plato moderno tiene que tener tres cosas básicas según ella: altura, textura y color”.
- Entrevistadora: karla narváez
- Camarógrafo: darío torres
- Recursos utilizados: una cámara de video.
- Duración de la entrevista: 13' 46”

1. ¿Cuál es la nueva tendencia en postres?

Se ha visto la tendencia a todo lo que es orgánico y natural. Los alimentos de esa calidad y esa categoría van ser los alimentos del futuro.

Objetivo: Conocer las nuevas tendencias de consumo.

2. Al principio se quería implementar una línea para las personas diabéticas y con obesidad mediante el reemplazo de productos, por ejemplo el chocolate por el algarrobo, ¿cuál es su opinión sobre esto?

El chocolate es un producto que no lo vas a poder cambiar por ningún otro producto. El chocolate no es malo, lo que le hace malo son todos los aditivos que se les pone y el proceso químico del mismo.

El chocolate elaborado artesanalmente como Pacari que tiene muchos beneficios.

Pero si podemos dejar cereales preparados, y se puede reemplazar por la quinua.

La quinua se está volviendo a consumir quinua, pero desgraciadamente la mayoría de personas piensa que la quinua solo sirve para la sopa.

Actualmente, existen barras energéticas a base de quinua normal y quinua negra, todos estos productos están empezando a despegar.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la idea de negocio.

3. ¿Es factible realizar postres a base de materias primas como la quinua?

Por supuesto, pero no puedes dejar a un lado a la harina de trigo. Yo hago por ejemplo pasteles con quinua, chocho u otros carbohidratos.

4. Se piensa, hacer postres a base de chía. ¿Qué tan recomendable sería?

Depende del tratamiento que le des, la chía tiende a oxidarse muy fácilmente. Si le pones a cocer mucho tiempo, se oxida y te da un sabor amargo.

La gente ya está cansada de lo que son medicamentos químicos, por un lado te corrigen y por otro te causan daño.

Es importante conocer que es muy difícil introducir un producto que tiene un beneficio medicinal sobre todo si se trata de postres porque la gente se retrae y no quiere consumir. Me explico, has visto lugares que se enfocan en vender postres para diabéticos o celíacos, estos no tienen éxito.

Lo que podrías hacer es no ofrecerlo como un producto medicinal. Debes enfocarte en los beneficios pero que no sea tu punto fuerte para introducir al mercado este producto.

Si tú ofreces un producto que sea rico en sabor, que sea nutritivo, que va a aportar energía y nutrientes te van a comprar.

Tienes que vender un producto que sea saludable más no medicinal.

5. ¿Qué panaderías o pastelerías ofrecen este tipo de productos?

El Jurgen o a la Panadería o pastelería de la Universidad San Francisco, venden productos como el pan de quinua y el pan de ajonjolí tiene una salida impresionante.

Hoy en día en el mercado, las perchas son llenas de pan integral lo que antes no había.

6. ¿Cómo endulzar los pasteles de forma natural?

Se puede hacer postres con Stevia, pero si usas Splenda también debes usar de todas maneras azúcar. Con la Stevia hay que tener mucho cuidado porque si le pones en gran cantidad tiene un sabor muy amargo.

Tal vez, puedes buscar un endulzante natural como la miel de abeja o frutas muy dulces como el banano y la uva.

Otra alternativa, puede ser la remolacha.

Objetivo: Conocer nuevas maneras de endulzar de forma más natural.

7. El mercado objetivo es enfocarme en la clase media y media alta, ¿cuál es su opinión sobre esto?

Un chico que hizo una tesis de comida saludable y orgánica, no paso su defensa por la ubicación del lugar. Él pretendía ubicarse en el Sur de Quito (Estadio del Aucas) y vender hamburguesas orgánicas, sin darse cuenta que a su alrededor existían 10 puestos de salchipapas.

Lamentablemente, la gente que consume este tipo de productos tiene un mayor nivel de educación y por lo tanto tiene un nivel económico más alto.

8. ¿Qué tipo de postres se podría comercializar?

Cupcakes con mote, choclo, chocho.

Tres leches de choclo, en vez de tanta harina de trigo.

9. Finalmente, nos podrías dar algún comentario más.

Yo creo que estás encaminada, la tendencia de la gente cada vez es a comer menos azúcar.

ANEXO 9

Resultados entrevista a experto en productos orgánicos

PRESENTACIÓN:

Buenas noches, como parte de mi tesis en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas estoy realizando una investigación acerca de los productos orgánicos. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

Empresa: FUNDACIÓN MAQUITA CUSHUNCHIC

- Persona entrevistada: Diana Maya
- Título: Ingeniería en Agroindustria.
- Universidad: Universidad Politécnica Nacional
- Función: Jefe de control de calidad
- Experiencia en control de calidad y agronegocios (años): 5 años.
- Resumen de la empresa: trabaja actualmente en el área de control de calidad de la fundación Maquita Cushunchic. Esta fundación nace con el objeto de apoyar a los campesinos de escasos recursos del país. Entre los productos que producen las comunidades para luego ser exportados son la panela, cacao, quinua, harinas, mermelada, champiñones, avena y amaranto. Estos pasan por un proceso pequeño de industrialización para luego ser exportados. Actualmente, la fundación se encuentra haciendo varias pruebas pilotos para obtener granola de calidad la misma que será comercializada en unos meses.
- Entrevistadora: Karla Narváez
- Camarógrafa: Gabriela Pila
- Recursos utilizados: una cámara de video.
- Duración de la entrevista: 17' 01"

Preguntas y respuestas

1. ¿Cuál ha sido la tendencia de consumo de productos orgánicos en el Ecuador en los últimos años?

En los últimos años ha crecido, pero no en un porcentaje considerable. El mercado del exterior es el que cubre la demanda de los productos que se elabora personalmente. Sin embargo, el mercado del Ecuador ya tiene un pensamiento de consumir el producto orgánico pero no es elevado.

Objetivo: Conocer la tendencia de consumo orgánico.

2. ¿A qué se debe este inicio de un pensamiento de consumo orgánico en Ecuador?

- Primero, es debido a cuestiones ambientales
- Estos productos dan un plus o valor agregado
- Por tema salud la gente los consume.

3. ¿Cuáles son los beneficios de los productos orgánicos? ¿La gente conoce estos beneficios?

- Los cultivos son libres de químicos: Fungicidas y pesticidas.
- Productos sanos.
- Se utilizan compuestos orgánicos para control de plagas en los cultivos.
- El mercado nacional, no lo tiene bien claro.
- Sin embargo, la clase medio alta del Ecuador tiene un conocimiento de estos productos.

- Son productos caros y son más apetecidos a nivel internacional, debido a que son mercados más desarrollados y tienen la costumbre de consumir este tipo de productos.

Objetivo: Conocer el valor agregado que ofrecen los productos orgánico

4. ¿Por qué estos productos resultan más caros?

- El hecho de tener cultivos orgánicos, significa tener certificaciones orgánicas, las mismas tienen costos elevados.
- Por ejemplo, la certificadora alemana bcs.
- Se considera un producto orgánico cuando el 95% de sus ingredientes en peso son orgánicos, solamente el 5% puede tener productos convencionales.
- Si deseas que sea 100% orgánicos, todos los ingredientes deben provenir de un producto orgánico.

Objetivo: Identificar razones por la que los productos orgánicos son más caros.

5. En mi caso, la idea es ofrecer postres con ingredientes orgánicos. No todo el postre va a tener productos orgánicos; sin embargo se quiere dar un plus ofreciendo algún ingrediente orgánico. Por ejemplo, un pastel de zanahoria elaborado con zanahorias orgánicas y el resto con productos convencionales.

Por ejemplo venderlo de la siguiente manera: Este producto está elaborado a base de “zanahoria orgánica” más no decir “el postre es orgánico”.

6. ¿Cuál es la diferencia entre un producto convencional y un orgánico?

El orgánico debe tener un 95% de peso en ingredientes orgánicos, debe ser procedente de cultivos orgánicos. Y los convencionales, están elaborados a base de químicos.

Objetivo: Identificar diferencias entre los productos naturales y orgánicos.

7. ¿Existen suficientes proveedores de materias primas en el Ecuador?

Existe un déficit de proveedores. La cultura del Ecuador es el consumo de productos convencionales, debido a que es mucho más rápido de vender, es más barato, no implica costos en cuento a certificaciones ni auditorías, es más fácil mantener un cultivo y venderlo.

Con respecto a la semilla certificada orgánica, como la quinua. El INIAP ha hecho investigaciones y esta semilla si es certificada. Pero por ejemplo, las semillas de limón no están certificadas, es decir no puedes llamar orgánico.

Objetivo: Determinar el poder de negociación de los proveedores.

8. De la cartera de productos que ofrece maquita, ¿existe alguna línea enfocada a los productos orgánicos?

Sí, tenemos 3: quinua, panela y hongo deshidratado. Igual tenemos organizaciones certificadas por la BCS, y también tenemos certificaciones del proceso que conlleva.

Objetivo: Conocer las materias primas más apetecidas por los clientes.

La idea es ofrecer postres con materias primas convencionales y orgánicas, ¿qué opinas sobre esta idea?

En el Ecuador no está en auge, pero a largo plazo podría funcionar. Por el momento quienes más consumen estos productos es el mercado extranjero.

Objetivo: Conocer la opinión de un experto sobre la idea de negocio.

9. Cambiando de tema, con respecto a las Buenas Prácticas de Manufactura, ¿en mi caso es indispensable implementarlas?

Sí, el gobierno ha establecido que todos los establecimientos que produzcan alimentos deberán implementar las BPM.

Una de las consultoras con quienes puedes asesorarte es SGS.

Objetivo: Determinar si es necesario implementar las BPM para la implantación de un negocio.

ANEXO 10

Resultados de entrevista a la competencia

PRESENTACIÓN:

Buenas noches, como parte de mi tesis en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas estoy realizando una investigación acerca de la industria de los alimentos (pastelería y panadería). La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

Empresa: EL BAGUETTE

- Persona entrevistada: luis muñoz
- Gerente propietario de baguette
- Experiencia: 37 años como dueño de la empresa
- Nacionalidad: chilena
- Resumen de la empresa: baguette es una empresa que durante sus 37 años de trayectoria ha brindado a sus clientes productos saludables con calidad y sabor que le han distinguido en el mercado. contamos con una de las plantas de producción mejor equipadas a nivel nacional y personal altamente capacitado, lo que unido a un adecuado sistema de distribución y una permanente orientación de servicio al cliente, le han permitido mantenerse como una empresa líder en el segmento de panadería y pastelería.
- Entrevistadora: Karla Narváez
- Camarógrafo: Darío torres
- Recursos utilizados: una cámara de video.
- Duración de la entrevista: 7' 20"

Preguntas y respuestas

1. ¿Cuál ha sido la tendencia de la industria de los alimentos, específicamente el sector de la pastelería en el Ecuador?

Ha crecido en los últimos años, especialmente el sector de la pastelería. Adicionalmente, existen nuevas formas de preparar postres de manera más natural.

Objetivo: Conocer la tendencia de la industria.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores?

Hay varios competidores y como ejemplo más representativo Cyrano quienes tienen una gran calidad de pastelería y panadería. Otro competidor puede ser la pastelería La Unión y Swiss Corner.

Objetivo: Obtener mayor información sobre la competencia y su participación de mercado.

3. ¿Cuál es el mercado al que está dirigido su negocio?

Un mercado de clase media. Baguette no se dirige a clase alta debido a que este mercado busca otro tipo de productos y bajos en calorías

Objetivo: Conocer las características de los consumidores potenciales.

4. ¿Por qué es importante la decoración en un local?

Aparte de la decoración, es importante la atención. Baguette, brinda una atención personalizada a sus clientes.

Es importante que el dueño del local, le pregunte al cliente como se siente y cómo está el servicio para garantizar la atención. Además esto te ayuda a mejorar y así rectificar los posibles errores que estés cometiendo.

Objetivo: Determinar la influencia que tiene la decoración del local en el negocio.

5. ¿Cuál es su producto estrella y cómo ha sido acogido en la gente?

Las pastas, tortas y pan baguette.

Objetivo: Determinar la diferenciación en productos que posee la competencia.

6. ¿Ofrece productos por temporada?

Por lo general no, sin embargo hay fechas como Navidad en donde se ofrece tortas navideñas.

Objetivo: Analizar la posibilidad de ofrecer distintos productos por temporada y a la vez conocer las temporadas altas y bajas de negocio.

7. ¿Cuál sería la hora pico?

En la mañana de 08:00 a 11:00 am y en la tarde de 05:00 pm a 08:00 pm.

8. ¿Qué tan común es el uso de ingredientes orgánicos en la pastelería?

Baguette no lo hace, sin embargo conozco sobre los productos orgánicos. Vale mencionar que los proveedores de frutas como la frutilla utilizan un sistema de riego especial por goteo para garantizar de alguna manera la calidad de los productos. También utilizan abono orgánico para sus tierras.

Objetivo: Conocer el uso de ingredientes orgánicos en la pastelería.

9. ¿Qué tan importante es la diversificación de productos?

La diversificación te brinda ventajas frente al resto. Además les da a los clientes para que elijan entre más opciones, debido a que los clientes cambian de decisión y hay días que prefieren tal producto y otros días prefieren otro.

Objetivo: Determinar la importancia de diversificar los productos.

10. ¿Qué tan grande es la cartera de proveedores de insumos de pastelería y maquinaria en el Ecuador?

Maquinaria ítalo-argentina denominada ARGENTAL. Otros proveedores pueden ser LEVAPAN y La Holandesa. Baguette maneja una mínima cantidad de proveedores quienes abastecen tranquilamente los requerimientos.

En Ecuador, el proveedor de hornos sería MEGAFRÍO.

La mayor parte de harina de trigo se importa de Estados Unidos y Canadá.

Nosotros compramos a distribuidores como San Luis o Superior.

Como último comentario, es importante que conozcan sobre las Buenas Prácticas de Manufactura, las mismas que son requisito indispensable para poner un negocio, más información la pueden conseguir con la empresa Bureau Veritas quienes manejan este tipo de procesos y calificación.

Objetivo: Determinar el poder de negociación que se podría tener con los proveedores.

ANEXO 11

Resultados Grupo de enfoque

Preámbulo (5 minutos)

Moderador: Gracias y bienvenidos

Puede hacer preguntas obvias

No hay respuestas correctas e incorrectas

Se hablará acerca de postres

Introducción (3 minutos)

¿Me gustaría que se presenten, me digan su nombre y también para ustedes qué es lo mejor y qué es lo peor de consumir postres?

Objetivo: Determinar aspectos positivos y negativos de comer un postre.

- Los postres son ricos pero no son nutritivos
- El consumo de mucha azúcar hace daño a la salud, pero si tuviera ingredientes nutritivos sería mejor para los consumidores.
- Lo malo es que si consumen en gran cantidad puede ser malo para la salud.
- Los postres son sabrosos siempre y cuando sea para una reunión y compromisos.
- El postre es un complemento en la alimentación y más aún si tiene ingredientes saludables lo cual beneficia a la salud.

Necesidad de consumir postres (3 minutos)

¿Qué piensa usted de la frase: el postre es el complemento perfecto de todas las comidas?

Objetivo: Conocer si la gente le considera al postre como un complemento después de una comida.

- Sí, realmente es el complemento de cada comida, todos están a la expectativa del postre.
- Después de algo de sal siempre necesitas algo dulce.

Razones por las que consume o no un postre (5 minutos)

¿Por qué consume postres? ¿Qué le motiva a consumir postres?

Objetivo: Determinar las razones del consumo de postres.

- No les motiva, pero si consumen porque el cuerpo mismo pide algo de dulce.

Experiencia positiva o negativa sobre el consumo (5 minutos)

¿Cómo se siente cuando consume un postres y después de consumirlo? ¿Por qué?

¿Cuál sería para usted un postre perfecto?

Objetivo: Conocer la experiencia de los participantes con respecto al consumo de postres.

- Un gusto y una satisfacción, pero si está muy dulce te quedas con la necesidad de tomar líquido. entonces sería bueno un postre pero no muy dulce para que no te hostigue tanto.
- Depende del postre que sea, ya que si es uno de chocolate te vas a empalagar rápido, pero si es un postre ligero puedes consumirlo más.
- Esperan que el postre quite el sabor del plato fuerte, y después de esto se sienten satisfechos siempre y cuando este no haya sido empalagoso

Momentos ideales para compartir un postre (5 minutos)

¿Cuál es para ustedes el momento ideal para compartir un postre?
(Cumpleaños, aniversario, etc.)

¿Con qué personas comparte un postre o lo prefiere solo?

- en cenas, almuerzos, compromisos, eventos.
- amigos y familia.

Objetivo: Analizar el ambiente perfecto para que las personas consuman postres y además con quién se sienten a gusto saborear un postre.

Degustación (10 minutos)

A continuación, les invito a probar 3 tipos de postres. Adelante.

Empecemos con este, cuéntenme: ¿qué les gustó y qué no les gustó?

¿De qué sabor creen que es? ¿Cómo estuvo su sabor?

- Brazo gitano, pero no se siente la zanahoria.
- Tiene queso y leche.
- No está muy dulce y no empalaga.
- sugiere ponerle más zanahoria para que se sienta el sabor.
- por lo contrario, piensan qué es mejor que no se le sienta a la zanahoria.

¿Les gustó la presentación? ¿Qué le cambiarían?

Les gustó la presentación.

La comida entra por los ojos, por lo tanto es muy importante la presentación.

Hay postres que aparentan ser ricos por su presentación, pero en la realidad tienen un mal sabor.

Rico sabor y buena presentación es un negocio seguro.

Ahora probemos el siguiente (galleta de quinua)

Se siente el sabor medio amargo de la quinua

Le hace falta más dulce

Sería bueno que la endulcen con miel de abeja.

Objetivo: Explorar las reacciones que tienen los participantes al probar postres con ingredientes no tradicionales como la zanahoria, quinua, higo.

Tendencia orgánica (3 minutos)

¿Conocen acerca de los productos orgánicos?

La gente está comiendo productos orgánicos por salud.

Es un poco más caro

Es bueno porque es más natural

Libres de químicos

Los productos que no son orgánicos tienen un sabor artificial, a lo contrario de los orgánicos.

Los productos orgánicos son ricos.

¿Qué pasaría si les digo que el brazo gitano fue elaborado con zanahorias orgánicas? Si tienen dos opciones: brazo gitano de zanahoria y brazo gitano de zanahoria orgánica, ¿cuál elige y por qué lo elegiría?

Objetivo: Identificar preferencias con respecto a los productos orgánicos.

Eligen el de zanahoria orgánica porque es más sano, a pesar de su precio alto.

Cierre

Por último, quisiera que me den su opinión general de esta de idea de los postres con este tipo de ingredientes.

- Les gusta la idea de que sea saludable y a la vez rico.
- Estos postres podrían beneficiar a los niños.
- Desarrollar más recetas.
- Les gusta la idea de los postres saludables
- Cambiar el azúcar por la miel de abeja
- La idea es buen y más si le agregas productos orgánicos.

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO 12

Recetas de postres

Brazo Gitano



Preparación

1. Batir huevos, azúcar y esencia de vainilla hasta punto de letra.
2. Agregar en forma de lluvia la harina y mezclar envolventemente.
3. Hornear a 180° C por 10 min.
4. Crema de Queso Manaba
5. Diluir la gelatina
6. Procesar todos los ingredientes en licuadora.
7. Salsa de Naranja
8. Hervir los ingredientes hasta obtener una salsa espesa
9. Para armar el postre colocar la crema sobre el bizcocho dejar un espacio de 2cm en los bordes, enrollar y presionar para que se forme un cilindro.
10. Servir con supremas de mandarina.

Ingredientes	Cantidad	Unidad
Huevos	5,000	u
Azúcar	0,050	kg
Harina	0,040	kg
Zanahoria	0,060	kg
Esencia de vainilla	1	Cucharadita
<i>Crema de queso</i>		
Queso manaba	0,150	kg
Crema de leche	0,050	kg
Ganache blanco	0,050	kg
Gelatina sin sabor	0,007	kg
<i>Salsa de naranja</i>		
Azúcar	0,050	kg
Jugo de naranja	0,100	kg
Mandarina	2	u

QUESADILLA CON QUESO PARMESANO Y SORBETE DE REMOLACHA



Ingredientes	Cantidad	Unidad
Yemas	6	u
Queso Parmesano	0,2	kg
Azúcar en polvo	0,08	kg
maicena	0,05	gr
ralladura de limón	1	u
polvo de hornear	0,005	kg
harina	0,125	kg
<i>Masa base</i>		
Huevo	1,000	u
mantequilla	0,015	kg
sal	0,005	kg
agua	0,040	kg
Harina	0,250	kg
<i>Sorbet de remolacha</i>		
Azúcar	0,050	kg
Pulpa de Remolacha	0,250	kg
Agua	0,800	kg
Miel de maiz	0,014	kg
manzanilla seca	1	racimo

Preparación

1. Quesadilla
2. Cremar la mantequilla, azúcar, las yemas
3. Agregar el queso parmesano
4. Agregar la harina, y la maicena
5. Reposar en el refrigerador por 20 min.
6. Hornear a 180°C por 10 min.

Masa Base

7. Diluir la gelatina
8. Procesar todos los ingredientes en licuadora
9. Colocar en moldes y dejar enfriar por 4 horas

Sorbet

10. Elabore un almíbar con el azúcar y el agua. Hasta alcanzar entre 30° a 32°.
11. Agregar el jarabe de maíz en el almíbar.
12. Agregar la pulpa de remolacha al almíbar, batir un poco y dejar reposar 20 min en el congelador y volver a batir, repetir este procedimiento hasta obtener una textura cremosa.
13. Dejar en el congelador hasta que la mezcla solidifique

Cheesecake de Higo



Ingredientes	Cantidad	Unidad
mantequilla	0,250	kg
azúcar en polvo	0,125	kg
huevos	2	u
harina	0,500	kg
Crema de queso		
queso crema	0,125	kg
crema de leche	0,100	kg
gelatina sin sabor	0,015	kg
azúcar en polvo	0,075	kg
Higos almíbar	0,0800	kg

Preparación

Para la masa sablee

1. Cremar con escudo la mantequilla con el azúcar.
2. Incorporar los huevos hasta formar una pasta homogénea.
3. Agregar harina hasta formar la masa.
4. Envolver la masa en plástico film y reposar por 30 minutos en refrigeración.
5. Estirar la masa con un bolillo de 2 a 3mm de espesor

Para la crema de queso

6. Diluir la gelatina

Batir el queso crema con el azúcar

7. Agregar poco a poco la crema de leche.
8. Incorporar los higos en almíbar y la gelatina.

CHOCHOCAKE



Ingredientes	Cantidad	Unidad
Huevos	5	u
Mantequilla	0,290	kg
Azúcar	0,200	kg
Polvo de Hornear	0,150	kg
Harina	0,380	kg
leche	0,250	kg
chochos frescos	0,050	kg
Esencia de vainilla	0,005	kg
<i>Crema de limón</i>		
crema de leche	0,250	kg
jugo de limón	0,080	kg
Azúcar	0,050	kg
Azúcar impalpable	0,080	kg
gelatina sin sabor	0,007	kg
<i>Crocante de queso</i>		
queso parmesano	0,100	kg
tomillo	0,010	kg

Preparación

1. En un tazón colocar la mantequilla. Bate a velocidad media durante 4 minutos para que suavice.
2. Agregar el aceite y batir hasta integrar todo el contenido.
3. Añadir azúcar y batir a velocidad media durante 5 minutos o se haya formado una crema suave.
4. Agregar los huevos, batiendo por 30 segundos entre cada uno
5. Añadir la vainilla y bate nuevamente.
6. Cernir la harina, sal y polvo para hornear.
7. Agregar la mezcla de harina alternando con la leche y batir a velocidad baja.
8. Colocar la masa en el molde
9. Hornear de 30 a 40 minutos

COOKIE-QUINUA



Ingredientes	Cantidad	Unidad
Huevos	1,000	u
Azúcar impalpable	0,050	kg
Harina	0,075	kg
Quinoa	0,050	kg
Mantequilla	0,125	kg
Esencia de vainilla		
<i>Gelatina de frutilla</i>		
Azúcar	0,050	kg
Pulpa de Frutilla	0,250	kg
Agua	0,800	kg
gelatina sin sabor	0,014	kg
<i>Crocante de quinoa</i>		
Quinoa	0,010	kg
Azúcar	0,010	kg
mantequilla	0,020	kg
glucosa	0,025	kg

Preparación

Galletas

1. Cremar la mantequilla y azúcar
2. Agregar uno a uno los huevos
3. Agregar la harina, y la quinoa.
4. Reposar en el refrigerador por 20 min.
5. Dar forma y Hornear a 180°C por 10 min.

Gelatina

6. Diluir la gelatina
7. Procesar todos los ingredientes en licuadora
8. Colocar en moldes y dejar enfriar por 4 horas

Crocante

9. Batir los ingredientes hasta conseguir una mezcla homogénea, refrigerar por 24 horas.
10. Hacer bolitas y hornear a 210°C.
11. Para armar el postre colocar la galleta en un molde rectangular., agregar la mezcla de gelatina y llevar a refrigeración por 3 horas. desmoldar y decorar con el crocante.

ANEXO 13
COTIZACIONES PLAN DE MEDIOS

FLOW CHART MEDIOS 2014

THE CAKE CORNER

MES TIPO	INVERSION	MES TIPO																			
		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
TV LOCAL																					
Inversión	\$ 92.406,56	\$																		92.406,56	
# SPOT	51																			51	
TV LOCAL	\$ 92.406,56																				
RADIO																					
Inversión	\$ 5.836,00	\$																		5.836,00	
# CUÑAS	240																			240	
RADIO	\$ 5.836,00																				
INTERNET																					
inversión	\$ 6.450,00	\$																		6.450,00	
# IMPRESIONES	3.121.000																			3.121.000	
INTERNET	\$ 6.450,00																				
SUB TOTAL GENERAL	104.692,56																				
IVA 12%	12.563,11																				
TOTAL GENERAL	117.255,67																				

PRESUPUESTO DE TELEVISION PROVINCIAS

CLIENTE: THE CAKE CORNER
PRODUCTO: INSTITUCIONAL
PERIODO: 1 MESES
DURACION: 30 SEGUNDOS
HORARIO : AAA

		MES TIPO																							
		SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4											
PICHINCHA	HORA	L	M	X	J	L	M	X	J	L	M	X	J	V	L	M	X	J	TOTAL CUÑAS	COSTO X SEG.	MINUTOS	TARIFA REAL	TARIFA NEG.	INVERSION REAL	INVERSION NEG
TELEAMAZONAS																				30" TARIFA					30%
PROGRAMACION AAA	17:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	350,00	8	2.800,00	1.960,00	47.600,00	33.320,00
Total		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17					47.600,00	33.320,00
PICHINCHA	HORA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TOTAL CUÑAS	COSTO X SEG.	MINUTOS	TARIFA REAL	TARIFA NEG.	INVERSION REAL	INVERSION NEG
ECUAVISA																				30" TARIFA					30%
PROGRAMACION AA	17:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	249,6	8	1.996,80	1.397,76	33.945,60	23.761,92
Total		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17					33.945,60	23.761,92
GUAYAQUIL	HORA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TOTAL CUÑAS	COSTO X SEG.	MINUTOS	TARIFA REAL	TARIFA NEG.	INVERSION REAL	INVERSION NEG
TC TELEVISIÓN																				30" TARIFA					30%
PROGRAMACION AA	17:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	399,6	8	3.196,80	2.077,92	54.345,60	35.324,64
Total		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17					54.345,60	35.324,64
TOTAL PAUTA		3	51																						
		12				12				15				12											
																						SUBTOTAL	135.891,20	92.406,56	
																						IVA 12%	11.088,79		
																						TOTAL INV.	103.495,35		

ANEXO 14
MANUAL DE LA MARCA



Con la finalidad de estandarizar y normar una imagen institucional sólida y unificada se ha desarrollado un manual de uso de logotipo, el mismo que constituye una guía básica que determinará las aplicaciones de la marca, el buen uso del manual, la forma de aplicarlo y una correcta implementación que nos permitirá llegar al objetivo.

Normalización de logotipo

Housegrind
regular

Housegrind

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ

1234567890

Normalización de logotipo

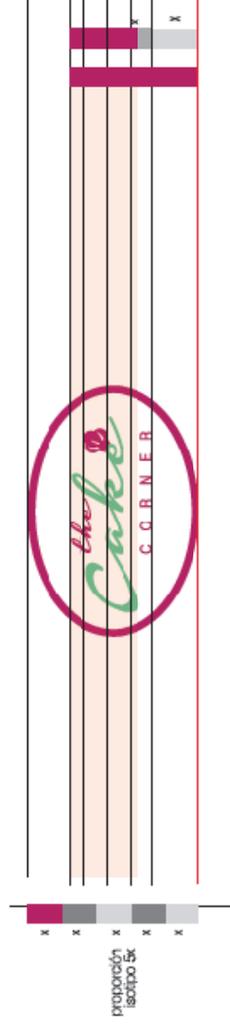
InaiMathi

InaiMathi

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
z
ABCDEFGHIJKLMN
OPQRSTUVWXYZ
1234567890

Normalización de logotipo

Construcción Logotipo



Normalización de logotipo

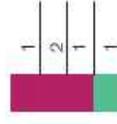
Logotipo aplicación principal versión



Normalización de logotipo



Proporción
cromática



Crómatica Pantone



Crómatica CMYK



Crómatica RGB



Normalización de logotipo

Aplicaciones cromáticas



Normalización de logotipo

Aplicaciones cromáticas



Normalización de logotipo

Papelería / Hojas membretadas

Hoja
Folio
Formato total 21 x 29,7cm



Chavante de página 116
Location 70

Normalización de logotipo

Papelería / Carpeta



Normalización de logotipo

Papelería / Sobre Oficio



Normalización de logotipo

Papelería / Sobre tipo Manila



Normalización de logotipo

Papelería / Tarjetas de presentación



Normalización de logotipo

Vehículo



Normalización de logotipo

Vehículo



ANEXO 15

Catálogo y cotizaciones



<p>REF. UC124 \$ 7,50 Molinillo de mano, aluminio y plástico</p>	<p>REF. UC121 \$ 3,35 Copas de vidrio</p>	<p>REF. UC122 \$ 10,50 Abrazador de 2 en 1</p>	<p>REF. UC123 \$ 7,00 Cuchillos con mango de plástico</p>
<p>REF. UC125 \$ 8,00 Salero y pimentera</p>	<p>REF. UC126 \$ 4,00 Copas Martini</p>	<p>REF. UC127 \$ 14,60 Set de sartén y Macizos</p>	<p>REF. UC128 \$ 29,00 Cuchillos con mango de plástico</p>
<p>REF. UC129 \$ 13,50 Servilletas Absorbentes</p>	<p>REF. UC130 \$ 4,75 Cuchara de helado</p>	<p>REF. UC131 \$ 3,00 Espátulas de acero inoxidable</p>	<p>REF. UC132 \$ 2,90 Paños de cocina</p>
<p>REF. UC133 \$ 6,50 Paños de cocina</p>			



Arriendo bonito local comercial- oficina en el sector de la Avenida República del Salvador

Publicado 27 Jun 2013 📍 Avenida República del Salvador, Quito, Pichincha, Ecuador

\$1.700
Precio Fijo

Detalles de anuncio

Arriendo bonito local comercial que puede ser usado como oficinas o local de comercio. Está ubicado diagonal a Pastelería Cyrano de avenida Portugal y avenida República del Salvador, en el edificio Baganza, PB. Su área de construcción es de 115 metros cuadrados, mas un gran parqueadero en el subsuelo del edificio donde caben dos grandes vehículos o tres pequeños. Adicional a esto ofrezco una cómoda bodega también en el subsuelo del edificio. El edificio Baganza es muy seguro y con guardias las 24 horas del día. Su precio en arriendo mensual es de USD 1.700, mas los gastos de administración que son de USD 105. Mayores Informes con Roberto Muñoz a los teléfonos 2903-802, Claro 0985-287098 y Movistar 0998-224357.

Vendo Frigorífico Congelador Para Helados

Artículo usado 👤 1 vendedor

US\$ 1.050⁰⁰

Pago a espaldas con el vendedor. [Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor. [Más información](#)

Último disponible!

Información sobre el vendedor

📍 Ubicado en Quito (Pichincha | Quito 3)



Ventas Hornos Andino (ventas@hornosandino.com) [Agregar a contactos 01/07/2014](#) ▶
Para: knarvaezcarrasco@hotmail.com ✉

Karla Narvaez

Detalle la informacion por usted solicitada.

1 HORNO DE TURBO MULTIUSO A GAS DE 6 BANDEJAS
100% acero AISI 430
* DIMENSIONES:
altura total 1,50 fondo 102, frente 82
incluye 6 bandejas de aluminio 45 x 64
* COMBUSTIBLE
GLP Gas
* CARACTERISTICAS:
termometro
encendido automatico
Iluminacion , montado sobre
ruedas..
Vidrio panorámico templado de 6 líneas
* CAPACIDAD DE PRODUCCION
600 panes por hora
12 tortas medianas cada 40 minutos
12 pizzas medianas cada 12 a 15 minutos

\$ 2'100,00

1 BATIDORA
MATERIALES:
100% acero AISI 430
base de hierro fundido
DIMENSIONES:
altura
80cm
peso aproximado 140 libras
CARACTERISTICAS:
Voltaje 110 V
CAPACIDAD DE PRODUCCION
30 litros o 30 libras
maxima capacidad de harina9
kgs
maxima capacidad de agua 55% a 65%

\$1'600,00

1 MESA DE TRABAJO
MATERIALES
100% Acero Inoxidable MATTE
1mm
tubo de acero inoxidable de
2"
DIMENSIONES
Frente 120 cm Fondo 60 cm Alto 85
cm
CARACTERISTICAS
Con un espaldar de 15 cm de
alto
1 bandeja inferior

\$ 500,00



METÁLICAS MOYANO				
PROFORMA - 0014-2054				
Fecha: 30 de mayo del 2014				
Nombre del cliente: Karla Narváez				
Ítem	Descripción	Cantidad	P. Unit.	P. Total
1	Mesa de trabajo (120 x 60)	1	\$ 280,00	\$ 280,00
2	Lavaplatos 2 pozos	1	\$ 680,00	\$ 680,00
3	Estantería (230x230)	2	\$ 380,00	\$ 760,00
			Subtotal	\$ 1.720,00
			IVA (12%)	\$ 206,40
			Total	\$ 1.926,40
Forma de pago: 50% al contado y 50% con la entrega del producto.				
Tiempo de entrega: 15 días				
Garantía: 1 año				
Atentamente				
Luis Moyano				



Av. Rodrigo de Chávez y 5 de Junio.

COTIZACIÓN N. 31012014

Fecha: 31 de mayo

Cantidad	Detalle	Valor Unit.	Valor. Total
1	Mesón de madera (40 x 220) mas bancos (65 cm) muestra	\$600,00	\$600,00
3	Juegos de mesas y sillas (madera y hierro) (80 cm x 80 cm) (c/mesa incluye 4 sillas)	\$300,00	\$900,00
1	Mostrador circular y caja (hechos de madera, vidrio) incluye las divisiones	\$4,000,00	\$4,000,00
1	Mostrador vertical	\$500,00	\$500,00
		Total	\$6,000,00

"Somos artesanos no cobramos IVA"

Atentamente
Jorge Sánchez

<p>Licuada Industrial Oster 600w <small>Artículo nuevo</small></p>  <p>U\$S 140⁰⁰</p> <p>Publicación finalizada</p>	<p>Caja Registradora Tactil Sps-2000 Sam4s <small>Artículo usado 1 vendido</small></p>  <p>U\$S 700⁰⁰</p> <p>Pago a acordar con el vendedor. Acepta depósito bancario, efectivo. Más información</p> <p>Envío a acordar con el vendedor. Ubicado en Ibarra (Imbabura) Más información</p> <p>Último disponible!</p> <p>Comprar</p>
--	--

Lg Led Full Hd 42 Pulgadas Smart Oferta Mundialista Ver oferta

Artículo nuevo 1 vendido



U\$S 899⁰⁰

Finaliza en 5 d 19 h

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

(Último disponible)

Comprar ♥ f 💬

Artículo nuevo **Center Logic** 2012-2013

Center Logic
100% GARANTÍA

Extractor De Jugo Hamilton Beach Modelo: 67650 Nuevos. Ver oferta

Artículo nuevo 4 vendidos



U\$S 115⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** ♥ f 💬

Inalambrico Motorola Digital 6.0 Ver oferta

Artículo nuevo 4 vendidos



U\$S 36⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Guayaquil (Guayas)
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** ♥ f 💬

Bicicleta Montañeras Aro 26 Doble Frenos De Disco Ver oferta

Artículo nuevo 66 vendidos



U\$S 199⁹⁹

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** ♥ f 💬

ANEXO 16

REQUISITOS REGISTRO DE MARCA

Para registrar otra marca, estos son los pasos a seguir:

UNO) Realizar la **BÚSQUEDA FONÉTICA DE DENOMINACIÓN** (Este trámite dura 5 días hábiles)

Para el efecto se debe presentar una carta o enviar un correo electrónico en el que detalle la denominación cuya búsqueda va a solicitar, así como adjuntar el valor de US \$51.00 (US \$16.00 que corresponden a tasa que cobra Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, y \$35.00 que corresponden a honorarios a favor de la Cámara de Comercio de Guayaquil). En caso de no ser socio, la CCG cobra de honorarios \$70.

DOS) Una vez revisado el resultado de la búsqueda fonética se inicia el **TRÁMITE DE REGISTRO DE MARCA Y/O NOMBRE COMERCIAL.-** (Este trámite dura 6 meses aproximadamente)

Para el efecto se deberá presentar:

1. Carta dirigida a la Cámara de Comercio de Guayaquil, solicitando que se realice el trámite de registro de marca y/o de nombre comercial.
La carta deberá contener:
 - Datos generales a favor de quién se va a registrar el título de registro de marca (Nombres completos, nacionalidad, dirección, teléfonos, correo electrónico);
 - Detalles de la marca a registrar (Nombre, logo, tipo de signo, naturaleza del signo, descripción clara y completa del signo, especificación individualizada de los productos o servicios, signo que acompaña al lema comercial).
2. Solicitud de registro de signos distintivos, suscrita por el peticionario, llenada a máquina o en computador.
3. Dos copias de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación del peticionario.
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal, en caso de ser compañía.
5. Si la marca es figurativa o mixta deberá presentar seis etiquetas a color tamaño 5 x 5 cm., en papel adhesivo.
6. “Declaración de exoneración de responsabilidades”, debidamente suscrita por el socio, por medio de la cual el socio declara que si se presenta trámite de oposición, inmediatamente cesará el patrocinio de la asesora legal y la Cámara de Comercio de Guayaquil no reembolsará al socio el valor cancelado por concepto de honorarios profesionales.
7. Gastos a cancelar:
 - US \$116.00 correspondiente a tasa del IEPI; y,
 - US \$150.00 por honorarios a favor de la Cámara de Comercio de Guayaquil. En caso de no ser socio la CCG cobra de honorarios \$250.

TRES) Finalmente, cuando el IEPI conceda el registro de la marca a favor del socio, se deberá solicitar la **EMISIÓN DE TÍTULO DE REGISTRO DE MARCA/NOMBRECOMERCIAL.** (Esta parte del trámite dura 1 mes, aproximadamente).

En caso de necesitar asesoría para llenar las solicitudes y demás documentos, por favor acérquese a la Cámara de Comercio de Guayaquil, 2do piso, Departamento de Asesoría Legal y estaremos prestos elaborar toda la documentación.

**ANEXO 17
ROL DE PAGOS**

ROL DE PAGOS AÑO 1 (SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO)															
Ítem	Nómina	SBU	Horas Suplementarias	Valor x hora	Valor de la hora extra (recargo del 100%)	Valor total Horas extras	Total Ingresos	IESS personal 9,35%	Ingreso Neto	13°	14°	Aporte Patronal (11,15%)	Ingreso mensual total	Número de meses	Total Ingresos Año 1
1	Gerente General	\$ 670,00					\$ 670,00	\$ 62,65	\$ 607,36	\$ 55,83	\$ 28,33	74,705	\$ 766,23	12	\$ 9.194,72
2	Cajero	\$ 354,00	48	\$ 1,48	\$ 2,95	\$ 141,60	\$ 495,60	\$ 46,34	\$ 449,26	\$ 41,30	\$ 28,33	55,2594	\$ 574,15	12	\$ 6.889,85
													\$ 1.340,38		\$ 16.084,57

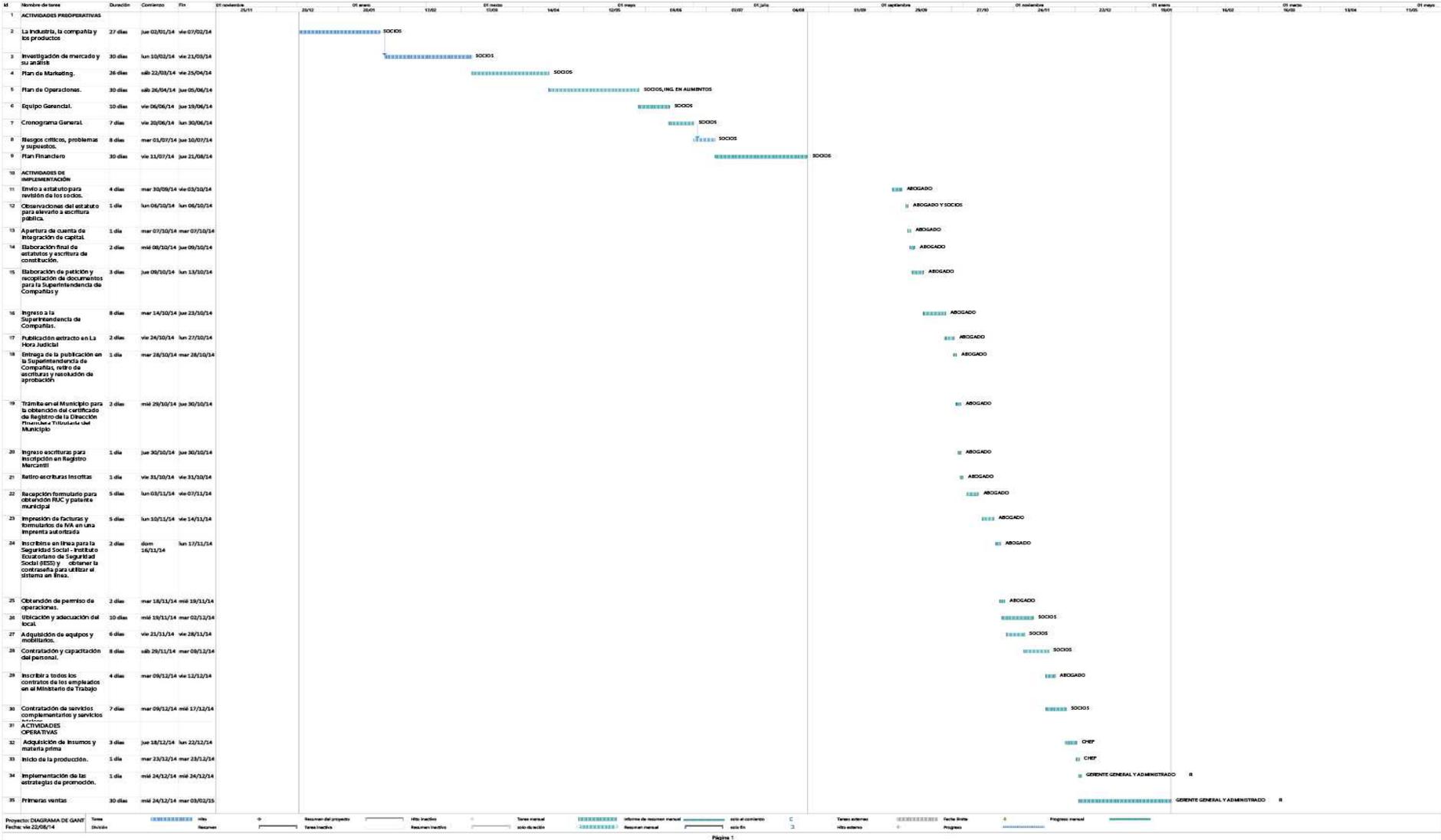
ROL DE PAGOS AÑO 2015 (SALARIOS PERSONAL OPERATIVO)															
Ítem	Nómina	SBU	Horas Suplementarias	Valor x hora	Valor de la hora extra (recargo del 100%)	Valor total Horas extras	Total Ingresos	IESS personal 9,35%	Ingreso Neto	13°	14°	Aporte Patronal (11,15%)	Ingreso mensual total	Número de meses	Total Ingresos Año 1
1	Chef	\$ 800,00	48	\$ 3,33	\$ 6,67	\$ 320,00	\$ 1.120,00	\$ 104,72	\$ 1.015,28	\$ 93,33	\$ 28,33	124,88	\$ 1.261,83	12	15141,92
2	Ayudante de chef	\$ 177,00	24	\$ 0,74	\$ 1,48	\$ 35,40	\$ 212,40	\$ 19,86	\$ 192,54	\$ 17,70	\$ 28,33	23,6826	\$ 262,26	12	3147,0784
3	Ayudante de chef	\$ 177,00	24	\$ 0,74	\$ 1,48	\$ 35,40	\$ 212,40	\$ 19,86	\$ 192,54	\$ 17,70	\$ 28,33	23,6826	\$ 262,26	12	3147,0784
													\$ 1.786,34		\$ 21.436,08

ROL DE PAGOS AÑO 2 (SUELDOS PERSONAL OPERATIVO)																	
Ítem	Nómina	SBU	# Horas Suplementarias	Valor x hora	Valor de la hora extra (recargo del 100%)	Valor total Horas extras	Total Ingresos	IESS personal 9,35%	Ingreso Neto	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal (11,15%)	Fondo de Reserva	Ingreso mensual total	Número de meses	Total Ingresos Año 2
1	Gerente General	\$ 750,00					\$ 750,00	70,125	\$ 679,88	\$ 62,50	\$ 28,33	\$ 31,25	\$ 83,63	\$ 62,50	\$ 948,08	12	\$ 11.377,00
2	Cajero	\$ 354,00	48	\$ 1,48	\$ 2,95	\$ 141,60	\$ 495,60	46,3386	\$ 449,26	\$ 41,30	\$ 28,33	\$ 20,65	\$ 55,26	\$ 41,30	\$ 636,10	12	\$ 7.633,25
																	\$ 19.010,25

ROL DE PAGOS AÑO 2 (SALARIOS PERSONAL OPERATIVO)																	
Ítem	Nómina	SBU	# Horas Suplementarias	Valor x hora	Valor de la hora extra (recargo del 100%)	Valor total Horas extras	Total Ingresos	IESS personal 9,35%	Ingreso Neto	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal (11,15%)	Fondo de Reserva	Ingreso mensual total	Número de meses	Total Ingresos Año 2
1	Chef	\$ 900,00	48	\$ 3,75	\$ 7,50	360	\$ 1.260,00	117,81	\$ 1.142,19	\$ 105,00	\$ 28,33	\$ 52,50	\$ 140,49	\$ 105,00	\$ 1.573,51	12	\$ 18.882,16
2	Ayudante de chef	\$ 194,70	24	\$ 0,81	\$ 1,62	38,94	\$ 233,64	21,84534	\$ 211,79	\$ 19,47	\$ 28,33	\$ 9,74	\$ 26,05	\$ 19,47	\$ 314,85	12	\$ 3.778,25
3	Ayudante de chef	\$ 194,70	24	\$ 0,81	\$ 1,62	38,94	\$ 233,64	21,84534	\$ 211,79	\$ 19,47	\$ 28,33	\$ 9,74	\$ 26,05	\$ 19,47	\$ 314,85	12	\$ 3.778,25
													\$ 2.203,22		\$ 26.438,65		

SUELDOS Y SALARIOS			
AÑO	SUELDOS	SALARIOS	TOTAL
1	\$ 16.084,57	\$ 21.436,08	\$ 37.520,65
2	\$ 19.010,25	\$ 26.438,65	\$ 45.448,90
3	\$ 20.911,27	\$ 29.082,52	\$ 49.993,79
4	\$ 23.002,40	\$ 31.990,77	\$ 54.993,17
5	\$ 25.302,64	\$ 35.189,85	\$ 60.492,49

ANEXO 18 DIAGRAMA DE GANTT



**ANEXO 19
PLAN FINANCIERO**

DEMANDA TOTAL	
AÑOS	DEMANDA POTENCIAL
2013	4.479.471
2014	4.569.060
2015	4.660.442
2016	4.753.651
2017	4.848.724
2018	4.945.698
2019	5.044.612

OFERTA TOTAL	
AÑOS	OFERTA
2012	1.760.114
2013	1.909.900
2014	2.151.502
2015	2.401.722
2016	2.677.199
2017	2.977.848
2018	3.303.625
2019	3.654.470

CÁLCULO DE LA OFERTA					
COMPETIDORES	VENTAS EN \$ AÑO 2012	% PROYECCIÓN DE POSTRES	VENTAS EN \$ DE POSTRES	PRECIO UNITARIO	UNIDADES
PANIFICADORA AMBATO	6.078.344	15%	\$ 911.752	2	455.876
PROCAFECOL ECUADOR (JUAN VALDEZ)	5.500.000	8%	\$ 440.000	3	146.667
HANSEL Y GRETEL CIA. LTDA.	3.300.000	20%	\$ 660.000	4	188.571
SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A. (EL CYRANO)	11.800.000	20%	\$ 2.360.000	3	944.000
OTROS	500.000	10%	\$ 50.000	2	25.000
OFERTA 2012					1.760.114

SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
QUITO URBANO	100%	1.607.734
NORTE	46%	739.558
ESTRATO SOCIO NORTE	11,20%	82.830
DE 22 A 65 AÑOS	52%	43.072

CONSUMO DE POSTRES			
CLASES	xi	Frecuencia fi	xi . Fi
0,5 veces por semana	0,3	120	30
De 1 a 2 veces por semana	1,5	119	179
De 3 a 4 veces por semana	3,5	100	350
De 5 a 7 veces por semana	6,0	15	90
Total		354	649

Nota: 1 persona consume en promedio 2 postres a la semana.

DEMANDA REAL	
Consumo total de postres a la semana	86.144
Consumo total de postres al mes	344.575
Consumo total de postres al año	4.479.471

DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA				
AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA	%
2013	4.479.471	1.909.900	2.569.571	
2014	4.569.060	2.151.502	2.417.559	53%
2015	4.660.442	2.401.722	2.258.720	48%
2016	4.753.651	2.677.199	2.076.451	44%
2017	4.848.724	2.977.848	1.870.876	39%
2018	4.945.698	3.303.625	1.642.073	33%
2019	5.044.612	3.654.470	1.390.142	28%

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
AÑOS	CAPACIDAD INSTALADA	% CAPACIDAD UTILIZADA	CAPACIDAD UTILIZADA
2015	54.000	60%	32.400
2016	54.000	70%	37.800
2017	54.000	80%	43.200
2018	54.000	90%	48.600
2019	54.000	100%	54.000

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
AÑOS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	%PARTICIPACIÓN DE MERCADO
2015	32.400	1,43%
2016	37.800	1,82%
2017	43.200	2,31%
2018	48.600	2,96%
2019	54.000	3,88%

ACTIVO

Suministros y materiales	
Limpión de tela	\$ 15,00
Delantales	\$ 20,00
Limpión de papel	\$ 10,00
Servilletas	\$ 150,00
Platos plásticos	\$ 300,00
Total	\$ 495,00

Resumen Inversión Inicial	
Suministros y materiales	\$ 495,00
Equipos de cocina	\$ 7.210,00
Muebles	\$ 6.500,00
Equipos de computación	\$ 1.269,98
Otros equipos	\$ 1.635,00
Equipo móvil	\$ 399,00
Menaje de cocina	\$ 349,10
Activos Intangibles	\$ 6.978,17
Capital de Trabajo	\$ 46.806,84
Total Inversión	\$ 71.643,09

ACTIVOS FIJOS	
Equipos de cocina	
Horno industrial	\$ 2.100,00
Cocina industrial	\$ 350,00
Lavadora de platos de acero inoxidable	\$ 1.000,00
Congelador vertical	\$ 450,00
Mesa de trabajo	\$ 500,00
Balanza digital	\$ 80,00
Batidora semindustrial	\$ 1.600,00
Licadora industrial	\$ 80,00
Extractor de jugos	\$ 50,00
Cafetera Nescafé	\$ 1.000,00
Total	\$ 7.210,00

Muebles	
Estantería	\$ 500,00
Mesón y sillas	\$ 600,00
Juego de mesa y sillas	\$ 900,00
Mostrador circular	\$ 4.000,00
Mostrador vertical	\$ 500,00
Total	\$ 6.500,00

Equipos de computación	
Computadora	\$ 1.200,00
Impresora	\$ 69,98
Total	\$ 1.269,98

Otros equipos	
Caja registradora digital	\$ 700,00
Led	\$ 899,00
Teléfono	\$ 36,00
Total	\$ 1.635,00

Equipo móvil	
Bicicleta	\$ 399,00

Menaje de cocina	
Molde para tarta	\$ 17,00
Cuchillo profesional de 6"	\$ 5,00
Cuchillo profesional de 8"	\$ 6,00
Cuchillo profesional de 9"	\$ 7,00
Pinzas	\$ 6,00
Sacabocado	\$ 5,00
Espátulas	\$ 6,00
Manga pastelera	\$ 10,00
Molde pastelero plano	\$ 10,50
Tabla de picar	\$ 6,00
Lavacara de acero	\$ 12,00
Cucharas de mesa	\$ 80,00
Engrapadora tenaza	\$ 12,00
Tanques contenedores	\$ 50,00
Cernidores	\$ 5,60
Servilletero	\$ 11,50
Juego de ollas pequeñas en acero inoxidable	\$ 14,80
Juego de cuchillos	\$ 29,00
Paletas de cocina	\$ 6,50
Organizador plástico	\$ 20,50
Coladera plástica	\$ 7,50
Decorador de pasteles	\$ 6,50
Paletas de silicona	\$ 4,90
Taza medidora	\$ 10,00
Total	\$ 349,10

ACTIVOS INTANGIBLES	
Marcas y patentes	\$ 390,00
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 6.588,17
Total	\$ 6.978,17

Activos Intangibles			
Concepto	Valor	Nº de años	V/ Año
Marcas y patentes	\$ 390,00	5	\$ 78,00
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 6.588,17	5	\$ 1.317,63
Total	\$ 6.978,17		\$ 1.395,63

DEPRECIACIÓN						
DETALLE	VALOR DE ADQUISICIÓN	Nº de años	% Depreciación	Valor residual	Base imponible	Depreciación anual
Equipos de cocina	\$ 7.210,00	10	10%	\$ 721,00	\$ 6.489,00	\$ 648,90
Muebles	\$ 6.500,00	10	10%	\$ 650,00	\$ 5.850,00	\$ 585,00
Equipos de computación	\$ 1.269,98	3	33%	\$ 423,28	\$ 846,70	\$ 282,23
Otros equipos	\$ 1.635,00	10	10%	\$ 163,50	\$ 1.471,50	\$ 147,15
Equipo móvil	\$ 399,00	5	20%	\$ 79,80	\$ 319,20	\$ 63,84
Menaje de cocina	\$ 349,10	5	20%	\$ 69,82	\$ 279,28	\$ 55,86
Capital de Trabajo	\$ 46.806,84					\$ 1.782,98

ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN				
Detalle	Monto	% de la inversión	Costo de la inversión	CCPP
Capital propio	\$ 42.985,86	60%	25,00%	15,00%
Préstamo a largo plazo	\$ 28.657,24	40%	11,20%	4,48%
Total	\$ 71.643,09			19,48%

WACC	
Tasa libre de riesgo Rf	9,33%
Tasa libre de mercado	16,30%
Beta industria	0,69
Riesgo país	5,35%
Wacc	19,49%

Banco Centra Tasa máxima convencional
Tasa efectiva máxima de consumo

FINANCIAMIENTO	
CAPITAL	\$ 28.657,24
TASA DE INTERÉS	11,20%
TIEMPO	5
CUOTA	\$ 7.792,85

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
n	Saldo Inicial	Cuotas	Intereses	Capital	Saldo Final
1	\$ 28.657,24	\$ 7.792,85	\$ 3.209,61	\$ 4.583,24	\$ 24.074,00
2	\$ 24.074,00	\$ 7.792,85	\$ 2.696,29	\$ 5.096,56	\$ 18.977,44
3	\$ 18.977,44	\$ 7.792,85	\$ 2.125,47	\$ 5.667,37	\$ 13.310,07
4	\$ 13.310,07	\$ 7.792,85	\$ 1.490,73	\$ 6.302,12	\$ 7.007,95
5	\$ 7.007,95	\$ 7.792,85	\$ 784,89	\$ 7.007,95	\$ 0,00

COSTO RECETA ESTÁNDAR POSTRES CORNER-BASIC CORNER				
Porciones:	8			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Huevos	5	u	\$ 0,15	\$ 0,75
Mantequilla	0,29	kg	\$ 4,00	\$ 1,16
Azúcar	0,25	kg	\$ 1,00	\$ 0,25
Polvo de Hornear	0,15	kg	\$ 8,00	\$ 1,20
Harina	0,29	kg	\$ 0,75	\$ 0,22
leche	0,25	lt	\$ 0,80	\$ 0,20
Ingrediente tradicional	0,17	kg	\$ 1,50	\$ 0,26
Escencia de vainilla	0,005	lt	\$ 2,50	\$ 0,01
crema de leche	0,25	kg	\$ 1,62	\$ 0,41
jugo de fruta	0,08	lt	\$ 2,43	\$ 0,19
Azúcar impalpable	0,08	kg	\$ 1,80	\$ 0,14
			Costo total	\$ 4,79
			Costo Unitario	\$ 0,60

COSTO RECETA ESTÁNDAR ORGANIC CORNER				
Porciones:	8			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Huevos	5	u	\$ 0,15	\$ 0,75
Mantequilla	0,29	kg	\$ 4,00	\$ 1,16
Azúcar	0,25	kg	\$ 1,00	\$ 0,25
Polvo de Hornear	0,15	kg	\$ 8,00	\$ 1,20
Harina	0,29	kg	\$ 0,75	\$ 0,22
Leche	0,25	lt	\$ 0,80	\$ 0,20
Ingrediente tradicional	0,17	kg	\$ 3,25	\$ 0,55
Escencia de vainilla	0,005	kg	\$ 2,50	\$ 0,01
Crema de leche	0,25	kg	\$ 1,62	\$ 0,41
Jugo de fruta	0,08	lt	\$ 2,43	\$ 0,19
Azúcar impalpable	0,08	kg	\$ 1,80	\$ 0,14
Varios	1	u	\$ 0,50	\$ 0,25
			Costo total	\$ 5,34
			Costo Unitario	\$ 0,67

MATERIA PRIMA				
AÑOS	TIPO DE POSTRE	Costo unitario	Cantidad	Total Costo Variable
1	Postre convencional	\$ 0.599	22680	\$ 13,575.114
	Postre orgánico	\$ 0.668	9720	\$ 6,488.343
	TOTAL		32,400	\$ 20,063.457
2	Postre convencional	\$ 0.620	26460	\$ 16,415.707
	Postre orgánico	\$ 0.692	11340	\$ 7,846.029
	TOTAL		37,800	\$ 24,261.735
3	Postre convencional	\$ 0.640	30240	\$ 19,351.773
	Postre orgánico	\$ 0.714	12960	\$ 9,249.347
	TOTAL		43,200	\$ 28,601.120
4	Postre convencional	\$ 0.662	34020	\$ 22,510.950
	Postre orgánico	\$ 0.738	14580	\$ 10,759.303
	TOTAL		48,600	\$ 33,270.253
5	Postre convencional	\$ 0.688	37800	\$ 26,012.653
	Postre orgánico	\$ 0.767	16200	\$ 12,432.972
	TOTAL		54,000	\$ 38,445.626

CIF (Costos indirectos de fabricación)			AÑOS				
Detalle	Costo Mensual	Número de meses	1	2	3	4	5
Suministros	\$ 495.00	12	\$ 5,940.00	\$ 6,156.81	\$ 6,350.75	\$ 6,566.67	\$ 6,829.34
Servicios básicos	\$ 350.00	12	\$ 4,200.00	\$ 4,353.30	\$ 4,490.43	\$ 4,643.10	\$ 4,828.83
Mantenimiento	\$ 25.00	7	\$ 175.00	\$ 181.39	\$ 187.10	\$ 193.46	\$ 201.20
Depreciaciones			\$ 1,782.98	\$ 1,782.98	\$ 1,782.98	\$ 1,782.98	\$ 1,782.98
TOTAL CIF ANUAL			\$ 12,097.98	\$ 12,474.48	\$ 12,811.26	\$ 13,186.22	\$ 13,642.35

COSTO DE PRODUCCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Materia prima directa	\$ 20,063.46	\$ 24,261.74	\$ 28,601.12	\$ 33,270.25	\$ 38,445.63
Mano de obra Directa	\$ 21,436.08	\$ 26,438.65	\$ 29,082.52	\$ 54,993.17	\$ 60,492.49
CIF (Costos indirectos de fabricación)	\$ 12,097.98	\$ 12,541.97	\$ 13,002.26	\$ 13,479.45	\$ 13,974.14
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 53,597.51	\$ 63,242.36	\$ 70,685.90	\$ 101,742.87	\$ 112,912.26

GASTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 16,084.57	\$ 19,010.25	\$ 20,911.27	\$ 23,002.40	\$ 25,302.64
Publicidad y promoción	\$ 15,131.60	\$ 15,686.93	\$ 16,262.64	\$ 16,859.48	\$ 17,478.22
Gasto Arriendo	\$ 1,800.00	\$ 1,866.06	\$ 1,934.54	\$ 2,005.54	\$ 2,079.15
Servicios profesionales	\$ 5,000.00	\$ 5,183.50	\$ 5,373.73	\$ 5,570.95	\$ 5,775.40
Gastos generales	\$ 2,000.00	\$ 2,073.40	\$ 2,149.48	\$ 2,228.38	\$ 2,310.16
TOTAL GASTOS	\$ 40,016.17	\$ 43,820.14	\$ 46,631.69	\$ 49,666.75	\$ 52,945.58

COSTO TOTAL	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 53,597.51	\$ 63,242.36	\$ 70,685.90	\$ 101,742.87	\$ 112,912.26
GASTOS	\$ 40,016.17	\$ 43,820.14	\$ 46,631.69	\$ 49,666.75	\$ 52,945.58
COSTO TOTAL	\$ 93,613.68	\$ 107,062.50	\$ 117,317.59	\$ 151,409.63	\$ 165,857.83

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS			
DETALLE	MONTO	FIJO	VARIABLE
Materia prima directa	\$ 20,063.46		\$ 20,063.46
Mano de obra Directa	\$ 21,436.08	\$ 21,436.08	
CIF (Costos indirectos de fabricación)	\$ 12,097.98	\$ 12,097.98	
Sueldos	\$ 16,084.57		\$ 16,084.57
Publicidad y promoción	\$ 15,131.60		\$ 15,131.60
Gasto Arriendo	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	
Servicios profesionales	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00
Gastos generales	\$ 2,000.00		\$ 2,000.00
TOTAL	\$ 93,613.68	\$ 73,550.22	\$ 20,063.46

PROYECCIÓN DE COSTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	\$ 73,550.22	\$ 76,234.81	\$ 78,636.20	\$ 81,309.83	\$ 84,562.23
Costos Variable Unitario	\$ 0.62	\$ 0.55	\$ 0.50	\$ 0.46	\$ 0.43
Costo Variable Total	\$ 20,063.46	\$ 20,795.77	\$ 21,450.84	\$ 22,180.17	\$ 23,067.38

PRESUPUESTO DE COSTOS POSTRES CORNER-BASIC CORNER (COSTO PROMEDIO)					
DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
COSTO UNITARIO MPD	\$ 0.599	\$ 0.62	\$ 0.64	\$ 0.66	\$ 0.69
UNIDADES A PRODUCIR	22,680	26,460	30,240	34,020	37,800
COSTO PRODUCCIÓN MPD 1	\$ 13,575.11	\$ 16,415.71	\$ 19,351.77	\$ 22,510.95	\$ 26,012.65
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 15,005.25	\$ 18,507.06	\$ 20,357.76	\$ 38,495.22	\$ 42,344.74
CIF 1	\$ 8,469	\$ 8,732	\$ 8,968	\$ 9,230	\$ 9,550
COSTO DE PRODUCCIÓN 1	\$ 37,048.95	\$ 43,654.90	\$ 48,677.42	\$ 70,236.52	\$ 77,907.04
COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN 1	\$ 1.63	\$ 1.65	\$ 1.61	\$ 2.06	\$ 2.06

PRESUPUESTO DE COSTOS POSTRES ORGANICOS					
DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
COSTO UNITARIO MPD	\$ 0.668	\$ 0.692	\$ 0.714	\$ 0.738	\$ 0.767
UNIDADES A PRODUCIR	9,720	11,340	12,960	14,580	16,200
COSTO PRODUCCIÓN MPD 2	\$ 6,488.34	\$ 7,846.03	\$ 9,249.35	\$ 10,759.30	\$ 12,432.97
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 6,430.82	\$ 7,931.60	\$ 8,724.76	\$ 16,497.95	\$ 18,147.75
CIF 2	\$ 3,629	\$ 3,742	\$ 3,843	\$ 3,956	\$ 4,093
COSTO DE PRODUCCIÓN 2	\$ 16,548.56	\$ 19,519.97	\$ 21,817.48	\$ 31,213.12	\$ 34,673.42
COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN 2	\$ 1.70	\$ 1.72	\$ 1.68	\$ 2.14	\$ 2.14
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN 1 Y 2	\$ 53,597.51	\$ 63,174.86	\$ 70,494.90	\$ 101,449.64	\$ 112,580.46

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL POSTRES CORNER-BASIC CORNER-ACOMPANANTES CORNER-BREAD CORNER (PRECIO PROMEDIO)					
DETALLE	1	2	3	4	5
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.63	\$ 1.65	\$ 1.61	\$ 2.06	\$ 2.06
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	137%	207%	219%	177%	184%
PRECIO DE VENTA	\$ 3.30	\$ 3.72	\$ 3.80	\$ 3.83	\$ 3.90
UNIDADES A VENDERSE	22,680	26,460	30,240	34,020	37,800
INGRESO POR VENTAS	\$ 74,844.00	\$ 98,511.63	\$ 114,958.34	\$ 130,350.94	\$ 147,491.66

CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
PRECIO CONSIDERADO LA INFLACIÓN	\$ 3.30	\$ 3.42	\$ 3.53	\$ 3.65	\$ 3.79
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		207%	219%	177%	184%

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUAL ORGANIC CORNER	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.70	\$ 1.72	\$ 1.68	\$ 2.14	\$ 2.14
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	180%	226%	238%	194%	201%
PRECIO DE VENTA	\$ 3.75	\$ 3.98	\$ 4.07	\$ 4.08	\$ 4.15
UNIDADES A VENDERSE	37,200	11,340	12,960	14,580	16,200
INGRESO POR VENTAS	\$ 36,450.00	\$ 45,126.31	\$ 52,683.12	\$ 59,446.85	\$ 67,306.42

CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
PRECIO CONSIDERADO LA INFLACIÓN	\$ 3.75	\$ 3.89	\$ 4.01	\$ 4.15	\$ 4.31
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		226%	238%	194%	201%

INGRESO TOTAL	\$ 111,294.00	\$ 143,637.95	\$ 167,641.45	\$ 189,797.79	\$ 214,798.08
PRECIO PROMEDIO VENTA	\$ 3.53	\$ 3.85	\$ 3.93	\$ 3.95	\$ 4.03

BALANCE GENERAL						
DETALLE	Años					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activos Corrientes	\$ 47.301,84	\$ 55.718,30	\$ 73.511,56	\$ 85.727,16	\$ 71.695,83	\$ 79.486,48
Caja bancos	\$ 46.806,84	\$ 55.223,30	\$ 73.016,56	\$ 85.232,16	\$ 71.200,83	\$ 78.991,48
Suministros y materiales	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00
Activos fijos	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08	\$ 17.363,08
Total Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.782,98	\$ 3.565,96	\$ 5.348,93	\$ 7.131,91	\$ 8.914,89
Equipos de cocina	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00	\$ 7.210,00
Muebles	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Equipos de computación	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98	\$ 1.269,98
Otros equipos	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00	\$ 1.635,00
Equipo móvil	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00	\$ 399,00
Menaje de cocina	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10	\$ 349,10
Total Activos Fijos	\$ 17.363,08	\$ 15.580,10	\$ 13.797,12	\$ 12.014,15	\$ 10.231,17	\$ 8.448,19
Activos Intangibles	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17	\$ 6.978,17
Total Amortización	\$ -	\$ 1.395,63	\$ 2.791,27	\$ 4.186,90	\$ 5.582,54	\$ 6.978,17
Marcas y patentes	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00
Gastos de constitucion y puesta en marcha	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17	\$ 6.588,17
Total Activos Intangibles	\$ 6.978,17	\$ 5.582,54	\$ 4.186,90	\$ 2.791,27	\$ 1.395,63	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 71.643,09	\$ 76.880,94	\$ 91.495,59	\$ 100.532,57	\$ 83.322,63	\$ 87.934,67
PASIVO	\$ 28.657,24	\$ 27.383,71	\$ 28.929,83	\$ 28.217,82	\$ 18.239,77	\$ 15.147,75
Largo Plazo	\$ 28.657,24	\$ 24.074,00	\$ 18.977,44	\$ 13.310,07	\$ 7.007,95	\$ -
15 % Utilidades	\$ -	\$ 1.473,16	\$ 4.429,84	\$ 6.635,50	\$ 4.999,32	\$ 6.742,32
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 1.836,54	\$ 5.522,54	\$ 8.272,25	\$ 6.232,49	\$ 8.405,43
PATRIMONIO	\$ 42.985,86	\$ 49.497,23	\$ 62.565,76	\$ 72.314,75	\$ 65.082,87	\$ 72.786,92
Capital Social	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86	\$ 42.985,86
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 6.511,37	\$ 19.579,91	\$ 29.328,90	\$ 22.097,01	\$ 29.801,06
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 71.643,09	\$ 76.880,94	\$ 91.495,59	\$ 100.532,57	\$ 83.322,63	\$ 87.934,67

The Cake Corner S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 111.294,00	\$ 143.637,95	\$ 167.641,45	\$ 189.797,79	\$ 214.798,08
(COSTO DE PRODUCCIÓN)	\$ 53.597,51	\$ 63.174,86	\$ 70.494,90	\$ 101.449,64	\$ 112.580,46
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO	\$ 57.696,49	\$ 80.463,08	\$ 97.146,56	\$ 88.348,14	\$ 102.217,62
(DEPRECIACIONES)	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
(GASTOS OPERACIONALES)	\$ 40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)	\$ 4.680,63	\$ 3.932,04	\$ 3.099,61	\$ 2.173,95	\$ 1.144,62
(GASTO AMORTIZACIÓN)	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
UTILIDAD OPERACIONAL (UAI)	\$ 9.821,08	\$ 29.532,29	\$ 44.236,64	\$ 33.328,82	\$ 44.948,81
(15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES)	\$ 1.473,16	\$ 4.429,84	\$ 6.635,50	\$ 4.999,32	\$ 6.742,32
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 8.347,92	\$ 25.102,45	\$ 37.601,15	\$ 28.329,50	\$ 38.206,49
(IMPUESTO A LA RENTA 22%)	\$ 1.836,54	\$ 5.522,54	\$ 8.272,25	\$ 6.232,49	\$ 8.405,43
UTILIDAD NETA	\$ 6.511,37	\$ 19.579,91	\$ 29.328,90	\$ 22.097,01	\$ 29.801,06

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 111.294,00	\$ 143.637,95	\$ 167.641,45	\$ 189.797,79	\$ 214.798,08
(COSTO DE PRODUCCIÓN)		\$ 53.597,51	\$ 63.174,86	\$ 70.494,90	\$ 101.449,64	\$ 112.580,46
UTILIDAD BRUTA / MARGEN BRUTO		\$ 57.696,49	\$ 80.463,08	\$ 97.146,56	\$ 88.348,14	\$ 102.217,62
(DEPRECIACIONES)		\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
(AMORTIZACIONES)		\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(GASTOS OPERACIONALES)		\$ 40.016,17	\$ 43.820,14	\$ 46.631,69	\$ 49.666,75	\$ 52.945,58
(GASTO INTERÉS)		\$ 3.209,61	\$ 2.696,29	\$ 2.125,47	\$ 1.490,73	\$ 784,89
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL		\$ 11.292,10	\$ 30.768,04	\$ 45.210,78	\$ 34.012,05	\$ 45.308,54
DEPRECIACIONES		\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98	\$ 1.782,98
AMORTIZACIONES		\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63	\$ 1.395,63
(REINVERSIÓN)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.269,98	\$ -
(AMORTIZACIÓN DE CAPITAL)		\$ 4.583,24	\$ 5.096,56	\$ 5.667,37	\$ 6.302,12	\$ 7.007,95
VALOR DE SALVAMENTO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.448,19
INVERSIÓN INICIAL		\$ 71.643,09				
FLUJO DE EFECTIVO NETO		\$ 71.643,09	\$ 9.887,47	\$ 28.850,10	\$ 42.722,02	\$ 28.222,93
						\$ 49.927,39

VAN			
AÑOS	FLUJO EFECTIVO NETO	FLUJO EFECTIVO DESCONTADO	FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO
0	-\$ 71.643,09	-\$ 71.643,09	
1	\$ 9.887,47	\$ 8.275,42	\$ 9.887,47
2	\$ 28.850,10	\$ 24.146,38	\$ 38.737,57
3	\$ 42.722,02	\$ 35.756,63	\$ 71.572,12
4	\$ 28.222,93	\$ 23.621,47	\$ 70.944,95
5	\$ 49.927,39	\$ 41.787,23	\$ 78.150,32
TOTAL		\$ 61.944,04	\$ 269.292,43

\$ 143.215,21

0,99 Recupero el proyecto recupero en 3 años)

TIR
27%

71643,09

RELACION B/C
2,729239807

COSTO DE OPORTUNIDAD
5,50%

21,98%

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
U = pq -vq -F					
q = F/p-v					
P=precio promedio	\$ 3,53	\$ 3,65	\$ 3,77	\$ 3,90	\$ 4,05
v= costo variable unitario	\$ 0,62	\$ 0,55	\$ 0,50	\$ 0,46	\$ 0,43
F= costo fijo	\$ 73.550,22	\$ 76.234,81	\$ 78.636,20	\$ 81.309,83	\$ 84.562,23
q= cantidad	25.312	24.564	24.032	23.633	23.324
Ventas mínimas	25.312	24.564	24.032	23.633	23.324
Ventas mínimas en \$	\$ 89.224,42	\$ 89.748,79	\$ 90.569,01	\$ 92.095,55	\$ 94.525,50

Ingreso Total = 3,53(q)		Costo Total = \$ 73550 + 0,62q		Costos Fijos	
q	p	q	p	q	p
3000	\$ 10.575,00	3000	\$ 75.407,95	0	\$ 73.550,22
6000	\$ 21.150,00	6000	\$ 77.265,68	0	\$ 73.550,22
9000	\$ 31.725,00	9000	\$ 79.123,41	Punto Crítico=24.946	
12000	\$ 42.300,00	12000	\$ 80.981,13	q	p
15000	\$ 52.875,00	15000	\$ 82.838,86	0	\$ 89.224,42
18000	\$ 63.450,00	18000	\$ 84.696,59	25.312	\$ 89.224,42
21000	\$ 74.025,00	21000	\$ 86.554,32	25.312	\$ 89.224,42
24000	\$ 84.600,00	24000	\$ 88.412,04	25.312	0
27000	\$ 95.175,00	27000	\$ 90.269,77		
30000	\$ 105.750,00	30000	\$ 92.127,50		
33000	\$ 116.325,00	33000	\$ 93.985,23		
36000	\$ 126.900,00	36000	\$ 95.842,95		
39000	\$ 137.475,00	39000	\$ 97.700,68		
42000	\$ 148.050,00	42000	\$ 99.558,41		
45000	\$ 158.625,00	45000	\$ 101.416,14		
48000	\$ 169.200,00	48000	\$ 103.273,86		

