



FACULTAD DE POSGRADOS

COMERCIALIZACIÓN DE MASA DE HOJALDRE LAMINADA PARA
MERCADO PROFESIONAL Y DOMÉSTICO A NIVEL NACIONAL EN
ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas.

Profesora guía
Mgt. Lidia Margarita Romo Pico.

Autor
Danilo Gabriel Moreno Maldonado.

AÑO

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Lidia Margarita Romo Pico
Magister en Economía
C.C.1703714087

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Irma Verónica Garcés Fuentes
Magister en Economía
C.C. 1712241239

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.

Danilo Gabriel Moreno Maldonado

C.C. 1713148334

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primero a Dios por permitirme realizar estos estudios. Agradecer la bendición de mis padres, Eduardo y Cecilia, quienes siempre me han apoyado en cuanto tarea he emprendido, a mis hermanos Gianela y Eduardo por su permanente consejo, a mis sobrinas Doménica, María José, Daniela y Andrea por su motivación a emprender y a Catalina Maldonado, mi tía, que seguramente desde donde este me seguirá en esta que fue su carrera. A Jack y Toby por su permanente compañía.

DEDICATORIA

“Tú que te preocupas por saber que te depara el mañana, siéntate a la luz de la luna y bebe pensando que tal vez mañana esa misma luna te busque en vano”.

-Anónimo

A mis padres Eduardo y Cecilia

A mis hermanos Eduardo y Gianela

A mis sobrinas Doménica, María José, Daniela y Andrea.

A Toby y Jack

A mi gente, mi cultura y a mi país Ecuador.

RESUMEN

La Masa de Hojaldre es una masa utilizada en gastronomía ampliamente conocida entre restaurantes y negocios como también a nivel doméstico. Al ofrecer una masa laminada, refrigerada y lista solo para desenrollar, se reduce el tiempo para la elaboración de platos confeccionados con esta masa, brindando un beneficio de alta gastronomía a personas que gustan de la cocina pero no disponen del conocimiento necesario. La Masa de Hojaldre se la utiliza en las “mil hojas”, “aplanchados” entre otros dulces, sin embargo esta masa también se ocupa en pasteles de carne o pollo, empanadas de diferentes rellenos, tartaletas, volovanes de sal o dulce, etc. La presente tesis pretende evaluar la factibilidad del negocio en términos económicos, de financiamiento, operativos, de distribución, marketing y comercialización de esta masa.

La imperante necesidad de cambiar la matriz productiva y reenfoclarla en un sector de la producción independiente al petróleo ha venido demostrando grandes progresos en cuanto a la producción destacando el sector manufacturero como uno de los sectores de mayor crecimiento sostenible. Es de esta forma que se ha visto una interesante oportunidad de negocio que va mucho más allá de lo económico y trata de brindar un espacio o pretexto para la unión familiar a través de la cocina. A pesar que en el mercado actual ya existe competencia, la propuesta del trabajo aquí presentado tiene como factor diferenciador, la atención al cliente y la participación en diferentes eventos, permitiendo dar un rostro familiar a la empresa. La tradición y experiencia en la cocina es una fortaleza que propone la empresa permitiendo una interacción directa con los clientes al satisfacer sus expectativas. No obstante también se ha detectado debilidades como la concentración de producción en un solo producto. La presente investigación propone una estrategia operativa *Business to Business* (B2B) ofreciendo el producto en cadenas de comisariatos nacionales.

ABSTRACT

The puff pastry is commonly used in gastronomy widely known among restaurants and businesses as well as domestically. By offering a laminated dough, and ready to use, the production of dishes made with this dough is easy and significantly lessened, providing a high gastronomy benefit to people who like to bake but do not have the knowledge for preparing it. The Puff Pastry is used for the preparation of the well-known "mil hojas", "aplanchados" among other sweets known in the environment, however this dough is also used for preparing meat or chicken pies, patties made of different fillings, "tartaletas", "volovanes" among others. The present thesis aims to evaluate the business feasibility in economic terms, financing, operation, chain supply, marketing and commercialization.

The need to change the productive matrix in Ecuador to refocus it on an independent production oil sector has been showing great progress in production field, highlighting the manufacturing sector as one of the sectors with the highest sustainable growth. It is in this way that it has been seen an interesting business opportunity that goes far beyond the economic and tries to provide a space for the family union through the kitchen. Although the current market is already available with competition, the proposal of the work presented here has as differentiating factor, customer service as the participation in different events allowing to give a familiar face to the company. Tradition and experience in the kitchen is a strength that the company proposes allowing a direct interaction with the clients satisfying their expectations. However among weaknesses have also been detected, a concentration a single kind of product. This research proposes a *Business to Business* (B2B) operational strategy offering the product to national retail chains. Making puff pastry can be summarized in the obtaining of the raw materials with their respective storage inspection to then carry out a pre-mixing of raw materials and their subsequent cold storage.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema..... | 1 |
| 1.2. Razones por las cuales se escogió el tema..... | 1 |
| 1.3. Pertinencia del tema a desarrollar..... | 1 |
| 1.4. Objetivo General..... | 2 |
| 1.5. Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.6. Diagnóstico del entorno actual..... | 2 |
| 1.7. Conclusiones del capítulo..... | 2 |
| 2. CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADEMICA DEL ÁREA..... | 3 |
| 2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente..... | 3 |
| 2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica..... | 3 |
| 2.3. Conclusiones del capítulo..... | 7 |
| 3. CAPÍTULO III ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO..... | 8 |
| 3.1. Naturaleza y filosofía del negocio..... | 8 |
| 3.2. Estilo corporativo, imagen..... | 9 |
| 3.2.1 Diseño de Logotipo..... | 9 |
| 3.2.2 Colores Corporativos..... | 9 |
| 3.2.3 Tipografía corporativa..... | 10 |
| 3.2.4 Arquitectura corporativa..... | 10 |
| 3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad..... | 10 |
| 3.4. Misión, visión y valores..... | 12 |
| 3.4.1 Misión..... | 12 |
| 3.4.2 Visión..... | 12 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4.3 Valores..... | 12 |
| 3.5. Objetivos de crecimiento y financieros..... | 13 |
| 3.6. Información legal..... | 14 |
| 3.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución..... | 14 |
| 3.6.2. Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización..... | 14 |
| 3.6.3. Gastos de constitución..... | 16 |
| 3.6.4. Normas o Política de distribución de utilidades..... | 16 |
| 3.7. Estructura Organizacional..... | 16 |
| 3.7.1. Gobierno corporativo..... | 16 |
| 3.7.2. Organigrama..... | 17 |
| 3.8. Ubicación..... | 17 |
| 3.9. Análisis de la Industria..... | 18 |
| 3.9.1. Entorno Macroeconómico y político..... | 18 |
| 3.9.2. Análisis del Sector..... | 19 |
| 3.9.3. Análisis del Mercado..... | 23 |
| 3.9.4. Análisis de la Competencia..... | 24 |
| 3.9.5. Estrategias de Mercadeo..... | 29 |
| 3.10. Conclusiones del capítulo..... | 34 |
| 4. CAPÍTULO IV OPERACIONES..... | 36 |
| 4.1. Estado de Desarrollo..... | 36 |
| 4.1.1. Estrategia Operativa..... | 36 |
| 4.1.2. Táctica Operativa..... | 37 |
| 4.2. Descripción del Proceso..... | 37 |
| 4.3. Necesidades y Requerimientos..... | 38 |
| 4.4. Plan de Producción..... | 39 |
| 4.5. Plan de Compras..... | 40 |
| 4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo..... | 40 |
| 4.6.1. KPI's del proceso de su proyecto..... | 40 |
| 4.7. Conclusiones del capítulo..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 5. CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO..... | 44 |
| 5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero..... | 44 |
| 5.2. Estados Financieros Proyectados..... | 46 |
| 5.2.1. Estados de resultados..... | 46 |
| 5.2.2. Estado de situación o balance general..... | 47 |
| 5.2.3. Estado de flujos de caja proyectados, VAN, TIR y ROI..... | 48 |
| 5.3. Conclusiones del capítulo..... | 52 |
| REFERENCIAS..... | 54 |
| ANEXOS..... | 59 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Logotipo de BAKERY..... | 9 |
| Figura 2. Colores Corporativos..... | 10 |
| Figura 3. Tipografía Corporativa..... | 10 |
| Figura 4. Organigrama..... | 17 |
| Figura 5. Tendencia en interés por el producto por edad..... | 33 |
| Figura 6. Tendencia en interés por el producto por provincia..... | 33 |
| Figura 7. Proceso Productivo..... | 38 |
| Figura 8. Supuestos a Considerar..... | 45 |
| Figura 9. Análisis de incremento de colaboradores con 1% crecimiento anual..... | 51 |
| Figura 10. Análisis de 2 colaboradores con 1%, 3% y 5% de crecimiento anual..... | 51 |
| Figura 11. VAN y TIR con 2 colaboradores y crecimientos anuales del 1%, 3% y 5%..... | 52 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Descomposición de Precios de Mercado..... | 30 |
| Tabla 2. Fijación de Precios..... | 31 |
| Tabla 3. Estrategia de Promoción..... | 31 |
| Tabla 4. Inversión..... | 32 |
| Tabla 5. Participación en el Mercado..... | 34 |
| Tabla 6. Implementación de la Táctica Operativa..... | 37 |
| Tabla 7. Inversión Inicial..... | 39 |
| Tabla 8. Estado de Resultados Proyectados..... | 46 |
| Tabla 9. Balance General Proyectado..... | 47 |
| Tabla 10. Flujo de Caja Proyectados, VAN, TIR y ROI..... | 50 |

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

La Masa de Hojaldre es una masa utilizada en gastronomía ampliamente conocida entre restaurantes y negocios relacionados a nivel nacional e internacional (Conoce tu cocina, 2016), no obstante su confección demanda tiempo que en la mayoría de casos no se dispone o simplemente por lo laborioso de su confección, la gente prefiere poner de lado recetas que usen esta masa. Al ofrecer una masa laminada, refrigerada y lista solo para desenrollar y utilizar, se aminora notablemente el tiempo de elaboración de platos confeccionados con esta masa brindando un beneficio, además de a restaurantes de alta gastronomía y profesionales especialistas, a personas que gustan de la cocina pero no disponen del conocimiento para su confección y utilización (Escuela de Cocina El Azafran, 2016).

La Masa de Hojaldre se la utiliza para hornear las conocidas “mil hojas”, “aplanchados” entre otros dulces, sin embargo esta masa también se la utiliza para la elaboración de pasteles de carne o pollo, empanadas de diferentes rellenos, tartaletas, volovanes de sal o dulce y es la materia prima para platos internacionales como el *Taiyaki* (Japón), *Cruasanes* (Francia), entre otros (Cookpad, 2016).

1.2. Razones por las cuales se escogió el tema

Como lo mencionado anteriormente, la Masa de Hojaldre es una masa de complicada elaboración de amplio gusto para las personas pero que no siempre tienen el conocimiento o el tiempo para elaborarla. El negocio se centra en brindar una alternativa a un nicho de mercado conformado por personas entre los 35 a 65 años de edad que gustan de la cocina y comparten con su familia su gusto culinario (Mediavilla, 2015).

1.3. Pertinencia del tema a desarrollar

La presente investigación tratará de sondear la posibilidad de comercialización y aceptación del mercado de este tipo de masa y bajo las condiciones ya

descritas abarcando un nicho de mercado creciente que ve en la cocina, además de una fuente de alimentación, como un lugar para disipar el estrés cotidiano, un punto de encuentro familiar y un motivo de reunión entre amigos y conocidos (Nulivalue, 1998).

1.4. Objetivo General

Evaluar la factibilidad del negocio en términos económicos, de financiamiento, operativos, de distribución, marketing y comercialización de la Masa de Hojaldre Laminada en el país.

1.5. Objetivos específicos

Se pretende evaluar al negocio en término financieros para potenciales oportunidades de negocio para inversionistas, como también constatar el grado de aceptación de este producto totalmente nuevo en el mercado ecuatoriano y finalmente determinar el volumen de producción y distribución óptima para solventar los gastos operativos generando ingresos en el mediano plazo recuperando la inversión inicial.

1.6. Diagnóstico del entorno actual

En la actualidad en el mercado nacional de masas en la misma categoría existen tres empresas que se dedican a confeccionar este tipo de masa para uso comercial, descontando las panaderías que las hacen para la elaboración de preparados propios de panadería, no obstante en el Ecuador no existe aún la modalidad de hojaldre laminado listo para usar en comisariatos. La competencia actual ofrece hojaldre en bloque que en muchos de los casos la gente interesada presumiblemente no compra por evitar estirar la masa (Gómez, 2016).

1.7. Conclusiones del capítulo

En base a un sondeo general, se ve la posibilidad de desarrollar un negocio en torno a la Masa de Hojaldre laminada, ubicando a potenciales clientes tanto en

el sector profesional como también entre las personas que gustan de la cocina pero que no disponen ni el tiempo ni el conocimiento para relaborar la Masa de Hojaldre.

En base a la experiencia se ha podido ver el creciente conocimiento sobre esta masa debido a la versatilidad que tiene la misma para preparar platos sencillos como son empanadas de diferentes rellenos hasta platos de alta gastronomía. Se ve una oportunidad de negocio partiendo de una percepción basada en la facilidad en cuanto al uso de los clientes de una masa de alta calidad laminada.

2. CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADEMICA DEL ÁREA

2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Como parte de esta tesis se ha hecho una revisión de las tesis del 2015 y 2016 desarrolladas por estudiantes que optaron por Licenciaturas en Finanzas (TLF), Ingeniería Comercial (TIC), Administración de Empresas con mención en Finanzas (TMAEF) y Licenciatura en Gastronomía (TLG) de la UDLA encontrando importantes aportes que han enriquecido el contenido de esta tesis pese a no encontrar investigaciones similares.

2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

Hablar de la cocina, la panadería y la repostería data de mucho tiempo atrás, se dice por ejemplo que el hojaldre, mejor conocido como mil hojas y que es producto de la separación de finas capas en horno, tiene su origen en las manos del confitero y pintor Claude Gelée, o simplemente *Le Lorrain* (VelSid, 2008). Se dice que mientras trabajaba como aprendiz de panadería quiso preparar un platillo a su padre enfermo envolviendo mantequilla en masa de pan bien estirada y mezclándola en capas consiguió una textura que agradó mucho a los que lo probaron.

No obstante también existen evidencias que en tiempo del Imperio Romano ya existían ciertas masas “hojaldradas” que fueron introducidas en Europa (Montesinos, 2008), donde la masa se caracterizaba por ser estirada en

láminas muy delgadas y dobladas una sobre otras, también se las conocía como la “especialidades orientales” introducidas en países como Francia e Italia donde poco a poco se fueron difundiendo, perfeccionando y adaptándose a los paladares propios de cada región. Sin embargo que su origen es incierto, en la actualidad se ha constituido en una masa muy reconocida en alta gastronomía como también entre las amas de casa y aficionados de la cocina.

Por otro lado en el Ecuador casi no existe información de su llegada, probablemente su introducción se deba en gran medida a la globalización y el acceso de información gracias al internet. No obstante (Lara Brito, 2015) hace referencia a la introducción del trigo en el país y el desarrollo de la panadería comentándonos: “la historia de la harina en el Ecuador, se remonta al barrio San Felipe en la provincia de Cotopaxi, donde en épocas de la colonia, españoles enseñaron a indígenas a procesar harina de trigo” También se menciona en una tesis de licenciatura de Gastronomía de la UDLA a la masa de hojaldre anotando lo siguiente: “las masas hojaldradas, están compuestas por capas de masa con materia de grasa como es el caso de mantequilla. Bajo efectos del calor desarrollan volumen gracias al vapor que se desprende de la formación de burbujas de grasa vegetal” (Castillo Valle, 2015).

Lo mencionado también nos llevó a pensar en la predilección de los potenciales consumidores ecuatorianos en temas de pastelería y cocina en general (Viera Canguil, 2015) anota en su investigación lo siguiente: “... la moda de consumo en la actualidad se puede observar una inclinación hacia la comida japonesa y comida sana, pero sin dejar de lado la comida francesa e italiana. Todos estos factores nos ayudan a captar la atención de nuestros cliente...”. El hojaldre es ampliamente conocido en platillos de francesa e italiana por lo que encuentra un importante nicho para ser explotado al proporcionar masa lisa para su utilización aminorando el tiempo de preparación de platillos.

Con lo mencionado y parte trascendental de esta tesis, también nos guió a buscar información relacionada a como este trabajo podría incorporarse a los planes estratégicos del actual gobierno, teniendo en cuenta que elecciones están muy cerca y puede cambiar el escenario político con sus

correspondientes impactos en el sector productivo. De todas maneras es importante revisar lo que se ha ido forjando a través de los últimos años en el sector como preámbulo de cambios futuros. De esta manera (León & Torres, 2015) mencionan en su plan de negocio para comercio de arrope artesanal lo siguiente: "...la industria manufacturera demuestra un crecimiento en los últimos años, del 2000 al 2010 represento el 10% del PIB. Y dentro de este representó el 47% en promedio la elaboración de alimentos y bebidas. El plan nacional del buen vivir demuestra el interés de gobierno por cambiar matriz productiva reduciendo la dependencia de la explotación de recursos no renovables...".

La Masa de Hojaldre Laminada es un producto artesanal que pretende ser calificada en la Junta Nacional de Defensa del Artesano con tal motivo, contribuye notablemente a los lineamientos de reforma de la matriz productiva propuesta por el gobierno de turno, comparto la idea de (Sanchez R. , 2015) al anotar lo siguiente en su investigación: "... el motivo de hacer este trabajo es fomentar la utilización de materias primas a nivel nacional ...con un sello de hecho en Ecuador". Con lo mencionado pretendo aportar con este trabajo al desarrollo de conocimiento que contribuya al desarrollo de emprendimientos ecuatorianos con un perfil industrial, generando empleo y oportunidades.

Para poder ingresar en el mercado es necesario que el producto cumpla con la normativa vigente en cuanto a rotulación, etiquetado y conservación de alimentos no procesados en tal virtud (Mosquera, 2016) nos aclara que entre las cosas que este nuevo producto debe disponer están las siguientes consideraciones: "...Las empresas de alimentos requieren tener registros sanitarios en sus productos. Además el gobierno ha implementado el programa de semáforo en las etiquetas de los productos alimenticios que indican su nivel de azúcar, grasa y sal en los productos..."

Al momento de analizar el mercado en cuando a predilecciones y a donde está enfocado, una tesis de elaboración y distribución de una línea de insumos para pastelería nos da importantes datos sobre la predilección de este tipo de artículos comentándonos lo siguiente: "según estudio para repostería, esta

actividad está orientada a mujeres antes que a hombres en el entorno familiar, se ha encontrado que para actividades de pastillaje, mujeres destinan su tiempo 1 vez a la semana, el 56% del tiempo estimado invertido es de 15 min". (Cañizares, 2015). Dándonos importantes insumos sobre el segmento que pretendemos abordar con masas de hojaldre laminado. Así mismo la misma autora complementa su estudio con lo siguiente: "... existe una preferencia de consumir productos terminados eligiendo un 40% por calidad y un 38% por ahorro de tiempo, se observa también que el consumidor está dispuesto en pagar entre 20 a 30 semanales en productos de pastelería 56% y 37% respectivamente..."

Al tratar de abordar dos segmentos de mercado el primero en línea profesional y el segundo un nicho en donde la gente que gusta de la cocina desea elaborar platos un poco más concesionados y que muchas veces se priva de hacerlo por la falta de insumos que ahora estamos ofreciendo con una Masa de Hojaldre Laminada, coincido con lo expresado por (Castillo Valle, 2015) que dice en su investigación: "...el valor esencial que tiene el producto hace participe al cliente, adquiriendo la realidad del producto y beneficiándose del mismo. El valor real se caracteriza por abarcar factores como calidad. El diseño, el empaque y la marca..." Algo relevante que anotar es lo mencionado también por (Gomezjurado, 2016) quien hace caer en la importancia de definir apropiadamente a nuestros clientes para lo cual aporta con lo siguiente: "...El análisis del cliente potencial, permite ubicar sus gustos y preferencias en el mercado, así como el nivel de demanda del producto..."

De igual manera se observa un particular nicho de negocio entre la comunidad vegana que está creciendo en el Ecuador, de acuerdo a (Sanchez S. , 2015) en su investigación explica: "... el veganismo como un nuevo modelo de alimentación, el cual enfatiza el consumo de alimentos verdes, es decir, solo basados en vegetales, cereales y frutas, no consumen alimentos procedentes de animales", siendo la Masa de Hojaldre de esta tesis procesada con Hojaldrina (manteca vegetal) en sustitución a la mantequilla de origen animal, se percibe una interesante oportunidad de negocio entre esta comunidad. En el Ecuador esta comunidad ha ido creciendo al punto que en la misma

investigación se menciona: "...años a tras el Ecuador ha empezado a experimentar poco a poco los ideales veganos, ahora se observa ya un grupo no tan reducido, el veganismo va creciendo con fuerza por ejemplo en Guayaquil..." (Sanchez S. , 2015).

En términos de posicionamiento de marca se pretende ingresar en la mente del consumidor a través de campañas mediáticas principalmente a través de redes sociales para posicionar la marca en el "*top of mind*" de los consumidores, algo interesante que encontramos en la revisión bibliográfica fue lo mencionado por (Figuerola, 2016) que aporta comentando: "...La propuesta de valor está definida por una estrategia de posicionamiento "más por lo mismo" considerando que los productos en referencia ofrecen características diferenciadas, especialmente diseñadas para la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas del segmento..." Esto probablemente permitirá entrar en el mercado e incrementar la participación en el mismo existiendo dos marcas en la actualidad que se comercializan en supermercados nacionales en el país.

Un factor relevante, sobre todo si se desea crecer en cuanto a producción ventas y beneficios netos, es el manejo del endeudamiento y las fuentes de financiamiento por tal motivo se han investigado en tesis de Ingeniería Comercial dándonos claros lineamientos en este tema. De esta manera se cita a (Terán, 2016) quien menciona brevemente la situación actual de los préstamos a emprendedores anotando lo siguiente: "...la tasa de interés según el Banco Central otorgada por las instituciones financieras dan crédito a PYMES a tasa activa del 11,77% pero la facilidad a dicho crédito es limitada...". Lo que nos da una idea de posibles inconveniente de financiamiento a corto plazo si se necesita capital de trabajo inmediato, no obstante existen también otras fuentes de financiamiento que pueden ser consideradas.

2.3. Conclusiones del capítulo

Tras la investigación de bibliografía, nos podemos dar cuenta que existe una posibilidad de negocio en la comercialización de Masa de Hojaldre Laminada.

Pese a que no existe bibliografía de investigaciones realizadas en este tema, el aporte de muchos autores en el tema de planes de negocio de empresas relacionadas a la panadería deja claro que existe una buena posibilidad de posicionar una nueva marca y adquirir una participación en el mercado actual.

Se ve necesario el cumplimiento de la legislación actual para la comercialización de productos procesados pero no terminado para poder ofrecer un producto de calidad al consumidor final a través de cadenas de supermercados distribuidas a nivel nacional. De igual manera se percibe la importancia de desarrollar adecuados programas de fidelización de clientes a través de medios digitales para incrementar la participación de mercado y la predilección de los clientes a este producto.

Apoyándonos en investigaciones concernientes a datos estadísticos sobre la predilección de amas de casa sobre insumos para cocina, vemos una oportunidad cuantificada que podría dar interesantes réditos económicos al mediano plazo. Un factor importante también a considerar son las fuentes de financiamiento al momento de expandir el negocio con la finalidad de abastecer al mercado nacional. No obstante, en resumen y tras la revisión bibliográfica se ve una interesante oportunidad de negocio con un importante impacto en la sociedad, al desarrollar plazas de empleo y abastecer a los clientes con productos de calidad que acorten los tiempos de preparación de platillos y que den facilidades a los consumidores para explorar menús de alta gastronomía.

3. CAPÍTULO III ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. Naturaleza y filosofía del negocio

Tomando como base el “círculo de oro” (Sinek, 2011) podríamos mencionar que la empresa se centra en compartir el cariño por la cocina, permitiendo acceder a una cultura gastronómica gourmet de una manera fácil, divertida y rápida al brindar una masa de hojaldre lista para ser utilizada en la confección de platos de alta gastronomía.

3.2. Estilo corporativo, imagen

La identidad y estilo corporativo pretende posicionar a la empresa como una pequeña empresa artesanal dedicada a la elaboración de masa de hojaldre lista para ser utilizada tanto para el ama de casa como para el uso profesional. Con tal motivo se ha ideado una identidad corporativa que detallamos a continuación.

3.2.1 Diseño de Logotipo

La imagen del producto es algo muy importante al omento de definir un mercado ya que permite el posicionamiento de la marca en la mente del comprador, en tal virtud se ha optado por un diseño tradicional como se lo demuestra en la FIGURA 1.



FIGURA1. Logotipo de BAKERY

3.2.2 Colores Corporativos

El color es una forma de comunicación por lo que el logotipo presenta colores pasteles que evocan tradición, manejo de masa y artesanía. En el caso del logotipo se pueden encontrar 3 tonalidades de color café permitiendo un contraste sobre un fondo blanco. Algunos autores mencionan que el café hace referencia a lo tostado, carnes asadas o masas horneadas y se lo asocia con materiales cocinados. También se lo relaciona con dulces como el chocolate y con el café con su aroma penetrante (Velasategui, 2014). La descripción de los colores a utilizar se los puede distinguir en el FIGURA 2.



FIGURA 2. Colores Corporativos

3.2.3 Tipografía corporativa

El tipo de letra utilizado en la marca es un factor diferenciador que si no se lo usa apropiadamente podría causar confusión en los clientes, con tal motivo se ha definido como tipo de letra la siguiente descrita en la FIGURA 3.:

Script MT Bold
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

FIGURA 3. Tipografía Corporativa

3.2.4 Arquitectura corporativa

Una buena arquitectura corporativa facilita la promoción y posicionamiento de marca en los clientes, permitiendo desarrollar una marca de fácil reconocimiento del mercado y ahorrando costos al evitar impresiones mal hechas o modificaciones del logotipo al imprimirlo en gigantografías, papelería o publicidad (Pululart, 2016).

3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad

Este emprendimiento pretende aportar a las amas de casa y personas que gustan de la cocina una alternativa adicional a desarrollar sus habilidades en la cocina brindando una oportunidad de negocio de productos terminados. La

masa de hojaldre es la materia prima para desarrollar postres como aplanchados, orejas y demás que podrían ser comercializados constituyéndose en una fuente de ingresos a familias emprendedoras, de igual manera se constituye en una alternativa viable para restaurantes que pueden disponer de materia prima lista para su uso.

Vale mencionar que el Ecuador en el 2013 llegó a ser el país con mayor desarrollo de emprendimiento de la región según el estudio *Global Entrepreneurship Monitor* GEM alcanzando un 36% lo que se traduce en que 1 de cada 3 adultos habían iniciado trámites para el establecimiento de algún tipo de negocio. No obstante un dato inquietante es el referente al desarrollo de emprendimiento por necesidad y falta de otro tipo de ingreso posicionando al Ecuador sobre Perú y Brasil en este índice (Líderes, 2013).

En el Ecuador se han registrado algunas empresas que se han desarrollado en torno a la panadería y la elaboración de productos terminados desarrollando plazas de trabajo y mejorando la economía familiar de muchas personas, uno de estos casos meritorio de mencionar se encuentra en la ciudad de Baños quien hace más de 30 años repartía pan en bicicleta, al momento de casarse decidió establecer su propia panadería y desde entonces se ha desarrollado una empresa familiar donde sus hijos también han desarrollado panaderías que en la actualidad están sirviendo a la ciudad (Emprendedores, 2016). A través de las masas de hojaldre, también se podrían desarrollar este tipo de negocios para el desarrollo económico de familias.

Para poder remontar casos de éxito entorno a la masa de hojaldre y otros dulces tradicionales de Quito y del Ecuador, podemos citar panaderías situadas en San Juan en Quito, donde la harina y la tradición imponen su presencia. El olor a maní enconfitado, las melvas y sin olvidar los sabrosos aplanchados se pueden percibir en este barrio emblemático de Quito. La Familia Cobo desde hace más de 78 años han horneado quesadillas y dulces artesanales permitiendo el empleo de tres ayudantes que han crecido con la empresa. Toda una tradición familiar que ha permitido el sustento de la familia como también de colaboradores relacionados con el negocio (Telégrafo, 2016).

Pero un negocio de por si no únicamente debería perseguir el lucro económico. Si bien este es un factor determinante para la operación y sustento del mismo, se debe pensar en la sostenibilidad del mismo a través del tiempo recayendo todo el peso de esto sobre el consumidor y el cliente. Esto nos lleva a definir la diferencia entre cliente y compradores. En el primer caso se trata de personas que pueden comprar una o dos veces el producto tal vez por curiosidad pero su expectativa y fidelidad se ve limitada con este comportamiento mientras que el segundo regresa por mas producto al verse satisfecho par la calidad y cumplida su expectativa, de esta forma estamos frente a una relación ganar-ganar donde la empresa se ve beneficiada por el lucro económico y el consumidor ve su necesidad y expectativa solventada y su grado de experiencia es tal que se siente identificado y regresa por mas producto, esta es la relación que la empresa debe enfocarse sin descuidar el público interno en cuyas manos está el desarrollo del producto o servicio (SolucionesIM, 2013).

3.4. Misión, visión y valores

3.4.1 Misión

Nuestra misión es compartir nuestro gusto por la cocina, desarrollando la creatividad de nuestros clientes y apoyándolos para poder hornear platillos de alta gastronomía que cumplan sus expectativas, demostrándoles que con un poco de paciencia y de dedicación, todos podemos cocinar.

3.4.2 Visión

Constituirnos en un referente nacional e internacional en la elaboración de masas de hojaldre listas para hornear, apoyando a nuestros clientes a través de una comunicación dinámica y fluida.

3.4.3 Valores

Entre los valores personales que tratamos de inculcar en la empresa, está la calidad, la innovación y tradición en todas las labores que desarrollamos lo que

se traduce directamente en la atención a nuestros clientes de forma personalizada.

3.5. Objetivos de crecimiento y financieros

Los objetivos de crecimiento estarán de acuerdo al cumplimiento metas de expansión con un objetivo general de abastecer a nivel nacional con producto, para lo cual se debe mantener un equilibrio en cuanto a las demandas internas y externas de este emprendimiento permitiendo la participación equilibrada de todos los actores que estarán involucrados en esta empresa. El objetivo de crecimiento estará de acuerdo a la dirección de la empresa teniendo como fin poder suplir con producto de calidad a las principales ciudades del país. Esto dependerá de la flexibilidad de cada mercado, la apertura de introducción del producto y la constancia en desarrollar socios estratégicos que permitirá la expansión de este emprendimiento.

Un crecimiento empresarial organizado va de la mano con la culminación de metas temporales por ejemplo en primera instancia, se pretende abastecer al mercado de Quito lo que facilitará el entendimiento del movimiento de producto así como su posicionamiento en el consumidor, futuros planes de expansión se enfocarán en ciudades como Cuenca y con este conocimiento se podría también investigar el comportamiento y la apertura de mercados en la costa como puede ser Guayaquil y Santo Domingo de los Tsáchilas. Vale recalcar que el crecimiento dependerá en primera instancia de la apertura del mercado lo que directamente se relaciona con necesidades de financiamiento.

Como lo mencionan en algunos foros de administración y dirección de empresas: “si se desea mantener una tasa continua de crecimiento, resulta evidente que la empresa deberá obtener resultados suficientemente satisfactorios junto con la captación de nuevos recursos que genere este nuevo crecimiento” (BLOGSudima, 2016). En otras palabras lo que se menciona es que para mantener un crecimiento constante, tendremos que considerar más de un factor y sobre todo comprender el comportamiento del mercado, un impacto en la macroeconomía como el que se avizora en el cambio de

gobierno en el 2017, puede notablemente cambiar las tendencias de consumo y afectar el crecimiento planeado de la empresa con su consiguiente efecto en las fuentes de financiamiento que desacelerará la actividad económica.

3.6. Información legal

3.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

Se planea constituir una sociedad anónima, misma que contendrá su capital dividido entre accionistas y de naturaleza negociable, el grado de responsabilidad sobre la compañía dependerá del monto aportado para la misma necesitando al menos dos accionistas para su ejecución. Para su normal funcionamiento se designará un nombre comercial que será aprobado por la Superintendencia de Compañías previo su funcionamiento como también su registro en el Registro Mercantil

3.6.2. Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización

Pese a que uno de los mayores inconvenientes a nivel país es la inestabilidad en cuanto a regulaciones debido a que continuamente estas son motivo de revisión y cambios de últimos momento lo que dificulta realizar una matriz de cumplimiento legal, se ha visto la necesidad de mencionar al menos las principales regulaciones que al momento se están aplicando, en tal virtud, para poder ejercer cualquier actividad domiciliada en la ciudad de Quito, se necesitan algunos requisitos que detallamos a continuación:

3.6.2.1. RUC

El Registro Único de Contribuyentes, en este caso se aplicaría a la sociedad anónima que se pretende constituir. Para esto, una vez registrada la sociedad en el Registro Mercantil, el nombramiento del representante legal debe ser adjuntado a los trámites necesarios para sacar este requisito. Se lo puede realizar personalmente o a través del internet siempre que se disponga de la documentación que lo acredite como lo mencionado. Es probable que el trámite se necesite hacer personalmente de acuerdo a la constitución de la

compañía por lo que se debe disponer de la documentación electrónica y física para estos trámites (SRI, 2016).

3.6.2.2. IEPI

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual es el organismo encargado de mantener los registros y patentes de las invenciones ecuatorianas. Es en este lugar donde se debe registrar logotipos, formulas e innovaciones con la finalidad de garantizar su propiedad intelectual. EL trámite se realiza en línea o en las oficinas ubicadas en Quito. Con la solicitud se presenta en el caso de marca, el logotipo y se procede a publicarla en una “gaceta” que cumple la función de dar a conocer a la ciudadanía la forma y colores del logotipo haciendo esta información pública y pidiendo que si alguien que conozca que esta invención no es original pueda denunciar. AL cabo de 3 meses de no haber sido motivo de objeción se concede la propiedad intelectual sobre la invención del logo y se da la potestad al propietario de denunciar si alguien no autorizado lo utiliza (IEPI, 2016).

3.6.2.3. LUAE

La licencia Única de Actividades Económicas es un documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito de acuerdo a la Ordenanza Nro. 308 en lo referente a Licencias Metropolitanas. Esta licencia se la tramita directamente en las diferentes administraciones zonales a través de una solicitud en la cual se detallan información detallada que servirá para el reconocimiento del lugar por parte de bomberos, autoridades de ambiente y salud, identificación de actividad económica, ubicación y capacidad productiva todo a través de una declaración juramentada y notorizada (Quito Turismo, 2016).

3.6.3. Gastos de constitución

Para la constitución de la compañía ante Notario Público debe inscribir el contrato con un capital mínimo 800 dólares o el aporte del 25% del costo de la acción pagando su total hasta en 2 años. Este monto será depositado en una cuenta que manejará la compañía y cuya participación dependerá del número de acciones de cada accionista. El accionista que ingrese con bienes deberá dejar constancia en la escritura de constitución su aporte a través del avalúo realizado por un perito contratado para este fin quien dejará constancia de lo referido e inscribirá el aporte del accionista en bienes (Camara de Comercio Quito, 2016).

3.6.4. Normas o Política de distribución de utilidades

La distribución de dividendos únicamente puede realizarse una vez que se haya aprobado los balances financieros del ejercicio permitiendo establecer las pérdidas y ganancias del periodo y descontando todos los impuestos de ley y obligaciones que tiene la empresa por su actividad económica. La posibilidad de reinversión con el consecuente incremento de capital social quedaría en manos de los accionistas y el organismo supremo de la sociedad quienes evaluarán las condiciones de la compañía y se buscará el financiamiento necesario a través de re inversión de utilidades o la consecución de capital a través de fondos de terceros (Gonzalez, 2016).

3.7. Estructura Organizacional

3.7.1. Gobierno corporativo

Al tratarse de un emprendimiento, la multifuncionalidad de los actores, al menos en las primeras instancias será clave para el desenvolvimiento de la empresa, en tal virtud un bosquejo de gobierno corporativo se planea incorporar. Se planea incorporar un encargado de la parte financiera, otro de producción y comercialización.

Vale mencionar que también se contará con una cabeza que cumplirá la función de representante legal quien contribuirá con el direccionamiento

estratégico de la compañía y marcará los lineamientos específicos de las operaciones. El representante legal por ende cumplirá la difícil tarea de desarrollar el pensamiento estratégico de la empresa y evaluará el crecimiento estratégico de la misma (Sperber, 2016).

3.7.2. Organigrama

A pesar que se presenta un organigrama vertical y de acuerdo a lo mencionado, anotaremos la transversalidad de las funciones encargadas en este emprendimiento en surgimiento, el mismo que lo detallamos en el FIGURA 4.



FIGURA 4. Organigrama

3.8. Ubicación

La empresa se encontrará situada al norte de la ciudad de Quito, esto debido a que los insumos y proveedores de materias primas se encuentran domiciliados en el sector. Se planea enfatizar en el desarrollo de cadenas de distribución en todo el país a través de los principales comisariatos desarrollando un servicio a domicilio que trabajará principalmente en las ciudades más grandes del país. No se provee subsidiarias por el momento pero si la consecución de socios estratégicos que permitan la distribución y venta en comercios a nivel país.

3.9. Análisis de la Industria

3.9.1. Entorno Macroeconómico y político

Nos encontramos actualmente en las puertas de unas nuevas elecciones que podrían cambiar los 10 años de constitución política del gobierno actual sin embargo recolectando datos de macroeconomía podemos anotar un ambiente inestable donde las exportaciones al cierre del pasado mes de octubre han descendido al igual que las importaciones afectando notablemente la balanza comercial. El precio del petróleo disminuyó un 11,23% con relación al precio que se alcanzó en el 2015. Con relación a las exportaciones no petroleras, se detectó una disminución del 3,6% con relación al 2015 para este año. A pesar que el camarón que constituye el 22% de las exportaciones no petroleras registro un incremento, en promedio las exportaciones son menores a las registradas en el 2015 (Asobanca, 2016).

En lo concerniente a importaciones se detecta una disminución de 28,5 % con relación al año anterior, llamando la atención la disminución de combustibles lo que se traduce en una disminución de volumen de importación de 12577 millones de dólares. En lo referente a la inflación se ha registrado en el Índice de Precio del consumidor IPC un promedio del 0,09% mensual llegando a tener una inflación registrada al mes de noviembre del 1,8% acumulada comparada con el 4% que se alcanzó en las mismas fechas el año anterior. Desde el lado del productor, se registra el Índice de Precio del Productor IPP el cual se fijó para el mismo mes de registro en el 1,7% comparado con el -0,2% alcanzado en el 2015 (Asobanca, 2016).

La canasta familiar básica se sitúa en USD 692,56 lo que significa un incremento del 11,6% desde el año anterior, sin embargo la canasta familiar vital se sitúa en USD 497,35 que va en relación a los ingresos establecidos por ley. En un entorno macroeconómico meritorio también de mencionar se sitúa el riesgo país el cual situó al Ecuador sobre la media Latino Americana y colocándola en segunda posición después de Venezuela con 764 puntos lo que proyecta un panorama incómodo para la inversión internacional en el país.

Como lo mencionado la inestabilidad política también tiene su cabina en el presente cuadro estamos a dos meses de elecciones donde las candidaturas y las opciones de votos están siendo revisadas continuamente. Es de tal manera que actualmente se sortean tres candidaturas ubicando al candidato del gobierno el primera posición pero seguido de dos candidatos que posiblemente puedan llegar a una segunda vuelta electoral (eleccionesenecuador.com, 2016).

Dentro de las propuestas de gobierno se mencionan por ejemplo en el partido de gobierno la creación de 200.000 empleos y crédito preferencial para emprendedores (Tonato, 2016). De igual forma en del siguiente candidato se recalca el fomento al emprendimiento y la productividad para retomar negociaciones comerciales con países del sector (Política, 2016). Mientras que la tercera candidatura apunta a aminorar los costos de producción con el incentivo de estímulos tributarios (ForosEcuador, 2016).

3.9.2. Análisis del Sector

La presente empresa se encuentra ubicada en el sector de la manufactura destacando su importancia al ser un sector no petrolero considerando la situación internacional del precio del petróleo y como esto ha afectado a los países que dependemos de él. El sector de la manufacturera ha experimentado crecimiento sostenido a través de los años permitiéndose representar más de \$14.000 millones de dólares corrientes en el 2015 con un promedio ascendente del 8,2 % según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIP, 2015).

Este emprendimiento en su primera fase pretende industrializar la producción de masas de hojaldre permitiendo ofrecer variedad de consumo en el mercado al aportar un producto de calidad ecuatoriano, generando empleo digno e incentivando la matriz productiva propuesta por el gobierno de turno. Esta industria en crecimiento dinamiza y articula otras industrias sobre todo en lo referente a materias primas a base de trigo y maíz como también favorece a otros pequeños emprendimientos tales como imprentas, comercios de plásticos

y empaques como también fomenta la contratación de personal con conocimiento de psicología del consumidor y mercado.

Es de igual manera que le presente proyecto se constituye en una oportunidad para el desarrollo de la creatividad del sector incursionando en tecnología de innovación y desarrollo aplicable a las condiciones propias de las necesidades que la empresa vaya necesitando. No obstante una de las estrategias del Cambio de la Matriz Productiva propuesta por el actual gobierno está encaminada en facilitar el financiamiento hacia la industria, esta se encuentra en ocasiones limitadas para el pequeño productor quien en muchos de los casos tiene que invertir los recursos de sus propios ahorros. Según datos del Ministerio de Industria y Productividad, se ha invertido 2.270 millones de dólares en el sector donde este emprendimiento que pretende constituirse en una industria intermedia y finales aportando un producto semi elaborado al consumidor final (MIP, 2015).

La situación industrial en el país en términos de productividad media se ha estancado en los últimos años en 11600 dólares dato recolectado por el Ministerio de Industrias y Productividad para el año 2015. Mientras que el uso de la capacidad instalada promedio llega al 70% marcando particular interés lo referente a pequeña empresa quienes usan prácticamente la mitad de su capacidad instalada al llegar al 61%. Si se habla de capacitación formal para colaboradores el Ecuador presenta un 13% promedio muy inferior al recomendado por la OCDE que llega al 56% (MIP, 2015).

Al hablar de mercados internacionales, las exportaciones de materia prima, que sería el nicho donde este proyecto podría encontrar cabida, se destinan hacia la CAN, MERCOSUR y resto del ALADI. Una posible causa de una falta de crecimiento y utilización de recurso podría ser lo referente a que en la actualidad la inestabilidad política y legal no permite la confianza necesaria para desarrollar las empresas sin garantías poniendo en riesgo el capital de inversión y subsecuentemente la estabilidad laboral de las personas involucradas en las industrias. En datos proporcionados por el Ministerio de Industria y Productividad, para el 2015 se registraron 037 normas, marcando un

incremento del 46% frente a las presentadas en el 2014 lo que significó 86 normas por mes, 22 semanales y 4 diarias, 1 de cada 3 normas es reformada, 90% son específicas representando 31% de las reformas normativas, asuntos tributarios (MIP, 2015).

En relación a otros países del sector, Ecuador se sitúa en posiciones bajas en producción creativa sofisticación de negocios y crecimiento llegando al puesto 119 entre 141 según el índice de Innovación Global en el 2015. Solo 1/3 de las industrias ecuatorianas cuentan con certificaciones internacionales en cuanto a calidad que les permitirían competir en mercados internacionales con estándares de calidad mundial (MIP, 2015).

3.11.2.1. Tamaño de la Industria

Para poder dimensionar el tamaño de la industria que estamos por incursionar, es necesario realizar un análisis desde el punto de vista del Producto Interno Bruto (PIB) observando que en los últimos años, el aporte de cada sector al mismo ha ido cambiando, en el 2004 por ejemplo, petróleo y minas era el rubro con mayor peso en el PIB llegando a un porcentaje de composición del 13,2% en comparación con el resto de sectores, 10 años después en el 2014 debido al crecimiento del sector manufacturero alcanzando un 11,8% en esta misma composición, dato importante para conocer donde asentaremos nuestra investigación (EKOSNEGOCIOS, 2015).

En el 2015 el crecimiento de la economía ecuatoriana se ubicó por debajo del 1,5% estimado un crecimiento del sector de manufactura del 3,8% lo que podría traducirse en USD 13.484 millones con una participación del PIB del 12,01%. Mencionando esta última década según datos del Banco Central, este sector ha venido creciendo el 4,6% anual reflejando un especial desarrollo del sector. En cuanto a su composición, el sector de alimentos y bebidas es la industria más importante del país con un 38% del producto manufacturero generando USD 5297 millones. No obstante estos valores no son fiables reflejos de la condición del sector debido a que en gran medida estas

dependen de importaciones la cuales registraron en el 2015 dejando un déficit de USD -12.177 millones razón por la cual se aplicaron medidas de restricción comercial a diversos productos con las conocidas salvaguardias (EKOSNEGOCIOS, 2015).

A nivel regional se presentan algunas similitudes con países vecinos como Chile, Colombia y Perú detectando en este último según datos de su Banco Central que la participación manufacturera en el PIB es mayor que el resto de países, superando esta participación al petróleo y minas en ese país. La tasa de crecimiento del PIB en Perú ha tenido importantes variaciones en comparación de sus vecinos no obstante en los últimos años se han registrado crecimientos lentos en su composición no tan acelerados como en años anteriores en los países previamente mencionados.

Concentrándonos en la elaboración de alimentos y bebidas en donde este emprendimiento encuentra su lugar, podemos reafirmar que es el sector más grande y que genera mayor valor dentro de sector manufacturero, esto es el resultado de una vocación ecuatoriana por ofrecer productos primarios a través de procesos de transformación. El Banco Central del Ecuador con datos al 2015, menciona que el mayor peso dentro de esta categoría tiene la elaboración de bebidas, el procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos llevándose el 16% del total de esta categoría, seguido del procesamiento de carnes con un 13%, aceites y grasas de origen vegetal y animal con un 10,2% y productos de la molienda, panadería y fideos con un 10% en donde se encuentra este emprendimiento (EKOSNEGOCIOS, 2015).

3.11.2.2. CICLOS ECONÓMICOS:

La elaboración de masa de hojaldre laminada no presenta estacionalidad a través del año, esto se concluyó gracias a estudios de mercado desarrollados Fondo de Apoyo a Empresas de Solidaridad en México sobre panificación en las que se incluye masas laminadas de hojaldre (FONAES, 2010), adicionalmente se realizó un sondeo entre los percheros que actualmente están manejando productos de la competencia obteniendo este dato

concluyendo que en Ecuador es un producto de permanente consumo que no es afectado por condiciones atípicas de mercado, no obstante potenciales afectaciones a la industria harinera, posibles incrementos en salvaguardias al trigo y potenciales incrementos en combustibles pueden afectar la disponibilidad de materias primas que pondrían en riesgo la permanencia del producto en el mercado (Sacatoro, 2016).

En los dos últimos años no se han registrado cambios significativos a este producto considerados de primera necesidad para los ecuatorianos. Los cambios de precio no han sido significantes sin embargo estas fluctuaciones afectan al precio del producto el cual se deberá ir adaptando de acuerdo a la inflación como también a posibles incrementos en los sueldos básicos y canasta familiar decretados por el gobierno actual. Al momento estamos en un periodo de elecciones lo que también constituye un nuevo riesgo al presentar posibles cambios en la línea de gobierno que puedan facilitar o dificultar el desarrollo de cualquier industria incluyendo la manufacturera y dentro de esta la producción de alimentos y bebidas de la cual esta investigación es parte (RevistaLideres, 2015).

3.9.3. Análisis del Mercado

Recabando un poco de información llegamos a conocer que en un estudio realizado en el 2012 sobre la industria de productos horneados tuvo un volumen de ventas de USD 460 mil millones a nivel mundial incrementando estas cifras seguramente en la actualidad. En el mismo estudio se menciona la tendencia de consumo en países como Alemania, Chile y Ecuador donde el pan y derivados panaderos se ubicó con ingesta de 126, 98 y 37 kg per cápita, valores que difieren de acuerdo a la cultura y costumbre de cada región. En el Ecuador se menciona que se incrementó el consumo en un 5,7% en comparación con el 2011 lo que representó USD 632 millones y hace una proyección para el 2017 con incremento que alcanzará los USD 683 millones que representa un 8% (Proecuador, 2012).

El emprendimiento esta, en primera instancia, dirigido a mujeres considerando que en el Ecuador representando el 50,5% de la población del Ecuador (INEC, 2014) de las cuales 1´069.988 son jefas de hogar. Vale recalcar que la mujer en actualmente desempeña diferentes roles en la sociedad mezclando su condición de protectora del hogar con el campo profesional. No obstante lo que se pretende con este emprendimiento es llegar a mujeres que gusten de la cocina y aportar una facilidad en su cocina para compartir platillo de alta gastronomía con su familia. Se conoce que en el campo laboral la población femenina se incrementó en un 80% entre el 2001 y 2010 (INEC, 2014) lo que ubica una oportunidad de poder servir de mejor forma a la mujer con un emprendimiento dedicado a ellas para agilizar y en muchos casos desarrollar las habilidades culinarias.

Con el objeto de ubicar el segmento objetivo, se ha definido un segmento de mujeres entre los 24 a los 65 años de edad debido a que engloba a la población que en su mayoría dispone de una estabilidad económica describiendo un sector económicamente activo. Dentro de este grupo se ha visto la necesidad de subdividirlo para enfocarnos en mujeres económicamente activas que no disponen de mucho tiempo para la cocina .Un factor también importante de mencionar es que el producto trata de solventar la necesidad de hornear de una forma fácil, rápida y sencilla platos de alta gastronomía con sus propias manos y poder ofrecerla a su familia. Esta necesidad es compartida por igual también para hombres que gustan de la cocina pero que no disponen del tiempo, conocimiento o dedicación para hacer esta actividad.

3.9.4. Análisis de la Competencia

En el mercado existen tres marcas de masas de hojaldre en presentaciones de 500 gr con los que se pretende competir entre los cuales se menciona a: “La Canasta”, “Toby” y “Cecimasas” de igual manera existen productos sustitutos que en los últimos años se han desarrollado, como por ejemplo, empanadas para freír, tortillas de maíz, tamales, quimbolitos y otros productos que compiten por la atención del cliente. No obstante el producto planteado tiene

una estrategia de marketing que lo diferencia de la competencia brindando facilidades para el consumidor en cuanto a su uso, capacitación y comunicación directa con el fabricante, particulares que no tiene la competencia, además de una imagen de tradición seguimiento a inquietudes de clientes y apertura de canal de comunicación.

Una oportunidad que se ha podido detectar entre personas que han tenido la oportunidad de probar productos de la competencia es la falta de calidad de los productos ofertados, comprando los mismos por la falta de oferta de productos de calidad que satisfagan eficientemente las necesidades del mercado. Adicionalmente, el conocimiento de la utilización y consumo de masas de hojaldre ha ido incrementándose en los últimos tiempos por lo que los potenciales clientes han desarrollado un sentido de calidad sobre el producto permitiéndoles reconocer y diferenciar en la gran mayoría, textura, sabor y calidad de masa.

3.9.4.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

3.9.4.1.1 Poder de Negociación de los Proveedores

La mayoría de los ingredientes necesarios para el producto son de consecución nacional y existe una amplia gama de oferta de proveedores de harina, manteca vegetal, huevos, plástico etc. Los insumos de estos productos tienen poco impacto sobre la fijación de precios por lo que los proveedores de esta industria son relativamente débiles. La alta demanda de productos derivados de trigo hacen virtualmente imposible que a nivel de gobernó se establezcan restricciones de importación por lo que la alta demanda ha generado un desarrollo amplio de competencia de proveedores de molienda de trigo permitiendo una competencia en igualdad de condiciones lo que mantiene un nivel bajo de negociación de proveedores con la empresa.

3.9.4.1.2 Poder de Negociación de los Consumidores

Los compradores en esta industria tienen alto nivel de negociación ya que sobre ellos pesa la predilección del producto sobre la competencia. El trato

diferenciado a cada grupo de clientes permitirá el desarrollo de fidelización a la marca lo que se traduce directamente en el crecimiento de la empresa y mayores volúmenes de compra, factores que describen un tipo de mercado monopolístico que centra al cliente como principal actor en el negocio, de tal forma que el desarrollo de *un Customer Relationship Managment CRM* es de vital importancia para atender de forma diferencial a los clientes solventando sus necesidades individuales consolidando nuestra marca sobre la competencia.

3.9.4.1.3 Amenazas de nuevos Entrantes

Hay factores determinantes que pueden ser vulnerados para entrar en la industria de masas, el principal puede ser el económico y sobre este el grado de experiencia para producir a un nivel industrial algo que es artesanal. La adaptación y calibración de tecnología puede desencadenar retardos y replanteamientos de las estrategias comerciales y logísticas orientados al cumplimiento de los niveles óptimos de producción. La fluctuación del mercado es desconocida al entrar en un mercado desconocido donde el producto puede o no ser aceptado, este grado de incertidumbre podría alejar a nuevos entrantes. Al ser productos que necesitan refrigeración los tiempos de vida útil se acortan por lo que el tiempo en percha se disminuye, factores de riesgo que pueden ser un limitante para nuevos entrantes en esta industria que no compartan el riesgo y que puedan ver en otro negocio una mayor rentabilidad.

3.9.4.1.4 Amenazas de Productos Sustitutos

Existe un gran número de productos sustitutos entre los cuales se pueden contar tortillas de maíz, tamales, empanadas congeladas, bolones, canelones, pan pita entre otros sustitutos que distraen al consumidor del producto ofertado. No obstante el producto está diseñado para atender un segmento de mercado específico que gusta de la cocina y quisiera utilizar la masa de hojaldre en sus preparaciones, teniendo la libertad de utilizar cualquier tipo de relleno o

aderezo que lo vuelve un producto familiar. No obstante el crecimiento cada vez más frecuente de productos semi-terminado como son las pizzas precocidas o bases para pizza ya horneadas podría ser un limitante para un sector mucho más amplio que busca productos procesados y listos para el consumo.

3.9.4.1.5 Rivalidad Competitiva dentro de la Industria

Existen en el mercado productos posesionados a través de marca lo que aleja una rivalidad marcada no obstante una estrategia de precios para poder ingresar e incrementar la participación del mercado es necesaria hasta que la marca desarrolle su personalidad propia. Estrategias varias entre las que se contempla un plan de marketing están consideradas implantar apuntando a la predilección y seguimiento de clientes que desemboque en una fidelización futura del producto.

3.9.4.2 Análisis FODA

Para poder desarrollar las estrategias que concilien los factores internos y externos de la empresa se presenta el siguiente análisis de la empresa para ubicar las fortalezas y oportunidades al considerar las debilidades y amenazas de la misma.

3.9.4.2.1 Fortalezas de BAKERY

- Tradicional y familiar con gusto por la cocina con experiencia en el área de la panificación y repostería.
- Dedicada a satisfacer las expectativas de los clientes a través de un trato personalizado que gira en el trato directo con el consumidor.
- Con presencia a nivel nacional en canales no tradicionales donde se ha ido posesionando en diferentes círculos que permanentemente piden se amplíe la cobertura del servicio y consecución de producto.

- Fuerte comunicación con clientes con los cuales se ha mantenido una relación por años y se ha desarrollado una aparente fidelización a los productos desarrollados no únicamente en panificación.

3.9.4.2.2 Oportunidades de BAKERY

- Creciente mercado con un mayor conocimiento de la masa de hojaldre que se ha ido desarrollando con el tiempo permitiendo a los clientes conocer la versatilidad de la masa como de sus complementos.
- Desarrollo de medios digitales para llegar a clientes específicos, las redes sociales han permitido segmentar mercados que muestran interés específico en productos y permiten solventar curiosidades en tiempo real con los clientes.
- Necesidad insatisfecha de clientes con gusto por la cocina pero que no tienen el conocimiento o tiempo pero buscan una alternativa para poder lucirse en la cocina.
- La cocina desde hace tiempo se ha constituido en una terapia para el estrés, por lo que esta actividad podría contribuir a solventar esta necesidad. La cocina es un entorno familiar para compartir y que mejor que este sea la excusa para poder realizar platos exquisitos que ayuden a sobrellevar el estrés cotidiano.

3.9.4.2.3 Debilidades de BAKERY

- Concentración de producción en un solo tipo de masa volviéndose especialista en el hojaldre sin preparación para solventar cambios en el mercado que tal vez afecte a la comercialización de esta masa.
- Falta de capacidad instalada para atender supermercados nacionales en volumen. Debido en gran medida a una falta del potencial de comercialización que justifique la inversión para expansión.

3.9.4.2.4 Amenazas de BAKERY:

- Ingreso de competidores con mejor infraestructura y con mayor capital de trabajo que puedan abastecer mercados no atendidos en la actualidad.
- Fluctuaciones de precios de materias primas por cambio de gobierno (salvaguardias, impuestos), inestabilidad política, cambios de comportamiento de consumo por crisis económica etc.
- Restricciones de ingreso al mercado a pequeñas empresas en supermercados (nuevo gobierno). Delimitación de participaciones de mercado, favorecimiento a empresas grandes y medianas como imposición de restricciones insolventables por volumen de entrega.

3.9.5. Estrategias de Mercadeo

3.9.5.1 Concepto del Producto

El producto es una masa de hojaldre de 500 gr laminada lista para usar, se necesita únicamente sacar de la caja de cartón en la que viene, retirar el plástico y al estar ya estirada se encuentra lista para su utilización inmediata. Entre las fortalezas que puede mencionarse del empaque es que es uniforme, tiene buena presentación y permite al cliente ver a la masa a través de una pequeña ventana en la caja, la masa se encuentra protegida con una funda al vacío para guardar su integridad. Este tipo de empaque no se encuentra en el mercado y aporta claramente un factor competitivo frente a las masas actualmente en el mercado. Entre las debilidades del empaque encontradas se puede mencionar que puede ser susceptible a romperse si su manejo no es el apropiado, sin embargo la calidad de la masa no sería afectada.

3.9.5.2 Estrategias de Distribución

Entre las alternativas de penetración se contempla extender la distribución a través de canales no convencionales e incursionar en supermercados a nivel nacional en percha para lo cual este costo está incluido en la utilidad del

comisariato acordada en el periodo de negociación por lo que únicamente se contemplaran costos de distribución hasta los centros de acopio de cada comisariato, para esta actividad y contemplando alternativas de venta directa desde el taller se ha presupuestado un 3% de la facturación para este permitiendo un distribución a nivel nacional a través de comisariatos y venta directa.

3.9.5.3 Estrategia de Precios

El precio de mercado actualmente fluctúa los USD 3,20 a 3,50 por 500 gramos de producto, sin embargo este precio es Precio de venta al público P.V.P. para poder considerar el precio real hay que descontar el IVA, la utilidad del comisariato y el IVA recaudado al proveedor dejando un costo para el comisariato de aproximadamente 2 dólares como se puede ver en la TABLA 1.

TABLA1: *Descomposición de Precios de Mercado*

| costo comisariato | IVA 14% proveedor | Costo sin IVA proveedor | Utilidad comisariato | Costo Sin IVA consumidor | IVA 14% consumidor | P.V.P. |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------|
| \$ 1,95 | \$ 0,32 | \$ 2,27 | \$ 0,83 | \$ 2,75 | \$ 0,45 | \$ 3,20 |
| \$ 2,34 | \$ 0,38 | \$ 2,72 | \$ 0,90 | \$ 3,01 | \$ 0,49 | \$ 3,50 |

Tomando como consideración este punto en el siguiente cuadro se procede a hacer el cálculo del costo de producción de cada unidad de 500 gramos permitiendo obtener el costo de producción incluyendo rubros como materia prima, mano de obra, gastos de distribución, utilidad, publicidad y gastos financieros y administrativos dándonos un costo de producción de USD 1,64 no obstante se ve la oportunidad de captar un excedente en el consumidor por lo que el precio que se define es de USD 2,15 como se puede ver en la TABLA 2.

TABLA 2: Fijación de Precios

| Materia Prima | Mano de Obra | Costos de Distribución | Utilidad | Publicidad | Gastos fin y adm. | Costo de producción |
|---------------|--------------|------------------------|----------|------------|-------------------|---------------------|
| \$ 0,59 | \$ 0,35 | \$ 0,02 | \$ 0,18 | \$ 0,02 | \$ 0,01 | \$ 1,18 |

3.9.5.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción se alinearía a la diseñada por los comisariatos donde el producto entra en fase de análisis durante 3 meses en los cuales se aplica el 5% de descuento sobre el costo de comisariato. Si las ventas superan el punto de equilibrio del comisariato se procede a restituir el precio de venta acordado con anterioridad y se normalizan los pedidos de forma que la distribución nacional se consolida a través de los supermercados de mayor extensión en el país. Adicionalmente a esto se en los costos de producción se ha estipulado el 2% de la facturación para temas de promoción lo que se mantendrá durante todo el año como se aprecia en la TABLA 3.

Tabla 3: Estrategia de Promoción

| | Facturación Anual | |
|---|-------------------|-----------|
| Propaganda de introducción (3 meses) | 5% | |
| Redes Sociales | 1,5 % | 2% |
| Degustaciones en locales | 0,5 % | |

3.10.5.5. Estrategia de Comunicación y Servicio

La estrategia de comunicación se pretende aplicar a través de redes sociales desarrollando un modelo de gestión *Customer Relationship Management* (CRM) social, permitiendo estar más cerca del cliente y atendiéndolo de manera personal. La ventaja que tienen redes sociales es la facilidad de llegar a públicos de interés que están buscando el producto por lo que no es obligatorio hacer degustaciones de producto. Sin embargo como forma de acercamiento y atención a los clientes también se tiene contemplado hacer degustaciones de producto previa convocatoria por redes sociales valores incluidos en el apartado anterior.

3.10.5.6. Presupuesto

Pese a que este apartado se detallará en la sección de análisis financiero a medida de información preliminar se puede mencionar que aproximadamente se necesitara para el primer año de funcionamiento un valor de USD 34.979 incluyendo la inversión inicial y los costos fijos, los costos variables dependerán de la proyección de ventas que se describe a continuación en donde se incluirán rubros como la materia prima, propaganda, transporte entre otros que se detallan en el TABLA 4.

Tabla 4: *Inversión*

| INVERSION | | COSTOS FIJOS (1ER AÑO) | |
|--------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------------|
| \$ 10.600 | Maquinaria y equipo | \$ 4.200 | Arriendo de local anual |
| \$ 2.850 | Utensilios de cocina | \$ 620 | Mantenimiento de equipos anuales |
| \$ 1.200 | Adecuaciones al local | \$ 5.093 | Sueldos (1 colaborador) |
| \$ 14.650 | | \$ 927 | IESS (1 colaborador) |
| | | \$ 10.840 | |
| | | COSTOS VARIABLES (1ER AÑO) | |
| | | \$ 8.748 | Materia prima |
| | | \$ 291 | Distribución |
| | | \$ 146 | Publicidad |
| | | \$ 146 | Gastos fin y adm. |
| | | \$ 9.488,51 | |
| TOTAL | \$ 34.979,94 | | |

3.9.5.7. Proyecciones de Ventas

Se ha sondeado la demanda a través de un estudio a través de 80 encuestas en la ciudad de Quito complementando este estudio con un *focus group* destinado a medir la percepción de potenciales clientes sobre el producto. Sabor, calidad, facilidad de uso fueron algunos parámetros evaluados en la investigación la misma que contó con variedad de potenciales clientes como amas de casa y gente especializada en la cocina quienes tuvieron la oportunidad de manipular la masa, hornearla y compararla, sin saberlo, con las marcas de la competencia. La calidad de la masa y presentación llamaron la

atención a los asistentes permitiendo seguir desarrollando el concepto del producto.

El estudio también se lo complementó con sondeos en redes sociales de preferencia del producto por edades y localización de interés en diferentes provincias permitiéndonos conocer que el producto despertó gran interés mayoritariamente entre mujeres describiendo un interesante comportamiento en cuanto a su tendencia, estudio realizado a través de redes sociales como se aprecia en la FIGURA 5 y FIGURA 6. Donde se puede reconocer que la mayor interacción con la publicidad ofertada tuvieron mujeres sobre los 65 años pero esta señal de interés se ve uniformemente distribuida con el resto de escalas de edad. En el caso de localización, de las 4 provincias analizadas se ve un mayor interés en la provincia de Santo Domingo seguida de la provincia del Guayas y mantiene un uniforme interés en la provincia de Pichincha y Azuay.

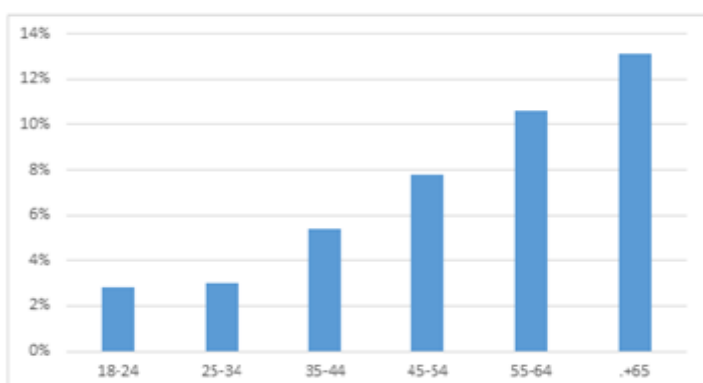


FIGURA 5. Tendencia en interés por el producto por edad.

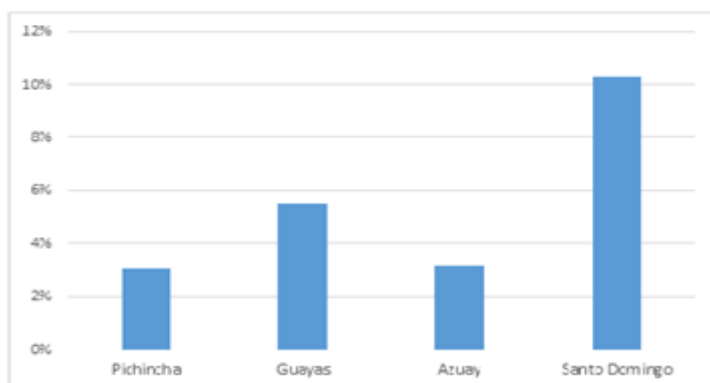


FIGURA 6. Tendencia en interés por el producto por provincia.

Con la información recolectada para realizar las proyecciones de venta se realizó un estudio de la competencia poniendo énfasis en la participación de mercado de cada marca ubicando a 131 locales de Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Coral, Tía y Magda a nivel nacional que disponen de una cadena de frío y distribución centralizada por parte del proveedor.

Con la información recolectada en este estudio y con un estudio complementario de la competencia, se ha estimado que el tamaño de mercado actual llega a 8680 masas mensuales con una distribución de mercado en los comisariatos anteriormente mencionados de acuerdo al TABLA 5.

TABLA 5: Participación en el Mercado

| Marcas - Competencia | Masas/semana | Masas/ mes | Participación de mercado |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| La Canasta | 880 | 3520 | 41% |
| Tobby | 820 | 3280 | 38% |
| Otras | 470 | 1880 | 22% |
| | 2170 | 8680 | 100% |

Con esta información se pretende acceder al 14% de la demanda actual a través del posicionamiento de la marca el primer año de actividad con 1215 masas / mes (14582 masas / año) lo que pretende redistribuir a la competencia y evaluar potenciales crecimientos a partir del segundo año.

3.10. Conclusiones del capítulo

La imperante necesidad de cambiar la matriz productiva y reenfoclarla en un sector de la producción independiente al petróleo ha venido demostrando grandes progresos en cuanto a la producción destacando el sector manufacturero como uno de los sectores de mayor crecimiento sostenible y destacando dentro de este a la producción de alimentos y bebidas donde este proyecto encaja perfectamente.

El gusto por la cocina ha sido un pasatiempo que por generaciones se ha compartido en familia, no obstante en el tiempo que vivimos, los momentos que

compartir con la familia son más cortos lo que en gran medida ha sacrificado la unión familiar y este pasatiempo que antes era motivo obligado de reunión familiar. Es de esta forma que se ha visto una interesante oportunidad de negocio que va mucho más allá de lo económico y trata de brindar un espacio o pretexto para la unión familiar a través de la cocina. Paralelamente aborda el tema de terapia contra el estrés al cocinar, efecto que se aplica tanto para hombres como mujeres que gustan de la cocina. Con lo anotado podemos direccionar este proyecto a mujeres en primera instancia que gustan de la cocina pero que no disponen de mayor tiempo para poder disfrutar la cocina y compartirla con sus seres queridos.

A pesar que en el mercado actual ya se dispone con competencia, la propuesta del trabajo aquí presentado tiene como factor diferenciador, la atención al cliente a través de redes sociales como la participación en diferentes eventos permitiendo dar un rostro familiar a la empresa, es en este sentido que tras hacer los análisis económicos respectivos se detecta una posibilidad rentable de instituir un negocio familia que permita compartir el gusto por la cocina con personas que no disponen del tiempo necesario para preparar ellas mismo de una forma rápida, fácil y divertida, volviéndose en una empresa rentable, que permite la generación de empleo digno y fomenta el cambio de la matriz productiva.

Resumiendo el análisis de las Fuerzas de Porter podemos ver que la empresa gracias a la amplia oferta de proveedores hace relativamente baja el poder de negociación de proveedores, sin embargo esto no ocurre con los compradores quienes definen el precio y adquisición. Vale recalcar que el producto ofertado no es un producto de primera necesidad y se ubica como un producto gourmet cuya adquisición dependerá del conocimiento y predilección. En cuanto a nuevos entrantes hasta cierto punto puede ser vulnerable dependiendo el conocimiento de la industria y el mercado factor a considerar dependiendo también de las amenazas de productos sustitutos que podría disminuir su consumo al presentarlos en el mismo rango de ofertas. Un factor determinante también se constituye en la rivalidad presentada en la industria, no obstante la

industria está en proceso de desarrollo y al momento no existe una marcada diferencia o rivalidad entre los participantes de la industria.

La tradición y experiencia en la cocina es una fortaleza que propone la empresa permitiendo una interacción directa con los clientes satisfaciendo sus expectativas con una fluida comunicación. Esta condición permitirá abordar una oportunidad en un creciente mercado que presenta una necesidad llegando a clientes especialistas que buscan este tipo de producto. No obstante también se ha detectado debilidades como la concentración de producción en un solo producto y una necesidad de extender la capacidad productiva instalada traduciéndose también en posibles amenazas sobre todo en temas de ingreso de nuevos competidores como también una inestabilidad política y social que se avizora en los próximos meses.

4. CAPÍTULO IV OPERACIONES

4.1. Estado de Desarrollo

4.1.1. Estrategia Operativa

El presente estudio propone la interacción de algunas estrategias operativas, sin embargo la de mayor aplicación será *Business to Business* (B2B) comercializando el producto con grandes cadenas de comisaratos con presencia nacional (Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Coral, Tía y Magda).

La estrategia se llevará a cabo a través de comisiones por ventas que dependiendo del comisariato bordean el 30% del costo del comisariato. Entre las ventajas que este tipo de estrategia tiene es el aprovechamiento de la logística instalada de los comisaratos y el despacho centralizado de los productos en centros de distribución por parte del proveedor. Por otro lado, en los costos de producción hay que considerar estas comisiones lo que disminuye la utilidad. La principal desventaja de este tipo de estrategia son las devoluciones teniendo que ser canceladas por parte del proveedor el 100% del costo del producto devuelto.

Como lo mencionado no será la única estrategia a implementar. Se ha visto la posibilidad, en menor grado, de comercializar el producto al por menor llegando

directamente a los consumidores aprovechando las ventajas de la tecnología al poder llegar a los segmentos de interés que tiene el producto. No obstante esta estrategia se considerará como un complemento a la previamente desarrollado poniendo mayor énfasis en desarrollar el B2B primordialmente por el alcance que puede desarrollar el producto. A futuro se puede pensar en cadenas propias de distribución y venta pero por el momento se ha contemplado ésta como la mejor estrategia a implementar en el mediano plazo.

4.1.2. Táctica Operativa

En cuanto a la táctica operativa se centraría en los procesos a desarrollarse en 3 meses antes del desarrollo del proyecto los mismos que incluyen: la obtención y cumplimiento de la legislación para comercialización incluyendo la obtención de firma electrónica en el banco central, la obtención de los registro sanitario con el respectivo análisis bromatológico que identificará la información presentada en la etiqueta, obtención de códigos EAN para identificación de producto, la negociación con los comisariatos, el aseguramiento de las materias primas observando posibles productos sustitutos y los planes de posicionamiento de marca así como también considerando el tiempo de una persona para los procesos de negociación como se ve en la TABLA 6.

TABLA 6: Implementación de la Táctica Operativa.

| Registro sanitario | Códigos EAN | Gastos para Negociación Comisariatos | TOTAL |
|---------------------------|--------------------|---|--------------|
| \$ 630,00 | \$ 59,00 | \$ 312,60 | \$ 1001,60 |

4.2. Descripción del Proceso

Para el primer año se pretende alcanzar el 14% de la participación de mercado llegando a ubicar y vender 14582 masas / año (61% de la capacidad productiva instalada) lo que nos la posibilidad de producir 9418 masas adicionales. Dependiendo al incremento de la participación de mercado, a partir del segundo año, se planea contar con 2 operativos en producción 1 persona en comercialización y finanzas y 1 persona relacionada a toda la parte de

distribución y logística, todos supervisados por un gerente general quien tomará las decisiones estratégicas de la compañía, no obstante polifuncionalidad de los colaboradores será un factor determinante principalmente en los primeros años de implementación del proyecto. El proceso productivo se lo detalla en el FIGURA 7.

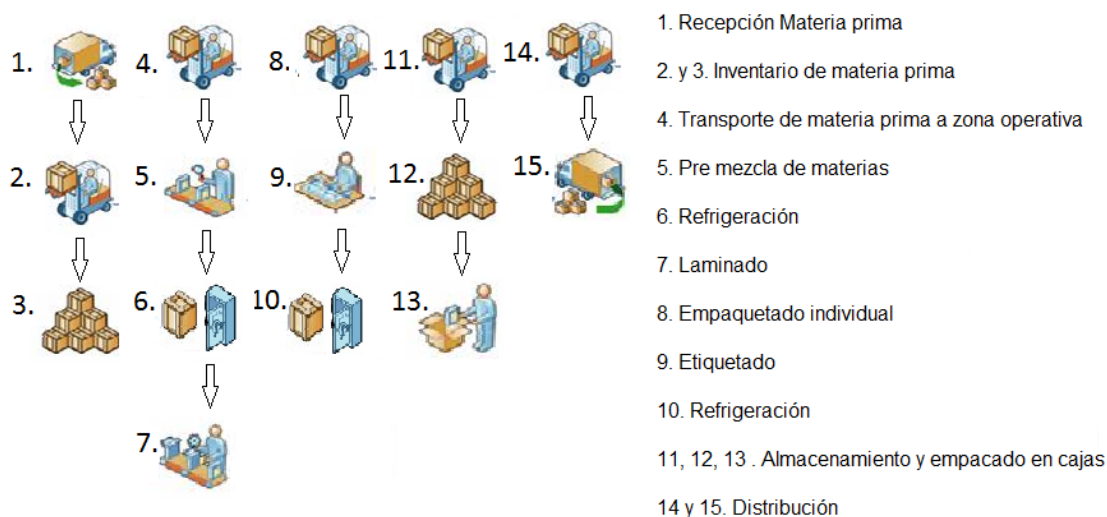


FIGURA 7. Proceso Productivo.

4.3. Necesidades y Requerimientos

En cuanto a las necesidades para producción se menciona los principales requerimientos en cuanto a la disponibilidad de Harina de Trigo, Manteca vegetal, agua y sal proveniente de proveedores locales. De igual manera vale mencionar la necesidad de productos para embalaje y almacenamiento como son fundas al vacío, contenedores térmicos para transporte y cadena de frío requerida para mantener la calidad de los productos. En cuanto al requerimiento para la producción de 14582 masas anuales mencionados con anterioridad se ha visto la necesidad de disponer una superficie mínima de construcción de 250 m² con instalación monofásicas y trifásicas con disponibilidad de 110 y 220 voltios, de igual forma esta debe estar recubierta con baldosa misma que debe tener condiciones propicias para la manipulación de harina con las facilidades requeridas de limpieza.

La superficie requerida debe estar dividida en dos áreas una destinada a la producción mientras la otra está orientada al almacenamiento y conservación

del producto terminado disponiendo de las facilidades básicas para su posterior despacho a vehículos con refrigeración para entrega a comisariatos para esto se han pensado ciertas adecuaciones que ascienden a un costo de USD 1200. En lo concerniente a equipos vale mencionar una laminadora de masa con una capacidad de producción nominal de 50 kg, una amasadora de capacidad mínima de 10 kg, dos refrigeradoras de 18 pies, 2 congeladores de 11 pies con doble tapa, un horno eléctrico que en conjunto ascienden a USD 10600. Los costos de mantenimientos de El material requerido para la elaboración de las masas de acero inoxidable considerando mesones, bolillos, cuchillos, rodillos metálicos, cortadores y raspadores que en conjunto asciende a un valor de USD 2850. TABLA 7.

Tabla 7: Inversión Inicial

| INVERSIÓN | |
|------------------|-----------------------|
| \$ 10.600 | Maquinaria y equipos |
| \$ 2.850 | Utensilios de cocina |
| \$ 1.200 | Adecuaciones al local |
| \$ 14.650 | |

4.4. Plan de Producción

De acuerdo a la capacidad solicitada, se tiene contemplado la producción de 14582 masas / año teniendo un estimado de producción de 1215 masas mensuales de acuerdo a la descripción de proceso señalado con anterioridad. Se definió esta capacidad de acuerdo al análisis económico que se describirá en la parte financiera no obstante la capacidad instalada es de 24000 masas / año pudiendo producir 500 masas. Las políticas de inventario se manejarán de acuerdo a las condiciones de pedido que tenga cada comisariato, no obstante un stock no mayor a 150 masas debe ser almacenado como inventario rotativo cada tercer día permitiendo que el stock más antiguo se despache primero los costos de almacenamiento de stock rotativo ascienden a USD 300. Para el arranque del proyecto productivo se concentrará en la fabricación de un primer lote stock hasta la normalización de la cadena de distribución la cual permitirá que la rotación de producto en refrigeración se mantenga de acuerdo a lo señalado.

4.5. Plan de Compras

Como lo señalado en el plan de producción, el objetivo productivo para el primer año es de 14582 masas anuales lo que se traduce en una producción mensual de 1215 masas para lo cual los proveedores han sido claramente ubicados y se han negociado la distribución directa al taller de todas las materias primas de acuerdo a un calendario específico, recibiendo harina los lunes y manteca vegetal los miércoles, materias primas secundarias se realizaran su compra de forma mensual y en cantidades oportunas para mantener la cadena de producción. El pago a proveedores se realiza a mes caído para los insumos descritos mientras que para materias primas secundarias se maneja al contado.

Los controles de calidad de las materias primas se realizarán el momento de ingreso de las mismas a bodega permitiendo conocer el estado de cada una respaldando esta información con fechas de caducidad y lotes de producción. En cuanto a los controles internos de calidad de los productos fabricados, se realizan por lote de producción realizando un muestreo representativo del lote para observar calidad de empaçado, colocación de etiquetas y normalización de tamaños de producto. De igual forma por lote de producción se procederá a hornear las muestras permitiendo analizar parámetros como sabor, textura, separación de capas de hojaldre y humedad entre otros parámetros importantes que permiten dar seguimiento a los lotes de producción y garantizar el sabor y calidad a todos los clientes. El costo de almacenamiento de materias primas asciende a USD 450.

4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

4.6.1. KPI's del proceso de su proyecto

Todo proceso productivo debe desarrollar ciertos indicadores como los *Key Performance Indicators* (KPIs) que permitan definir plazos y tiempos de ejecución de un sin número de actividades orientadas a la consecución del objetivo de negocio, es en este sentido que se han desarrollado indicadores por cada fase del proyecto contemplando las fases de implementación, de negociación, arranque y mantenimiento del proyecto. Estos indicadores se

aplicarán para las fases de implementación, de negociación, de arranque y mantenimiento.

4.6.1.1 Fase de Implementación

Para esta fase se contempla el primer mes de arranque del proyecto destinando idealmente 5 días para el cumplimiento de todos los arreglos considerados cuyos costos seguimiento ascienden a UDS 312,6. El seguimiento de los indicadores a continuación descritos se realizará por semana evaluando el progreso.

- % de implementación de instalaciones = maquinaria y equipos necesarios / total de maquinaria y equipos.
- % de cumplimiento de la normativa vigente = obtención de permisos y certificados / permisos y regulaciones necesarias.

4.6.1.2 Fase de Negociación

Esta fase de negociación con comisariatos contempla conseguir citas con cada uno, el proceso de negociación de precios y presentación de muestras entre otras actividades para esto se contempla 3 meses previo al inicio de operaciones, sin embargo se presupuesta un valor de USD 312,6 para 15 días distribuidos en los meses mencionados. El seguimiento se realizará semanalmente de acuerdo al indicador a continuación descrito:

- % de avance en negociación con comisariatos = actividades realizadas / total de comisariatos con quien negociar

4.6.1.3. Fase de Arranque

Esta fase se tiene contemplada ejecutar en el mes posterior a la fase de negociación, destinando para esto una semana con un costo de USD 104,2 y manteniendo un costo marginal de mantenimiento del indicador de rotación de

materias primas de USD 5,21 invirtiendo 2 horas semanales. La fórmula de cálculo es % de adquisiciones de materia prima = actividades realizadas / total de adquisiciones.

- Rotación de materias primas = materias primas consumidas / stock de materia prima.

4.6.1.4 Fase de Mantenimiento

Una vez establecido el proyecto se ve la necesidad de hacer un detallado seguimiento de la operatividad del negocio por lo que se ha visto la necesidad de sub dividir esta fase en algunos KPIs dependiendo el desarrollo del negocio. De esta forma se han dividido en: Financieros, Clientes, Marketing y Desempeño Operativo. El mantenimiento y seguimiento de estos indicadores se efectuará mensualmente manteniendo un costo marginal de USD 41,68. Los indicadores a aplicar son los siguientes:

- Financieros:
 - EBITDA
- Clientes:
 - Índice de satisfacción de clientes
- Marketing:
 - Tasa de conversión de clientes interesados en compradores
- Desempeño Operativo:
 - Nivel de residuos de proceso

4.7. Conclusiones del capítulo

La presente investigación propone una estrategia operativa B2B ofreciendo el producto a cadenas de comisariatos nacionales quienes disponen de infraestructura instalada y probada para la distribución y venta al consumidor final. Una de las principales ventajas de este tipo de estrategia es el ahorro en la inversión en cadenas de distribución. No obstante los comisariatos tienen un porcentaje que cobra al proveedor por este servicio y también lo penaliza con el

100% del PVP al mismo si el producto no ha salido en el tiempo convenido. Sin embargo también se tiene considerado la aplicación de otro tipo de estrategias destinadas al consumidor final en una menor escala lo que potencialmente podría ser un preámbulo para desarrollar cadenas propias de distribución en el futuro. Para poner en práctica todas estas estrategias operativas también se ha visto necesario desarrollar tácticas orientadas a facilitar el futuro comercio del producto, es de esta manera que en los 3 meses previos al arranque del proyecto se ha definido la obtención y cumplimiento de la normativa exigida para el comercio de este tipo de productos.

El proceso de la masa de hojaldre se la puede resumir en la obtención de las materias primas con su respectivo almacenaje e inspección para luego realizar una pre-mezcla de materias primas y su posterior almacenaje en frío. Una vez transcurrido un tiempo se sacan estos productos y se procede a realizar el producto a través de un laminado especial que dará las características propias de la masa de hojaldre. El producto entonces será empaquetado, etiquetado y se mantendrá en refrigeración. Al momento de realizar una orden de entrega, este material es empaquetado en cajas y posteriormente pasará a una fase de distribución entregando los paquetes en bodegas centralizadas que se encargarán de hacer llegar el producto a todos los locales previamente convenidos. Para realizar todas estas operaciones se pretende contar con 3 personas operativas en producción, 1 encargado de finanzas, 1 persona que llevará el tema de comercialización y finalmente un coordinador de la distribución y logística del producto.

Entre los requerimientos más indispensables para la producción se cuenta con instalaciones acordes a la actividad productiva como también maquinaria y utensilios propios de gastronomía especiales en cuanto a estar fabricados con acero inoxidable que aportan características propias de facilidad de limpieza e inocuidad al momento de manejar alimentos. Dentro del plan de producción se tiene contemplado producir una cantidad de 24000 masas de hojaldre al año lo que se traduce en 100 masas diarias para lo cual se ha calculado la capacidad de infraestructura para mantener este número tanto en stock de materia prima como en stock de producto terminado.

Los KPIs definidos siguen el lineamiento de los objetivos SMART que se definen como Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y a tiempo que en gran medida facilitan el proceso para desarrollar cada tipo de actividad. Los objetivos SMART permiten que definir una ruta de seguimiento del proyecto enfocado en la obtención y seguimiento de objetivos, a corto plazo y son susceptibles a transformación y mejora de acuerdo a los resultados obtenidos con estatuyéndose en lineamientos específicos de la actividad a desarrollar de una manera clara y específica. Los KPIs propuestos obedecen al cumplimiento de las necesidades estructurales del proyecto aportando guías que permitirán concretar el desarrollo y seguimiento del proyecto permitiendo al investigador una toma de decisiones rápida y oportuna en cuanto los indicadores revelen que los objetivos no se están concretando en la medida de lo que se pretendía en un tiempo y espacio determinado.

5. CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para el presente apartado partimos de supuestos macroeconómicos principalmente el entorno político considerando la actual inestabilidad en la administración del país, no obstante la apertura a créditos al pequeño productor como también el fomento a la participación de mercado que hasta la fecha vigente podrían ser de beneficio para el posterior establecimiento de este emprendimiento. Supuestos a considerar de igual manera serían los concernientes al porcentaje de devoluciones prevista por parte de los comisariatos que estimamos no superen el 5% de la facturación (las devoluciones como se ha visto en el mercado se cobran al productor el 100% del P.V.P. de igual manera se pretende que la negociación con estos clientes (comisariatos) se mantengan para todos en un 25-30% no obstante para los cálculos sucesivos este valor no será considerado en vista que se lo carga sobre el costo negociado con el comisariato y que la promoción de lanzamiento de nuevos productos se mantenga en el 3% durante tres meses de prueba. Como se detalla en el FIGURA 8.

Se supone que el precio de introducción será el mismo en cada uno de los comisariatos manteniendo los porcentajes de utilidad en los ya mencionados. También se estima que los comisariatos proveerán un lugar de acopio centralizado (centros de distribución) lo que no demandaría costos adicionales en distribución por parte del productor al hacer llegar el producto a cada local a nivel nacional. No obstante si se considera el costo relacionado al transporte de mercadería desde el taller del proveedor hasta los centros de distribución anotados siendo este el único rubro anotado en el costo de venta. De igual manera los cálculos sobre todo de ventas se calculan en base a la ubicación de 14582 masas en el mercado sobre lo cual genera una facturación de USD 31351,30 anuales. Se ha calculado que los costos financieros serán no mayores al 2% y la carga impositiva será del 14% del IVA y el 5% del impuesto a la renta de acuerdo a la tabla del SRI para el 2017 calculada sobre la facturación (SRI, 2017).

| | |
|---|--|
|  14.582 masas Ventas (1er. año). |  5% Devoluciones |
|  el mismo Precio de introducción en todos supermercados |  5% Impuesto a la renta |
|  30% Comisión de comisariatos |  3% Costos de introducción (3 meses). |
|  14% Participación de mercado a alcanzar (1er. año). |  2% Gastos financieros |
|  14% Impuesto al Valor Agregado |  1% Crecimiento anual. |

FIGURA 8. Supuestos a Considerar
ADAPTADO DE: Montesinos, J. (2008).

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Estados de resultados

El estado de resultados o también llamado estado de pérdidas y ganancias, es una herramienta que permite describir a un nivel genérico las diferentes interacciones en cuanto a movimiento de capital en la empresa en un período determina en tal virtud se puede partir desde el total de las ventas realizadas o facturación para ir descontando todos los egresos que facilitaron la ventas como también los gastos de la operación dejando al final una utilidad antes de impuestos o también llamada en EBITDA por su siglas en inglés para luego reflejar una utilidad neta dándonos una idea del desempeño de la empresa. En el siguiente cuadro se describe el estado de resultados proyectado para el primer año como se observa en la TABLA 8.

TABLA 8: *Estado de Resultados Proyectados*

| Compañía | BAKERY S.A. |
|--|--------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | |
| 1 de enero al 1 de diciembre 2018 | |
| Ventas totales | \$ 29.560,36 |
| Costos de ventas | \$ 19.812,00 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 9.748,05 |
| Gastos de operación | \$ 344,00 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | \$ 9.403,92 |
| Gastos Financieros | \$ 172,07 |
| EBITDA | \$ 9.231,85 |
| impuestos | \$ 1.384,78 |
| UTILIDAD NETA | \$ 7.847,07 |

5.2.2. Estado de situación o balance general

Para el presente proyecto se cuenta con pequeño capital semilla por lo que se intenta no utilizar créditos bancarios para realizar las inversiones iniciales y adecuaciones. En tal virtud los gastos financieros únicamente se centrarán en comisiones realizadas por parte de la banca a trámites comunes en las instituciones financieras sin contemplar intereses sobre capital como lo descrito en la TABLA 9.

TABLA 9: *Balance General Proyectado*

| Compañía | BAKERY S.A. |
|--|---------------------|
| BALANCE GENERAL | |
| 1 de enero al 1 de diciembre 2017 | |
| ACTIVOS | |
| Activos corrientes | |
| Efectivo y equivalentes a efectivo | \$ 1.588,61 |
| Inventarios | |
| Activos no corrientes | |
| Propiedad, planta y equipo | \$ 14.650,00 |
| <hr/> | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 16.238,61 |
| <hr/> | |
| PASIVOS | |
| Pasivos corrientes | |
| Deudas comerciales y otros acreedores | \$ 1.588,61 |
| Pasivos no corrientes | |
| Impuestos | |
| TOTAL PASIVOS | \$ 1.588,61 |
| PATRIMONIO | |
| Capital social | \$ 14.650,00 |

Utilidad Ejercicio

| | |
|-----------------------------------|--------------|
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 14.650,00 |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | \$ 16.238,61 |

5.2.3. Estado de flujos de caja proyectados, VAN, TIR y ROI

Con fines de presentar los flujos de la empresa proyectados en el tiempo se ha visto la necesidad de hacer una proyección de los ingresos como egresos permitiéndonos conocer la situación futura de la empresa. De este modo se presentan los flujos de caja proyectados considerando una inflación del 1,15% con la que se cerró el 2016 y con la que se asume se mantendrá constante durante el período de estudio. De igual manera la tasa impositiva se aplicó de acuerdo a los montos y porcentajes estipulados en el SRI para el 2017. Con respecto al crecimiento se planea en el escenario más adverso de acuerdo a la condición política que podríamos incursionar en los próximos 5 años, esperando un crecimiento gradual del 1%, no obstante vale mencionar que durante el primer año productivo del proyecto, se pretende abarcar el 14% del mercado lo que se traduce en la venta de 14582 masas/año con un costo de USD 2,15 considerando un 5% de devoluciones anuales. Para el año 2017 únicamente se han considerado valores de inversión como también las fases de establecimiento del proyecto, generando ingresos a partir del 2018, los cálculos respectivos para cada periodo se puede encontrar en la estructura de costos del Anexo 7.1. Los presentes flujos deberán ser ajustados dependiendo el direccionamiento del país y el comportamiento macroeconómico de los próximos años como se observa en la TABLA 10.

Como se aprecia en la tabla 10 podemos ver el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) que se traduce en términos de rentabilidad y trae a valores presentes los flujos proyectados a una tasa de descuento determinada, en tal virtud podemos medir en términos actuales los retornos obtenidos en el tiempo (economipedia, 2016). Por otro lado también podemos ver la Tasa Interna de

Retorno (TIR) o también conocida como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno, el cálculo de este valor nos permite conocer que tan rentable es la inversión en este tipo de proyectos, es una tasa que no considera factores externos como la inflación (enciclopediafinanciera.com, 2016).

Finalmente se describe en la misma tabla el “*Return of investment*” (ROI) por sus siglas en inglés al igual que el VAN es un indicador financiero de rentabilidad que permite conocer la relación que existe entre la utilidad neta y la inversión (Crecenegocio.com, 2016). Por otro lado también es necesario mencionar que el costo de capital utilizado obedece al mantenido por cooperativas en promedio mismo que es mayor que la de los bancos y vuelve atractiva la inversión en plazo fijo a personas que tengan un capital sobre los USD 10000 que sería el valor equivalente al establecimiento de este proyecto que estamos evaluando.

Es meritorio también aclarar cómo se tiene pensado la estructura de capital. Este emprendimiento en un inicio se lo concibió como personal manejado sobre la polifuncionalidad de un individuo no obstante tras el estudio nos hemos podido dar cuenta que la estructura soporta la inclusión de más personal que solventen cada una de las tareas asignadas. No obstante el ingreso de nuevo personal que sea ajeno al personal requerido para producción necesario dependerá de la incursión y cumplimiento de las metas establecidas como también la participación de mercado y la apertura de nuevos sitios de expendio del producto a través de los comisariatos. Con lo mencionado podemos ver la flexibilidad relativa de la estructura que como arranque pretende invertir un capital semilla propio para luego dependiendo del crecimiento considerar los beneficios de obtener créditos para extender la producción y administración. El costo de capital de 8,25% utilizado es el promedio ponderado de la tasa de interés que cooperativas en la ciudad de Quito están ofreciendo por el monto de inversión en plazo fijo.

TABLA 10: *Flujo de Caja Proyectados, VAN, TIR y ROI*

Compañía BAKERY
S.A.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

| Años | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Inversión | \$ (14.650,00) | | | | | |
| Ingresos | | \$ 31.815,82 | \$ 32.133,97 | \$ 32.455,31 | \$ 32.779,87 | \$ 33.107,67 |
| Costos | \$ (2.387,66) | \$ (22.753,60) | \$ (22.850,17) | \$ (22.947,70) | \$ (23.046,21) | \$ (23.145,71) |
| Depreciación | \$ - | \$ (3.310,00) | \$ (3.310,00) | \$ (3.310,00) | \$ (2.360,00) | \$ (2.360,00) |
| EBITDA | \$ (2.387,66) | \$ 5.752,21 | \$ 5.973,80 | \$ 6.197,61 | \$ 7.373,65 | \$ 7.601,96 |
| Impuestos | | \$ (805,31) | \$ (836,33) | \$ (867,67) | \$ (1.032,31) | \$ (1.064,27) |
| EAIT | \$ (2.387,66) | \$ 4.946,90 | \$ 5.137,47 | \$ 5.329,94 | \$ 6.341,34 | \$ 6.537,68 |
| Flujo | \$ (17.037,66) | \$ 8.256,90 | \$ 8.447,47 | \$ 8.639,94 | \$ 8.701,34 | \$ 8.897,68 |

| | |
|------------------|-------|
| Costo de capital | 8,25% |
|------------------|-------|

| | | | | | | |
|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| VAN | \$ 16.933 | | | | | |
| TIR | 41% | | | | | |
| ROI | -100% | 40% | 41% | 41% | 42% | 43% |

Realizando simulaciones para poder conocer la viabilidad de introducir nuevo personal a la empresa hemos incursionado en nuevos supuestos de tal manera en el escenario de incrementar una o dos personas más en condición *ceteris paribus* podemos ver en la FIGURA 8 la distribución de los flujos proyectados permitiéndonos conocer que en condiciones de crecimiento anual del 1% el incremento máximo de personal debería ser de 1 persona.

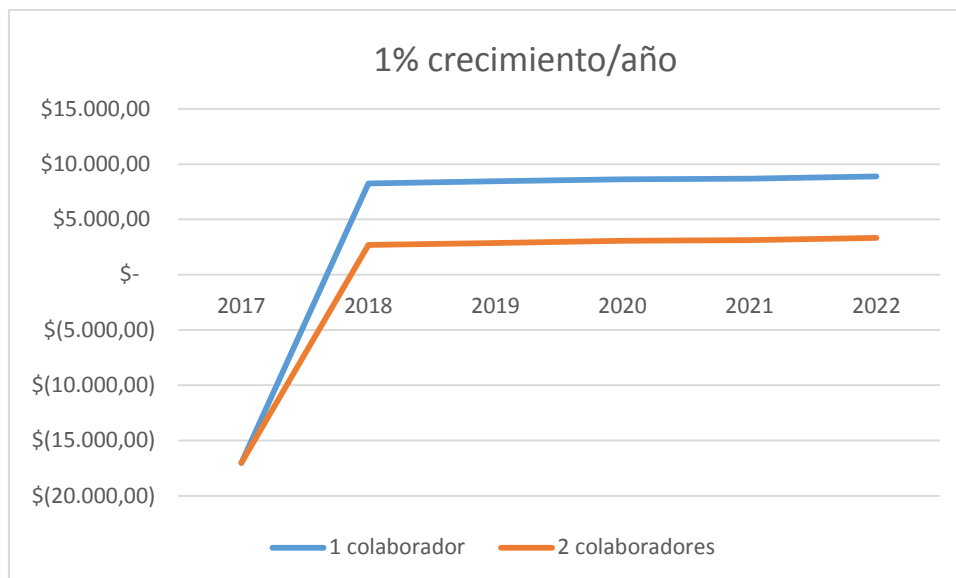


FIGURA 9. Análisis de incremento de colaboradores con 1% crecimiento anual.

No obstante ampliando un poco más el escenario y definiendo a 1 persona como el ideal para el desenvolvimiento de la empresa se realizó un análisis modificando el crecimiento anual de 1% a 3% y 5% permitiéndonos conocer que existe un desplazamiento proporcional con el aumento de ingresos como se observa en la FIGURA 9.

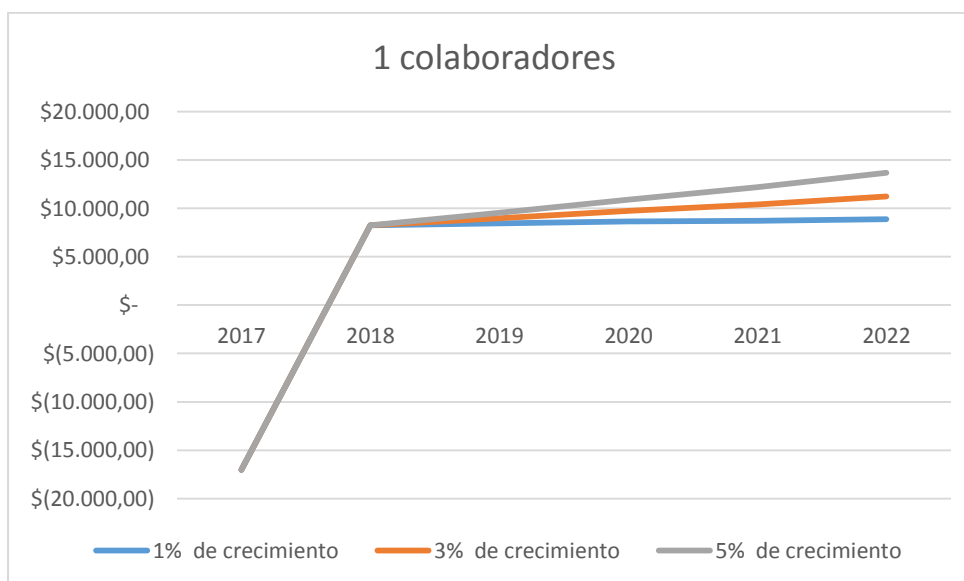


FIGURA 10. Análisis de 2 colaboradores con 1%, 3% y 5% de crecimiento anual.

En relación al VAN y al TIR para dos colaboradores con crecimientos del 1%, 3% y 5% se describen en la FIGURA 10 permitiéndonos constatar un crecimiento de ambos valores lo que nos permite conocer la viabilidad de aplicar esto en la empresa. Valores muy similares también presentes en el ROI lo que no ocurre al analizar la posibilidad de incrementar a 3 colaboradores bajo las mismas condiciones analizadas.

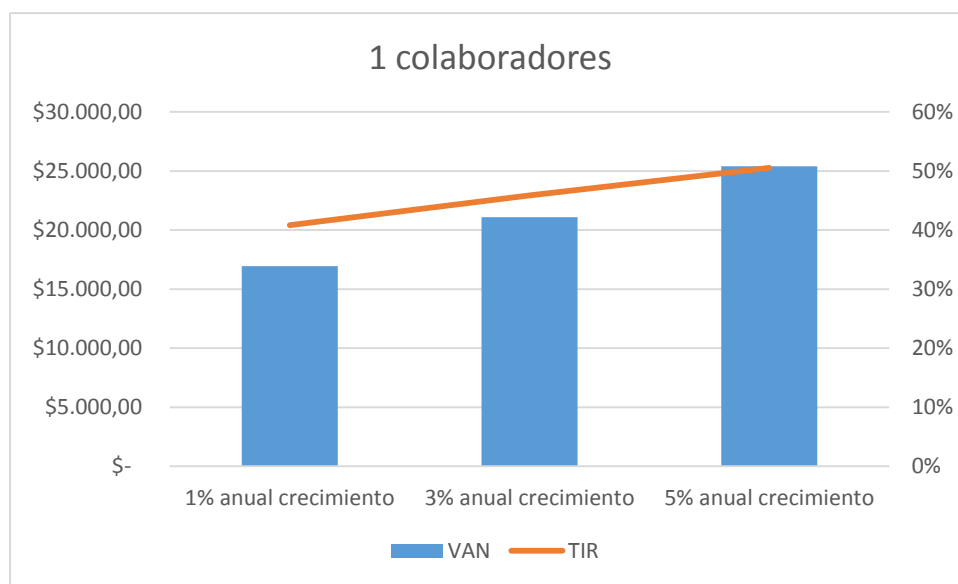


FIGURA 11. VAN Y TIR con 2 colaboradores y crecimientos anuales del 1%, 3% y 5%.

5.3. Conclusiones del capítulo

Es importante mencionar que cualquier proyecto productivo va a estar condicionado a la situación macroeconómica del país por lo que el desarrollo de la empresa dependerá en buena medida de potenciales problemas que están en el entorno y por tanto las decisiones de crecimiento y gestión se ajustarán a tal situación. Sin embargo, con la utilización de supuestos hemos podido concluir la factibilidad del emprendimiento en términos financieros y operativos permitiéndonos reconocer oportunidades en cuanto a distribución, marketing y comercialización de masa de hojaldre laminada. Reconociendo esta viabilidad evaluar positivamente a este emprendimiento como una oportunidad de negocio donde existe una aceptación del producto que se

transforma en una demanda esperada que sustente la inversión de nuestro capital semilla.

La apertura a mercados para pequeños productores es un factor determinante para su desarrollo a pesar de duras políticas de regulación por parte de los supermercados quienes cobran al productor el 100% del P.V.P. si el producto caduca en percha. Adicionalmente la negociación con estos clientes (comisariatos) se mantengan para todos en un 30%. De igual manera se considera que la introducción de nuevos productos se mantenga en el 3% durante tres meses de prueba.

El estado de resultados o también llamado estado de pérdidas y ganancias demuestran una utilidad para el primer año de USD 8082 al cabo del periodo mencionado con costos de venta que bordea los USD 20000 anuales e impuestos que alcanzan los USD 1500. En cuanto al balance general se ha presentado la situación del año 2017 donde se ha concentrado los esfuerzos para la implementación del proyecto sin generación de recursos hasta el año 2018. Las fases de establecimiento y negociación con los comisariatos así como también la inversión inicial se registran en este periodo permitiendo desarrollar la infraestructura necesaria para la futura producción. Los flujos de caja revelan un panorama prometedor para el proyecto considerando una inflación del 1,15%. El presente proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de USD 48696 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 74% y con un *Return of Investment* (ROI) ascendente en los años evaluados . Estos valores nos permiten constatar la viabilidad del proyecto y deben ser considerados como guías para la implementación del proyecto no obstante estamos conscientes que el panorama podrá cambiar dependiendo de la variación de los supuestos considerados.

REFERENCIAS

- (2015). En N. Lara, *Elaboración del plan de negocio para el desarrollo de una pastelería ecuatoriana en la ciudad de Ambato*. Quito.
- Asobanca. (2016). *Datos macroeconomicos*. Recuperado el 3 de diciembre del 2016 de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico-diciembre-2016>
- BLOGSudima. (2016). *El crecimiento como objetivo de la empresa*. Recuperado el 2 de noviembre del 2016 de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-9-tamano-concentracion-y-crecimiento-de-la-empresa/6-el-crecimiento-como-objetivo-de-la-empresa/>
- Camara de Comercio Quito. (2016). *Revista judicial derechoecuador.com*. Recuperado el 14 de octubre del 2016 <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Cañizares, M. (2015). Plan de negocios para la elaboración y distribución de una línea de insumos para pastelería. Quito.
- Castillo Valle, N. (2015). Desarrollo de plan de negocios para la elaboración y comercialización de line de producción pastelería terminadas, decorados con sistema brillo para persona son discapacidad visual dentro de la ciudad de Quito. Quito.
- Conoce tu cocina*. (2016). *Cocina Fácil*. Recuperado el 22 de diciembre del 2016 de <http://www.conocetucocina.com.ar/historiamitos/hc00127.htm>
- Cookpad*. (2016). *Hojaldre Salado*. Recuperado el 7 de dicimbre del 2016 de <https://cookpad.com/es/buscar/hojaldre%20salado>
- Cookpad*, & Díaz, P. (2016). *Recetas de rellenos de hojaldre*. Recuperado el 24 de noviembre del 2016 de <https://cookpad.com/es/recetas/1941107-hojaldre-de-bacon-y-queso>
- Crecenegocio.com. (2016). *Retorno sobre la Inversión*. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>
- Curiosidades. (2013). *Escuela de Cocina Azafrán*. Recuperado el 2 de febrero del 2017 de <http://elazafran.com/el-origen-del-hojaldre/>

- Economipedia. (2016). *Valor Actual neto*. Recuperado el 15 de diciembre del 2016 de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- EKOSNEGOCIOS. (2015). *Core Business*. Recuperado el 3 de marzo del 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- eleccionesenecuador.com. (2016). *Resultados de las últimas encuestas presidenciales - Elecciones 2017 Ecuador*. Recuperado el 14 de noviembre del 2016 de <http://www.eleccionesenecuador.com/encuestas-presidenciales-ecuador.php>
- Emprendedores. (2016). *Panadería y Pastelería de Don Gato*. Recuperado el 18 de noviembre del 2016 de <http://www.emprendedores.org.ec/emprendimiento76.html>
- Enciclopediafinanciera.com. (2016). *Tasa Interna de Retorno*. Recuperado el 25 de noviembre del 2016 de <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Escuela de Cocina El Azafran*. (2016). *Origen del Hojaldre*. Recuperado el 12 de noviembre del 2016 de <http://elazafran.com/el-origen-del-hojaldre/>
- Figueroa, J. (2016). Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de postres y alimentos proteicos con bajo contenido calórico en la ciudad de Quito. Quito.
- FONAES. (2010). *Estudio de mercado del sector*. Recuperado el 14 de FEBRERO del 2017 de http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresa/panificacion.pdf
- ForosEcuador. (2016). *Foros Ecuador*. Recuperado el 15 de noviembre del 2016 de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/pol%C3%ADtica/61964-propuestas-fundamentales-de-cynthia-viteri-partido-social-cristiano>
- Gómez, C. (2016). *Consejos para una Cocina Rápida y Saludable*. Recuperado el 24 de noviembre del 2016 de <https://familias.com/2434/salud/consejos-para-una-cocinar-rapido-y-saludable>
- Gomezjurado, N. (2016). Plan de negocio para la elaboración de nuevas combinaciones de especias orgánicas para enriquecer los sabores culinarios. Quito.
- Gonzales, D. (2016). *monografias.com*. Recuperado el 3 de diciembre del 2016 de <http://www.monografias.com/trabajos61/sociedades-anonimas/sociedades-anonimas.shtml>

- Gonzalez, D. (2016). *Sociedades Anónimas*. Recuperado el 28 de diciembre del 2016 de <http://www.monografias.com/trabajos61/sociedades-anonimas/sociedades-anonimas.shtml>
- IEPI. (2016). *Instructivos y formularios*. Recuperado el 17 de noviembre del 2016 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/formularios-2/>
- INEC. (2014). *La mujer ecuatoriana en números*. Recuperado el 23 de diciembre del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-mujer-ecuatoriana-en-numeros/>
- Lara Brito, N. (2015). *Elaboración del plan de negocio para el desarrollo de una pastelería ecuatoriana en la ciudad de Ambato*. Quito.
- León, C., & Torres, V. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arropé de mora orgánico*. Quito.
- Líderes, R. (2013). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Recuperado el 11 de noviembre del 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Mediavilla, D. (2015). *El País*. Recuperado el 2 de noviembre del 2016 de http://elpais.com/elpais/2015/06/10/ciencia/1433931634_070626.html
- MIP. (2015). *Política Industrial del Ecuador*. Recuperado el 25 de noviembre del 2016 de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PresentacionPoliticaIndustrialOUTOKweb28-09-16.pdf>
- Montesinos, J. (2008). *El hojaldre*. Recuperado el 2 de noviembre del 2016 de <http://mi-partida.blogspot.com/2008/03/el-hojaldre.html>
- Mosquera, J. (2016). *Plan de mejora para la empresa soluciones gastronómicas Sprodeali Cía. Ltda*. Quito.
- Nulivalue. (1998). *Cocina contra el estrés*. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-837395>
- Política, e. (2016). *Plan de gobierno de Guillermo Lasso*. Recuperado el 3 de noviembre del 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/guillermolasso-plan-gobierno-elecciones-presidencia.html>
- Proecuador. (2012). *Producción en el Ecuador*. Recuperado el 27 de noviembre del 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- Pulular. (2016). *Identidad corporativa: ¿Tiene estilo mi empresa?* Recuperado el 28 de noviembre del 2016 de <http://www.pulular.info/identidad-corporativa-tiene-estilo-mi-empres/2012/11/>

- Quito Turismo. (2016). *Quito turismo*. Recuperado el 3 de diciembre del 2016 de <http://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/obtenga-la-luae>
- Recetin.com. (2016). *Trucos de cocina*. Recuperado el 30 de octubre del 2016 de <https://www.recetin.com/trucos-de-cocina-como-hacer-masa-hojaldre-perfecta.html>
- RevistaLideres. (2015). *Consumo de Harina en el Ecuador*. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-harina-ecuador-toneladas-molinos.html>
- Sacatoro, F. (2016). *Principales Industrias Harineras en el País*. Recuperado el 28 de noviembre del 2016 de <https://es.scribd.com/doc/296014123/Principales-Industrias-Harineras-Del-Pais>
- Sanchez , R. (2015). Plan de negocios de una chocolatería artesanal de bebidas tradicionales ecuatorianas.
- Sanchez, S. (2015). Plan de negocios de servicio home chef especializado en comida vegana. Quito.
- Sinek, S. (2011). *Cómo los grandes líderes inspiran la acción* . Recuperado el 25 de noviembre del 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=6e9fMej5w3A>
- SolucionesIM. (2013). *Estrategias para ganar ganar*. Recuperado el 7 de noviembre del 2016 de La estrategia Ganar-Ganar en las empresas: <http://www.solucionesim.net/blog/2013/08/la-estrategia-ganar-ganar-en-las-empresas/>
- Sperber, D. (2016). *Gobierno corporativo*. Recuperado el 18 de noviembre del 2016 de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/IurisDictio_10/El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf
- SRI. (2016). *Inscripción tributaria*. Recuperado el 28 de noviembre del 2016 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>
- SRI. (2017). *Tarifas impositivas*. Recuperado el 28 de noviembre del 2016 de <http://www.sri.gob.ec/de/tarifas>
- Telégrafo, E. (2016). *Quesadilla y aplanchados*. Recuperado el 14 de diciembre del 2016 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/la-quesadilla-y-los-aplanchados-caracterizan-al-barrio-san-juan>
- Terán, J. (2016). Plan de negocio para la producción y comercialización de repostería para diabéticos en la ciudad de Quito. Quito.

Tonato, E. (2016). *Lenin Moreno plantea propuestas de gobierno*. Recuperado el 17 de noviembre del 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-plantea-propuesta-gobierno-elecciones2017.html>

Velastegui, J. (2014). *Psicología De Los Colores: El Color Marrón*. Recuperado el 18 de diciembre del 2016 de <http://aprendizajeyvida.com/2014/09/22/el-color-marron/>

VelSid. (2008). *Hojaldre*. Recuperado el 27 de noviembre del 2016 de gastronomiaycia.republica.com/: <http://gastronomiaycia.republica.com/2008/08/23/el-hojaldre/>

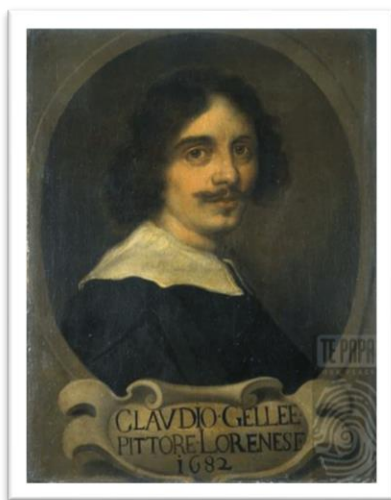
Viera Canguil, D. (2015). *Creación de un restaurante - taller donde el cliente prepare sus propios platillos de acuerdo a su elección de menú*. Quito.

ANEXOS

Estructura de costos

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos fijos | | \$ (10.840,00) | \$ (10.840,00) | \$ (10.840,00) | \$ (10.840,00) | \$ (10.840,00) |
| Costos variables | | \$ (8.972,30) | \$ (9.062,03) | \$ (9.152,65) | \$ (9.244,17) | \$ (9.336,62) |
| Publicidad | | \$ (344,14) | \$ (344,14) | \$ (344,14) | \$ (344,14) | \$ (344,14) |
| Distribución | | \$ (344,14) | \$ (344,14) | \$ (344,14) | \$ (344,14) | \$ (344,14) |
| Táctica operativa | \$ (1.001,60) | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Fase de implementación | \$ (312,60) | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Fase arranque MP | \$ (104,20) | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Establecimiento empresa | \$ (800,00) | | | | | |
| Fase arranque MP marginal | | \$ (124,00) | \$ (124,00) | \$ (124,00) | \$ (124,00) | \$ (124,00) |
| Fase mantenimiento | | \$ (516,00) | \$ (516,00) | \$ (516,00) | \$ (516,00) | \$ (516,00) |

Historia de la Masa de Hojaldre



“Algunos autores atribuyen la invención del hojaldre al francés Claude Geleé, llamado Le Lorrain (1600-1682), el cual fue pastelero antes de dedicarse a la pintura en la que consiguió renombre. Otros historiadores opinan que el inventor fue el renombrado pastelero Feuillet. También la leyenda ha atribuido a la casualidad la invención de la pasta de hojaldre, pero la realidad es que no se puede saber a ciencia cierta de donde proviene. Pues se sabe

por documentos dignos de fe, que se conocía desde tiempos inmemoriales. Larousse Gastronómica dice que los antiguos griegos hacían hojaldres muy

especiados. Los aztecas, en México, se confeccionaban unos delicados pastelillos de milhojas a los que daban sonoros nombres (“tlacepoallitlaxcalli”, “vietlaxcalli” o “tlaxcallmimilli”). La cocina medieval islámica está plagada de menciones a la repostería hojaldrada con miel y frutos secos. En una carta del obispo Roberto de Amiens, en 1311, se menciona la pastelería hojaldrada. También hay menciones a una pasta hojaldrada de aceite que se elaboraba con el máximo secreto en la ciudad francesa de Cahor durante el reinado de Carlos V”. (Curiosidades, 2013).

Receta de Masa de Hojaldré



Ingredientes: 500 gr de harina de fuerza, 250 gr de agua a temperatura ambiente, 350 gr de mantequilla a temperatura ambiente, 50 gr de mantequilla fundida, 2 cucharadas de sal.

Preparación: Pon la harina sobre la encimera de la cocina y haz un agujero en el centro como si fuera un volcán. Vierte el agua, la sal y la mantequilla fundida y ve incorporando poco a poco la harina hasta crear una bola compacta. Con la ayuda de un cuchillo, marca una cruz en el centro de la bola. Haz que la cruz sea profunda, para que la masa leve un poco, y mete la masa al frigorífico durante dos horas.

Pasado este tiempo, saca la masa y extiéndela con la ayuda de un rodillo creando una cruz con la masa, guiándonos con los cortes que hemos hecho antes de meter la masa en el frigorífico, dejando un poco más de masa justo en el centro. Coge la mantequilla que tienes a temperatura ambiente y ponla en el centro de la cruz, y haz un pequeño paquetito con ella, tapándola con los lados de la cruz hasta que quede formado un rectángulo perfecto. Envuelve totalmente la mantequilla y cierra bien el rectángulo. Da pequeños golpecitos a la masa con el rodillo, y a continuación, extiende la masa con el rodillo en una

única dirección hasta que conseguimos una placa de forma rectangular. Mete la masa en la nevera durante unos 30 minutos, y ya puedes utilizarlo para hacer tus recetas favoritas” (Recetin.com, 2016).

Receta usando Masa de Hojaldre



Ingredientes: Lámina hojaldre, 10 lonchas Tocino, Orégano, Otro tipo de queso que funda bien, Mozzarella rallado, 1 cucharada tomate frito, Sésamo. **Preparación:**

Extendemos la lámina de hojaldre y la untamos con el tomate, mozzarella y orégano. Freímos un poco el tocino para que quede algo más tierno y lo añadimos en lonchas. Incorporamos el queso que nos guste (en mi caso tenía tranchetes y queso de cabra). Hacemos un rollo con el hojaldre, lo pinchamos con el tenedor para que se derrita mejor el queso y lo pintamos con una brocha y huevo batido (Cookpad & Díaz, 2016).