



FACULTAD DE POSGRADOS

DESARROLLO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE UTENSILIOS E INSUMOS PARA
PASTELERÍA Y REPOSTERÍA EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora Guía
MSc. Lidia Margarita Romo Pico

Autora
Paola Vanessa Herrera Salazar

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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.I: 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 Finanzas
C.I: 1712241239

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Paola Vanessa Herrera Salazar
C.I: 1717665614

RESUMEN

El presente trabajo comprende el análisis que busca determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la venta de utensilios e insumos para pastelería y repostería en la ciudad de Quito. El presente trabajo enfoca un análisis desde el punto de vista del mercado actual, mercado potencial, requerimientos legales, estructura organizacional requerida y un análisis financiero de la rentabilidad del negocio. Se exponen los resultados de la viabilidad del proyecto desde el punto de vista de una pequeña empresa que asegura a sus socios ingresos adicionales a futuro. Este trabajo no busca ser la base para la puesta en marcha de una empresa a gran escala y menos aún desde el punto de vista industrial; sino, desde el punto de vista de un emprendimiento a pequeña escala.

ABSTRACT

The present work includes the analysis that seeks to determine the viability of a company dedicated to the sale of utensils and supplies for pastry and confectionery in the city of Quito. This present work focuses on an analysis from the point of view of the current market, potential market, legal requirements, organizational structure required and a financial analysis of the business profit. Results of the feasibility of the project are presented from the point of view of a small company that assures its members soon additional revenues. This work is not the basis for a large start-up of a company and even less from the industrial point of view; instead from the point of view of a small scale enterprise.

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.....	3
1.3. Pertinencia del tema a desarrollar.....	4
1.4. Diagnóstico del entorno actual.....	7
1.5. Conclusiones del capítulo	7
2. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	8
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	8
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	8
2.3. Conclusiones del capítulo	9
3. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO	9
3.1. Naturaleza y filosofía del negocio	9
3.2. Estilo corporativo, imagen.....	10
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	11
3.4. Misión y visión.....	11
3.5. Objetivos de crecimiento y financieros.....	12
3.6. Información Legal.....	12
3.7. Estructura Organizacional.....	14
3.8. Ubicación	18
3.9. Lugar donde se ubicará la empresa, y por qué	18
3.10. ¿Subsidiarias? ¿Dónde?.....	19
3.11. Análisis de la Industria.....	19
3.11.1. Entorno Macroeconómico y Político.....	20

3.11.2. Análisis del Sector.....	21
3.11.3. Análisis del Mercado	22
3.11.4. Análisis de la Competencia.....	24
3.11.5. Análisis FODA.....	26
3.11.6. Estrategias de Mercadeo	29
3.11.6.1. Concepto del Producto y/o Servicio	29
3.11.6.2. Estrategias de Distribución.....	29
3.11.6.3. Estrategias de Precios	30
3.11.6.4. Estrategias de Promoción	30
3.11.6.5. Estrategias de Comunicación.....	31
3.11.6.6. Estrategias de Servicio	32
3.11.6.7. Presupuesto.....	32
3.11.6.8. Proyecciones de Ventas	33
3.12. Conclusiones del capítulo.....	34
4. CAPÍTULO IV: OPERACIONES.....	35
4.1. Estado de Desarrollo.....	35
4.2. Descripción del Proceso.....	35
4.3. Necesidades y Requerimientos	37
4.4. Plan de Producción.....	37
4.5. Plan de Compras.....	38
4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo	39
4.7. Conclusiones del capítulo	39
5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO.....	40
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	40
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	41
5.2.1. Estados de resultados.....	44
5.2.2. Estado de situación o balance general	44
5.2.3. Estado de flujos de caja	45
5.2.4. Análisis de relaciones financieras	46

5.2.4.1 TIR	47
5.2.4.2 VAN y VAN ajustado por endeudamiento	47
5.2.4.3 Estructura de Capital del proyecto	48
5.2.5. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental	49
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
6.1. Conclusiones.....	50
6.2. Recomendaciones	51
REFERENCIAS	52
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Presupuesto financiero recursos humanos</i>	18
Tabla 2 <i>Presupuesto de Mercadeo</i>	33
Tabla 3 <i>Detalle número de asistentes primer año</i>	36
Tabla 4 <i>Proyecciones asistentes a los cursos por cinco años</i>	37
Tabla 5 <i>Inversiones de la empresa</i>	41
Tabla 6 <i>Estados Financieros – Pérdidas y Ganancias</i>	42
Tabla 7 <i>Estados Financieros – Necesidad Operativa de Fondos</i>	43
Tabla 8 <i>Estado de Resultados</i>	44
Tabla 9 <i>Balance General - Inicial 2018</i>	45
Tabla 10 <i>Flujo de caja</i>	46
Tabla 11 <i>Retorno sobre la inversión</i>	47
Tabla 12 <i>VAN sin descontar</i>	47
Tabla 13 <i>VAN descontado al 12%</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa estratégico.....	10
Figura 2: Estructura Organizacional.....	15
Figura 3: Ubicación de la empresa.....	19
Figura 4: Consumo de los hogares por sectores de la economía.	20
Figura 5: Evolución del PIB.....	21
Figura 6: Total población del área de influencia.....	23
Figura 7: Quintiles y poder adquisitivo.	23
Figura 8: Cinco fuerzas de Porter.....	24
<i>Figura 9</i> FODA (Swot) de la empresa.....	27
<i>Figura 10</i> Estrategia de Promoción y Comunicación.....	31
<i>Figura 11</i> Canales electrónicos para promocionar el producto y servicio	31
<i>Figura 12</i> Estrategia del servicio.....	32
<i>Figura 13</i> Proyección crecimiento número de asistentes a los cursos.....	33
<i>Figura 14</i> Proyección crecimiento facturación por venta utensilios.....	34
<i>Figura 15</i> Plan de compras - tiempos.....	38
<i>Figura 16</i> Flujo de caja acumulado (recuperación).....	46
<i>Figura 17</i> Estructura de Capital.....	48

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos es actualmente uno de los sectores más influyentes en la economía (Ekos, 2016). La empresa y muy en especial la empresa privada constituyen el eje central de desarrollo y crecimiento de la sociedad, debido principalmente por su impacto sobre la calidad de vida de las personas (Kirzner & Sautet, 2006). Es así que, el presente trabajo tiene como objetivo plantear los lineamientos para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería. El enfoque de este estudio se lo realiza desde el punto de vista de un nuevo emprendimiento que busca llenar una necesidad de mercado que hasta el momento no ha sido explotada de manera adecuada y que puede transformarse en una oportunidad interesante de negocio llegando a forjar una empresa de tamaño mediano. A su vez el objetivo de este proyecto es generar una nueva fuente de ingresos y empleo para aquellas personas que gustan de producir y consumir productos de pastelería.

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

La rápida proliferación de empresas en una industria no garantiza la sobrevivencia de las mismas a lo largo del tiempo. Situación común que viven los nuevos negocios de comidas en la ciudad de Quito (Angulo & Reyes, 2016). Estos resultados plantean la necesidad de realizar estudios de factibilidad que nos permita conocer y entender de manera adecuada la viabilidad o no de un negocio. Así mismo, es necesario poder entender si estos negocios cumplen de manera apropiada con las necesidades de los clientes y consumidores mediante una propuesta de valor adecuada a los mismos (Porter, 1996). El negocio de alimentos se enfoca esencialmente en la transformación de éstos con el objetivo de cubrir la necesidad de su consumo. No obstante, en los últimos años han aumentado en el país las escuelas de cocinas y/o gastronomía que se han enfocado tanto a temas referente a la preparación de los platos así como la presentación de los mismos en busca de generar un valor agregado, sin embargo, el incremento de competitividad en este sector y el aumento de los requisitos solicitados por el cliente son razón más que

suficiente para que este sector se vea en la necesidad de evolucionar de manera constante generando un valor aún mayor para los clientes y consumidores. En este sentido, la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería permiten generar nuevos e innovadores productos que sobrepasen las expectativas de los consumidores, no únicamente desde el punto de vista alimenticio, sino también desde el punto de vista sensorial. Para ello es importante señalar que en un inicio es fundamental ir desarrollando este nicho de mercado cumpliendo con las expectativas en los futuros clientes. Para lo cual, este trabajo plantea el desarrollo de una empresa de comercialización de utensilios e insumos, que en conjunto con capacitación y asesoría a sus clientes tengan como producto final la elaboración de recetas novedosas dentro de la rama de la pastelería y repostería que busquen potenciar y desarrollar el mercado objetivo.

1.1.1 Objetivo General

El presente trabajo tiene como objetivo principal generar un plan de negocios entorno a una empresa dedicada a la venta de utensilios e insumos para pastelería y repostería en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

Adicionalmente a la generación de un plan de negocios se busca como objetivos secundarios:

- (a) Definir la estrategia de la empresa al igual que sus lineamientos generales bajos los que se guiaran sus decisiones.
- (b) Definir la estructura organizacional y administrativa que requiere la empresa para su funcionamiento.
- (c) Analizar a la competencia potencial y productos sustitutos.
- (d) Determinar las características legales que requiere la empresa.
- (e) Proyectar la evolución de las ventas y los posibles ingresos futuros del proyecto.

- (f) Establecer la ubicación de los posibles clientes de los cursos y/o talleres.
- (g) Determinar las características para definir el mejor canal de comercialización y difusión que potencialice las ventas del producto.
- (h) Determinar la factibilidad financiera del proyecto.

1.2. Razones por las cuales se escogió el tema

El presente proyecto de inversión fue seleccionado debido al conocimiento y formación en la rama de pastelería y repostería por parte de las participes de esta futura empresa. Adicionalmente, en la actualidad en la ciudad de Quito existen muy pocas empresas e institutos dedicados de manera particular a capacitación y asesoramiento en la venta de utensilios e insumos para pastelería y repostería. Por tal motivo, surge la decisión personal de abordar el tema en búsqueda de cumplir con una necesidad existente y a su vez, plasmar los conocimientos adquiridos en la carrera.

Cuando hablamos de repostería y pastelería las personas se enfocan o piensan principalmente en pasteles y postres. Siendo los más comunes de estos los elaborados en casa o aquellos que se pueden adquirir en panaderías y/o supermercados, en el caso de la ciudad de Quito; sin embargo, la pastelería y repostería comprenden productos aún más elaborados que requieren de insumos de mejor calidad, así como un mayor conocimiento y preparación por parte de aquellos que los elaboran. Por tanto, estamos hablando de productos que buscan cumplir con dos enfoques principales. El primero, corresponde a productos elaborados con insumos de alta calidad y que se destacan por su sabor. El segundo, corresponde a la elaborada presentación de estos productos, lo cual les permiten resaltar y captar la atención de los consumidores.

Por las razones antes expuestas, este trabajo plantea una empresa que venda los utensilios e insumos para la elaboración de productos de pastelería y repostería y por tanto no se centra en la elaboración de los mismos. Pese a que, para lograr aumentar el tamaño de mercado de posibles clientes, la

empresa dictará curso y talleres donde se enseñará el uso de los utensilios e insumos para que, de esta manera, se cree la necesidad y a la vez se comercialicen los mismos.

1.3. Pertinencia del tema a desarrollar

La actual situación económica del país plantea la necesidad de desarrollar nuevas fuentes de generación de empleo en la sociedad. El crecimiento de la industria privada es importante debido a que el emprendimiento privado es la base del desarrollo de la economía (Von Mises, 2012). Por tal motivo, el presente trabajo busca generar las bases y pasos a seguir necesarios para la puesta en marcha de un negocio dedicado a la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería.

En este caso en particular, el mercado de utensilios de pastelería es un segmento de mercado que aún no ha sido explotado de manera correcta en el Ecuador principalmente debido al desconocimiento y falta de apreciación de este tipo de productos por parte de los consumidores. Es así, que este trabajo no solo busca generar los pasos para el establecimiento de una empresa, sino también los pasos necesarios a seguir para el desarrollo y apertura de este mercado mediante un sistema de capacitación y talleres a personas que les permita apreciar de mejor manera este tipo de productos, y a su vez promoviendo un mayor desarrollo del sector de pastelería y repostería a nivel local. Con el objetivo principal de que sea un mercado cada vez más exigente, y por tanto con un mayor nivel de calidad en sus productos y procesos. Adicionalmente, al revisar investigaciones y planes de negocios presentados en distintas universidades se observa claramente que todas estas se enfocan en la creación de empresas de pastelería y no a empresas dedicadas a vender utensilios e insumos para pastelería (Castañeda Mindiola & Fernandez Alvarez, 2015; Loaiza Aguirre, 2016; Plaza & Soledad, 2016; Romero & Fabricio, 2015). Lo cual, sin lugar a duda muestra una brecha en los trabajos de titulación al no existir trabajos similares.

Finalmente, existe un beneficio personal en el desarrollo de este trabajo debido al interés de ponerlo en práctica como opción futura de emprendimiento que permita aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de la maestría junto con los conocimientos y experiencia relacionada a la industria de pastelería y repostería. De tal forma, que este trabajo de titulación plasma tanto la experiencia personal previa junto con las herramientas técnicas aprendidas a lo largo de los estudios.

1.3.1 Supuestos

Para este trabajo se asume que la mayoría de personas que tienen interés en la pastelería y repostería cuentan con un nivel de ingresos suficientes que les permite acceder a cierta gama de materiales innovadores con precios superiores a los que se pueden adquirir de manera regular en cualquier establecimiento de utensilios de cocina común.

Para los análisis económicos se considera la existencia de estabilidad tributarias y la continuidad del dólar como moneda en curso. De igual manera, se asume que la tasa de aranceles vigentes no cambiara de manera significativa, por lo cual estos son considerados en los análisis del estudio.

Finalmente, se supone que la conformación social y preferencias de la sociedad no cambiaran de manera significativa durante el tiempo de duración del proyecto o al menos hasta lograr la recuperación de las inversiones.

1.3.2 Limitaciones

El presente trabajo se lo realiza durante octubre del 2016 hasta febrero del 2017 por lo cual la información levantada corresponde a la realidad nacional de este periodo de tiempo. Por tal motivo, se utiliza los requerimientos tanto legales como tributarios vigentes en esta fecha para hacer la evaluación de la viabilidad del negocio. Sin que esto signifique que a futuro la coyuntura económica y o política influya de manera positiva o negativa al desarrollo de este negocio. De igual manera, este trabajo se lo ha realizado enfocado al desarrollo de un negocio al norte de la ciudad de Quito. Por esta razón, se busca cumplir con las necesidades de este sector de la ciudad. Sin que esto no

signifique que el modelo de negocio pueda ser posteriormente replicado a otras zonas de la ciudad o del país. Claro está, que esta replicación requerirá de una evaluación previa para entender si esta propuesta de negocio logrará ser exitosa bajo diferentes circunstancias y/o realidades.

1.3.3 Delimitaciones

El presente trabajo analiza una empresa dedica a la capacitación en pastelería y repostería, y a la venta de utensilios e insumos aplicables a esta categoría. Adicionalmente, este estudio únicamente se enfoca al mercado de la sierra, principalmente al de la ciudad de Quito. Por tal motivo, no se abordan otros temas referentes al área de pastelería o de la gastronomía, y a su vez a otros mercados del país.

1.3.4 Naturaleza del Estudio

Esta investigación tiene un enfoque mixto debido a que utiliza herramientas tanto del tipo cuantitativo al igual que del tipo cualitativo (Creswell, 2009). El primer tipo de herramientas se utilizará para levantar y presentar información que no puede ser medida de manera directa y que requieren de métodos cualitativos para ser recopilada y expresada. Dentro de esta parte del análisis se describe las características principales del mercado a su vez se obtiene las opiniones por parte de los futuros o potenciales clientes. Por otra parte, el uso de métodos cuantitativos será utilizado para la recopilación y manejo de datos referente a temas de tamaño de posible mercado, proyecciones financieras entre otros temas.

Este estudio no busca dar todas las respuestas a los pasos necesarios para la implementación de este tipo de negocios. Sin embargo, busca ser una referencia confiable que permita a cualquier emprendedor tener claro las acciones mínimas que debe de cumplir para desarrollar un negocio de comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería. Teniendo en cuenta que los pasos a seguir puedan variar de una realidad a otra y en el tiempo, motivo por lo cual el trabajo se centra en generar ideas generales antes que recetas estándares o respuestas exactas.

1.4. Diagnóstico del entorno actual

La actual situación económica del país exige la necesidad de generar nuevas fuentes de empleo sostenible que nos permitan generar recursos económicos. Según reportes del Banco Mundial (BM), el crecimiento de la economía en el periodo 2006 a 2014 fue de aproximadamente 4.6%. Con una disminución de la pobreza del 37% al 22%. Esta disminución de la pobreza en conjunto con un aumento del poder adquisitivo de las familias hace que éstas se encuentren en la capacidad de adquirir bienes y servicios de mayor calidad y precio. Como es el caso en particular de los productos de pastelería y repostería. El crecimiento económico de los últimos años permite que pensemos en nuevas oportunidades de negocios que anteriormente no se encontraban contempladas como resultado del bajo poder adquisitivo de la sociedad.

Para este trabajo los datos fueron recolectados de los siguientes orígenes. Fuentes principales: (a) investigaciones similares, (b) información y estudios oficiales, (c) páginas web especializadas; y, (d) publicaciones relacionadas que sirvan de base para entender la dinámica y problemática de este sector. Fuentes secundarias: (a) resúmenes estadísticos, (b) artículos en revistas de pastelerías o especializadas en el tema; y, (d) fuentes varias.

1.5. Conclusiones del capítulo

El emprendimiento de una empresa tiene como resultado la generación de valor a la economía al igual que la generación de fuentes de empleos. La actual situación económica del Ecuador exige la generación de nuevas fuentes de empleo, más aun cuando el país ha pasado de una situación de crecimiento de su economía a una desaceleración - experimentada por el país a consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines de 2014 - y actual contracción de la economía. Estos acontecimientos obligan a la necesidad de evaluar nuevas propuestas de negocios como la presente. Este capítulo brinda un acercamiento general al tema de implementación de una empresa de comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería, indicando la relevancia del estudio y la necesidad de emprender en este tipo de negocios debido principalmente a la importancia de generar valor al interior de la

economía al igual que generar nuevos empleos. Así mismo, se plantean las limitaciones y delimitaciones del presente trabajo de manera tal que se pueda entender el contexto bajo el cual se desarrollará la empresa, para poder de esta manera realizar un correcto análisis de las fortalezas al igual que debilidades que la misma tendrá a futuro bajo los supuestos y consideraciones que se plantea en la investigación.

2. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

Este capítulo se enfoca principalmente en aquellos trabajos de naturaleza similar que permiten definir de mejor manera el contexto de la investigación; y, de igual forma comprender los resultados de investigaciones similares que facilitan la elaboración de este trabajo. Determinando así un punto de partida que sirva de guía tanto al investigador como al lector.

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

El presente capítulo se enfoca a revisar estudios sobre empresas dedicadas al área de pastelería y repostería, orientados principalmente a estudios o propuestas similares realizadas en la región y especialmente en Ecuador. Las investigaciones que se han realizado sobre este tema se enfocan al análisis de la factibilidad de implementación de panaderías y pastelerías, más no a la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería mediante cursos y talleres que generen la necesidad de compra de los mismos. Las pocas investigaciones que se han encontrado del tema no abordan la temática antes mencionada de la misma forma que se está abordando en este estudio (Castañeda Mindiola & Fernandez Alvarez, 2015; Mera Mera, 2015; Varela Burbano, 2005; Vargas Hernández & Rodríguez Rodríguez, 2013).

2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

De los hallazgos de la revisión de la literatura se puede inferir que no existe a la presente ninguna propuesta de desarrollo de negocio similar en el campo ecuatoriano y principalmente en el norte de la ciudad de Quito. De aquí la originalidad de esta propuesta y a su vez la importancia de realizar un estudio

de este tipo. Sin embargo, existe una alta gama de trabajos de titulación que abordan el tema relacionado a la factibilidad de un negocio de venta de productos terminados de pastelería (García González, Gómez Arias, & Martínez Hernández, 2013; Miranda, Villacis, & Villón, 2010; Quintana Pérez, 2011); No obstante, solamente un estudio de los encontrados se enfoca de manera detallada y explícita a una propuesta similar a la planteada en cuanto a comercialización (Plaza & Soledad, 2016).

2.3. Conclusiones del capítulo

La inexistencia de estudios suficientes referentes al tema propuesto, muestran la necesidad de continuar con trabajos prácticos y de investigación relacionados a la temática. Principalmente, al ser un problema que solo se ha abordado desde el punto de vista de los consumidores de productos terminados. Lo positivo de estos estudios de proyectos de inversión en negocios de panadería y pastelería es que se puede visualizar la penetración de este concepto en el mercado nacional, lo cual nos permite ver la importancia y crecimiento que tendrá el tamaño de mercado, de esta forma se podrá conocer de mejor manera nuestro mercado objetivo.

3. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

Para el emprendimiento en la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería es importante antes que nada definir la manera en la cual se conforma el mercado objetivo, y a su vez entender la forma de constitución o manejo que tendrá la empresa propuesta. En este sentido se plantea una empresa mediante la participación de tres socias, quienes conformaran una compañía de responsabilidad limitada. Misma que tendrá como objetivo realizar toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, y que se encuentren relacionados con la pastelería y/o repostería.

3.1. Naturaleza y filosofía del negocio

La empresa se dedicará a la industria alimenticia, siendo su giro principal de negocio la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería.

Para esto se buscará el desarrollo del mercado por medio de cursos y talleres de capacitación mediante la generación de una estrecha relación entre los clientes y la empresa buscando el éxito y su posicionamiento en el mercado.

La venta de los utensilios e insumos se la realizara de manera directa y no por medio de intermediarios, evitando así el distorsionar el mensaje que se busca transmitir generando una visión holística de la situación presente o futura de la empresa, sin descuidar los factores que intervienen en los resultados de la misma. Es así que la filosofía en la que la empresa basara sus decisiones se encuentra plasmada en un mapa estratégico que representa las cuatro perspectivas principales de la organización, se visualiza en la figura 1.



Figura 1: Mapa estratégico

3.2. Estilo corporativo, imagen

La imagen de la empresa será manejada en búsqueda de reflejar experiencia e innovación. Principalmente se buscara llegar a aquellas personas que gustan de la cocina y la pastelería de alta gama. Para este objetivo, la empresa se apalancara principalmente en las redes sociales y en medios de comunicación masivo de bajo costo. Adicionalmente, a partir de los cursos y talleres dictados se generara redes o grupos de clientes a los que se buscara atender de forma directa y regular.

3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.

En cuanto al enfoque social, la empresa da a sus clientes la oportunidad de generar fuentes de ingresos en ellos, mediante el conocimiento adquirido en los cursos y/o talleres asistidos, permitiéndoles de esta manera formar sus propias microempresas; por tal motivo, la empresa busca tener un impacto positivo en la comunidad y sociedad a través de la generación de nuevas oportunidades de negocio a otras personas; así mismo, mediante el nuevo conocimiento se espera ir aumentando el estándar actual de la pastelería y repostería en la ciudad de Quito.

3.4. Misión y visión

Con el objetivo de tener claro los lineamientos y forma de actuar de la empresa se han especificado claramente la misión, visión y valores de la misma. De aquí que tenemos:

Misión

"Ser una empresa honesta y responsable con nuestros clientes y trabajadores. Capacitando con métodos novedosos e innovadores a nuestros clientes, haciendo que su experiencia en el mundo de la pastelería y repostería sea especial e inolvidable."

Visión

"Ser la opción predilecta de aquellos que quieren aprender las últimas recetas novedosas y especializadas en la elaboración de pastelería y repostería. Cubriendo a su vez con los requerimientos de nuestros clientes en lo referente a todos los utensilios e insumos necesarios para poder plasmar sus sueños"

Valores

Los valores de nuestra empresa son: honestidad, servicio, responsabilidad, higiene y alegría.

3.5. Objetivos de crecimiento y financieros

Los objetivos de crecimiento de la empresa son principalmente en la zona de Quito, buscando inicialmente lograr cubrir con el mercado norte de la ciudad para a futuro poder proyectarse a otras zonas de la ciudad e incluso a otras ciudades en lo concerniente a cursos y/o talleres de capacitación.

En lo referente a la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería se busca un crecimiento mediante el uso principalmente de redes sociales, teniendo en cuenta que dentro de los limitantes del mercado objetivo de los cursos de pastelería se encuentra el tiempo de la gran mayoría de participantes, de aquí que se busca llegar a un mayor número de consumidores mediante redes.

En cuanto al tema financiero, al comenzar este emprendimiento desde un hobby de las accionistas, se busca en una primera etapa que los ingresos permitan cubrir los costos al menos con los costos del negocio, para a futuro comenzar a generar recursos que permitan a las accionistas dedicarse en un cien por ciento a esta actividad; es por esto que las inversiones a ser realizadas en el proyecto provienen de aportes en activos actualmente de propiedad de las socias, es decir no existe un requerimiento adicional significativo de recursos económicos. No obstante, se plantea que el capital inicial del negocio sea destinado principalmente a la compra de utensilios e insumos a ser comercializados y que posteriormente de las ganancias generadas se pueda continuar realizando importaciones de nuevos productos.

3.6. Información Legal

La empresa será conformada como una compañía de responsabilidad limitada. Se debe tener en cuenta que para este tipo de empresas las leyes ecuatorianas exigen contar con un número mínimo de 3 socios. De igual manera se considera que bajo este tipo de legislación los miembros y/o socios de la empresa responden únicamente hasta el monto total de su participación, lo que implica un riesgo mínimo al no comprometer el patrimonio personal de cada miembro.

Este tipo de empresas se encuentran definidas en el artículo noventa y dos de la ley de compañías. Son aquellas que son formadas por 3 personas y hasta 15 personas quienes responden hasta el monto de sus aportaciones. Por tal motivo, al nombre de la empresa se deberá adjuntar siempre las palabras “Compañía Limitada”. Un punto importante a tener en cuenta es lo señalado en el artículo noventa y nueve, que en esta empresa la ley no permite que sea conformada entre padres e hijos no emancipados. En este caso al ser una empresa familiar formada por madre y dos hijas, éstas cumplen con el requerimiento de que los miembros de la familia se encuentran ya emancipados.

Para la formación de esta empresa se abrirá conforme la ley una cuenta en el Banco Pichincha de Integración de Capital. Cuenta abierta a nombre de la empresa en formación y cuyo monto de inicio será de seis mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica; el monto servirá como capital de trabajo inicial de la empresa. Adicionalmente, las socias incluirán en la formación de la empresa maquinaria y utensilios de pastelería y repostería a favor de la empresa mediante transferencia de dominio conforme dispone el artículo 104 de la Ley de Compañías.

Mediante junta general y conforme lo señalado en el artículo 116 de la Ley de compañías se convocara a la primera junta de accionistas donde se elegirá al gerente general de la empresa, determinando sus derechos y obligaciones conforme lo permita la ley y de acuerdo a lo planificado por las socias. Para este y otros puntos en la conformación de la empresa se contara con la contratación de un abogado externo encargado de este particular.

Dando cumplimiento al artículo 137 de la Ley de Compañías se ha determinado que: Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- a. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios conforme corresponda
- b. La razón social de la compañía: DULZART
- c. El objeto social de la empresa es comercializar utensilios e insumos relacionados a la pastelería y repostería. Lo que incluye actividades de

- capacitación en éste ámbito; además de la importación, comercialización y producción de utensilios e insumos para el objeto principal del negocio.
- d. La duración de la compañía que será de 10 años.
 - e. El domicilio de la compañía en la ciudad de Quito, Mariana de Jesús E7-268 y La Pradera.
 - f. El importe del capital social de seis mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica y dividido en tres parte iguales.

Es importante tener en cuenta que para este tipo de emprendimientos no existen estímulos tributarios y/o de financiamiento por parte del gobierno central o seccional, lo cual no permite que la empresa aproveche ninguna condición en particular que la permita ser más competitiva. De aquí, que los resultados que se logren reflejaran de manera clara la ejecución del plan del negocio, y no corresponde a beneficios generados por ayudas coyunturales.

3.7. Estructura Organizacional

Al ser un pequeño emprendimiento de tres socias no se requiere una estructura empresarial compleja ni puestos claramente definidos. En sí, cada una de las socias es responsable de realizar todas las tareas, enfocándose principalmente en aquellas tareas en las cuales por su formación profesional y experiencia las puedan realizar de manera más simple y rápida, es por esto que se dividirá la empresa en 3 partes: (a) jefatura de compra y ventas; (b) jefatura administrativa financiera; y (c) jefatura de producción y eventos. La gerencia general será manejada a su vez por la jefa administrativa. Sin embargo, las decisiones de la empresa serán tomadas a través de consenso. Es decir, deberá venir del acuerdo de al menos dos de tres de las socias. Adicionalmente, al ser el inicio de un emprendimiento se contara con una persona adicional a medio tiempo que hará las veces de ayudante en las distintas áreas.

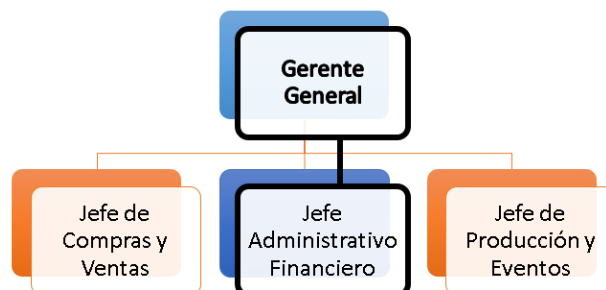


Figura 2: Estructura Organizacional

Si bien el recurso humano es el capital más importante en toda empresa, en este negocio es aún más importante debido a que se encuentra compuesto por sus propias socias. Las principales personas que trabajaran para la empresa serán las tres fundadoras y se apoyaran en la medida de lo posible con personas que les permitan cumplir con las tareas que por tiempo ya no sean posibles ser alcanzadas.

3.7.1 Plan de gestión de recursos humanos

Teniendo en cuenta que la empresa funciona principalmente manejada por sus socias, que a su vez son las trabajadoras de la empresa, no se requiere un plan complejo de manejo de recursos humanos. Sin embargo, se contara con una persona adicional que apoyara a las socias los días que realicen los eventos de capacitación, y en otras ocasiones que se requieran.

3.7.2 Incentivos, políticas salariales

La persona adicional que trabajará en la empresa lo hará a medio tiempo y recibirá el proporcional del salario básico por su trabajo. El incentivo que tendrá por parte de la empresa tiene relación con su horario de trabajo. La persona adicional acompañará a las tres socias en los cursos y/o talleres que se lleven a cabo los días sábados y adicionalmente completará su jornada durante el resto de días de la semana según como se organice hasta cumplir con el medio tiempo; los días sábados tendrá el horario de siete de la mañana hasta las quince horas treinta incluida su media hora de almuerzo. Esta opción de poder disponer de su tiempo corresponde el principal incentivo que brinda la empresa a esta persona.

En cuanto a las políticas salariales se respetara lo determinado por el Ministerio del Trabajo y el Instituto de Seguridad Social, brindando al personal todas las garantías de ley, asimismo, se realizarán los aumentos salariales conforme al incremento anual del salario básico.

3.7.3 Políticas para el manejo del recurso humano

En lo correspondiente a las políticas de manejo de personal, al solo contarse con una persona adicional en la empresa, se aplicará principalmente todo lo que determine en el Código del Trabajo reconociéndole todos los beneficios de ley, y realizando los pagos correspondientes a la seguridad social entre otros; considerando que esta persona trabajará en el sector de alimentos se le exigirá que cuente con un carnet del Ministerio de Salud Pública, para que de esta manera cumpla con la normativa existente para los locales de alimentos.

Con el objetivo de mantener reglas claras a todo momento se han definido directrices básicas a ser consideradas por el personal que laborará en la organización. Dentro de estas reglas o directrices tenemos:

1. El personal deberá cumplir con todas las normas legales y directrices de la organización. Es obligación realizarse los chequeos médicos anuales.
2. El personal deberá cumplir con los turnos de trabajo acordados; en caso de no poder cumplir con un turno de trabajo deberá de comunicar este particular con al menos veinte y cuatro horas de anticipación.
3. El personal de la empresa no podrá trabajar en actividades que se puedan considerar competencia directa de la empresa.
4. Las solicitudes de vacaciones deberá ser realizada con al menos quince días de anticipación.
5. Las recetas utilizadas en la empresa son propiedad intelectual de la empresa y no podrán ser reveladas o comercializadas sin previa autorización.

3.7.4 Políticas de capacitación

En lo relacionado a capacitación las tres socias más la persona que se contrate asistirá a capacitaciones relacionadas a manejo de riesgos laborales, buenas prácticas de manufactura, primeros auxilios, entre otros que permitan realizar su trabajo diario de manera adecuada. Por tal motivo, se definirá un plan anual de capacitaciones, las cuales serán realizadas principalmente en la Cámara de Comercio de Quito y SECAP.

Adicionalmente, se entrenara a la persona que trabaje en la empresa, en el uso de utensilios de cocina que se comercializara. Al igual que, en técnicas de pastelería y repostería con el objetivo de que pueda ser un apoyo adicional en las diversas tareas que se realice en las capacitaciones y/o talleres, y a su vez propender a su desarrollo profesional y personal.

3.7.5 Presupuesto de recursos humanos

Al considerarse que se encontrarán en nómina las tres socias más una ayudante a medio tiempo, se ha considerado un sueldo básico para las tres primeras y el proporcional del básico para la ayudante. Esto teniendo en cuenta que al ser un emprendimiento pequeño no se puede pensar en algo superior al no existir la capacidad financiera para hacerlo. Sin embargo, conforme se vaya desarrollando el negocio en los próximos años se verá la posibilidad de contar con mayor personal e incrementos de sueldos; siendo siempre consecuentes con la realidad nacional y de la empresa. En la tabla 1 se detallan los costos mensuales a ser destinados a recursos humanos, estos valores incluyen proporcionales de los décimos.

Tabla 1

Presupuesto financiero recursos humanos

CONCEPTO	MENSUAL
Socia 1	\$375
Socia 2	\$375
Socia 3	\$375
Ayudante	\$188
Total Sueldos	\$1,313
IESS empleador (11,15%.)	\$146
Proporcional Decimos	\$219
Total	\$1,678

3.8. Ubicación

La ubicación principal y matriz de la empresa será en la ciudad de Quito, debido principalmente a que las tres socias viven en esta ciudad. Además, al ser un emprendimiento de carácter familiar, existe la imposibilidad de trasladar fácilmente el negocio a otras locaciones.

3.9. Lugar donde se ubicará la empresa, y por qué

La empresa será ubicada en un inicio en el norte de la ciudad de Quito, en la calle Mariana de Jesús E7-268 y La Pradera. Esta ubicación ha sido seleccionada con el objetivo de cubrir principalmente el mercado norte de la ciudad y a futuro se buscará replicar el mismo concepto en el sur de Quito y valles. La decisión de ubicación del local corresponde principalmente a facilidad de movilización de las socias y debido a que se apoyarán a su vez en su red de contactos y amigos. Quienes a su vez viven cerca de esta zona de la ciudad y es de fácil accesibilidad con áreas de aparcamiento.

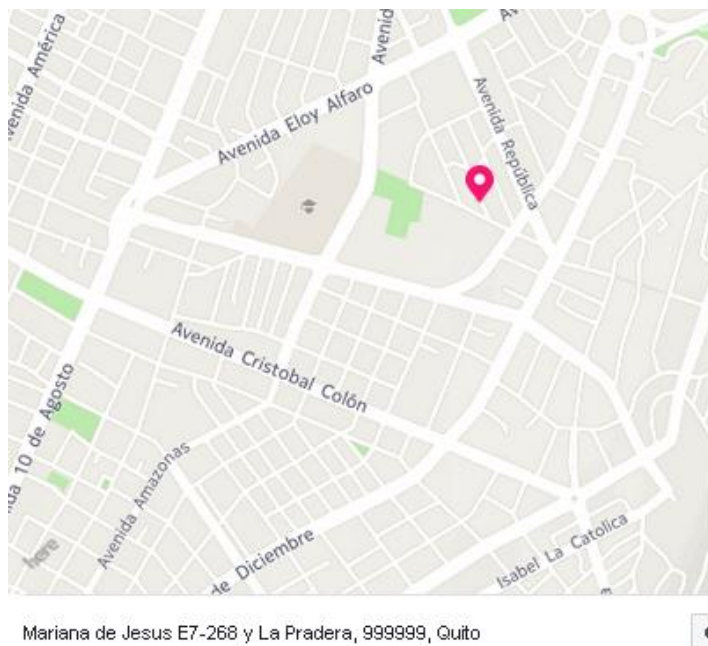


Figura 3: Ubicación de la empresa

3.10. ¿Subsidiarias? ¿Dónde?

Teniendo en cuenta que la empresa comprende un emprendimiento a pequeña escala, no se espera contar con subsidiarias al corto plazo. Adicionalmente, al ser el enfoque principal de la empresa la comercialización de utensilios e insumos no es necesario contar con locales en distintas ciudades, ya que estos productos podrán ser enviados mediante el uso de sistemas de encomiendas existentes. Sin embargo, en caso de verse la oportunidad a futuro o con el objetivo de ampliar la red de contactos, se evaluará proyectos de crecimiento del negocio hacia el sur de la ciudad de Quito o en nuevas ciudades de la costa, principalmente en Guayaquil.

3.11. Análisis de la Industria

En este caso el mercado objetivo de la empresa puede ser definido como el sector alimenticio, debido a que los esfuerzos tanto de capacitación como de venta de utensilios e insumos se encuentran enfocados a la elaboración de productos alimenticios. Actualmente el sector de productos alimenticios y bebidas representa el principal sector de la economía con aproximadamente un

veinte y cuatro por ciento del consumo de los hogares como se puede visualizar en la figura 4.

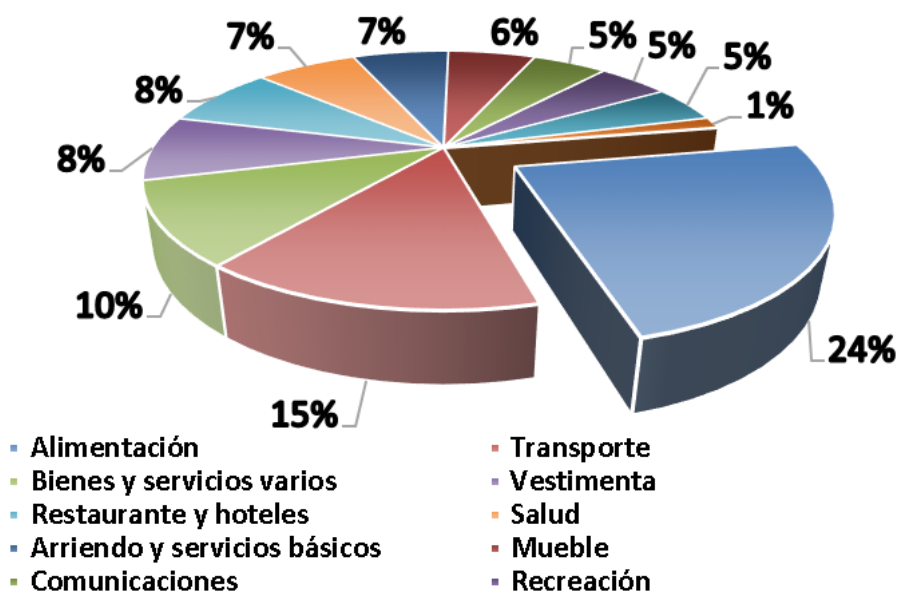


Figura 4: Consumo de los hogares por sectores de la economía.

Adaptado de www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema

Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el código para la industria de panadería y pastelería es el CIIU: C1071.01. Código que corresponde a la industria manufacturera dedicada a la elaboración de productos alimenticios y bebidas. Dentro de esta clasificación nos centramos en aquellos utilizados para la elaboración de productos de pastelería, lo cual nos permitirá entender cuáles son nuestros posibles competidores y posición dentro de la industria.

3.11.1. Entorno Macroeconómico y Político

Los dos últimos años América Latina y el Caribe se han enfrentado a un decrecimiento del PIB de sus economías especialmente por la caída de los precios internacionales de las materias primas, principalmente el precio del petróleo. Situación que se refleja de manera clara en la economía ecuatoriana. De datos tomados del Banco Mundial se observa un decrecimiento del PIB nominal del Ecuador a partir del año 2015 (BM, 2017). Ver figura 5

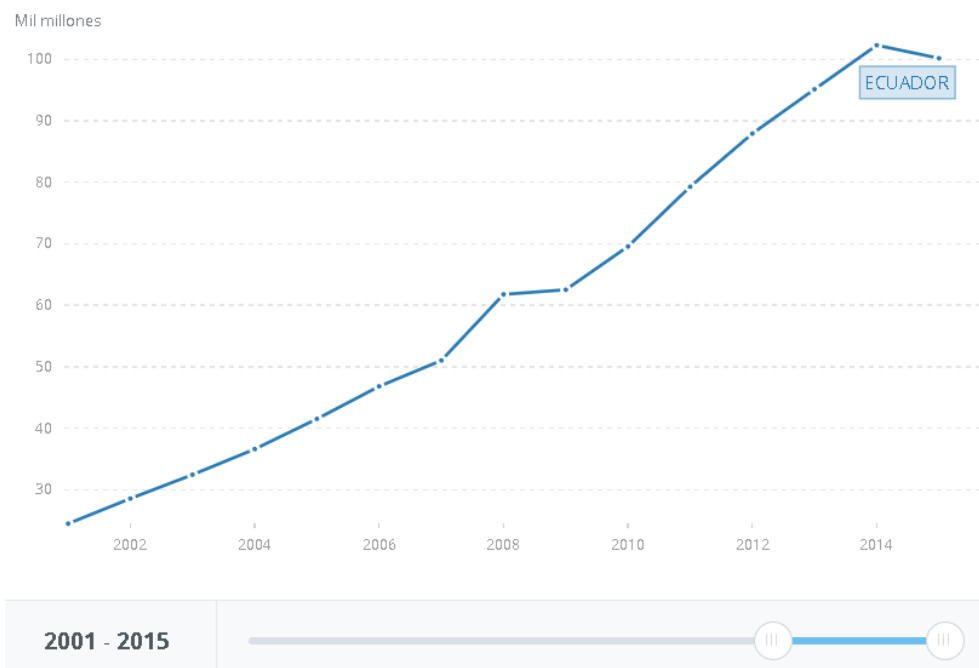


Figura 5: Evolución del PIB

Adaptado de <http://datos.bancomundial.org>

Adicionalmente a la caída del precio del petróleo, en el caso del Ecuador el efecto se ve acompañado con la apreciación del dólar, moneda oficial del Ecuador. Situación que ha provocado que el país haya perdido su ventaja en la región debido a temas de tipo de cambio más que a temas de disminución de productividad.

En lo referente al entorno político, el Ecuador en el año 2017 se encuentra en un periodo de elecciones en el cual se nombrarán representantes a la asamblea nacional y se elegirá a su vez al presidente para el periodo 2017 a 2021. Esta coyuntura política genera que la inestabilidad del país en este periodo sea aún mayor por motivos de transición.

3.11.2. Análisis del Sector

La historia del arte de la pastelería se remonta a la antigüedad, y principalmente a los banquetes griegos. El origen etimológico de la palabra no es completamente claro; sin embargo, se considera que su nombre proviene del griego *pasté*, palabra que comprende a la tradicional mezcla de harinas y

salsa. El origen de la producción pastelera proviene principalmente de la necesidad de encontrar formas de conservar los alimentos. Dentro de estos sistemas se crearon alimentos como la mermelada, pastas, dulces, entre otros.

Al analizar el sector pastelero, debemos tener en cuenta que este sector no está compuesto únicamente por el arte pastelero; sino, que también incluye a los productos relacionados a su industria tales como maquinaria y utensilios.

La industria pastelera se encuentra dividida en dos grandes partes: (a) ligeras y (b) solidas. La primera, corresponde a aquella que se enfoca a dulces y postres dentro de los cuales tenemos las galletas, bizcochos, pasta, etc. La segunda, corresponde ya a la comida sólida.

El mercado de la repostería y pastelería en el Ecuador corresponde principalmente a aquellas empresas que se dedican a proveer en gran escala materias primas para la cocción de estos alimentos. Para esta investigación se ha determinado como sector a la industria pastelera y el enfoque de la empresa es el ser proveedor de capacitaciones y de utensilios e insumos para la elaboración de productos de alta gama.

3.11.3. Análisis del Mercado

Teniendo en cuenta que ya se ha definido la industria en la cual se desarrollará la empresa es importante determinar el mercado objetivo al cual se enfocará la empresa. De la revisión de la información existente no se encontró estudios previos o bases de datos que nos permitan poder conocer el tamaño del mercado potencial ni la composición del mismo. No obstante, nos es posible determinar la zona geográfica de influencia de la empresa y la composición porcentual de esta población por género. Tomando como punto de partida que la empresa se dedicará tanto a la capacitación como a la comercialización de utensilios e insumos para pastelería y repostería; para la comercialización se ha definido que la empresa en un inicio busque realizar ventas hacia las parroquias de: (a) Calderón, (b) Conocoto, (c) Cumbaya, (d) Pomasqui, (e) Quito y (f) Pomasqui.

La población total de esta área geográfica es de aproximadamente dos millones de habitantes conforme se visualiza en la figura 6, dentro de esta población las mujeres corresponden a un cincuenta por ciento de la población (INEC, 2016). Así mismo, los productos y servicios son enfocados a una población de mujeres mayores a 25 años de edad, lo cual corresponde a aproximadamente el setenta y dos por ciento de la población, es decir cercano a setecientos veinte mil mujeres.

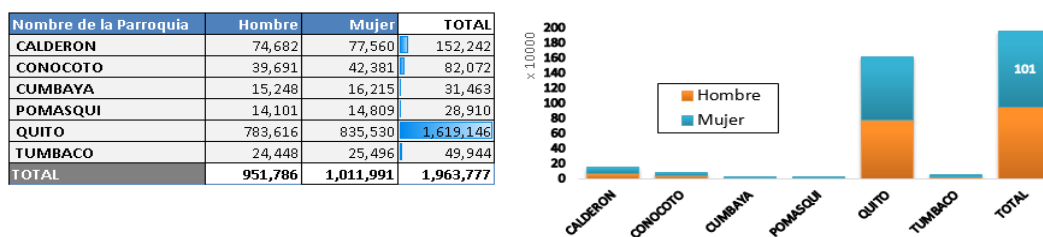


Figura 6: Total población del área de influencia.

Adaptado de INEC, 2016

Es a su vez importante considerar que debido a que el enfoque de la empresa es el proveer utensilios e insumos para pastelería y repostería se debe definir cuál es el nivel de poder adquisitivo de los clientes potenciales. Por esta razón, la empresa ha enfocado sus esfuerzos a la población que se encuentra a partir del tercer quintil, y que representan el 78% de los ingresos de la población como se visualiza en la figura 7.

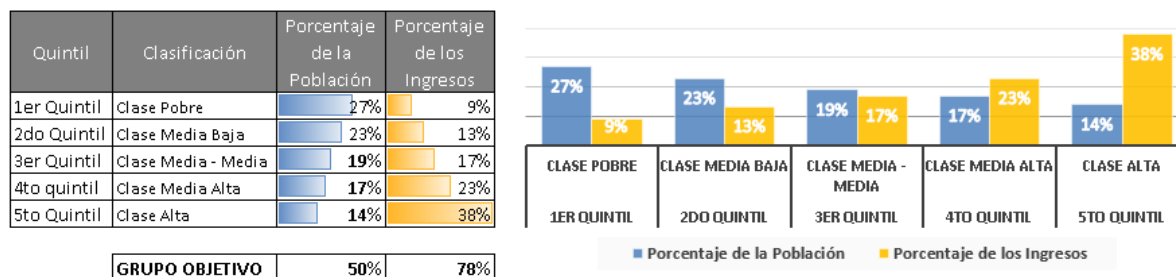


Figura 7: Quintiles y poder adquisitivo.

Adaptado de INEC, 2016

Bajo las definiciones anteriores, el mercado total potencial de consumidores es de aproximadamente trescientas mil mujeres. Sin embargo, no es posible

conocer cuales gustan de la pastelería y de la cocina. De aquí, que se buscará ir alcanzando a este grupo de mujeres independientemente de sus preferencias, ya que se asume a todas ellas como potenciales clientes.

3.11.4. Análisis de la Competencia

Teniendo en cuenta que el enfoque de la empresa es innovador ya que busca ofrecer una combinación nueva a la normalmente existente en el mercado actual. No obstante, la posibilidad de ingreso de posibles competidores es bastante alta. De igual manera existe la posibilidad de que el mercado objetivo se enfoque a productos y servicios de distinta calidad. Es por tanto importante para la empresa definir su posición en este mercado potencial. Para poder comprender la situación de la empresa se ha planteado un análisis de la potencial situación de la empresa desde el punto de vista de las cinco fuerzas de Porter, como se visualiza en la figura 8.



Figura 8: Cinco fuerzas de Porter

Al analizar las condiciones del mercado en el que se encontrara la empresa a futuro, podemos detallar las cinco fuerzas de Porter de la siguiente manera:

Poder de Negociación de los Proveedores, se debe de considerar que la empresa se enfoca en brindar capacitación en el uso de productos de tipo novedoso, lo que impulsa a una búsqueda continua de proveedores que le permitan cumplir con este objetivo. Ante la continua búsqueda de nuevos

proveedores y ante la no compra continua de un solo tipo de productos, el poder de negociación de los proveedores es prácticamente nulo.

Amenaza de Entrada de Nuevos Proveedores, teniendo en cuenta que el costo de entrada y salida en este negocio es relativamente bajo, existe una alta amenaza de entrada de nuevos competidores. Se debe tener en cuenta que muchos de estos nuevos competidores buscarán ingresar al mercado mediante competencia de precios. Por tal razón, la estrategia de la empresa se encuentra orientada a buscar un mercado cautivo, mercado al cual se buscará a su vez entregar un servicio personalizado y diferenciado del normalmente brindado por las demás empresas actuales o futuras.

Poder de Negociación de los Compradores, se puede asumir que es bajo debido a la gran cantidad de posibles y futuros compradores. Sin embargo, se busca lograr capturar una cantidad de compradores estables en el tiempo. Adicionalmente, es importante señalar que el conocimiento con el que cuentan los compradores entorno a los cursos que se dictan y al uso de nuevos utensilios de repostería, es bastante bajo. Particular que permite que su poder de negociación se de igual manera bajo.

Amenaza de Productos Sustitutos, se debe tener en cuenta que al ser el enfoque del negocio los cursos de repostería en conjunto con la comercialización de utensilios para pastelería y repostería la existencia de negocios sustitutos es bastante alta, principalmente porque las personas asocian a la repostería con el tema de cocina en general. La asociación que se realiza con otros posibles cursos de cocina, muestra la importancia de brindar un producto diferenciado y aun mercado muy focalizado. De igual manera, en lo relacionado a la comercialización de los utensilios de cocina, es importante tener clara la posibilidad de que las personas prefieran adquirir otros productos similares o de menor gama, que los que se buscaran comercializar.

Rivalidad entre los Competidores, se puede decir que en el caso del negocio que se plantea no existe una rivalidad actual entre competidores ya que se pretende desarrollar un mercado nuevo o poco atendido. Sin embargo, debido a las bajas barreras de entrada, se espera sea un mercado altamente competitivo

donde el factor diferenciador de la empresa estará dado alrededor de su nombre y prestigio que vaya alcanzando a lo largo del tiempo. Lo cual, le permitirá capturar un segmento focalizado o diferenciado.

3.11.5. Análisis FODA

Con el objetivo de conocer la posible situación futura de la empresa se realizó un análisis FODA o SWOT (por sus siglas en inglés). El mismo que nos permite entender desde qué punto parte la empresa. Es decir si parte de una posición en la cual se encuentra con una ventaja relativa versus posibles competidores o si requiere esfuerzos mayores que lleguen a convertirse en amenazas que pongan en riesgos a la empresa a mediano o largo plazo.

En base a la necesidad de entender la posible situación de la empresa y tras el análisis de la situación de la misma, se puede llegar a concluir que la empresa se encuentra en una situación positiva de veinte y dos puntos de ventaja versus a diecinueve de desventaja, lo que implica una ventaja global de 3 puntos. En sí, en este análisis se comparan las Fortalezas y Oportunidades (FO), versus las Debilidades y Amenazas (DA). De tal forma que en la figura 9 se puede visualizar los elementos que se consideraron en cada uno de estos puntos, junto con sus pesos:



Figura 9 FODA (Swot) de la empresa

A continuación se detalla la situación de la empresa en cada uno de estos puntos:

Fortaleza, se encuentra bastante equilibrado con el valor de las debilidades (valor de 10). Las principal fortaleza de la empresa proviene de la gran red de contactos con la que cuentan las socias; lo cual, les permite tener contacto directo con posibles clientas de los cursos a ser dictados. Adicionalmente, al ser los cursos dictados directamente por las socias de la empresa, se fortalece más las relaciones existen con su red de contacto.

Por otra parte, las socias cuentan con un conocimiento claro del negocio, debido a sus años de experiencia en los temas relacionados a pastelería y repostería. Los años sumados de las tres socias permitan que puedan comprender de manera clara las necesidades de los posibles consumidores.

Finalmente, se busca acompañar a las fortalezas con una correcta ubicación del local, el cual cuente con facilidades tanto de parqueo así como de

seguridad, para que las futuras clientas puedan entrar asistir a los cursos o al local sin preocupaciones adicionales.

Debilidades, al ser una empresa nueva cuenta con una gran cantidad de falencia que la pueden llevar a cometer un sin número de errores. Dentro de los posibles problemas ya identificados a priori es falta de una estructura clara y definición de responsabilidades. Debilidad que proviene de la inexistencia de procesos claramente definidos y normados al interior de la empresa. Adicionalmente, al ser una empresa nueva que carece como todo tipo de empresas de historia crediticia y re nombre en el mercado, su acceso a líneas de crédito y financiamiento; por lo cual, en una primera etapa, este deberá provenir en un cien por ciento por parte de las tres socias.

Oportunidades, podemos decir que este negocio aparece desde una oportunidad analizada por las tres futuras socias. Nace de un nicho de mercado que no ha sido previamente explorado ni explotado. Esto implica que hay necesidades aun no atendidas y que al ser una empresa que se enfocara a las mismas, lograra desde un inicio posicionar su nombre e ir ampliando y creando mercado. Situaciones que le permitirán competir de mejor manera a futuro en el cual se espera que nuevas empresas ingresen de manera agresiva a buscar atender este nicho de mercado.

Amenazas, estas no varían mucho del resto de empresas que actualmente se encuentran en el mercado y de otras que buscan entrar al mismo. Principalmente, las amenazas ante las cuales se enfrentan las empresas en el Ecuador es del tipo tributario, esto se da por tema de falta de estabilidad tributaria y creación de nuevos impuestos y aranceles que podrían hacer que la empresa salga del mercado de un día al otro. Adicionalmente, dentro de las posibles amenazas existentes se encuentran la necesidad de invertir en publicidad para la creación y desarrollo de este nuevo mercado.

Finalmente, existe la remota posibilidad que directamente empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de repostería a nivel mundial, busquen la oportunidad de realizar al mercado y comercializar sus productos de manera directa

3.11.6. Estrategias de Mercadeo

La intención de dar cursos por parte de la empresa tiene como objetivo promocionar el uso de utensilios e insumos para pastelería y repostería los mismos que serán comercializados por la empresa, sin embargo, se busca mediante este tipo de promoción alcanzar un mercado objetivo, el cual en este caso se lo puede definir como un nicho de mercado. Bajo esta consideración la empresa aplicará una estrategia diferenciadora.

3.11.6.1. Concepto del Producto y/o Servicio

Los productos que se buscan comercializar son utensilios e insumos para repostería y pastelería; para lo cual, se dictarán cursos y/o talleres de manera tal que se pueda ir generando la necesidad de compra entre los asistentes, adicional a esto se cambiará continuamente la temática de los cursos y talleres innovando la oferta acorde a festividades anuales y rotar así la gama de productos que se tiene para la venta.

Con esto se podrá generar un valor agregado como resultado de la innovación en la oferta que se busca brindar.

3.11.6.2. Estrategias de Distribución

Los productos podrán ser retirados por los clientes directamente del local principal o bien enviados al destino que ellos decidan mediante los sistemas de Courier existentes en la ciudad y en el país. Por tal motivo, se realizarán los despachos mediante Urbano Express y Servientrega. El costo de envío y flete no se incluye en el precio del producto y deberá ser cancelado por parte del cliente aparte del monto total de su compra. De esta manera, se busca acceder a un mayor número de clientes y facilitar el acceso de éstos a los productos sin necesidad de desplazarse hasta el local principal.

Teniendo en cuenta que el servicio de distribución no es parte de los servicios proporcionados por la empresa, el tiempo de entrega de los productos será de hasta tres días hábiles. Tiempo que comprende en ir a dejar los productos en el Courier y el tiempo en que éste se toma para su entrega.

3.11.6.3. Estrategias de Precios

Debido a que la empresa se enfoca en proveer de distintos productos y servicios no es posible determinar un precio para cada uno de sus productos a priori. Sin embargo, la estrategia de precios a ser adoptada es brindar productos a precios accesibles para el mercado objetivo. Es decir a un precio intermedio entre los productos de baja gama y aquellos productos de tipo elitista que solo podrían ser adquiridos por una parte del quintil cinco. No obstante, se busca mantener una calidad alta en los productos, lo cual genere en el comprador la sensación de que el margen del consumo es mucho mayor a lo esperado. Adicionalmente, se buscará llegar al mercado con productos novedosos que permitan a la empresa mantener su estrategia de diferencia dentro de su mercado objetivo. El periodo de re cambio de productos se estima en seis meses. Es decir cada que se cumpla este periodo se busca contar con una línea de productos completamente nueva.

3.11.6.4. Estrategias de Promoción

La forma en que se promocionarán los productos en el mercado es principalmente mediante redes sociales y mediante referidos. Debido a que se busca ir generando confianza por parte de los consumidores hacia la empresa, se ha considerado que la mejor forma de atraer clientes a la empresa es mediante el sistema de referidos o proceso de bola de nieve; que no es sino una estrategia en la cual una persona publicita a la empresa en función de su experiencia durante el servicio y uso de los productos que se ofertan. Es decir, se buscará que la experiencia del uso de productos y servicios exceda la expectativa de los clientes de manera tal que se genere una recomendación a potenciales consumidores. Comportamiento que se observa en la figura 10.



Figura 10 Estrategia de Promoción y Comunicación

3.11.6.5. Estrategias de Comunicación

Los medios a ser utilizados para comunicarse con los clientes y posibles clientes serán digitales o mediante un sistema de referidos. Para mercadear el producto de forma inicial se ha decidido utilizar las redes sociales y plataformas electrónicas. Inicialmente se procederá con propagandas en Facebook y Google mediante anuncios que aparecerán en redes sociales en función de ciertos parámetros de comportamiento de los posibles clientes al igual que su situación geográfica, con el interés de no desperdiciar recursos promocionando la empresa en zonas que no son de interés o a grupos sociales que no exista el interés de llegar, es por esto importante tomar en cuenta que nuestro mercado objetivo son personas con edad superior a los veinte y cinco años y que pertenezcan a los quintiles del tres al cinco. Las tres principales herramientas a utilizar para promocionar los productos y servicios son Google AdWorks, Facebook para empresas y Twitter para empresas

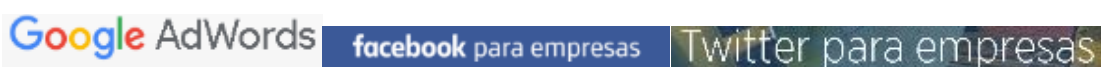


Figura 11 Canales electrónicos para promocionar el producto y servicio

3.11.6.6. Estrategias de Servicio

La estrategia del servicio estará principalmente dada por la interacción que se dará entre la empresa y el cliente. Es decir, se buscará lograr que cada momento de contacto entre el cliente y la empresa sea un momento en que se logre superar las expectativas del cliente obteniendo una calidad ideal en el servicio, como se observa en la figura 12. Meta que se logrará principalmente al tener en claro los objetivos de la organización conjuntamente con una política de calidad establecida y una comprensión clara de la necesidad del cliente para que finalmente el resultado supere cualquier expectativa previa, es por esto que se tomará muy en cuenta las sugerencias enviadas por el cliente mediante las redes sociales lo cual lo podrán hacer de forma directa o por medio de correo electrónico.

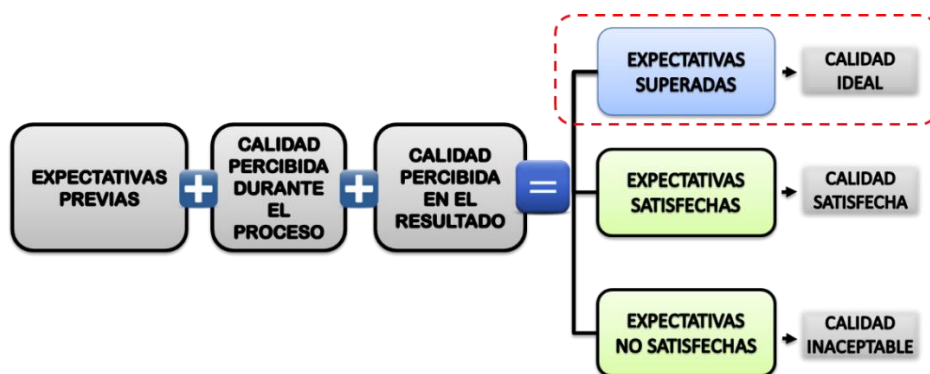


Figura 12 Estrategia del servicio

3.11.6.7. Presupuesto

Para la promoción de los cursos de pastelería y productos de la empresa se destinará un total de cuarenta dólares mensuales por canal durante el primer año para evaluar la respuesta que se obtiene de estos servicios. No obstante se podrán revisar estos valores de manera semestral en más o en menos. De igual forma, se destinará un valor para papelería y volantes a repartirse en el local y a la red de conocidos. La propuesta de inversión de mercadeo se lo puede visualizar en la tabla 2.

Tabla 2

Presupuesto de Mercadeo

Canal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Google	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$480
Facebook	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$480
Twitter	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$480
Otros	\$30	\$30	\$30	\$30									\$120
Total	\$150	\$150	\$150	\$150	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$1,560

Nota. Presupuesto referencial.

En sí, el monto que se espera invertir durante el primer año de funcionamiento del negocio se encuentra entre mil doscientos y dos mil dólares, siendo el valor más probable el de mil quinientos dólares.

3.11.6.8. Proyecciones de Ventas

En función del mercado que se ha definido y de las características propias de la empresa, el crecimiento esperado para este negocio en número de asistentes a los cursos es de aproximadamente diez por ciento por año, como se visualiza en la figura 15.

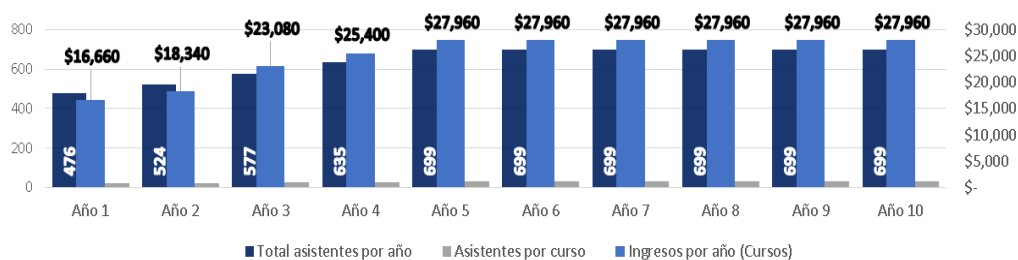


Figura 13 Proyección crecimiento número de asistentes a los cursos

Así mismo, se espera un crecimiento en el monto de facturación de utensilios de pastelería. Crecimiento que se considera tenga un porcentaje de aumento similar al del aumento de asistentes a los cursos. Esto principalmente a que los compradores son el resultados de los cursos y campaña de promoción que ser realicen a partir de los cursos. Se visualiza en la figura 9

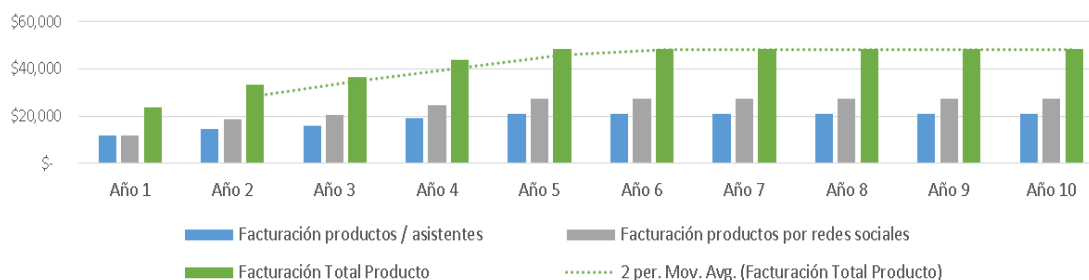


Figura 14 Proyección crecimiento facturación por venta utensilios

3.12. Conclusiones del capítulo

En conclusión, la empresa busca innovar la industria de pastelería y repostería local mediante una oferta de cursos y/o talleres que generen a su vez nuevos negocios en el ámbito de la comercialización de productos de pastelería de alta gama, es decir, la empresa será la pionera en este tipo de mercado a nivel local logrando una base estable de ventas que de vida y mantenga el negocio en el tiempo mientras se implementan nuevas líneas de negocio. Por esta razón, la empresa pondrá su mayor esfuerzo en brindar una experiencia única y que supere las expectativas del cliente en cada momento.

En lo referente al mercadeo del producto se busca utilizar principalmente medios digitales entre los cuales destaca Google Adworks y Facebook para empresas, sustentando la decisión de promoción o contacto a clientes potenciales en función de parámetros y características de la población previamente definidas. Se estima que el tamaño potencial de clientes puede llegar hasta tres cientos mil clientes; no obstante, no se conoce variables relacionadas a temas de preferencias en el consumo que nos permita delimitar de mejor manera el grupo objetivo. Por otra parte, debido a que se busca lograr la confianza de nuestros clientes y consumidores, la principal vía de acceso a nuevos consumidores se espera que sea mediante referidos, es decir mediante el boca a boca como se visualiza en la figura 10; esto nos permite que las personas conozcan a través de referidos sobre los diferentes cursos y productos que se ofertan como empresa; es decir, se busca lograr una relación personal y a largo plazo con los futuros consumidores.

4. CAPÍTULO IV: OPERACIONES

Si bien este emprendimiento busca ir creciendo a través del tiempo hasta el momento en el cual se pueda estandarizar ciertos procesos y lograr un crecimiento graduable del negocio. También es cierto que no es posible determinar a priori el modelo de negocio que tendrá éxito. Por tal motivo, la empresa comenzará con un método de desarrollo de productos y mercado de forma sistemática, que no es sino una prueba y error de distintas estrategias hasta lograr un nivel de desarrollo tal que permita que el negocio sea escalable y estandarizarle (" Balanced Scorecard Basics,").

4.1. Estado de Desarrollo

Al ser un negocio innovador se puede decir que el desarrollo en la región es prácticamente lento. Sin embargo se encuentra inspirado en negocios llevados a cabo a nivel mundial por empresas de renombre en el sector tal es el caso de Wilton.

4.2. Descripción del Proceso

Teniendo en cuenta la estrategia de operaciones de la empresa como un proceso de pruebas y mejoras, se describe a continuación la planificación operativa del negocio, junto con aquellas variables que tendrán mayor impacto en el mismo.

4.2.1 Análisis de capacidad productiva

La capacidad productiva de la empresa no dependerá ni de un espacio físico ni de una capacidad determinada por un tipo u otro de maquinaria, esto debido a que la capacidad productiva se modulará en función de los resultados que se vayan obteniendo en el mercado. De estos resultados se decidirá alquilar mayor o menor capacidad física para brindar el servicio y/o almacenar los productos. Sin embargo, inicialmente se empezará con el alquiler de una pequeña oficina que a su vez tendrá funciones de bodega, en caso de requerirse mayor capacidad de almacenaje marginal se recurrirá a espacios aportados por parte de las socias. Esto con el objetivo de no incurrir en costos adicionales antes de tener claro las verdaderas necesidades del negocio.

4.2.2 Nivel de producción elegido

Se ha planteado algunos escenarios posibles de trabajo, que permitirán tener una visión de lo que se espera en el negocio. Debido a que se busca un reajuste continuo del negocio hasta lograr estabilizarlo, la proyección de nivel de producción y/o ventas solo tendrá plazo de un año y se lo ajustará a lo largo de esta. Sin embargo, para la valorización inicial de este negocio y poder determinar la viabilidad económica del mismo se ha planteado el escenario más conservador de posibles ingresos. Es importante tener en cuenta que la empresa tendrá dos tipos de ingresos, el primero corresponde al valor que se cobra por los cursos y/o talleres en los cuales se enseñarían técnicas de pastelería y repostería. Mientras que el segundo ingreso corresponderá a los provenientes de la venta de utensilios e insumos para pastelería y repostería.

Inicialmente, se incluye las proyecciones de asistentes a cursos para el primer año, y posteriormente los asistentes para los próximos 5 años. Es así que la composición de los asistentes del primer año se la puede revisar en la tabla 3.

Tabla 3

Detalle número de asistentes primer año

CONCEPTO	VALOR	COMENTARIO
Asistentes por curso	27	Se espera que inicialmente asistan unas 20 personas y se llegue a tener hasta 40 participantes
Cursos por mes	2	No se trabajará todos los fines de semana debido a temas de feriados y festividades.
Número de meses	11	No se dictaran cursos en el mes de diciembre
Total cursos por año	22	Considera Feriados
% de no asistentes	19%	Porcentaje de falla en asistentes
Total asistentes por año	484	Número total de alumnos que se espera tener en el primer año

Se estima que para el primer año de funcionamiento se llegue a tener aproximadamente 484 asistes a los cursos y/o talleres de pastelería y repostería. Se debe considerar que la capacidad del local contemplado para brindar los cursos es hasta cincuenta personas. No obstante, no se busca tener más de cuarenta personas por curso, para que todos los participantes puedan observar de manera adecuada el uso de utensilios y las técnicas de

pastelería correspondientes y evitar molestias que puedan convertirse en posibles problemas en el nivel de servicio. Después del primer año se espera un crecimiento de alrededor de diez por ciento anual, en busca de alcanzar el máximo de cuarenta asistentes promedio por curso de repostería. Así mismo, después de cada curso se espera que aproximadamente la mitad de los asistentes adquieran productos de la empresa. Dentro de estos productos se encontrarán insumos para pastelería, utensilios de repostería y productos terminados como pasteles y galletas. Como se puede observar en la tabla número 4.

Tabla 4

Proyecciones asistentes a los cursos por cinco años

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total asistentes por año	484	528	594	638	704
% de crecimiento anual		10%	10%	10%	10%
Asistentes por curso	22	24	27	29	32
Asistentes que compran/año	242	264	297	319	352

4.3. Necesidades y Requerimientos

Las necesidades y requerimientos de importación de productos provienen de la planificación de los cursos a ser realizados. Con antelación se planificarán cursos donde se utilicen determinados utensilios a ser importados. En sí, se busca que los asistentes vean y aprendan el uso de estos utensilios en los cursos, generando en ellos la necesidad de compra de los mismos.

4.4. Plan de Producción

Al ser una empresa dedicada principalmente a la comercialización de ítems, no cuenta con un plan de producción pero si con un plan de abastecimiento de producto. Una vez solicitado el producto se espera un tiempo hasta el arribo al Ecuador de aproximadamente tres meses. A su vez se considera que el tiempo prudencial de desaduanización es de aproximadamente unos dos meses. Una vez que se cuente con los productos se proyecta que el tiempo máximo para lograr hacer rotar todo el inventario es de 5 meses. Fecha que debe de empatar con el

nuevo arribo de productos para su venta. Comportamiento que se visualiza en la figura 15.

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compra	1					1					1	
Transporte - Arribo		1	2	3			1	2	3			1
Desaduanización				1	2				1	2		
Almacenaje - Venta					1	2	3	4	5	1	2	3

Figura 15 Plan de compras - tiempos

4.4.1 Costos de producción/operación

Los costos de importación de la empresa están directamente relacionados a los costos administrativos, costos de almacenaje, costos logísticos y costos de importación. Dentro de estos costos es importante identificar los costos fijos y costos variables. Dentro de los costos fijos para la empresa, tenemos los costos administrativos y costos de almacenaje. Los costos administrativos corresponden a sueldos, alquiler de oficinas, y alquiler de instalaciones para eventos. Estos costos son indiferentes del nivel de operaciones de la empresa o de la rotación de ítems. Sin embargo estos costos serán asignados al costo unitario de los productos en función de volumen de movimiento. De aquí la importancia de generar una alta rotación de inventario para generar economías de escala y reducción del costo fijo unitario.

Los costos variables para esta operación están determinados por los costos de los utensilios comprados para comercializar, costos de importación de los productos y costos logísticos directos de transporte y manejo de dichos productos. De aquí que estos son directamente proporcionales al volumen de productos comercializados. El detalle de los costos de importación se encuentra detallado en el Anexo C.

4.5. Plan de Compras

Las compras de productos a ser comercializados se las realizará de manera semestral, enfocándose principalmente en proveedores chinos debido a su bajo costo. Para esto, se analizará inicialmente el tipo de cursos que podrán ser dictados en los próximos meses y el tipo de utensilios necesarios para estos cursos, una vez determinados los cursos se buscará en empresas chinas los

utensilios necesarios para proceder con la importación respectiva; debido al alto tiempo o lead time de importación de productos provenientes de China, las compras deberán ser realizadas con al menos seis meses de anticipación. La ganancia principal de la empresa vendrá del diferencial entre costo y precio, lo cual resulta de las compras al por mayor.

4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

Al ser una empresa de pequeña escala no requiere de KPIs complicados ni indicadores complejos. La orientación de los indicadores será principalmente el análisis del crecimiento del nivel de ventas en volumen y en monto económico. Adicionalmente, el análisis se enfocará en controlar el crecimiento en la rentabilidad de la empresa. Los seis indicadores a los cuales se enfocará la gestión de la empresa son:

1. Días de inventario promedio
2. Volumen de inventario
3. Costo de reposición del inventario
4. Margen unitario
5. Volumen de ventas: Monto total de ventas en unidades.
6. Resultado neto: Utilidad neta después de impuestos.

4.7. Conclusiones del capítulo

Como se puede apreciar en este capítulo al ser esta empresa un emprendimiento pequeño dentro del mercado de servicios, no es fácil realizar una planificación a mediano o a largo plazo. Es importante tener en cuenta que se buscará comercializar los productos mediante las redes sociales conforme se planteó en el plan de marketing. Lo que implica que se espera un nivel de clientes mucho mayor y no solo a aquellos que corresponden al segmento de los asistentes a los cursos de pastelería. Teniendo presente que el mercado objetivo no se encuentra desarrollado en la ciudad de Quito, se aplicará distintos modelos de mercadeo y de atracción al cliente, de igual manera se considera la posibilidad de modificar el modelo de negocio para poder cubrir las necesidades de los clientes.

Al ser la razón u objetivo principal la comercialización de utensilios e insumos, es importante tener un control de los inventarios de productos, este control se lo realizará evaluando los días de cobertura de inventarios los cuales no podrán superar los cinco meses debido a que corresponde al empate o fecha de llegada del siguiente embarque. De igual manera es importante controlar los niveles de volumen de inventario buscando evitar la necesidad de aumentar la capacidad de almacenaje de la empresa, y únicamente contar con el volumen estrictamente necesario que nos permita cumplir con lo solicitado por el mercado.

5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

El éxito o no de una empresa se mide por los resultados económicos obtenidos al final de cada ejercicio fiscal, y mediante el comportamiento de su flujo de caja. El presente capítulo presenta las proyecciones financieras de la empresa, en conjunto con los criterios utilizados para dichas evaluaciones. Se debe de considerar que la empresa que se propone en este plan de negocio, en una primera fase es un proyecto pequeño que busca abrir un mercado futuro para inversiones mayores. Es pertinente, por lo tanto analizar los indicadores financieros que permitan tomar decisiones en el negocio.

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la presente evaluación financiera se ha considerado proyecciones financieras en dólares a cinco años plazo; no obstante en los Anexos se puede visualizar las proyecciones a diez años para poder brindar una visión aún más clara del futuro de la empresa. No se incluye en las proyecciones incremento de costos por motivos de inflación, debido a que éstos se los compensaría de igual manera y en forma proporcional con el respectivo incremento de precios. Adicionalmente, la optimización del manejo de la empresa debe tener la capacidad de absorber el incremento de costos de manera que el impacto al cliente final no sea significativo.

Se utiliza una tasa de descuento del 12% que corresponde aproximadamente a la tasa de interés activa vigente para el segmento productivo PYMES (BC,

2017), se considera que este valor constituye un referente adecuado debido a la dimensión del proyecto. No obstante, se ha calculado de igual manera el WACC con el objeto de tener otro valor referencial adicional, siendo este valor de 11.75% (ver Anexo A). Por este motivo, se tomará el valor más alto que corresponde a 12%. El mismo que es un valor referencial y busca ver el retorno esperado que se obtendrá a pesar de que los aportes de capital para el negocio serán cien por ciento provenientes del aporte de las socias y no se buscará préstamos de entidades financieras; esto se debe a que los activos que corresponden a inversiones ya son en la actualidad propiedad de las dueñas y pasaran a propiedad de la empresa.

En lo referente al requerimiento inicial de recursos para la empresa se debe considerar que una parte de las inversiones corresponden al aporte en activos que las socias harán a favor de la empresa. De aquí que, no corresponden a egresos monetarios de ellas. Por este motivo, no existe la necesidad de incluir un financiamiento para realizar dichas adquisiciones. Los datos correspondientes a las inversiones a ser realizadas se detallan en la tabla 5.

Tabla 5

Inversiones de la empresa

Inversiones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Total
Equipo de oficina	\$3,500					\$ 3,500
Equipo de pastelería	\$6,500					\$ 6,500
Estanterías	\$2,000					\$ 2,000
Almacenaje		2000			\$2,000	\$ 4,000
Otros	\$1,200	200			\$200	\$ 1,600
Total	\$13,200	2200	\$0	0	\$2,200	\$ 17,600

Nota. Los valores corresponde a la valoración económica a los activos que serán aportadas por las socias

5.2. Estados Financieros proyectados

La proyección de los resultados financieros en el primer año de operaciones de la empresa permite visualizar un margen bruto positivo desde el primer mes. Esto implica que el negocio es prácticamente auto sustentable desde el principio. Como se visualiza en la tabla 6.

Tabla 6

Estados Financieros – Pérdidas y Ganancias

CONCEPTO	Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	
(A) Ingreso Operacionales (1) + (2)+(3)	\$	3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ -	\$ 41,140
# Cursos		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	22
Total asistentes		44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	0	484
Precio por asistente	\$	35													
(1) Ingresos por (Cursos)	\$	1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ -	\$ 16,940
Asistentes que compran productos (50%)		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	0	242
Facturación unitaria asistentes que compran	\$	50													
(2) Facturación productos / asistentes	\$	1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ -	\$ 12,100
(3) Facturación productos por redes sociales	\$	1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ -	\$ 12,100
(B) Costos Operacionales (4) + (5)	\$	320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ -	\$ 15,620
Costo por curso	\$	160													
(4) Costos por curso mes	\$	320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ -	\$ 3,520
(5) Costos por producto (50% del valor vendido)	\$6,000						\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ -	\$ 12,100
(I) INGRESO BRUTO (A) - (B)	\$	3,420	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ -	\$ 25,520

Es importante considerar que los productos deben ser comprados previo al inicio de los cursos. Es decir, la empresa debe de contar con ítems en bodega para poder programar los cursos a ser dictados. De aquí, que la necesidad operativa de fondos ha sido planteada tomando en cuenta el inventario inicial de materia prima requerido para los primeros 6 meses de cursos. Estos resultados se los puede observar en la tabla 7. Teniendo en cuenta la cantidad de inventario para los 6 primeros meses, se estima un capital de alrededor de seis mil dólares que serán destinados a cubrir todos los pagos que deban ser realizado con anticipación y además logren sostener el negocio hasta lograr contar con ganancias suficientes como para pensar en tener resultados positivos.

Tabla 7

Estados Financieros – Necesidad Operativa de Fondos

CONCEPTO	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
(A) Ingreso Operacionales (1) + (2)+(3)	\$ -	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ 3,740	\$ -	\$ 41,140
# Cursos		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	22
Total asistentes		44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	0	484
Precio por asistente	\$	35												
(1) Ingresos por (Cursos)	\$	1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ -	\$ 16,940
Asistentes que compran productos (50%)		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	0	242
Facturación unitaria asistentes que compran	\$	50												
(2) Facturación productos / asistentes	\$	1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ -	\$ 12,100
(3) Facturación productos por redes sociales	\$	1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ -	\$ 12,100
(B) Costos Operacionales (4) + (5)	\$ 6,000	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ 1,337	\$ -	\$ 15,620
Costo por curso	\$	160												
(4) Costos por curso mes	\$	320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ -	\$ 3,520
(5) Costos por producto (50% del valor vendido)	\$ 6,000						\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ -	\$ 12,100
(I) INGRESO BRUTO (A) - (B)	\$ (6,000)	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 3,420	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ 2,403	\$ -	\$ 25,520
(II) Costos Administrativos (4) + (5)	\$	2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 2,224	\$ 26,683
Sueldos/IESS	\$	1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 1,678	\$ 20,131
Impuestos Varios	\$	140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 1,680
Alquiler Local	\$	180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 2,160
Servicios Basicos	\$	38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 456
Comunicaciones - Redes Sociales	\$	8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 96
Promociones & Publicidad	\$	180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 2,160
Costos de mercadeo	\$	150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 1,560
(III) AMORT. Y DEPRECIACIONES	\$	293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 293	\$ 3,520
(IV) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (I) - (II) - (I)	\$ (6,000)	\$ 903	\$ 903	\$ 903	\$ 903	\$ 903	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (2,517)	\$ 1,317
Intereses														
(V) BASE IMPONIBLE	\$ (6,000)	\$ 903	\$ 903	\$ 903	\$ 903	\$ 903	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (114)	\$ (2,517)	\$ 1,317
Participación Laboral														\$ 2
Impuesto a la Renta														\$ 289
(VI) UTILIDAD NETA	\$ (6,000)													\$ 1,026

5.2.1. Estados de resultados

A continuación se muestra el estado de resultados de los primeros 5 años de la empresa, mismos que muestran resultados positivos desde el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 8

Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(A) Ingreso Operacionales (1) + (2)+(3)	\$ -	\$ 41,140	\$ 51,876	\$ 61,331	\$ 69,542	\$ 76,736
Total asistentes por año	0	484	528	594	638	704
% de crecimiento anual	0%	0%	10%	10%	10%	10%
Asistentes por curso		22	24	27	29	32
Precio por asistente	0 \$	35 \$	35 \$	40 \$	40 \$	40 \$
(1) Ingresos por año (Cursos)	\$ -	\$ 16,940	\$ 18,480	\$ 23,760	\$ 25,520	\$ 28,160
Asistentes que compran productos/año		242	264	297	319	352
Facturación unitaria asistentes que compran	\$	50 \$	55 \$	55 \$	60 \$	60 \$
(2) Facturación productos / asistentes	0 \$	\$ 12,100	\$ 14,520	\$ 16,335	\$ 19,140	\$ 21,120
(3) Facturación productos por redes sociales	0 \$	\$ 12,100	\$ 18,876	\$ 21,236	\$ 24,882	\$ 27,456
(B) Costos Operacionales (4) + (5)	\$ 6,000	\$ 9,620	\$ 19,558	\$ 20,985	\$ 24,211	\$ 26,488
Costo por curso	\$	160 \$	130 \$	100 \$	100 \$	100 \$
(4) Costos por curso año	\$	3,520 \$	2,860 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$
(5) Costos por producto (50% del valor vendido)	\$ 6,000	\$ 6,100	\$ 16,698	\$ 18,785	\$ 22,011	\$ 24,288
(I) INGRESO BRUTO (A) - (B)	\$ (6,000)	\$ 31,520	\$ 32,318	\$ 40,345	\$ 45,331	\$ 50,248
(II) Costos Administrativos (4) + (5)	\$ -	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683
Sueldos/IESS	0	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131
Impuestos Varios	0	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680
Alquiler Local	0	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160
Servicios Basicos	0	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456
Comunicaciones - Redes Sociales	0	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96
Promociones & Publicidad	0	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160
(III) AMORT. Y DEPRECIACIONES	0	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520
(V) BASE IMPONIBLE	\$ (6,000)	\$ 1,317	\$ 2,115	\$ 10,142	\$ 15,128	\$ 20,045
Participación Laboral	\$ -	\$ 2	\$ 317	\$ 1,521	\$ 2,269	\$ 3,007
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 289	\$ 395	\$ 1,897	\$ 2,829	\$ 3,748
(VI) UTILIDAD NETA	\$ (6,000)	\$ 1,026	\$ 1,402	\$ 6,724	\$ 10,030	\$ 13,290

5.2.2. Estado de situación o balance general

En las siguientes tablas se visualiza el balance general al arranque del proyecto. Lo que nos permite tener una visión clara de la situación de los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 9

Balance General - Inicial 2018

BALANCE GENERAL AL 1 DE ENERO DE 2018 (Inicio)			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	\$0	Proveedores	\$0
Bancos	\$6,000	Acreeedores	\$0
Inversiones a corto plazo	\$0	Intereses por pagar	\$0
Cuentas por cobrar	\$0	ISR por pagar	\$0
Inventario	\$0	Anticipo de clientes	\$0
Total Activo Circulante	\$6,000	Total Pasivo Circulante	\$0
Activo Fijo		Pasivo a Largo Plazo	
Edificios	\$0		
Terrenos	\$0	Documentos por pagar a largo plazo	\$0
Depreciación acumulada	\$0	Total Pasivo Circulante	\$0
Mobiliario y equipo.	\$17,600		
Depreciación acumulada	\$0		
Equipo de transporte	\$0	SUMA DEL PASIVO	\$0
Depreciación acumulada	\$0		
Equipo de cómputo	\$0		
Depreciación acumulada	\$0		
Total Activo Fijo	\$17,600	PATRIMONIO	
Activo diferido		Reservas	
		Participaciones	\$23,600
Rentas pagadas por anticipado	\$0	Resultados del ejercicio	
Otros activos diferidos	\$0	Total Capital contable	\$23,600
Total Activo Diferido	\$0		
SUMA DEL ACTIVO	\$23,600	SUMA DEL PASIVO + PATRIMONIO	\$23,600

5.2.3. Estado de flujos de caja

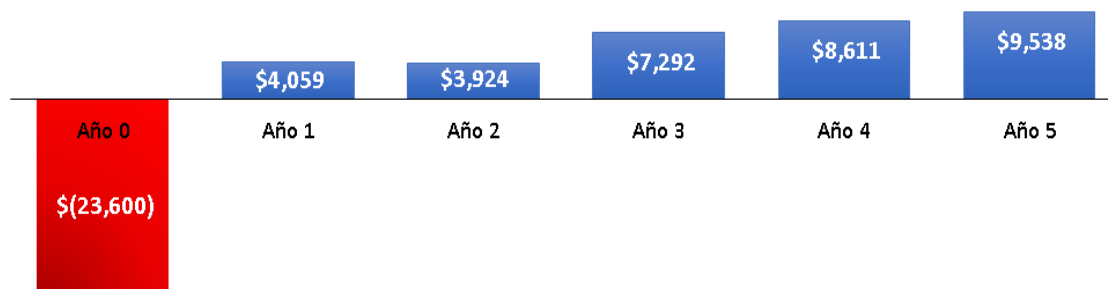
El principal sistema para ver qué tan sano se encuentra el negocio es el manejo del flujo de caja proyectado, lo cual permite ver la capacidad de la empresa de cumplir sus obligaciones financieras de corto plazo. Es decir lo que se busca es conocer la necesidad operativa de fondos de la empresa.

Tabla 10

Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA NOMINAL	\$ (23,600)	\$ 4,546	\$ 4,922	\$ 10,244	\$ 13,550	\$ 16,810
(+) Utilidad Neta	\$ (6,000)	\$ 1,026	\$ 1,402	\$ 6,724	\$ 10,030	\$ 13,290
(+) DDA		\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520
(-) Inversiones	\$ (17,600)					
VAN SIN DESCONTAR =	\$ 26,472					

Adicionalmente, con el objetivo de mantener un correcto análisis del estado de la empresa en cada momento y comprender su estructura de costos y gastos. Es importante el revisar de manera continua el estado de resultados de la empresa. Del análisis del estado de resultados se desprende que la empresa deberá pagar impuestos a partir del segundo año. A pesar de tener utilidad neta positiva a partir del segundo año de operación, el retorno a la inversión apenas será posible de obtener a partir del tercer año de operación del negocio lo cual se puede observar en el flujo acumulado de caja, descontado al 12%. (Véase figura 15)

Figura 16 Flujo de caja acumulado (recuperación)**5.2.4. Análisis de relaciones financieras**

El principal análisis utilizado para realizar estas proyecciones y valorar la viabilidad económica a corto y largo plazo del negocio es mediante un flujo de caja simple y un flujo de caja descontado. De esta manera se busca ver el tiempo en el que se recupera la inversión y adicionalmente entender la cantidad con la cual dispone la empresa al final de un periodo lo cual le permita adquirir nuevos productos para ser comercializados.

5.2.4.1 TIR

Teniendo en cuenta que es una empresa de servicios y comercialización de artículos de repostería, la inversión es baja. Se debe tener en cuenta que la empresa no cuenta con una inversión alta en activos fijos, ya que utiliza principalmente un sistema de comercialización directa. La baja inversión inicial hace que el retorno del proyecto sea alto como se puede observar en la tabla 11.

Tabla 11

Retorno sobre la inversión

TASA INTERNA DE RETORNO **24.17%**

La inversión inicial en este proyecto es bastante baja, e incluso mucha de esta inversión corresponde a activos de cocina que se encuentran actualmente en propiedad de las futuras socias. Mediante lo antes expuesto se justifica de manera la alta rentabilidad del proyecto.

5.2.4.2 VAN y VAN ajustado por endeudamiento

Teniendo en cuenta que en este proyecto no existen préstamos ni deuda, no existe la necesidad de ajustar el valor actual neto del proyecto por temas de deuda. Además, se debe de considerar que el monto de capital requerido para iniciar el negocio es bastante bajo, y que las inversiones corresponden principalmente a activos que las socias ya tienen en la actualidad desde antes de iniciar el negocio. A continuación se muestra el valor actual neto sin descontar y posteriormente el valor descontado al 12% conforme se determinó. (Visualizar tablas 12 y 13)

Tabla 12

VAN sin descontar

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
FLUJO DE CAJA NOMINAL	\$ (23,600)	\$ 4,546	\$ 4,922	\$ 10,244	\$ 13,550	\$ 16,810
(+) Utilidad Neta	\$ (6,000)	\$ 1,026	\$ 1,402	\$ 6,724	\$ 10,030	\$ 13,290
(+) DDA		\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520
(-) Inversiones	\$ (17,600)					
VAN SIN DESCONTAR =	\$ 26,472					

Tabla 13

VAN descontado al 12%

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
FLUJO DE CAJA DESCONTADO (12%)	\$ (23,600)	\$ 4,059	\$ 3,924	\$ 7,292	\$ 8,611	\$ 9,538
VAN DESCONTADO =	\$ 9,824					

Como se puede visualizar claramente la rentabilidad esperada es extremadamente alta. Sin embargo, teniendo en cuenta la probabilidad de alto riesgo en las inversiones, a continuación se presenta una simulación del VAN a diferentes niveles de tasa de descuento. En prácticamente todos los casos la rentabilidad es positiva, menos con una simulación de una tasa de descuento del 97,6% (ver Anexo B). Este caso implicaría una pérdida total por parte de la empresa; no obstante, la rentabilidad sería igual a cero, es decir se recuperaría al menos los dineros invertidos.

5.2.4.3 Estructura de Capital del proyecto

Para este proyecto el capital vendrá de las tres socias quienes aportarán en partes iguales siendo su aporte principal en activos para la empresa, en caso de que una accionista cuente con activos de mayor valor que el resto de las accionistas, las otras socias repondrán estos valores a dicha socia al momento de la distribución de utilidades; bajo estas consideraciones, la estructura de capital de la empresa comprende que se formará con un aporte total de los socios para formar el patrimonio de la empresa. A su vez los activos o la estructura de capital se dan bajo una distribución de éste en partes iguales.

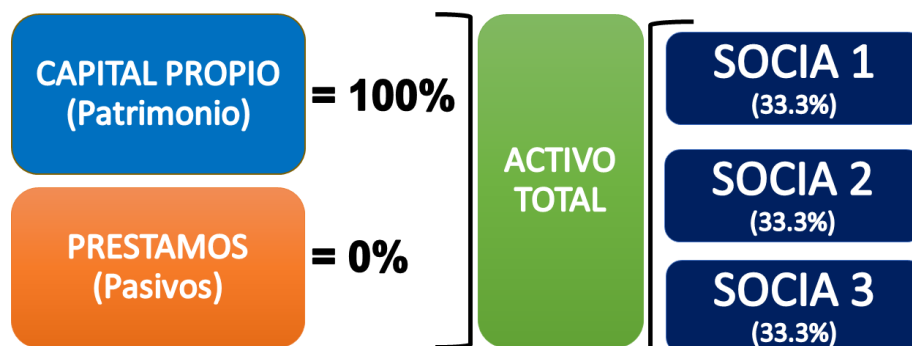


Figura 17 Estructura de Capital

5.2.5. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

Al ser un proyecto de pequeña escala, el impacto económico del mismo es marginal. Por tal motivo, no es posible determinar de manera adecuada cuál es el impacto económico, regional, social y/o ambiental. Sin embargo, se debe de considerar que el principal impacto de este proyecto es brindar a los clientes la posibilidad a su vez de empezar sus propios negocios de pastelería y repostería, y que éstos generen ingresos adicionales en sus hogares. En lo referente a lo regional, el impacto será único y específicamente en la ciudad de Quito. Mientras que en la parte ambiental se busca disminuir los mismos mediante procesos de control de desechos.

5.2.5. Conclusiones del capítulo

Claramente se puede concluir en este capítulo al igual que en todo el trabajo, que éste es un negocio que requiere un bajo nivel de inversión y que implica unos altos niveles de rentabilidad. Si bien a mayor rentabilidad nos encontramos ante un mayor nivel de riesgo, igualmente es cierto que en este caso la exposición de capitales o inversión en riesgo es bastante baja. De aquí que se puede considerar como una inversión prácticamente sin riesgo.

De la simulación del flujo de caja a distintas tasas de descuento, se observa que es necesario contar con una tasa de descuento superior al noventa y siete por ciento para que el proyecto llegue a punto de equilibrio (Blank, 2013). Es decir, que los inversionistas ni pierdan ni ganen a un nivel de descuento dado (Fernández, 1999).

Por lo antes mencionado se recomienda la incursión de este negocio teniendo en cuenta las altas posibilidades de crecimiento que tiene el mismo incluso si se considera la posibilidad de que el negocio falle, la pérdida a la que estaría expuesta la empresa es baja y a su vez se diluye entre las tres accionistas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación ha permitido definir los lineamientos generales que debe utilizar una empresa dedicada al a la Venta de Utensilios e Insumos para Pastelería y Repostería en la Ciudad de Quito. De aquí que se han logrado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

Una vez realizado el análisis del proyecto se puede concluir que es viable y que el mismo genera rendimientos económicos superiores a los que podría obtenerse financieramente. De igual manera, se ha planteado la estrategia de desarrollo del negocio y el enfoque del mismo en el mercado definiendo el tamaño potencial del mercado y la población objetivo como se visualiza el capítulo tres en la sección 3.11.6.

De igual manera en el capítulo tres en la sección 3.7 se ha definido la estructura organizacional de la empresa que se encuentra definida en tres áreas principales. Esto se lo puede observar en la figura dos.

Complementariamente, se determinó la competencia y estructura del mercado en el capítulo tres en la sección 3.11, donde se define el entorno, sector, mercado y la competencia.

Se determinó las características legales de la empresa, mismas que se encuentran en el capítulo tres sección 3.6, donde se indica que será una compañía de responsabilidad limitada.

De igual manera, en la sección 3.11.6.8 se proyectó la evolución de las ventas, las cuales se visualizan en la figura 13 y 14.

Finalmente se ha determinado que la ubicación de la empresa será en la zona norte de Quito, teniendo como objetivo principal este sector o mercado potencial. Sin embargo, se ha definitivo la importancia de promocionarse en las redes sociales para el crecimiento y expansión de la empresa mediante ventas por internet.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda continuar con el impulso y análisis de proyectos similares que permitan la generación de empleo y recursos en la economía sin descuidar cada uno de los puntos analizados en este estudio, de manera de lograr un análisis holístico del negocio.

Realizar una actualización de este estudio para ver en qué puntos deben ser reajustados los supuestos y de esta manera replantear la hoja de ruta de la empresa en caso de ser necesario. Igualmente, poder actualizar los indicadores financieros que nos permitan tener una visión clara de la evolución del negocio.

Plantear estudios de empresas complementarias a esta, de manera tal de poder ampliar las posibilidades o mercados de este negocio, y así lograr un crecimiento más rápido de la empresa en el mercado.

REFERENCIAS

- Angulo, S., & Reyes, S. (2016, julio 22). Drástica caída de ventas en hoteles y restaurantes. Recuperado enero 18, 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-hoteles-restaurantes-economia-negocios.html>
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*: BookBaby.
- Banco Mundial. [BM] (2017). Ecuador: panorama general. Consultado enero 13, 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial [BM] (2017). PIB (US\$ a precios actuales). (n.d.). Consultado enero 18, 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2015&locations=EC&start=2001&view=chart>
- Castañeda Mindiola, B. S., & Fernandez Alvarez, N. A. (2015). Estudio de factibilidad para la creacion e implementacion de una microempresa dedicada a la elaboracion de productos de pasteleria y reposteria en la via Samborondon. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería Comercial.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*: SAGE Publications.
- Fernández, P. (1999). *Valoración de empresas*. Madrid, Gestión 2000.
- García González, Y. M., Gómez Arias, L. C., & Martínez Hernández, A. M. (2013). Diseño de un plan promocional que contribuya a la comercialización y posicionamiento de la imagen de Cafetería y Pastelería Rhinele's de la ciudad de San Miguel, en el año 2013. Universidad de El Salvador.
- Kirzner, I. M., & Sautet, F. (2006). *The nature and role of entrepreneurship in markets: implications for policy*.
- Loaiza Aguirre, P. (2016). Proyecto de inversión para la creación de una empresa de pastelería y repostería-delicias de la abuela-en la ciudad de Loja.

- Mera Mera, S. E. (2015). Plan de negocios de una pastelería boutique gourmet francesa en el Valle de los Chillos. PUCE.
- Miranda, D., Villacis, T., & Villón, J. (2010). Estudio De Factibilidad Económica Para Una Empresa Distribuidora de Insumos Y Utensilios Para Panificación Y Pastelería En La Provincia De El Oro.
- Plaza, L., & Soledad, M. (2016). Implementación De Una Empresa Productora Y Comercializadora De Pastelería Fina (Diseños Creativos) A Base De Masa De Bizcocho En La Ciudad De Loja”.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.
- Quintana Pérez, V. E. (2011). Proyecto de factibilidad para la ampliación de panadería y pastelería “punto caliente”, para la elaboración y comercialización de productos de pastelería en el sur de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.
- Romero, A., & Fabricio, A. (2015). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de pastelería en la ciudad de Santa Rosa, provincia de El Oro.
- Varela Burbano, M. F. (2005). Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en repostería gourmet en la ciudad de Quito. Quito: Universidad de las Américas, 2005.
- Vargas Hernández, S. C., & Rodríguez Rodríguez, J. M. (2013). Plan de negocios pastelería Gourmet.
- Von Mises, L. (2012). *Liberalism: Laissez Faire Books*.

ANEXOS

Anexo A: Cálculo del WACC

CONCEPTO	Valor	Simbolo
Requerimiento de efectivo	\$ 23,600 =	V
Venta de 20% de participación	\$ 4,720 =	E
Rentabilidad esperada sobre participación	15% =	Re
Prestamo de (restante)	18880 =	D
Interes sobre deuda	16.5% =	Rd
Impuesto (25%Renta+15%Part.Trab)	33.70% =	T

$$WACC = ((E/V) * R_e) + (((D/V) * R_d) * (1-T))$$

WACC =	11.75%
--------	--------

Anexo B: Estado de Resultados a 10 años

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(A) Ingreso Operacionales (1) + (2)+(3)	\$ -	\$ 41,140	\$ 51,876	\$ 61,331	\$ 69,542	\$ 76,736	\$ 76,736	\$ 76,736	\$ 76,736	\$ 76,736	\$ 76,736
Total asistentes por año	0	484	528	594	638	704	704	704	704	704	704
% de crecimiento anual	0%	0%	10%	10%	10%	10%	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Asistentes por curso		22	24	27	29	32	32	32	32	32	32
Precio por asistente	0 \$	35 \$	35 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$	40 \$
(1) Ingresos por año (Cursos)	\$ -	\$ 16,940	\$ 18,480	\$ 23,760	\$ 25,520	\$ 28,160	\$ 28,160	\$ 28,160	\$ 28,160	\$ 28,160	\$ 28,160
Asistentes que compran productos/año		242	264	297	319	352	352	352	352	352	352
Facturación unitaria asistentes que compran	\$	50 \$	55 \$	55 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$
(2) Facturación productos / asistentes	0 \$	\$ 12,100	\$ 14,520	\$ 16,335	\$ 19,140	\$ 21,120	\$ 21,120	\$ 21,120	\$ 21,120	\$ 21,120	\$ 21,120
(3) Facturación productos por redes sociales	0 \$	\$ 12,100	\$ 18,876	\$ 21,236	\$ 24,882	\$ 27,456	\$ 27,456	\$ 27,456	\$ 27,456	\$ 27,456	\$ 27,456
(B) Costos Operacionales (4) + (5)	\$ 6,000	\$ 9,620	\$ 19,558	\$ 20,985	\$ 24,211	\$ 26,488	\$ 26,488	\$ 26,488	\$ 26,488	\$ 26,488	\$ 26,488
Costo por curso	\$	160 \$	130 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$
(4) Costos por curso año	\$	3,520 \$	2,860 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$	2,200 \$
(5) Costos por producto (50% del valor vendido)	\$ 6,000	\$ 6,100	\$ 16,698	\$ 18,785	\$ 22,011	\$ 24,288	\$ 24,288	\$ 24,288	\$ 24,288	\$ 24,288	\$ 24,288
(I) INGRESO BRUTO (A) - (B)	\$ (6,000)	\$ 31,520	\$ 32,318	\$ 40,345	\$ 45,331	\$ 50,248	\$ 50,248	\$ 50,248	\$ 50,248	\$ 50,248	\$ 50,248
(II) Costos Administrativos (4) + (5)	\$ -	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683	\$ 26,683
Sueldos/IESS	0	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131	\$ 20,131
Impuestos Varios	0	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680
Alquiler Local	0	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160
Servicios Basicos	0	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456	\$ 456
Comunicaciones - Redes Sociales	0	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 96
Promociones & Publicidad	0	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160	\$ 2,160
(III) AMORT. Y DEPRECIACIONES	0 \$	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520	\$ 3,520					
(V) BASE IMPONIBLE	\$ (6,000)	\$ 1,317	\$ 2,115	\$ 10,142	\$ 15,128	\$ 20,045	\$ 23,565	\$ 23,565	\$ 23,565	\$ 23,565	\$ 23,565
Participación Laboral	\$ -	\$ 2	\$ 317	\$ 1,521	\$ 2,269	\$ 3,007	\$ 3,535	\$ 3,535	\$ 3,535	\$ 3,535	\$ 3,535
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 289	\$ 395	\$ 1,897	\$ 2,829	\$ 3,748	\$ 4,407	\$ 4,407	\$ 4,407	\$ 4,407	\$ 4,407
(VI) UTILIDAD NETA	\$ (6,000)	\$ 1,026	\$ 1,402	\$ 6,724	\$ 10,030	\$ 13,290	\$ 15,624	\$ 15,624	\$ 15,624	\$ 15,624	\$ 15,624

Anexo C: Ejemplo Costo y Fijación Precio de Productos

2016 Top Fashionable Mold Bakeware Pastry Tools by Snowflake Snow Globe Fondant Pastry Cutter Manger Mold Tools Decor K1403

Price: **US \$1.28**

Shipping: Free Shipping to Ecuador via Seller's Shipping Method

Estimated Delivery Time: 48-60 days

Quantity: 1

Total Price: US \$1.28

Buy Now | Add to Cart

Address: Web: Lat (C1403) (C1)

Precio Unidad

Transporte aéreo	\$ 1.28
Transporte marítimo	\$ 10.00
	\$ -

Cts. Aduaneros por embarque Aranceles

	\$ 250.00	* importación
	45%	* importación

Precio Final

Transporte aéreo (arribo en 15 días)	\$ 1.28
Transporte marítimo (arribo aprox. 5 meses - probabilidad de que no llegue)	\$ 1.28

Comparativo

Versus transporte aéreo	\$ (2.28) más económico
Versus transporte marítimo	\$ 7.72 más caro

(1)

Unidades	Descuento	Precio Unitario
12	10%	\$ 1.15
24	15%	\$ 1.09
96	20%	\$ 1.02
576	25%	\$ 0.96
4608	30%	\$ 0.90

(2)

Unidades	Descuento	Cst. Transporte	Cts. Aduaneros	Cts. Aranceles	Cst. Total	PVP
12	0%	\$ 0.30	\$ 20.83	\$ 0.52	22.80	\$ 38.01
24	5%	\$ 0.33	\$ 10.42	\$ 0.49	12.33	\$ 20.54
96	10%	\$ 0.32	\$ 2.60	\$ 0.46	4.40	\$ 7.34
576	15%	\$ 0.30	\$ 0.43	\$ 0.43	2.12	\$ 3.54
4608	20%	\$ 0.28	\$ 0.05	\$ 0.40	1.63	\$ 2.72

(3)

(4) 1+2+3+4

+ Precio Sugerido 5\$

Precio Unidad

Transporte aéreo

Transporte marítimo

\$	3.50
\$	20.00
\$	0.35

Precio Final

Transporte aéreo (arriba en 15 días)

Transporte marítimo (arriba aprox. 5 meses - probabilidad de que no llegue)

\$	250.00	* importación
	45%	* importación

Cts. Aduaneros por embarque
Aranceles

Comparativo

Versus transporte aéreo \$ (14,50) más económico

Versus transporte marítimo \$ 5.15 más caro

(1)

Unidades	Descuento	Precio Unitario
10	10%	\$ 3.15
20	15%	\$ 2.98
80	20%	\$ 2.80
480	25%	\$ 2.63
3840	30%	\$ 2.45

(2)

Unidades	Descuento	Cst. Transporte	Cts. Aduaneros	Cts. Aranceles	Cst. Total	PVP
10	0%	\$ 0.35	\$ 25.00	\$ 1.42	29.92	\$ 49.86
20	5%	\$ 0.33	\$ 12.50	\$ 1.34	17.15	\$ 28.58
80	10%	\$ 0.32	\$ 3.13	\$ 1.26	7.50	\$ 12.50
480	15%	\$ 0.30	\$ 0.52	\$ 1.18	4.62	\$ 7.71
3840	20%	\$ 0.28	\$ 0.07	\$ 1.10	3.90	\$ 6.50

(3) (4) 1+2+3+4

* Precio Sugerido 9\$



MPC Jet Stainless Steel Reaction Tulp Using Piping Nozzles Cake Decorating
 Todd Perry Bag Fondant Cupcake Decorator Tips
 ★★★★★ 4.8 (6 reviews) - 6 orders

Price: **US \$18.08** / for 16 pieces / set, US \$1.13 / piece

Shipping: **US \$56.63 to Ecuador via FedEx IP**
 Estimated Delivery Time: 7-15 days

Quantity: (for 11971 items available)

Total Price: **US \$68.71**

[Buy Now](#)

[Add to Cart](#)

[Add to Wish List \(238 Added\)](#)

Return Policy: [Returns accepted if product not as described, buyer pays return shipping fee.](#)

Precio Unidad
Transporte aereo
Transporte maritimo
Cts. Aduaneros por embarque
Aranceles

\$ 18.08
 \$ 50.63
 \$ 4.00

\$ 250.00 * importación
 45% * importación

Precio Final
 \$ 68.71
 \$ 22.08
 Transporte aereo (arribo en 15 dias)
 Transporte maritimo (arribo aprox. 5 meses - probabilidad de que no llegue)

Comparativo
 Versus transporte aéreo \$ (28.71) más económico
 Versus transporte maritimo \$ 17.92 más caro

(1)

Unidades	Descuento	Precio Unitario
20	10%	\$ 16.27
40	15%	\$ 15.37
160	20%	\$ 14.46
960	25%	\$ 13.56
7680	30%	\$ 12.66

(2)

Unidades	Descuento	Cst. Transporte	Cts. Aduaneros	Cts. Aranceles	Cst. Total	PVP
20	0%	\$ 4.00	\$ 12.50	\$ 7.32	40.09	\$ 66.82
40	5%	\$ 3.80	\$ 6.25	\$ 6.92	32.33	\$ 53.89
160	10%	\$ 3.60	\$ 1.56	\$ 6.51	26.14	\$ 43.56
960	15%	\$ 3.40	\$ 0.26	\$ 6.10	23.32	\$ 38.87 * Precio Sugerido 40\$
7680	20%	\$ 3.20	\$ 0.03	\$ 5.70	21.58	\$ 35.97

(3) (4) 1+2+3+4

Unidades	Descuento	Cst. Transporte	Cts. Aduaneros	Cts. Aranceles	Cst. Total	PVP
20	0%	\$ 4.00	\$ 12.50	\$ 7.32	40.09	\$ 66.82
40	5%	\$ 3.80	\$ 6.25	\$ 6.92	32.33	\$ 53.89
160	10%	\$ 3.60	\$ 1.56	\$ 6.51	26.14	\$ 43.56
960	15%	\$ 3.40	\$ 0.26	\$ 6.10	23.32	\$ 38.87 * Precio Sugerido 40\$
7680	20%	\$ 3.20	\$ 0.03	\$ 5.70	21.58	\$ 35.97