



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención Del Título De Ingeniería En
Mercadotecnia

Título del Trabajo de Titulación:

Plan de negocio para la producción, distribución y comercialización de repostería
saludable al Norte Quito.

Diana Carolina Villacrés Sánchez

Tutor:

MSc. Santiago Olmeda

Quito, Agosto del 2020

Plan de negocio para la producción, distribución y comercialización de repostería saludable al Norte Quito.

Por

Diana Carolina Villacrés Sánchez

Agosto 2020

Aprobado:

Ing. Sandra del Rosario Villacis Mora Msc. PhD (c)- Presidente del Tribunal

Ing. Jefersson Geovanny Reyes Segovia MBA. PhD (c)-Miembro del Tribunal

Lcda. Diana Celeste González Castillo Msc-Miembro del Tribunal

Ing. Santiago Miguel Olmeda Tamayo Msc-Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 24, agosto, 2020

Ing. Santiago Miguel Olmeda Tamayo Msc -Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 24, agosto, 2020

Ing. Jefersson Geovanny Reyes Segovia MBA. PhD (c)-Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 24, agosto, 2020

Lcda. Diana Celeste González Castillo Msc -Miembro del Tribunal

Quito 24, agosto, 2020

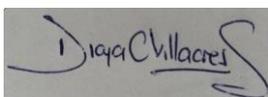
Ing. Sandra del Rosario Villacis Mora Msc. PhD (c)

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Diana Carolina Villacrés Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan de Negocios para producción, distribución y comercialización de repostería saludable al Norte de Quito, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature appears to read 'Diana Villacrés' with a stylized flourish at the end.

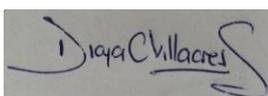
Diana Carolina Villacrés Sánchez

Correo electrónico: divillacressa@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Diana Carolina Villacrés Sánchez, en calidad de autora del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la producción, comercialización y distribución de repostería saludable al Norte de Quito, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con los fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, se establecen en los artículos 5, 6, 8,19 y demás pertenecientes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

DM Quito, agosto del 2020

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature appears to read "Diana Villacrés" with a stylized flourish at the end.

Diana Carolina Villacrés Sánchez

Correo electrónico: divillacressa@uide.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios por su amor incondicional, su misericordia, su apoyo, su consuelo que me han traído hasta este lugar cual padre amoroso, mi fe en Él ha sido lo que me ha sostenido en días lluviosos y tristes, sin El no sería, ni estaría donde estoy.

A mis padres quienes son los pilares de mi vida, ellos que han secado cada lágrima, me han apoyado levantándome de cada caída y se han sacrificado hasta el día de hoy para que yo pueda cumplir mis sueños.

Diana Carolina Villacrés Sánchez.

Agradecimiento

Agradezco a la prestigiosa Universidad Internacional del Ecuador, a todos los docentes que compartieron sus conocimientos y supieron ser mis guías, a mi tutor el Ing. Santiago Olmeda por sus horas de dedicación a mi trabajo y sus aportes invaluableles, a mi padre Fabián Villacrés quien me crió con la mentalidad de ser una mujer independiente, a mi madre Raquel Sánchez quien ha sido mi pañuelo de lágrimas en esta travesía, a mi hermano Kevin quien me ayudo a montar este proyecto y no escatimó su ayuda, sus conocimientos ni su tiempo, a mi hermana Andrea que me acompañó durante cada trabajo, a toda mi familia, a mis jefes y compañeros de trabajo por los permisos y apoyo, a mis amigos que no me dejaron rendir y escucharon cada una de mis quejas, a mi amiga y compañera de aula la Ing. Sofía Guayaquil quien compartió sus conocimientos profesionales, su amistad es preciosa para mí, y a quienes de una u otra forma aportaron para que pueda cumplir esta meta.

Diana Carolina Villacrés Sánchez

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios fue desarrollado con la finalidad de determinar la viabilidad de la formación de una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de repostería saludable al Norte de Quito. Para efectuar este emprendimiento se realizó el respectivo análisis de entorno, identificando así algunas oportunidades y fortalezas para el proyecto propuesto. En el estudio de mercado realizado se pudo admirar que hoy en día, gracias a la creación de diversas cadenas de gimnasios, la cultura “saludable” o como coloquialmente la conocemos “fitness” ha incentivado a los ciudadanos de todo el mundo a crear conciencia sobre el cuidado de su cuerpo, peso, y talla. Sin embargo, la repostería siempre fue un sinónimo de calorías y de mala alimentación, rompiendo esquemas y estereotipos; este proyecto tiene como objetivo crear una nueva idea de lo que es la comida saludable, brindando a los consumidores la oportunidad de disfrutar un delicioso postre sin preocuparse de los efectos físicos de este. Posterior se llevó a cabo un plan de marketing, donde se establecieron estrategias de promoción y diversificación del producto que permitieran posicionar la marca en la mente de los posibles consumidores. Esta empresa se constituyó como una compañía de Responsabilidad Limitada conformada por dos socios, ubicada al norte de la ciudad de Quito que cuenta con 5 colaboradores fijos y 3 asesores. Finalmente, a través del estudio financiero se evidenció la viabilidad del mismo con un VAN positivo de \$32.039,80, una TIR de 74,62%.

Abstract

This business plan made to determine the viability of making a Company dedicated to produce, distribute healthy desserts around the north zone of Quito. In order to make this happen we made an environment analysis, as a result we were able to identify some opportunities and straights of our project. The market research showed us that nowadays thanks to many gym franchises, the healthy culture or as we know it “fitness culture” has improve itself and has invited to the citizens all over the globe to take care of their bodies, height and size. However, desserts has been synonymous of having a bad nutrition and being unhealthy. Breaking stereotypes our Project has as a goal to generate a new idea of what healthy food is, giving to our customers the chance of an amazing dessert without the need to think in how many calories will i have to burn later. After it, we developed a Marketing Plan, where we established promotion strategies and product strategies too, so we can go into our clients mind. This Company made as Limited Responsibility business formed by two partnerships. Located at the north zone of Quito has five permanent and two advisors. Finally, thanks to the financial research we were able to see the viability with an oppositional VAN of \$32.039,80 and TIR of 74,62%.

Tabla de Contenido

Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Justificación de la Idea de Negocio.....	2
Diagrama de Ishikawa	4
Análisis del Medio	5
Modelo Canvas	7
Resumen	8
Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado	10
Análisis de Macroentorno PESTEL.....	10
Político.....	10
Económico	11
Social	12
Tecnológico.....	13
Cultural y Ecológico.....	14
Análisis del Microentorno	15
Fuerzas competitivas de Porter	16
Rivalidad entre competidores	16
Poder de negociación de los clientes	16
Poder de negociación con los proveedores	17
Amenaza y entrada de nuevos Competidores	17
Amenaza e ingreso de productos sustitutos	17
Cadena de Valor.....	18
Actividades primarias	19

Operaciones.....	19
Logística de salida	20
Marketing y ventas	20
Servicio posventa	20
Actividades de soporte.....	21
Diagnóstico de la Situación	23
Análisis DAFO.....	23
Debilidades	23
Matriz DAFO Cruzada / Estratégico	26
Impacto de los Objetivos Estratégicos	27
Los Consumidores.....	27
Análisis cualitativo respecto a la aceptación del producto o servicio	29
Creación del PMV (Producto Mínimo Variable)	29
Identificación de competidores	32
Preparación del PMV	32
Análisis Cuantitativo, Proyección estimada y Proyección estimada insatisfecha	32
Análisis cuantitativo	32
Proyección de la demanda	49
Demanda insatisfecha.....	52
Cálculo estimado de ventas con la proyección estimada. (Tres escenarios)	53
Flujo de Ingresos Proyectados	54
Análisis de Riesgos (Mapa de Calor).....	54
Resumen	55
Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas	56
Establecimiento de Objetivos	56
Criterios de marketing	56

Introducción	56
Fase de crecimiento	57
Fase de madurez	57
Formulación de Estrategias.....	57
Estrategia de venta del portafolio	57
Estrategia de precio	57
Estrategia de distribución / cobertura.....	58
Estrategia promocional	58
Aplicación del Marketing Mix Promocional	59
Producto.....	59
Precio - Políticas de precio	62
Plaza – Canales de distribución	63
Estrategia de diferenciación (Ventaja competitiva y valor agregado)	66
Resumen	66
Capítulo 4: Estudio técnico y modelo organizacional.....	68
Tamaño del Proyecto.....	68
Determinar la unidad de medida del tamaño	68
Capacidad del Negocio	68
Localización, análisis de los principales criterios, matriz de localización	70
Ingeniería y concepción arquitectónica del Negocio	71
Área de Producción	72
Área de almacenamiento.....	72
Área del mostrador	72
Área de ventas	72
Área de distribución	72
Distribución de la tecnología del negocio y su nivel de acceso.....	73

Diseño del proceso productivo (Flujograma)	74
Diseño Organizacional	74
Nombre de la empresa	74
Filosofía Corporativa.....	74
Propuesta de valor	76
Organigrama de la empresa	76
Diseño de Perfiles profesionales	77
Descripción del puesto.....	77
Análisis del Marco Normativo.....	80
Constitución de la Microempresa.....	80
Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio.....	81
Resumen	83
Capítulo 5: Impacto Ambiental.....	84
Manipulación de alimentos.....	84
Condiciones de la materia prima.....	85
Condiciones ambientales	86
Manipulación de desechos.....	86
Capítulo 6: Evaluación Financiera.....	87
Presupuestos.....	87
Presupuestos de inversión.....	87
Estructura del financiamiento	88
Activos Fijos	88
Activos intangibles	90
Depreciaciones	91
Capital de trabajo	92
Presupuesto de ingresos.....	93

Costos de producción	97
Estados Financieros Proforma	100
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	100
Flujo de Caja del proyecto	101
Criterios de Evaluación	102
Valor Presente Neto (VPN o VAN)	102
Periodo de Recuperación del capital	104
Punto de equilibrio	104
Balance General	106
Análisis de sensibilidad	106
Resumen	107
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones	108
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	109
Referencias	110
Apéndices	115
Apéndice A Entrevista 1.....	115
Apéndice B Entrevista 2.....	117
Apéndice C Preguntas para el Grupo de Enfoque.....	120
Apéndice D Costo por producto	124
Apéndice E Fotos	128

Lista de Tablas

Tabla 1.	Población norte de Quito.....	5
Tabla 2.	Población de las parroquias al Norte de Quito	5
Tabla 3.	Cuadro de resumen PESTEL.....	15
Tabla 4.	Cuadro resumen PORTER	18
Tabla 5.	Cadena de valor	19
Tabla 6.	Infraestructura.....	22
Tabla 7.	Criterios de segmentación	27
Tabla 8.	Género	33
Tabla 9.	En qué sector vive.....	34
Tabla 10.	En qué sector trabaja.....	35
Tabla 11.	Edad	36
Tabla 12.	Nivel socioeconómico.....	37
Tabla 13.	Salud	38
Tabla 14.	Actividad física.....	39
Tabla 15.	Consume postres.....	40
Tabla 16.	Frecuencia	41
Tabla 17.	Día de consumo	42
Tabla 18.	Compra de postres	43
Tabla 19.	Donde compra postres.....	44
Tabla 20.	Productos saludables.....	45
Tabla 21.	Compra de productos saludables	46
Tabla 22.	Consumo con frecuencia	47
Tabla 23.	Valor a pagar	48
Tabla 24.	Recibir información	49
Tabla 25.	Proyección de la demanda.....	50
Tabla 26.	Número de postres anuales y mensuales	51
Tabla 27.	Proyección de la demanda potencial de postres.	51
Tabla 28.	Proyección de la Oferta potencial.....	52
Tabla 29.	Demanda potencial satisfecha	53
Tabla 30.	Proyección estimada de postres.....	53
Tabla 31.	Proyección venta de postres	54
Tabla 32.	Análisis de riesgos	54

Tabla 33.	Comparación precios competencia indirecta.....	58
Tabla 34.	Definición del precio.....	63
Tabla 35.	Capacidad de producción total del negocio.....	68
Tabla 36.	Capacidad usada del negocio	69
Tabla 37.	Variable de clasificación tamaño de la empresa.....	69
Tabla 38.	Ubicación a nivel micro	70
Tabla 39.	Propuesta de Valor.....	76
Tabla 40.	Remuneraciones.....	79
Tabla 41.	Inversión inicial	87
Tabla 42.	Gastos Financieros.....	88
Tabla 43.	Estructura financiera	88
Tabla 44.	Adecuaciones edificio	89
Tabla 45.	Maquinarias y equipos	89
Tabla 46.	Equipos de computación	89
Tabla 47.	Equipos de oficina	89
Tabla 48.	Muebles	90
Tabla 49.	Resumen.....	90
Tabla 50.	Activos intangibles	90
Tabla 51.	Publicidad.....	91
Tabla 52.	Depreciación.....	92
Tabla 53.	Capital de trabajo	92
Tabla 54.	Ingresos	94
Tabla 55.	Ventas mensuales año 1 por producto	95
Tabla 56.	Distribución mensual por Canal	96
Tabla 57.	Detalle costos por productos	97
Tabla 58.	Costo de producción anual	98
Tabla 59.	Costo promedio unitario anual	99
Tabla 60.	Estado de pérdidas y ganancias	100
Tabla 61.	Flujo de caja del proyecto	101
Tabla 62.	Flujo de caja del inversionista	102
Tabla 63.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento o de Descuento (TMAR).....	103
Tabla 64.	VAN y TIR.....	103
Tabla 65.	Periodo de recuperación de capital	104
Tabla 66.	Punto equilibrio	104

Tabla 67.	Balance del proyecto.....	106
Tabla 68.	Análisis de sensibilidad.....	106

Lista de Figuras

Figura 3.	Diagrama de Ishikawa.....	4
Figura 2.	PEA sector norte de Quito.....	6
Figura 3.	Modelo de negocio Canvas.	7
Figura 4.	Ponderación de Impactos analiza de la matriz FODA.	25
Figura 5.	Matriz DAFO cruzada en la cual se establecen estrategias acordes a las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.....	26
Figura 6.	Mapa de Empatía.	29
Figura 7.	Género	33
Figura 8.	En qué sector vive.....	34
Figura 9.	En qué sector trabaja.	35
Figura 10.	Edad.....	36
Figura 11.	Nivel socioeconómico.....	37
Figura 12.	Salud.....	38
Figura 13.	Actividad física.	39
Figura 14.	Consume postres	40
Figura 15.	Frecuencia.....	41
Figura 16.	Día de consumo.	42
Figura 17.	Compra de postres.....	43
Figura 18.	Donde compra de postres.	44
Figura 19.	Productos saludables.	45
Figura 20.	Compra de productos saludables.	46
Figura 21.	Consumo con frecuencia.	47
Figura 22.	Valor a pagar.	48
Figura 23.	Recibir información	49
Figura 24.	Pirámide de estratificación socioeconómica (2012)Adaptado de INEC por Ecuador en cifras, encuesta de estratificación, 2012.....	50
Figura 25.	Mapa de calor, tomado de introducción por Rubén García, (2015).....	55
Figura 26.	Logotipo de marca.	59
Figura 27.	Empaque de postre.....	60
Figura 28.	Tiramisú.....	60
Figura 29.	Mousse de Chocolate.	61
Figura 30.	Flan.....	61

Figura 31.	Cheesecake.	62
Figura 32.	Cake de zanahoria.	62
Figura 33.	Canal de distribución.....	63
Figura 34.	Mapa de ubicación del negocio, tomado de Google map, 2020.....	71
Figura 35.	Diseño arquitectónico del negocio.....	71
Figura 36.	Procesos.....	74
Figura 37.	Organigrama	76

Capítulo 1: Introducción

El presente trabajo de investigación se encuentra enfocado en determinar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de repostería saludable en el Norte de Quito. Idea de negocio que surge debido al elevado número de personas a nivel nacional, y en la ciudad de Quito que presentan problemas en su salud, como el sobrepeso, obesidad, diabetes, hipertensión, entre otros padecimientos; a causa del consumo elevado de azúcares y grasas.

De ahí que, las personas al tomar conciencia de que el elevado consumo de estos alimentos genera efectos negativos en su salud, han cambiado su comportamiento de compra y consumo, optando por opciones más saludables. Por tanto, la idea de negocio se enfoca en que las personas que cuidan su salud y que deben cuidarla, como en el caso de diabéticos e hipertensos, puedan disfrutar de su postre favorito, sin que esto implique daños en su salud, sino al contrario, les genere un aporte nutricional.

La investigación se compone de cuatro capítulos. En el Capítulo 1, se presenta el estudio de mercado de los factores macro y micro que afectan al negocio. En el Capítulo 2, se establece el plan y estrategias de marketing para dar a conocer el producto en el mercado objetivo. En el Capítulo 3, se desarrolla el estudio técnico del negocio, donde se define la estructura organizacional, ingeniería del negocio, y el manejo de los residuos. En el Capítulo 4, se determina la viabilidad económica y financiera del proyecto, empleando para ello criterios de valoración como el VAN y TIR. Finalmente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones del estudio.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la viabilidad económica, operativa y comercial de una repostería de productos saludables en el Norte de Quito a través de investigaciones cuantitativas y cualitativas que ayuden a evaluar la puesta en marcha de este negocio.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional con el análisis macro y micro entorno.
- Realizar un estudio de mercado para obtener la oferta, demanda y demanda insatisfecha.
- Desarrollar un estudio técnico o ingeniería del proyecto para definir la capacidad instalada, la macro y micro localización, y la filosofía empresarial e imagen corporativa.
- Desarrollar un estudio financiero para determinar la viabilidad económica del proyecto mediante la aplicación de los indicadores financieros.

Justificación de la Idea de Negocio

La Sociedad ecuatoriana maneja hábitos alimenticios basados en la cantidad y no la calidad, conforme va pasando el tiempo las personas han tratado de mejorar su apariencia física y su salud, lo que involucra un mejor control alimenticio. Este Plan de Negocios tiene como idea principal llegar a un segmento de población que cuida su salud y figura a través de la incorporación de repostería saludable que les permita degustar postres que estén acorde a esta nueva tendencia. Las personas que cuidan su figura llevan una dieta muy estricta, pero se conoce que el dulce estimula hormonas de satisfacción, por ende, para este grupo de personas se proveerá postres que vayan acorde a su balance nutricional, ya que la azúcar consumida sin moderación no es beneficioso para nuestro organismo (Nuñez, 2018).

Todo cambio genera una reacción y como seres racionales adaptarnos a él cuesta trabajo, por esto pensando en quienes cambian su estilo de vida se elabora este tipo de repostería para que las dietas contribuyan a estimular una figura esbelta y una vida saludable y por ende, no sean tan rígidas ni priven a las personas de otro tipo de alternativas saludables, dado que la sacarosa que es una fuente de energía (Mayagüez, 2013). Dentro del impacto social y económico este proyecto incluye analizar los futuros puestos de trabajo que serán requeridos, además se contribuirá con el pago de impuestos, y cabe destacar que el producto propuesto es elaborado a base de ingredientes de la región, manteniendo altos estándares de calidad al igual que la incorporación de ingredientes saludables que cuidan la dieta.

La producción, distribución y comercialización de este producto promueve prácticas de reciclaje y buen uso de los recursos ambientales, como se puede observar es un proyecto que es medible, innovador y útil para implementarlo y sobre todo como una forma de expansión a nuevos mercados. La idea principal es establecer un local comercial en el que se distribuyan y vendan productos con altos estándares de calidad que sean saludables, que mantengan texturas y colores que sean novedosos y que contribuyan a generar ingresos que permitan un crecimiento a mediano y largo plazo. El posicionamiento de la marca y del producto se efectuará a través de redes sociales.

Diagrama de Ishikawa

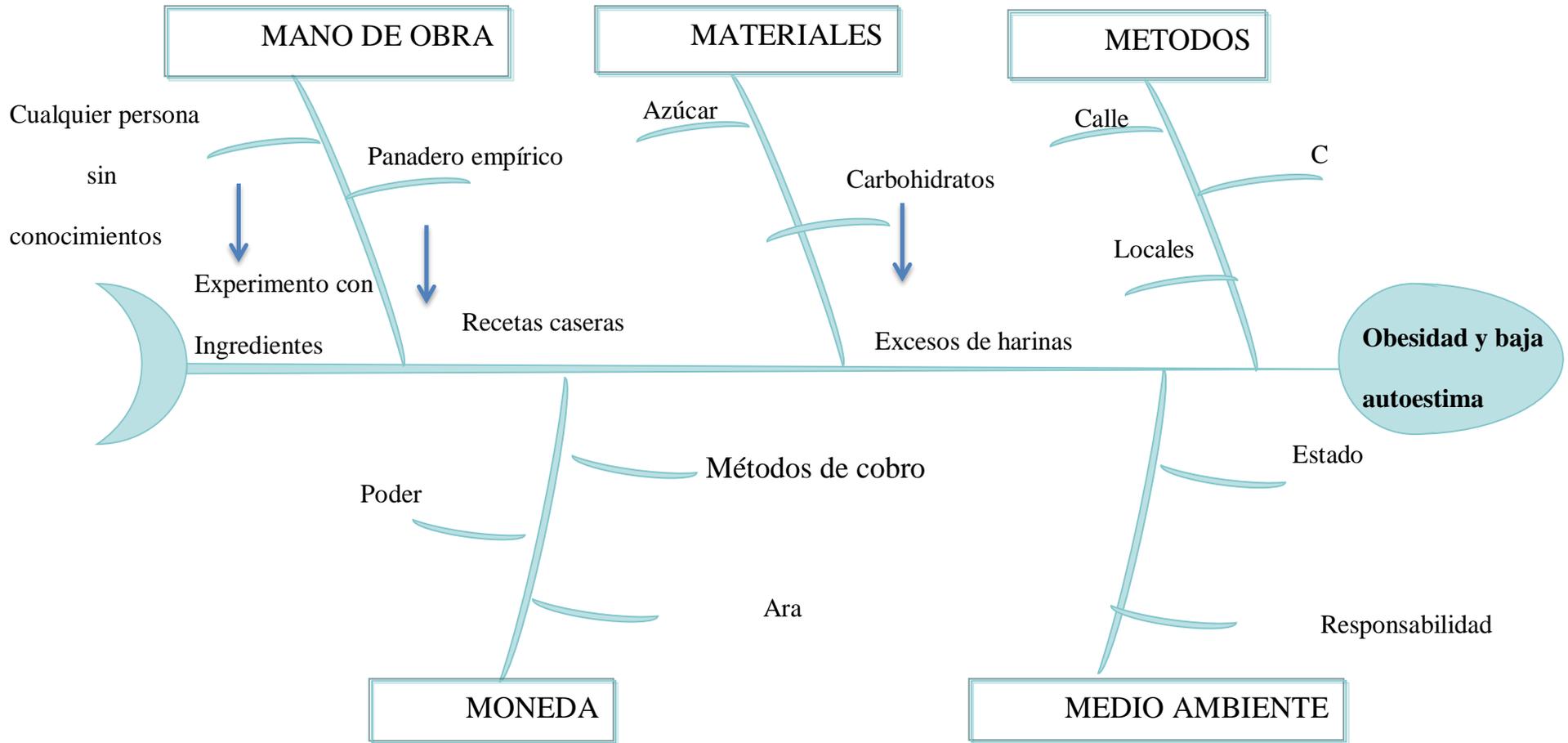


Figura 3. Diagrama de Ishikawa

Análisis del Medio

Para el modelo de negocio que se pretende desarrollar al realizar postres saludables se considera que para el posicionamiento de mercado no aplica considerar la base poblacional a nivel internacional, ni nacional, ni regional debido a que está concentrado solo al Cantón Quito sector Norte, por ende, el diagnóstico local considerado es el que se detalla a continuación:

Tabla 1.

Población norte de Quito

Provincia	Cantón	Sector	Población
Pichincha	Quito	Norte Urbano	763.681

Nota: Adaptado de Base de datos Información Estadística Municipio de Quito por Instituto de la ciudad de Quito (2015).

De acuerdo con el último censo poblacional realidad por el Instituto Nacional de Estadísticas y del INEC Censos (2010), en la Provincia de Pichincha en el cantón Quito cuenta con 2'239.191 habitantes de los cuales el 34.10% pertenece al norte de la ciudad en el sector urbano, para este estudio únicamente se han tomado las parroquias de:

Tabla 2.

Población de las parroquias al Norte de Quito

	Parroquias	Población Total	PEA
Eugenio Espejo	Iñaquito	44.149	25.842
	Jipijapa	34.677	19.265
	Kennedy	70.041	37.166
	Mariscal Sucre	12.976	7.641
	Rumipamba	31.300	17.577
	San Isidro del Inca	42.071	21.311
La Delicia	Carcelén	54.938	27.722
	El Condado	85.845	41.151
	Cotocollao	31.263	16.471
	Ponciano	53.892	28.228
	Total	461.152	265.287

Nota: Adaptado base de datos Información Estadística Municipio de Quito por Instituto de la ciudad de Quito (2015).

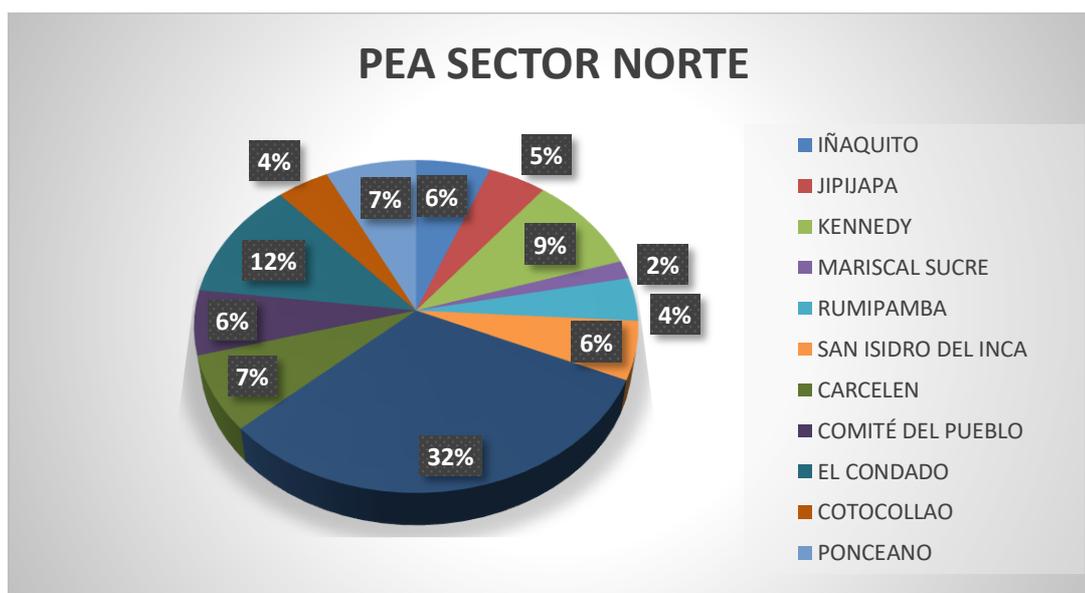


Figura 2. PEA sector norte de Quito.

Se considera como población económicamente activa a 265.287 tomando en cuenta las 11 parroquias del sector norte de Quito.

Modelo Canvas

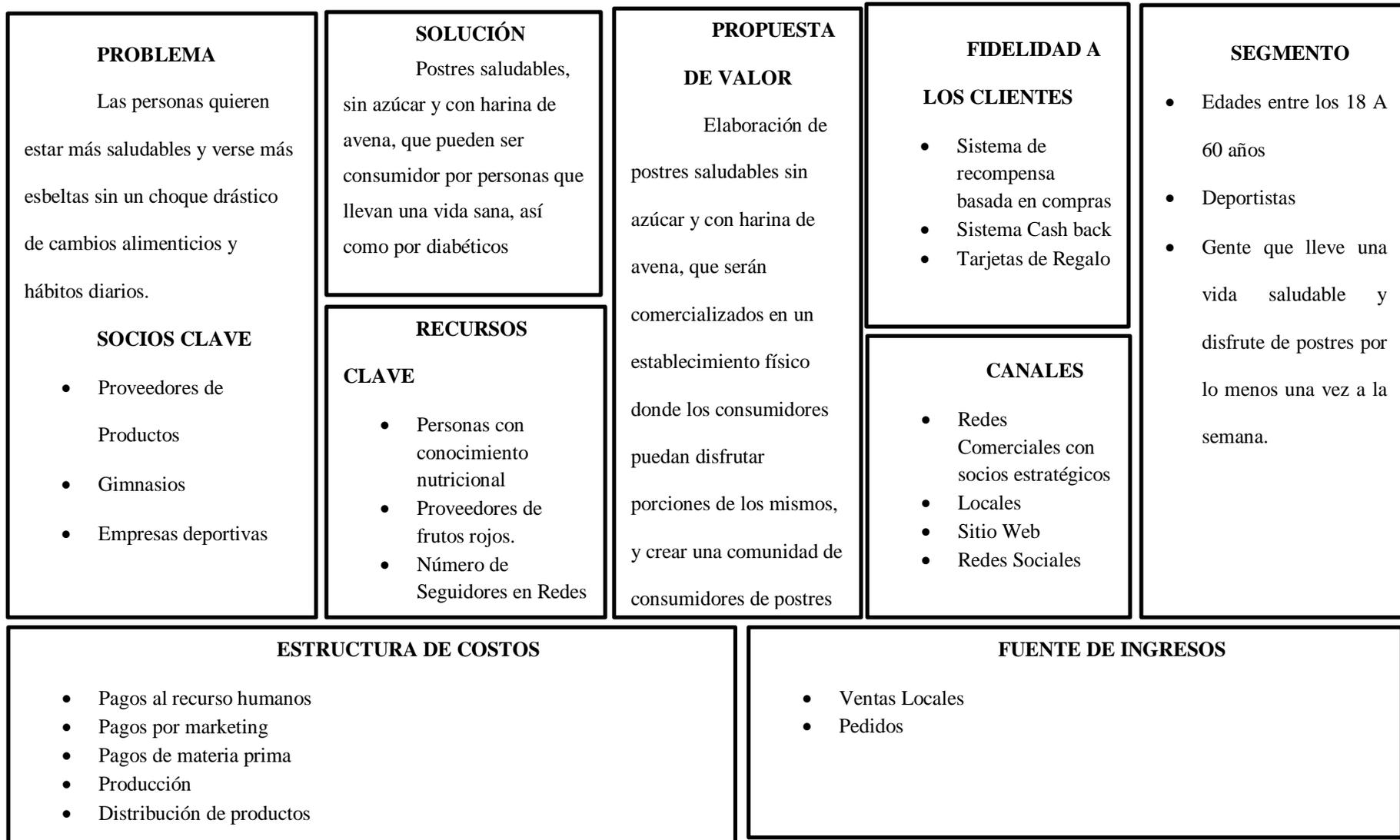


Figura 3. Modelo de negocio Canvas.

Resumen

La idea de este negocio es crear un proyecto que este orientado al desarrollo y comercialización de postres saludables que contribuyan a reducir la tasa de obesidad de los ecuatorianos, así como la baja autoestima de personas que quieren verse bien, pero tienen preferencia por el dulce, o en su defecto gente que se inclina a una dieta para mejorar su salud y su cuerpo, pero desiertan por la carencia de productos y alimentos acorde a sus necesidades.

Según las Encuestas Nacionales de Salud y Nutrición (ENSANUT) realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: demuestra que la prevalencia de la obesidad está aumentando en todos los grupos de edad, 3 de cada 10 niños en edad escolar presenta sobrepeso y obesidad va en aumento, 2 de cada 3 ecuatorianos entre los 19 y 59 años tiene sobrepeso y obesidad, lo que constituye un serio problema de salud pública (OPS, 2018).

Un equipo de Investigadores de la Escuela de Salud Pública del Imperial College de Londres agrega: “que ha evaluado los progresos de unas cinco mil personas durante diez años y han concluido que quienes tienen el azúcar en la sangre más alto, sufren de un declive más rápido de sus capacidades cognitivas, enfermedades mentales entre otras.” (Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer, 2017, párrafo primero).

De acuerdo con estos estándares, se considera que el azúcar daña a más del 2% de la población cada día, por ello la idea de generar, algo que a la gente le agrada que le dé la satisfacción de estar degustando de un postre que no le daña que es sabroso y que va dentro de una dieta rigurosa sin tener que dejarla. Las personas se privan de comer un postre por el mismo hecho de saber que el azúcar o el carbohidrato a más de engordar dañan la salud de manera desmedida, es por ello que cuando desean cambiar los hábitos alimentarios dejan de lado todo lo relativo al dulce, en

este sentido la propuesta de valor es promover una dieta equilibrada, sosteniendo la idea de la salud y el verse bien, sin dejar de lado una repostería fina.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

Análisis de Macroentorno PESTEL

“En el macroentorno se considera a las variables que influyen indirectamente del negocio, pero tienen un efecto decisivo sobre el mismo” (Leiva, 2007, p. 54). Posterior a la realización del análisis PESTEL se conocerá y determinará si es conveniente o no lanzar el producto al mercado al igual que analizar la forma en que funcionaría el negocio (Martínez y Milla, 2012).

Político

Actualmente en Ecuador su gobernanza está orientada al movimiento Morenista y totalmente anti Correista lo que conlleva a que existan opiniones diferentes y divididas. A la cabeza está el presidente Lenin Moreno quien fue elegido desde mayo del 2017, sus acciones están orientadas a subsanar los actos de corrección del gobierno anterior este panorama no fue nada alentador para el 2019 las dudas políticas fueron evidentes. “De acuerdo al Plan del Buen Vivir 2013-2017, se destacan normas y leyes que apoyan al crecimiento de nuevos emprendimientos o pequeñas industrias, con el objetivo principal de facilitar la creación de empresas mediante préstamos para construir las mismas.” (El Universo, 2018, p. 8)

Parámetros que estuvieron alineados con la Constitución del Ecuador en la que se destaca que: “reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a las trabajadoras donde se apoya a la creación de microempresas y a nuevos emprendimientos” (Constitución de la república nacional, 2008, p. 15).

Con la finalidad de fortalecer a la matriz productiva se establece como resolución del ARCSA –DE-040-2015-GGG del 21 de mayo del 2015, reforma al acuerdo ministerial 4712 en donde se indica la reducción de requisitos y se propone: “Racionalizar el uso de recursos

públicos y reducir los costos, tiempos y pasos de transacción al ciudadano, empresas y administración pública” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015,p.1).

Análisis: Este factor es considerado como una oportunidad ya que se apoya a los emprendimientos y distintas entidades financieras realizan préstamos para financiarlos.

Económico

La Cámara de Industrias de Guayaquil publicó su reporte sobre el Panorama Económico en el 2019 a nivel general la economía logra un crecimiento a ritmo desacelerado con tendencia a estabilizarse; en la cual enfatizan que: “en 2018, Ecuador: creció hasta 1,06% según BCE (Banco Central del Ecuador) (nov-2018), creció 1,1% según FMI (Fondo Monetario Internacional) (oct-2018), creció 1,0% según CEPAL (Comisión Económica para América Latina) (oct-2018) y creció en 0,8% según Banco Mundial (ene-2018)” (Camara de Industrias de Guayaquil, 2019, p. 2).

El Producto Interno Bruto: Este indicador económico permite reflejar la riqueza del país, pero lastimosamente este panorama no está claro para el Banco Central del Ecuador por las pérdidas que se causaron con el paro nacional de octubre 2019 donde se estiman pérdidas de entre 700 y 800 millones, se siguen puliendo algunos detalles y la cifra correcta aún no se ha difundido. “Según la gerente del BCE, la economía del país se recuperará en el 2020 y registraría un crecimiento de 0,7%, por factores como el crecimiento de la actividad minera, de la que se esperan exportaciones por USD 600 millones; una recuperación en el sector de la construcción y por mayores exportaciones tradicionales” (El Comercio, 2019, párrafo 7).

Inflación: Ecuador prevé una inflación del 0.84% para el 2020 según el proyecto presupuestario presentado el 31 de octubre del 2019 al parlamento a estas acotaciones se prevén nuevas acciones económicas que están orientadas a reducir la masa salarial por 455 millones de

dólares y en bienes y servicios por 246 millones medidas que contribuirán a minimizar el impacto de la situación económica y política por la que atraviesa el país. El presidente Lenin Moreno busco financiamiento externo a través del FMI con la finalidad de contraer un crédito de 4.200 millones. “La economía de Ecuador creció 7,9% en 2011, se desplomó a 0,1% en 2015 y a -1,2% en 2016 por la caída del precio del crudo y las millonarias pérdidas que dejó un terremoto. En 2017 el crecimiento fue de 2,4% y para 2018 llegó hasta 1,4%, según el BCE” (Ecuador24, 2019, párrafo 12).

Análisis: Este factor sería considerado como una amenaza ya que el crecimiento del Ecuador para el 2020 se estabiliza de una forma desacelerada, por lo cual el retorno del capital no sería inmediato.

Pandemia COVID-19: A consecuencia de la pandemia del COVID-19 a nivel mundial los negocios se han visto afectados, en el caso de Ecuador, no fue la excepción, siendo así que se estima un decrecimiento de la economía nacional tanto para 2020 como para 2021. Aunque los negocios del sector de alimentos no se han visto afectados en gran medida, sobre todo aquellos que han logrado adaptarse a la “nueva realidad”, estableciendo nuevos mecanismos para la venta sus productos, como la venta a domicilio, negocio que ha crecido durante esta época de confinamiento y distanciamiento social (Plan V, 2020).

Análisis: Este factor se considera una oportunidad, ya que el sector de los alimentos en general no se ha detenido, ha seguido operando aun a pesar de las circunstancias actuales, aunque para ello, los negocios tienen que adaptarse y emplear nuevas estrategias para llegar a sus clientes.

Social

En la actualidad ciertas provincias se encuentran con una alerta migratoria dada por la cacería entre esas esta Pichincha ya que en los cuatro últimos años se registra el ingreso de

1,3 millones de venezolanos, de los cuales se estima que 25.0000 aún permanecen en el Ecuador. Asimismo, señaló que la normativa interna y regional permitía el ingreso y circulación de ciudadanos suramericanos con la sola presentación del documento de identidad, por lo que aplicar los requisitos adicionales a los venezolanos generaba "un trato diferenciado que resulta discriminatorio" y atentaba contra el principio de igualdad (El Telégrafo, 2019, párrafo 4). Además, como consecuencia de la pandemia miles de personas han quedado en el desempleo, incrementando así las estadísticas de desempleo y subempleo a nivel nacional.

Análisis: Este factor sería considerado una oportunidad ya que se podrá contar con mano de obra calificada, que se encuentre comprometida con el negocio, sobre todo en la actualidad, donde a causa de la pandemia miles de personas pierden sus empleos, por tanto, las personas buscan ser más productivas, para que la empresa siga en funcionamiento y ellos con una fuente de ingresos fija.

Pandemia COVID-19: Como efecto de la pandemia y que las familias a nivel nacional, así como en todo el DM-Quito han tenido que permanecer en confinamiento, y en la actualidad en distanciamiento social, ha incrementado por parte de la población el uso del servicio a domicilio de los establecimientos comerciales, locales y restaurantes, siendo este un mecanismo para abastecerse de los productos que necesitan sin necesidad de salir de sus hogares, y disminuyendo las probabilidades de contagio.

Análisis: Este factor se considera una oportunidad para el negocio, ya que permite mantener el funcionamiento del negocio, y generar ventas, pese a las medidas de restricción del aforo de establecimientos comerciales.

Tecnológico

La tecnología y la innovación permiten contar con nuevas alternativas para cocinar de manera rápida y eficiente. A este proceso se suma la incorporación de cocinas de inducción que

eficientes en un 75% ya que consumen menos energía y tienen mejor manejo de temperatura adicional, a su vez el estado ecuatoriano ha determinado un porcentaje de subsidio para este sistema. (El Comercio, 2019).

Por otro lado, existen ya varias herramientas para lograr una textura mejor y sabor más exquisito en los platillos además de hacer todo más fácil a la hora de prepararlos. (Directo al Paladar, 2018).

Análisis: Este factor sería considerado una oportunidad ya que se contará con la tecnología necesaria para la conservación de alimentos y las técnicas más actualizadas para realizarlos.

Cultural y Ecológico

“Dentro del Plan Nacional de Desarrollo denominado “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017” el Ecuador incluyó como uno de sus objetivos “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global”. Por esto motivo, incorporó un indicador meta para medir la sustentabilidad, denominado “Brecha entre Huella Ecológica y Biocapacidad” para evitar el déficit ecológico” (Ministerio del Ambiente, 2018, párrafo. 6).

La ideología ecuatoriana se basa en la mayor cantidad, mejor calidad por esto hay el exceso del consumo de preservantes y más consumo de productos procesados. Es por este motivo que ahora en todas las empresas en todos los negocios se debe tener políticas de cuidado para el medio ambiente.

Análisis: Este factor es considerado como una oportunidad debido a que las personas están haciendo conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y más aún del cuidado de su salud.

Tabla 3.

Cuadro de resumen PESTEL

Político	Oportunidad: Se habilitaron Planes y Leyes que aportan a la creación de nuevos emprendimientos
Económico	Amenaza: La economía tiende a un crecimiento desacelerado menos a los países vecinos Colombia y Perú. A pesar de la pandemia del COVID-19 el sector de los alimentos ha seguido en operación, pero ha tenido que adaptarse a la “nueva realidad”
Social	Oportunidad: Con la tasa de desempleo en sectores focalizados para encontrar mano de obra barata. Como efecto de la pandemia del COVID-19 las personas buscan nuevas maneras de adquirir los productos que necesitan, siendo las entregas a domicilio los mecanismos mayormente empleados.
Tecnológico	Oportunidad: Encontramos nuevos métodos para mantener los alimentos y nuevas técnicas para hacerlos.
Ecológico	Oportunidad: Las personas están tomando conciencia del cuidado del ambiente y se promoverá el cuidado del mismo.
Cultural	Oportunidad: Debido a que las personas están haciendo conciencia de lo consumen y por ello tratan de dar un cambio a sus hábitos alimenticios.

Análisis del Microentorno

El micro entornó podrá entenderse como “un modelo el cual permite establecer un marco para analizar internamente el negocio y el nivel de competencia en la industria por el cual se va

A desarrollar”. (Fred, 2003, p. 23), este análisis se realizará bajo la metodología de Porter la que se detalla a continuación:

Fuerzas competitivas de Porter

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en el sector Norte de Quito es medio ya que al existir en el mercado variedad de comida saludable la principal competencia son los locales que utilizan edulcorante para realizar sus postres e indirectamente las panaderías, según el gremio de maestros de taller de panadería y pastelería hay registrados más de 1200 negocios que ofertan postres y productos de pastelería. (Gremio de Panificadores de Pichincha, 2016). Adicional a esto se encuentra recetas en internet donde uno mismo podría preparar, la ventaja sería tener un local propio donde únicamente se pueda disfrutar de este tipo de productos sin remordimientos, se pueda tener la comodidad de ir siempre y tener la seguridad que están hechos con insumos saludables.

Poder de negociación de los clientes

En el sector norte donde se aplica el plan de negocio no existe competencia directa por ende los precios estandarizados no serán sujetos a cambios por existencias de clientes, la atención del servicio está focalizado en cuatro Parroquias: Calderón, Carcelén, Cotocollao e Iñaquito, con una densidad poblacional de más de dos millones, adicionalmente existe alto volumen de compra ya que estas parroquias están ubicadas en un sector comercial. Los costos de producción, bodegaje, servicios básicos denominados como costos fijos son bajos, el fuerte de este servicio será la alta cobertura en redes sociales. Para el caso de este producto la demanda es alta, ya que en los últimos tiempos la gente se preocupa por su salud y su apariencia física.

Poder de negociación con los proveedores

En el Sector Norte de Quito se puede encontrar una variedad de lugares donde se factible encontrar los materiales para realizar los postres, entre estos están los mercados, molinos y fabricas donde se distribuyen los productos que se requiere para la repostería, por este motivo el poder de negociación con los proveedores es baja ya que al existir alta oferta de materia prima no es factible aumentar sus costos adicional al haber en el mercado una variedad de productos sustitutos son concesivos con los precios.

Amenaza y entrada de nuevos Competidores

En la actualidad no existe un local que proporcione este tipo de productos en un lugar exclusivo, de todas formas la competencia no es insignificante ya que en los tiempos que se vive el cuidar de la salud y tener un cuerpo esbelto se ha convertido en un desafío tanto de hombres como mujeres y el mercado es amplio, se puede decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que cualquier profesional que sepa de nutrición y se haya preparado como chef podría ofrecer los mismos productos. Además, el Ministerio de Industrias y Productividad trabajando juntamente con el Ministerio de Inclusión Económica y Social y otras entidades se encuentran impulsando un proyecto el cual beneficiara con créditos de hasta 15.000 dólares, para artesanos que deseen invertir en el campo panificador llamado así Renova-Panadería (El Telégrafo, 2012).

Amenaza e ingreso de productos sustitutos

Este tipo de productos se podría remplazar si las personas que se alimentan de esta forma podrían realizar este tipo de repostería desde su domicilio obteniendo recetas específicas de su nutricionista personal, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que no todas las personas poseen el tiempo y el gusto por preparar sus alimentos.

Tabla 4.

Cuadro resumen PORTER

Rivalidad entre competidores	<p>Debilidad: Ya que cualquier persona puede preparar este tipo de repostería con recetas del internet.</p> <p>Debilidad: En la actualidad las cafeterías utilizan edulcorante en vez de azúcar por lo que hacen más saludable al postre.</p> <p>Fortaleza: Aumento de personas veganas y personas que cuidan su alimentación.</p>
Poder de negociación de los clientes	<p>Debilidad: Al ser un grupo pequeños los consumidores podrían tener potestad en los precios ya que es un segmento focalizado.</p> <p>Fortaleza: Ya que no existe en la actualidad un local donde se pueda disfrutar de esta repostería.</p> <p>Fortaleza: Sectores con densidad poblacional.</p>
Poder de negociación con los proveedores	<p>Fortaleza: Porque se tiene amplios proveedores además de encontrarse cerca del país vecino.</p> <p>Debilidad: La materia Prima para este tipo de repostería tiene precios altos.</p>
Amenaza y entrada de nuevos competidores	<p>Debilidad: Ya que cualquier profesional con conocimientos de nutrición y repostería podrían preparar los mismos productos.</p>
Amenaza e ingreso de productos sustitutos	<p>Fortaleza: Ya que no existe un lugar donde se pueda disfrutar de este tiempo de repostería y no todas las personas tienen el tiempo ni el gusto por prepararse sus propios alimentos.</p>

Cadena de Valor

La Cadena de valor es una herramienta estratégica con la cual se puede examinar la empresa y detallar las actividades primarias y secundarias para el mejor funcionamiento de la misma y ayudar a determinar la ventaja competitiva de la misma.

Tabla 5.

Cadena de valor

Infraestructura de la empresa				
Administración, contabilidad, gastos generales				
Gestión de recursos humanos				
Contratación, compensación, incentivos, salud ocupacional.				
Desarrollo tecnológico				
Diseños, empaques.				
Compras				
Hornos, compra de materia prima, servicios básicos.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicios posventas
Recepción de materia prima, almacenamiento, control de inventarios, recepción de pedidos y cartera de clientes.	Preparación de receta, horneado, empaqueo, refrigerado.	Almacenamiento de postres, clasificación de pedidos, logística, distribución de pedidos.	Publicidad, fuerza de ventas, canales de distribución	Atención a reclamos, devoluciones, premios por compras.

Actividades primarias

- Logística de Entrada. – Este proceso inicia cuando se recibe la materia prima al lugar.
- Almacenamiento y control de inventarios. – El encargado de bodega recibe la materia que ingresa al inventario de bodega para el control de la misma.
- Recepción de pedidos y cartera de clientes. – Esta actividad se basa en la recepción de pedidos vía telefónica y en el local además de la organización de visitas a los clientes nuevos y antiguos para la fidelización.

Operaciones

- Operaciones generales. - Las operaciones generales de carácter administrativo que se puedan presentar estarán a cargo del administrador.
- Preparación de la receta. – Consiste en que la persona encargada de la preparación de los postres realice las mezclas apropiadamente y de acuerdo a la receta luego se hornea o refrigera depende del caso y luego se pasa al empaqueo.

Logística de salida

- Clasificación de pedidos y despachos. – Consiste en el despacho de los pedidos tomados tanto telefónicamente, como en el local por parte de bodega.
- Entrega de pedido. - el transporte lleva el pedido al lugar de destino y firma la recepción del mismo.
- Preparación de informes. - El encargado de bodega realiza un informe de ventas, pedidos ingresados y despachados para el administrador el mismo que servirá para estrategias y toma de decisiones posteriores.

Marketing y ventas

- Publicidad. – Al ser un producto enfocado a personas que requieren del cuidado de su salud el equipo de fuerza de ventas tendrá a la obligación de promocionar el producto en los puntos de ventas, además de la publicidad que se realizará por redes sociales también el producto estará en ferias de este tipo de productos, competencias fit y programas deportivos.
- Fuerza de ventas. – La fuerza de ventas se encargará de las visitas a los posibles clientes y clientes ya establecidos realizando también encuesta de satisfacción, comunicando a los clientes promociones y ofertas que estarán acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Servicio posventa

Este proceso se encarga de informar y educar al cliente los beneficios de ingerir alimentos saludables y sobre los ingredientes de los productos, el servicio al cliente de forma digital y en el punto de ventas se podrá receptar las quejas y sugerencias para mejorar el producto.

Actividades de soporte

Financiamiento: El financiamiento de la empresa se distribuirá de la siguiente forma: dos socios los cuales aportarán con el 40% del capital y el 60% se hará con un financiamiento, cada socio pondrá el 30% y uno de ellos será el gerente.

Planificación: La planificación general de marketing y ventas, operaciones y logística estará a cargo del gerente general.

Gestión de recursos humanos: El reclutamiento del personal estará a cargo del gerente general. La capacitación sobre ventas y trato con el cliente estará a cargo de la gerencia general mientras la capacitación de pastelería estará a cargo de chef especializados que conozcan sobre el tema, el sistema de remuneraciones estará de acuerdo con la ley vigente actual y el plan de incentivos será estructurado por la gerencia.

Desarrollo Tecnológico: La actualización de investigación de mercados se realizará cada seis meses para estar acorde con las necesidades y preferencias de los clientes.

Compras: Todas las adquisiciones de la empresa se llevarán a cabo por el gerente general, a continuación, se detalla los inmuebles y equipos necesarios para la producción, comercialización y distribución de los postres:

Tabla 6.

Infraestructura

EDIFICIO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Adecuación local	Unidad	1	1.800,00	1.800,00
TOTAL				1.800,00

VEHICULO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camioneta Fiorino con furgón	Unidad	1	11.000,00	11.000,00
TOTAL				11.000,00

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Horno semiindustrial	Unidad	1	1.850,00	1.850,00
Cocina semiindustrial	Unidad	1	500,00	500,00
Refrigeradora	Unidad	1	600,00	600,00
Batidora kitchener	Unidad	1	500,00	500,00
Licuadora	Unidad	1	150,00	150,00
TOTAL				3.600,00

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	Unidad	2	\$200,00	400,00
Sillas giratorias	Unidad	3	\$60,00	180,00
Sillas	Unidad	4	\$25,00	100,00
Archivadores	Unidad	3	\$100,00	300,00
Papeleras	Unidad	2	\$15,00	30,00
Lockers metálicos	Unidad	2	\$100,00	200,00
Mesa reuniones	Unidad	1	\$300,00	300,00
Mesón metálica	Unidad	1	\$500,00	500,00
Vitrina	Unidad	2	\$500,00	1.000,00
Mesas para local de ventas	Unidad	2	\$100,00	200,00
Sillas local de ventas	Unidad	8	\$35,00	280,00
TOTAL				3.490,00

HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Menaje de cocina	1	500,00	500,00
TOTAL			500,00

EQUIPOS OFICINA

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfonos	Unidad	2	50,00	100,00
Caja registradora	Unidad	1	575,00	575,00
TOTAL				675,00

EQUIPOS COMPUTACIÓN

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador PC	Unidad	2	500,00	1.000,00
Impresora multifunción	Unidad	1	110,00	110,00
TOTAL				1.110,00

TOTAL				22.175,00
--------------	--	--	--	------------------

Diagnóstico de la Situación**Análisis DAFO****Debilidades**

- Cualquier persona puede preparar este tipo de repostería con recetas del internet.
- Profesional con conocimientos de nutrición y repostería podrían preparar los mismos productos.
- En la actualidad las cafeterías utilizan edulcorante en vez de azúcar por lo que hacen más saludable al postre.
- Al ser un grupo pequeños los consumidores podrían tener potestad en los precios ya que es un segmento focalizado.
- La materia Prima para este tipo de repostería tiene precios altos.

Amenazas

- La economía tiende a un crecimiento desacelerado.
- Inestabilidad en las funciones del Estado.
- En la cultura ecuatoriana no se prioriza este tipo de productos.
- El cierre de plazas laborales merma el consumo de este tipo de productos.

Fortalezas

- Aumento de personas que se alimentan de forma saludable.
- Al no existir un local propio donde solo se comercialice este tipo de repostería.
- Densidad poblacional.
- Contar con amplios proveedores.
- Reducidos lugares físicos donde se encuentre este tipo de productos.
- Costos variables.
- Productos naturales para la elaboración de la repostería.

Oportunidades

- Se habilitaron planes y leyes que aportan a la creación de nuevos emprendimientos
- Con la tasa de desempleo en sectores focalizados para encontrar mano de obra barata.
- Encontrar nuevos métodos para mantener los alimentos y nuevas técnicas para hacerlos.
- Con el uso de productos saludables se promueve el cuidado de la salud y la concienciación sobre enfermedades causadas por la mala alimentación.
- Debido a que las personas están haciendo conciencia de lo que consumen y por ello tratan de dar un cambio a sus hábitos alimenticios.
- Tamaño de la población

- Con el cuidado del medio ambiente se promueve el uso de productos sin preservantes.
- Inflación

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS				
N.-	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Aumento de personas que se alimentan de forma saludable		x	
F2	Al no existir un local propio donde solo se comercialice este tipo de reposteria	x		
F3	Densidad Poblacional	x		
F4	Contar con amplios proveedores	x		
F5	Reducidos lugares fisicos donde se encuentre este tipo de productos	x		
F6	Costos variables	x		
F7	Productos naturales para la elaboracion de la reposteria	x		
N.-	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Se habilitaron Planes y Leyes que aportan a la creación de nuevos emprendimientos		x	
O2	Con la tasa de desempleo en sectores focalizados para encontrar mano de obra barata.	x		
O3	Encontramos nuevos métodos para mantener los alimentos y nuevas técnicas para hacerlos.		x	
O4	Con el uso de productos saludables se promuebe el cuidado de la salud y la concienciacion sobre enfermedades causadas por la mala alimentacion.	x		
O5	Debido a que las personas están haciendo conciencia de lo que consumen y por ello tratan de dar un cambio a sus hábitos alimenticios.	x		
O6	Tamaño de la población	x		
O7	Con el cuidado del medio ambiente se promuebe el uso de productos sin preservantes.		x	
O8	Inflacion		x	
N.-	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Cualquier persona puede preparar este tipo de reposteria con recetas del internet		x	
D2	Profesional con conocimientos de nutricion y reposteria podrian preparar los mismos productos.	x		
D3	Hoy en día todas las cafeterias utilizan endulcorante en vez de azúcar por lo que hacen mas saludable al postre.	x		
D4	Al ser un grupo pequeños los consumidores podrian tener potestad en los precios ya que es un segmento focalizado		x	
D5	La materia Prima para este tipo de reposteria tiene precios altos		x	
N.-	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	La economía tiende a un crecimiento desacelerado	x		
A2	Inestabilidad en las Funciones del estado		x	
A3	En la cultura ecuatoriana no se prioriza este tipo de productos	x		
A4	El cierre de plazas laborales merma el consumo de este tipo de productos	x		

Figura 4. Ponderación de Impactos analiza de la matriz FODA.

Matriz DAFO Cruzada / Estratégico

MATRIZ CRUZADA		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>INTERNO</p> <p>EXTERNO</p> </div> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p>Fortalezas</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>Debilidades</p> </div> </div>		
		F5 Contar con amplios proveedores. F6 Reducidos lugares físicos donde se encuentre este tipo de productos. F7 Productos naturales para la elaboración de la repostería.
Oportunidades	FO	DO
O2 Se habilitaron planes y leyes que aportan a la creación de nuevos emprendimientos. O4 Con la tasa de desempleo en sectores focalizados para encontrar mano de obra barata. O5 Encontramos nuevos métodos para mantener los alimentos y nuevas técnicas para hacerlos. O16 Con el cuidado del medio ambiente se promueve el uso de productos sin preservantes. O17 Inflación.	Al contar con varios proveedores y poder contar con facilidades de la financiación se va a poder comercializar este tipo de productos saludables. Enfocar la producción en un local propio ya que las leyes actuales apoyan los emprendimientos. Tecnificar adecuar el lugar para la conservación de alimentos. Dar el asesoramiento de los malos hábitos alimenticios actuales. Al tener varias posibilidades de proveedores disminuye la amenaza de inflación.	Al tener un local propio y comercializar un producto saludable y con costos justos ayudamos también a la economía del Ecuador y a su crecimiento Aprovechar el desempleo para la contratación de mano de obra barata. Contratar expertos en el tema para el asesoramiento y la preparación de este tipo de repostería Establecer un plan de marketing que permita ofertar el producto e introducirlo en el mercado y aprovechar el número reducido de locales que ofertan el producto.
Amenazas	FA	DA
A3 Inestabilidad en las funciones del estado. A4 En la cultura ecuatoriana no se prioriza este tipo de productos. A5 El cierre de plazas laborales merma el consumo de este tipo de productos.	El cierre de plazas laborales hacen que los proveedores sean más flexibles en sus negociaciones. Establecer una cartera de productos realizados con productos saludables que sean parte de la estrategia para la introducción al mercado. Crear un plan nutricional donde se se a conocer el valor agregado de los productos.	Ofrecer servicio de asesoría sin costo a sus clientes y clientes potenciales. Crear un plan de conciencia para dar a conocer los beneficios invaluable de la alimentación sana y el cuidado de la salud para la prevención de enfermedades por la mala alimentación.

Figura 5. Matriz DAFO cruzada en la cual se establecen estrategias acordes a las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Impacto de los Objetivos Estratégicos

Para analizar el impacto de los objetivos estratégicos se requiere del análisis del macroentorno, microentorno y la matriz de impactos DAFO, bajo este criterio se analiza lo siguiente.

En el análisis macroentorno se visualizan más oportunidades que amenazas en los aspectos político, social, tecnológico y cultural ya que la única amenaza es el factor económico, sin embargo, en el microentorno se observa que tanto las oportunidades y amenazas tienen igualdad de impacto, mientras en la matriz DAFO se establecieron estrategias de mejora para las fortalezas y oportunidades y así, potenciar las amenazas y debilidades. Por tanto, se recalca de forma general que afecta de manera positiva la idea de negocio, a pesar de las debilidades y amenazas.

Los Consumidores

Los indicadores que se utilizarán para la segmentación en el mercado serán geográficos, demográficos y conductuales las cuales permiten dividir el mercado en grupos con los mismos intereses.

Tabla 7.

Criterios de segmentación

Geográfica	Demográfica
País: Ecuador	Edad: 18 a 60 años
Región: Sierra	Sexo: Masculino - Femenino
Provincia: Pichincha	Clase social: Media - Media Alta -Alta
Cantón: Quito	

Parroquias:	Zonas:
Iñaquito	132-133-134-135-136-137-138-139-140-141-142-142-143-144-145-146
Jipijapa	123-124-125-126-127-128-129-130-131
Kennedy	97-98-99-100-101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111
Mariscal Sucre	171-172-173-174-175-176
Rumipamba	147-148-149-150-151-152-153-154-155
San Isidro del Inca	112-113-114-115-116-117-118-119-120-121-122
Carcelén	26-27-28-29-30-32-32-33-34-35-36-37-38-39-40
El Condado	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20
Cotocollao	66-67-68-69-70-71-72
Ponciano	53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65
Sector: Urbano	
Pictográficas	Conductual
Personalidad: Con deseos de cuidar su cuerpo y su salud que tengan una vida activa les guste disfrutar de las actividades físicas y se note a través de su alimentación.	Ocasión de consumo: Al menos una vez a la semana.
Estilo de vida: Activo	Nivel de Fidelidad: Fuerte
Actitud hacia el producto: Apasionados por la vida saludable.	Beneficios valorados: Repostería bajo en calorías, bajo en azúcares, autoestima, salud.

Nota: Tomado de "INEC", por estadística y censos, (2010).

Análisis cualitativo respecto a la aceptación del producto o servicio

La finalidad del análisis cualitativo es buscar los conocimientos y comprensión del entorno, al igual que descubrir la mayor cantidad de cualidades posibles. (Malhotra, 2008).

Adicionalmente se realizó un mapa de empatía para la aceptación del producto.



Figura 6. Mapa de Empatía.

Creación del PMV (Producto Mínimo Variable)

Perfil del cliente.

El grupo objetivo de este plan de negocios son hombres y mujeres de una edad entre los 18 a 60 años que residan en Quito, al norte de la ciudad que tengan un ingreso aproximado de \$ 400,00 en adelante que estén interesados en el cuidado de su salud, su apariencia y disfruten de actividades físicas.

Entrevistas a expertos.

Según la Dra. Gabriela Loza docente de la Universidad Equinoccial del Ecuador el concepto de salud define a las personas sanas, es decir que no padece de ninguna enfermedad y el término nutrición al aprovechamiento de los nutrientes que contienen los alimentos para mantener el cuerpo en equilibrio. Llevar una mala alimentación y falta de ejercicio causa daños muy severos al cuerpo y puede producir enfermedades graves como diabetes, obesidad, hipertiroidismo, trastornos cardiovasculares, enfermedades comunes en Ecuador.

Para evitar estas enfermedades se recomienda mantener una dieta balanceada y practicar actividades físicas constantemente, tomar agua, remplazar el azúcar por endulzantes naturales y dejar la sal, para finalizar hizo referencia a los altos índices de obesidad y de diabetes que existen en el Ecuador, por ese motivo recomienda revisar las etiquetas y el semáforo que se encuentra en los empaques de los alimentos para saber qué y cuanto consumimos (Ver apéndice A).

La entrevista realizada al Sr. Cañar socio propietario de panadería pastelería La Moderna indica que el negocio es panadería pastelería es muy bueno siempre y cuando se esté innovando sabores y siempre estén los costos acordes con las necesidades del cliente ya que es una industria que constantemente se encuentra en cambio. En el caso de lanzar al mercado postres saludables recomienda hacer un estudio de las personas que lo consumirías y un análisis costo-beneficio ya que depende de algunos factores para que la gente consuma este tipo de producto, en el tema maquinaria indico que es necesario tener lo básico para la producción de los postres, con el tema del mercado objetivo indico que él no tiene conocimiento de este tipo de gente que consume productos saludables y se mantienen en dieta constante, recomienda que el precio para este producto sea hasta de dos dólares y como recomendación indica que cuidemos la presentación de los mismos (Ver apéndice B).

Focus group.

El Focus Group fue esencial para establecer algunas conclusiones de acuerdo con los objetivos planteados:

- La mayoría debería saber lo que es una dieta balanceada y conocer qué alimentos son saludables, pero no siempre los consumen.
- No todos cuidan de su salud al consumir alimentos.
- La mayoría ha escuchado que se existen postres de dieta o saludables, pero no saben dónde comprarlos o no los han probado.
- A la mayoría le gustaría que hubiera un lugar donde poder degustar postres saludables que les permitan darse sus antojos sin cargo de conciencia.
- Con respecto al sabor todos concuerdan que les gustaría el cheesecake con la galleta más crocantes la torta de zanahoria más húmeda no tan seca, pero en general los sabores son favorables.
- La mayoría afirma que disfruta de postres normales por lo menos en los fines de semana o en ocasiones especiales pero que no lo hacen con tanta frecuencia por las calorías que esto aumenta a su cuerpo, indican que los compran en centros comerciales como Sweet and Coffe, Juan Valdez, en panaderías o heladerías y que no conocen de lugares donde vendan este tipo de postres.
- En general la respuesta de aceptación fue alta y favorable, si lo recomendaran siempre y cuando sean realizados con productos saludables y se cumpla con la condición de saludable (Ver apéndice C).

Identificación de competidores

Los principales competidores son Taokakao, Maracuyá Sugar Free, Sweets las cuales tienen productos similares y son competidores directos son los otros lugares donde se vende repostería tradicional Sweet and Coffe, Cyrano, Juan Váldez, panaderías, heladerías etc., el costo varía desde los 2 dólares hasta 5 dólares.

Preparación del PMV

Se preparó algunos de los postres que se lanzarían al mercado y se preguntó si el sabor era agradable si la presentación llamaba la atención y cuanto estarían dispuestos a pagar por el mismo se concluyó que el sabor era bueno pero que la presentación no llamaba la atención que el presupuesto que estarían dispuestos a pagar es de máximo 4.50 dólares.

Análisis Cuantitativo, Proyección estimada y Proyección estimada insatisfecha

Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se medirá a través de encuestas, para lo cual es necesario calcular la muestra tomando en consideración la población económicamente activa del Sector Norte de Quito para el 2018 siendo de 265.287.

Con la aplicación de la fórmula de muestras para poblaciones finitas se considera un nivel de confianza del 95 % y error del 5%, aplicando la formula se obtiene:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N= 242,374 Tamaño de la muestra o universo.

Z = 1,96 Constante del nivel de confianza.

p = 0,5 Probabilidad de éxito.

$q = 0,5$ Probabilidad de fracaso.

$e = 0,05$ Limite aceptable de error muestral.

$$n = \frac{265,287 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (511,782 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 383,85$$

$$n = 384$$

Se realizó 384 encuestas a personas en el sector norte de Quito, por medio se analizó la demanda y se conocieron algunas características como son el tipo de postres prefieren los consumidores, más de la mitad de los encuestados ya cuidan su salud o quisieran cuidarla, se observó que la gente se interesa por productos innovadores y hasta cuanto estarían dispuestos a pagar por un producto saludable. A continuación, se describen los resultados

1. Género

Tabla 8.

Género

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Femenino	203	53%
Masculino	181	47%
Total	384	100%

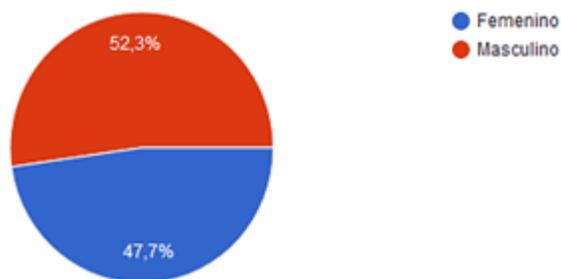


Figura 7. Género

2. ¿En qué sector vive?

Tabla 9.

En qué sector vive

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Norte	253	66%
Sur	56	14%
Centro	75	18%
Total	384	100%

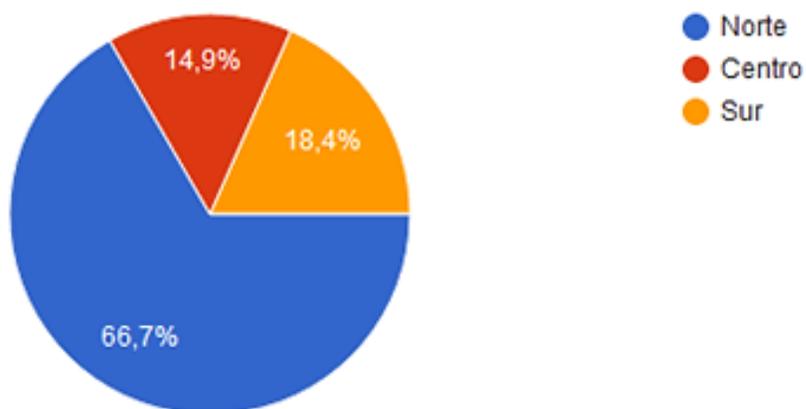


Figura 8. En qué sector vive.

3. ¿En qué sector trabaja?

Tabla 10.

En qué sector trabaja

Detalle	Pers onas Número	Encues tas Porcentaje
Norte	253	66%
Sur	99	26%
Centro	32	7%
Total	384	100%

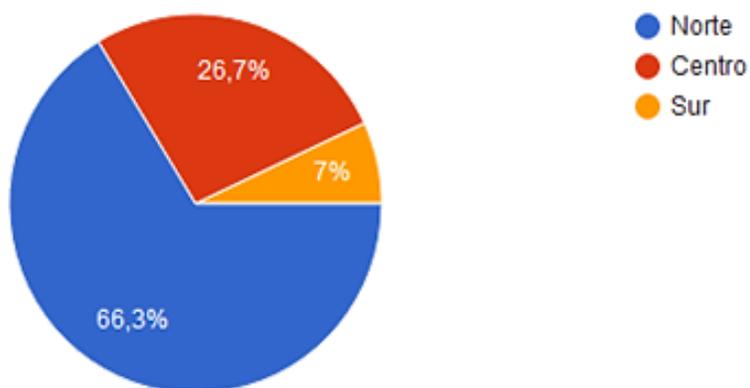


Figura 9. En qué sector trabaja.

4. ¿Qué edad tiene?

Tabla 11.

Edad

Detalle	Personas Numero	Encuestas Porcentaje
18 a 20	2	0%
21 a 25	30	8%
26 a 30	119	31%
31 a 45	192	50%
46 a 50	11	3%
51 a 55	23	6%
56 a 60	7	2%
Total	384	100%

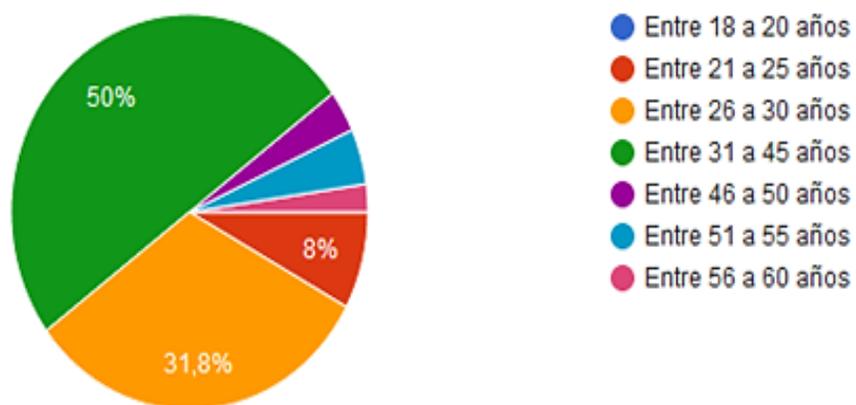


Figura 10. Edad.

5. ¿Indique el nivel socio económico al que pertenece?

Tabla 12.

Nivel socioeconómico

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Bajo	15	4%
Medio	69	18%
Medio bajo	264	69%
Medio alto	34	9%
Alto	5	0%
Total	384	100%

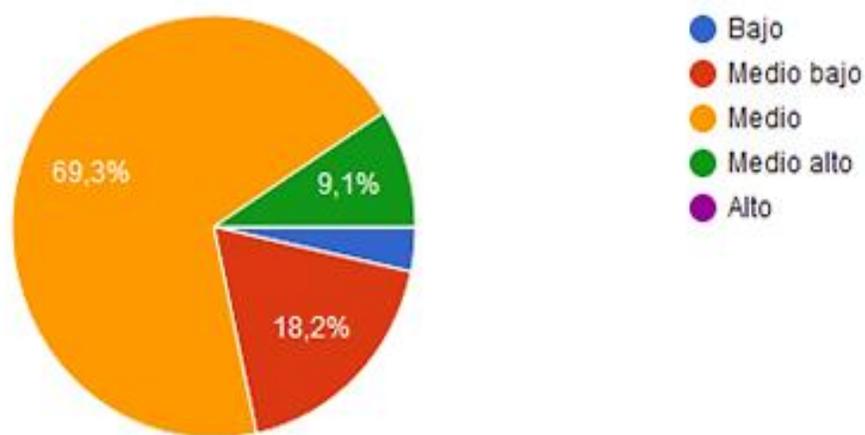


Figura 11. Nivel socioeconómico.

6. ¿Usted cuida su salud?

Tabla 13.

Salud

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Si	334	87%
No	50	13%
Total	384	100%

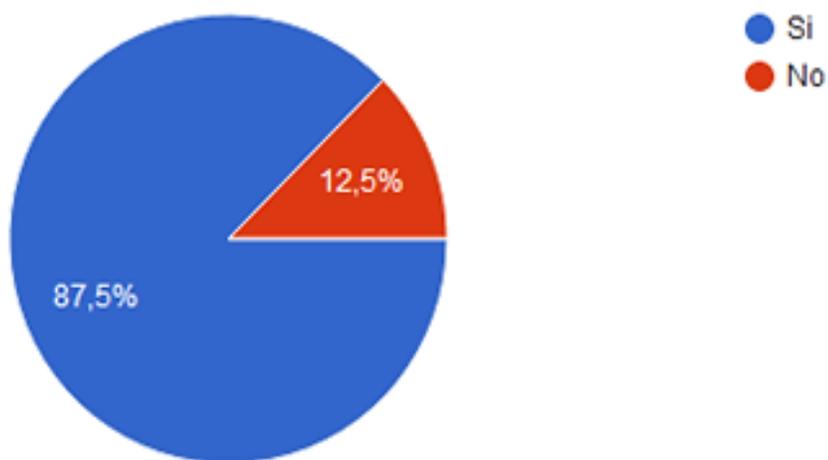


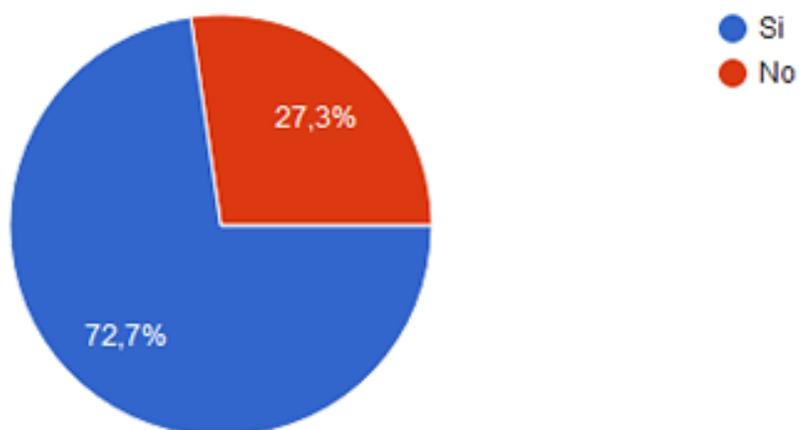
Figura 12. Salud.

7. ¿Usted realiza alguna actividad Física?

Tabla 14.

Actividad física

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Si	276	73%
No	108	27%
Total	384	100%

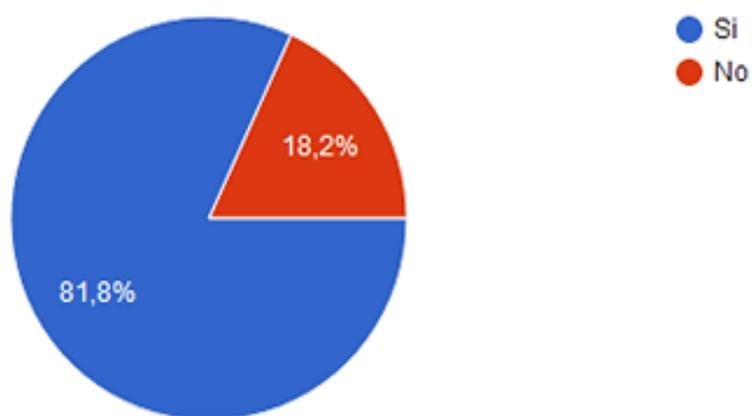
*Figura 13.* Actividad física.

8. ¿Usted consume postres?

Tabla 15.

Consumo postres

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Si	314	82%
No	70	18%
Total	384	100%

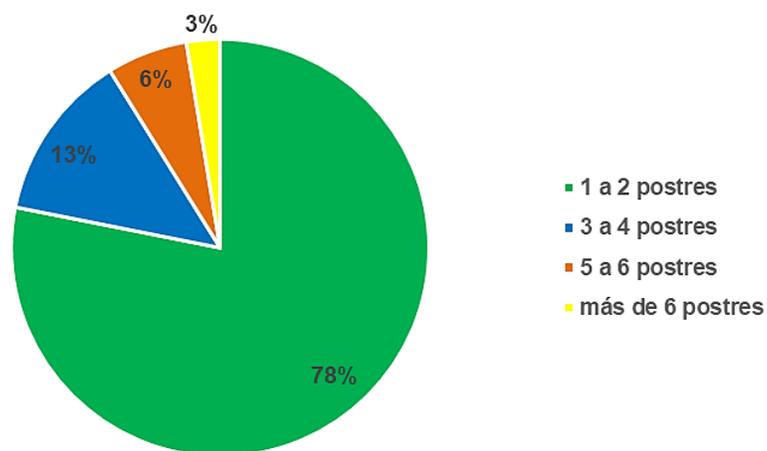
*Figura 14.* Consumo postres

9. ¿Con qué frecuencia disfruta un postre a la semana?

Tabla 16.

Frecuencia

Detalle	Personas Numero	Encuestas Porcentaje
1 a 2 postres	300	78%
3 a 4 postres	50	13%
5 a 6 postres	24	6%
Más de 6 postres	10	3%
Total	384	100%

*Figura 15.* Frecuencia.

10. ¿En qué momento del día consume postres?

Tabla 17.

Día de consumo

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Mañana	10	2%
Media mañana	34	9%
Almuerzo	107	28%
Media tarde	199	52%
Cena	34	9%
Total	384	100%

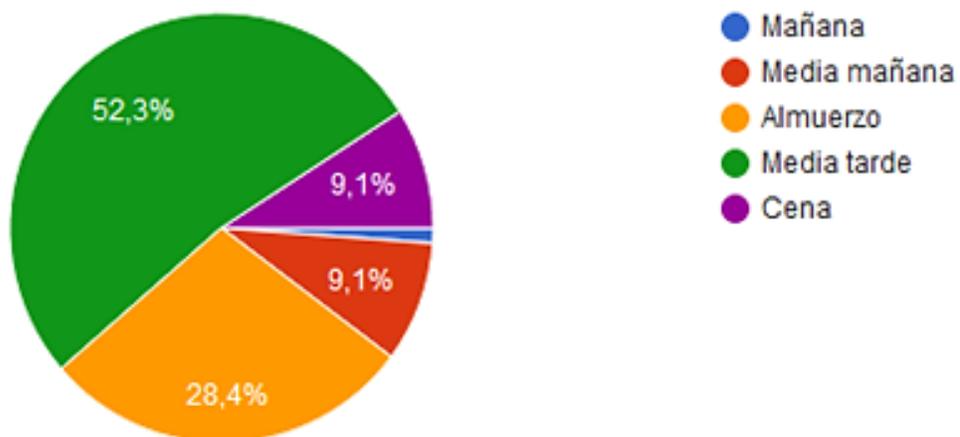


Figura 16. Día de consumo.

11. ¿Compra o prepara postres?

Tabla 18.

Compra de postres

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Mañana	10	2%
Media mañana	34	9%
Almuerzo	107	28%
Media tarde	199	52%
Cena	34	9%
Total	384	100%

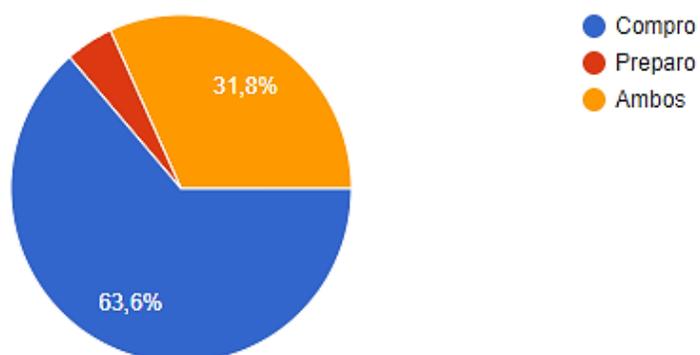


Figura 17. Compra de postres

12. ¿Dónde compras postres?

Tabla 19.

Donde compra postres

Detalle	Personas Numero	Encuestas Porcentaje
Supermercados	46	12%
Tiendas	49	13%
Cafeterías	130	34%
Panaderías	159	39%
Total	384	100%

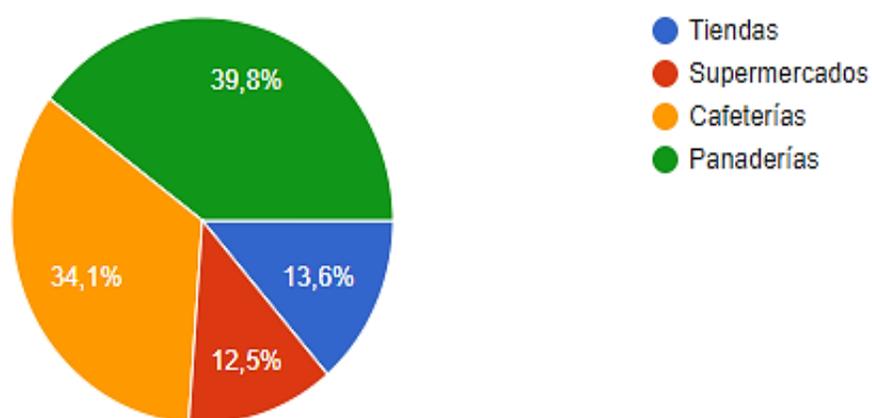


Figura 18. Donde compra de postres.

13. ¿Qué le parece la idea que en el mercado existan postres realizados con productos saludables?

Tabla 20.

Productos saludables

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Buena	42	11%
Muy buena	330	86%
Regular	5	1%
Mala	5	1%
Muy mala	2	0%
Total	384	100%

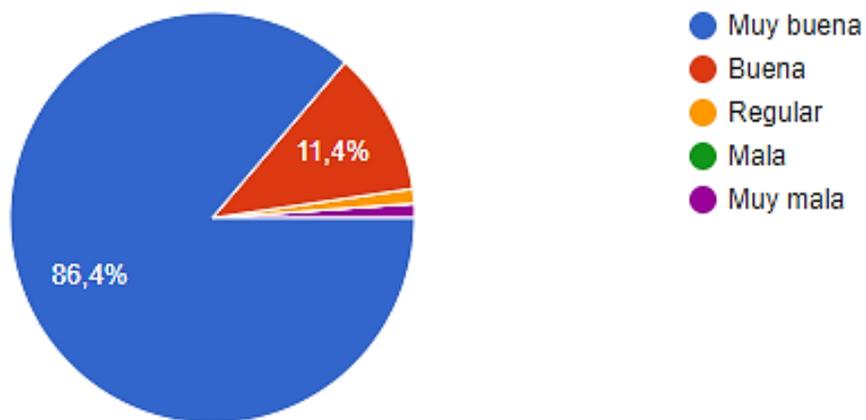


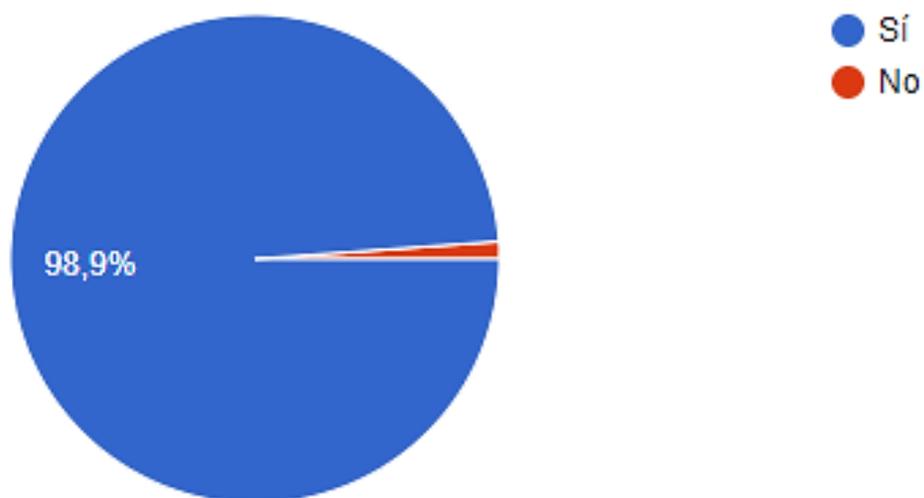
Figura 19. Productos saludables.

14. ¿Le gustaría comprar un postre hecho con productos saludables?

Tabla 21.

Compra de productos saludables

Detalle	Personas Numero	Encuestas Porcentaje
Si	376	98%
No	7	2%
Total	384	100%

*Figura 20.* Compra de productos saludables.

15. ¿Qué postres consume con frecuencia?

Tabla 22.

Consumo con frecuencia

Detalle	Personas Número	Porcentaje
Muffin	1	0%
Flan	38	10%
Pie	2	0%
Mousse	11	3%
Helado	134	35%
Cheeskake	69	18%
Tiramisú	26	7%
Pastel	103	27%
Total	384	100%

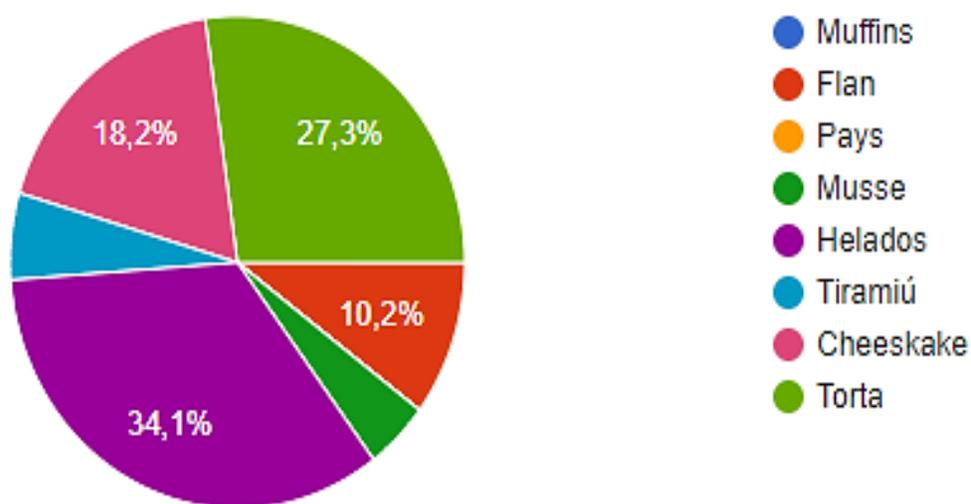


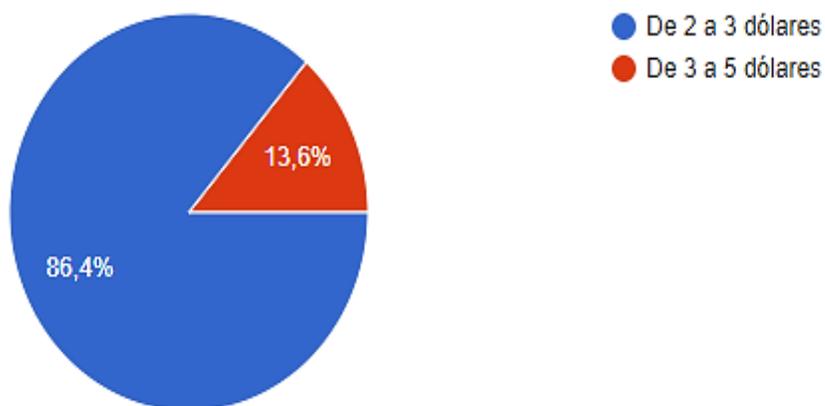
Figura 21. Consumo con frecuencia.

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre saludable?

Tabla 23.

Valor a pagar

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
2 a 3	330	86%
3 a 5	53	14%
Total	384	100%

*Figura 22.* Valor a pagar.

17. ¿Qué medio sería el más apropiado para recibir información sobre nuestro producto?

Tabla 24.

Recibir información

Detalle	Personas Número	Encuestas Porcentaje
Email	57	15%
Redes Sociales	318	83%
Flyers	9	1%
Total	384	100%

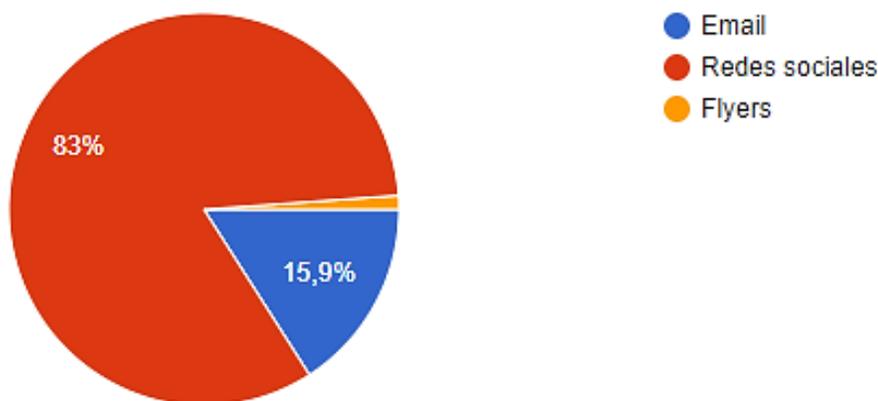


Figura 23. Recibir información

Proyección de la demanda

Para poder realizar el cálculo de proyección de la demanda se toma en cuenta la encuesta de estratificación de los niveles socioeconómicos que se realizó en el 2011 por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) “la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo”(INEC,2011,

p.1) de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, en base al segmento objetivo y a la aceptación se tienen los siguientes cálculos se establece la demanda.

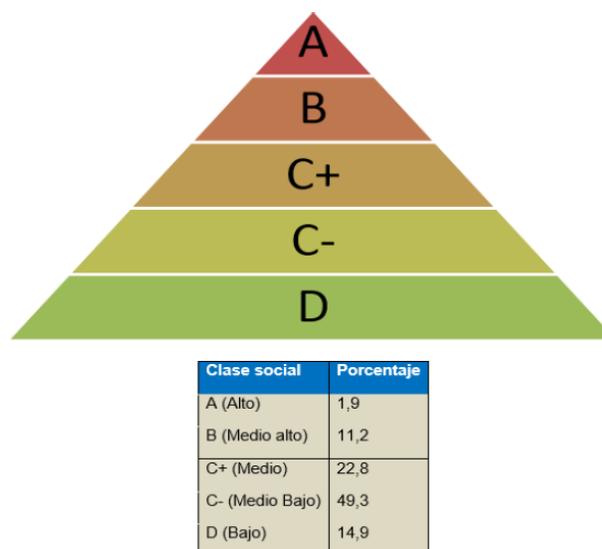


Figura 24. Pirámide de estratificación socioeconómica (2012) Adaptado de INEC por Ecuador en cifras, encuesta de estratificación, 2012.

Tabla 25.

Proyección de la demanda

Detalle	Cantidad (personas)
Población del sector norte de Quito / Referencia	461.152
Población económicamente activa del sector norte de Quito	242.374
Exclusión población segmento D (14,9%) / Encuesta estratificación socioeconómica INEC	-36.113
Población del segmento seleccionado	206.260
Aceptación (73%) / Tomado de las encuestas realizadas/ Usted realiza alguna actividad física.	150.570

Se obtuvo como respuestas: el porcentaje que realiza alguna actividad física corresponde al (73%); cuida su salud (87%); un 86% considera buena la idea de que en el mercado existan postres saludables y un 98% compraría postres saludables, por tanto el porcentaje mínimo de

personas del segmento seleccionado que compraría los postres saludables corresponde a un 73% de las personas que realizan alguna actividad física, porcentaje que alcanzaría un máximo de 98% de la población, por lo que se estimará que en promedio un 85% de la población son demandantes potenciales de los nuevos postres saludables de acuerdo a la muestra. Para determinar la demanda en cantidad de postres se ha considerado el consumo semanal de postres de la población objeto de estudio, la cual indicó en un 78% que ingiere entre 1 a 2 postres por semana; por tanto, la cantidad de consumo mensual y anual será:

Tabla 26.

Número de postres anuales y mensuales

	Número de Postres
Mensual (30 días)	8
Anual (12 meses)	96

Además, para la proyección de la demanda se considera la tasa de crecimiento de los últimos cinco años 2015-2019 del sector C1071.01 al que pertenece el proyecto, siendo esta de 4,36%. Con estos datos es posible estimar la proyección de demanda potencial del segmento seleccionado en base a la aceptación del mercado:

Tabla 27.

Proyección de la demanda potencial de postres.

Año	Incremento por año del sector C1071,02	Población	Número de postres	Demanda Potencial
2020		150.570	96	14.454.720
2021	4,36			15.084.899
2022				15.742.551
2023				16.428.874
2024				17.145.120

Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se calcula en base a la demanda existente menos la oferta existente. La oferta existente sería la cantidad de postres que actualmente ofertan todos los locales y distribuidores de postres en el sector norte de la ciudad de Quito, un valor para el cual no existen registros ni se lo puede cuantificar. Sin embargo, para referencia y orientándose a la competencia directa, existen solamente tres lugares que pudieron ser identificados que ofrecen productos similares, aunque los postres no saludables son los que actualmente serían la competencia directa de la marca, de ellos aunque no se puede cuantificar, se puede determinar que cubren con la demanda requerida, por lo que la nueva empresa no entrará a cubrir una demanda insatisfecha, sino a competir en el mercado existente, pero con un producto nuevo y de mayor beneficio para las personas.

Tomando en cuenta este criterio se considera la oferta general de postres, al ser imposible tener una cuantificación del mercado total se creará que los que se fabricaron se consumieron, este dato será referente de la encuesta siendo así este el 63%.

Tabla 28.

Proyección de la Oferta potencial

Año	Incremento por año del sector C1071,02	Población	Número de postres	Oferta de postres	Oferta potencial
2020		150,570	96	63%	9.106.474
2021	4,36%				9.503.486
2022					9.917.807
2023					10.350.191
2024					10.801.425

Tabla 29.

Demanda potencial satisfecha

Año	Demanda Potencial	Oferta potencial	Demanda insatisfecha
2020	14.454.720	9.106.474	5.348.246
2021	15.084.899	9.503.486	5.581.412
2022	15.742.551	9.917.807	5.824.744
2023	16.428.874	10.350.191	6.078.684
2024	17.145.120	10.801.425	6.343.694

Como se observa, dada la oferta potencial existente en el mercado de los postres saludables, la demanda potencial es muy alta, por lo que las ventas de la empresa dependerán mayormente de la capacidad productiva y comercial.

Cálculo estimado de ventas con la proyección estimada. (Tres escenarios)

Las ventas estimadas dependerán no obstante de la capacidad productiva y no de la demanda insatisfecha, de acuerdo a los datos obtenidos en el presente estudio por una parte el incremento o disminución de la potencial demanda puede alcanzar un 5% adicional, de igual manera la producción podría incrementarse o disminuir en este porcentaje con los recursos previstos en base a los escenarios se tienen las ventas estimadas (revisar los puntos 4.11 y proyección de la demanda).

Tabla 30.

Proyección estimada de postres

Año	Ventas anuales (cantidad)	Escenario Negativo (5%)	Escenario positivo (+5%)
2.020	34.921	32.593	37.250
2.021	36.444	34.014	38.874
2.022	38.033	35.497	40.568
2.023	39.691	37.045	42.337
2.024	41.421	38.660	44.183

Flujo de Ingresos Proyectados

Los ingresos proyectados dependen de los procesos, los precios, la demanda; el análisis completo se presenta en el capítulo financiero (presupuesto de ingresos). El resumen de los flujos proyectados estimando será con un 5% anual:

Tabla 31.

Proyección venta de postres

Año	Ventas Local	Ventas Distribuidor	Ventas Totales	Escenario Negativo (-5%)	Escenario Positivo (+5%)
2020	\$ 66.632	\$ 48.251	\$ 114.882	\$ 109.412	\$ 120.626
2021	\$ 69.731	\$ 50.495	\$ 120.226	\$ 114.501	\$ 126.238
2022	\$ 72.975	\$ 52.844	\$ 125.819	\$ 119.828	\$ 132.110
2023	\$ 76.370	\$ 55.302	\$ 131.672	\$ 125.402	\$ 138.256
2024	\$ 79.923	\$ 57.875	\$ 137.797	\$ 131.236	\$ 144.687

Análisis de Riesgos (Mapa de Calor)

Tabla 32.

Análisis de riesgos

Riesgos	Probabilidad	Impacto	Nivel
Pérdida de Recursos	2	3	Alto
Riesgos Operacionales	2	2	Moderado
Riesgos Legales	1	2	Moderado
Aceptación del Producto	2	3	Moderado
Cambio de Mercado	2	2	Moderado
Falta de Liquidez	2	3	Alto
Competencia	2	3	Alto
Mala Administración	2	2	Moderado

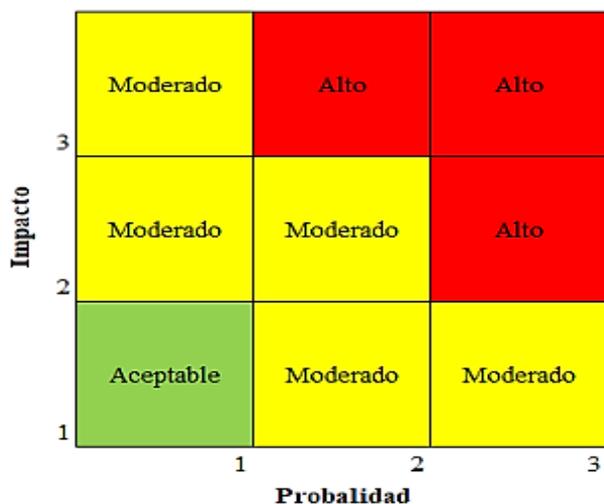


Figura 25. Mapa de calor, tomado de introducción por Rubén García, (2015).

Resumen

Una vez finalizado el estudio de mercado se han identificado factores macro y microambiente, los cuales se deben analizar antes de la creación del negocio, así como también fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar mediante las estrategias que se van a aplicar, podríamos decir que este producto si tendría acogida.

Por otro lado, se realiza el análisis donde se puede determinar que no existe demanda insatisfecha, ya que existen productos que el cliente podría preferir. Sin embargo, estos no son hechos a base de productos saludables y la repostería propuesta se hará con ingredientes únicamente saludables que pretenden cuidar la salud, este se ha vuelto un factor de diferenciación importante.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

Establecimiento de Objetivos

- Introducir el local de repostería saludable al norte de la ciudad de Quito mediante estrategias de Marketing en el primer año.
- Lograr posicionar el producto en panaderías, tiendas, gimnasios, catering etc.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales para que el producto sea su primera elección.
- Posicionar en la mente de los consumidores a estos productos como una marca que proporciona alimentos saludables y que benefician a los consumidores.
- Ser visto como un producto que se puede disfrutar a cualquier hora del día.
- Lograr un rápido crecimiento en la participación del mercado al norte de Quito.

Criterios de marketing

En el siguiente proyecto se tomará en cuenta las fases de ciclo de vida de un producto, desde su inicio hasta que desaparecen en el mercado a continuación se explicará las etapas iniciales las cuales se pueden desarrollar con estrategias de marketing:

Introducción

La etapa de introducción en el ciclo de vida del producto inicia cuando se lanza el producto por primera vez “la introducción es la etapa en la cual el nuevo producto se distribuye inicialmente y está disponible para comprarse” (Armstrong, 2012, p. 275), normalmente en esta etapa las utilidades son bajas debido a las pocas ventas en comparación con los gastos de distribución y promoción.

Fase de crecimiento

Si el producto logra ingresar al mercado y satisfacerlo entrara en una etapa de crecimiento y las “ventas incrementan con rapidez” (Armstrong, 2012, p. 275), en esta etapa se adoptará las siguientes estrategias: fidelización de la marca, cubrir mayor segmento del mercado, verificar e innovar el valor agregado al producto.

Fase de madurez

En esta etapa se gastará energía para mantener los productos con cierta estabilidad y donde se enfocan la mayoría de las estrategias de marketing “fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento de las ventas se reduce o se nivela” (Armstrong, 2012, p. 275).

Formulación de Estrategias

Estrategia de venta del portafolio

Para esta idea de negocio se han tomado dos líneas de productos postres y cake. A mediano plazo para pulir esta estrategia se utilizará las siguientes medidas: a) analizar la participación de cada uno de los productos en el mercado en relación a cifras y utilidades generadas y así tomar decisiones con respecto al precio y a la promoción; b) revisar los productos a ver si se podría ampliar el portafolio; c) revisar el enfoque de las estrategias de marketing y los recursos invertidos en cada producto para mejorarlos dependiendo el caso.

Estrategia de precio

Al ser un local que ofrece productos de calidad, nutritivos, de un valor único para el cliente y a ser una propuesta nueva se pondrá adoptará la estrategia de precios de descreme, la cual permitirá obtener márgenes altos de utilidad. La estrategia de negocio será la de diferenciación por cual el precio jugará un importante papel, considerando que se requiere del posicionamiento

del producto en la mente del consumidor precio - calidad, por lo que para la determinación del precio se toma en cuenta principalmente los costos de producción para cada producto.

Tabla 33.

Comparación precios competencia indirecta

Producto	Fit Miski	El Hornero	Vaco y Vaca	Juan Valdez	Sweet & Coffe
Tiramisú	\$4,30	\$3,60	\$3,49	N/V	N/V
Cheesecake	\$3,30	\$3,65	N/V	\$2,99	\$3,00
Mousse de Chocolate	\$2,75	\$3,30	N/V	N/V	\$3,25
Flan	\$2,25	\$3,05	N/V	N/V	N/V
Cake de zanahoria	\$3,75	N/V	\$3,79	\$2,90	\$2,60

Nota: Adaptado de El Hornero (2020), Vaco y Vaca (2020), Juan Valdez (2020), Sweet & Coffee (2020)

Estrategia de distribución / cobertura

Al ser un canal directo de distribución para lo cual se emplea el local para la distribución de los postres a los diferentes puntos se utilizará la estrategia de distribución intensiva tratando así de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, sin partir del target elegido para posicionar la marca e ir aumentando las ventas. Además, de incorporar el producto dentro de plataformas de venta a domicilio como *Rappi, Glovo y UberEats*.

Se ha realizado un acercamiento con Panadería y Pastelería La Moderna, Panadería San Carlos, Gimnasio Takana, Gimnasio Tiger, donde se ha manifestado el interés de realizar una primera entrega de producto para su distribución.

Estrategia promocional

Actualmente no es suficiente ofertar productos de buena calidad y en este caso deliciosos es de suma importancia invertir en estrategias de promoción agresivas para posicionar la marca en la mente del consumidor, es por eso que se manejará redes sociales, relaciones públicas,

promoción de ventas y ventas personales para lograr este objetivo además de estrategias de marketing mix de comunicación.

Aplicación del Marketing Mix Promocional

Se realizará el análisis respectivo para tomar las mejores estrategias de cada una de las claves importantes para la venta del producto estas son: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

Atributos: Productos frescos y postres con menos niveles de grasa y azúcar que los postres tradicionales con variedad de sabores y que aporten al bienestar de la salud.

Logotipo: El producto contará con el siguiente logotipo:



Figura 26. Logotipo de marca.

Slogan: Lo rico sin culpas

Empaque: Caja de plástico transparente, en donde estará impreso el logo, el slogan, así como la dirección, teléfonos, páginas en redes sociales, tabla calórica, los costos varían de \$ 0,10 ctv. a \$ 0,15 ctv. para porciones; sin embargo, el proveedor de la nueva empresa venderá en \$0,10 cada empaque.



Figura 27. Empaque de postre

Línea de Productos: Los productos que se ofertarán en esta local se distribuirán en distintos puntos y se clasifican de la siguiente manera:

Postres

- Tiramisú



Figura 28. Tiramisú.

- Mousse de Chocolate



Figura 29. Mousse de Chocolate.

- Flan



Figura 30. Flan.

Cakes

- Cheesecake



Figura 31. Cheesecake.

- Cake de zanahoria



Figura 32. Cake de zanahoria.

Precio - Políticas de precio

Los precios variarán entre \$ 2.75 y \$ 5.00 información tomada de las encuestas y el análisis de la competencia.

Tabla 34.

Definición del precio

	Tiramisú	Cheesecake	Mousse de Chocolate	Flan	Cake de zanahoria
Mano de obra	\$1.596,46	\$4.236,77	\$675,43	\$2.333,29	\$6.324,45
Materia prima	\$1.182,20	\$11.648,18	\$1.130,61	\$2.191,74	\$9.735,80
Costos indirectos fabricación	\$5.624,22	\$14.925,82	\$2.379,48	\$8.220,02	\$22.280,57
Costo de venta	\$8.402,88	\$30.810,77	\$4.185,52	\$12.745,05	\$38.340,82
Unidades producidas	2.274	12.068	1.924	6.646	12.010
Costo unitario	\$3,70	\$2,55	\$2,18	\$1,92	\$3,19
Precio	\$4,30	\$3,30	\$2,75	\$2,25	\$3,75
Margen ganancia	14%	23%	21%	15%	15%

Plaza – Canales de distribución

La distribución se realizará directamente desde el local de FIT MISK I para el consumidor final y desde allí se hará la distribución a los distintos puntos al norte de la ciudad de Quito, así como de los pedidos realizados mediante las tres aplicaciones móviles; con una proyección a mediano plazo a supermercados.



Figura 33. Canal de distribución.

Se contará con un número moderado de distribuidores los cuales tendrán similitud entre ellos, ya que se quiere que los consumidores tengan una misma percepción del producto, la empresa contará con un local propio desde donde se comercializara y posterior se hará la distribución tanto a los establecimientos comerciales como a los clientes que soliciten por medio de las tres aplicaciones. Se implementará redes sociales para que los clientes puedan hacer sus

pedidos y realizar los pagos vía transferencias bancarias. Además, de conocer de los productos ofertados por la empresa.

Se establecerán alianzas con organizadores de eventos para que tengas precios especiales para cada necesidad con la finalidad de fidelizar a los mismos, esto es un punto importante para la distribución ya que se generarían más ventas y se podrían realizar acuerdos que beneficien a las partes.

Promoción

Mercadeo directo

Se utilizarán los siguientes medios para llegar al público objetivo:

- Los *banners* serán colocados afuera del local con las propiedades de los productos e imágenes llamativas haciendo énfasis en el cuidado de la salud y sus beneficios.
- Utilizando el marketing de guerrilla se ira a los puntos donde se hay concurrencia de gente, a los lugares donde se concentran los posibles clientes a realizar actividades físicas y locales donde vendan insumos para deportes ofreciendo cupones de descuento.
- A los clientes que visiten con frecuencia al local, se crearán programas de lealtad.
- Se realizar eventos sociales con temas de interés.

Ventas directas / fuerza de ventas / canal

Para la fuerza de venta se designará dos personas que visiten las diferentes cafeterías, tiendas, panaderías, restaurantes, catering y lugares donde se pueda ofertar el producto, ofreciendo beneficios especiales y descuentos.

Relaciones públicas y lobby

Se logrará establecer alianzas con empresas que realizan eventos deportivos y ferias relacionadas con la finalidad de conocer las propiedades del producto, la imagen de la empresa, y

así poder definir y colorar un stand de información en los eventos con el objetivo de ganar confianza en la marca.

Publicidad masiva

- Redes Sociales. - La publicidad por internet tiene un impacto alto, y más si se emplea redes sociales es por eso que se trabajara en Facebook con una fan page e Instagram que permita sumar seguidores y que puedan conocer de los productos y promociones. Además de *tips* y contenido que trate sobre hábitos alimenticios y consejos para cuidar de la salud.
- YouTube. - Spots en YouTube.
- Notificaciones push en sms.
- Google AdWords: se contratará publicidad en esta plataforma para que cuando las personas busquen postres saludables, postres fit, aparezca el enlace para ir a la página web institucional y conozcan los productos ofertados.
- Página web: se crea una página web donde los clientes puedan tener a disposición información de la empresa y los productos. Así como un catálogo de productos virtual y los accesos directos a nuestras redes sociales donde podrán ver más de los productos y clientes satisfechos.
- Se tomará una base de datos de los clientes y así crear un CRM para poder consentir a los clientes y realizar un proceso de *Mailling*.
- Se podría contratar *influencers* que sean iconos de cuidado de su cuerpo para que promocionen la marca.

Estrategia de diferenciación (Ventaja competitiva y valor agregado)

La ventaja competitiva del proyecto estará orientada a establecer un lugar donde se pueda disfrutar de postres con contenido nutricional saludable, específicamente sin azúcar y a base de harina de avena; deliciosos, y con menos de 100 calorías por porción, esto por sus ingredientes; en tanto que los postres normales tienen entre 100 a 400 calorías por porción (cheesecake 410 kcal., flan 143 kcal., mousse 225 kcal., cake zanahoria 415 kcal., Tiramisú 283 kcal.). De modo que las personas que cuidan su alimentación puedan disfrutar de un postre de gran sabor, bajo en calorías, y con alto valor nutricional; que también puede ser consumido por personas con diabetes. A esto se le suma que, a diferencia de los competidores directos, la empresa venderá porciones de los postres, y no obligará al consumidor a adquirir una torta entera; y en el caso de los competidores indirectos los precios fijados son competitivos, sobre todo considerando que esta es un postre saludable, y en esta medida tiende a ser más costoso por el valor de los ingredientes.

Resumen

Es de suma importancia realizar un plan de marketing donde se pueda implementar las debidas estrategias desde la introducción del producto hasta su madurez tratando de impedir que el mismo llegue al declive y lograr así posicionar el producto en la mente de los consumidores incrementando las ventas y las posibilidades de llegar a aumentar los posibles compradores. Bajo este criterio se establecerán estrategias para el punto de venta y para la distribución a los distintos puntos, entre ellos los establecimientos comerciales y las aplicaciones móviles. Además de presencia fuerte en redes sociales donde se dé a conocer los beneficios de los postres comercializados, e información relacionada con temas de alimentación y vida saludables; y, relaciones públicas con los distintos organizadores de eventos para así crear una comunidad de

personas que buscan llevar una vida saludable, sin renunciar a la degustación de diferentes tipos de postres.

Capítulo 4: Estudio técnico y modelo organizacional

Tamaño del Proyecto

Determinar la unidad de medida del tamaño

Para determinar la medida del tamaño del negocio se analiza la capacidad de producción mensual del local y el tamaño del proyecto para lo cual se ha determina la infraestructura, la capacidad productiva, la maquinaria, equipo de cocina y el talento humano con el que cuenta el proyecto para iniciar la comercialización de este.

Capacidad del Negocio

La capacidad del negocio está determinada por el tiempo útil de trabajo y el tiempo de producción. El tiempo para producir cada torta, la cantidad de tortas que se puede preparar en cada ocasión, las porciones que tiene cada una y los días de producción que se presentan en la tabla siguiente muestran que, con la cantidad de empleados establecida y los tiempos de preparación, a la capacidad máxima de producción diaria sería producir las siguientes cantidades.

Tabla 35.

Capacidad de producción total del negocio.

Detalle	Tiempo mensual	Horas producción	Tiempo/ horas	Cantidad de tortas	Tortas mensuales	Porciones	Cantidad porciones mensuales
Tiramisú	11%	21	2	2	21	12	253
Cheesecake	28%	56	1,5	3	112	12	1.341
Mousse de Chocolate	4%	9	1,5	3	18	12	214
Flan	15%	31	1,5	3	62	12	738
Cake de zanahoria	42%	83	1,5	2	111	12	1.334
		Total			323		3.880

Tabla 36.

Capacidad usada del negocio

Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
Tiramisú	189	198	206	215	225
Cheesecake	1.006	1.050	1.095	1.143	1.193
Mousse de Chocolate	160	167	175	182	190
Flan	554	578	603	629	657
Cake de zanahoria	1.001	1.044	1.090	1.137	1.187
Total oferta mensual	2.910	3.037	3.169	3.308	3.452
Total oferta anual	34.921	36.444	38.033	39.691	41.421
Demanda Insatisfecha	5.348.246	5.581.412	5.824.744	6.078.684	6.343.694
Capacidad Atención de demanda insatisfecha	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%

Se estima que la capacidad de producción de la empresa sea del 75% inicialmente, la cual se irá incrementando en un 4,36% anual en los siguientes cuatro años, considerando el crecimiento promedio de la industria en los últimos cinco años. Siendo suficiente para ello, 5 empleados fijos, un chef, un nutricionista y un contador externos quienes acudirán a la empresa únicamente por temas específicos, de modo que con ellos se mantendrá un contrato por servicios profesionales.

Tabla 37.

Variable de clasificación tamaño de la empresa.

Tipo	Número de personas ocupadas	Volumen de ventas anuales
Grande	200 en adelante	5000.001 en adelante
Mediana "B"	100 a 199	2.000.001 a 5.000.000
Mediana "A"	50 a 99	1.000.001 a 2.000.000
Pequeña	10 a 49	100.001 a 1.000.000
Microempresa	1 a 9	< 100.000

De acuerdo con la proyección de ventas plasmado en el capítulo anterior la misma que podría ser atendida en el local por tres personas y como fuerza de ventas para empezar dos

personas. De las cuales una elaborara los postres y dos atenderán el local, mientras las personas de fuerza de ventas saldrán a buscar clientes.

Localización, análisis de los principales criterios, matriz de localización

De manera macro el lugar donde se ha destinado el local es el sector norte de Quito en la parroquia Mariscal Sucre “considerando los aspectos de afluencia de la gente, oficinas, lugares de distracción, gimnasios, calles de acceso.” (Municipio de Distrito Metropolitano de Quito, 2014, p. 1)

Tabla 38.

Ubicación a nivel micro

Ubicación	Dimensiones del establecimiento	%	Costo arriendo	%	Accesibilidad	%	Puntaje final
Av. Colón	5	40%	5	30%	5	30%	5
Av. Patria	5	40%	4	30%	5	30%	4,7
Av. Amazonas	4	40%	3	30%	5	30%	4

Tomando en cuenta los resultados de la tabla 38, a nivel micro la empresa estará ubicada en la 9 de octubre y av. Cristóbal Colon tomando en cuenta las variables como: a) área que permita montar la cocina y los lugares para colocar mesas y demás: b) costo promedio de la zona que varié entre 300 y 1200 dólares; c) fácil acceso al lugar y parqueadero. A continuación, el mapa de la ubicación:

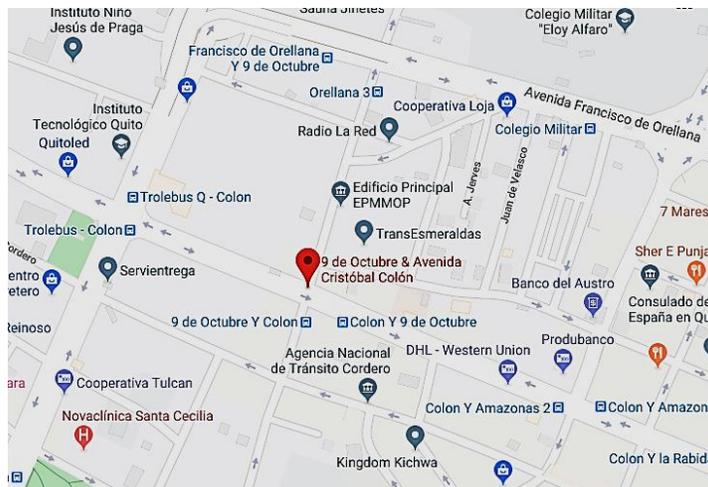


Figura 34. Mapa de ubicación del negocio, tomado de Google map, (2020).

Ingeniería y concepción arquitectónica del Negocio

El local Fit Misk´ i contará con un espacio físico de 150 metros cuadrados y el costo mensual de arriendo es de \$450,00 mensual. Como se detalla en la siguiente imagen:

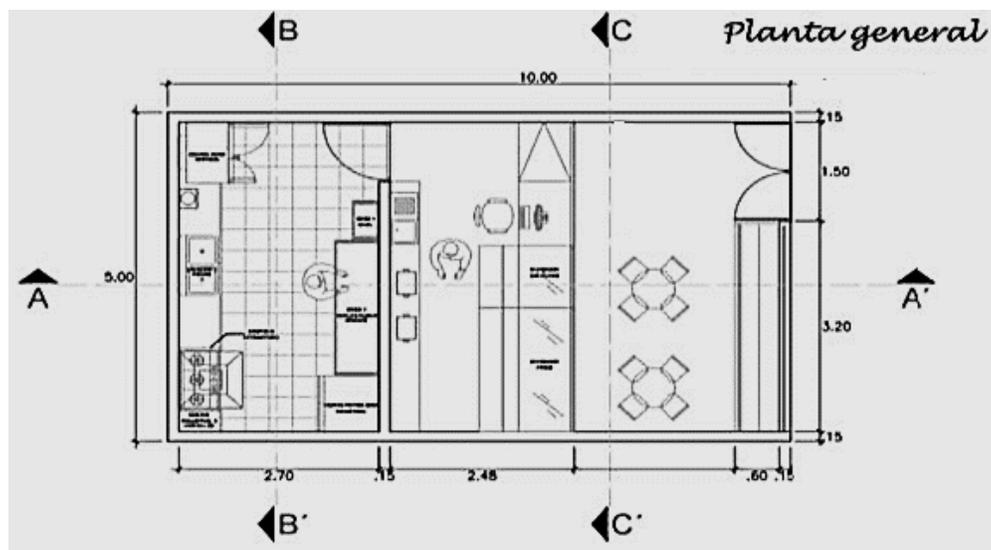


Figura 35. Diseño arquitectónico del negocio.

Área de Producción

- Proceso en el cual la materia prima se transformará en postres saludables, se usará la cocina o de ser el caso el horno industrial para la preparación de los mismos.
- Se realizará pruebas de producto para cumplir los estándares de los mismos para la satisfacción del cliente y que cumplan con el propósito de ser 100% saludables.
- Control de tiempos de producción por producto para cumplir así a las metas fijadas.

Área de almacenamiento

En donde se almacenará la materia prima de forma ordenada con fecha de caducidad de los mismos y se tendrá en stock los postres con mayor demanda para poder así satisfacer a los clientes, se hará un control de rigor para ofertar postres de alta calidad.

Área del mostrador

El cual tendrá los implementos necesarios para brindar un buen servicio al cliente en este espacio se encontrará el frío que ayudará a mantener los postres en perfecto estado habrá también un lavadero y una repisa para que ayudará a mantener la limpieza del mismo.

Área de ventas

Esta área estará supervisada por el administrador del local y se tendrá a una persona que visitarán diferentes rutas para encontrar así posibles compradores.

Área de distribución

En un principio estará coordinado por el administrador y habrá una persona que haga las entregas a los distintos puntos. Así como del despacho de los pedidos recibidos por medio de las tres aplicaciones móviles.

Distribución de la tecnología del negocio y su nivel de acceso

El local contará con distintos procesos entre ellos:

Servicio

- El cliente ingresa al local.
- Decide su orden.
- El cliente le comunica al cajero y lo cancela.
- Se realiza el pedido en cocina.
- Personal recoge el pedido y se lo entrega al cliente.
- Cliente se retira del local.

Producción

- Obtención de materia prima.
- Almacenamiento de los insumos.
- Limpieza y lavado de los insumos
- Elaboración de los postres.
- Llenar el mostrador.
- Limpieza de la cocina.

Distribución

- Vendedor visita el lugar.
- Cliente hace su pedido.
- Se realiza la entrega.

Diseño del proceso productivo (Flujograma)

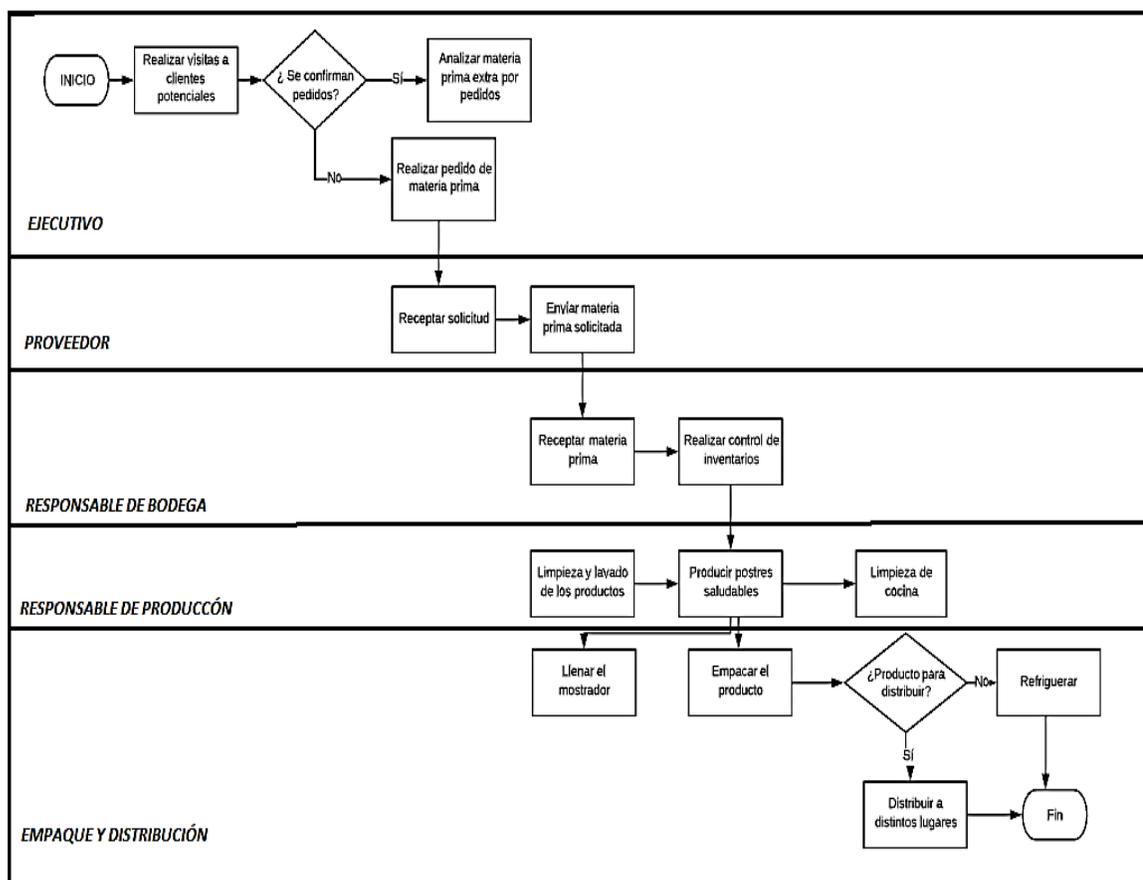


Figura 36. Procesos.

Diseño Organizacional

Nombre de la empresa

Se ha denominado el nombre del local como Fit Misk i denominado si como:

- Fit – Fitness
- Misk i – Dulce en quichua

Tratando así de rescatar las raíces del Ecuador tratando de transmitir al cliente que primero consume lo hecho en el Ecuador.

Filosofía Corporativa

Misión

Ofrecer a nuestros clientes una variedad de repostería saludable, elaborada con productos saludables que sean deliciosos al paladar y que proporcionen un valor nutricional.

Visión

Afianzarnos como una empresa reconocida que estimule y eduque a los clientes hábitos alimenticios que cuiden su salud proporcionando postres deliciosos con un bajo contenido de azúcar y grasas.

Valores

- Trabajo en equipo. – lo que permite una sintonía entre todos los miembros de la empresa especialmente en la atención al cliente en el momento indicado y de una forma excelente.
- Compromiso. – de todo el personal, que se encuentran comprometidos para cumplir la misión y visión de la empresa.
- Innovación. – proporcionados productos nuevos saludables.
- Honestidad. – colaborando en un buen ambiente laborar que sea de armonía y respeto.
- Respeto. – consideración y trato de buena manera con todos los participantes del equipo y con los clientes.
- Responsabilidad. – estando siempre dispuestos a tomar decisiones coherentes y abiertos a la rendición de cuentas correspondientes.
- Confiabilidad. – brindando a nuestros clientes toda la información de los productos que consumen para que se sientan tranquilos de disfrutar los postres.

Propuesta de valor

La propuesta de este plan de negocio pretende ofrecer a los clientes repostería saludable con bajo contenido calórico y de azúcar para que los mismos puedan disfrutar de algo dulce, sin tener que preocuparse por las calorías ingeridas estableciendo así que la propuesta de valor está en el cuidado de la salud detallado así en la siguiente tabla:

Tabla 39.

Propuesta de Valor

Postre Fitt	Gramos	Kilocalorías	Gramos de proteína	Postre Normal	Gramos	Kilocalorías	Gramos de proteína
Flan	100 g	110 kcal	18 g	Flan	100g	143 kcal	4,2 g
Mousse de chocolate	100 g	50 kcal	28 g	Mousse de chocolate	100g	225 kcal	3 g
Cheesecake	100 g	300 kcal	13 g	Cheesecake	100g	410 kcal	6 g
Tiramisú	100 g	140 kcal	10 g	Tiramisú	100g	283 kcal	8,3 g
Cake de Zanahoria	100 g	150 kcal	7 g	Cake de Zanahoria	100g	415 kcal	5 g

Organigrama de la empresa

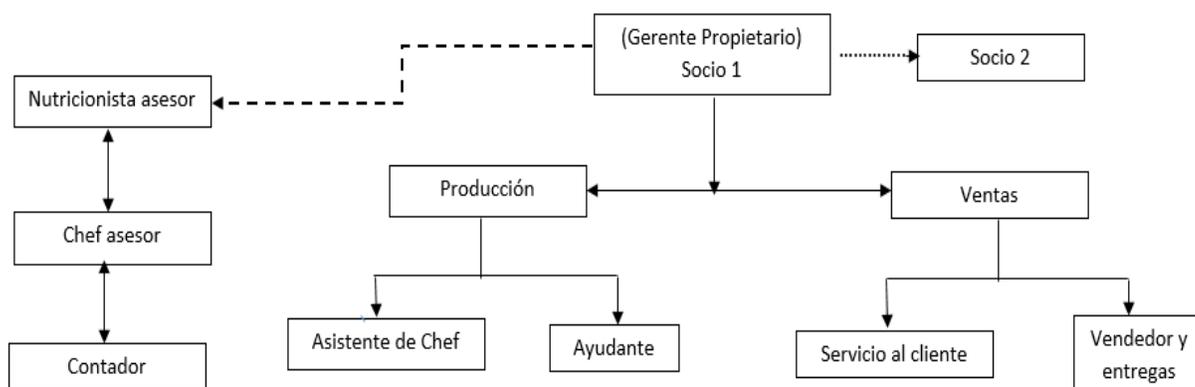


Figura 37. Organigrama

Diseño de Perfiles profesionales

Descripción del puesto

Gerente Propietario: De preferencia con título universitario administrativo, con habilidades de comunicación y liderazgo con capacidades de descubrir oportunidades de negocio y desarrollar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, además deberá descubrir capacidades y aptitudes de personas para poder elegir el personal idóneo para los puestos requeridos. Capaz de generar rentabilidad y ser atractiva para la institución, creando unidad e identificación personal con ella.

Responsabilidades:

- Dirigir y supervisar las actividades de la empresa.
- Tener control sobre el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Representar a la empresa para mantener relaciones comerciales positivas con los proveedores.
- Ordenar y distribuir el trabajo y los recursos sobre los diferentes responsables de las unidades orgánicas.
- Compra y reparte de los insumos y artículos necesarios, buscando los mejores precios del mercado.
- Reclutamiento. – Mediante una bolsa de trabajo se recopilarán hojas de vida para el personal de servicio al cliente, asistente de chef y ventas así se utilizará las plataformas de Multitabajos, Contrabajo entre otros como la publicación en redes sociales solicitando el perfil requerido.
- Selección. – Una vez recolectadas las hojas de vida que cumplan con el perfil se pasará a la siguiente etapa.

- Entrevistas. – Se llevará a cabo entrevistas donde se realicen pruebas psicológicas y técnicas los aspirantes con mayores puntajes pasaran la entrevista con el gerente propietario quien tomará la decisión final.
- Contratación. – Se les comunicará a los seleccionados el horario de capacitación su sueldo, beneficios de ley y actividades a realizar en el cargo.

Chef pastelero asesor: El chef únicamente prestará sus servicios a la empresa como experto en la realización de recetas.

Responsabilidades:

- Estimar requerimientos de insumos.
- Elaboración de los postres saludables.

Nutricionista asesor: Únicamente prestará sus servicios como experto para el cuidado de la salud y el valor nutricional.

Responsabilidades:

- Aportar su conocimiento a las recetas para agregar un valor nutricional.

Asistente de chef o cocina: Estudiante de pastelería.

Responsabilidades:

- Encargarse de la limpieza de la cocina y de la preparación de los postres.

Ayudante: Conocimientos de bachillerato.

Responsabilidades:

- Encargarse de la limpieza de la cocina y de la preparación de los postres.

Atención al cliente: Experiencia en atención al cliente.

Responsabilidades:

- Atender las necesidades de los clientes.
- Mantener limpio y ordenado el local.

Ventas: Experiencia mínima en ventas de 2 años.

Responsabilidades:

- Visitar a los diferentes clientes para ofertar los productos.
- Tomar los pedidos.
- Hacer el seguimiento de la entrega.
- Entrega de pedidos.

Remuneración. – Se ha definido las siguientes remuneraciones tomando en cuenta las actividades de cada empleado, y el tipo de contrato con la empresa.

Tabla 40.

Remuneraciones

C	Cargo	Sueldo (mensual)	Años de Contratación	Clasificación
1	Gerente General	\$ 800,00	1	GASTO
1	Asistente Chef	\$ 400,00	1	M.O.D.
1	Servicio al cliente	\$ 400,00	1	C.I.F.
1	Vendedor	\$ 400,00	1	C.I.F.
1	Ayudante	\$ 400,00	1	M.O.D.
1	Contador (Externo)	\$ 200,00	1	GASTO
1	Chef (Externo)	\$ 200,00	1	M.O.D.
1	Nutricionista (externo)	\$ 200,00	1	C.I.F.

Es necesario considerar que los salarios contemplan los beneficios de ley como la afiliación al IESS, décimo cuarta y tercera remuneración, horas extras y fondos de reserva, 15 días de vacaciones y 3 días de licencia con remuneración de acuerdo con la ley.

Evaluación. – La evaluación se ha definido con el cumplimiento de presupuestos de ventas, objetivos personales y cumplimiento de valores que se detallan de la siguiente forma:

Cumplimiento del presupuesto: Será necesario establecer un presupuesto mensual de venta de postres en el local y de la fuerza de venta en los diferentes puntos de esta forma se evaluará el cumplimiento.

Cumplimiento de objetivos: Cada colaborador deberá escoger dos objetivos personales relacionados con su puesto de trabajo y las capacitaciones que se den las cuales serán evaluadas oportunamente.

De acuerdo a lo mencionado se evaluará tanto los presupuestos como el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores del equipo.

Análisis del Marco Normativo

La microempresa tendrá una estructura legal de compañía limitada la misma que estará compuesta por dos socios y tiene como domicilio principal el norte de la ciudad de Quito desde donde se realizará la producción, comercialización y distribución de repostería saludable.

Constitución de la Microempresa

La creación se la puede realizar en línea en el sitio web de la Superintendencia de Compañías, siguiendo los pasos detallados a continuación.

1. Registrarse como usuarios del Portal Web
2. Ingresar al portal web realizar una reserva de denominación.
3. Iniciar con la constitución de la compañía para lo cual se debe llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías (secciones datos compañía, accionistas, cuadro de suscripciones, representantes legales, datos notaria) y adjuntar documentos habilitantes.

4. Realizar el pago correspondiente en el Banco Pacífico, esto corresponde a pagos por servicios notariales y registrales que puede ser de \$300 o \$400, el mismo dependen del capital de la empresa que se constituirá y será indicado en una de las secciones del formulario.

5. El Notario ingresará al sistema validará la información y asignará fecha y hora para la firma de escritura y nombramientos.

Una vez firmado los documentos, el sistema enviará la información al Registro Mercantil para validación y asignación de razón de inscripción de la escritura y nombramientos.

7. El sistema generará un número de expediente y enviará la información al SRI que indicará el número de RUC para la compañía.

Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio

Permisos de Funcionamiento

- Cédula de ciudadanía.
- Patente Municipal.
- Permiso de ARCSA.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Ruc
- Patente Municipal

Para personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas

- Formulario de declaración de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el representante legal.
- Copia de cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal.
- Copia de la escritura protocolizada de constitución de la persona jurídica (en el caso de las empresas nuevas).

- Copia del nombramiento del representante legal. (Prensa Quito, 2012)

Permiso de ARCSA

- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Permiso del Cuerpo de Bomberos

- Formulario puede ser descargada del link.
- Cédula del representante legal del establecimiento
- Declarativo de Prevención LUAE
- Formulario en el que el usuario declara que cumple las condiciones de seguridad contra incendio en el edificio. (GOB, 2020)

Ruc

- Cédula de ciudadanía.
- Papeleta de votación
- Planillas de agua, luz o teléfono.

Los entes reguladores de la empresa son:

Superintendencia de Compañías

En los primeros cuatro meses iniciales del año debe presentar los siguientes datos:

- Los estados financieros y anexos mediante el sitio web institucional.
- Informe presentado por el representante legal a la junta de accionistas dando a conocer las resoluciones de los estados financieros.
- Informe del órgano de fiscalización interna presentada a la junta general de accionistas que conocen y han optado definiciones sobre los estados financieros.

- Nómina de administradores o representantes legales, así como de accionistas.
- Copia legible del RUC y del acta de la junta que aprobó los estados financieros. (PBP, 2015)

Servicio de Rentas Internas SRI

- Formularios 103 Retenciones en la Fuente.
- Formularios 104 Declaración del Impuesto al Valor Agregado.
- Formularios 101 Declaración del Impuesto a la Renta.
- Anexos Transaccionales (ATS) y Accionistas.
- Impuesto en Relación de Dependencia

Resumen

Con lo expuesto en este capítulo se ha definido el orden y la estructura organizacional de la empresa, exponiendo los procesos y tanto productivos y de soporte, así como los perfiles profesionales requeridos para los puestos, el proceso de selección y las normas como se evaluará a la persona. También la propuesta de valor que diferencia a este local de los otros y así alcanzar el nicho de mercado y las proyecciones deseadas.

Capítulo 5: Impacto Ambiental

La empresa FITT MISKI en la búsqueda de garantizar la inocuidad de los alimentos ha desarrollado un plan de buenas prácticas de manufactura basado en la resolución del ARCSA 067-2015.

El plan de buenas prácticas de manufactura se encargara de ejecutar la normativa vigente para la manipulación de alimentos donde se deberá cumplir ciertos procesos básicos estándares de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaçado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano y de esta forma poder acceder a los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria para alimentos procesados con el objeto de proteger la salud de la población como lo establece el artículo 1 de la “la normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y establecimientos de alimentación colectiva.”

Manipulación de alimentos

Durante la fabricación de alimentos el personal que tenga contacto con los alimentos debe mantener la higiene y el cuidado personal, estar capacitado para realizar la labor asignada, conociendo previamente los procedimientos, protocolos, instructivos relacionados con sus funciones.

El personal deberá estar correctamente uniformado, con una vestimenta adecuada que permitan visualizar fácilmente su limpieza.

Deberán utilizar permanentemente guantes, zapatos adecuados (el calzado debe ser cerrado, deberá ser antideslizante e impermeable), malla para cabello, mascarillas, limpios y en buen estado.

Toda esta indumentaria a excepción de guantes y mascarillas será lavada y desinfectada con productos adecuados y de grado alimenticio.

Todo el personal manipulador de alimentos debe lavarse las manos con agua y jabón antes de comenzar el trabajo, cada vez que salga y regrese, cada vez que use los servicios sanitarios y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. el uso de guantes no exime la obligación de lavarse las manos, y es obligatorio la desinfección de manos posterior al lavado de las mismas.

El personal deberá mantener el cabello cubierto totalmente mediante malla o una capucha, debe tener uñas cortas y sin esmalte; no deberá portar joyas o bisutería; debe laborar sin maquillaje. en caso de llevar barba, bigote o patillas anchas, debe usar protector de barba desechable o cualquier protector adecuado; estas disposiciones se deben enfatizar al personal que realiza tareas de manipulación y envase de alimentos.

El personal manipulador será sometido a pruebas médicas periódicas para así garantizar la salud del personal y la inocuidad de los alimentos.

Condiciones de la materia prima

No se aceptarán insumos que contengan parásitos, microorganismos patógenos, sustancias tóxicas (tales como, químicos, metales pesados, drogas veterinarias, pesticidas), o materias extrañas al alimento a menos que esta pueda ser retirada mediante de un proceso de lavado y desinfección.

La recepción de la materia prima será mediante medidas donde el alimento no sea expuesto y se evite por completo la contaminación del mismo.

las materias primas serán almacenadas de forma adecuada y en condiciones donde se impida la descomposición del alimento y pueda estar en óptimas condiciones para su posterior procesamiento.

Toda materia prima que ingrese a las instalaciones deberá ser lavada y desinfectada para su posterior uso.

Condiciones ambientales

La limpieza y el orden es un factor primordial para la correcta manipulación de los alimentos, por eso las sustancias que se usen para la limpieza y desinfección serán aquellas aprobadas para su uso en áreas, equipos y utensilios donde se procesen alimentos destinados al consumo humano.

Manipulación de desechos

Todo aquel material que sea desechado será clasificado en diferentes contenedores orgánicos, e inorgánicos. en el caso de los desechos orgánicos se procederá a colocarlos en contenedores para su recolección por medio de gestores y le den el tratamiento adecuado.

Los drenajes y sistemas de disposición estarán diseñados y equipados con trampas para que los desechos líquidos puedan ser evacuados a la red de alcantarillado sin que esta se vea contaminada.

Capítulo 6: Evaluación Financiera

Presupuestos

Para la implementación del plan de negocio se establecen algunas consideraciones financieras esenciales para conocer la factibilidad y rentabilidad esenciales para la producción, distribución y comercialización de repostería una inversión que requiere de las siguientes consideraciones.

Presupuestos de inversión

Tabla 41.

Inversión inicial

Detalle de Inversiones	Valor
Edificio	\$1.800,00
Vehículo	\$11.000,00
Herramientas	\$500,00
Maquinaria Y Equipo	\$3.600,00
Muebles Y Enseres	\$3.490,00
Equipos Oficina	\$675,00
Equipos Computación	\$1.110,00
Activos Diferidos	\$2.668,00
Capital De Trabajo (3 Meses)	\$18.665,48
Total de Inversiones	\$43.508,48

La inversión total del proyecto asciende a \$43.508,48; siendo financiada en un 40% por recursos propios de los dos socios de la empresa, y en 60% mediante un crédito con el Banco de Guayaquil con una tasa de 11,20%, a un plazo de cinco años, pagándose cuotas mensuales de \$579,99 lo que equivale a una cuota anual de \$6.959,87 como se muestra en el resumen de gastos financieros expuesto en la tabla siguiente:

Tabla 42.

Gastos Financieros

Años	Capital	Interés	Cuota
1	\$ 4.149,11	\$ 2.810,76	\$ 6.959,87
2	\$4.626,82	\$ 2.333,05	\$ 6.959,87
3	\$5.159,54	\$ 1.800,33	\$ 6.959,87
4	\$ 5.753,59	\$ 1.206,28	\$6.959,87
5	\$6.416,03	\$ 543,84	\$ 6.959,87
Total	\$26.105,09	\$ 8.694,26	\$34.799,35

Estructura del financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto se procede a considerar como requerimiento de inversión dos aspectos fundamentales, el financiamiento de la empresa que será el 40% y el financiamiento bancario los 60%, esenciales para alcanzar la inversión requerida.

Tabla 43.

Estructura financiera

Detalle de Inversiones	Valor	Recursos propios		Crédito	
		Valor	%	Valor	%
Edificio	\$ 1.800	\$ 720	40%	\$ 1.080	60%
Vehículo	\$ 11.000	\$ 4.400	40%	\$ 6.600	60%
Herramientas	\$ 500	\$ 200	40%	\$ 300	60%
Maquinaria y equipo	\$ 3.600	\$ 1.440	40%	\$ 2.160	60%
Muebles y enseres	\$ 3.490	\$ 1.396	40%	\$ 2.094	60%
Equipos oficina	\$ 675	\$ 270	40%	\$ 405	60%
Equipos computación	\$ 1.110	\$ 444	40%	\$ 666	60%
Activos diferidos	\$ 2.668	\$ 1.067	40%	\$ 1.601	60%
Capital de trabajo (3 meses)	\$ 18.665	\$ 7.466	40%	\$ 11.199	60%
Total de inversiones	\$ 43.508	\$ 17.403	40%	\$ 26.105	60%

Activos Fijos

La inversión inicial de esa idea de negocio requiere de equipos, adecuaciones y maquinaria esenciales para la elaboración de postres, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 44.

Adecuaciones edificio

Detalle	Unidad de medida	Cant.	Costo unitario	Costo total
Adecuación local	Unidad	1	1.800,00	1.800,00
Total				1.800,00

Tabla 45.

Maquinarias y equipos

Detalle	Unidad	Valor Unitario	Total
Horno semi industrial	1	\$1.850,00	\$1.850,00
Cocina semi industrial	1	\$500,00	\$500,00
Refrigeradora	1	\$600,00	\$600,00
Batidora Kitchener	1	\$500,00	\$500,00
Licuadora	1	\$150,00	\$150,00
Total			\$3.600,00

Tabla 46.

Equipos de computación

Detalle	Unidad	Valor Unitario	Total
Computadoras	2	\$500,00	\$1.000,00
Impresora/ copiadora	1	\$110,00	\$110,00
Total			\$1.110,00

Tabla 47.

Equipos de oficina

Detalle	Unidad	Valor Unitario	Total
Caja registradora	1	\$575,00	\$575,00
Teléfonos	2	\$50,00	\$100,00
Total			\$675,00

Tabla 48.

Muebles

Detalle	Unidad	Valor Unitario	V. Total
Escritorios	2	\$200,00	\$400,00
Sillas giratorias	3	\$60,00	\$180,00
Sillas	4	\$25,00	\$100,00
Archivadores	3	\$100,00	\$300,00
Papeleras	2	\$15,00	\$30,00
Lakers metálicos	2	\$100,00	\$200,00
Mesa de Reuniones	1	\$300,00	\$300,00
Mesa metálica de producción	1	\$500,00	\$500,00
Vitrina refrigerada mostrador	2	\$500,00	\$1.000,00
Mesas para local	2	\$100,00	\$200,00
Sillas para local	8	\$35,00	\$280,00
Total			\$3.490,00

Tabla 49.

Resumen

Activos Fijos (No Corrientes)	\$22.175,00
Edificio	\$1.800,00
Vehículo	\$11.000,00
Herramientas	\$500,00
Maquinaria Y Equipo	\$3.600,00
Muebles Y Enseres	\$3.490,00
Equipos Oficina	\$675,00
Equipos Computación	\$1.110,00

Activos intangibles

Los activos intangibles son esenciales para el funcionamiento de la empresa, en este rubro se considera el software contable y los gastos de constitución:

Tabla 50.

Activos intangibles

Detalle	Valor
Gastos Constitución	\$ 1.868,00
Software Contable	\$ 800,00
Total	\$ 2.668,00

Los gastos de publicidad constan de:

Tabla 51.

Publicidad

PUBLICIDAD	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Creación imagen corporativa	1	750,00	750,00
Página web y promoción en red	1	800,00	800,00
Publicidad en Facebook e Instagram	12	80,00	960,00
Influencer	2	100,00	600,00
Eventos creación comunidad	6	50,00	900,00
Material POP	1	300,00	300,00
Degustaciones	1	500,00	500,00
TOTAL			4.810,00

Depreciaciones

La estimación de las depreciaciones se registrará de acuerdo a las regulaciones contables del Ecuador, empleando el método de línea recta.

Tabla 52.

Depreciación

Activos Fijos (No Corrientes)	Valor Total	Vida Útil	% Depre. Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	\$1.800		10%	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Vehículo	\$11.000		20%	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Herramientas	\$ 500		20%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Maquinaria y Equipo	\$3.600	0	10%	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Muebles y Enseres	\$3.490	0	10%	\$ 349,00	\$ 349,00	\$ 349,00	\$ 349,00	\$ 349,00
Equipos Oficina	\$ 675	0	10%	\$ 67,50	\$ 67,50	\$ 67,50	\$ 67,50	\$ 67,50
Equipos Computación	\$1.110		33,3%	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 370,00		
Total:	\$ 22.175,			\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.256,50	\$ 3.256,50

Capital de trabajo

Para estimar el capital de trabajo requerido para el negocio se ha considera los costos en que debe incurrir la empresa para la elaboración de los postres y los gastos administrativos, en publicidad y ventas de los primeros tres meses de operaciones del negocio.

Tabla 53.

Capital de trabajo

Detalle	Valor 3 Meses
Gastos Administrativos	\$3.407,65
Publicidad Y Promoción	\$1.202,50
Gastos De Venta	\$3.791,60
Costo De Producción Directo	\$10.263,73
Total Capital de Trabajo Inicial	\$18.665,48

Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos se determina por las ventas que se generarán en el local (58%) y a través de la distribución (42%), siendo consideradas dentro de las ventas del local las solicitadas por los clientes a través de las tres aplicaciones. En este sentido la empresa contará con cinco productos saludables la cantidad que se pretende vender en el primer año es de 34.921 unidades del producto, de las cuales, el 42% cake de zanahoria, el 28% cheesecake, el 15% corresponden al flan, el 11% tiramisú; y, el 4% mousse de chocolate.

Además, se considera un incremento de las cantidades vendidas anuales del 4,36% anual, tomando en cuenta el crecimiento de la industria en los últimos cinco años. En tanto que, el incremento del precio de los postres se hará en un 0,28% correspondiente a la inflación promedio anual de los últimos cinco años.

Tabla 54.

Ingresos

<i>Cantidad</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Tiramisú	2.274	2.373	2.476	2.584	2.697
Cheesecake	12.068	12.594	13.143	13.716	14.314
Mousse de Chocolate	1.924	2.008	2.095	2.187	2.282
Flan	6.646	6.936	7.238	7.554	7.883
Cake de zanahoria	12.010	12.533	13.080	13.650	14.245
	34.921	36.444	38.033	39.691	41.421
<i>Precio</i>		0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
Tiramisú	\$4,30	\$4,31	\$4,32	\$4,34	\$4,35
Cheesecake	\$3,30	\$3,31	\$3,32	\$3,33	\$3,34
Mousse de Chocolate	\$2,75	\$2,76	\$2,77	\$2,77	\$2,78
Flan	\$2,25	\$2,26	\$2,26	\$2,27	\$2,28
Cake de zanahoria	\$3,75	\$3,76	\$3,77	\$3,78	\$3,79
<i>Ingresos</i>					
Tiramisú	\$9.776,84	\$10.231,65	\$10.707,61	\$11.205,72	\$11.726,99
Cheesecake	\$39.824,45	\$41.677,04	\$43.615,81	\$45.644,76	\$47.768,10
Mousse de Chocolate	\$5.290,69	\$5.536,80	\$5.794,37	\$6.063,92	\$6.346,00
Flan	\$14.953,85	\$15.649,48	\$16.377,48	\$17.139,34	\$17.936,64
Cake de zanahoria	\$45.036,44	\$47.131,48	\$49.323,98	\$51.618,47	\$54.019,70
Total Ingresos Ventas	\$114.882,27	\$120.226,45	\$125.819,24	\$131.672,20	\$137.797,44
Ventas local (52%)	\$66.631,71	\$69.731,34	\$72.975,16	\$76.369,88	\$79.922,51
Ventas distribuidor (48%)	\$48.250,55	\$50.495,11	\$52.844,08	\$55.302,33	\$57.874,92

Tabla 55.

Ventas mensuales año 1 por producto

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<i>Cantidad</i>	4%	4%	6%	6%	8%	8%	10%	10%	10%	10%	12%	12%
Tiramisú	91	91	136	136	182	182	227	227	227	227	273	273
Cheesecake	483	483	724	724	965	965	1.207	1.207	1.207	1.207	1.448	1.448
Mousse de Chocolate	77	77	115	115	154	154	192	192	192	192	231	231
Flan	266	266	399	399	532	532	665	665	665	665	798	798
Cake de zanahoria	480	480	721	721	961	961	1.201	1.201	1.201	1.201	1.441	1.441
<i>Precio</i>												
Tiramisú	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 4,30
Cheesecake	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30	\$ 3,30
Mousse de Chocolate	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75
Flan	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25
Cake de zanahoria	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75
<i>Ingresos</i>												
Tiramisú	\$ 391,07	\$ 391,07	\$ 586,61	\$ 586,61	\$ 782,15	\$ 782,15	\$ 977,68	\$ 977,68	\$ 977,68	\$ 977,68	\$ 1.173,22	\$ 1.173,22
Cheesecake	\$ 1.592,98	\$ 1.592,98	\$ 2.389,47	\$ 2.389,47	\$ 3.185,96	\$ 3.185,96	\$ 3.982,45	\$ 3.982,45	\$ 3.982,45	\$ 3.982,45	\$ 4.778,93	\$ 4.778,93
Mousse de Chocolate	\$ 211,63	\$ 211,63	\$ 317,44	\$ 317,44	\$ 423,26	\$ 423,26	\$ 529,07	\$ 529,07	\$ 529,07	\$ 529,07	\$ 634,88	\$ 634,88
Flan	\$ 598,15	\$ 598,15	\$ 897,23	\$ 897,23	\$ 1.196,31	\$ 1.196,31	\$ 1.495,38	\$ 1.495,38	\$ 1.495,38	\$ 1.495,38	\$ 1.794,46	\$ 1.794,46
Cake de zanahoria	\$ 1.801,46	\$ 1.801,46	\$ 2.702,19	\$ 2.702,19	\$ 3.602,91	\$ 3.602,91	\$ 4.503,64	\$ 4.503,64	\$ 4.503,64	\$ 4.503,64	\$ 5.404,37	\$ 5.404,37
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 4.595,29	\$ 4.595,29	\$ 6.892,94	\$ 6.892,94	\$ 9.190,58	\$ 9.190,58	\$ 11.488,23	\$ 11.488,23	\$ 11.488,23	\$ 11.488,23	\$ 13.785,87	\$ 13.785,87
ventas local	\$ 2.665,27	\$ 2.665,27	\$ 3.997,90	\$ 3.997,90	\$ 5.330,54	\$ 5.330,54	\$ 6.663,17	\$ 6.663,17	\$ 6.663,17	\$ 6.663,17	\$ 7.995,81	\$ 7.995,81
ventas distribuidor	\$ 1.930,02	\$ 1.930,02	\$ 2.895,03	\$ 2.895,03	\$ 3.860,04	\$ 3.860,04	\$ 4.825,06	\$ 4.825,06	\$ 4.825,06	\$ 4.825,06	\$ 5.790,07	\$ 5.790,07

Tabla 56.

Distribución mensual por Canal

	Costo	Precio local	Ventas mensuales en local/ Unidades	Valor	Precios distribuidores	Ventas a distribución / Unidades	Valor
Tiramisú	\$3,70	\$4,30	110	\$ 473,00	\$3,91	80	\$312,80
Cheesecake	\$2,55	\$3,30	583	\$ 1.923,90	\$3,00	422	\$1.266,00
Mousse de Chocolate	\$2,18	\$2,75	93	\$ 255,75	\$2,50	67	\$167,50
Flan	\$1,92	\$2,25	321	\$722,25	\$2,05	233	\$477,65
Cake de zanahoria	\$3,19	\$3,75	580	\$ 2.175,00	\$3,41	420	\$1.432,20

Costos de producción

A continuación, se detallan los costos en que se incurren para la elaboración de los postres, tomando en cuenta los de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 57.

Detalle costos por productos

	Tiramisú	Cheesecake	Mousse de Chocolate	Flan	Cake de Zanahoria
Mano De Obra	\$1.596,46	\$4.236,77	\$675,43	\$2.333,29	\$6.324,45
Materia Prima	\$1.182,20	\$11.648,18	\$1.130,61	\$2.191,74	\$9.735,80
Costos Indirectos Fabricación	\$5.624,22	\$14.925,82	\$2.379,48	\$8.220,02	\$22.280,57
Gastos De Producción	\$1.790,77	\$4.752,44	\$757,63	\$2.617,28	\$7.094,21
Gastos Administrativos	\$1.434,80	\$3.807,74	\$607,03	\$2.097,02	\$5.684,02
Gastos Financieros	\$295,87	\$785,19	\$125,18	\$432,42	\$1.172,10
Publicidad y Promoción	\$2.102,78	\$5.580,45	\$889,64	\$3.073,29	\$8.330,24
Costo De Venta	\$8.402,88	\$30.810,77	\$4.185,52	\$12.745,05	\$38.340,82
Unidades Producidas	2.274	12.068	1.924	6.646	12.010
Costo Unitario	\$3,70	\$2,55	\$2,18	\$1,92	\$3,19
Precio	\$4,30	\$3,30	\$2,75	\$2,25	\$3,75

La distribución de los costos por productos se realiza en la misma medida que la demanda de estos, tomando en cuenta que, en la misma proporción que estos son demandados se dedica tiempo y recursos para su elaboración, por tanto, los costos y gastos son empleados en igual sentido, es decir, en el 42% para el cake de zanahoria, en el 28% para el cheesecake, en el 15% corresponden al flan, el 11% al tiramisú; y, el 4% mousse de chocolate.

Tabla 58.

Costo de producción anual

Costos De Producción Directo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$25.888,53	\$27.092,83	\$28.353,16	\$29.672,11	\$31.052,43
Mano De Obra Directa	\$15.166,40	\$16.285,40	\$16.611,11	\$16.943,33	\$17.282,20
Total Costos De Producción Directo	\$41.054,93	\$43.378,24	\$44.964,27	\$46.615,45	\$48.334,62
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos De Producción	\$17.012,34	\$17.049,82	\$17.087,41	\$16.755,10	\$16.792,89
Seguros	\$989,45	\$992,22	\$995,00	\$997,78	\$1.000,58
Mantenimiento	\$3.696,39	\$3.706,74	\$3.717,12	\$3.727,53	\$3.737,96
Depreciación	\$3.626,50	\$3.626,50	\$3.626,50	\$3.256,50	\$3.256,50
Servicios Básicos	\$8.700,00	\$8.724,36	\$8.748,79	\$8.773,28	\$8.797,85
Gastos Administrativos	\$13.630,60	\$13.683,17	\$13.928,70	\$14.179,07	\$14.434,37
Talento Humano	\$12.000,00	\$12.048,00	\$12.288,96	\$12.534,74	\$12.785,43
Suministros	\$447,60	\$448,85	\$450,11	\$451,37	\$452,63
Gasto Vehículo	\$1.183,00	\$1.186,31	\$1.189,63	\$1.192,97	\$1.196,31
Gastos de Promoción	\$19.976,40	\$21.108,87	\$21.448,08	\$21.793,85	\$22.146,30
Creación Imagen Corporativa	\$750,00	\$752,10	\$754,21	\$756,32	\$758,44
Página Web Y Promoción En Red	\$800,00	\$802,24	\$804,49	\$806,74	\$809,00
Publicidad En Facebook E Instagram	\$960,00	\$962,69	\$965,38	\$968,09	\$970,80
Influencer	\$600,00	\$601,68	\$603,36	\$605,05	\$606,75
Eventos Creación Comunidad	\$900,00	\$902,52	\$905,05	\$907,58	\$910,12
Material Pop	\$300,00	\$300,84	\$301,68	\$302,53	\$303,37
Degustaciones	\$500,00	\$501,40	\$502,80	\$504,21	\$505,62
Talento Humano	\$15.166,40	\$16.285,40	\$16.611,11	\$16.943,33	\$17.282,20
Gastos Financieros	\$2.810,76	\$2.333,05	\$1.800,33	\$1.206,28	\$543,84
Intereses Préstamo	\$2.810,76	\$2.333,05	\$1.800,33	\$1.206,28	\$543,84
Costos Totales	\$94.485,03	\$97.553,14	\$99.228,80	\$100.549,75	\$102.252,03

Tabla 59.

Costo promedio unitario anual

Costos Unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable unitario	\$2,71	\$2,68	\$2,61	\$2,54	\$2,48
Precio de venta unitario	\$3,27	\$3,28	\$3,29	\$3,30	\$3,31
Costo fijo	\$53.455,90	\$55.277,31	\$55.650,13	\$55.609,50	\$55.888,71
% respecto del costo total	57%	57%	56%	55%	55%
Costo variable	\$41.029,13	\$42.275,83	\$43.578,67	\$44.940,25	\$46.363,31
% respecto del costo total	43%	43%	44%	45%	45%

Tomando en cuenta los resultados presentados en la tabla anterior se evidencia que el costo unitario variable promedio de los cinco productos es menor al precio promedio de venta de los mismos. Además, se muestra que estos costos unitarios van a tender a disminuirse a medida que transcurren los años como consecuencia del incremento de las unidades vendidas, lo que también genera una reducción de los costos fijos en relación a los costos totales, pasando así en el año cinco al 55% en relación al 57% que representaban en el primer año

Estados Financieros Proforma

Estado de Pérdidas y Ganancias

Con los rubros desarrollados en cada uno de los apartados se obtiene el estado de pérdidas y ganancias proyectado, en el cual se detallan los ingresos, costos, gastos, depreciación, intereses bancarios y los impuestos de ley. Para la proyección de los resultados obtenidos se plantea un crecimiento anual del 4,36% de las ventas, en tanto que de los costos y gastos en 0,28%, a excepción de los sueldos y salarios de todo el personal, ya que para este se toma en cuenta el 2%, siendo este el promedio anual de crecimiento del sueldo básico en los últimos cinco años.

Tabla 60.

Estado de pérdidas y ganancias

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$114.882,27	\$120.226,45	\$125.819,24	\$131.672,20	\$137.797,44
Costo De Producción	\$58.067,27	\$60.428,06	\$62.051,67	\$63.370,54	\$65.127,52
Utilidad Bruta	\$56.815,00	\$59.798,40	\$63.767,57	\$68.301,66	\$72.669,92
Gastos Administrativos	\$13.630,60	\$13.683,17	\$13.928,70	\$14.179,07	\$14.434,37
Gastos De Promoción	\$19.976,40	\$21.108,87	\$21.448,08	\$21.793,85	\$22.146,30
Utilidad Operacional	\$23.208,00	\$25.006,36	\$28.390,78	\$32.328,74	\$36.089,25
Gastos Financieros	\$2.810,76	\$2.333,05	\$1.800,33	\$1.206,28	\$543,84
Utilidad Antes De Reparto	\$20.397,24	\$22.673,31	\$26.590,45	\$31.122,45	\$35.545,41
15% Participación Trabajadores	\$3.059,59	\$3.401,00	\$3.988,57	\$4.668,37	\$5.331,81
Utilidad Antes Impuestos	\$17.337,65	\$19.272,32	\$22.601,88	\$26.454,08	\$30.213,60
25% Impuesto A La Renta	\$4.334,41	\$4.818,08	\$5.650,47	\$6.613,52	\$7.553,40
Utilidad Neta	\$13.003,24	\$14.454,24	\$16.951,41	\$19.840,56	\$22.660,20
% Utilidad Neta	11,32%	12,02%	13,47%	15,07%	16,44%
% Utilidad Operativa	20,20%	20,80%	22,56%	24,55%	26,19%

Flujo de Caja del proyecto

Para el desarrollo del flujo de caja se procede a considerar la inversión requerida sin tomar en cuenta el financiamiento externo. Las dos variaciones del flujo de caja se dan en el estado de resultados que es la depreciación se debe sumar, ya que es un valor que no genera desembolso real, pero que sí se cuantifica para el estado de resultados, no obstante, el pago del crédito deberá considerar las cuotas a pagar y no solamente los intereses o costos bancarios. Detallados a continuación:

Tabla 61.

Flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 114.882,27	\$ 120.226,45	\$ 125.819,24	\$ 131.672,20	\$ 137.797,44
Costos de producción		\$ 58.067,27	\$ 60.428,06	\$ 62.051,67	\$ 63.370,54	\$ 65.127,52
Depreciación		\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.256,50	\$ 3.256,50
Utilidad antes de impuestos		\$ 53.188,50	\$ 56.171,90	\$ 60.141,07	\$ 65.045,16	\$ 69.413,42
15% trabajadores		\$ 7.978,27	\$ 8.425,78	\$ 9.021,16	\$ 9.756,77	\$ 10.412,01
25% impuesto a la renta		\$ 11.302,56	\$ 11.936,53	\$ 12.779,98	\$ 13.822,10	\$ 14.750,35
Utilidad después de impuestos		\$ 33.907,67	\$ 35.809,58	\$ 38.339,93	\$ 41.466,29	\$ 44.251,05
Depreciaciones		\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.256,50	\$ 3.256,50
Inversiones Totales	\$-43.508,48					
Valor residual						\$ 5.892,50
Recuperación del cap. de trabajo						\$ 18.665,48
<i>Flujo de Caja del Proyecto</i>	<i>\$-43.508,48</i>	<i>\$ 37.534,17</i>	<i>\$ 39.436,08</i>	<i>\$ 41.966,43</i>	<i>\$ 44.722,79</i>	<i>\$ 72.065,54</i>

Flujo de caja del inversionista

Posteriormente, se realizará el flujo de caja de los inversionistas, el cual contiene datos reales, en él se establece los rubros del crédito para la financiación del proyecto, y se considera la inversión valores que permiten conocer la rentabilidad que existe sobre el proyecto.

Tabla 62.

Flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 114.882,27	\$ 120.226,45	\$ 125.819,24	\$ 131.672,20	\$ 137.797,44
Costos de producción		\$ 58.067,27	\$ 60.428,06	\$ 62.051,67	\$ 63.370,54	\$ 65.127,52
Depreciación		\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.256,50	\$ 3.256,50
Intereses del préstamo		\$ 2.810,76	\$ 2.333,05	\$ 1.800,33	\$ 1.206,28	\$ 543,84
Utilidad antes de impuesto		\$ 50.377,74	\$ 53.838,85	\$ 58.340,73	\$ 63.838,88	\$ 68.869,58
15% trabajadores		\$ 7.556,66	\$ 8.075,83	\$ 8.751,11	\$ 9.575,83	\$ 10.330,44
25% impuesto a la renta		\$ 10.705,27	\$ 11.440,76	\$ 12.397,41	\$ 13.565,76	\$ 14.634,79
Utilidad después de impuestos		\$ 32.115,81	\$ 34.322,27	\$ 37.192,22	\$ 40.697,28	\$ 43.904,36
Depreciaciones		\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.626,50	\$ 3.256,50	\$ 3.256,50
Inversiones Totales	\$-43.508,48					
Valor residual		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.892,50
Recuperación del cap. de trabajo						\$ 18.665,48
Préstamo	\$ 26.105,09					
Amortización		\$ 4.149,11	\$ 4.626,82	\$ 5.159,54	\$ 5.753,59	\$ 6.416,03
Flujo de Caja del Inversionista	\$-17.403,39	\$ 31.593,20	\$ 33.321,94	\$ 35.659,18	\$ 38.200,20	\$ 65.302,81

Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación considerados para determinar la rentabilidad y viabilidad son el VAN, la TIR y el PRI (Período de recuperación del capital), indicadores que evidencian el éxito del proyecto.

Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Para determinar el VAN se ha estimado una tasa de descuento del 15,55% establecida a través del TMAR, como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 63.

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento o de Descuento (TMAR)

$$i = (T.P * \%R.P) + T.A * (1-t) * \%P + \text{Riesgo} + \text{Inflación}$$

Tasa pasiva	T.P =	8,68%
Recursos propios	R.P =	40,00%
Tasa activa	T.A =	9,33%
Tasa marginal de impuestos	t =	36,25%
Préstamo	P =	60,00%
	Riesgo =	8,23%
	Inflación =	0,28%
i =		15,55%

Tabla 64.

VAN y TIR

VAN INVERSIONISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	\$ (17.403,39)			\$ (17.403,39)
1	\$ 12.480,63	\$ 12.480,63	1,16	\$ 10.800,99
2	\$ 13.453,91	\$ 25.934,54	1,34	\$ 10.076,35
3	\$ 15.418,37	\$ 41.352,91	1,54	\$ 9.993,57
4	\$ 16.233,48	\$ 57.586,39	1,78	\$ 9.105,86
5	\$ 19.500,67	\$ 77.087,06	2,06	\$ 9.466,43
SUMA	\$ 77.087,06			\$ 32.039,80

$$\text{VAN} = -I + \sum (\text{FNC}/(1+i)^n)$$

VAN = \$ 32.039,80 PROYECTO VIABLE

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

TIR = 74,62%

VAN PROYECTO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	\$ (43.508,48)			\$ (43.508,48)
1	\$ 37.534,17	\$ 37.534,17	1,16	\$ 32.482,85
2	\$ 39.436,08	\$ 76.970,25	1,34	\$ 29.535,78
3	\$ 41.966,43	\$ 118.936,68	1,54	\$ 27.200,95
4	\$ 44.722,79	\$ 163.659,47	1,78	\$ 25.086,39
5	\$ 72.065,54	\$ 235.725,01	2,06	\$ 34.983,58
SUMA	\$ 235.725,01			\$ 105.781,06

$$\text{VAN} = -I + \sum (\text{FNC}/(1+i)^n)$$

VAN = \$ 105.781,06 PROYECTO VIABLE

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

TIR = 89,21%

Con los resultados presentados en la tabla anterior se evidencia que el proyecto es viable y rentable de ponerse en marcha, ya que se tiene un VAN mayor a cero y una TIR mayor a la tasa de descuento, tanto en el caso del proyecto en general, como en el caso del inversionista.

Periodo de Recuperación del capital

El periodo de recuperación del capital se determina considerando los flujos descontados y flujos acumulados como se muestra a continuación:

Tabla 65.

Periodo de recuperación de capital

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(\$43.508,48)	(\$43.508,48)	(\$43.508,48)
1	\$37.534,17	\$32.482,85	(\$11.025,63)
2	\$39.436,08	\$29.535,78	\$18.510,15
3	\$41.966,43	\$27.200,95	\$45.711,09
4	\$44.722,79	\$25.086,39	\$70.797,48
5	\$72.065,54	\$34.983,58	\$105.781,06

El capital se recupera en aproximadamente 1 año, 3 meses y 25 días, dadas las condiciones actuales del proyecto, donde se contempla un escenario conservador, ya que se establece atender al 0,65% de la demanda potencial insatisfecha, así como operar inicialmente a una capacidad del 75% de la instalada.

Punto de equilibrio

Tabla 66.

Punto equilibrio

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Costo Fijo</i>	\$53.455,90	\$55.277,31	\$55.650,13	\$55.609,50	\$55.888,71
<i>Costo Variable</i>	\$41.029,13	\$42.275,83	\$43.578,67	\$44.940,25	\$46.363,31
<i>Ingresos</i>	\$114.882,27	\$120.226,45	\$125.819,24	\$131.672,20	\$137.797,44
Punto Equilibrio Usd	\$53.456,45	\$55.277,84	\$55.650,64	\$55.609,98	\$55.889,17
<i>Unidades</i>	34.921	36.444	38.033	39.691	41.421
<i>Costo Variable Unitario</i>	\$1,17	\$1,16	\$1,15	\$1,13	\$1,12
<i>Precio De Venta Unitario</i>	\$3,27	\$3,28	\$3,29	\$3,30	\$3,31
Punto Equilibrio Unidades	25.515	26.085	25.974	25.682	25.550

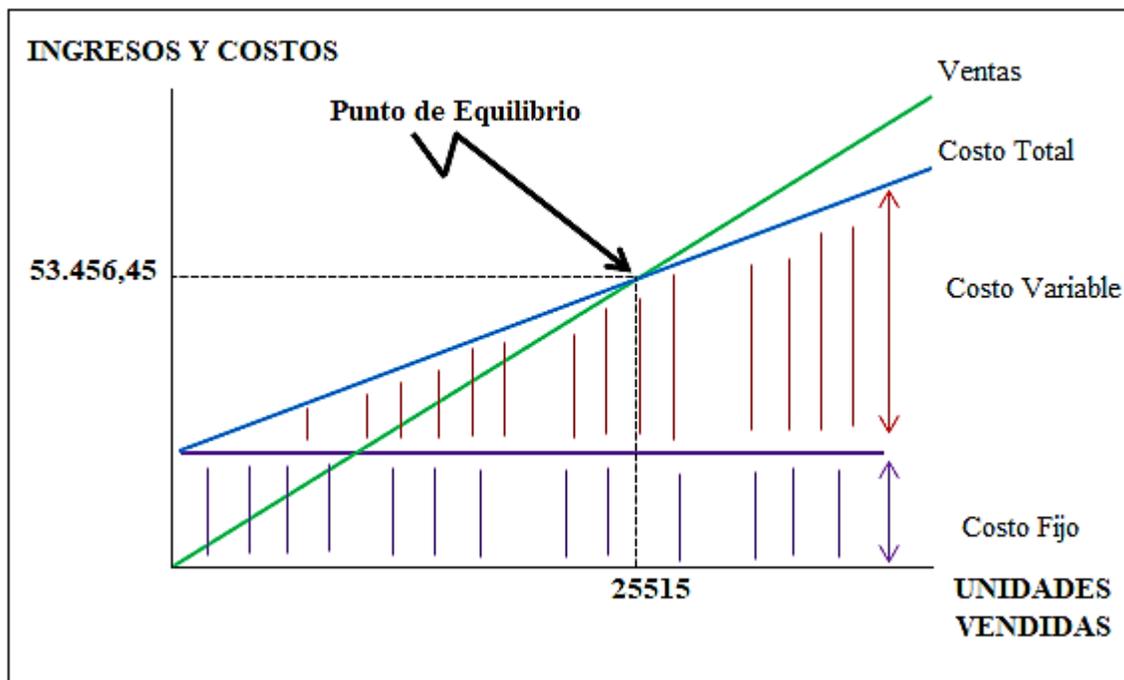


Figura 38. Gráfico del punto de equilibrio

Como se observa, el equilibrio se alcanza al vender anualmente 25.515 unidades de producto, (Postres), lo cual implica 2.291 postres mensuales; y, obtener ingresos por \$53.456,45

Balance General

Con los datos previos es posible obtener el balance general proyectado como sigue:

Tabla 67.

Balance del proyecto

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
Corrientes	18.665,48	A corto Plazo	-
Efectivo	18.665,48	Proveedores	-
Inventarios	-	A largo plazo	26.105,09
	22.175,00	Préstamo Bancario	26.105,09
Fijos (No corrientes)			
Depreciables		PATRIMONIO	17.403,39
Edificios	1.800,00	Capital social	17.403,39
Vehículo	11.000,00		
Herramientas	500,00		
Maquinaria y Equipo	3.600,00		
Muebles y Enseres	3.490,00		
Equipos de Oficina	675,00		
Equipo de Computación	1.110,00		
Diferidos e Intangibles	2.668,00		
Amortizables			
Activos diferidos	800,00		
Gastos de Constitución	1.868,00		
TOTAL ACTIVOS	43.508,48	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	43.508,48

Análisis de sensibilidad

Para analizar la sensibilidad se ha realizado un cálculo estableciendo una variación en las ventas del +/- 5%, con lo cual se puede determinar que, con un incremento o disminución de éstas, el cambio en la rentabilidad esperada sería:

Tabla 68.

Análisis de sensibilidad

	TIR	VAN
Normal (Estimado)	74,62%	\$ 32.039,80
Disminución de ventas (-5%)	71,07%	\$ 30.514,10
Incremento de ventas (+5%)	78,35%	\$ 33.641,79

Como se observa, una disminución en las ventas genera que la TIR disminuya a 71,07%, un valor que aún permite rentabilidad, que inclusive es mayor a la tasa de descuento. Por su parte un incremento en las ventas en este porcentaje incrementa 5,07% la rentabilidad. Esto muestra que las ventas son muy sensibles a la rentabilidad y por tanto, es uno de los puntos donde la empresa debe atender para poder lograr mayores resultados de los esperados, pues el caso contrario generaría riesgo de pérdidas, pero al mismo tiempo la oportunidad de lograr una rentabilidad mayor en caso de aumentar las ventas de acuerdo a lo esperado.

Resumen

En este capítulo se determinó la inversión necesaria para que el negocio funcione que es de \$43.508,48 por otro lado también se identificaron los costos directos e indirectos, lo que le cuesta al negocio la producción del producto y en cuanto se podría vender al público, una proyección estimada a 5 años y si el negocio es rentable y viable, cuyos resultados indican la factibilidad.

Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se recapitulará la conceptualización del negocio, el análisis de investigación de mercados, plan de marketing y ventas y la evaluación financiera en la cual se determinará la factibilidad del negocio las mismas que se detallan a continuación:

Conclusiones

- En el análisis de macroentorno se pudo analizar los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, en los factores del microentorno se pudo verificar que no existe mayor competencia para este tipo de productos, la investigación cuantitativa y cualitativa nos permitió determinar la viabilidad económica, operativa y comercial de una repostería de productos saludables al norte de Quito.
- En el análisis cuantitativo pudimos determinar que nuestro mercado meta de posibles consumidores al norte de Quito será de 150.570,00 de personas, el 82% consume postres, por lo menos el 80% cuida de su salud y la aceptación del producto está sobre el 50%, esto indica que existe una demanda y que el éxito de este negocio dependerá de la implementación del plan de marketing para esto se establecerán estrategias que permitan una introducción exitosa del producto.
- En el desarrollo del plan de marketing pudimos determinar estrategias para la introducción del producto al mercado, así como estrategias de precio, producto, plaza, para el crecimiento de este, donde parte importante será tomar acciones que nos permitan promocionar el producto y llegar al consumidor final ofreciendo un valor agregado, un servicio diferenciado y garantizando la satisfacción, además de un precio accesible.
- El local Fit Miski será constituida como una compañía de Responsabilidad Limitada conformada por dos socios, estará ubicada en el sector norte de Quito contara con 6

colaboradores fijos y 2 asesores, en el análisis técnico se determinó que la capacidad para este plan de negocios es de 3.104 unidades de postres al mes.

- En el estudio financiero se determinó la factibilidad del proyecto bajo los indicadores TIR (Tasa Interna de Retorno) que revelan que es mayor a la tasa de descuento, así como presenta un VAN (Valor Actual neto) mayor a 0 USD, lo que indica que el proyecto es viable y es rentable de ponerse en marcha.

Recomendaciones

- Es recomendable plantearse algunos escenarios por la inestabilidad económica y política que vive el Ecuador los cuales definitivamente pueden cambiar los resultados de este proyecto de forma positiva o negativa.
- Durante la fase de introducción del producto es importante destacar la importancia de la alimentación para la salud, la prevención de distintas enfermedades y tomar en cuenta todos los resultados del análisis cualitativo con respecto a la aceptación del producto, con el fin de poder implementar estrategias que cubran estas necesidades.
- Establecer alianzas fuertes con proveedores, gimnasios y otros locales comerciales con la finalidad de aumentar la competitividad.
- Una vez realizada la implementación de procesos en todas las áreas se podrá implementar sistemas de indicadores de gestión para la mejora continua.

Referencias

- Administración Estratégica*. (2011). Retrieved Agosto 2013, from <http://administracion-estrategica-epn.blogspot.com/2011/06/minitutorial-matriz-holmes.html>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). Quito: ARSA. Retrieved from <http://bioseguridadgalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Resolucion-N-D-ABG-017-12-2014.pdf>
- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing*. Pearson.
- Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer. (2017, Mayo 15). *Confederación Española de*. Retrieved from Alzheimer: <https://www.ceafa.es/es/que-comunicamos/noticias/la-demencia-podria-ser-una-consecuencia-del-consumo-excesivo-de-azuca>
- Camara de Industrias de Guayaquil. (2019). Plan de Prosperidad. *Revista Industrias*, 7.
- Collins, J. (2009). *Empresas que sobresalen*. Good to Great.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de Ecuador*. Asamblea constituyente.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creativa*. Esic.
- Directo al Paladar. (2018, Febrero 20). *Directo al Paladar*. Retrieved from Lo nuevo en tecnología para el 2018: <https://www.directopaladar.com.mx/publicidad-y-diseno/lo-nuevo-de-tecnologia-para-la-cocina-de-este-2018>
- Ecuador24. (2019, Noviembre 02). *24 Ecuador*. Retrieved Enero 29, 2020, from 24 Ecuador: <http://www.24ecuador.com/nacional/ecuador-estima-inflacion-de-084-para-2020/128881-noticias>

- El Comercio. (2019, Enero 15). *El Comercio*. Retrieved Junio 20, 2019, from El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/incentivo-cocinas-induccion-subsidio-ecuador.html>
- El Hornero. (2020). *Pizzería El Hornero*. Retrieved from <https://www.pizzeriaelhornero.com.ec/>
- El Telégrafo. (2012, Abril 12). Retrieved from
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gobierno-nacional-impulsa-emprendimientos-con-capacitacion-y-creditos-blandos>
- El Telégrafo. (2019, Mayo). *El Telégrafo*. Retrieved Junio 16, 2019, from Ecuador extiende emergencia por el flujo migratorio de venezolano:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/1/emergencia-migratorio-venezolano>
- El Universo. (2018, 07 03). Creditos para emprendedores y PYMES en el Ecuador. *Creditos para emprendedores y PYMES en el Ecuador*, p. 8.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning Editores S.A.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Fundibeq. (2012). *Fundibeq*. Retrieved Julio 23, 2013, from <https://www.fundibeq.org/>
- García, R. (2015). *Introducción a la probabilidad*. EUC.
- GOB. (2020, Mayo 05). *Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito*. Retrieved from Emisión del permiso de funcionamiento para establecimientos exentos de LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas).:
<https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-exentos-luae-licencia-unica-actividades-economicas>
- Gore, E. (2006). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica.

- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. Pearson.
- INEC. (2012, 05 15). *Pirámide de estratificación socioeconómica*. Retrieved from Encuesta: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2018, 05 13). *Directorio de empresas*. Retrieved from Ecuador de empresas: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Información estadística municipio de Quito. (2015). *instituto de la ciudad*. Quito: Censo de población y Vivienda.
- Jarrín, P. (2005). *Guía Práctica de Investigacion Cientifica*. Eben-Ezer.
- Juan Valdez. (2020). *Cafetería Juan Valdez*. Retrieved from <https://www.ubereats.com/ec/quito/food-delivery/juan-valdez-cafe/-QGOB3HDSFC9J93P4qE4Kg>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estrategicos*. Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2010). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Leiva. (2007). *Los emprendedores y la creacion de empresas*. Amadeus.
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2008). *Fundamentos de negociación*. McGraw-Hill.
- López Fernández, R. (2004). *Logística Comercial*. M: Thomson.
- Malhotra, N. k. (2008). *Investigacion de Mercados*. Pearson Prentice Hall.
- Mayagüez. (2013). *Mayagüez Energuia y Evolución*. Retrieved Octubre 10, 2019, from <http://www.ingeniomayaguez.com/publicaciones/azucar-energia-para-la-vida/241-la-importancia-del-azucar-en-nuestra-dieta>

- Ministerio del Ambiente. (2018). *Ministerio del Ambiente*. Retrieved Diciembre 10, 2019, from Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/>
- Municipio de Distrito Metropolitano de Quito. (2014, 05 12). *Localización*. Retrieved from <https://www.quito.gob.ec/>
- Newman, J. (1968). *Daily Mail Year Book*. Associated Newspapers.
- Nuñez, P. G. (2018, Octubre 05). *La Mente es maravillosa*. Retrieved from <https://lamenteesmaravillosa.com/el-azucar-nos-hace-mas-felices/>
- OPS. (2018). *Organizacion Panamericana de la Salud*. Retrieved Junio 20, 2019, from Organizacion Panamericana de la Salud: https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360
- PBP. (2015, Febrero 10). *Pérez Bustamante & Ponce*. Retrieved from Preguntas Frecuentes: <https://www.pbplaw.com/es/informacion-enviar-superintendencia-companias/>
- Plan V. (2020, Marzo 17). *Minuto a minuto sobre el coronavirus*. Retrieved from <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/minuto-minuto-sobre-el-coronavirus>
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. B: Deusto.
- Prensa Quito. (2012, Mayo 21). *Agencia Pública de Noticias de Quito*. Retrieved from Sociedad: http://prensa.quito.gob.ec/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=6609&umt=S%F3lo%20tres%20requisitos%20b%E1sicos%20se%20necesitan%20para%20la%20Patente

Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Retrieved from http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/07/Art.-7.7-Estrategia-competitiva-Visi%C3%B3n-perif%C3%A9rica-Francis-Salazar.pdf

Sweet & Coffee. (2020). *Cafetería Sweet & Coffee*. Retrieved from <https://glovoapp.com/es/qui/store/sweet-and-coffee/>

Vaco y Vaca. (2020). *Restaurante Vaco y Vaca*. Retrieved from <https://www.vacoyvaca.com/menu>

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. S B: Pearson.

Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. B: Gestión 2000.

Apéndices

Apéndice A Entrevista 1

Dra. Gabriela Loza

Docente de la Universidad Equinoccial del Ecuador

Aceptación del Negocio

1.- ¿Coménteme sobre los daños que le hace al cuerpo la mala alimentación?

El concepto de salud define a las personas sanas es decir que no padece de ninguna enfermedad y el término nutrición al aprovechamiento de los nutrientes que contienen los alimentos para mantener el cuerpo en equilibrio. Llevar una mala alimentación y falta de ejercicio causa daños muy severos al cuerpo y puede producir enfermedades graves como diabetes, obesidad, hipertiroidismo, trastornos cardiovasculares, enfermedades comunes en Ecuador.

2.- ¿Qué recomendaría usted para no sufrir estos daños?

Para evitar estas enfermedades se recomienda mantener una dieta balanceada y practicar actividades físicas constantemente, tomar agua, remplazar el azúcar por endulzantes naturales y dejar la sal.

3.- ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción de postres en base a ingredientes saludables que cuiden la dieta y contengan menos calorías es un negocio con buena rentabilidad?

No podría decirle yo si sería o no rentable yo como docente y médica he probado alimentos deliciosos que contienen menos calorías y alimentos que remplazan a los que hacen daño he investigado diferentes formas de llevar una vida saludable sin tantos sacrificios o dietas

abrumadoras, en la sociedad que vivimos actualmente he visto que más gente trata de cuidarse no solo por apariencia física sino por salud , pero claramente se sigue prefiriendo degustar postres con alto contenido de azúcar por su sabor, pienso que si tienen un buen sabor las personas que cuidan su salud podrían consumirlos.

3.- ¿Cuáles son los lugares que se le vienen a la mente en cuestión de postres?

Cyrano, Sweet and Coffee, La Union.

Apéndice B Entrevista 2

Sr. Walter Cañar / Socio Propietario

Panadería y Pastelería La Moderna

1.- ¿Hábleme sobre la industria pastelera y su experiencia con el negocio?

Le puedo decir que es un negocio muy duro y de muchos sacrificios más aun cuando hay tantas panaderías que ofertan los mismos productos, con el pasar de los años hemos ido actualizando los sabores y las texturas tanto de nuestro pan como de nuestros pasteles y postres para poder brindar a los clientes variedad y productos que estén acorde con su bolsillo.

2.- ¿Diaria usted que un negocio que se dedica a la producción de postres saludables es un negocio con buena rentabilidad?

Si se hace un estudio de personas que les guste disfrutar de alimentos que contengan menos azúcar y menos gluten se debería hacer un análisis costo- beneficio para que se pueda determinar si es rentable o no.

3.- ¿Cuáles son los competidores más fuertes para su negocio?

Cyrano, Sweet and Coffee, La Union, Juan Valdez.

4.- ¿Cómo actuó frente a estos competidores?

Creando productos de sabor delicioso, pero más económicos.

5.- ¿Cuál fue la inversión inicial en su negocio?

La inversión inicial fue de 20000 dólares y se invierto en su mayoría en maquinaria, sin contar con el vehículo que teníamos ya.

6.- ¿Usted recomendaría ingresar en este negocio?

Si siempre y cuando se cuente con el capital necesario para poder adquirir todo lo que se necesita.

Aceptación de Negocio**7.- ¿Cree usted en la factibilidad de este negocio?**

Si siempre y cuando tengan una ventaja competitiva sobre los otros y este bien definido al tipo de gente que van a vender.

8.- ¿Cree usted que el producto sea bien aceptado?

No tengo conocimiento de los gustos del público que me indican, pero al ser un producto novedoso yo si lo compraría.

Estrategias de servicio**9.- ¿Qué maquinaria deberíamos adquirir para la preparación de postres?**

Horno, batidora, frigorífico, mostrador, mesa de acero de trabajo, moldes etc.

10.- ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con estos equipos?

Depende de las medidas de los postres y pasteles.

Distribución**11.- ¿Cuál cree que sea la mejor forma de distribuir estos productos?**

Local fijo y servicio a domicilio.

Estrategias de Marketing y servicio al cliente**12.- ¿Cuál sería la forma de introducir al mercado este producto?**

Siempre el boca a boca es la mejor publicidad y por redes sociales.

Precio**13.- ¿Qué precio sugeriría usted para este producto?**

Se tendría que ver los costos fijos, variables y de más para saber pero al ojo pensaría que en 2 dólares está bien.

Recomendación**14.- ¿Nos podría dar alguna recomendación para este emprendimiento?**

Mi recomendación es que pongan mucha atención en la presentación de sus productos por que las ganas entran por los ojos.

Apéndice C Preguntas para el Grupo de Enfoque

Objetivos

- Analizar los hábitos alimenticios de las personas.
- Conocer si dentro de su dieta cuidan su salud.
- Conocer la percepción que tienen con respecto a postres saludables.
- Medir la intención de compra de este producto.
- Conocer las cualidades que debería tener el producto para que lo compren.
- Medir a la competencia.
- Testear la propuesta de negocio.

Público Objetivo: Hombres y mujeres deportistas, fitness que cuidan su salud tanto como su aspecto físico de entre 18 y 60 años de edad del sector norte de Quito, se ha tomado la muestra de 6 personas

a) Preguntas de Interés

- **Rutina Diaria.** - La personas que trabajan se levantan en un promedio a las 5 de la mañana se arreglan desayunan y salen a trabajar los jóvenes hacen lo mismo dependiendo de su horario de clases.

1.- ¿Para ustedes es importante tener una alimentación saludable?

Es importante comer de todo en cantidades moderadas y saludables las verduras, frutas y proteínas son muy importantes.

1. ¿Considera que los postres son importantes para una alimentación saludable?

Algunas personas consideran que si ya que el azúcar también es importante en cantidades pequeñas y otras que no porque ese dulce lo pueden encontrar en las frutas.

2. **“Asociación de palabras” a continuación mencionaré algunas palabras, y después de cada palabra mencionada ustedes responderán con la primera palabra que venga a su mente:**

- Vitamina A: Zanahoria, Vista, Piel.
- Vitamina C: Naranja, Defensas, Gripe, Jugo.
- Fructuosa: Fresas, frutas dulces, azúcar, miel.
- Potasio: Mineral, plátano.
- Proteína: Carne, pescado, atún, huevos, pollo

3. **Ahora diré una frase que se encuentra incompleta y lo que debe hacer es responder también con lo primero que se le venga a la mente.**

- **Cuando pienso ir a comprar a un lugar, voy a...** una tienda, Supermaxi, Santamaría, mercado.
- **Dime lo que comes y... Te diré:** quién eres, que necesitas, como estarás en la vejes, y te diré como está tu salud, si estas gordo, si estas flaco.
- **No se engorda por comer mucho, si no por comer...** mal, grasa, comida chatarra, por comer y no hacer ejercicio, por comer dulces, por comer sin un plan alimenticio.
- **Comer es una necesidad, pero comer de forma inteligente es...** saludable, necesario, importante, es para el bienestar física y emocional.

4. **De los siguientes enunciados, responder según su criterio, si es verdadero o falso y ¿por qué?**

- *La moda de los alimentos saludables y bajos en calorías parece*

estar incrementándose

V, las personas siempre están preocupadas por verse bien y sentirse sanas, además de toda la publicidad por cuerpos perfectos que se ven en redes sociales y la publicidad de las marcas.

- ***Existen postres/dulces que no engorden***

V, La mayoría dijo que, si es que tenían bajas cantidades de azúcar, y se podían hacer con frutas y con harinas que no engorden.

a) Preguntas de profundidad

Hábitos consumo:

Sobre “alimentos bajos en grasas y saludables”

1. ¿Conoce algún alimento bajo en grasas y/o saludable?

Sí, verduras, frutas.

2. ¿Qué ventajas encuentran en los alimentos bajos en grasas y saludables?

Que se pueden consumir sin temor a engordar.

3. ¿Qué desventajas encuentran en estos?

Ninguna

Sobre postres

1. ¿Cada cuánto tiempo consumen postres/dulces?

Después del almuerzo, a veces en la tarde, los fines de semana, cuando el cuerpo pide dulce.

2. ¿Por qué los compran?

Por qué el cuerpo pide dulce a veces, para celebrar alguna ocasión especial.

b) Prueba de concepto

1. *¿Alguna vez han escuchado sobre postres saludables que contengan insumos bajos en grasas y sus beneficios?*

La mayoría dijo que no había escuchado ni consumido.

c) Prueba de precio

1. *¿Cuánto estarían dispuestas a pagar por cada una de las presentaciones por unidad o porción?*

La mayoría dijo que podría pagar de 2 hasta 4 dólares.

2. *¿Qué criterios han considerado para elegir estos precios?*

El sabor, la calidad de los productos, la mano de obra y que son saludables.

d) Prueba de plaza

1. *¿Dónde esperarían encontrar y comprar este producto? ¿Por qué?*

La mayoría respondió en las cafeterías reconocidas, en una cafetería en el centro comercial, un lugar donde solo vendan comida saludable, les gustaría también encontrar algunos productos en el gimnasio ya que no van a panaderías tradicionales por un postre y podría ser una opción.

2. *¿En qué sector geográfico les gustaría que este ubicada un local que se dedique a este tipo de repostería? ¿Por qué?*

La mayoría de personas indican que les gustaría encontrar en el sector centro norte donde se ubica la mayor parte de lugares de trabajo ya que salen de su lugar de trabajo y se van a gimnasio o a tomar un café con amigos y demás.

Apéndice D Costo por producto

Tabla E 1.

Costo tiramisú.

		Porciones	12
TIRAMISU			
Harina	g	500	\$0,75
Huevos	u	8	\$0,75
Yogurt natural	g	200	\$0,70
Levadura	g	30	\$0,15
Edulcorante	g	0,4	\$0,00
Precio de costo			\$2,35
Varios		5%	\$0,12
Total			\$2,47
Costo por porción			\$0,21

Tabla E 2.

Costo relleno de Tiramisú.

		Porciones	12
RELLENO TIRAMISU			
Queso crema	g	250	\$ 2,80
Aromatizante	g	6	\$ 0,09
Azucar	g	100	\$ 0,17
Edulcorante	g	1	\$ 0,01
Precio de costo			\$ 3,07
Varios		5%	\$ 0,15
Total			\$ 3,22
Costo Por Porción			\$ 0,27
Costo Empaque			\$ 0,10
Costo Total por Porción			\$ 0,57
Costo Total por Porción			\$ 0,57

Tabla E 3.

Costo cheesecake.

		Porciones	12
CHEASSE CAKE			
Harina de avena	g	500	\$0,75
Leche descremada	g	200	\$0,18
Edulcorante	g	0,5	\$0,00
Precio de costo			\$0,93
Varios		5%	\$0,05
Total			\$0,98
Costo por porción			\$0,08

Tabla E 4.

Costo cheesecake relleno.

		Porciones	12
CHEASSE CAKE RELLENO			
Queso crema descremado	g	300	\$3,36
Leche descremada	ml	250	\$0,22
Proteína whey	g	150	\$6,45
Gelatina sin sabor	g	35	\$0,35
Mermelada baja en calorías	g	200	\$0,94
Precio de costo			\$11,33
Varios		5%	\$0,57
Total			\$11,89
Costo por porción			\$0,99
Costo más empaque			\$1,09

Tabla E 5.

Costo mousse de chocolate.

		Porciones	12
MOUSSE DE CHOCOLATE			
Proteina Whey	g	120	\$5,16
Chocolate	g	320	\$1,60
Huevos	g	4	\$0,37
Precio de costo			\$7,13
Varios		5%	\$0,36
Total			\$7,49
Costo por porción			\$0,62
Costo mas empaque			\$0,72

Tabla E 6.

Costo flan.

		Porciones	12
FLAN			
Leche evaporada	ml	500	\$1,50
Huevos enteros	u	4	\$0,37
Leche condensada	ml	250	\$1,50
Edulcorante	g	0,75	\$0,00
Precio de costo			\$3,38
Varios		5%	\$0,17
Total			\$3,55
Costo por porción			\$0,30
Costo mas empaque			\$0,40

Tabla E 7.

Costo torta de zanahoria.

		Porciones	12
TORTA DE ZANAHORIA			
Huevos	u	8	\$0,75
Azucar	g	600	\$1,04
Edulcorante	g	1	\$0,01
harina	g	420	\$0,63
aceite	g	20	\$0,04
levadura	g	30	\$0,15
canela en polvo	g	30	\$0,15
zanahoria	u	4	\$0,00
Precio de costo			\$2,77
Varios	5%		\$0,14
Total			\$2,91
Costo por porción			\$0,24
Costo de empaque			\$0,10
Costo Total			\$0,86

Apéndice E Fotos



Figura G1 Focus Group



Figura G2 Focus Group