



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

VENTA DE TORTAS DE FORMA MASIVA A TRAVÉS DE
TIENDAS MINORITAS. “MY FAVORITE CAKE”

Autor(es):

LAURA DE LAS MERCEDES GARCIA PITA
MARIANELLA KARIN TORRES VILLANUEVA

Director:

DR. XAVIER ORDEÑANA R.

Guayaquil – Ecuador

2017

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente el sector de la pastelería en Guayaquil cuenta con una variedad de oferta de productos en cuanto a sabor y calidad, sin embargo, en cuanto a servicio la oferta es más bien limitada debido que la única forma de comprar es acercándose a los puntos de venta. Por otro lado, a través de páginas web y redes sociales, únicamente es posible conocer la oferta, pero no se pueden hacer compras en línea, ni seleccionar los componentes al gusto de cada cliente. Esta situación, sumada a la falta de tiempo del cliente para acudir a estos sitios y realizar la compra, motivó el presente plan de negocios.

My Favorite Cake busca integrar a las tiendas de barrio, a los pequeños empresarios de la panificación y a los consumidores finales a través de una aplicación web amigable y de fácil acceso. El cliente o consumidor podrá elegir desde esa aplicación, un producto de calidad de acuerdo con su gusto; adicionalmente podrá escoger el establecimiento o comercio más cercano a su lugar de domicilio donde podrá retirar su producto, llámese esta tienda de barrio, minimarkets, panadería o restaurante que serán los canales de distribución. Inicialmente se ha contemplado distribuir el producto en 9 barrios del sector norte de la ciudad de Guayaquil.

La participación de estos comercios como puntos de venta, permite aprovechar economías de escala y lograr una producción masiva que vuelva más rentable la inversión.

Para determinar la demanda y demás elementos para el análisis del proyecto, se ejecutó una investigación de mercado tanto para el cliente final como a los tenderos, lo que arrojó como resultado una intención de compra del 79%, y una demanda total de ocasión de compra de 926,637 veces al año. Sin embargo, considerando que My Favorite Cake es una empresa nueva en el mercado con un canal diferente al acostumbrado, la saturación del mercado actual debido a la gran oferta existente y la situación económica del país se ha determinado que la demanda inicial a atender será del 6.71%, la misma que se podrá cumplir, inclusive con perspectivas de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo, lo que pudo ser validado a través del análisis técnico.

My Favorite Cake será una Compañía de Sociedad Anónima con un capital social de \$10,000.00 USD, aportado por sus dos accionistas en partes iguales.

La inversión inicial es de \$337.746,26 USD para la adquisición de activos fijos, gastos diferidos, gastos iniciales y de constitución y capital de trabajo. Dicho valor será cubierto en



un 18% con aporte de accionistas y 82% financiado a 5 años con una institución financiera privada del país.

En el análisis financiero realizado, se determinó un valor actual neto proyectado de \$86.957,40 con una tasa interna de retorno del 43% y la inversión sería recuperada en el tercer año y 7 meses de operación, esto comparado con una tasa de descuento del 11.03%.

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
Tabla de Contenido	4
CAPÍTULO I.....	12
1. Presentación de la Empresa y su Producto	12
1.1. Misión.....	12
1.2. Visión	12
1.3. Valores.....	12
CAPÍTULO II.....	13
2. Análisis de Mercado.....	13
2.1. Análisis del sector y de la Compañía.....	13
2.1.1. Análisis del Sector y la compañía: diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector y posibilidades de crecimiento.	13
2.1.2. Estado del sector, en términos de: productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo.....	14
2.1.3. Tendencias económicas, sociales y culturales del Sector	16
2.1.4. Análisis de la competitividad de la empresa en el sector.....	17
2.1.4.1. Poder de negociación de clientes.....	17
2.1.4.2. Poder de negociación de proveedores.....	18
2.1.4.3. Amenazas de nuevos competidores y entrantes.....	19
2.1.5. Amenaza de ingresos de productos nuevos y sustitutos.....	20
2.1.6. Rivalidad entre competidores	20
2.2. Análisis del Mercado propiamente dicho	21
2.2.1. Análisis General.....	21
2.2.1.1. Características Demográficas	21
2.2.1.2. Factores Demográficos	21
2.2.2. Necesidades de Mercado.....	21
2.2.3. Definición del Problema Gerencial y Planteamiento del Problema de Investigación	22
2.2.3.1. Empresa.....	22
2.2.3.2. Producto.....	22
2.2.3.3. Entrevista a Expertos.....	23
2.3. Definición del Problema.....	24
2.3.1. Problema de Decisión Gerencial.....	24
2.3.2. Problema de Investigación de Mercado.....	24
2.3.3. Preguntas de investigación e hipótesis.....	25
2.4. Diseño de la investigación	26
2.4.1. Investigación Exploratoria.....	26
2.4.1.1. Entrevistas a Tenderos.....	26
2.4.2. Investigación Concluyente.....	31
2.4.2.1. Encuestas	31
2.4.2.2. Plan Muestral.....	31
2.4.2.3. Resultados de la encuesta de consumidores de tortas	32

2.5.	Cálculo del Tamaño del Mercado.....	39
CAPÍTULO III.....		41
3.	Análisis FODA.....	41
3.1.	Análisis PESTLA.....	41
3.1.1.	Entorno Político.....	41
3.1.2.	Entorno Económico.....	43
3.1.3.	Entorno Social.....	44
3.1.4.	Entorno Tecnológico.....	45
3.1.5.	Entorno Legal.....	46
3.1.6.	Entorno Ambiental.....	47
3.2.	Matriz FODA.....	49
CAPÍTULO IV.....		52
4.	Plan de Marketing.....	52
4.1.	Objetivos del Marketing.....	52
4.2.	Mercado Objetivo.....	52
4.3.	Segmentación seleccionada.....	52
4.3.1.	Cálculo de la demanda.....	52
4.4.	Posicionamiento.....	54
4.5.	Estrategia y programa de Marketing.....	56
4.5.1.	Estrategia de Producto.....	56
4.5.2.	Estrategia de precios.....	58
4.5.3.	Estrategia de Ventas.....	60
4.5.4.	Estrategia Promocional.....	60
4.5.5.	Estrategia de Distribución.....	61
4.5.6.	Políticas de Servicios.....	62
4.5.7.	Planes de Contingencia.....	62
4.5.8.	Resumen de la inversión inicial en Marketing.....	63
CAPÍTULO V.....		64
5.	Análisis Técnico.....	64
5.1.	Análisis del Producto y Modelo de Negocio.....	64
5.1.1.	Especificaciones del Producto.....	64
5.1.2.	Análisis del Modelo de Negocio.....	64
5.1.3.	Propuesta de Valor.....	68
5.1.4.	Procesos Operacionales.....	68
5.1.5.	Proceso Productivo.....	70
5.1.6.	Materias primas, insumos y servicios básicos.....	72
5.1.7.	Desperdicios.....	73
5.1.8.	Políticas de Inventario.....	73
5.2.	Facilidades.....	74
5.2.1.	Ubicación Geográfica de la Planta y Facilidades Generales.....	74
5.2.2.	Área Requerida y Tipo de Construcción.....	74
5.3.	Equipos y Maquinarias.....	75

5.3.1.	Tipos de Equipos y Maquinarias.....	75
5.3.2.	Equipos de Oficina y Mobiliario.....	78
5.3.3.	Personal y Capacidad por Equipo.....	79
5.4.	Distribución de Espacios.....	80
5.5.	Plan de Producción.....	84
5.6.	Plan de Consumo.....	86
5.7.	Plan de Compras.....	86
5.8.	Sistemas de Control.....	89
5.8.1.	Puntos de Inspección de Calidad.....	89
5.8.2.	Puntos de inspección en Costos.....	89
5.8.3.	Sistemas de control logísticos.....	89
CAPÍTULO VI.....		91
6.	Análisis Administrativo.....	91
6.1.	Grupo Empresarial.....	91
6.1.1.	Miembros del Grupo de empresarial y nivel de participación.....	91
6.1.2.	Condiciones Salariales.....	91
6.1.3.	Política de Distribución de Utilidades.....	91
6.2.	Organización.....	92
6.2.1.	Organigrama.....	92
6.2.2.	Líneas de Autoridad.....	92
6.2.3.	Mecanismos de Dirección y Control.....	93
6.3.	Personal Ejecutivo y Empleados.....	93
6.3.1.	Perfiles de Cargo.....	93
6.3.2.	Mecanismos de Selección, contratación y desarrollo.....	95
6.3.3.	Programas de Capacitación.....	96
6.3.4.	Políticas de administración de personal.....	96
6.3.5.	Contratación con Terceros.....	97
6.3.6.	Planta de Personal.....	97
6.4.	Organizaciones de Apoyo.....	97
CAPÍTULO VII.....		98
7.	Análisis Legal y Social.....	98
7.1.	Aspectos legales.....	98
7.1.1.	Tipo de Sociedad.....	98
7.1.2.	Procedimiento para la conformación de la empresa.....	98
7.1.3.	Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.....	99
7.1.4.	Otros permisos especiales de acuerdo a la actividad económica.....	101
7.1.5.	Registro de marcas y patentes.....	101
7.2.	Aspectos Sociales.....	102
7.2.1.	Efectos positivos.....	102
7.2.2.	Efectos negativos.....	103
CAPÍTULO VIII.....		105
8.	Análisis Económico.....	105

8.1.	Inversión inicial	105
8.2.	Presupuestos de ingresos	106
8.3.	Presupuesto de Materia Prima	107
8.4.	Presupuestos de costos y gastos.....	107
8.5.	Punto de Equilibrio.....	108
CAPÍTULO IX.....		110
9.	Análisis Financiero.....	110
9.1.	Cálculo de Tasas de Descuento	110
9.2.	Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	111
9.3.	Balance General.....	115
9.4.	Estrategias de Financiamiento	116
9.5.	Análisis de Sensibilidad.....	116
CAPÍTULO X		121
10.	ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	121
10.1.	Riesgos de Mercado	121
10.2.	Riesgos Técnicos.....	122
10.3.	Riesgos Económicos	122
10.4.	Riesgos Financieros	122
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
12.	BIBLIOGRAFÍA	126
13.	ANEXOS	132
13.1.	Formato de encuesta.....	132
13.2.	Plan de Producción mensual	134
13.3.	Plan de compras mensual del primer año de operación.....	134
13.4.	Presupuesto de Materias Primas.....	137
13.5.	Detalle de Inversión	138
13.6.	Cronograma de implementación	139

Índice de Figuras

Figura 2-1 Tiendas con Tablet.....	27
Figura 2-2 Tiendas con Exhibidor Refrigerado.....	27
Figura 2-3 Horarios de Funcionamiento de las Tiendas.....	27
Figura 2-4 Atributos de Preferencia.....	28
Figura 2-5 Intención de Venta.....	28
Figura 2-6 Intención de Ordenar Tortas On-Line.....	29
Figura 2-7 Frecuencia de Entregas.....	29
Figura 2-8 Preferencia de PVP.....	30
Figura 4-1 Vista Panorámica del Posicionamiento de Marca My Favorite Cake.....	55
Figura 4-2 Composición de colores del Logotipo de My Favorite Cake.....	57
Figura 4-3 Empaque de Tortas My Favorite Cake.....	58
Figura 5-1 Especificaciones del Producto.....	64
Figura 5-2 Esquema del Modelo de Negocio My Favorite Cake.....	65
Figura 5-3 Venta tipo 1 - Venta directa a través de la tienda de barrio.....	66
Figura 5-4 Venta tipo 2 - Venta gestionada por la tienda de barrio.....	66
Figura 5-5 Venta tipo 3 - Venta a través de la página web.....	66
Figura 5-6 Página Web My Favorite Cake (ilustrativo).....	67
Figura 5-7 Esquema del armado del producto (ilustrativo).....	67
Figura 5-8 Mapa de Procesos My Favorite Cake.....	68
Figura 5-9 Diagrama de Flujo del Proceso de Abastecimiento.....	69
Figura 5-10 Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.....	69
Figura 5-11 Diagrama de Flujo del Proceso de Distribución.....	70
Figura 5-12 Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión Comercial.....	70
Figura 5-13 Diagrama de Flujo detallado del Proceso de Producción.....	71
Figura 5-14 Ubicación de la Planta.....	74
Figura 5-15 Galpón para la operación de My Favorite Cake.....	75
Figura 5-16 Plano planta baja.....	80
Figura 5-17 Distribución de espacios planta baja.....	81
Figura 5-18 Vista 3D de planta baja.....	81
Figura 5-19 Plano mezzanine.....	82
Figura 5-20 Distribución de espacios mezzanine.....	83
Figura 5-21 Vista 3D mezzanine.....	83
Figura 5-22 Flujo de materiales y producto.....	84
Figura 5-23 Plan de Producción primeros 5 años.....	84
Figura 5-24 Programa de Producción 1.....	85
Figura 5-25 Programa de Producción 2.....	85
Figura 5-26 Programa de Producción 3.....	85
Figura 5-27 Pareto de Materias Primas.....	88
Figura 6-1 Estructura Organizacional My Favorite Cake.....	92
Figura 6-2 Organigrama Funcional My Favorite Cake.....	92
Figura 7-1 Impuesto sobre el activo.....	100



Figura 8-1 Proyección anual de ingresos.....	106
Figura 8-2 Proyección de compra de Materias Primas	107
Figura 8-3 Proyección de Costos y Gastos	108
Figura 8-4 Punto de Equilibrio	108
Figura 9-1 Distribución de Costos y Gastos	113
Figura 9-2 Distribución de Costos y Gastos	114
Figura 9-3 Análisis de sensibilidad - escenario conservador.....	117
Figura 9-4 Proyección de ingresos escenario conservador	117
Figura 9-5 Análisis de sensibilidad - escenario optimista	118
Figura 9-6 Proyección de ingresos escenario optimista.....	119
Figura 9-7 Análisis de sensibilidad - escenario pesimista	120
Figura 9-8 Proyección de ingresos escenario pesimista	120
Figura 13-1 Encuesta para Estudio de Mercado My Favorite Cake	132

Índice de Tablas

Tabla 2-1 Lista de Pastelerías en Guayaquil.....	14
Tabla 2-2 Crecimiento Anual del sector de Fabricación de Pan.....	17
Tabla 2-3 Matriz de Evaluación de Poder de Negociación de Clientes.....	17
Tabla 2-4 Matriz de Evaluación de Poder de Negociación de Proveedores.....	18
Tabla 2-5 Matriz de Evaluación de Nuevos Competidores y Entrantes.....	19
Tabla 2-6 Matriz de Evaluación de Rivalidad entre Competidores.....	20
Tabla 2-7 Presentación de Producto a Tenderos.....	26
Tabla 2-16 Densidad Poblacional de Habitantes del Sector Norte de Guayaquil.....	31
Tabla 2-17 Tamaño de la Muestra por Estrato.....	32
Tabla 2-18 Cronograma de Encuestas.....	32
Tabla 2-19 Edad de los Encuestados.....	33
Tabla 2-20 Situación Laboral de los Encuestados.....	33
Tabla 2-21 Motivo de Compra de Tortas de los Encuestados.....	34
Tabla 2-22 Barrio de Residencia de los Encuestados.....	34
Tabla 2-23 Frecuencia de Compra de los Encuestados.....	35
Tabla 2-24 Pastelerías de Preferencia de los Encuestados.....	35
Tabla 2-25 Forma de Compra de los Encuestados.....	36
Tabla 2-26 Horario de Compra de los Encuestados.....	36
Tabla 2-27 Preferencia de Sabor de los Encuestados.....	36
Tabla 2-28 Atributos más Valorados por los Encuestados.....	37
Tabla 2-29 Preferencia de Precio de los Encuestados.....	37
Tabla 2-30 Porcentaje de Encuestados Comprarían Cerca de Casa.....	38
Tabla 2-31 Porcentaje de Encuestados que Comprarían Tortas en las Tiendas de su Barrio.....	39
Tabla 2-32 Tamaño del Mercado.....	40
Tabla 3-1 Incidencia, Profundidad y Severidad de la Pobreza en Ecuador 1995-2006.....	45
Tabla 3-2 Análisis PESTLA.....	48
Tabla 3-3 Matriz Resumen de Análisis de Factores Externos.....	49
Tabla 3-4 Matriz Resumen de Análisis de Factores Internos.....	50
Tabla 3-5 Matriz FODA de My Favorite Cake.....	51
Tabla 4-1 Cálculo de la estimación de Venta de tortas anuales.....	53
Tabla 4-2 Cálculo de la estimación de Venta de tortas diarias.....	53
Tabla 4-3 Crecimiento de la competencia 2014-2015-2016.....	53
Tabla 4-4 Resumen Proyección Ingresos Anuales.....	54
Tabla 4-5 Precios con Margen de los primeros 5 años de operación de My Favorite Cake.....	59
Tabla 4-6 Presupuesto de la inversión inicial en Marketing.....	63
Tabla 5-1 Tiempos para la Fabricación de Semielaborado - Base.....	72
Tabla 5-2 Tiempos para la Fabricación de Semielaborado - Relleno.....	72
Tabla 5-3 Tiempos para la Fabricación de Producto Terminado.....	72
Tabla 5-4 Tiempos para Empaque de Producto Terminado.....	72
Tabla 5-5 Detalle de materias primas, insumos y servicios.....	72
Tabla 5-6 Días de inventario.....	73

Tabla 5-7 Detalle de Maquinarias y Equipos	75
Tabla 5-8 Detalle de mobiliarios y equipos de oficina	79
Tabla 5-9 Detalle de la capacidad instalada	79
Tabla 5-10 Detalle de la capacidad de bodega de inventario de PT	79
Tabla 5-11 Plan de Consumo primeros 5 años	86
Tabla 5-12 Plan de Compras primeros 5 años	87
Tabla 5-13 Listado de materias primas y proveedores	87
Tabla 5-14 Plan de compras en unidades y dólares de los primeros 5 años de operación.....	88
Tabla 5-15 Detalle de los Sistemas de Control.....	89
Tabla 6-1 Descripción de Funciones y Perfiles del Cargo.....	93
Tabla 6-2 Planta de Personal	97
Tabla 7-1 Listado de requisitos para el establecimiento de una compañía en el Ecuador	101
Tabla 8-1 Cálculo del Capital de Trabajo.....	105
Tabla 8-2 Inversión inicial.....	105
Tabla 8-3 Proyección de ingresos primeros 5 años de operación.....	106
Tabla 8-4 Presupuesto de compras de Materias Primas	107
Tabla 8-5 Presupuesto de Costos y Gastos	108
Tabla 8-6 Determinación del punto de equilibrio.....	109
Tabla 9-1 Cálculo del CAPM	110
Tabla 9-2 Cálculo del WACC	111
Tabla 9-3 Estado de Resultados y Flujo de Caja	111
Tabla 9-4 Estado de Resultados y Flujo de Caja con deuda.....	113
Tabla 9-5 Balance General primeros 5 años.....	115
Tabla 9-6 Detalle del Financiamiento	116
Tabla 9-7 Análisis de sensibilidad - Escenario conservador	117
Tabla 9-8 Análisis de sensibilidad - Escenario optimista	118
Tabla 9-9 Análisis de sensibilidad - Escenario pesimista.....	119
Tabla 10-1 Crecimiento del Sector de Alimentos, bebidas y Tabaco.....	121
Tabla 13-1 Plan de Producción My Favorite Cake mes 1 al mes 6	134
Tabla 13-2 Plan de Producción My Favorite Cake mes 6 al mes 12	134
Tabla 13-3 Plan de Compras del mes 1 al mes 6.....	134
Tabla 13-4 Plan de Compras del mes 7 al mes 12.....	136
Tabla 13-5 Presupuesto de Materias Primas My Favorite Cake.....	137
Tabla 13-7 Detalle de Inversión Inicial My Favorite Cake	138
Tabla 13-6 Cronograma del Proyecto My Favorite Cake.....	139

CAPÍTULO I

1. Presentación de la Empresa y su Producto

My Favorite Cake es una empresa que se dedica a la elaboración de productos masivos de repostería (tortas), y a la comercialización de éstas a través de tiendas minoristas. La empresa cuenta con dos elementos diferenciadores principalmente, la primera es darle la posibilidad al cliente de armar el producto en función de sus principales componentes como lo son el relleno, la masa y la cobertura, a través de una página web.

El segundo elemento diferenciador que se traduce en una ventaja competitiva es el poder contar con una amplia red de puntos de venta, ya que como fue mencionado anteriormente, la misma es a través de las tiendas de barrio, lo que permite mantener un extenso canal de distribución sin encarecer la operación del negocio debido a los altos costos de inversión y mantenimiento de puntos de venta propios. La empresa iniciará sus operaciones en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Este modelo de negocio también busca brindar la posibilidad a los microempresarios de las tiendas, minimarkets y/o restaurantes del sector norte de la ciudad de Guayaquil de los estratos B, C+ y C- de la pirámide, adquirir tortas a un bajo costo y así incluirlos en su oferta de productos, sin incurrir en la alta inversión que su fabricación podría significar.

1.1. Misión

Elaboramos y distribuimos tortas a precios accesibles al alcance del cliente a través de tiendas minoristas, garantizando confiabilidad de los productos, soportados en procesos rigurosamente controlados que aseguran su calidad y frescura.

1.2. Visión

Ser la mejor opción en tortas de bajo costo comercializadas a través de tiendas minoristas con un alto sentido de calidad y garantizando procesos de responsabilidad social.

1.3. Valores

- ❖ Puntualidad: Entregas rápidas para garantizar la frescura del producto
- ❖ Confianza (excelencia): Buenas prácticas de manufactura y cumplimiento de estándares, planificación y organización del trabajo.
- ❖ Integridad: Transparencia en el trato con proveedores y clientes
- ❖ Trabajo en equipo: Formando sinergia con nuestros socios minoristas
- ❖ Responsabilidad Social con empleados, clientes y proveedores.

CAPÍTULO II

2. Análisis de Mercado

2.1. Análisis del sector y de la Compañía

2.1.1. Análisis del Sector y la compañía: diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector y posibilidades de crecimiento.

En el Ecuador el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 22% del gasto de consumo de los hogares, de los cuales el 3% corresponde al sub-segmento “Azúcar, mermelada, miel, chocolates y dulces”, esto de acuerdo con la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales realizada por el INEC y procesada por la firma Location World realizada entre abril del 2011 y 2012¹. Dentro de este mismo estudio, el indicador de preferencia de lugar de compra coloca a las tiendas de barrio como primera opción con un 48%. Estos resultados afirman la tendencia que existe en país por el consumo de dulces.

De acuerdo con el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicado en octubre del 2017, se previó que la economía de Ecuador crezca 0,7% en el 2017 y el 1% en el 2018². Estas cifras se traducen al aumento en el optimismo de los consumos sobre la economía del País y al mejoramiento de la situación económica en los hogares ecuatorianos. Estas tendencias y perspectivas inciden positivamente en el emprendimiento a desarrollar.

Por otro lado, de acuerdo con un artículo publicado por Pro-Ecuador, el consumo per cápita de pan y galletas se incrementó en un 5,7% en el 2012 en relación con el año anterior, y para los siguientes 5 años, es decir para el 2017, se prevé un incremento del 8% para panes y en un 12,7% para galletas. Sumado a estos escenarios, la inversión en tecnología e innovación para procesos industriales del sector de productos horneados da la posibilidad de un incremento en el mercado ecuatoriano³.

Al profundizar en el sector pastelero se pudo evidenciar que en la actualidad existe una diversidad de compañías dedicadas a la fabricación y comercialización de tortas en la ciudad de Guayaquil. Adicional a estas compañías formales, también existen personas dedicadas a

¹ Revista Ekos. (2014). *¿En qué gastan los ecuatorianos?*

² Diario El Comercio. (2017). *CEPAL prevé que la economía de Ecuador crezca 0,7% este año y suba 1% en el 2018.*

³ Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR (2014). *Oportunidades para invertir*

la preparación y comercialización de estos productos desde sus hogares, abriendo aún más el abanico de opciones para el cliente.

En cuanto a los negocios formales de pastelería, éstos cuentan con sus propios puntos de venta en donde el cliente puede escoger de una variedad de productos y pagar por el mismo. Muchos de estos locales también se dedican al expendio de otros productos como bocaditos de sal, bocaditos de dulce, sándwich, bebidas frías y bebidas calientes.

En cuanto a los negocios informales, la fabricación de productos es previo pedido y los mismos son retirados por el cliente en el domicilio en donde se fabrican.




Si bien es cierto este es un sector que podría decirse que tiene una extensa oferta, pero, la calidad del producto y el precio siempre van a ser factores relevantes en la decisión de compra, por lo que, si se obtiene un producto diferenciador en estos factores como comprar on-line y que adicional a ello esté al alcance del cliente, es decir, tan cerca como a la vuelta de su casa, sus perspectivas de crecimiento podrían llegar a ser atractivas.







2.1.2. Estado del sector, en términos de: productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo.

En la ciudad de Guayaquil, actualmente se encuentran algunas cadenas de pastelerías que se dedican a la venta directa de tortas y postres, algunas tienen páginas web que muestran su portafolio de productos, pero no se pueden hacer pedidos en línea ni seleccionar sus componentes.

A continuación, en la tabla 2-1 se detalla el análisis del mercado, el cual tiene una oferta similar de productos:

Tabla 2-1 Lista de Pastelerías en Guayaquil

Nombre Comercial	Razón Social	# locales GYE	# locales otras ciudades	Oferta de Productos	Ventas anuales Aprox.	Observaciones
 DOMREMI	Daniel Neira Arias	7	0	Tortas, Cheesecakes, bocaditos de sal y dulce.	No hay información disponible	Tiene página web con información de tortas y precios. No hay opción para compra on-line.
 MI PANADERIA	Panadería del Pacífico S.A. PANPACSA	14	39	Tortas de diferentes sabores, bizcochos, galletas y pan	8,45 millones	Solo tiene página en Facebook.
 DOLUPA	Dolupa C.A.	11	8	Tortas mojadas, caseras, personalizadas, bocaditos y postres.	2,7 millones	Tiene página web propia y para pedidos en línea próximamente

Nombre Comercial	Razón Social	# locales GYE	# locales otras ciudades	Oferta de Productos	Ventas anuales Aprox.	Observaciones
 Pastelería Adriana	Dulces, Pasteles y Tortas RADU S.A.	6	0	Pasteles de frutas, tortas, tartas, aperitivos, bocadillos	3,2 millones	No tiene página web oficial, tiene una página no oficial en Facebook
 Panadería California	PANCALI S.A.	39	18	Panes de todo tipo: sal, dulce, bocaditos, tortas.	17,46 millones	No tiene página web. En Facebook tiene una página no oficial. También es cafetería y restaurante de platos típicos.
 Bombon's	Café Bombon's S.A.	12	5	Tortas tradicionales, frías y laminadas	4,1 millones	Es principalmente una cafetería, tiene página web y redes sociales, pero no se pueden hacer compras en línea.
 El Saloncito	De Castro Patiño Cia. Ltda.	4	0	Postres, bocaditos y tortas personalizadas	572 mil	Con 60 años vendiendo postres, tortas personalizadas, tienen página web pero no existe la modalidad de compras en línea.
 Maxipan	Maxipan S.A.	13	24	Galletería Panadería Pastelería	14,40 millones	Desde 1980 en la elaboración de panes, tiene página web con la oferta de productos y tortas, no compra on-line.
 Pasteles y Compañía	PASTELICOM S.A.	12	1	Pasteles de frutas, tortas, tartas y otros bocadillos.	9,04 millones	Tienen página web oficial pero no se puede colocar compras en línea.

Fuente: Superintendencia de Compañías y Ekos Negocios
 Elaborado por: Autores

Estas y otras empresas formales se dedican a la venta de tortas de todo tipo y para toda ocasión y lo hacen directamente en el punto de venta, sin embargo, éstas han diversificado su línea de negocio convirtiéndose además en cafeterías para poder compartir entre familiares, colegas, clientes o entre amigos, como es el caso de Café Bombón's, Panadería California, Pastelería Adriana y Domremi.

Actualmente los clientes que acuden a estas pastelerías son para adquirir tortas para diferentes ocasiones como lo son cumpleaños infantiles, tortas para cumpleaños de adultos, baby showers, bautizos, comuniones, matrimonios, aniversarios, así como también durante días festivos como día de la madre, día del padre, día del niño, navidad y fin de año. En sí el consumo de tortas es masivo y durante todo el año, existiendo picos de la demanda durante las festividades mencionadas.

También en estas pastelerías existe una demanda por las tortas personalizadas, sobre todo aquellas para las fiestas infantiles, de acuerdo con el personaje favorito del momento, de dibujos animados o películas, así como también incluyen el nombre del cumpleaños o de los agasajados.

En cuanto a la producción y su tecnología se tiene como referencia que Mi Panadería, Maxipan y Panadería California fabrican de forma industrializada en grandes volúmenes por lo que los precios son mucho más económicos al resto de pastelerías antes mencionadas.

De acuerdo con los datos proporcionados por el INEC en el cantón Guayaquil durante el año 2014, existen 589 empresas dedicadas a la elaboración de pan y otros productos de panadería, pan de todo tipo, panecillos, biscochos, tostadas, galletas, etcétera.

Existen también otros locales dedicados principalmente a la elaboración de pan artesanal, en horno de leña por tradición, las cuales no poseen maquinaria moderna sin embargo en noviembre del año 2011 el Ministerio de Industrias y Productividad, promovió un programa llamado “renova panadería” junto con el Banco Nacional de Fomento y el Instituto de Economía Social y Solidaria que pertenece al Ministerio de Inclusión Económica y Social, este proyecto busca reemplazar los equipos antiguos con créditos accesibles desde \$5.000 dólares, al 5% de interés y a un plazo de 5 años, para aquellos locales que sus activos no superen los \$20.000 dólares, esta línea de microcrédito dependiendo del tamaño de los activos del local puede ser de hasta \$15.000 dólares. Pero no se trata solamente de tecnificarlos con maquinarias sino de brindarles capacitación y buenas prácticas de manufactura para que mantengan un estándar de calidad alimentaria. La meta es incluir a 10,000 panificadores registrados a nivel nacional.

Como nuevas empresas se puede mencionar a aquellas que se inician en redes sociales y que dejan de lado lo clásico o tradicional, especialmente las que se publicitan en Instagram donde atraen al consumidor con fotos coloridas de sus postres, tortas, galletas, biscochos, algunos hasta con motivos temáticos, como día del amor y la amistad, cumpleaños para la oficina, etc., quienes empiezan básicamente con un emprendimiento.

2.1.3. Tendencias económicas, sociales y culturales del Sector

De acuerdo con la información reportada por el portal de Ekos Negocios, el crecimiento del sector de fabricación de pan, pasteles y pastas, ha sido constante y positivo, tal como se puede apreciar en la tabla a continuación.

Tabla 2-2 Crecimiento Anual del sector de Fabricación de Pan

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Sector: Fabricación de pan, pasteles y pastas	\$ 419,407,996	\$ 471,593,998	\$ 497,035,969	\$ 516,736,214	\$ 558,527,246
Crecimiento/Decrecimiento		12%	5%	4%	8%

Fuente: Ranking empresarial Ekos Negocios

Elaborado por: Autores

De acuerdo con una publicación de Industria Alimenticia de febrero del 2015, los productos de pastelería están más influenciados por la moda, la misma que define los nuevos estilos y formatos a la hora de desarrollar un producto. Esto influye en los sabores y formatos que se producen y comercializan, incluso indican que las tendencias apuntan a que los “pies” serán los siguientes en marcar una presencia más notable en los estilos de pastelería, no sin dejar de lado la pastelería tradicional propia de cada región.

Es importante destacar que la textura juega un papel importante al momento de establecer un factor diferenciador de producto ante la saturación de sabores, tamaños y formatos similares.

De acuerdo con la información recolectada por el estudio Sí Emprende elaborada en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en Guayaquil existen 46 locales dedicados a la elaboración de pasteles y otros productos a base de frutas y demás bocadillos, lo que corresponde al 19% con relación al país. Este mercado representa unas ventas de \$ 3,951,533.71 USD en la ciudad de Guayaquil (18% con relación al país), y un grupo objetivo de 2,350,915⁴ (16.2% con relación al país). Con estas cifras se puede inferir que Guayaquil es una ciudad consumidora de tortas y dulces.

2.1.4. Análisis de la competitividad de la empresa en el sector

Como herramienta de análisis se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter, ya que permite analizar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector al que pertenece.

2.1.4.1. Poder de negociación de clientes

Para determinar el poder de negociación de los clientes, se evaluó cada uno de los factores, a través de la siguiente matriz:

Tabla 2-3 Matriz de Evaluación de Poder de Negociación de Clientes

Factor	Impacto	Observaciones
Clientes están concentrados o compras son grandes	1	Este es un factor que no tiene influencia sobre el tipo de producto.

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos & Banco Mundial. (2010). *Sí emprende*

Factor	Impacto	Observaciones
comparadas con las ventas de la compañía vendedora		
Productos no son diferenciados	3	Las características diferenciadoras que podría tener un producto pueden ser fácilmente sustituidas por otro.
Clientes tienen bajos costos de cambio	3	Debido a la gran oferta para el cliente es fácil cambiar de producto.
Cliente presenta una amenaza creíble de integración hacia atrás	2	Este es un producto que el cliente pudiera fabricar en su hogar sin mayores costos.
Clientes tienen bajas utilidades	2	Puede influir en el sector de la pirámide al que se quiere atender.
Producto no es importante para la calidad	2	Puede influir en el sector de la pirámide al que se quiere atender.

Elaborado por: Autores

Como resultado del análisis se obtuvo que esta amenaza es media. Para enfrentar esta amenaza se planea implementar las siguientes estrategias:

- ❖ Invertir en marketing y en publicidad, especialmente en las características diferenciadoras del modelo de negocio.
- ❖ Trabajar de la mano con los canales de venta (tiendas), ya que ellos son la cara visible de la empresa frente al cliente final.
- ❖ Monitorear constantemente la calidad del producto para no descuidarla por el hecho que es un producto que se fabrica a gran escala.
- ❖ Mejoramiento continuo de procesos, búsqueda de materias primas de mejor calidad y a menor costo, para con ello lograr reducir costos y por ende generar más promociones que permitan bajar el precio percibido para el cliente.
- ❖ Monitoreo constante de las preferencias del cliente para con ello lanzar nuevos sabores de acuerdo con dichas preferencias.

2.1.4.2. Poder de negociación de proveedores

Para determinar el poder de negociación de los proveedores, se realizó el mismo ejercicio.

Tabla 2-4 Matriz de Evaluación de Poder de Negociación de Proveedores

Factor	Impacto	Observaciones
Industria proveedora es dominada por pocas firmas	3	Existen pocos proveedores sobre todo para el azúcar y harina.
Productos de proveedores tienen pocos sustitutos	3	Los sustitutos que podrían emplearse podrían encarecer mucho el producto (ej. Harina de almendras por harina de trigo).
Comprador no es un cliente importante para el proveedor	1	Esto depende del volumen que se maneje, y para el caso de My Favorite se aprovechará la economía de escalas
Producto es un importante insumo del producto de los compradores	3	La harina representa entre el 50% y 60% de la formulación del producto.
Productos proveedor son diferenciados	1	No existe diferenciación.
Productos del proveedor tienen altos costos de cambio	3	Puede verse afectado al momento de la negociación de precios cuando este impacte sobre su calidad.
Amenaza creíble de integración hacia adelante	3	Existe una alta posibilidad que los proveedores puedan iniciar en esta línea de negocios.

Elaborado por: Autores

Luego del análisis realizado, se puede establecer que esta amenaza es *media*. Para enfrentar esta amenaza se planea implementar las siguientes estrategias:

- ❖ Implementar una política de gestión de proveedores, para mantener al menos 3 proveedores para cada materia prima o insumo.
- ❖ Establecer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores

2.1.4.3. Amenazas de nuevos competidores y entrantes

Para determinar el nivel de amenazas de nuevos competidores y entrantes, se analizaron las barreras de entrada, en función del modelo de negocio establecido, asignando una calificación según su impacto para el modelo de negocio; 1 si es baja, 2 si es media y 3 si es alta.

Tabla 2-5 Matriz de Evaluación de Nuevos Competidores y Entrantes

Factor	Impacto	Observaciones
Economías de escala	3	Esta barrera se torna fundamental en el desarrollo del modelo de negocio de My Favorite Cake, ya que una de sus ventajas es la posibilidad de aprovechar economías de escalas para la compra de sus materias primas e insumos.
Alta inversión inicial	3	Este modelo de negocio conlleva una alta inversión, ya que es un negocio de volumen, y para mantener altos volúmenes de producción es necesario la incorporación de equipos industriales, y estos tienen altos costos
Alta diferenciación de algún producto existente	2	Para aprovechar esta barrera, se desarrolló la marca “My Favorite Cake” y toda una estrategia de publicidad que permita crear en la mente del consumidor un producto que se pueda recordar por sus características de frescura, sabor y precio accesible. Sin embargo, esto no garantiza una diferenciación que haga que esta barrera sea alta.
Costo de cambio	3	Dada la inversión que requiere el modelo de negocio, esta barrera tiene un impacto alto, ya que al decidir cambiar de producto que no esté en la misma línea podría generar altos costos para el inversionista.
Accesos a canales de distribución	3	Para cada materia prima existen algunos proveedores en el mercado por lo que representa una barrera de entrada. En cuanto al canal de distribución las tiendas pueden aceptar cualquier producto siempre que cumpla con las políticas gubernamentales y resulte atractivo para ellos.
Desventajas en costos independiente de la escala	1	Esta barrera es baja ya que no conlleva una tecnología diferenciadora difícil de copiar, sin embargo, si es alta en inversión.
Política gubernamental	1	En función del tipo de negocio que se quiera implementar esta barrera puede resultar baja o alta, y ya que nada garantiza que la accesibilidad sea un único factor que considerar al momento de comprar una torta, se determina que para este caso esta barrera es alta.

Elaborado por: Autores

Luego de este análisis, da como resultado que esta amenaza es *media*. Para enfrentar esta amenaza se planea implementar las siguientes estrategias:

- ❖ Invertir en marketing y en publicidad, especialmente en las características diferenciadoras del modelo de negocio.
- ❖ Trabajar de la mano con los canales de venta (tiendas), ya que ellos son la cara visible de la empresa frente al cliente final.

- ❖ Aumentar puntos de venta para llegar a más clientes.
- ❖ Monitorear constantemente la calidad del producto para no descuidarla por el hecho que es un producto que se fabrica a gran escala.
- ❖ Mejoramiento continuo de procesos, búsqueda de materias primas de mejor calidad y a menor costo, para con ello lograr reducir costos y por ende generar más promociones que permitan bajar el precio percibido para el cliente.
- ❖ Monitoreo constante de las preferencias del cliente para con ello lanzar nuevos sabores de acuerdo con dichas preferencias.

2.1.5. Amenaza de ingresos de productos nuevos y sustitutos

Se podría considerar que, al tratarse de una oferta homogénea de productos, el nivel de productos sustitutos es alto, sobre todo de aquellos emprendimientos como los cupcakes, tortas heladas, mini tortas, alfajores, tortas veganas, repostería para diabéticos, según los gustos y preferencias de los consumidores ya que tienen una variedad de productos para su elección, por lo tanto, se determina que esta amenaza es *alta*.

Para enfrentar esta amenaza se planea implementar las siguientes estrategias:

- ❖ De acuerdo con las preferencias del mercado y nuevas tendencias, desarrollar productos que permitan diversificar el portafolio.

2.1.6. Rivalidad entre competidores

Para realizar este análisis se determinaron los factores detallados en la matriz.

Tabla 2-6 Matriz de Evaluación de Rivalidad entre Competidores

Factor	Impacto	Observaciones
Número de competidores	3	En el mercado existe un número alto de competidores, formalmente establecidos 46 en Guayaquil de acuerdo con el censo del 2010 desarrollado por el INEC, sin contar los competidores informales que se ganan un buen lugar gracias a la ayuda de las redes sociales.
Crecimiento lento en la industria	2	Este factor va a depender de la capacidad del negocio para innovar y entender las necesidades del cliente.
Costos fijos altos	2	Este factor depende el modelo de negocio. Negocios de alto volumen conllevan costos fijos altos, y negocios más artesanales requieren menos inversión en costos fijos.
Barreras de salida	1	Este factor es bajo ya que es un negocio que se podría vender fácilmente, ya sea sus equipos o todo el negocio.
Costos de almacenamiento	2	Este factor va a depender del tamaño del negocio.
Poca diferenciación o costos de cambio	2	Este factor va a depender del tamaño del negocio.
Ampliación de la capacidad	2	Este factor va a depender del tamaño del negocio.
Competencia en precios	2	Este factor va a depender del tamaño del negocio.
Batallas publicitarias	3	Con la facilidad que brinda las redes sociales para darse a conocer, este factor es alto.
Introducción de nuevos productos	2	Este factor va a depender del tamaño del negocio.
Innovación en el modelo de negocio (método de selección del producto y canal)	2	Este factor va a depender de los modelos de negocio existentes en el mercado

Elaborado por: Autores

Luego del análisis realizado, se puede determinar que esta amenaza es media. Para enfrentar esta amenaza se planea implementar las siguientes estrategias:

- ❖ Implementar acciones que permitan rebajar los costos fijos.
- ❖ Buscar alianzas con organizaciones que permita darle más visibilidad a la empresa y presencia de marca.
- ❖ Proporcionar nuevos servicios o características que brinden valor añadido al cliente.

2.2. Análisis del Mercado propiamente dicho

2.2.1. Análisis General

2.2.1.1. Características Demográficas

Los consumidores finales del producto serán residentes del sector norte de la ciudad de Guayaquil, de los estratos B, C+ y C-, por lo tanto, los locales que se definan como canales de distribución, quienes serán los clientes y a la vez aliados de negocio, serán los microempresarios del sector de la panificación, tiendas, minimarkets y/o restaurantes y repostería ubicados en este sector.

2.2.1.2. Factores Demográficos

Nivel de ingresos: Los consumidores finales de preferencia, deberán ser económicamente activos para poder acceder al producto, cuyo nivel de ingresos sea superior a los \$ 6,000.00 USD anuales. Este ingreso se determinó considerando que los consumidores finales serán los residentes del sector norte de los estratos sociales B, C+ y C-, y el costo de la canasta vital para el año 2017⁵, y que con este ingreso podrán acceder fácilmente al producto más de una vez al año.

Factores conductuales: Personas que tengan la costumbre de adquirir tortas para celebrar cualquier tipo de evento.

2.2.2. Necesidades de Mercado

Actualmente existen en el mercado muchos negocios que ofrecen todo tipo de tortas a través de un catálogo de productos, ya sea por internet o directamente en el local. El proyecto *My Favorite Cake* permite llegar al consumidor final a través de las tiendas minoristas que harán las veces de canal de ventas y de mercadeo del producto, permitiendo al consumidor final

⁵ Diario El Comercio (2017). INEC: el ingreso de la familia típica en Ecuador es USD 700 mensuales en promedio.

obtener el producto en la cercanía de su hogar y le da la opción de armar su propia torta a través de una lista que permite escoger sus diferentes componentes (forma de la base, relleno, sabor de la base, tamaño y decoración). Como característica adicional se elaborarán números o letras que el cliente desee colocar en su torta, a través del uso de impresoras 3D.

2.2.3. Definición del Problema Gerencial y Planteamiento del Problema de Investigación

Determinar la viabilidad del proyecto a través de la identificación de las reacciones y opiniones, intención de compra, motivadores y frenos hacia el consumo y precio perceptual del mercado objetivo.

2.2.3.1. Empresa

Los ingresos se generarán a través de la venta de las tortas en las tiendas, minimarkets y/o restaurantes del sector norte de la ciudad de Guayaquil, estratos económicos B, C+ y C-.

Los locales que funcionen como puntos de ventas y comercialización también podrán aceptar los pedidos de los consumidores finales y lo enviarán a través de la aplicación instalada en sus Smartphone, Tablet o computadoras propiedad de los locales.

Mediante esta aplicación se podrá seleccionar la torta de acuerdo con el gusto del cliente.

Las tiendas deberán realizar un pedido mínimo de 2 tortas, sin embargo, tomando en cuenta que la ubicación de éstas es relativamente cercana (radio de 1 km), para el primer año de lanzamiento del producto, se podrá considerar como pedido mínimo el consolidado de pedidos de los tenderos del sector. Las tortas serán entregadas en furgonetas propias de la empresa, las cuales cubrirán las rutas correspondientes. El tiempo mínimo de respuesta es de 48 horas y el máximo es de 96 horas.

Otra forma de generar ingresos directos es a través de la venta personalizada de números de cumpleaños o letras con el mensaje o nombre que escoja el cliente impresos en impresora 3D.

2.2.3.2. Producto

Las tortas tendrán las siguientes características:

Tamaño: 19.5 cm de diámetro

Forma: Redonda

Sabor del bizcocho: Se podrá escoger entre vainilla o chocolate

Sabor del relleno: Se podrá escoger entre manjar, ganache de naranja, ganache de chocolate, o mermelada de Frutimora

Cobertura: Se podrá escoger entre chantillí, chocolate blanco, chocolate negro.

2.2.3.3. Entrevista a Expertos

Con el objetivo de profundizar en el sector y conocer más respecto a las características, aspectos técnicos a considerar para el montaje de la planta, se realizaron dos entrevistas a expertos. La primera fue a la Ing. María Grazzia López, Jefe de Pastelería de Mi Panadería de Corporación El Rosado, y la segunda al Ing. Everaldo Ramírez, Gerente de Panadería Arenas. La primera entrevista estuvo enfocada en temas relacionados a la producción y preferencias del consumidor en cuanto a sabor y texturas. La segunda entrevista estuvo enfocada en instalaciones, proveedores, canales de distribución y preferencias del consumidor en cuanto a servicios.

Como resultado de las entrevistas, se obtuvo la siguiente información:

- ❖ Para instalar una planta de fabricación de tortas se necesita, adicional al RUC emitido por el SRI, la patente municipal, la tasa de habilitación y el permiso de funcionamiento en función del tipo de empresa, si esta es artesanal, pequeña, mediana o grande (industria) otorgados por el Municipio de Guayaquil; el permiso de bomberos, certificados de salud de los empleados que laboren dentro de la fábrica, implementación de normas de calidad, por parte del ARCOSA y MSP.
- ❖ Los aspectos que se deben tomar en consideración para el montaje de las instalaciones de la planta son, en cuanto a ubicación zonas de fácil acceso, calles debidamente pavimentadas, con servicios básicos, correcto abastecimiento de agua potable, línea de alcantarillado. Espacios limpios, con una infraestructura adecuada, paredes enlucidas y pintadas, techos con cerchas cerradas, eólicos de ventilación y extractores de aire para sacar el aire caliente que proviene de las zonas calientes como cocina y hornos.
- ❖ El proceso productivo más eficiente consiste en trabajar con stock de semi elaborados, se trabaja con bases de cake y cremas de relleno que se prepararían de acuerdo con los requerimientos de ventas.
- ❖ Para mantener la frescura y esponjosidad del producto, se recomienda utilizar ingredientes frescos, de buena calidad, diseñar los procesos en función de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y lograr así productos sanitariamente seguros, utilizar

fórmulas y aditivos que se ajusten a su proceso productivo y el tiempo de vida útil que necesiten para su producto.

- ❖ Los factores críticos para mantener un producto de calidad son tener un personal debidamente capacitado, materia prima de buena calidad, y la implementación de sistemas de calidad que se ajusten a su proceso.
- ❖ Las marcas de equipos y utensilios más utilizados para la fabricación de tortas son Tonelli y Tekno Stamap, Hornos Zuchelli y Nova, línea de decoración UNIFILLER.
- ❖ El vender tortas a través de las tiendas de barrio, minimarkets y panaderías, si tendría acogida ya que es una táctica para llegar a sectores que no tienen un supermercado o pastelería de especialidades cerca, ya que les permite acceder a un producto delicioso y de buena calidad a mano en cualquier momento.
- ❖ Al momento de elegir una torta, las preferencias del consumidor se enfocan en el precio, sabor y frescura.
- ❖ Los sabores de las tortas más demandados por el consumidor y que podrían mantenerse frescos en las tiendas del barrio son las de vainilla y chocolate con rellenos de manjar o cremas afines.
- ❖ Los proveedores de materia prima más utilizados en el sector de la pastelería son Levapán, Fleischmann, La Fabril, entre otros.

2.3. Definición del Problema

2.3.1. Problema de Decisión Gerencial

Determinar si es factible realizar las inversiones necesarias para el desarrollo del negocio, siempre y cuando se verifique que los tenderos estén interesados en ofrecer dentro de su gama de productos, tortas variadas a precios económicos para el consumidor final, pudiendo estos últimos elegir sabor del bizcocho, cobertura y relleno, desde una aplicación a través de un Smartphone, Tablet o PC.

2.3.2. Problema de Investigación de Mercado

Determinar la aceptación que tendría el servicio de venta de tortas de forma masiva a través de las tiendas minoristas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, así como también la disposición o apertura de los tenderos para incluir las tortas en su oferta de productos.

2.3.3. Preguntas de investigación e hipótesis

Esta investigación busca principalmente conocer detalles de los gustos y preferencias de los consumidores, frecuencia de compra y datos socioeconómicos, información con la cual se confirmará el planteamiento del problema o se deberán hacer las modificaciones necesarias para el establecimiento de la idea de negocio.

En base a esto, las preguntas de investigación son las siguientes:

- ❖ ¿Cuál es la edad, nivel educativo, estado civil y nivel socioeconómico de los posibles consumidores?
- ❖ ¿Cuál es la frecuencia de compra en productos similares?
- ❖ ¿Cuáles son las preferencias de compra?
- ❖ ¿Cuál es la forma de hacer la compra?
- ❖ ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores por el producto?
- ❖ ¿Estarían dispuestos los tenderos a vender el producto?

Las hipótesis que se esperan validar con el estudio de investigación son las siguientes:

- ❖ A los consumidores les toma tiempo salir a comprar una torta y prefieren hacerlo en un lugar cercano a su domicilio.
 - Ho: A Menos del 60% de los consumidores les toma tiempo salir a comprar una torta.
 - H1: A Más o igual del 60% de los consumidores les toma tiempo salir a comprar una torta.
- ❖ Los consumidores están dispuestos a comprar tortas en las tiendas de su barrio.
 - Ho: Menos del 70% de los consumidores están dispuestos a comprar tortas en las tiendas de su barrio.
 - H1: Más o igual del 70% de los consumidores están dispuestos a comprar tortas en las tiendas de su barrio.
- ❖ Los tenderos están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos comestibles.
 - Ho: Menos del 60% de los tenderos están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos comestibles.
 - H1: Más o igual del 60% de los tenderos están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos comestibles.

2.4. Diseño de la investigación

Para la realización de este trabajo, se emplearon métodos de investigación exploratoria como entrevistas y métodos de investigación concluyentes como encuestas.

2.4.1. Investigación Exploratoria

2.4.1.1. Entrevistas a Tenderos

Como parte de la investigación de mercado, se realizaron entrevistas a 20 tenderos, 2 por cada una de las 10 ciudadelas/barrios con mayor encuestados. Como parte de la entrevista se realizó una degustación del producto para lograr un mejor entendimiento del producto que se pretende introducir en sus portafolios.

Tabla 2-7 Presentación de Producto a Tenderos



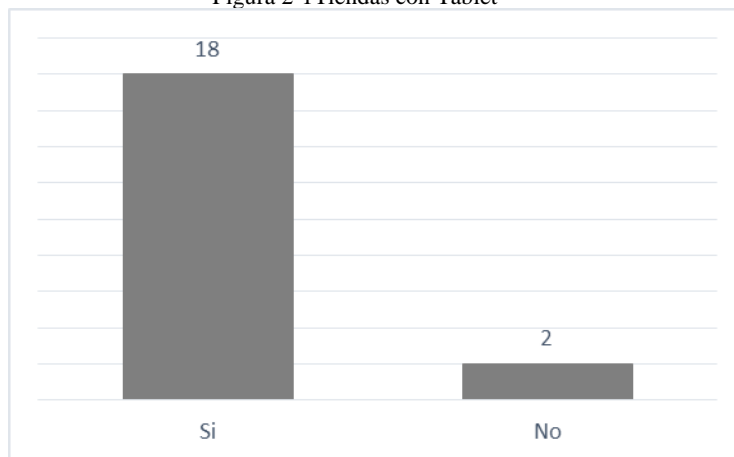
Elaborado por: Las Autoras

La entrevista constó de 8 preguntas que estaban enfocadas directamente en el producto, el servicio y las facilidades con las que ellos cuentan actualmente para realizar la venta de este.

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas:

- ❖ 18 de los 20 tenderos entrevistados poseen Tablet, teléfono inteligente o computadora con internet

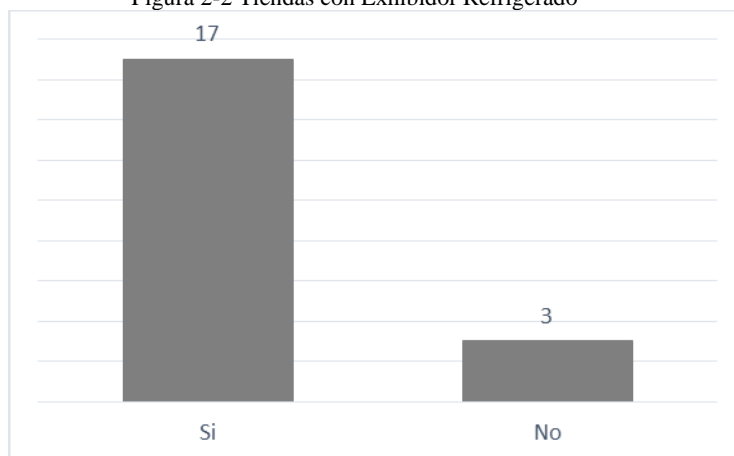
Figura 2-1 Tiendas con Tablet



Elaborado por: Las Autoras

❖ 17 de los 20 tenderos entrevistados cuentan con un exhibidor refrigerado.

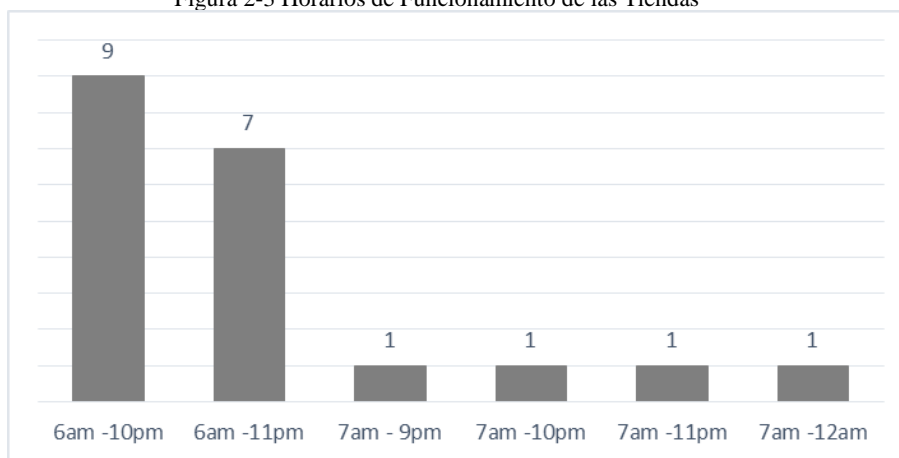
Figura 2-2 Tiendas con Exhibidor Refrigerado



Elaborado por: Las Autoras

❖ Todos los tenderos entrevistados atienden en sus locales por al menos 14 horas diarias.

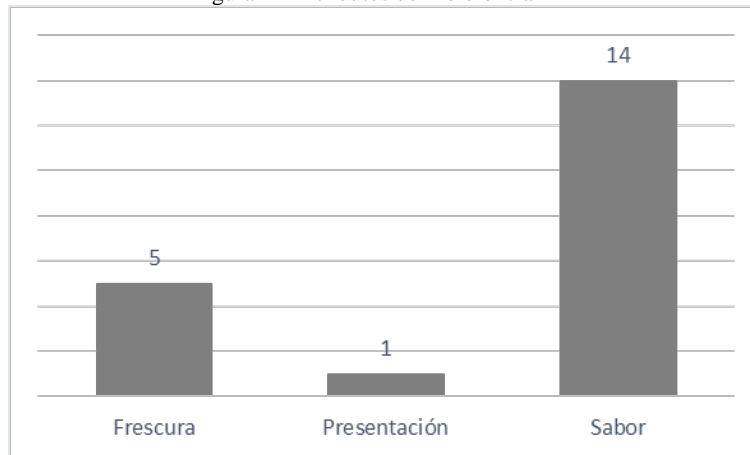
Figura 2-3 Horarios de Funcionamiento de las Tiendas



Elaborado por: Las Autoras

- ❖ Luego de la degustación de tortas, el atributo que más les gustó fue el sabor, seguido de la frescura y por último la presentación.

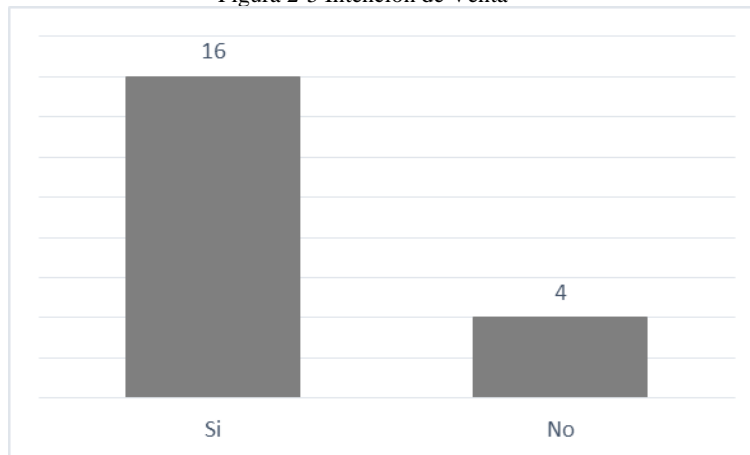
Figura 2-4 Atributos de Preferencia



Elaborado por: Las Autoras

- ❖ A 16 de los 20 tenderos entrevistados, les gustaría ofrecer dentro de su gama de productos de su tienda las tortas para la venta a sus clientes.

Figura 2-5 Intención de Venta



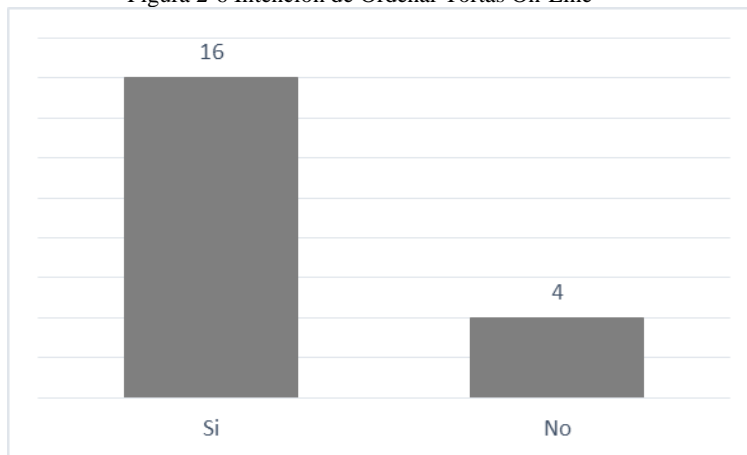
Elaborado por: Las Autoras

Dentro de las razones que manifestaron las personas que si lo harían indicaron que el producto es muy atractivo y de buen sabor, y que incluso podrían venderlo en porciones y ganar más. Las personas que manifestaron que no lo harían indicaron que se debe a la falta de nevera de refrigeración, que un familiar de ellos realiza tortas y las vende a través de ella, pero sólo bajo pedido.

- ❖ Las 16 personas entrevistadas que indicaron que, si comercializarían el producto, también estarían dispuestos a ordenar las tortas con las características que demanden sus clientes

(sabor de la masa, relleno, cobertura) desde una aplicación y/o página web. Inclusive lo manifestaron como una ventaja ya que les permitiría reducir la probabilidad de no venta.

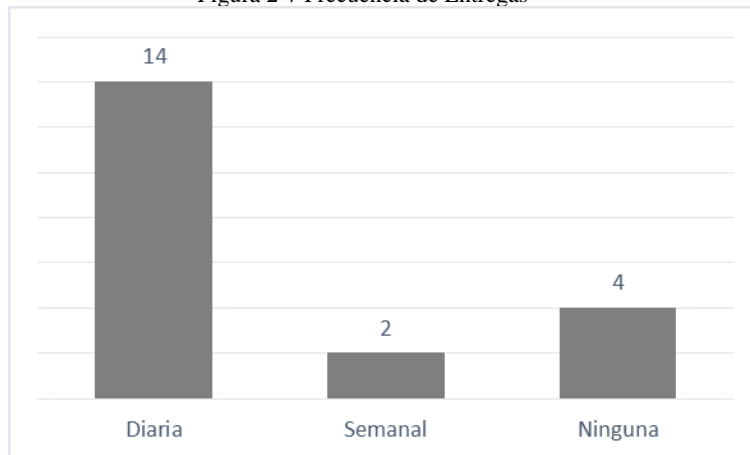
Figura 2-6 Intención de Ordenar Tortas On-Line



Elaborado por: Las Autoras

- ❖ En cuanto a la frecuencia de entregas, consideraron que realizarlo de forma diaria sería la mejor opción, es decir, que ellos coloquen sus pedidos sería la mejor opción.

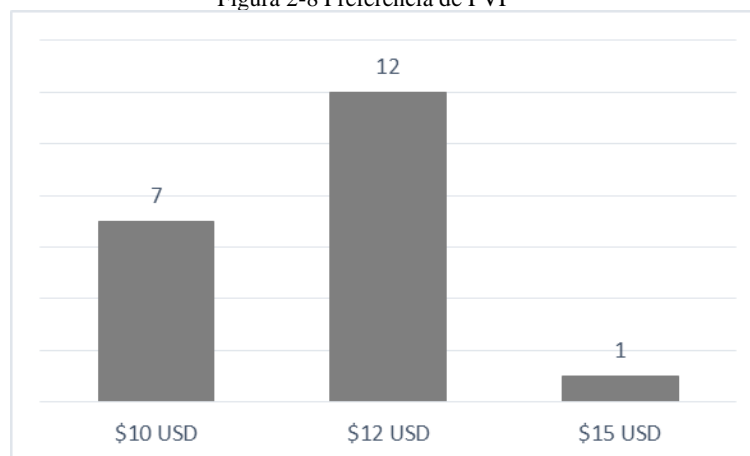
Figura 2-7 Frecuencia de Entregas



Elaborado por: Las Autoras

- ❖ Con relación al precio, 13 de las 20 personas entrevistadas indicaron que el cliente estaría dispuesto a pagar al menos \$12 USD por una torta de 7 a 10 porciones.

Figura 2-8 Preferencia de PVP



Elaborado por: Las Autoras

Con estos resultados se pudo validar la hipótesis “Los tenderos están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos comestibles”

- Ho: Menos del 60% de los tenderos están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos comestibles
- H1: Más o igual del 60% de los tenderos están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos comestibles

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 80% de los entrevistados están interesados en incluir la venta de tortas en su oferta de productos, entonces, utilizando el método del valor crítico⁶ con un nivel de significancia de 0.05, se obtiene lo siguiente:

- Proporción de la muestra 80%
- Reacción de la población: 60%
- Estadístico de Prueba: 2.18
- Z crítico: 8.0104
- Nivel de significancia: 0.05
- Resultado: **Rechazo Ho**

La hipótesis H1 ha sido validada.

⁶ Fórmula para el cálculo del estadístico de prueba $Z = \frac{x - \mu}{\sqrt{\frac{\mu(1-\mu)}{n}}}$ en donde, x: Proporción de la muestra; μ : Reacción de la población; n: número de muestra.

2.4.2. Investigación Concluyente

2.4.2.1. Encuestas

En función del problema de investigación de mercados, de las preguntas de investigación y de las hipótesis planteadas, se realizó una encuesta conformada por 18 preguntas.

La técnica de encuesta utilizada fue contacto cara a cara en centros comerciales de acuerdo con el plan muestral establecido.

2.4.2.2. Plan Muestral

Para la determinación de la muestra se tomó como mercado potencial, a las personas del sector norte de la ciudad de Guayaquil de los estratos C-, C+ y B de la pirámide, que compran tortas, y que están entre los 18 y 65 años. Para determinar la población a encuestar, se tomó como referencia la estratificación publicada por el estudio del INEC⁷, y de acuerdo con la proyección de la población según edad para el año 2017, publicado también por el INEC, el rango de edad considerado para el estudio representa el 58%⁸ de la población. Para determinar los habitantes del sector norte, se tomó como referencia la población urbana de la parroquia Tarqui⁹

Tabla 2-8 Densidad Poblacional de Habitantes del Sector Norte de Guayaquil

Segmentación de la Población	Cantidad
Habitantes de la Ciudad de Guayaquil	2,350,915
Habitantes Sector Norte de Guayaquil	1,050,826
Habitantes de los Estratos B, C+, C-	875,969
Habitantes estimados entre 18-65 años	507,326

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Dado que la población objeto de estudio es de 507,326 (mayor a 100,000 habitantes), se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas, la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} * P * Q}{E^2}$$

En donde:

Z_{α} : Nivel de confianza del 95% = 1.96

⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*.

⁸ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y vivienda 2010, Infografías: Así es Guayaquil cifra a cifra*

P: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar = 0.5

Q: 1-P = 0.05

E: Error 5%

Como resultado se obtuvo un tamaño de muestra de 384 muestras.

La toma de muestras se realizó con la técnica de muestreo aleatorio estratificado afijación proporcional. La segmentación de los estratos se realizó en función del nivel socioeconómico B, C+ y C- de los habitantes del sector Norte (específicamente parroquia Tarqui) de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 2-9 Tamaño de la Muestra por Estrato

Centro Comercial	N.º sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
Estrato Socioeconómico B	118,323	13.5%	52
Estrato Socioeconómico C+	239,588	27.4%	105
Estrato Socioeconómico C-	518,058	59.1%	227

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Las Autoras

Las encuestas se realizaron durante los meses de marzo y abril de 2017 en diferentes centros comerciales en donde se encuentran ubicados locales de venta de torta, de acuerdo con los estratos identificados. Dicha distribución fue la siguiente:

Tabla 2-10 Cronograma de Encuestas

Centro Comercial	Fecha
Mall de Sol	4 y 5 de marzo
CityMall	11 y 12 de marzo
Híper Vergeles	18, 19 y 25 de marzo
Plaza Tía El Maestro	26, 1 y 2 de abril

Elaborado por: Las Autoras

Unidad de muestreo: Centros Comerciales del sector norte de la ciudad de Guayaquil

Elementos de muestreo: Personas del sector norte de la ciudad de Guayaquil de los estratos C-, C+ y B de la pirámide, que compran tortas

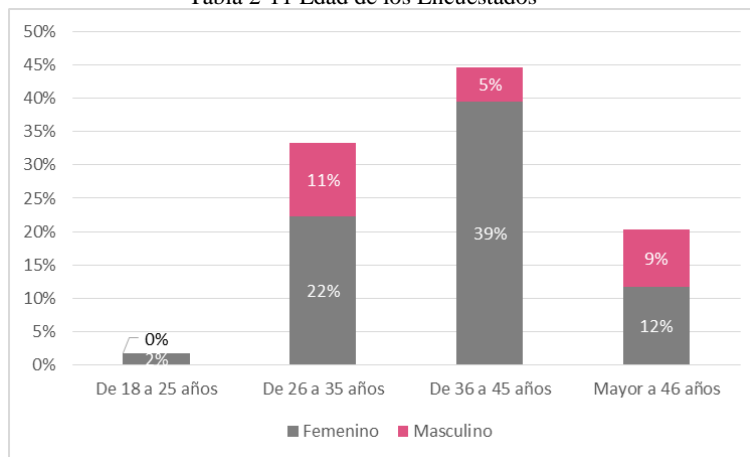
Duración: 1 mes

2.4.2.3. Resultados de la encuesta de consumidores de tortas

Como resultado de la encuesta se obtuvo lo siguiente:

El 62% de los encuestados corresponde a mujeres entre 26 y 45 años y el 16% corresponde a hombres en el mismo rango de edad.

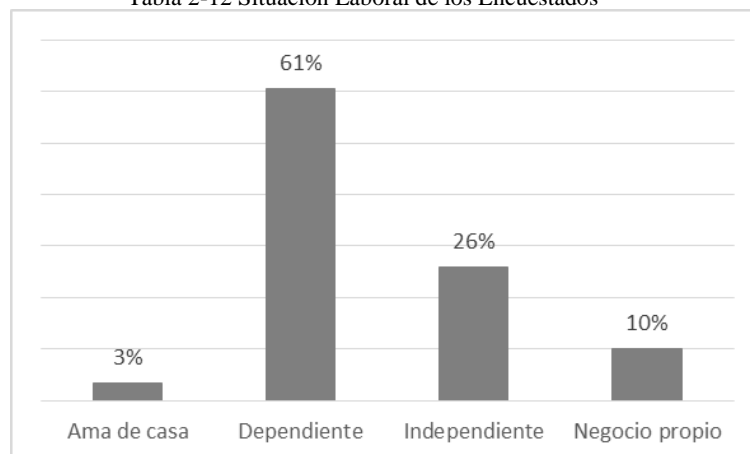
Tabla 2-11 Edad de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

El 61% de los encuestados tienen relación de dependencia, mientras que el 36% tienen negocio propio o son independientes.

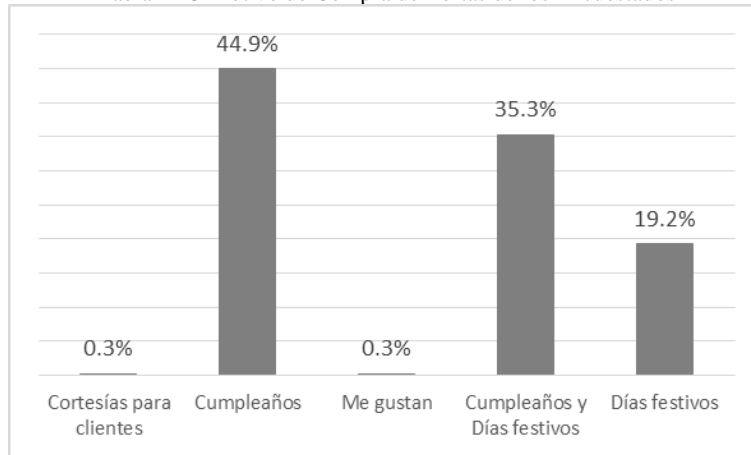
Tabla 2-12 Situación Laboral de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

El 80% de los encuestados compran tortas por cumpleaños, mientras que el 54% compran debido a día festivos.

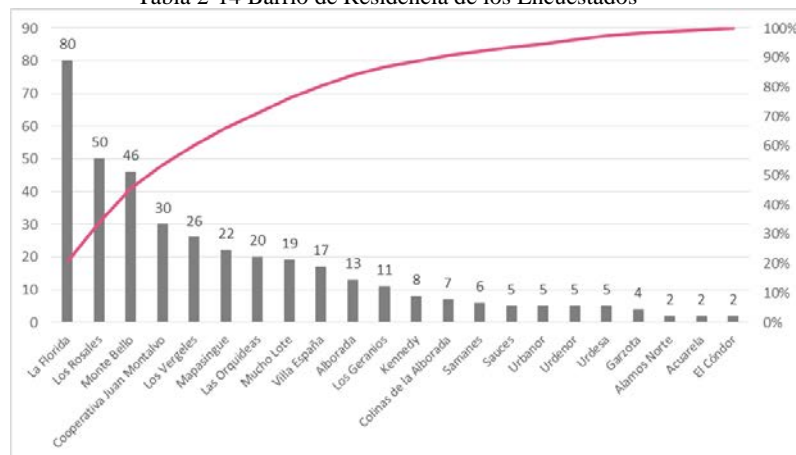
Tabla 2-13 Motivo de Compra de Tortas de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

El 80% de los encuestados son residentes de La Florida, Los Rosales, Monte Bello, Cooperativa Juan Montalvo, Los Vergeles, Mapasingue, Las Orquídeas, Mucho Lote y Villa España.

Tabla 2-14 Barrio de Residencia de los Encuestados

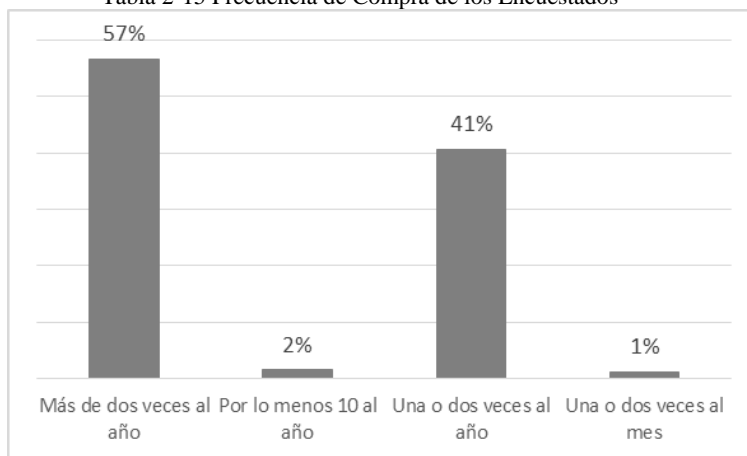


Elaborado por: Las Autoras

El 57% de los encuestados compran tortas más de dos veces al año, mientras que un 41% compra una o dos veces al año.



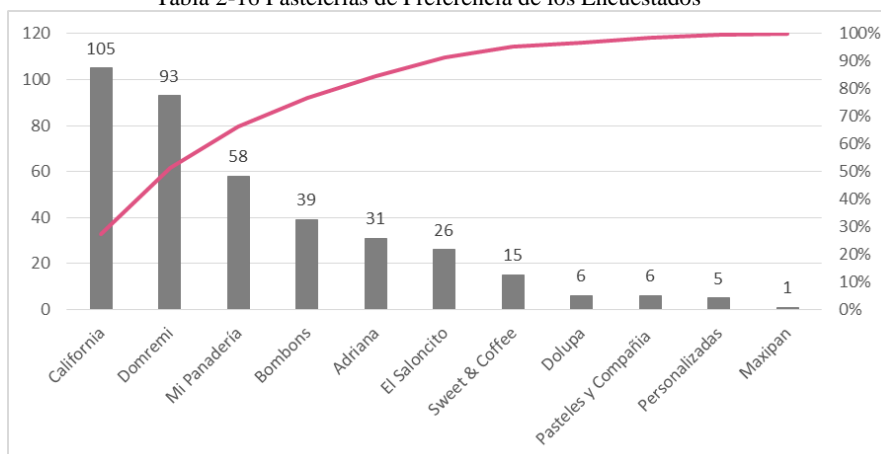
Tabla 2-15 Frecuencia de Compra de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

Las pastelerías de preferencia de los encuestados son California, Domremi, Mi Panadería y Bombons

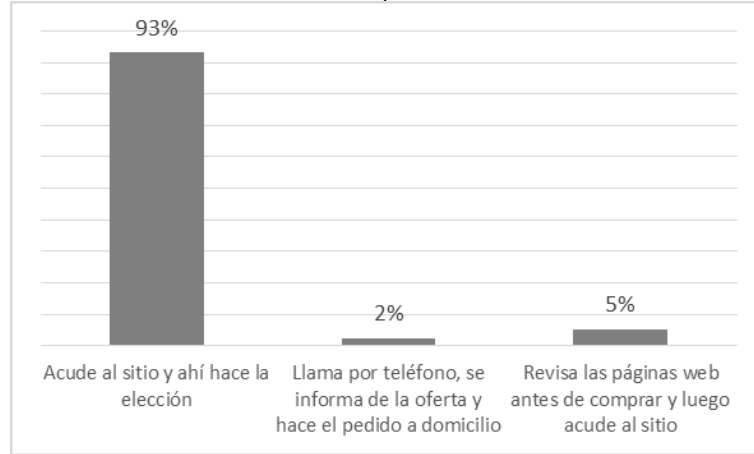
Tabla 2-16 Pastelerías de Preferencia de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

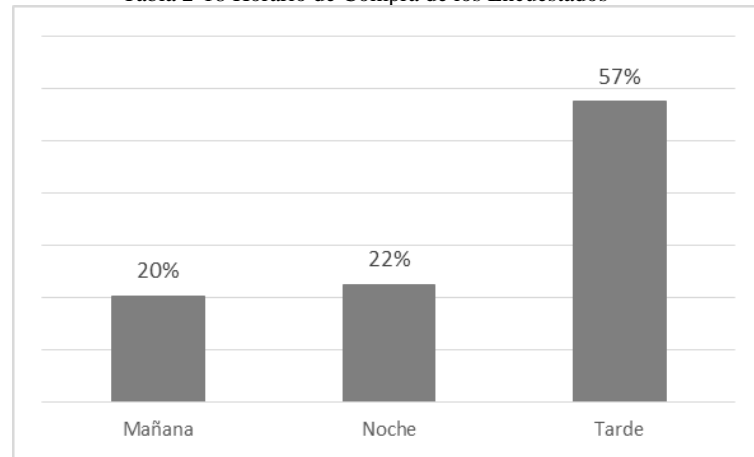
El 93% de los encuestados acuden al sitio para realizar la compra, mientras que solo el 5% revisa la página web. El horario de preferencia del 57% de encuestados es por la tarde.

Tabla 2-17 Forma de Compra de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

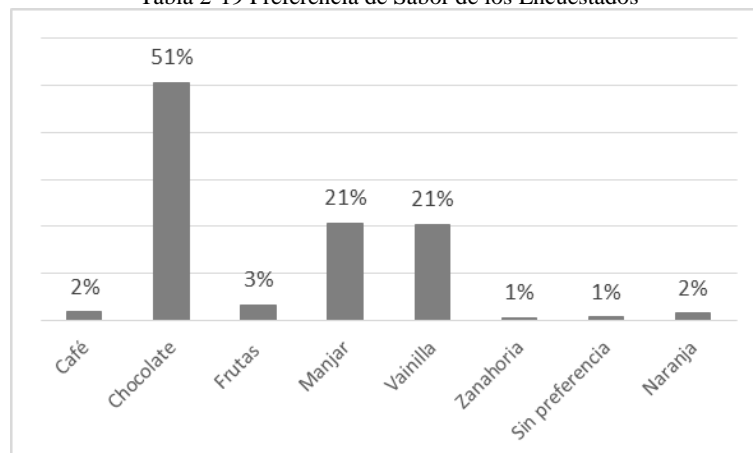
Tabla 2-18 Horario de Compra de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

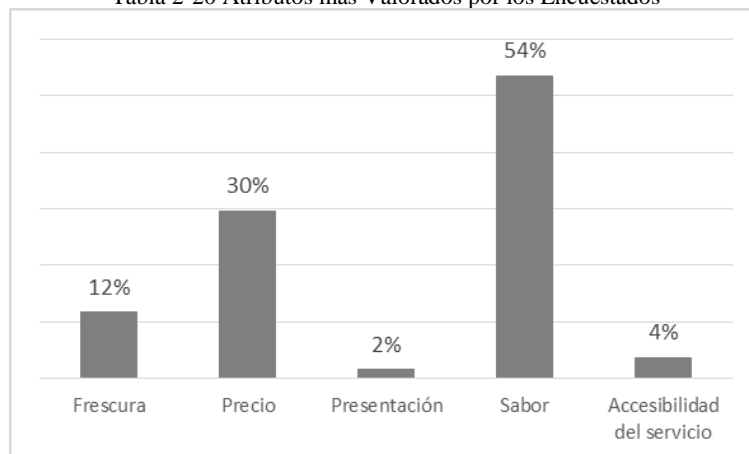
El 51% de los encuestados prefieren las tortas de chocolate, seguida de las de manjar y vainilla con el 21% cada una. El 54% de los encuestados valora más el sabor al momento de escoger una torta, seguido por el precio con el 30%.

Tabla 2-19 Preferencia de Sabor de los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

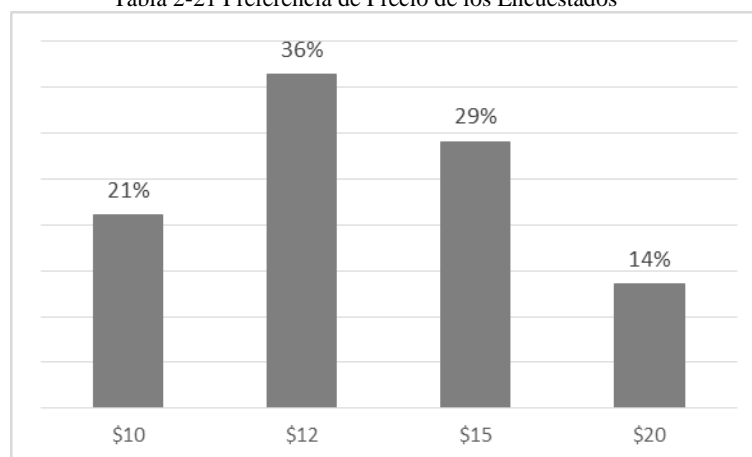
Tabla 2-20 Atributos más Valorados por los Encuestados



Elaborado por: Las Autoras

El 36% de los encuestados estarían dispuestos a pagar 12 USD por una torta de 7 a 10 porciones, mientras que el 29% pagaría 15USD.

Tabla 2-21 Preferencia de Precio de los Encuestados

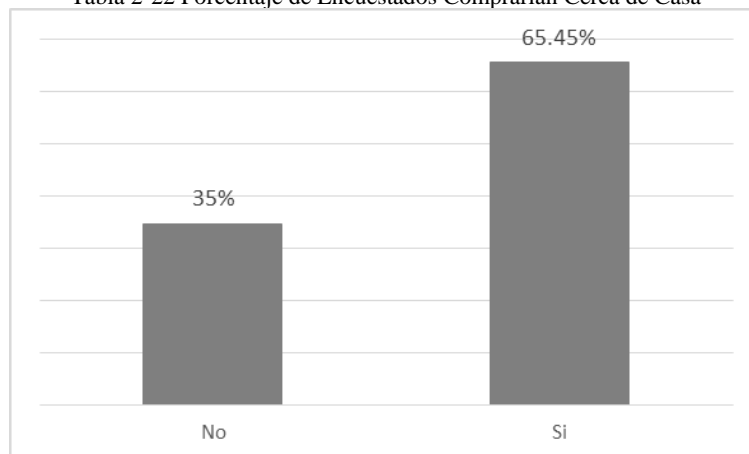


Elaborado por: Las Autoras

Con los siguientes resultados de la encuesta, se podrán validar dos de las hipótesis planteadas para esta investigación de mercados.

A los consumidores les toma tiempo salir a comprar una torta y prefieren hacerlo en un lugar cercano a su domicilio.

Tabla 2-22 Porcentaje de Encuestados Comprarían Cerca de Casa



Elaborado por: Las Autoras

- Ho: A Menos del 60% de los consumidores les toma tiempo salir a comprar una torta
- H1: A Más o igual del 60% de los consumidores les toma tiempo salir a comprar una torta

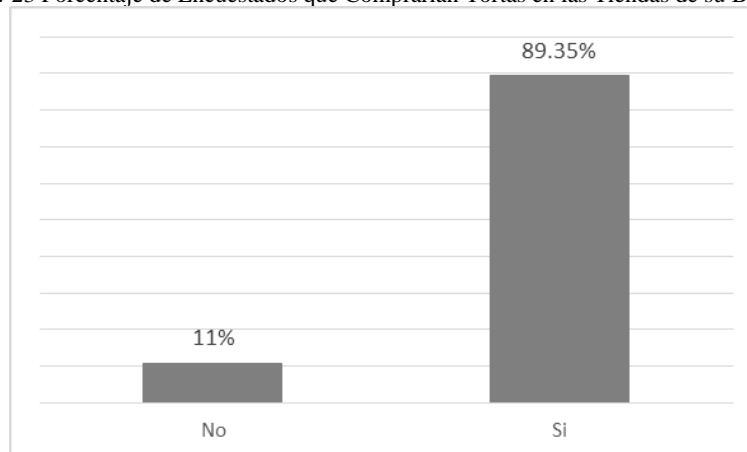
De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 65% de los encuestados consideró que le toma tiempo acudir a una pastelería. Entonces, utilizando el método del valor crítico, con un nivel de significancia de 0.05, se obtiene lo siguiente:

- Proporción de la muestra: 65.45%
- Reacción de la población: 60%
- Estadístico de Prueba: 2.18
- Z crítico: 1.6449
- Nivel de significancia: 0.05
- Resultado: **Rechazo Ho**

La hipótesis H1 ha sido validada.

En cuanto a la hipótesis número dos que indica que los consumidores estarían dispuestos a comprar tortas en las tiendas de su barrio.

Tabla 2-23 Porcentaje de Encuestados que Comprarían Tortas en las Tiendas de su Barrio



Elaborado por: Las Autoras

- Ho: Menos del 70% de los consumidores están dispuestos a comprar tortas en las tiendas de su barrio
- H1: Más o igual del 70% de los consumidores están dispuestos a comprar tortas en las tiendas de su barrio
 - Proporción de la muestra: 89.35%
 - Reacción de la población: 70%
 - Estadístico de Prueba: 8.2852
 - Z crítico: 1.6449
 - Nivel de significancia: 0.05
 - Resultado: **Rechazo Ho**

La hipótesis H1 ha sido validada.

2.5. Cálculo del Tamaño del Mercado

Para la estimación del tamaño de mercado, se ha considerado como mercado meta a los 507,326 habitantes del sector norte de la ciudad de Guayaquil de los estratos B, C+ y C-, entre 18 y 65 años.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, el 89.35% de los encuestados estarían dispuestos a comprar las tortas en la tienda de su barrio, esto es 344 personas encuestadas. Partiendo de esta intención de compra, y de la variable precio, se obtuvo que el 70.65% de la población de encuestados formarían parte de la demanda esperada, esto es 401,141.

Como resultado de la encuesta también se pudo obtener la frecuencia de compra, la misma que ayudará a determinar la demanda anual esperada del producto.

Tabla 2-24 Tamaño del Mercado

Cálculo de la demanda	
Mercado meta	507,326
Total, encuestados	385
Compradores de tortas: 385 encuestados	100%
Intención de compra: 344 encuestados	89,35%
Precio: 272 encuestados	79%
Compradores Esperados My Favorite Cake	401,141
Compra 1 vez al año – 23%	92,263
Compra 2 veces al año – 23%	184,525
Compra 3 veces al año – 54%	649,849
Demanda total en el Sector Norte de Guayaquil	926,637

Fuente: Estudio de Mercado My Favorite Cake

Elaborado por: Las Autoras

La demanda total estimada no representa la demanda que *My Favorite Cake* atenderá inicialmente, ya que existen muchos elementos a considerar para ello, como el hecho de ser una empresa nueva en el mercado con un canal de ventas diferente al acostumbrado, la saturación del mercado actual debido a la gran oferta existente y la situación económica actual del país. En el capítulo IV en donde se describe el plan de marketing, se encuentra detallado el cálculo de la porción de la demanda que atenderá *My Favorite Cake*.

CAPÍTULO III

3. Análisis FODA

La herramienta FODA ha probado ser la técnica de análisis más perdurable utilizada en la administración estratégica¹⁰, lo que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también identificar las posibles tendencias del entorno que afectan o favorecen al desempeño de esta, estas son las oportunidades y amenazas. Para comprender mejor lo que sucede en el sector externo, antes de elaborar la matriz FODA, se ha realizado una investigación del entorno considerando otros factores en los que se desenvuelve la actividad de la pastelería (CIU: C1071.02 Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, churros, buñuelos, aperitivos, bocadillos, etcétera.) en las políticas de gobierno, economía actual, aspectos legales, implicaciones sociales y ambientales, a través de un análisis PESTLA.

3.1. Análisis PESTLA

A partir de este análisis se identificarán los factores externos que pueden generar un impacto negativo o positivo al proyecto My Favorite Cake, tal como se detalla a continuación:

3.1.1. Entorno Político

❖ La firma del Convenio en enero de 2017 entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y la Asociación Ecuatoriana de Molineros (ASEMOL), tendrá un efecto positivo para el abastecimiento local de la harina, materia prima principal que se utilizará en el proyecto, estos organismos están promoviendo la siembra de 250 hectáreas de buena semilla de trigo en el sector de Cayambe, Pichincha, iniciativa que empezó en el año 2015 a través de la compañía Trigos y Cereales del Ecuador, Trigocer.

Este convenio público-privado prevé vender el quintal en \$22 dólares. Este proyecto es a largo plazo pues busca en primera instancia capacitar a los agricultores y tecnificar el proceso de cultivo para obtener mejores rendimientos por hectárea, con una semilla de calidad con el apoyo e investigación del INIAP. Como dato adicional en el 2016 se sembraron 4.600 hectáreas de trigo, logrando una producción de 6.746 toneladas.

¹⁰ Wheelen, T. & Huger, D. (2013): *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson.

Actualmente el 90% (500.000 toneladas) del trigo que consume la industria ecuatoriana se importa de Estados Unidos, Canadá y otros países, solo el 10% es de producción nacional. Desde el año 2008, el precio de la harina de trigo ha tenido considerables incrementos, llegando en la actualidad a un valor de \$45 dólares el quintal, por esta razón el gobierno y las principales empresas molineras del Ecuador, han planteado algunos mecanismos para controlarlo.

- ❖ El Ministerio de Comercio Exterior ha otorgado preferencias arancelarias para la importación de trigo sin aranceles para el periodo 2016 – 2019, hasta poder lograr incrementar la cosecha nacional de este cereal, ya que sólo satisface el 2% de la demanda actual.
- ❖ Los precios de otros insumos para la pastelería se mantienen estables, entre éstos se encuentran el azúcar, la manteca y los huevos. Al cierre del año 2016, se produjeron 580.000 toneladas de azúcar, de lo cual se tuvo un excedente de las 60.000 toneladas que se exportaron a Colombia y Estados Unidos. A finales de 2017, el precio del quintal de 50Kg, se encuentra en US\$38 dólares, valor que se ha mantenido casi constante desde el 2015 donde alcanzó un precio de US\$40 dólares el quintal. Los otros insumos como los huevos se mantienen a US\$4,00 la cubeta, a pesar de que los productores avícolas han presentado algunos inconvenientes en la venta por el contrabando que existe de huevos colombianos, reuniones que han mantenido con el Servicio Nacional de Aduanas y con Agrocalidad en Quito. Con la materia prima para la manteca vegetal que es el aceite de palma, se tiene una ventaja competitiva ya que el Ecuador es exportador y segundo productor de la región¹¹, el precio a nivel mundial está disminuyendo desde diciembre de 2016 a junio 2017 un 12,73% siendo el precio actual por tonelada métrica de \$716 dólares¹².
- ❖ La Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, que fue publicada en diciembre de 2011, mediante R.O. 555, tiene como objeto regular y controlar la concentración económica, la colusión de los grupos mayoritarios y prácticas desleales, con el afán de dar oportunidad y crear incentivos a pequeños y medianos productores y desarrollar la competitividad en el mercado, lo que favorece a emprendimientos como el de My Favorite Cake.

¹¹ Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2014). *Análisis Sectorial Aceite de Palma y Elaborados*.

¹² Indexmundi. (2017). Aceite de Palma, precio mensual dólares americanos por tonelada métrica.

3.1.2. Entorno Económico

- ❖ El 2016 fue un año complejo para el Ecuador, ya que venía arrastrando una recesión desde el 2015, sumado al terremoto sucedido el 16 de abril. Según el último Análisis del Banco Mundial de abril 2017, el PIB del Ecuador tuvo un crecimiento de 4,3% entre 2006 y 2014, durante la bonanza del precio del petróleo y el financiamiento externo que obtuvo el país para el sector público. Durante este periodo se redujo la pobreza del 37% al 22,5% así como también el coeficiente Gini en desigualdad en el ingreso, se redujo 7 puntos, de 0,54 a 0,47 dado que los ingresos de los más pobres crecieron más rápido que el ingreso promedio.

Esta figura cambió pronto, dado que, desde junio de 2014, empezó la caída del precio de petróleo, con una devaluación aproximada del 60% respecto a los niveles más bajos del mes de junio, valores que llegaron por debajo de los US\$45 dólares, afectando directamente al presupuesto del Estado que había pronosticado un precio de US\$79 dólares por barril.

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador en el 2016, el PIB tuvo un decrecimiento de -1,5%, el más bajo y único negativo en 10 años; para el final del 2017 se pronostica un crecimiento de 1,5% según los últimos reportes de las distintas industrias.

De la misma manera hubo una reducción en los niveles de inversión extranjera directa de 1,322 millones en el 2015 a los 737 millones en el 2016 (BCE), lo que significa -56%.

En cuanto a la inflación, durante los últimos 10 años en una economía dolarizada como la del Ecuador, ha estado en un promedio del 4%, lo que ha reducido la brecha entre el ingreso familiar y el costo de la canasta básica (Ekos, abril 2017). Al cierre de 2016 la inflación estuvo en 1,1% y a junio de 2017 presenta valor negativo -0,58%, fruto de la recesión que vive el país, lo que en cierta forma ha mantenido los precios de ciertos bienes favoreciendo a los consumidores, pero a nivel empresarial pueden favorecerse siempre y cuando se tenga una reducción considerable de los costes.

- ❖ Un factor económico positivo, es el financiamiento para nuevos emprendimientos, auspiciado por entidades como Ban Ecuador y la Corporación Financiera Nacional, quienes están brindando una tasa de interés más baja (1 punto menos de la tasa vigente), especialmente para PYMES y emprendimientos que no sean mayores a 2 años y que cuenten con un alto componente de innovación, créditos que van desde USD \$20.000 a

USD \$ 200.000, financiando hasta el 80% del proyecto, activos fijos hasta 10 años y capital de trabajo hasta 3 años.

3.1.3. Entorno Social

- ❖ Los aspectos sociales que más resaltan en la última década son el crecimiento de la clase media, el cambio en los patrones de consumo y el aumento del poder adquisitivo, según el “El Reporte de Pobreza 2006 – 2014” y el “Mapa de Pobreza y Desigualdad por Consumo 2014” elaborados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Banco Mundial, han podido resaltar que en este período existió una movilidad positiva: la clase media ubicada según el INEC en los niveles C+ y C- de la pirámide, pasó del 24% de la población a ser el 35,7%.

Se puede estimar entonces que el estilo de vida y el consumo de la clase media han cambiado, sobre todo de aquéllos que viven en las ciudades grandes como Guayaquil, según el Banco Mundial tienen título de tercer o cuarto nivel, son empleados formales y estables del sector de servicios, incluyendo salud, educación y el sector público; pocos tienen negocio propio o trabajan en la manufactura. Este crecimiento de la clase media también se hace extensivo a Latinoamérica, donde se dice que más de 50 millones de personas han pasado a la nueva escala social, que se mide por el acceso a servicios, educación, posibilidad de consumo y mejores ingresos. Los ingresos de la clase media van desde US\$375 (salario básico) hasta un promedio de US\$1.200 y US\$1.400 al mes. Otro de los puntos importantes es que la clase media tiene más acceso a internet, compran su ropa en centros comerciales y tienen posibilidades de comer en restaurantes.

Como lo indica además la revista Ekos de abril 2017, en la última década el nivel de consumo de los hogares creció a razón de 6% anual, índice superior a lo de los años 80 que fue del 1% y de los 90 con el 2%.

- ❖ La reducción de la pobreza durante el período 2006-2014 es otro punto importante según el “Reporte de Pobreza por consumo Ecuador 2014”, publicado por el INEC y el Banco Mundial, existen dos períodos definidos para este análisis, el primero fue una “década perdida” 1995-2006, dada la crisis financiera que soportó el País en 1999, no hubo ninguna reducción, y el otro periodo del 2006 al 2014 la pobreza descendió de 38% a 26% y la pobreza extrema se redujo 6% disminuyendo a más de la mitad ya que en el 2006 era de 12,9%. Estos cambios se deben básicamente a dos factores importantes al crecimiento en el consumo y el efecto de la redistribución.

Este avance no ha sido solamente visible y real en las ciudades urbanas sino también en las áreas rurales durante este mismo período 2006-2014 la pobreza descendió 14 puntos porcentuales, mientras que en las áreas urbanas fue de 9pp. También existe una diferencia en cuanto a las regiones: Costa 12pp, Sierra 9pp y 12pp en la Amazonía, sin embargo, la pobreza rural es tres veces mayor que la urbana y la pobreza en la Amazonía es casi dos veces mayor que en la Costa y Sierra, a continuación, se muestran los datos en la siguiente tabla:

Tabla 3-1 Incidencia, Profundidad y Severidad de la Pobreza en Ecuador 1995-2006

INCIDENCIA, PROFUNDIDAD Y SEVERIDAD DE LA POBREZA EN ECUADOR, 1995-2006						
	Incidencia (%)		Brecha (%)		Severidad (%)	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Pobreza						
Urbana	24,9	15,5	6,8	3,6	2,6	1,2
Rural	61,5	47,3	24,5	15,1	12,9	6,7
Sierra	33,8	24,5	12,0	7,0	5,9	2,9
Costa	40,3	24,8	12,6	6,4	5,3	2,4
Amazonía	59,7	47,7	32,3	19,2	21,4	10,2
Nacional	38,3	25,8	13,3	7,3	6,4	3,0
Pobreza extrema						
Urbana	4,8	1,9	0,9	0,3	0,3	0,1
Rural	26,9	13,8	8,4	3,3	3,8	1,2
Sierra	12,2	5,6	3,5	1,2	1,5	0,4
Costa	10,8	4,2	2,3	0,8	0,7	0,2
Amazonía	39,6	21,8	18,5	6,8	10,6	2,9
Nacional	12,9	5,7	3,6	1,3	1,6	0,4

Fuente: Reporte de pobre por consumo Ecuador 2006-2014 – INEC y Banco Mundial

3.1.4. Entorno Tecnológico

❖ El sector de las TIC es uno de los más dinámicos de la economía en el Ecuador, según la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones (ARCOTEL), el número de usuarios de internet creció continuamente hasta el 2016, con el avance en la infraestructura y servicios se logró que el sector tenga un aumento de más de 10 veces, pasando de 5,7% en la penetración del 2010 a 56,8% en el 2016.

Así mismo el crecimiento de las TIC tiene un impacto positivo y directo en el cambio de la matriz productiva y en los indicadores socio económicos, como el PIB, que por cada 1% de penetración en banda ancha, se obtiene un crecimiento en el Producto Interno Bruto del 0,052%¹³, además que favorecerá al proyecto My Favorite Cake dado que se podrá tener mayor acogida, gracias a la evolución de estas tecnologías en el País.

¹³ Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016) *Penetración de Banda Ancha incide directamente en el crecimiento del PIB.*

- ❖ Por otro lado, la clase media cuenta con más acceso a internet y teléfonos celulares, según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011, realizada por el INEC, el 39% de los hogares del nivel C+ cuenta con servicio de internet, 62% cuenta con computadora de escritorio y el 21% tiene computadora portátil y en promedio 2 celulares por hogar. En cuanto al consumo, el 77% tiene correo electrónico personal y el 63% está registrado en alguna página de internet.

Mientras que en el nivel C- el 11% tienen computadora de escritorio y disponen de 2 celulares por hogar. 25% tiene correo personal y el 19% está registrado en una página social web.

La recomendación es que los emprendedores y empresarios deben estar alerta a las nuevas tendencias de consumo a través de la web, donde los consumidores tienen mayores ventajas, tales como un mayor poder de acción, decisión y ahorro de tiempo, y más aún cuando se conoce que el crecimiento de la clase media ha transformado sus hábitos de consumo por lo que existe un gran mercado afuera con necesidades que no han sido satisfechas todavía.

3.1.5. Entorno Legal

- ❖ El proyecto de reforma tributaria remitida por el Ejecutivo el 2 de noviembre de 2017 y que está en aprobación de la Asamblea Nacional, tiene algunas connotaciones positivas y otras que no han sido tan bien recibidas, por ser en su mayoría impositivas, su objetivo principal es ayudar a financiar el presupuesto del Estado del 2018 recaudando al menos US\$1.600 millones; este nuevo proyecto abarca algunos aspectos tales como, la exoneración del Impuesto a la Renta por dos años a las nuevas microempresas, así como también el incremento del pago de Impuesto a la Renta para personas naturales por disminución de deducciones, en el caso de personas con ingresos superiores a US\$3.000, con un sistema nuevo “a menores cargas, menores deducciones”; el incremento en el porcentaje de Impuesto a la Renta a sociedades del 22 al 25%; la devolución del anticipo del Impuesto a la Renta cuando la Sociedad se vea afectada económicamente. Otras como la devolución del 1% del IVA a transacciones que se realicen por medio de canales electrónicos, y la obligatoriedad de realizar los pagos a proveedores a través de transferencias electrónicas y, el impuesto para retiros en efectivo sobre los US\$4.000 al mes, que puede ir desde el 0,5% al 2%, apuntan a una tendencia del gobierno a eliminar las transacciones en efectivo y a utilizar los medios electrónicos como principales canales de pago y de movimiento comercial.

- ❖ En la última década, el Ecuador ha dado pasos gigantes en cuanto a las normativas legales, entre estas aquellas que se aplican para el sector de la producción, que, en este caso, se trata de alimentos que van a ser vendidos directamente para el consumo humano.

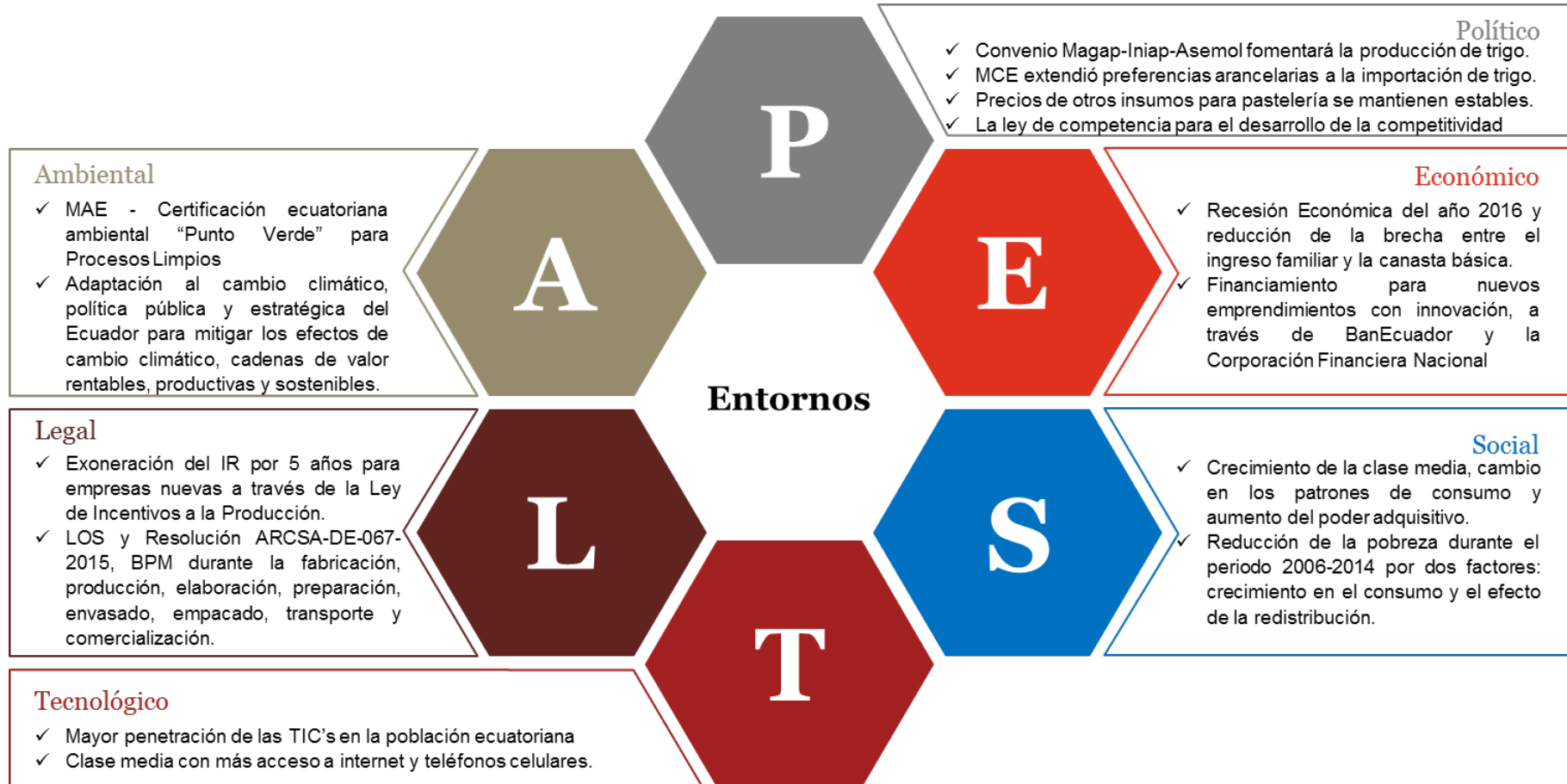
La Ley Orgánica de la Salud y Normativa Técnica Sanitaria Resolución ARCSA-DE-067-2015 en su artículo 131, indica que “el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional, y el artículo 132 menciona que se incluyen “las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano”, así como el cumplimiento de todos los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución y comercialización”

En el 2017 el Organismo encargado de aprobar los Permisos Sanitarios es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, para lo cual expidió la Normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte y establecimientos de alimentación colectiva, Resolución ARCSA-DE-067-2015, cuyo objetivo es velar que cumplan las condiciones higiénico sanitarias durante todo el proceso productivo: fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaçado, transporte y comercialización.

3.1.6. Entorno Ambiental

- ❖ El Ministerio del Ambiente sigue promoviendo la Certificación ecuatoriana ambiental “Punto Verde” para Procesos Limpios, ya que todos los procesos productivos generan desechos y desperdicios que afectan al medio ambiente, desde hace unas décadas se viene hablando de la conciencia ambiental y Ecuador se ha apuntado a ser un País más verde, para lo cual ha promovido a que las empresas consideren una producción más limpia como una opción de inversión y mejorar su competitividad, no sólo para el mercado nacional, regional sino también para el internacional.
- ❖ Ecuador ha asumido dentro de su política pública un enfoque innovador a través de la gestión de los ecosistemas, preparándose hacia el 2035 según el reporte “ambiente 2035, aportes al debate de la política ambiental”. Desde el año 2008 el Ecuador ha impulsado el fortalecimiento de su marco normativo e institucional para mitigar los efectos del cambio climático, con estas políticas públicas busca mantener y restaurar las funciones de los ecosistemas para proveedores de bienes y servicios que permitan tener cadenas de valor rentables, productivas y sostenibles.

Tabla 3-2 Análisis PESTLA



Elaborado por: Las Autoras

3.2. Matriz FODA

Para poder realizar la matriz FODA se partió previamente desde el análisis de los factores externos e internos mediante el desarrollo de las tablas EFAS e IFAS que constituyen una herramienta poderosa para el análisis estratégico¹⁴.

La tabla **EFAS** (External Factor Analysis Summary) muestra el análisis de los factores externos bajo las categorías generalmente aceptadas llamadas “Oportunidades y Amenazas”, sobre las cuales se asigna una calificación por la gestión que hace o que hará la empresa y cómo responderá ante ello (5 sobresaliente y 1 malo), de acuerdo con el grado de importancia percibido (peso 1.00 más importante, 0.0 no importante). Dicha ponderación sirve para poder compararse con otras empresas de la misma industria, siendo siempre 3.0 la calificación de una empresa media. A continuación, se muestra la tabla EFAS desarrollada para el análisis.

Tabla 3-3 Matriz Resumen de Análisis de Factores Externos

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
O1. Crecimiento de la clase media C+ y C- a la cual está dirigido el producto y cambio en sus patrones de consumo	0.20	3.00	0.600	Mayor crecimiento en el consumo y efecto redistribución
O2. Mayor cantidad de usuarios al internet y con teléfonos celulares.	0.10	3.00	0.300	Mejores costos para los planes de telecomunicación con acceso a las clases más bajas.
O3. Nuevo canal de distribución como son las tiendas minoristas.	0.05	4.50	0.225	Aprovechamiento de este canal en los barrios donde habitan las clases en crecimiento C+ y C- donde está dirigido el producto.
O4. Aceptación del producto por parte de los consumidores a través del estudio de mercado	0.10	4.10	0.410	Demanda potencial del producto
O5. Financiamiento a través del gobierno para nuevos emprendimientos con alto componente de innovación	0.15	4.50	0.675	Préstamos para proyectos con características similares con menos de dos años de existencia, que promueven el encadenamiento productivo (clúster) y fomenten la libre competencia.
Amenazas				
A1. Eliminación del subsidio y preferencias arancelarias para la importación de trigo, que encarecería la materia prima principal	0.10	3.0	0.300	Posición fuerte del gobierno en apoyo a Panaderos, dado que es un producto consumo básico.
A2. Producto que el cliente podría fabricar en su hogar sin mayores costos	0.05	2.0	0.100	Cuestionable
A3. Competencia de pastelerías que producen a nivel industrial y a bajos costes por volumen	0.10	3.0	0.300	Tomará tiempo posicionarnos en el mercado.
A4. Nuevas regulaciones e impuestos que encarecerían el producto final	0.10	2.5	0.250	Incremento del IVA u otros impuestos.

¹⁴ Wheelen, T. & Huger, D. (2013): *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson.

A5. La tendencia del gobierno hacia lo saludable, tratando de eliminar los productos con alto contenido azucarado	0.05	2.5	0.125	Impuesto actual a las bebidas azucaradas.
Calificaciones totales	1.00		3.285	

Elaborado por: Las Autoras

El resultado de 3.285 demuestra que My Favorite Cake, va a competir dentro de la industria, al estar ligeramente sobre el promedio de 3.00, lo que es favorable ya que este resultado tiene que ver con la eficacia con la que la empresa va a manejar cada factor externo especificado en la tabla, de acuerdo con las circunstancias del mercado en el año 2017.

La tabla **IFAS** (**I**nternal **F**actor **A**nalysis **S**ummary) muestra el análisis de los factores internos bajo las categorías generalmente aceptadas llamadas “Fortalezas y Debilidades”, sobre las cuales se asigna una calificación por la gestión que hace o que hará la empresa y qué tan bien responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno (5 sobresaliente y 1 malo), de acuerdo con el grado de importancia percibido (peso 1.00 más importante, 0.0 no importante). Dicha ponderación sirve para poder compararse con otras empresas de la misma industria, siendo siempre 3.0 la calificación de una empresa media.¹⁵

A continuación, se muestra la tabla IFAS desarrollada para el análisis.

Tabla 3-4 Matriz Resumen de Análisis de Factores Internos

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
F1. Producto de venta rápida y que ahorrará tiempo al consumidor.	0.20	4.00	0.80	Demostrable en encuestas de mercado
F2. Fabricación del producto con estándares y buenas prácticas de manufactura.	0.10	4.00	0.40	Calidad es primordial para ganar mercado
F3. Conocimiento y capacitación a los socios tenderos como canal de venta de éxito.	0.10	4.00	0.40	Demanda
F4. Accesibilidad en el precio para el consumidor final y con diferentes variedades del producto.	0.05	4.00	0.20	Llegada a la clase C+ y C-
F5. Experiencia en el manejo de inventario de productos semielaborados	0.05	4.00	0.20	Ahorro de tiempo y costes
Debilidades				
D1. Marca aún no conocida y que necesita posicionarse	0.20	3.00	0.60	presupuesto limitado para introducción de marca
D2. Bajo nivel de negociación con proveedores de materias primas y equipos	0.10	2.50	0.25	poco volumen de compras a proveedores inicialmente
D3. Costos altos de equipos modernos	0.10	3.00	0.30	Alta inversión, más deuda para financiar
D4. Mantener la frescura y perdurabilidad del producto en las tiendas	0.10	4.00	0.40	poco equipamiento de los tenderos
Calificaciones totales	1		3.55	

Elaborado por: Las Autoras

¹⁵ Wheelen, T. & Huger, D. (2013): *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson

El resultado de 3.55, demuestra que My Favorite Cake, va a competir dentro de la industria, al estar por arriba del promedio 3.00, lo que es bastante atractivo ya que este resultado tiene que ver con la eficacia con la que la empresa va a manejar cada factor interno descrito en la tabla, en cuanto a rentabilidad y participación de acuerdo con las circunstancias del mercado en el año 2017.

Partiendo de las tablas EFAS e IFAS analizadas, se ha construido la matriz FODA en la cuales se muestran las estrategias a aplicarse mediante una lluvia de ideas, usando las Fortalezas para aprovechar Oportunidades (FO), las Fortalezas para evitar Amenazas (FA), vencer Debilidades aprovechando las Oportunidades (DO) y reducir las Debilidades y evitar las Amenazas (DA).

Tabla 3-5 Matriz FODA de My Favorite Cake

Factores Internos (IFAS)	Fortalezas (F)	Debilidades (D)					
Factores Externos (EFAS)	Estrategias FO	Estrategias DO					
Oportunidades (O)	Estrategias FA	Estrategias DA					
Amenazas (A)							
<p>F1. Producto de venta rápida y que ahorra tiempo al consumidor.</p> <p>F2. Fabricación con estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura.</p> <p>F3. Conocimiento y capacitación de los socios tenderos como canal de venta.</p> <p>F4. Accesibilidad en el precio para el consumidor final y variedad del producto.</p> <p>F5. Experiencia en el manejo de inventario de productos semi-elaborados.</p>	<p>D1. Marca aún no conocida y que necesita posicionarse.</p> <p>D2. Bajo nivel de negociación con proveedores de materias primas y equipos.</p> <p>D3. Costos altos de equipos modernos.</p> <p>D4. Mantener la frescura y perdurabilidad del producto en las tiendas.</p>	<p>O1. Crecimiento de la clase media C+ y C-, a la cual está dirigido el producto y cambio en sus patrones de consumo.</p> <p>O2. Mayor cantidad de usuarios al internet y con teléfonos celulares.</p> <p>O3. Nuevo canal de distribución como son las tiendas minoristas.</p> <p>O4. Aceptación del producto por parte de los consumidores a través del estudio de mercado.</p> <p>O5. Financiamiento a través del gobierno para nuevos emprendimientos con alto componente de innovación.</p>	<p>➤ Incrementar a más tenderos en el negocio, convirtiéndolos en canales de distribución exitosos.</p> <p>➤ Crear una plataforma amigable para pedidos rápidos en línea.</p>	<p>➤ Convertir a los tenderos en una red para el posicionamiento de la marca, ya que conocen directamente al cliente final y sus gustos.</p> <p>➤ Buscar proveedores que se conviertan en socios estratégicos para financiar la compra de equipos frigoríficos para el manejo de los inventarios de productos semi elaborados y para proveer a los tenderos de vitrinas refrigeradas.</p>	<p>A1. Eliminación del subsidio y preferencias arancelarias para la importación de trigo, que encarecería la materia prima principal.</p> <p>A2. Producto que el cliente podría fabricar en su hogar sin mayores costos.</p> <p>A3. Competencia de pastelerías que producen a nivel industrial y a bajos costes por volumen.</p> <p>A4. Nuevas regulaciones e impuestos que encarecerían el producto final.</p> <p>A5. La tendencia del gobierno hacia lo saludable, tratando de eliminar los productos con alto contenido azucarado.</p>	<p>➤ Hacer énfasis en la diferenciación que tiene el producto por su bajo costo, rapidez de entrega, calidad y frescura.</p> <p>➤ Bajar el contenido calórico, reduciendo la cantidad de azúcar en las tortas.</p> <p>➤ Buscar otras alternativas para la materia prima principal como la harina de maíz.</p>	<p>➤ Asociarse con alguna cadena de minimarkets o tiendas express, como las que están ubicadas en gasolineras en los sectores B, C+, C-, para mayor penetración del producto y reducir los costes de distribución.</p>

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO IV

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos del Marketing

- ❖ Ser el líder en la venta de tortas a tiendas minoristas del sector norte de la ciudad de Guayaquil y lograr que éstas se conviertan en exitosos canales de distribución dentro de los próximos 5 años.
- ❖ Obtener al menos un 20% de crecimiento en ventas durante los primeros 5 años.
- ❖ Lograr un reconocimiento del producto por su diferenciación: accesibilidad, calidad y frescura.
- ❖ Buscar alianzas estratégicas con cadenas de minimarkets, restaurantes o tiendas express para los sectores B, C+ y C-.

4.2. Mercado Objetivo

Los consumidores finales serán los residentes del sector norte de la ciudad de Guayaquil, de los estratos B, C+ y C-, a través de los canales de distribución escogidos que son las tiendas minoristas de barrio, minimarkets, microempresarios del sector de la panificación y pequeños restaurantes.

4.3. Segmentación seleccionada

Todas las personas que realicen compras en tiendas de barrio, minimarkets, micro mercados, etc., que estén entre los 18 y 65 años y que habitan en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

4.3.1. Cálculo de la demanda

En la tabla #4-1 se presenta el cálculo de la demanda, para lo cual se ha tomado en consideración los siguientes 9 barrios/ciudadelas del sector norte:

- ❖ Alborada (todas las etapas)
- ❖ Sauces (todas las etapas)
- ❖ Garzota
- ❖ Álamos
- ❖ Samanes
- ❖ Guayacanes
- ❖ Mucho Lote 1

- ❖ Orquídeas
- ❖ Kennedy Norte

La población por atender y que se encuentra entre los 18 y 65 años en los sectores antes mencionados es de 132.522 (ciento treinta y dos mil quinientos veintidós) habitantes, de acuerdo con lo reportado por el INEC y el estudio de mercado de My Favorite Cake.

Según el análisis de los datos recopilados a través de la encuesta realizada en los meses de marzo y abril de 2017, el 89,35% de los encuestados están dispuestos a comprar tortas en la tienda de su barrio; y como resultado de la misma encuesta se obtuvo también la frecuencia de compra: 1 vez al año el 23%, 2 veces por año el 23% y 3 o más veces al año el 54%. Además, el 79% pagaría US \$12 dólares por unidad, por lo tanto, hay una demanda existente de 215.261 (doscientas quince mil doscientas sesenta y un) unidades anuales:

Tabla 4-1 Cálculo de la estimación de Venta de tortas anuales

# Hab. Sectores mencionados	Población a atender x factor edad	Intención de compra - 89%	Precio - 79%	Compra 1 vez x año	Compra 2 veces x año	Compra 3 veces o más x año	Σ de Tortas año
228.535,00	132.522	117.945	93.176	21.431	42.861	150.945	215.261

Fuente: INEC y Estudio de Mercados My Favorite Cake

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con la cartografía del INEC, se han filtrado las zonas que corresponden a los sectores antes mencionados, siendo 54 zonas en total y se ha asignado un estimativo de 8 *tiendas por cada zona*, lo que da un total de 432 (cuatrocientas treinta y dos) tiendas, considerando que cada una hará como mínimo un pedido de **12 tortas al mes**, lo que equivale a 5.184 tortas, es decir 236 unidades diarias para la venta.

Tabla 4-2 Cálculo de la estimación de Venta de tortas diarias

Zonas	# Tiendas x Zona	Total, de Tiendas	# tortas venta x mes	Total, unidades x mes	Total, unidades diarias
54	8	432	12	5.184	236

Fuente: INEC

Elaborado por: Las Autoras

Así mismo para el crecimiento proyectado de la demanda a cinco años, se ha realizado un análisis del crecimiento de la competencia, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 4-3 Crecimiento de la competencia 2014-2015-2016

Establecimiento	Ingresos/ Ventas				
	2014	2015	Variación	2016	Variación
Mi Panadería	-	8.190.902,96	-	8.452.884,49	3%
Pastelería Adriana	2.674.583,67	3.223.727,26	21%	4.548.713,62	41%

Ingresos/ Ventas					
Establecimiento	2014	2015	Variación	2016	Variación
Panadería California	17.241.628,70	17.463.665,80	1%	16.895.773,20	-3%
Dolupa	2.329.677,53	2.756.942,43	18%	2.817.925,61	2%
Pasteles y Compañía	8.550.486,00	9.032.838,00	6%	8.120.118,00	-10%
Café Bombons	4.049.830,00	4.151.701,00	3%	5.013.143,10	20,7%
El Saloncito	532.063,83	572.524,66	8%	-	
Maxipan	3.046.200,00	3.578.059,00	17%	3.139.912,00	-12%
			10,48%		5,95%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Las Autoras

Para *My Favorite Cake*, se ha tomado en consideración durante los primeros cinco años un crecimiento en los ingresos del 23,83%, que va en función de la variación tanto del incremento en precios como en unidades vendidas por cada año. Este porcentaje de incremento en ventas también tiene relación con la última variación de los ingresos/ventas del 2015 y 2016 de la competencia, pese al decrecimiento que existe en la economía total del país, que se ve reflejado en la disminución de las ventas entre 2014 y 2015, y como referencia, en donde en este último año el PIB creció apenas en 0,2%.

Tabla 4-4 Resumen Proyección Ingresos Anuales

Año	Ingresos	% Crecimiento
1	\$ 605.657,09	
2	\$ 617.768,67	
3	\$ 648.723,66	23,83%
4	\$ 681.161,82	
5	\$ 750.008,74	

Elaborado por: Las Autoras

El detalle de este crecimiento y análisis se muestra en el Capítulo IX que corresponde al Análisis Financiero.

4.4. Posicionamiento

Como lo indican Kotler & Keller¹⁶, el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

El proyecto “My Favorite Cake” consiste en dar al cliente una propuesta de valor, y que ésta sea reconocida por los consumidores meta.

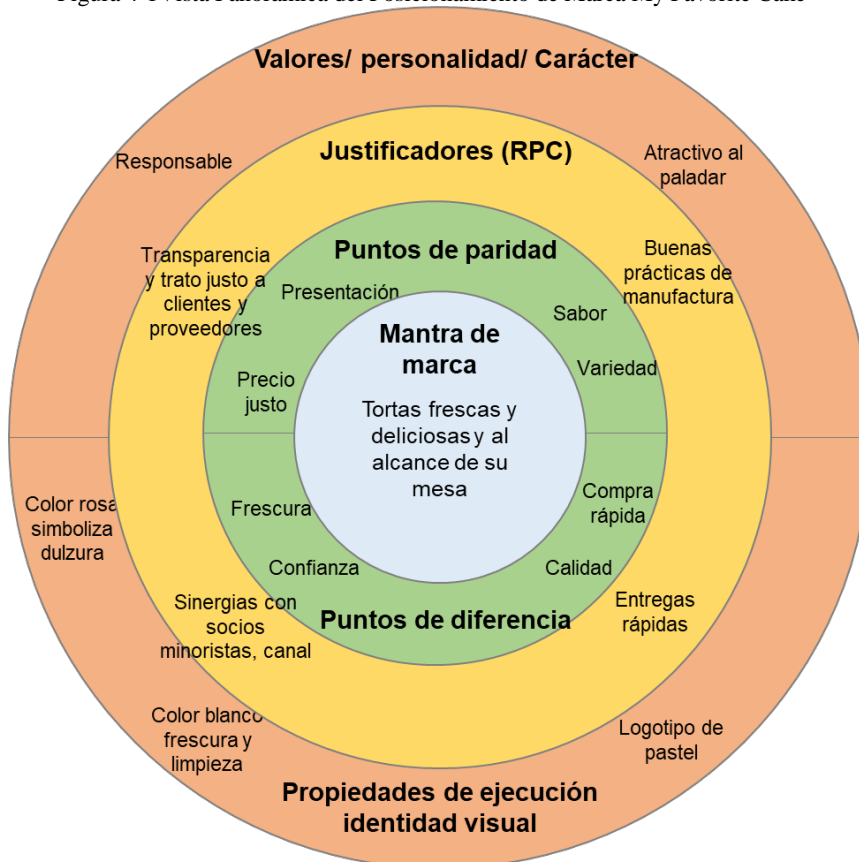
¹⁶ Kotler, P. & Keller, K. (2012): *Dirección de Marketing*. Pearson

Existen puntos de diferencia y puntos de paridad que son atributos que los clientes asocian fuertemente con una marca, en este caso por ser una marca nueva “My Favorite Cake” debe resaltar estos puntos para que los consumidores los tengan claramente identificados, incluso es muy usual que la clave del posicionamiento no radique tanto en lograr puntos de diferencia con la competencia sino en que el consumidor perciba puntos de paridad, es decir que pueda hallar similitudes con otros productos pero con beneficios adicionales; dichos beneficios están claramente identificados ya que el cliente podrá armar su torta de acuerdo a sus gustos y preferencias y hacer el pedido vía on-line.

Otra particularidad es que se desea que los consumidores finales puedan beneficiarse de un producto fresco al alcance de su hogar, con las mismas características que poseen los productos que ofrece la competencia o cadenas de pastelerías, pero con un atributo diferente dado que lo encontrarán disponible en la tienda de su barrio, ahorrando tiempo y a un precio moderado.

A continuación, se presenta un resumen gráfico, el mismo que se conoce como la Vista Panorámica del Posicionamiento de Marca o Bulls-eye:

Figura 4-1 Vista Panorámica del Posicionamiento de Marca My Favorite Cake



Fuente: Dirección de Marketing, Kotler & Keller, 2012
 Elaboración: Las autoras

4.5. Estrategia y programa de Marketing

4.5.1. Estrategia de Producto

Características y beneficios

Una de las características de este siglo, es el uso del internet que ha transformado la forma de hacer negocios y de los contactos, sin necesidad de que el cliente conozca físicamente a la empresa o persona. La estrategia que aplicará “My Favorite Cake” para la venta de sus tortas está basada en:

- ❖ **Diferenciación:** Ofrecida mediante un servicio nuevo que aún no existe en las pastelerías del país, a través de una aplicación el cliente puede solicitar directamente el producto y que éste sea despachado a la tienda de barrio más cercana a su domicilio, que es el canal de distribución, así mismo el tendero o dependiente, puede ordenar directamente desde la misma APP y hacer el pedido de acuerdo con la demanda de sus clientes.
- ❖ **Personalización:** Se añade la personalización donde el cliente puede elegir el sabor de la masa del biscocho, decorado y relleno, adicionalmente mediante una impresora en 3D se podrá imprimir los nombres y los motivos de la celebración y números.
- ❖ **Estima:** Vincular emocionalmente al cliente haciéndole captar el beneficio que tendría al no tener que movilizarse hasta un centro comercial o supermercado para adquirir una torta, sino que le llegará a la tienda más cercana con lo que conseguirá más tiempo libre para pasar con su familia u otras actividades.

Descripción del producto

❖ **Producto**

Biscocho suave y esponjoso de vainilla o chocolate, elaborado con harina de trigo de calidad superior, relleno con manjar o mermelada de frutas y decorado con crema chantillí o baño de chocolate.

Los ingredientes que se utilizan para la elaboración de las tortas son nacionales e importados, siendo la materia prima principal la harina de trigo.

Entre las fortalezas del producto se enlista:

- Hay una demanda potencial del consumo de tortas en el sector escogido de la ciudad de Guayaquil.

- El precio para ofrecer es asequible para el mercado objetivo.
- Existen algunas combinaciones posibles para el producto final, apto para todos los gustos y preferencias, por ejemplo, el biscocho de vainilla o de chocolate, los tipos de relleno y de decorado.

Las debilidades en las que se tiene que poner mayor atención son:

- Mantener la frescura y durabilidad del producto cuando éste sea despachado a los tenderos.
- Hacer notar el producto en la tienda, es decir que sea visible, hay que asesorar al tendero que no es un experto en Marketing.

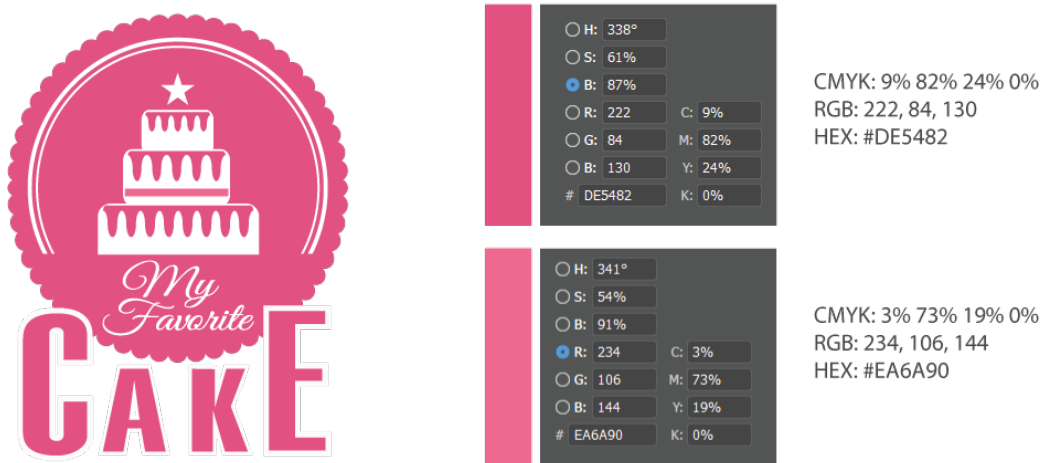
❖ *Marca*

El nombre del producto es “My Favorite Cake”, se ha escogido un nombre con terminología inglesa para darle un toque contemporáneo, que está muy relacionado a los vocablos modernos del marketing, de la innovación y para crear afinidad con el mundo digital a través de las herramientas del e-commerce.

❖ *Logotipo*

Se utilizó el logotipo de un pastel grande para hacerlo llamativo, y se escogió como color predominante el rosa intenso por su uso común en pastelería y repostería, porque inspira a lo dulce y delicioso, además que su origen es de una actividad femenina tradicional.

Figura 4-2 Composición de colores del Logotipo de My Favorite Cake



Elaborado por: Kolash para My Favorite Cake

El color blanco del fondo y de las letras simbolizan limpieza y refinación. La estrella blanca en la parte superior está relacionada con la visión de la empresa de llegar a convertirse en “líder” en la venta de tortas a través de canales minoristas.

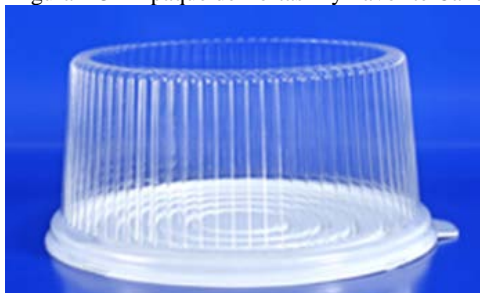
Las Tipografías utilizadas en el logo son:

- Great Vibes.ttf, utilizada en "My Favorite"
- Helvética- Extra Compressed Roman modificada, utilizada en "Cake"

❖ *Empaque*

El empaque o contenedor para las tortas, es un envase conocido como “burbuja”, elaborada de material PET y poliestireno, considerados polímeros atóxicos y más utilizados en el sector alimenticio. Las dimensiones son 22 cm de diámetro x 11 cm de alto, equivalente a una torta de 10 porciones. La empresa proveedora de estos envases es Termopack.

Figura 4-3 Empaque de Tortas My Favorite Cake



Fuente: Las Autoras

4.5.2. Estrategia de precios

A lo largo de la historia, la fijación de precios se realizaba mediante un acuerdo o negociación entre compradores y vendedores e incluso como ocurre en algunos de los países latinoamericanos donde aún existe el regateo. Sin embargo, como se vive en un entorno cambiante, estas prácticas han ido variando significativamente y en la actualidad existe una tendencia hacia los precios bajos, como resultado de las grandes recesiones económicas que ha atravesado el mundo, así mismo las empresas han empezado una campaña masiva para la reducción de sus costos, optimizando sus procesos de producción¹⁷.

La estrategia de precios consiste en ingresar al mercado con un producto nuevo y saber si el precio que se va a ofrecer es igual, más alto o menor al que ofrece la competencia o mercado,

¹⁷ Kotler, P. & Keller, K. (2012): *Dirección de Marketing*. Pearson

distinguir cuáles son los atributos que diferencian al producto, teniendo en cuenta los costos, y si este incluye o no características que el competidor más cercano ofrece o no.

❖ *Políticas de precio de la competencia*

Las pastelerías que forman parte de la competencia directa, dentro de su portafolio de productos tienen una oferta similar con un precio relativamente módico, una torta de 10 a 12 porciones con cobertura de vainilla o de chocolate y rellena de manjar está en US \$12 dólares y otras sólo con cobertura sea de vainilla o chocolate en US \$11 dólares. Por lo general las tortas se venden enteras y en los puntos de venta directos. El precio en este mercado se fija mediante márgenes y éste está alrededor del 25% en promedio, esto de acuerdo con lo informado por los expertos en el sector entrevistados.

❖ *Precio previsto*

El método que se ha elegido es el de precio mediante márgenes, el mismo que consiste en añadir un margen estándar al costo del producto, mediante la siguiente fórmula:

- $Precio\ con\ margen = costo\ unitario / (1 - rentabilidad\ deseada)$
- La fórmula para calcular previamente el costo unitario es como sigue
- $Costo\ unitario = costo\ variable + costo\ fijo / ventas\ unitarias$

A continuación, se presenta la tabla 4-5 con los márgenes deseados y el precio con margen durante los primeros 5 años:

Tabla 4-5 Precios con Margen de los primeros 5 años de operación de My Favorite Cake

	Años				
	1	2	3	4	5
Costo Variable Unitario	\$ 3,75	\$ 3,68	\$ 3,78	\$ 3,83	\$ 3,91
Costos Fijos	\$ 243.175,32	\$ 275.321,49	\$ 282.586,77	\$ 296.009,12	\$ 304.896,89
Cantidades Producidas	62208	63452	65356	68624	74113
Costo Unitario	\$7,66	\$8,02	\$8,11	\$8,14	\$8,02
Margen Deseado	19,40%	15,55%	16,30%	16,00%	18,80%
Precio Con Margen	\$9,50	\$9,50	\$9,69	\$9,69	\$9,88

Fuente por: Las Autoras

El margen de rentabilidad deseado para el primer año será del **19,4% por unidad**.

El precio final o PVP sugerido es de US \$12 (doce dólares) por torta de 7 a 10 porciones. Sin embargo, el precio que “My Favorite Cake” le venderá al canal de distribución (tiendas minoristas), será de US \$9,50 (nueve dólares con cincuenta centavos), para el primer año de lanzamiento y como estrategia de penetración de mercado.

4.5.3. Estrategia de Ventas

Se tendrá un equipo de vendedores quienes serán los encargados de visitar a los tenderos de cada uno de los sectores para que estos se registren y puedan convertirse en el canal de distribución. Así mismo se les capacitará y se les explicará el precio para ellos, como canal, y el precio final o PVP (precio venta al público).

La proyección en ventas está basada en una combinación tanto en el aumento de unidades vendidas como en el incremento en precios anual.

Los vendedores tendrán un salario fijo de \$500 dólares y si cumplen con la meta de ventas tendrán una bonificación de \$100 dólares adicionales. En caso de no cumplir la meta, esos \$100 se pagarán de manera proporcional. Adicionalmente por ventas excedentes al presupuesto, tendrán un bono hasta un tope de \$100 que se pagará también proporcionalmente.

La entrega del producto se realizará dentro de las 48 horas posteriores a la fecha del pedido.

4.5.4. Estrategia Promocional

Se aplicará un incentivo de venta, cada 15 (quince) tortas vendidas la empresa le obsequiará una al tendero.

❖ *Programa en Medios*

- Página Web y App. En la actualidad, según los estudios realizados existen más teléfonos móviles que Pc facilitando a que las personas puedan conectarse más fácil a internet y poder comprar a través de sus teléfonos móviles, lo que ahora se denomina m-commerce, incluso con la disponibilidad del GPS en los teléfonos, es fácil para el cliente ubicar la tienda más cercana donde desea retirar el producto.

El manejo de la página web, la App y resto de redes sociales, como Facebook, Twitter e Instagram, se lo realizará a través de la empresa especialista en Social Media M8, con un costo fijo. Ellos también desarrollarán la página web, diagramación para redes sociales con al menos 4 posteos semanales.

- Otra alternativa de publicidad escogida es la exterior, mediante la creación de afiches coloridos y llamativos para cada una las tiendas o puntos de venta, este será colocado de manera visible para el consumidor final. Este tipo de publicidad tiene como ventaja su bajo costo, flexibilidad para colocarlo, exposición repetida y en productos como este, baja competencia.

- El lanzamiento del producto se realizará mediante ferias en las zonas indicadas del sector norte de Guayaquil, donde se colocará un stand cerca de una de las tiendas para degustación del barrio, uno o dos días antes se repartirán volantes a los vecinos. Se realizarán 4 ferias por día en los siguientes horarios: de 9:00 a 11:00, de 12:00 a 14:00, 15:00 a 17:00 y de 18:00 a 20:00 lo que tomará aproximadamente 1 mes.

4.5.5. Estrategia de Distribución

Al ser una marca nueva que necesita ser reconocida, se aplicará la estrategia de Empuje (PUSH) y se enfocarán los recursos de marketing en los canales de distribución, tiendas minoristas, para que ellos puedan ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales, tarea que se realizará mediante una pequeña capacitación in situ (tiendas de barrio) a cada uno de sus dependientes y a través de las ferias de lanzamiento mencionadas. Posteriormente a medida que la marca se haga conocida, se escogerá una mezcla apropiada del marketing Push & Pull, estrategia de empuje y atracción.

Adicionalmente se utilizará la herramienta del marketing multicanal o conocido también como canales híbridos, ya que las ventas se podrán realizar a través de las tiendas minoristas como ya se mencionó, a través de la página web de “My Favorite Cake” y de la App que se desarrollará para que el consumidor final también pueda hacer pedidos directamente y estos a su vez puedan ser despachados a la tienda de su barrio más cercana. Con esto se asegurará que ambos tipos de canales trabajen bien en conjunto satisfaciendo a los dos tipos de consumidores, aquellos que visitan y realizan el pedido directamente al tendero o dependiente y aquellos que lo harán a través de la App y luego retirarán el pedido en la tienda de su conveniencia, o la que esté más cercana a su lugar de domicilio.

❖ Atención de pedidos, método de despacho y transporte

Los pedidos serán recibidos a través de la App o página web, se receptorán con 48 horas mínimo de anticipación y se despacharán a través de 2 furgonetas repartidoras, que cubrirán todas las rutas asignadas para los sectores mencionados.

Los pedidos de My Favorite Cake serán atendidos con 48 horas de anticipación. Dentro de la bodega de producto terminado se almacenará un stock suficiente para cubrir la demanda 3 días y se despacharán mediante el método de inventario FIFO.

4.5.6. Políticas de Servicios

My Favorite Cake busca que tanto los tenderos (canal de distribución) como los consumidores finales se familiaricen con la marca, por lo que se ha determinado la política de servicio como sigue:

- Satisfacción: Que las tortas lleguen a tiempo al punto de venta o tienda y que cumplan con todas las normas de seguridad alimentaria, principalmente que la torta no sólo luzca, sino que siempre esté fresca en su interior y en su cobertura.
- Personalización: Que el cliente final tenga la facilidad de poder armar el producto de acuerdo con sus gustos y preferencias.

Para el cumplimiento de esta política, My Favorite Cake se encargará de:

- Seguir las regulaciones emitidas por las autoridades de control sanitario y de BPM, así como también el certificado de salud para cada una de las personas que trabajarán en la planta.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes mediante llamadas telefónicas y visitas a los dependientes de la tienda para obtener retroalimentación, también se contará con un canal para recepción de quejas, reclamos o recomendaciones en la página web y también en la aplicación.

Actualmente la competencia mantiene un buzón de sugerencias en sus mismos locales de punto de venta y algunas lo tienen también en su página web donde se puede enviar comentarios, sugerencias o reclamos.

4.5.7. Planes de Contingencia

- Inventario de producto terminado para satisfacer la demanda de 3 días, de semielaborados 2 días y de materia prima de 5 días.
- Contar con una base alterna de operaciones de manufactura y administración, que será provisionalmente ubicada en el domicilio de una de las accionistas, en caso de que por alguna razón o caso fortuito no se pueda funcionar en el local donde estará ubicada la planta. La capacidad de producción será alrededor de 50 tortas diarias.
- La información de los canales de distribución y clientes se respaldará en una plataforma o nube.

- Contar con una base de datos de personal de motorizados y tener un contrato firmado con empresas de servicios de transporte particular como Uber, EasyTaxi o Cabify, para el reparto de las tortas en caso de falla o avería de las unidades, que no permita realizar el reparto a tiempo.
- Tener mínimo dos proveedores de un mismo bien o servicio, especialmente de aquellos considerados como críticos.
- Contactar directamente con representantes de venta de equipos industriales e insumos sean estos de origen nacional o importado, para evitar los costes adicionales de manejarlo a través de muchos intermediarios o comisionistas. Se considerará que los proveedores de maquinarias y equipos también puedan ofrecer el servicio de mantenimiento y reparación.

4.5.8. Resumen de la inversión inicial en Marketing

A continuación se presentan los costos del plan de marketing, se ha decidido que tomará 3 meses el desarrollo de la campaña de lanzamiento, para lo cual se contratará a la empresa especialista en marketing y social media M8, inicialmente con un costo de US \$1.500 dólares para el estudio y dirección de la campaña de lanzamiento, valor que se ha dividido en 3 meses, y luego un fee por administración de las redes sociales y mantenimiento de página web, con un costo fijo de US \$800 dólares mensuales.

Tabla 4-6 Presupuesto de la inversión inicial en Marketing

Cantidad	Descripción	V. Unit.	Frecuencia	Inicial
1	Estudio y Dirección de la Campaña	1,500.00	Por lanzamiento	1,500.00
1	Diseño de Logotipo	268.00	Por lanzamiento	268.00
1	Diseño de página web	700.00	Por lanzamiento	700.00
1	Diseño de la App	910.00	Por lanzamiento	910.00
4	Contratación de Impulsadoras para feria de lanzamiento	400.00	Por lanzamiento	1,600.00
1	Diseño de papelería (hojas, sobres, tarjetas)	415.00	Por lanzamiento	415.00
1	Diseño gráfico de material POP (Point of Purchase) afiches, volantes y roll ups	580.00	Una vez al año	580.00
1000	Afiche My Favorite Cake: Cart maule 215 gr. Tamaño 60x42cm. Full color tiro. Acabados: Barniz más corte recto.	0.35	Una vez al año	349.30
432	Tortas para ferias de lanzamiento de producto	7.90	Por lanzamiento	3,412.18
15000	Volantes: Tamaño 15x21 cm, couché 115 gr., full color tiro y retiro. Acabados, corte recto	0.06	Por lanzamiento	930.00
4	Roll ups: tamaño 80 x 200 cm, full color con base incluida	60.90	Por lanzamiento	243.60
1000	Hojas Membretadas, papel bond 75 gr, tamaño A4, full color tiro. Acabados: corte recto	0.12	Cada 2 años	116.00
1000	Sobres membretados, papel bond 75 gr, tamaño oficio, full color tiro. Acabados: troquelados y armados	0.15	Cada 2 años	151.20
1000	Tarjetas de presentación: tamaño 9x5cm, couché 300gr, full color tiro. Acabados: Mate o brillo dos lados más corte recto.	0.10	Cada 2 años	99.80
4	Mini Stand armable para ferias: Carpa pequeña de 1.5m x1.5m y 2.30m de alto. Impresión full color en 4 cenefas + techo en un color sólido. Mesa stand de plástico reforzado con impresión full color en vinilo laminado mate de protección	170.00	Por lanzamiento	680.00
Totales				\$11,955.70

Fuente: Las Autoras

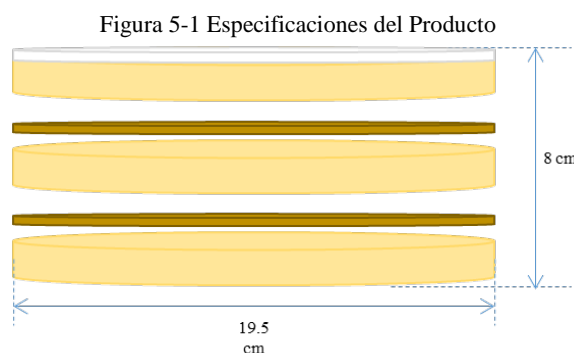
CAPÍTULO V

5. Análisis Técnico

5.1. Análisis del Producto y Modelo de Negocio

5.1.1. Especificaciones del Producto

El producto consiste en tortas redondas de 19.5cm de diámetro y 8cm de alto, con dos capas de relleno y una cobertura glaseada, cuyos ingredientes principales son la harina, azúcar, mantequilla y huevos. Los sabores de bizcocho a elegir serán vainilla y chocolate, con coberturas a base de chantillí o chocolate fundido y el relleno de manjar o mermeladas de frutas.



Fuente: Las Autoras

La oferta base de tortas es la siguiente:

- Torta de Vainilla con Manjar y cobertura de Chantillí
- Torta de Vainilla con Ganache de Naranja y cobertura de Chocolate Blanco
- Torta de Chocolate con Manjar y cobertura Chantillí
- Torta de Chocolate con Mermelada de Frutimora y cobertura de Chocolate

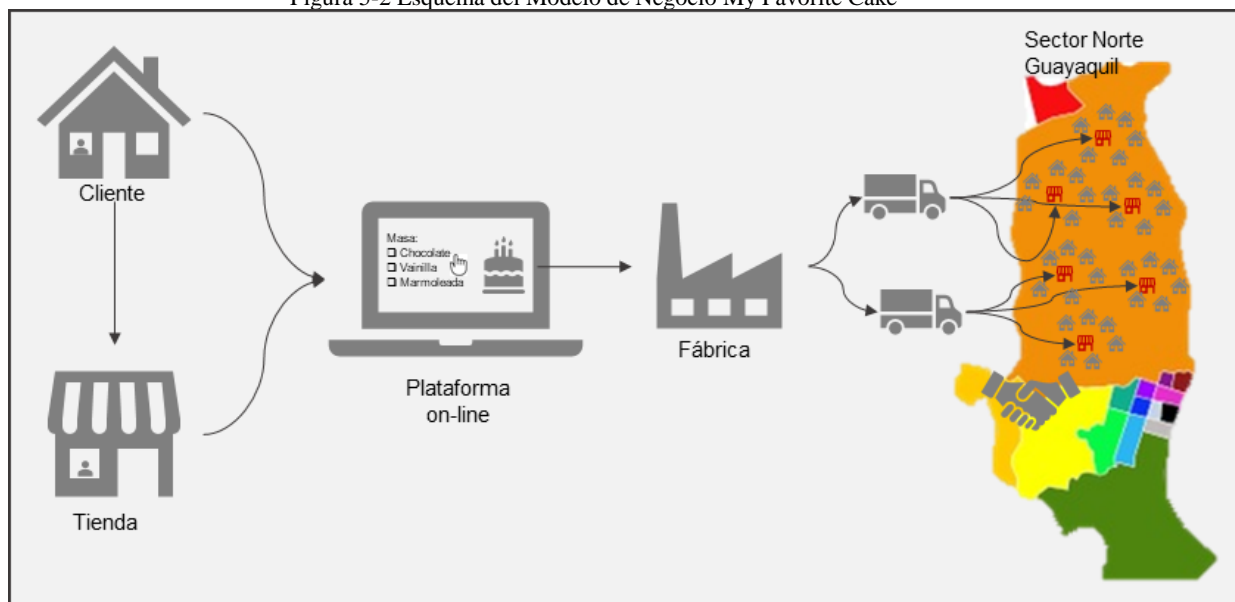
El producto se empaqueta en burbujas para tortas de base blanca de 22cm Ø x 11cm H (figura 4-3). La burbuja llevará una etiqueta en la parte superior con el logo de la marca y una etiqueta inferior con la información de tiempo de vida del producto (Lote, fecha de elaboración y fecha de expiración).

5.1.2. Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de *My Favorite Cake* por un lado busca brindar a sus clientes la facilidad de acceder al producto a través de las tiendas que se encuentran cerca de su hogar, y por otro formar alianzas con las tiendas de barrio para que incorporen dentro de su oferta

de productos, una torta fresca, de buena calidad y a buen precio, con un margen de ganancia atractivo.

Figura 5-2 Esquema del Modelo de Negocio My Favorite Cake



Fuente: Las Autoras

Dentro de las características principales del modelo de negocio se encuentran las siguientes:

- Los puntos de venta de My Favorite Cake son las tiendas del sector norte de la ciudad de Guayaquil (estratos B, C+ y C-), lo que brinda una gran ventaja en cuanto a gastos de mantenimiento e infraestructura, ya que al momento de ampliar los puntos de distribución no se necesita realizar inversión, sólo la calificación de la tienda aliada.
- El producto puede ser solicitado tanto por el cliente como por el dueño de la tienda.
- El cliente también puede solicitar su producto a través de las tiendas aliadas.
- Los pedidos se pueden realizar vía web seleccionando el producto de acuerdo con las características deseadas (masa, relleno y cobertura).
- El cliente puede realizar el pago con tarjeta de crédito si realiza el pedido vía web, y en efectivo si lo hace a través de las tiendas.
- Los pedidos deben realizarse mínimo con 48 horas de anticipación.
- Las tortas deben ser retiradas en la tienda aliada cercana al hogar.
- Las tiendas aliadas pagarán en efectivo con crédito a 8 días.
- Cuando el cliente realice el pedido vía web deberá seleccionar la tienda en donde recogerá el producto. Una notificación llegará a la tienda avisando el producto y el día de retiro.

- Cada quince días se realizará una liquidación de las cuentas de las tiendas aliadas para determinar los valores pendientes de pago y realizar el cruce de cuentas entre las tortas pagadas por el cliente en la tienda y las tortas pagadas a través de la plataforma. Si la tienda tiene saldo a favor el mismo podrá ser usado como crédito o en su defecto depositado en la cuenta determinada para este fin. Si la tienda tiene saldo en contra, el equipo de ventas realizará la cobranza correspondiente.

A continuación, se muestra los tipos de venta del modelo de negocio.

- Cliente compra el producto directamente en la tienda del barrio.

Figura 5-3 Venta tipo 1 - Venta directa a través de la tienda de barrio



Fuente: Las Autoras

- La tienda realiza el pedido del producto ya sea para venderlo entero o en porciones.

Figura 5-4 Venta tipo 2 - Venta gestionada por la tienda de barrio



Fuente: Las Autoras

- El cliente realiza el pedido directamente en la plataforma.

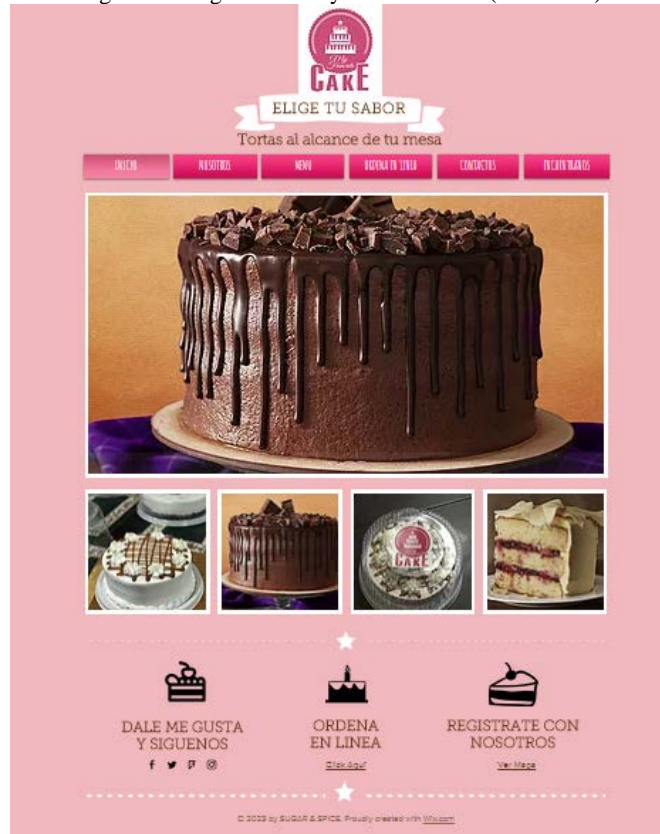
Figura 5-5 Venta tipo 3 - Venta a través de la página web



Fuente: Las Autoras

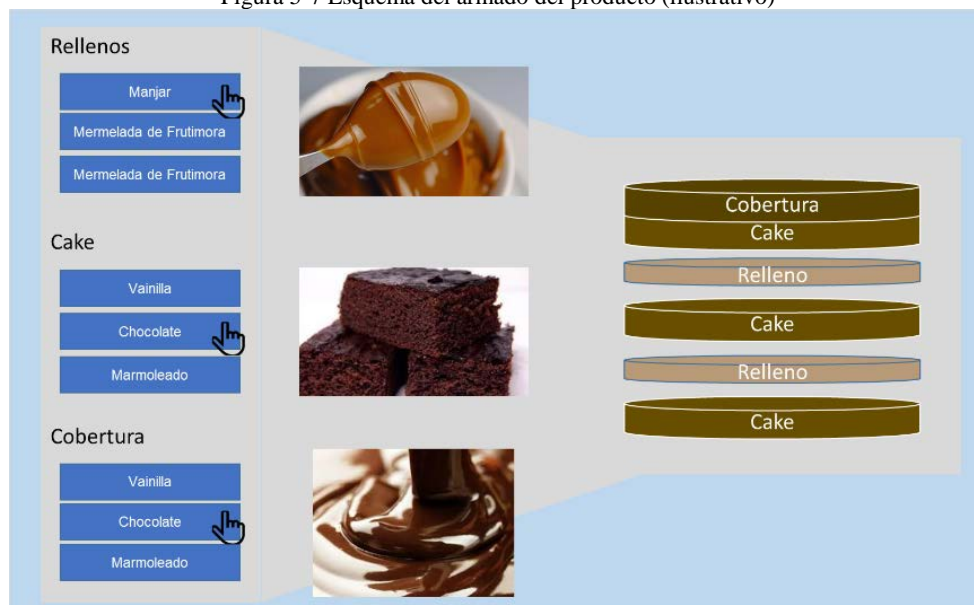
Como ya se ha mencionado, tanto el tendero como el cliente final podrán deberán realizar su pedido a través de la aplicación web, en donde podrán seleccionar una torta del catálogo o en su defecto, armar la torta de acuerdo con su preferencia en función de tres elementos: cake, relleno y cobertura.

Figura 5-6 Página Web My Favorite Cake (ilustrativo)



Fuente: Las Autoras

Figura 5-7 Esquema del armado del producto (ilustrativo)



Fuente: Las Autoras

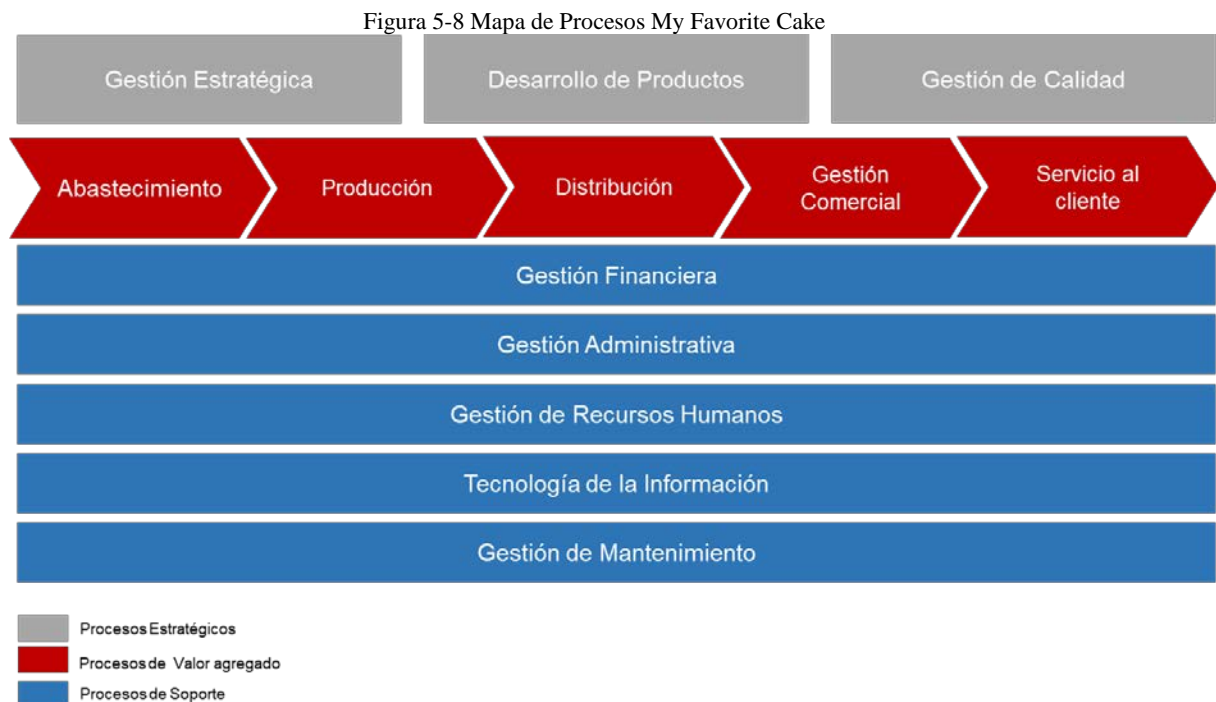
5.1.3. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de My Favorite Cake está enfocada principalmente en los siguientes factores diferenciadores:

- Productos de calidad a bajo costo y de fácil acceso con entregas directas a los puntos de venta.
- La posibilidad de que el cliente pueda armar su torta en función de una tabla de ingredientes.
- Un canal de distribución masivo que no genera costos fijos, ya que se realiza a través de las tiendas de barrio.

5.1.4. Procesos Operacionales

Como introducción en los procesos operacionales, a continuación, se presenta el mapa general de procesos de *My Favorite Cake*.



Fuente: Las Autoras

Los procesos estratégicos están orientados a dar los lineamientos y estrategias bajo los cuales se regirá la empresa. Adicional a ello se encuentran las actividades relacionadas con el desarrollo de productos, cuando sea identificado de acuerdo con estudios de mercados la necesidad de lanzar un producto o un sabor nuevo.

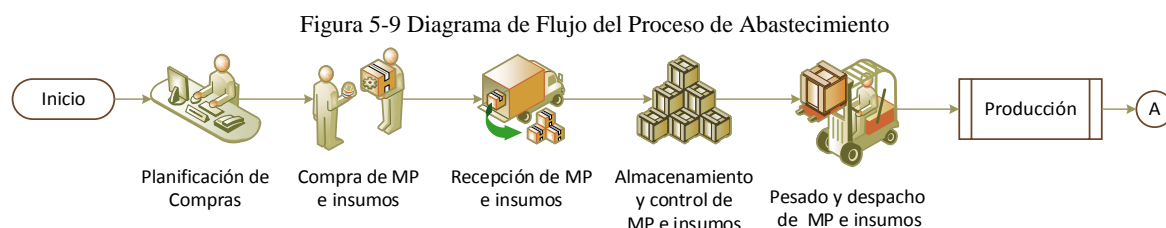
Dentro de este grupo también se encuentran las actividades de Calidad, no sólo enfocada en el control y aseguramiento de calidad de la fabricación del producto, sino también el aseguramiento de calidad en el servicio.

Dentro del grupo de procesos de soporte se encuentran, todos aquellos procesos que proveen todos los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, equipos, etc.) para que a partir de ellos se pueda generar valor requerido por los clientes.

Los procesos agregadores de valor agrupan todas aquellas actividades esenciales de la empresa y tienen un impacto directo en el cliente, creando valor para los mismos.

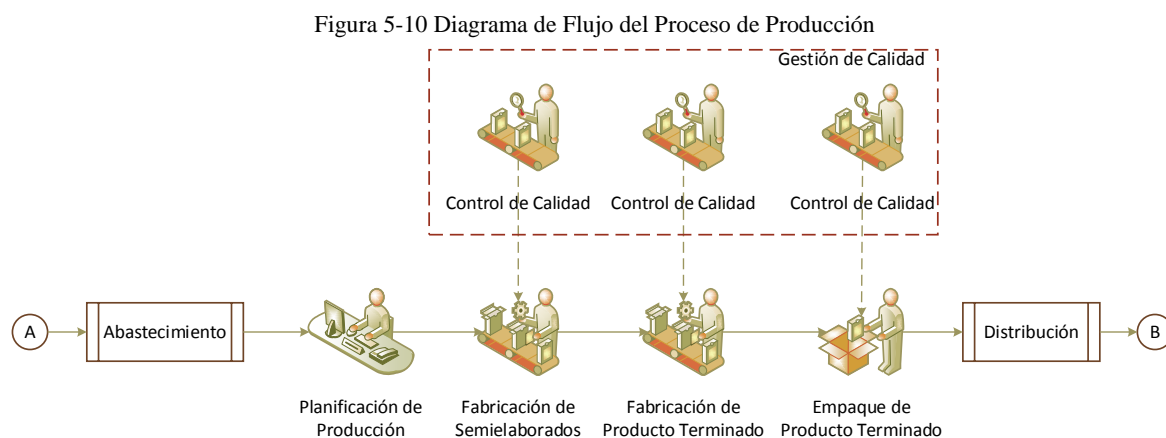
En este capítulo se muestran las actividades relacionadas con los procesos operacionales.

- ❖ **Proceso de Abastecimiento.** El proceso de compras consta de los siguientes subprocesos:



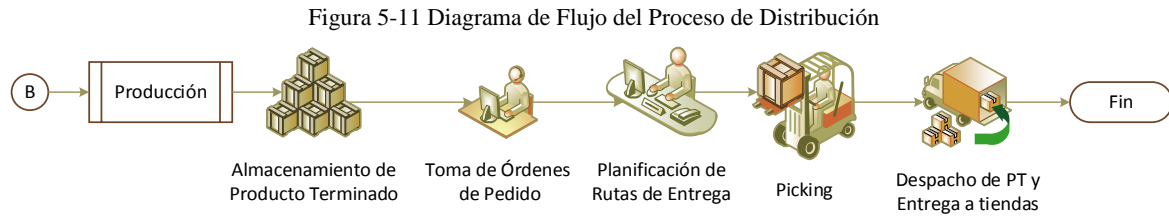
Fuente: Las Autoras

- ❖ **Proceso de Producción.** En el siguiente diagrama de flujo se detallan los subprocesos de dicho proceso:



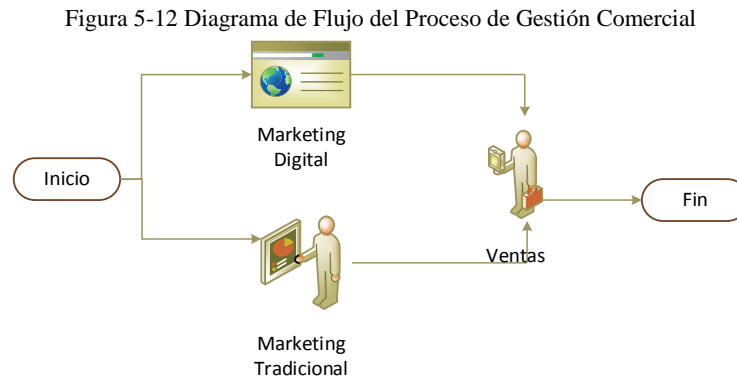
Fuente: Las Autoras

- ❖ Proceso de Distribución. A continuación, se muestran los subprocesos que corresponden:



Fuente: Las Autoras

- ❖ Proceso de Gestión Comercial. Los subprocesos que forman parte de la Gestión Comercial son:

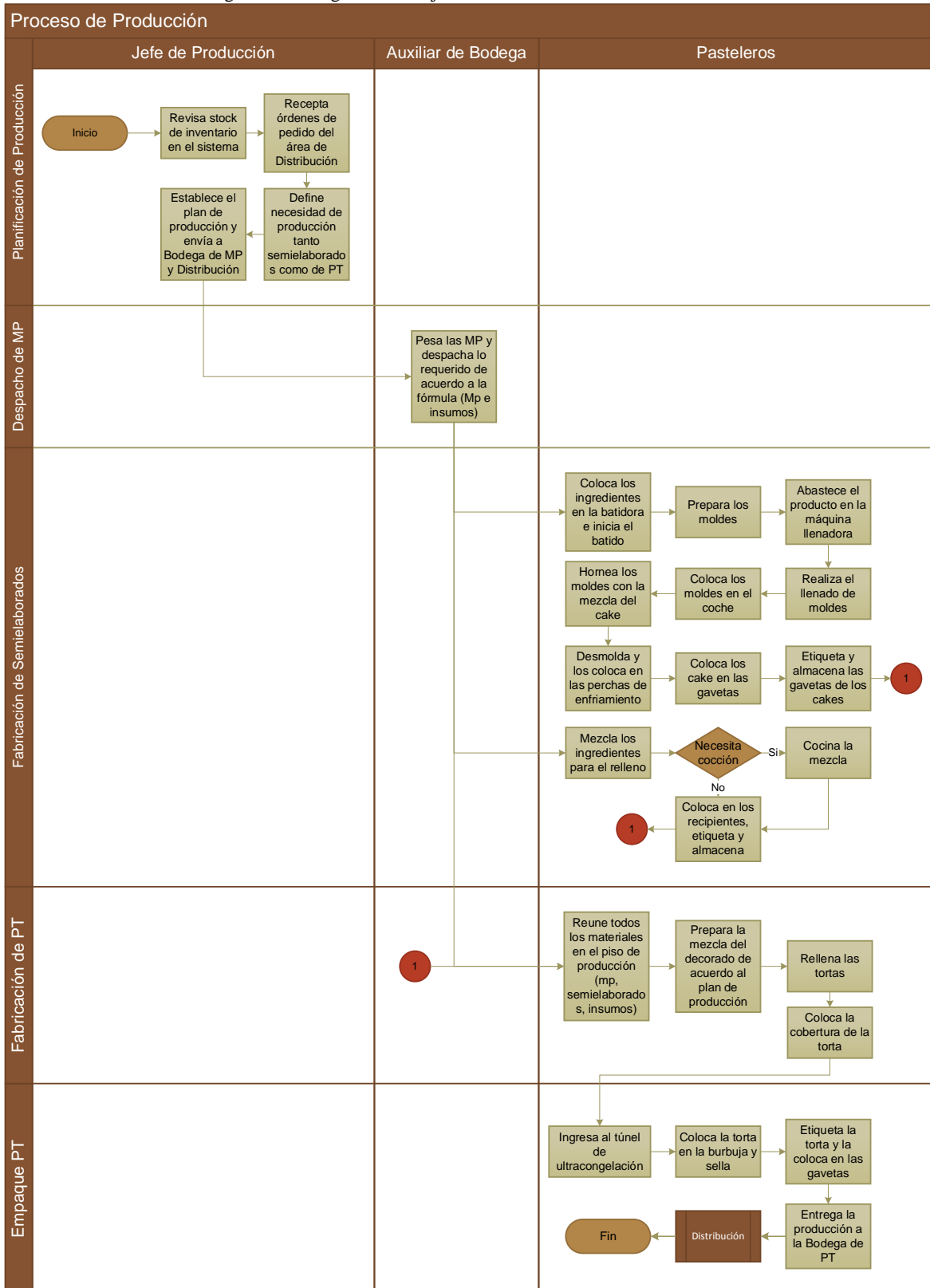


Fuente: Las Autoras

5.1.5. Proceso Productivo

La elaboración de un producto de *My Favorite Cake* se realizará a través de 4 subprocesos como se mostró en la figura 5-8. Las actividades que se realizan en cada uno de ellos se describen en la figura 5-11.

Figura 5-13 Diagrama de Flujo detallado del Proceso de Producción



Fuente: Las Autoras

Como ya se ha mencionado anteriormente, la fabricación de tortas se desarrolla en 3 etapas o subprocesos principalmente, los cuales son, fabricación de semielaborados, fabricación de

producto terminado y empaque de producto terminado. Los tiempos requeridos para cada uno de ellos se muestran a continuación.

Tabla 5-1 Tiempos para la Fabricación de Semielaborado - Base

Actividad	Tiempo x Lote		Tamaño del Lote (Un)
Preparación: batido	10	min	96
Batido	7	min	96
Preparación: llenado	5	min	96
Llenado	20	min	96
Horneo	15	min	96
Desmolde	72	min	96
Enfriamiento	120	min	96
Tiempo Total	249	min	
	4	h	

Fuente: Las Autoras

Tabla 5-2 Tiempos para la Fabricación de Semielaborado - Relleno

Actividad	Tiempo x Lote		Tamaño del Lote (Un)
Preparación: relleno	180	min	96
Tiempo Total	3	h	

Fuente: Las Autoras

Tabla 5-3 Tiempos para la Fabricación de Producto Terminado

Actividad	Tiempo x Lote		Tamaño del Lote (Un)
Preparación Silpak	20	min	96
Alisado	576	min	96
Tiempo Total	596	min	
	10	h	

Fuente: Las Autoras

Tabla 5-4 Tiempos para Empaque de Producto Terminado

Actividad	Tiempo x Lote		Tamaño del Lote (Un)
Ultra congelado	80	min	96
Empaque	96	min	96
Tiempo Total	176	min	
	3	h	

Fuente: Las Autoras

5.1.6. Materias primas, insumos y servicios básicos

A continuación, se muestran las materias primas, insumos y servicios básicos necesarios para la producción del producto. La unidad mínima considerada para cada materia prima está con relación al tamaño de lote establecido para la producción.

Tabla 5-5 Detalle de materias primas, insumos y servicios

	Ítem	Unidad	Cantidad
Materias Primas	Harina pastelera	Kg	21.748
	Azúcar	Kg	21.748
	Margarina	Kg	21.748
	Huevos	Uds.	478
	Agente de batido	Kg	1.595
	Maicena	Kg	1.595
	Esencia de vainilla	Kg	0.797
	Polvo de hornear	Kg	0.326
	Cocoa alcalina	Kg	3.157

	Ítem	Unidad	Cantidad
	Vinagre blanco	Kg	1.684
	Polvo de hornear con bicarbonato+	Kg	0.421
	Chocolate Cobertura Gustaff	Kg	20.000
	Crema de leche	Kg	10.000
	Leche en polvo	Kg	5.085
	Bicarbonato de sodio	Kg	0.068
	Azúcar	Kg	11.186
	Agente espesante	Kg	0.763
	Silpak	Kg	23.040
	Chocolate Blanco Nestlé	Kg	38.241
	Crema de leche	Kg	19.120
	Aceite es. Naranja	Kg	0.239
	Mermelada de Frutimora	Kg	28.8
Servicios	Energía	KW/h	31.110
	Agua	Kg	57.724
Insumos	Base para Torta	Uds.	96.000
	Tapa para Torta	Uds.	96.000
	Etiqueta "My Favorite Cake"	Uds.	96.000
	Etiqueta de precio + lote	Uds.	96.000
	Filamento impresor 3D	Kg.	0.050

Fuente: Las Autoras

5.1.7. Desperdicios

Los desperdicios más comunes que se generarían en la producción de las tortas son los restos de masa, cáscaras de huevos, restos de harina, azúcar, grasas, y material de empaque.

Para manejar estos desperdicios, se dispondrán de contenedores plásticos cerrados y clasificados de acuerdo con el tipo de residuo dentro de la planta.

Al final del día de producción, como parte de los procesos de limpieza de las áreas, los desperdicios serán ubicados en los contenedores que se encuentran ubicados en el conjunto de galpones en donde estará ubicada la planta, los mismos que son recolectados diariamente por Puerto Limpio.

Es importante recalcar que el proceso productivo contempla la reducción de la generación desperdicios, ya que inclusive la formulación considera el tamaño de lote necesario para la producción diaria, así como también los moldes tienen el tamaño necesario para la fabricación del producto, evitando así cortes manuales que generen demoras en el proceso y producto desaprovechado.

5.1.8. Políticas de Inventario

Para asegurar una producción continua y cubrir incrementos posibles en la demanda, se establecerán los siguientes días de inventario de acuerdo con el tipo de producto, siendo así:

Tabla 5-6 Días de inventario

Tipo de inventario	Días de inventario
Materia Prima	5
Producto en Proceso	2
Producto Terminado	3

Fuente: Las Autoras

5.2. Facilidades

5.2.1. Ubicación Geográfica de la Planta y Facilidades Generales

La planta estará ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, en la calle Ing. José Antonio Gómez Gault, a la altura del Colegio Americano, en un pequeño conjunto de galpones que se ubica en esta calle.

Esta ubicación cuenta con fácil acceso a una de las principales vías del sector norte de la ciudad, así como también permite la distribución del producto a los puntos de venta ubicados en el sector en un tiempo promedio de 15 minutos de llegada. De igual manera facilita la entrega de las materias primas por parte de los proveedores.



En este sector existen las facilidades de los servicios de electricidad, agua, teléfono y alcantarillado.

Por esta vía circulan líneas de transporte público, que conectan el sector norte con el centro, sur y periferias de la ciudad, lo que facilita el acceso a los empleados.

5.2.2. Área Requerida y Tipo de Construcción

El local será alquilado, en donde funcionará tanto la planta como la administración. El área en donde se ubicará cuenta con un espacio de 231m² de superficie total y cubierta. Posee un mezzanine para oficinas, guardianía las 24 horas del día, sensores de humo, calles asfaltadas, 2 parqueos diurnos y fácil ingreso para contenedores.

Figura 5-15 Galpón para la operación de My Favorite Cake



Fuente: Plusvalía

5.3. Equipos y Maquinarias

5.3.1. Tipos de Equipos y Maquinarias

Los equipos y maquinarias utilizados serán adquiridos principalmente a través de Máquinas & Pan S.A, quien es un distribuidor de equipos de panificación y pastelería ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Los precios que se muestran en la tabla 5-7 incluyen la instalación y puesta en marcha de los equipos, así como los respectivos mantenimientos programados durante el periodo de garantía de los equipos.

Tabla 5-7 Detalle de Maquinarias y Equipos

	Maquinaria/ Equipo	Especificaciones Técnicas	Precio Un.	Precio Total
1	<p>Batidora Planetaria</p> 	<p>Marca: Conti Modelo: PL 11 120T Speed Variador Batidora Planetaria con Variador de Velocidad electrónico con inverter Estructura total de Acero Inox. Capacidad Máxima de Harina 27 Kg. Revoluciones del Variador 30/130 RPM Medidas Totales 2.060 x 1.080 x 1.100 mm Peso 935 Kg. Potencia Eléctrica Instalada 4,75 Kw. Corriente 220/60Hz. /3Ph.</p>	20,129.20	20,129.20
1	<p>Carro Elevador - Volcador</p> 	<p>Marca: Conti Modelo: CSR 80-200 Estructura de Acero Inox. 304 Elevador con transmisión de motorreductor, espiral elevadora de bronce con volcador parcial o total. Altura de descarga máximo 1,80 mt. desde el piso, ángulo de rotación del Bowl cerca 100°. Potencia eléctrica instalada 0,37 + 0,37 kw. Corriente 220/60 Hz/3 Ph. Medidas 2.430x1.190x1.300 mm. Peso 200 Kg. Fabricación Italiana bajo normas de la comunidad europea.</p>	12,282.24	12,282.24

	Maquinaria/ Equipo	Especificaciones Técnicas	Precio Un.	Precio Total
1	Dosificadora Cake/Bizcocho 	Marca: UNIFILLER Modelo: PRO-1000 Dosificador Montado. Estructura Acero Inox 304 Con Tolva Cónica de Acero Inox 304 Capacidad de 14 Galones con cilindros dosificadores Con Base Regulable para el Molde a Usar Con Pedal con Switc, que acciona la Dosificación Máquina operada mediante Línea de Aire. Incluye compresor. Medidas: 70x140x192cm	22,205.12	22,205.12
1	Cooker CS 	Marca: De Danieli Modelo: C120CSEI Hecha completamente en acero inoxidable Capacidad: 120 Lts kg del producto - min: 24 Kg Producto kg - max: 96 Las mediciones hxwxh: 185x132x105 Peso: 380 kg Potencia: 17,20 kW Origen: italiano	10,584.00	10,584.00
1	Horno Rotativo 	Marca: Tagliavini Modelo: ROTOR RT-810 E MAXI Medidas Exteriores 1.640 x2.200 x 2.300 +(420mm Alto Aspirador) Capacidad 1 Carro Inox. 80x100 Cm. De 18 Niveles Estructura, Fachada y Puerta Acero Inox AISI Paneles Laterales Acero Inox AISI 430 Campana Extractora de Vapor de Acero Inox. Potencia Eléctrica Instalada 67,5 KW.	23,715.84	23,715.84
2	Cámara para Mantenimiento de MP y PT 	Marca: Arévalo Modelo: ST-153 / SPLIT CONGELACION Marca Zanotti. Modelo MGS 21312193F Matricula: 14295050 Refrigerante R-404, con 5Mtrs. Temperatura de Ejercicio -5°C/+4°C. Potencia de Compresor 1.5HP. Potencia Eléctrica: 2149W. Medidas totales 2900x2900x2006 Alto. Corriente 220/60/3. Fabricación Española.	7,523.60	15,047.20
1	Tamizador de Harina 	Marca: CONTI Modelo: SF 100 Estructura de Acero Barnizado color blanco, Capacidad de tamizado 100 Kg. cada 5' Corriente 220/60 Hz. /3 Ph. Medidas 70x100x136 cm. Peso 150 Kg. Fabricación Italiana bajo normas de la comunidad europea	3,370.08	3,370.08
1	Túnel de Ultracongelado 	Marca: Colip Modelo: SURSYSTEM - SUR-S20 1P s. SUR Línea para ultra congelación: Cámaras y armarios Función: ultra congelación de pan, pastelería y alimentos en general Cuadro de mandos con control ELECTRÓNICO de la temperatura. Dim. Ext.: cm 110x110x220h Útil Int.: > 1 CA cm 62x46x175h (o 20 TE) T.E.: -30/-40°C ABS.: KW 3 Tensión: 400/3/50	49,000.00	49,000.00
6	Coches 	Carros de Acero Inox 430 Medidas: 80 X100 Cms. Capacidad de 18 niveles, con ruedas felónica para alta temperatura Origen: Nacional	333.76	2,002.56
54	Bandejas 80x80 	Bandejas de aluminio para horneado Medidas 80x80 perforadas Origen: Nacional	55.04	2,757.89

	Maquinaria/ Equipo	Especificaciones Técnicas	Precio Un.	Precio Total
108	Bandejas 50x80 	Bandejas de aluminio para desmolde Medidas 50x80 perforadas Origen: Nacional	31.92	2.972,16
1000	Moldes 	Moldes de 195mm Ø x20mm alto - Silicone cake mould Material: 100% food grade eco-friendly silicone Certificación: FDA, LFGB, CE/EU, ROHS and SGS Shenzhen Bangxing Rubber Technology Co., Ltd.	2.30	2,300.00
2	Mesas 2x1 	Mesas acero inox 200X100X90Cm. Alto Origen: Nacional	520.00	1,040.00
2	Mesas 1x1 	Mesas acero inox 100X100X90Cm. Alto Origen: Nacional	32.00	664.00
2	Lavadero 	Fregadero de 2 pozos Proveedor: Napoleón Alcívar Origen: Nacional	480.00	960.00
1	Balanza de Piso 	Balanza plataforma digital electrónica 150 kg. Camry Procedencia: China Fabricante: Camry Modelo: TCS-150-ZE21-150KG Cap. Máx: 150 kilos o 330 libras - Cap. Mín: 1000 g o 2.2 libras Resolución: 50 g o 0.1 libras Energía: 110 v 60 hz. Cargador: AC / DC Proveedor: La Cobacha - Quito	145.00	145.00
1	Balanza gramera 	Modelo: EK5055 Fabricante: Camry Medidas: L 20.3 cm, A 15 cm, H 5.2 cm Alimentación: 2 pilas AAA Capacidad: 5 kg 6.6 lb Unidades: Kg, g, Lb, onz. Resolución: 1g / 0.05onz Proveedor: La Cobacha – Quito	13.50	13.50
1	Quebradora de huevos 	Modelo: RL-900 Capacidad: 1000-50000 pcs/h Tasa de recogida de huevo: 97-99% Poder: 4kw Tensión: 380 v (se puede personalizar) Dimensión: 1050*550*1180mm Proveedor: Zhengzhou Really Imp.& Exp. Co	3,728.13	3,728.13
1	Impresora 3D 	Especificaciones Técnicas Tecnología de impresión: FDM Diámetro de filamento: 1.75 mm Diámetro de extrusor: 0.4 mm Resolución: 100 micrones Volumen de impresión: 22.5x22.5x16 cm. Conectividad USB, SDCard Consumo energético: 140 W Proveedor: SAIS 3D - Quito	535.71	535.71
1	Coche de transporte manual 300 kg 	Color: tubos negros, plataforma roja Plataforma con material antideslizante en la parte superior Medidas: alto barra de empuje 90cm, alto de la plataforma 18cm, ancho 62cm, largo 90cm Capacidad: 300Kg Proveedor: La Cobacha - Quito	60.00	60.00
4	Mesa giratoria para alisar tortas 	Mesa giratoria para alisar tortas Proveedor: Nacional	25.00	100.00

	Maquinaria/ Equipo	Especificaciones Técnicas	Precio Un.	Precio Total
6	Espátulas 	Espátulas Proveedor: Termalimex	5.00	30.00
9	Boquillas 	Boquillas para mangas varios diseños Proveedor: Termalimex	3.00	27.00
5	Mangas 	TH14040 Manga Nylon 46 CM Proveedor: Termalimex	15.00	75.00
800	Gavetas 	Kaveta Robusta 13 KT-BR Dimensiones (cm): 40 ancho, 60 largo, 13 alto Capacidad de volumen (c.c.): 25000 Capacidad de carga (kg): 20 Capacidad de apilamiento (kg): 240 kg (12 kavetas x20 kg apiladas) Proveedor: Plásticos Industriales PICA C.A.	7.20	5,760.00
4	Pallets plásticos 	Pallet Eco I Plus Doble Cara Fabricados con resina ecológica - Cap. de carga Dinámica: 1700kg Capacidad de carga Estacionaria: 5000kg Capacidad de carga Rack: 1250kg Dimensiones (cm): 101 ancho, 121 largo, 15 alto Proveedor: Plásticos Industriales PICA C.A.	25.00	100.00
1	Etiquetadora precio - lote 	Imprime código GS1-128, EAN 13 Impresora Código De Barras Tsc, Nueva Ttp 244 Pro Funciona tanto como térmica (sc) y térmica de transferencia (cc) Bajo costo operativo, utiliza cinta de 300 metros Software para impresión incluido Reemplazo de zebra tlp2844, gc420, etc.	280.00	280.00
2	Perchas para almacenamiento MP 	Peso: (175 Kg - 200 Kg) Consta con la homologación Higiénico Alimentaria Construidas en DURALINOX anodizado. Resistentes a temperaturas de hasta -40°C. Proveedor: Cora refrigeración	500.00	1,000.00
2	Cajones de reparto 	Cajones de aluminio para reparte de producto Medidas 45x50x30 cm Con reforzamiento interior para asegurar el producto Proveedor: Taller Jorge Bonilla	60.00	120.00
2	Equipo de Frío 	Chompa para Cámara de Frío Pantalón de frío Botas Guantes Pasamontaña	300.00	600.00

Fuente: Información suministrada por proveedores

5.3.2. Equipos de Oficina y Mobiliario

Los equipos de oficina y mobiliario que son necesarios para las oficinas tanto del área administrativa como del área operativa se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5-8 Detalle de mobiliarios y equipos de oficina

Cantidad	Mobiliario/ Equipo	Precio Un.	Precio Total
8	Escritorios de oficina	\$ 147.32	\$ 1,178.57
20	Sillas	\$ 65.70	\$ 1,314.00
1	Mesa rectangular para reuniones y sillas	\$ 401.79	\$ 401.79
2	Juegos de comedor de 4 sillas	\$ 222.32	\$ 444.64
1	Juego de sala pequeño	\$ 357.14	\$ 357.14
4	Teléfonos	\$ 42.70	\$ 170.80
1	Microondas	\$ 87.59	\$ 87.59
1	Refrigeradora	\$ 393.87	\$ 580.36
6	Laptops	\$ 580.36	\$ 3,482.14
9	Tachos de basura	\$ 10.71	\$ 96.43
1	Tacho de basura de comedor	\$ 44.64	\$ 44.64
3	Tachos de basura planta	\$ 75.89	\$ 227.68
1	Mueble de casillero	\$ 223.21	\$ 223.21
1	Mesa redonda pequeña	\$ 107.14	\$ 107.14
1	Impresora Multifuncional	\$ 424.11	\$ 424.11
1	Acondicionador de Aire 24000 BTU	\$ 946.43	\$ 1,060.00
5	Acondicionador de Aire 12000 BTU	\$ 497.32	\$ 2,486.61
1	Tv 32"	\$ 412.50	\$ 412.50

Fuente: Información suministrada por proveedores

5.3.3. Personal y Capacidad por Equipo

Para la estimación de la capacidad instalada, se ha considerado una jornada diaria de 7 horas productivas (esto es descontando tiempos de ajuste y preparación y limpieza) y 22 días laborables. A continuación, se describe la cantidad de personal por equipo o área, la capacidad instalada al arranque de la operación, así como la capacidad utilizada durante el primer año de producción.

Tabla 5-9 Detalle de la capacidad instalada

Proceso	Equipo	Personal	Capacidad equipo/ proceso		Horas disponibles mes	Capacidad instalada mes		Producción mes	Capacidad utilizada
Batido	Batidora	1	2304	moldes/h	154	354816	moldes/mes	19087	5.4%
Llenado	Elevador de Bateas y Dosificador		864	moldes/h	154	133056	moldes/mes	19087	14.3%
Horneo	Horno		1152	moldes/h	154	177408	moldes/mes	19087	10.8%
Desmolde	N/A		240	moldes/h	154	36960	moldes/mes	19087	51.6%
Enfriamiento	N/A		1152	moldes/2h	154	88704	moldes/mes	19087	21.5%
Rellenos	Cooker		96	tortas/h	154	14784	tortas/mes	6362	43.0%
Armado	N/A	4	40	tortas/hora	154	6160	tortas/mes	5891	95.6%
Ultracongelado (incluye empaque)	Túnel de ultra congelación	1	63	tortas/hora	154	9702	tortas/mes	5891	60.7%

Fuente: Las Autoras

Tabla 5-10 Detalle de la capacidad de bodega de inventario de PT

Proceso	Equipo	Personal	Capacidad de almacenamiento		Capacidad utilizada	Capacidad utilizada
Inventario de PT	Cámara de PT	1	1530	tortas	707	46.20%

Fuente: Las Autoras

En cuanto a nivel de equipos, los mismos soportarían el incremento en la producción debido a un posible crecimiento en ventas, no así el proceso de armado que es totalmente manual, para lo cual se debe contratar a una persona adicional.

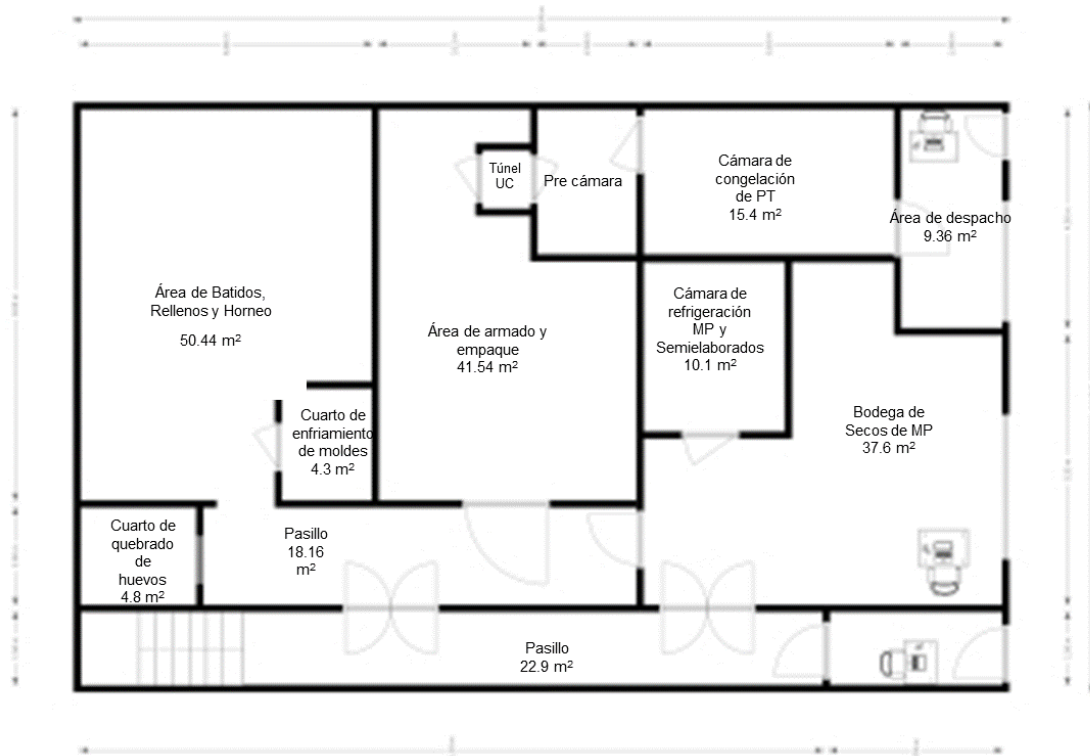
5.4. Distribución de Espacios

El espacio físico en el que funcionarán las instalaciones de My Favorite Cake es de 231 m², distribuido de la siguiente manera:

Planta Baja - 231 m²

- Recepción/ Pasillo de ingreso a oficinas: 22.9 m²
- Bodega de secos de MP: 37.6 m²
- Cámara de refrigeración de MP y Semielaborados: 10.1 m²
- Área de preparación (Batidos, Rellenos y Horneo): 50.44 m²
- Cuarto de enfriamiento de moldes: 4.3 m²
- Cuarto de quebrado de huevos: 4.8 m²
- Área de armado y empaque: 41.54 m²
- Cámara de congelación de PT: 15.4 m²
- Área de Despacho: 9.36 m²

Figura 5-16 Plano planta baja



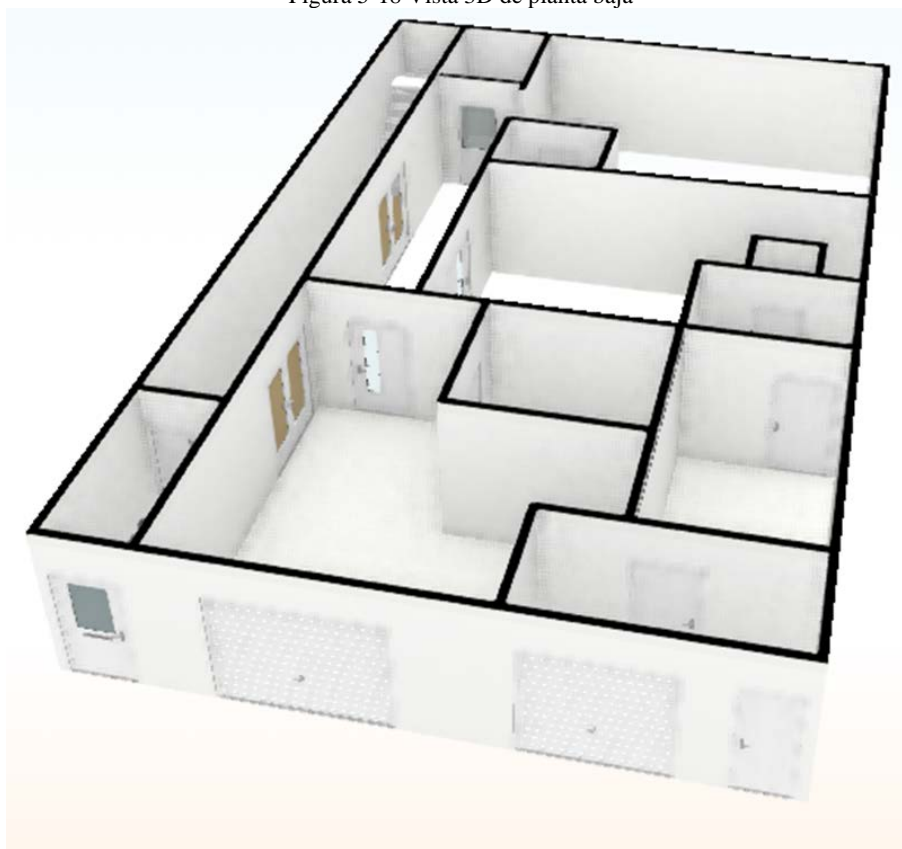
Fuente: Las Autoras

Figura 5-17 Distribución de espacios planta baja



Fuente: Las Autoras

Figura 5-18 Vista 3D de planta baja



Fuente: Las Autoras

Mezzanine - 134 m²

- Escaleras/ ingreso: 6.7 m²
- Sala de reuniones: 8.9 m²
- Gerencia general: 8.2 m²
- Administrativo Financiero: 11.3 m²
- Ventas: 8.3 m²
- Operaciones: 14.5 m²
- Comedor: 6.9 m²
- Vestidores y baños personal de planta: 14.3 m²
- Área común: 36.4 m²
- Área de Despacho: 9.36 m²
- Baños: 3 m²

Figura 5-19 Plano mezzanine



Fuente: Las Autoras

Figura 5-20 Distribución de espacios mezzanine



Fuente: Las Autoras

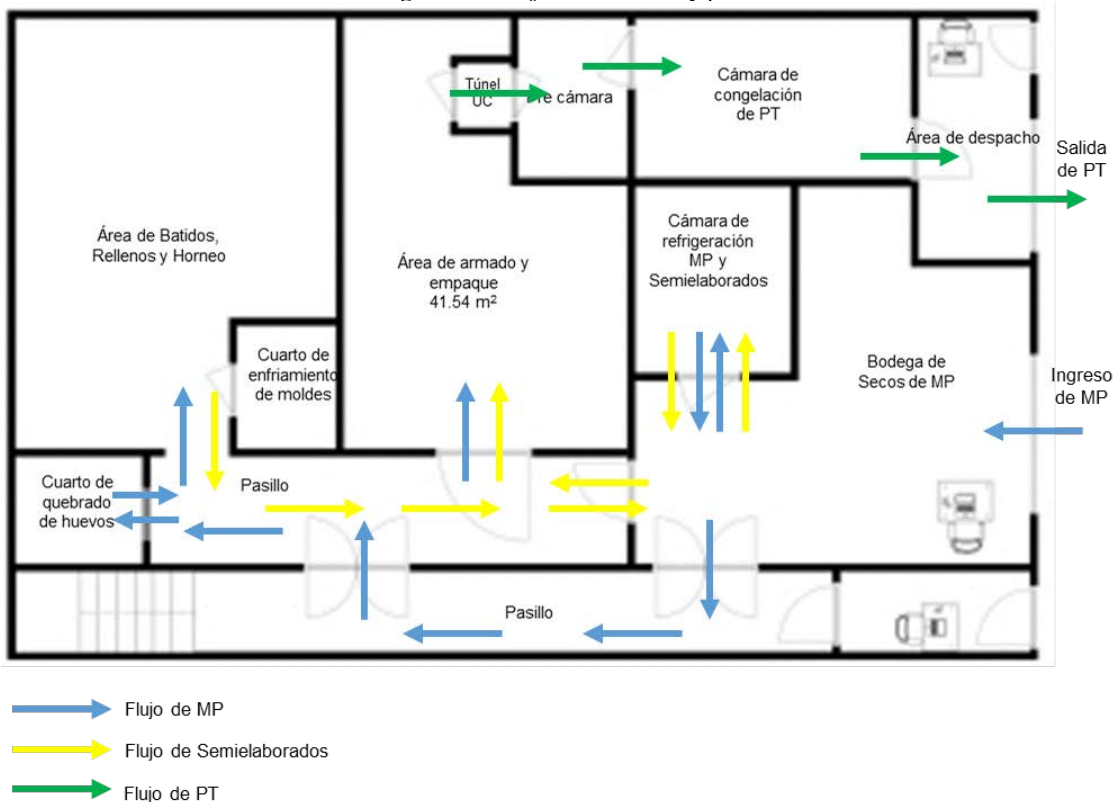
Figura 5-21 Vista 3D mezzanine



Fuente: Las Autoras

De acuerdo con la distribución establecida, el flujo de materiales, semielaborados y producto terminado que sigue dicha distribución, es la siguiente:

Figura 5-22 Flujo de materiales y producto



Fuente: Las Autoras

5.5. Plan de Producción

Se ha establecido un plan de producción para los 5 primeros años de operación, tomando en consideración la demanda que se espera atender, y un crecimiento estimado del 2%, 3%, 5% y 8% anual, en función del crecimiento promedio del sector. De igual manera se ha considerado un inventario de producto terminado de 3 días y un inventario de producto en proceso de 2 días.

Para el primer año se estima una producción de 63386 tortas, para cubrir las ventas estimadas en 62208 tortas, esto es 5184 tortas mensuales.

A continuación, se muestra el plan de producción anualizado. En el anexo 13.2 se muestra el plan mensualizado para el primero y segundo año de operación.

Figura 5-23 Plan de Producción primeros 5 años

	Total, Año 1	Total, Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de ventas	62208	63452	65356	68624	74113
Inventario final producto terminado	707	721	743	780	842
Inventario inicial producto terminado	0	707	721	743	780
Variación de inventario producto terminado	707	14	22	37	62
Inventario final producto en proceso	471	481	495	520	561
Inventario inicial de producto en proceso	0	471	481	495	520
Variación de inventario producto en proceso	471	9	14	25	42

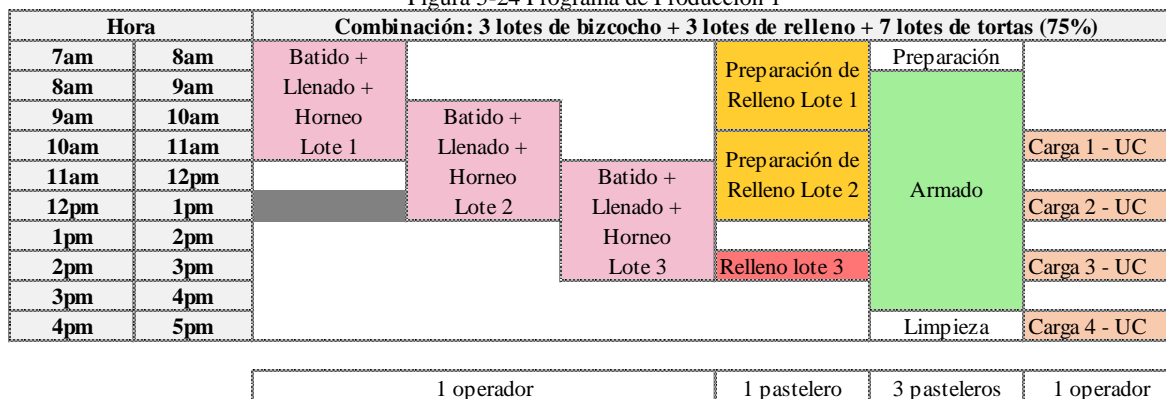


	Total, Año 1	Total, Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	63386	63476	65392	68686	74217
Número operarios directos	6	7	7	7	7
Número directivos asociados a producción	1	1	1	1	1

Fuente: Las Autoras

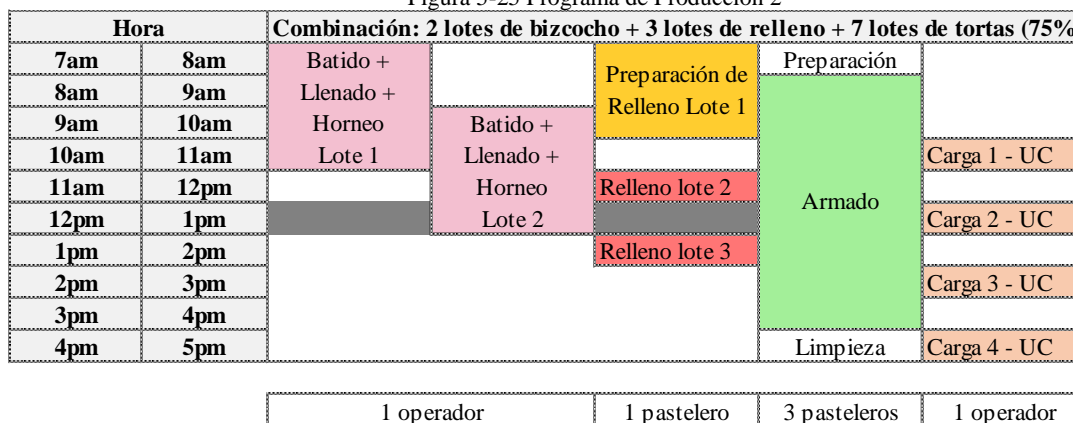
Para cumplir con el plan de producción definido, se ha desarrollado un programa de producción modelo que combina los diferentes procesos que se desarrollarán.

Figura 5-24 Programa de Producción 1



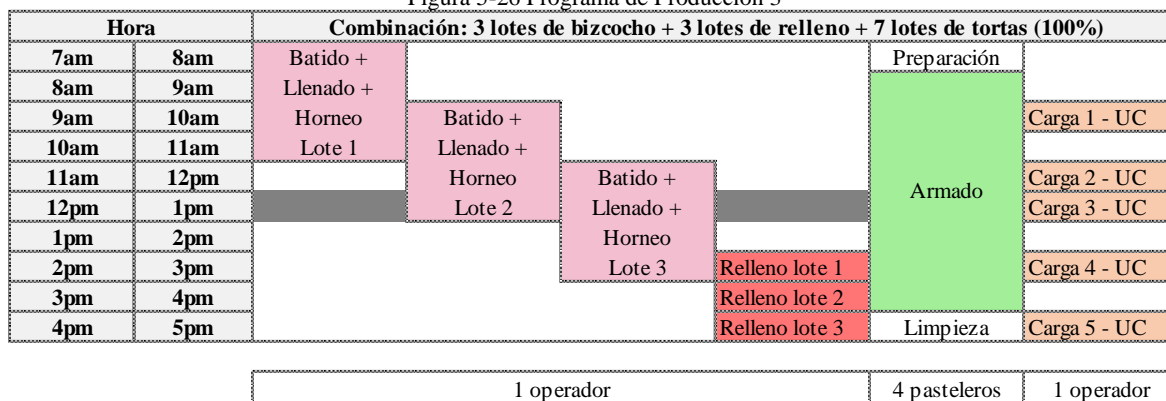
Fuente: Las Autoras

Figura 5-25 Programa de Producción 2



Fuente: Las Autoras

Figura 5-26 Programa de Producción 3



Fuente: Las Autoras

5.6. Plan de Consumo

Para establecer el plan de consumos de materias primas, se ha tomado en consideración los siguientes elementos:

- Plan de producción
- Consumo unitario por materia prima (lotizado)
- Estimado de ventas por productos (40% torta de vainilla con manjar, 10% torta de vainilla con chocolate blanco, 25% torta de chocolate con manjar, 25% torta de chocolate con mermelada de Frutimora)

El plan de consumos para los primeros 5 años de operación es el siguiente:

Tabla 5-11 Plan de Consumo primeros 5 años

Materia Prima	Ud.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harina pastelera	Kg	14128	14148	14575	15309	16542
Azúcar	Kg	18737	18763	19330	20303	21938
Margarina	Kg	14128	14148	14575	15309	16542
Huevos	Kg	15540	15562	16032	16840	18196
Agente de Batido	Kg	527	527	543	571	616
Maicena	Kg	1036	1037	1069	1123	1213
Esencia de vainilla	Kg	518	519	534	561	607
Polvo de hornear	Kg	108	108	111	117	126
Cocoa alcalina	Kg	1042	1044	1075	1129	1220
Vinagre blanco	Kg	556	557	573	602	651
Polvo de hornear con bicarbonato+	Kg	139	139	143	151	163
Chocolate Cobertura	Kg	3169	3174	3270	3434	3711
Crema de leche	Kg	2847	2851	2937	3085	3334
Leche en polvo	Kg	2095	2098	2161	2270	2453
Bicarbonato de sodio	Kg	28	28	29	30	33
Agente espesante	Kg	314	315	324	341	368
Silpak	Kg	9888	9902	10201	10715	11578
Chocolate Blanco	Kg	2525	2528	2605	2736	2956
Aceite es. Naranja	Kg	16	16	16	17	18
Mermelada Frutimora	Kg	9508	9521	9809	10303	11133
Base para torta	Uds.	63386	63476	65392	68686	74217
Tapa para torta	Uds.	63386	63476	65392	68686	74217
Etiquetas	Uds.	63386	63476	65392	68686	74217
Rollo filamento 3D	Uds.	622	635	654	686	741

Fuente: Las Autoras

5.7. Plan de Compras

Para poder estimar el plan de compras, se han tomado en consideración los siguientes elementos:

- Plan de producción
- Plan de consumos
- Fichas técnicas de materias primas
- Proyección de Ventas

El plan de compras estimado para los primeros cinco años de operación es el siguiente:

Tabla 5-12 Plan de Compras primeros 5 años

Materia Prima	Uds.	Compra Año 1	Compra Año 2	Compra Año 3	Compra Año 4	Compra Año 5
Harina pastelera	Kg	14,390	14,153	14,583	15,323	16,565
Azúcar	Kg	19,085	18,770	19,340	20,322	21,969
Margarina	Kg	14,390	14,153	14,583	15,323	16,565
Huevos	Uds.	316,587	311,366	320,823	337,102	364,431
Agente de batido	Kg	536	527	543	571	617
Maicena	Kg	1,055	1,038	1,069	1,124	1,215
Esencia de vainilla	Kg	528	519	535	562	607
Polvo de hornear	Kg	110	108	111	117	126
Cocoa alcalina	Kg	1,062	1,044	1,076	1,130	1,222
Vinagre blanco	Kg	566	557	574	603	652
Polvo de hornear con bicarbonato+	Kg	142	139	143	151	163
Chocolate Cobertura	Kg	3,228	3,175	3,271	3,437	3,716
Crema de leche	Kg	2,900	2,852	2,939	3,088	3,338
Leche en polvo	Kg	2,134	2,099	2,162	2,272	2,456
Bicarbonato de sodio	Kg	28	28	29	30	33
Agente espesante	Kg	320	315	324	341	368
Silpak	Kg	10,072	9,906	10,207	10,725	11,594
Chocolate Blanco	Kg	2,572	2,529	2,606	2,739	2,961
Aceite es. Naranja	Kg	16	16	16	17	19
Mermelada Frutimora	Kg	9,685	9,525	9,814	10,312	11,148
Base para torta	Uds.	64,564	63,500	65,428	68,748	74,322
Tapa para torta	Uds.	64,564	63,500	65,428	68,748	74,322
Etiquetas	Uds.	64,564	63,500	65,428	68,748	74,322
Rollo Filamento	Rollo	700	600	700	600	800

Fuente: Las Autoras

Por cada materia prima, hemos analizado proveedor, presentación (unidad mínima de compra), tiempo de vida útil, y necesidad de compra, para poder estimar la frecuencia de compra.

Tabla 5-13 Listado de materias primas y proveedores

Materia Prima	Proveedor	Presentación	Tiempo de vida útil	Frecuencia de compra	Precio
Harina pastelera	Moderna	50 kg	12 meses	Semanal	\$ 40.00
Azúcar	Valdez	50 kg	12 meses	Semanal	\$ 35.00
Margarina	Levapán	50 kg	6 meses	Semanal	\$ 62.50
Huevos	Torres Ayala Marco Patricio	30 Uds.	20 días	Semanal	\$ 3.00
Agente de batido	Ludafa	20 kg	6 meses	Semanal	\$ 84.00
Maicena	Carlos Sama Guamán	20 kg	6 meses	Semanal	\$ 23.00
Esencia de vainilla	Levapán	3.8 Kg	12 meses	Semanal	\$ 18.62
Polvo de hornear	Levapán	25 kg	6 meses	Trimestral	\$ 67.50
Cocoa alcalina	Nestlé	30 kg	12 meses	Mensual	\$ 207.00
Vinagre blanco	Mercado mayorista	34 kg	12 meses	Mensual	\$ 38.08
Polvo de hornear con bicarbonato+	Abcalsa	5 kg	12 meses	Mensual	\$ 43.25
Chocolate Cobertura	Abcalsa	20 kg	12 meses	Cada 15 días	\$ 122.00
Crema de leche	Nestlé	1 kg	12 meses	Semanal	\$ 3.00
Leche en polvo	El Ordeño	25 kg	12 meses	Semanal	\$ 122.50
Bicarbonato de sodio	Quimpac	1 kg	12 meses	Semanal	\$ 5.20
Agente espesante	Quimpac	5 kg	12 meses	Semanal	\$ 20.00
Silpak	Levapán	1 kg	9 meses	Semanal	\$ 3.20
Chocolate Blanco	Nestlé	20 kg	12 meses	Cada 15 días	\$ 136.00
Aceite es. Naranja	Isporkat	5 kg	12 meses	Semestral	\$ 45.00
Mermelada Frutimora	Levapán	25 kg	4 meses	Semanal	\$ 36.25
Base para torta	Termopak	5000 Uds.	N/A	Mensual	\$ 1,250.00
Tapa para torta	Termopak	5000 Uds.	N/A	Mensual	\$ 1,250.00
Etiquetas	Enaja	5000 Uds.	N/A	Mensual	\$ 450.00
Rollo Filamento	Importado	100 Uds.	N/A	Anual	\$ 84.81

Fuente: Las Autoras

En base a la información analizada, se detalla a continuación las compras mensuales para los 5 primeros años de operación, tanto en dólares como en cantidad de acuerdo con la

presentación. En el anexo 13.3, se detalla la misma información mensualizada para el primer año de operación.

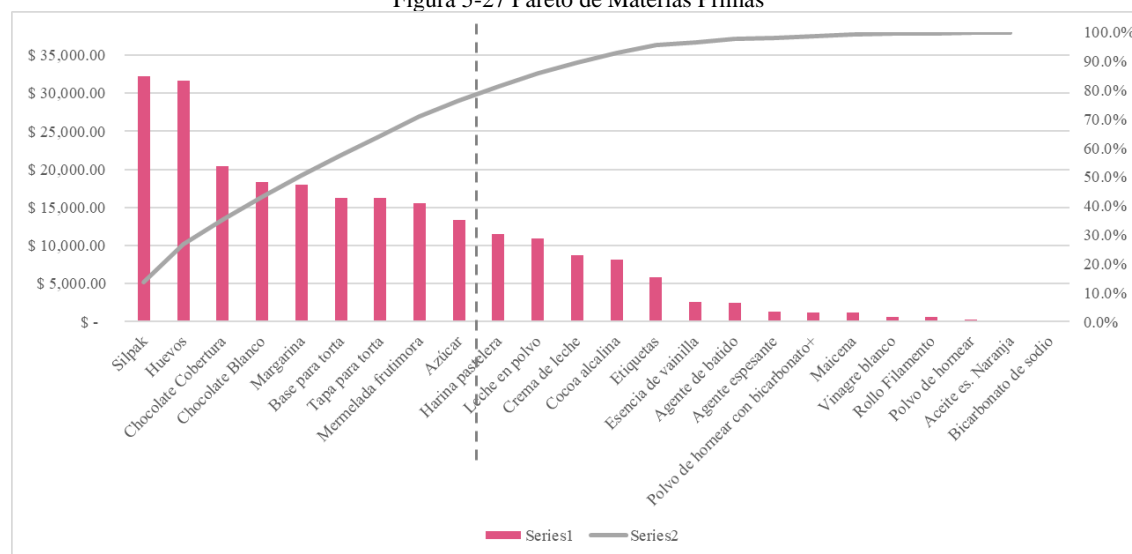
Tabla 5-14 Plan de compras en unidades y dólares de los primeros 5 años de operación

Materia Prima	Compra Año 1		Compra Año 2		Compra Año 3		Compra Año 4		Compra Año 5	
Harina pastelera	288	\$11,520	284	\$11,553	292	\$12,104	307	\$12,981	332	\$14,332
Azúcar	382	\$13,370	376	\$13,384	387	\$14,037	407	\$15,058	440	\$16,620
Margarina	288	\$18,000	284	\$18,052	292	\$18,913	307	\$20,282	332	\$22,394
Huevos	10553	\$31,659	10379	\$31,666	10695	\$33,250	11237	\$35,634	12148	\$39,332
Agente de batido	27	\$ 2,268	27	\$ 2,307	28	\$ 2,437	29	\$ 2,575	31	\$ 2,810
Maicena	53	\$ 1,219	52	\$ 1,216	54	\$ 1,287	57	\$ 1,386	61	\$ 1,514
Esencia de vainilla	139	\$ 2,588	137	\$ 2,594	141	\$ 2,721	148	\$ 2,913	160	\$ 3,215
Polvo de hornear	5	\$ 338	5	\$ 343	5	\$ 350	5	\$ 357	6	\$ 437
Cocoa alcalina	36	\$ 7,452	35	\$ 7,368	36	\$ 7,723	38	\$ 8,315	41	\$ 9,160
Vinagre blanco	17	\$ 647	17	\$ 658	17	\$ 671	18	\$ 725	20	\$ 822
Polvo de hornear bicarbonato+	29	\$ 1,254	28	\$ 1,232	29	\$ 1,300	31	\$ 1,417	33	\$ 1,540
Chocolate Cobertura	162	\$19,764	159	\$19,728	164	\$20,735	172	\$22,181	186	\$24,490
Crema de leche	2901	\$ 8,703	2853	\$ 8,705	2939	\$ 9,137	3088	\$ 9,793	3339	\$10,811
Leche en polvo	86	\$10,535	84	\$10,465	87	\$11,045	91	\$11,783	99	\$13,089
Bicarbonato de sodio	29	\$ 151	28	\$ 148	29	\$ 156	31	\$ 170	33	\$ 185
Agente espesante	65	\$ 1,300	63	\$ 1,281	65	\$ 1,347	69	\$ 1,459	74	\$ 1,597
Silpak	10073	\$32,234	9906	\$32,238	10207	\$33,849	10725	\$36,278	11595	\$40,044
Chocolate Blanco	129	\$17,544	127	\$17,566	131	\$18,463	137	\$19,695	149	\$21,870
Aceite es. Naranja	4	\$ 180	4	\$ 183	4	\$ 187	4	\$ 190	4	\$ 194
Mermelada Frutimora	388	\$14,065	381	\$14,046	393	\$14,764	413	\$15,825	446	\$17,449
Base para torta	13	\$16,250	13	\$16,526	14	\$18,136	14	\$18,498	15	\$20,236
Tapa para torta	13	\$16,250	13	\$16,526	14	\$18,136	14	\$18,498	15	\$20,236
Etiquetas	13	\$ 5,850	13	\$ 5,949	14	\$ 6,529	14	\$ 6,659	15	\$ 7,285
Rollo Filamento	7	\$ 594	6	\$ 518	7	\$ 615	6	\$ 538	8	\$ 732

Fuente: Las Autoras

El 80% del monto de las compras anuales, se encuentra distribuido entre 9 materias primas, las cuales son, Silpak, huevos, margarina, coberturas de chocolate, base y tapa para torta, mermelada y azúcar, esto es 182,090 USD de los 238,023.29 USD, lo que supone que en el momento de querer buscar optimizar costos del producto, estas son las primeras que deberían evaluarse para una renegociación con proveedores o buscar otras alternativas más económicas sin afectar la calidad del producto.

Figura 5-27 Pareto de Materias Primas



Fuente: Las Autoras

Para las compras de Materia Prima se buscará obtener crédito de proveedores entre 15 y 30 días, de acuerdo con el proveedor y al poder de negociación que se logre con este, con el objetivo de obtener un apalancamiento en proveedores favorable para la empresa, y que permita un mejor flujo de efectivo.

5.8. Sistemas de Control

5.8.1. Puntos de Inspección de Calidad

Asegurar óptimas condiciones de calidad, es un elemento muy importante en la fabricación del producto. Para ello una de las normas a seguir serán las Buenas Prácticas de Manufactura, la misma que da lineamientos para lograr un correcto control de la calidad del producto.

Se establecerán puntos críticos de control, tanto para los procesos de producción como para los procesos de soporte, entre los cuales están:

Tabla 5-15 Detalle de los Sistemas de Control

PCC	Descripción
Proveedores	Calificación y evaluación de proveedores
Control en la recepción de materias primas	Visuales, organolépticos y solicitud de ficha técnica por lote de producto
Condiciones de almacenamiento	Control de temperatura en cámaras
Condiciones de operaciones térmicas	Control de temperatura en hornos
Producto en proceso	Pesaje de producto
Producto terminado	Liberación de lotes para despacho, trazabilidad del producto
Condiciones de transporte	Control de unidades de distribución previo a la salida de la planta
Condiciones en punto de venta	A través de las visitas aleatorias a las tiendas
Condiciones de limpieza	Control del plan de limpieza y desinfección
Condiciones de mantenimiento	Plan de mantenimiento preventivo

Fuente: Las Autoras

Para cada punto de control se establecerán registros que se llenarán de forma periódica según la necesidad de cada caso.

5.8.2. Puntos de inspección en Costos

Para lograr un correcto control de los costos, se manejarán reportes de producción, en donde se detalle la cantidad de unidades producidas por cada lote con el objeto de evaluar los rendimientos obtenidos durante la producción y así tomar las medidas correctivas necesarias durante el proceso.

5.8.3. Sistemas de control logísticos

Las tortas serán despachadas a través de furgonetas propias, y de acuerdo con la ruta establecida para cumplir con los pedidos recibidos.

Los pedidos serán receptados vía correo electrónico, teléfono o a través de la aplicación desarrollada para este fin. Una vez receptado el mismo, el Coordinador Logístico, armará



las rutas de despacho, tomando en consideración que la entrega debe realizarse máximo en 48 horas y logrando optimizar dichas rutas. Una de las herramientas a utilizar será Google Maps, para determinar distancias y tiempos, por otro lado, cada furgoneta que realice la entrega deberá solicitar la firma del tendero una vez recibida la torta en los “Comprobante de Entrega de Producto”, de acuerdo con la ruta de despacho.

CAPÍTULO VI

6. Análisis Administrativo

6.1. Grupo Empresarial

6.1.1. Miembros del Grupo de empresarial y nivel de participación

El grupo empresarial de My Favorite Cake estará conformado por dos accionistas cuya participación accionaria será de forma igualitaria, y quienes tendrán a su vez voz y voto en la justa general de accionistas. El domicilio principal de la compañía será en la ciudad de Guayaquil y contará con un capital suscrito de \$10,000.00 USD.

La Gerencia General y Representación Legal estará a cargo de Marianella Torres, quien también se hará responsable de la Jefatura de Operaciones de la compañía, para el arranque de esta. Marianella es Ingeniera Industrial, y cuenta con 16 años de experiencia profesional, dentro de la cual se encuentra el manejo de procesos productivos en empresas alimenticias.

La Subgerencia General y Representación Legal Subrogante estará a cargo de Laura García, quien también se hará responsable de la Jefatura Comercial y Jefatura Administrativa-Financiera. Laura es Ingeniera en Administración de Empresas, y cuenta con 16 años de experiencia profesional, de los cuáles 5 años han sido en funciones de gerencia administrativa.

6.1.2. Condiciones Salariales

Al estar participando las dos accionistas de la administración de la empresa, se le asignará un sueldo en función del rol que desempeñen cada una.

6.1.3. Política de Distribución de Utilidades

La política de utilidades se manejará de la siguiente manera:

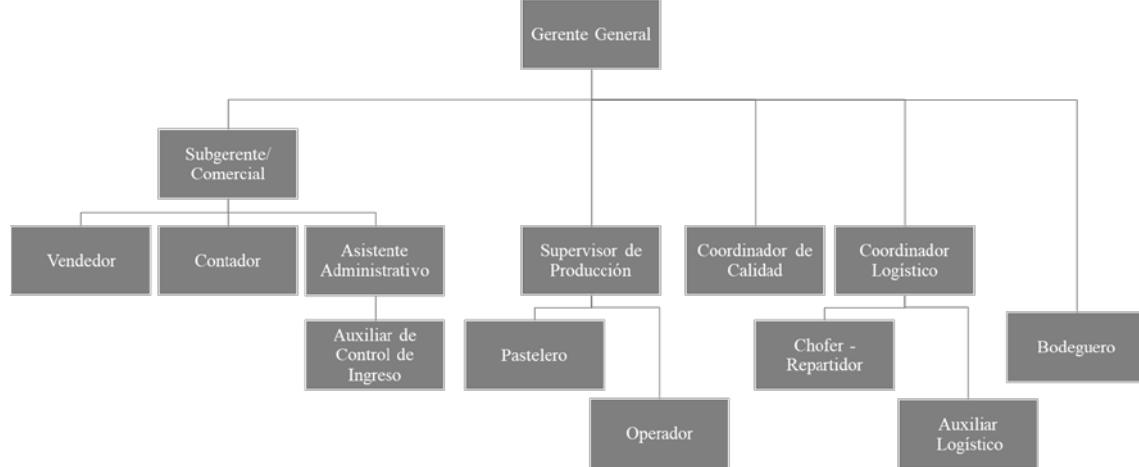
- ❖ El 30% de las utilidades anuales serán dedicadas a la reinversión para soportar el crecimiento de la compañía con capital propio.
- ❖ El 70% de las utilidades anuales serán acumuladas por el periodo de dos años en la cuenta de reservas para darle mayor valor a la compañía.
- ❖ Al tercer año se realizará la repartición de utilidades en función del porcentaje acumulado (70%) y de acuerdo con la proporción de participación de cada una de las accionistas.

6.2. Organización

6.2.1. Organigrama

La estructura organizacional de My Favorite Cake será jerárquica departamental, y estará esquematizada a través del siguiente organigrama:

Figura 6-1 Estructura Organizacional My Favorite Cake



Fuente: Las Autoras

6.2.2. Líneas de Autoridad

Como ya se pudo observar en el organigrama, la estructura de My Favorite Cake es jerárquica. La creación de políticas, reglamentos y lineamientos estratégicos estarán a cargo de la Gerencia y Subgerencia, quienes a su vez son los accionistas de la empresa, y es en donde se tomarán las decisiones importantes de la compañía.

Las áreas/departamentos que conforman la compañía son las siguientes:

Figura 6-2 Organigrama Funcional My Favorite Cake



Fuente: Las Autoras

Dado que la compañía es nueva en el mercado, durante el primer año de operación o hasta que sea necesario, la Gestión de Operaciones y las compras estarán a cargo del Gerente General, y la Gestión Comercial y Gestión Administrativa-Financiera a cargo del Subgerente.

Las cabezas departamentales (jefaturas) serán las encargadas de establecer los procedimientos y estándares de trabajo de sus áreas respectivas, enmarcadas bajo las políticas y reglamentos definidos por la alta dirección.

A medida que crezca la operación será de suma importancia cubrir las jefaturas para evitar cualquier conflicto de intereses que se pueda generar.

6.2.3. Mecanismos de Dirección y Control

Como mecanismos de dirección y control se desarrollará una reunión mensual con los responsables de área para evaluar el desempeño de la organización, en función de los resultados de la misma medida a través de indicadores de gestión por cada área.

Estos resultados serán presentados de forma trimestral en una junta de accionistas en donde también se realizarán posibles recomendaciones que deban adoptarse para asegurar la mejora continua de la empresa.

6.3. Personal Ejecutivo y Empleados

6.3.1. Perfiles de Cargo

En la tabla 6-1 se describen los perfiles de cargo y las funciones principales para cada posición que requerirá la compañía en el corto y mediano plazo son las siguientes:

Tabla 6-1 Descripción de Funciones y Perfiles del Cargo

Cargo	Perfil	Principales Funciones
Gerente General	<p>Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 3 a 5 años de experiencia en el cargo o funciones similares</p> <p>Competencias: Negociación, Orientación a resultados, Pensamiento Estratégico, Planificación y Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar legalmente a la Compañía en lo judicial y extrajudicial. ▪ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas. ▪ Presentar informes a la Junta General de Accionistas. ▪ Dictar e implementar las políticas de la Compañía. ▪ Planificar la operación estableciendo metas que redunden en beneficio de la organización que permitan alcanzar la visión y cumplir con la misión de la Compañía, así como determinar los pasos de acción para alcanzarlas. ▪ Aprobar el Presupuesto Anual, previo a su presentación a la Junta General de Accionistas. ▪ Controlar el desenvolvimiento del Presupuesto Anual.
Jefe Comercial	<p>Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Mercadeos o carreras afines.</p> <p>Experiencia: 1 a 3 años de experiencia en el cargo o funciones similares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar el presupuesto de Ventas aprobado por la alta dirección. ▪ Supervisar las tareas de los vendedores ▪ Desarrollar estrategias de venta ▪ Ejecutar el presupuesto de mercadeo



Cargo	Perfil	Principales Funciones
	Competencias: Negociación, Orientación a resultados, Pensamiento Estratégico e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Definir la política de descuentos y bonificaciones. Gestionar las cobranzas Manejar la cartera de clientes
Jefe de Operaciones	Formación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Industrial, Ingeniería en Alimentos, Procesos o carreras afines. Experiencia: 1 a 3 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Organización y Planificación, Iniciativa, Orientación a Resultados, Trabajo bajo presión y Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el plan de producción y asegurar su cumplimiento Controlar el adecuado funcionamiento de la planta. Verificar que al inicio y durante las labores el personal cuente con el equipo el trabajo y protección necesarios. Dar los lineamientos necesarios al personal a su cargo para cumplir con el plan de producción Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad y seguridad
Jefe Administrativo-Financiero	Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines. Experiencia: 1 a 3 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico y planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> Planear las estrategias financieras de flujo de caja. Planear y proyectar el presupuesto de ingresos y egresos. Gestionar las obligaciones tributarias. Responder por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa. Presentar los estados financieros a la alta dirección. Controlar y autorizar las órdenes de compra. Coordinar el manejo y actualización del inventario de los materiales, suministros y bienes utilizados por la empresa. Gestionar los procesos de Recursos Humanos: Vinculación, Desvinculación, Desempeño y Remuneraciones
Coordinador de Calidad	Formación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Industrial o carreras afines Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Integridad, Planificación y Organización, Pensamiento analítico, Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de implementar actividades que aseguren la calidad del producto. Gestionar los registros sanitarios de nuevos productos Implementación, Seguimiento y Mejora de los programas de Inocuidad y seguridad Alimentaria. Responsable de solventar quejas de clientes e implementar mejora de procesos, atender auditorias de clientes. Implementar y mantener las certificaciones relacionadas con la industria alimenticia
Coordinador Logístico	Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial o carreras afines Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación al cliente, Integridad, Orientación a resultados e Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el control de los despachos realizados Receptar los pedidos de clientes Establecer y administrar las rutas de reparto. Administrar el inventario de producto terminado.
Supervisor de Producción	Formación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Industrial, Ingeniería en Alimentos, Procesos o carreras afines. Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Organización y Planificación, Iniciativa, Orientación a Resultados, Trabajo bajo presión y Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el plan de producción Administrar el personal de la planta Asegurar la continua operación de la planta Controlar las mermas de las diferentes líneas de producción Generar los reportes de producción necesarios para el control de esta
Vendedor	Formación: Estudiante de último año o egresado en carreras de Administración de Empresas, Mercadeos o carreras afines. Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Negociación, Orientación a resultados, Orientación al Cliente e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el presupuesto de ventas Monitorear el desempeño de ventas de los tenderos Incrementar la cartera de tenderos aliados Realizar la recaudación en las tiendas Asegurar el buen mantenimiento del material publicitario en las tiendas
Contador	Formación: Título de Tercer Nivel como Contador Público Autorizado Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico y planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> Llevar la contabilidad de la compañía Realizar las declaraciones de impuestos de acuerdo con el cronograma establecido por los entes de control Administrar el plan de cuentas Ejecutar la nómina
Asistente Administrativo	Formación: Estudiante de último año o egresado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines. Experiencia: 1 a 3 años de experiencia en el cargo o funciones similares	<ul style="list-style-type: none"> Manejar la gestión con proveedores de materias primas, servicios y suministros Realizar las cotizaciones con proveedores Colocar las órdenes de compra Dar soporte al Jefe Administrativo-Financiero en las tareas de recursos humanos y en el mantenimiento de las instalaciones



Cargo	Perfil	Principales Funciones
	Competencias: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico y planificación y organización	
Pastelero	Formación: Maestro Pastelero Artesano o Bachiller con conocimientos en pastelería Experiencia: 1 año de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Perseverancia e Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar las tareas de producción en el área de pastelería ▪ Dar buen uso a los implementos y herramientas a su cargo ▪ Cumplir con las normas y procedimientos de calidad ▪ Mantener su área limpia
Operador	Formación: Bachiller de preferencia con conocimientos en pastelería Experiencia: 1 año de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Perseverancia e Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar las tareas de producción en el área de Ultracongelado y bodega de producto terminado ▪ Dar buen uso a los implementos y herramientas a su cargo ▪ Cumplir con las normas y procedimientos de calidad ▪ Mantener su área limpia
Bodeguero	Formación: Bachiller Experiencia: 1 año de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación al cliente, Integridad, Orientación a resultados e Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custodiar el inventario de materias primas e insumos ▪ Gestionar la recepción de materias primas e insumos ▪ Gestionar el despacho a producción de mp e insumos ▪ Reportar los niveles de inventario, y dar las necesidades de producto al Asistente Administrativo ▪ Mantener limpio y ordenada la bodega
Auxiliar Logístico	Formación: Bachiller Experiencia: 1 de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Pensamiento analítico y planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar soporte al Coordinador de Logística en el despacho de producto terminado ▪ Mantener en orden la cámara de Producto Terminado
Chofer Repartidor - Recaudador	Formación: Bachiller con licencia de conducir tipo B Experiencia: 1 año de experiencia en el cargo o funciones similares Competencias: Orientación al cliente, Integridad, Orientación a resultados y Planificación y Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener en buen estado los carros de la empresa ▪ Realizar las rutas de reparto ▪ Realizar la cobranza a los tenderos

Fuente: Las Autoras

6.3.2. Mecanismos de Selección, contratación y desarrollo

El reclutamiento de personal inicialmente se realizará a través de publicaciones en medios impresos y/o digitales, así como también por redes sociales. Una vez que la empresa esté en operación se implementará el reclutamiento interno para promover el desarrollo de los empleados.

Una vez realizado el reclutamiento, el encargado de recursos humanos realizará las respectivas entrevistas iniciales, aplicación de pruebas psicotécnicas y verificación de referencias personales. Posterior a ello se presentará la lista de preseleccionados al responsable de cada área en donde se deba cubrir la vacante, quien escogerá una terna, realizará la última entrevista y dará la recomendación para la contratación.

En función de los resultados de la entrevista y recomendación, se seleccionará al candidato que cumpla con todos los requisitos y con los exámenes médicos correspondientes.

El tipo de contrato a aplicar será el contrato indefinido con periodo de prueba de 90 días, y se celebra entre el trabajador y el Representante Legal, de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo.

Una vez que ingrese el nuevo colaborador, pasará por el periodo de inducción general y del área.

6.3.3. Programas de Capacitación

Anualmente el responsable de Recursos Humanos elaborará un plan de capacitación enfocado en habilidades blandas y habilidades duras. Las habilidades blandas están relacionadas con el desarrollo de las competencias necesarias para realizar las actividades y las habilidades duras están relacionadas con los conocimientos técnicos requeridos para el cargo, ya sea estos por actualizaciones de normativas, necesidades de implementación o para el cierre de brecha de conocimientos.

Se buscará desarrollar el 50% a través de capacitaciones internas, el 30% por capacitaciones on-line y el 20% a través de capacitaciones externas.

6.3.4. Políticas de administración de personal

Las políticas de administración de personal estarán reguladas bajo lo estipulado por el Código de Trabajo del Ecuador.

La jornada laboral será de 8 horas diarias completando 40 horas a la semana. El salario estará regulado por la tabla de sueldos y salarios mínimos sectoriales emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales mediante registro oficial en el mes de enero de cada año.

Todos los empleados en relación de dependencia gozarán adicionalmente de los beneficios sociales de acuerdo con lo estipulado por el Código de Trabajo, listado a continuación:

- ❖ Afiliación a la Seguridad Social por parte del empleador desde el primer día de trabajo.
- ❖ Pago por horas extras y suplementarias
- ❖ Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo de acuerdo con las fechas establecidas para la región costa
- ❖ Pago del fondo de reserva a partir del segundo año de trabajo
- ❖ Vacaciones anuales remuneradas
- ❖ Pago de la jubilación patronal. Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.

- ❖ Licencia por paternidad
- ❖ Licencia por maternidad
- ❖ Pago del subsidio por maternidad
- ❖ Pago de utilidades

6.3.5. Contratación con Terceros

La empresa mantendrá la siguiente contratación con externos:

- ❖ Servicio de limpieza
- ❖ Mantenimiento de equipos de planta no cubiertos por la garantía
- ❖ Manejo de redes sociales (especificado en el Plan de Marketing)

6.3.6. Planta de Personal

Como resultado del análisis administrativo se obtiene la siguiente planta de personal:

Tabla 6-2 Planta de Personal

	Salario Mensual Bruto	Número de personas				
		Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Personal directivo						
Gerente General	2,000.00	1	1	1	1	1
Sugerente Comercial	1,500.00	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1,500.00	0	0	0	0	0
Jefe Administrativo-Financiero	1,200.00	0	0	0	0	0
Personal operativo						
Coordinador de Calidad	650.00	1	1	1	1	1
Coordinador Logístico	600.00	1	1	1	1	1
Supervisor de Producción	650.00	1	1	1	1	1
Contador	600.00	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	400.00	0	0	0	1	1
Pastelero	550.00	5	6	6	6	6
Operador	400.00	1	1	1	1	1
Bodeguero	450.00	1	1	1	1	1
Auxiliar Logístico	386.00	1	1	1	1	1
Auxiliar Control Ingreso	386.00	1	1	1	1	1
Chofer Repartidor-Recaudador	450.00	2	2	2	2	2
Personal de ventas						
Vendedor	600.00	2	2	2	2	2

Fuente: Las Autoras

6.4. Organizaciones de Apoyo

Como organismos de apoyo se contará con la asesoría Legal y Tributable, con entidades bancarias para suplir necesidades de financiamiento de corto plazo, y con la compañía de seguros.

CAPÍTULO VII

7. Análisis Legal y Social

7.1. Aspectos legales

7.1.1. Tipo de Sociedad

My Favorite Cake se constituirá como Sociedad Anónima y adoptará como denominación su mismo nombre comercial: My Favorite Cake S.A., tal como lo indica la Ley de Compañías artículo 146 se conformará mediante Escritura Pública, previa autorización de la Superintendencia de Compañías y será inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil y se entenderá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

La sociedad tendrá inicialmente 2 accionistas, Laura García y Marianella Torres, quienes estarán encargadas de la dirección de la compañía y estará constituida por aportaciones iguales.

El capital social de la compañía será de US\$10.000,00 (diez mil dólares) y se divide en 10.000 acciones de \$1,00 (un dólar c/u), adicionalmente las accionistas realizarán un aporte para futuras capitalizaciones de US\$ 25.000,00 dólares cada una, dando una totalidad de US\$60.000,00 en el Patrimonio.

7.1.2. Procedimiento para la conformación de la empresa

Actualmente la Superintendencia de Compañías, ha reestructurado el proceso para la creación de nuevas compañías haciéndolo más sencillo, ya que se puede realizar en línea desde la página web www.supercias.gob.ec, siguiendo los siguientes pasos:

- 1) Registrarse como usuario y creando una propia contraseña.
- 2) Ingresar por búsqueda de denominación, donde se escogerá el tipo de compañía y su actividad. Así mismo aquí se detallará el nombre de la compañía y el sistema verificará que no sea un nombre ya escogido.
- 3) Llenar el formulario, adjuntar documentos habilitantes y realizar el pago de los costos notariales y registrales.
- 4) Se elegirá la Notaría que se prefiera para hacer el trámite, y asignarán la fecha y hora para la firma de Escrituras de Constitución y Nombramientos de Representante legales.

- 5) El Registro Mercantil recibe la información desde la Notaría y realizará la inscripción correspondiente.
- 6) La Superintendencia de Compañías generará un número para la empresa o expediente y remitirá la información al Servicio de Rentas Internas para la emisión del RUC de la nueva compañía. Con este paso se finaliza el proceso para la constitución de ésta.

Se eliminó también la publicación de la Constitución de la Compañía en un diario local.

7.1.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.

A continuación, en primera instancia se detallarán algunas de las obligaciones tributarias y societarias para el establecimiento y cumplimiento de una compañía:

Servicio de Rentas Internas. - Una vez obtenido el RUC (Registro Único de Contribuyentes), la empresa podrá emitir los comprobantes de venta o facturas, deberá declarar después del primer año de producción el Impuesto a la Renta. Sobre la totalidad de los ingresos gravados se restarán las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a tales ingresos, este resultado se llama Base Imponible.

En cuanto al Impuesto al Valor Agregado, por ser un producto manufacturado si grava el 12%.

La liquidación y declaración del IVA se realizará mensualmente, así como las respectivas retenciones.

Resumen de Obligaciones Mensuales:

- ❖ Declaración de Retenciones de Impuesto a la Renta (formulario 103)
- ❖ Declaración de Impuesto al Valor Agregado (IVA) y retenciones de este impuesto (formulario 104)
- ❖ Anexo transaccional simplificado (ATS), resumen de compras y ventas del mes.

Resumen de Obligaciones Anuales:

- ❖ Anexo de Relación de dependencia RDEP (enero)
- ❖ Anexo de Accionistas, Participes, Socios, Miembros del Directorio y Administradores APS (febrero) o cuando hay cambios de accionistas.
- ❖ Declaración Anual de Impuesto a la Renta (formulario 101, abril)
- ❖ Anexo de Dividendos ADI (mayo)

- ❖ Primera cuota de anticipo de Impuesto a la Renta del año en curso (formulario 115, julio)
- ❖ Segunda cuota de anticipo de Impuesto a la Renta del año en curso (formulario 115, septiembre)

Superintendencia de Compañías. - Contribución anual sobre el activo real, que se pagará luego del primer año de funcionamiento.

Figura 7-1 Impuesto sobre el activo

MONTO DEL ACTIVO REAL DE LAS COMPAÑÍAS (EN \$ USD DOLARES) RANGO DESDE-HASTA	CONTRIBUCIÓN POR MIL SOBRE EL ACTIVO REAL
0,00 - 23.500,00	00,00
23.500,01 - 100.000,00	0,71
100.000,01 - 1.000.000,00	0,76
1.000.000,01 - 20.000.000,00	0,82
20.000.000,01 - 500.000.000,00	0,87
500.000.000,01 - EN ADELANTE	0,93

Fuente: Las Autoras

Municipio de Guayaquil. - Impuesto 1,5 x mil sobre activos que se paga de forma anual y después del primer año.

Otros impuestos o contribuciones. - Universidad de Guayaquil 2 x mil y contribución al a Junta de Beneficencia \$200 dólares. Ambos después del primer año de operación.

En cuanto a los temas comerciales, es primordial, aunque no es obligatoria, la afiliación en la Cámara de Comercio, que da facilidades a servicios con otras entidades públicas y a establecer relaciones comerciales con proveedores y también clientes.

Por otro lado, es importante dentro de los temas legales que manejará la Sociedad, tener acuerdos escritos firmados con los tenderos o canales minoristas, contratos con proveedores de materias primas, de venta y de mantenimiento de equipos, incluso para tener mejores opciones de precios y que resulten también en una optimización de costos.

En las obligaciones laborales, se debe obtener la clave de Empleador para Historia Laboral del IESS para la afiliación de cada uno de los colaboradores desde el primer día de trabajo, así como el cumplimiento del pago mensual de las planillas de aportes y préstamos. Cabe notar que a partir del segundo año, todos los trabajadores tienen derecho al Fondo de Reserva que equivale a un sueldo mensual por año, es decir que mensualmente la empresa debe aportar según sea el caso, el valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación, este valor puede ser pagado mediante rol de pagos o si el

trabajador desea acumularlo va directamente a su cuenta en el IESS y se pagará mediante una planilla mensual de Fondos de Reserva.

Así mismo la empresa deberá crear un usuario para registrarse en el Ministerio de Trabajo donde se registrarán todos los contratos, actas de finiquito, planes de seguridad y salud ocupacional, etc.

7.1.4. Otros permisos especiales de acuerdo con la actividad económica

Como pequeña industria manufacturera se necesitan los permisos de ARCSA que es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, a más del permiso de funcionamiento otorgado por ellos.

Así mismo el responsable técnico (Ingeniero en alimentos) y el personal que trabajará en la elaboración de las tortas deberá contar con el certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos y obtener el certificado de salud emitido por el Ministerio de Salud Pública el mismo que es válido por un año.

7.1.5. Registro de marcas y patentes

My Favorite Cake, desea registrar su marca y su logotipo para lo cual se deberá acudir al IEPI que es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, así mismo, se van a registrar las fórmulas de las tortas para que queden en los libros de Secretos Comerciales, esto servirá más adelante para el valor de la marca. El trámite aproximadamente dura de 6 a 8 meses con un costo aproximado de \$600 dólares.

A continuación, se presenta un resumen de todos los permisos con los que debe contar My Favorite Cake, con los tiempos y costos, información que se ha obtenido de las diferentes entidades de control y del reporte publicado por el Banco Mundial de Doing Business:

Tabla 7-1 Listado de requisitos para el establecimiento de una compañía en el Ecuador

#	Proceso	Tiempo para completar	Costos
1	Registro y reservación del nombre en la Superintendencia de Compañías, trámite on-line.	Menos de un día	Sin costo
2	Contratación de un abogado para preparación de minutas.	1 día	USD 800 - 1000
3	Notarización de Escrituras, el costo depende del capital social de la compañía	2 días	USD 245
4	Registro de documentos en la Superintendencia de Compañías	1 día	Sin cargo
5	Inscripción en el Registro Mercantil (Escrituras de Constitución y Nombramientos de Representantes Legales)	5 días	USD 80
6	Obtención del RUC	4 días	Sin costo
7	Impresión de facturas	1 día	USD 40
8	Registro patronal en el Instituto de Seguridad Social (IESS)	2 días	Sin costo
9	Inscripción de contratos en el Ministerio de Trabajo y obtención de clave para registro de usuario	2 días	Sin costo

#	Proceso	Tiempo para completar	Costos
10	Permiso de Bomberos (se debe entregar plan de emergencia), se crea un usuario en la web www.bomberosguayaquil.gob.ec	29 días	El costo depende del metraje que tenga la instalación 190m2 x \$3 por metros aproximadamente \$570.
11	Permisos Municipales, 1) obtener la consulta de uso de suelo 2) Tasa de habilitación, 3) patente, ambiental	1 día (una vez obtenido el Permiso de Bomberos)	USD \$50
12	Permiso de funcionamiento ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria y Certificación de BPM para todos los productos. Nota: Las empresas certificadas con BPM no necesitan renovar anualmente el permiso de funcionamiento.	Permiso: 103 días Certificado de BPM: 10 días después de la inspección.	USD \$714 pequeña industria
13	IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)	Registro de Marca, 6 a 8 meses	USD \$600 dólares aproximadamente
GASTOS TOTALES DE CONSISTENCIA APROXIMADOS		USD\$3.299	

Fuentes: Superintendencia de Compañías, Municipio de Guayaquil, ARCSA, SRI, IESS, MDT, Bomberos de Guayaquil, IEPI y Banco Mundial (Reporte Doing Business)

7.2. Aspectos Sociales

En este apartado se tratarán las implicaciones positivas y negativas al establecer a My Favorite Cake como una empresa, es decir lo que generará a la Sociedad, a los Consumidores per se, a los Distribuidores (canales), Proveedores y a sus Empleados.

7.2.1. Efectos positivos

- ❖ *A la sociedad:* Satisfacer la demanda potencial de este producto en los barrios o ciudadelas que se escogieron en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, favoreciendo a los segmentos de la pirámide B, C+ y C- facilitándoles un producto al alcance de su mesa, a un costo moderado y cerca de su hogar. Así como también introducir a la sociedad al uso de las herramientas tecnológicas, se trata de ir educando a la población y a familiarizarse con las nuevas formas de compra y venta, algo que aún es un tabú en la sociedad, por temor, falta de conocimiento o por llevar una costumbre de pagar y/o manejar todas las compras y pagos en efectivo.
- ❖ *A los consumidores per se:* Variedad de producto de acuerdo con sus gustos y preferencias, rapidez en la entrega lo que ahorrará tiempo al consumidor.
- ❖ *A los canales de distribución:* En este proceso de introducción a las herramientas tecnológicas también interviene el canal (las tiendas de barrio), que son un eslabón importante en la cadena de abastecimiento de compras domésticas en barrios pequeños y grandes, y que aún tienen mucha demanda pese a que en sectores más grandes ya existen cadenas de supermercados.

Las tiendas de barrio no tienen indicios de desaparecer sino más bien de seguir siendo un canal minorista importante, pese al paso de los años, del desarrollo económico de las

grandes ciudades como Guayaquil y de la acelerada forma de vida actual, éstas tienen algunos aspectos positivos por la cercanía a los hogares, la cálida atención del tendero al que llaman “vecino” y hasta de interacción social de la comunidad, lo que las convierte en uno de los lugares concurridos a diario para la compra de productos de primera necesidad, que se consideran además como una oportunidad de empleo especialmente para mujeres mayores a los 40 años,¹⁸ sin embargo, según un artículo de la Revista Líderes de abril de 2016, el reto actual al que el tendero se enfrenta es la innovación, donde se recomienda incrementar la variedad de productos a ofrecer, especialmente los “alimentos preparados”, es decir ampliar la oferta le daría una mayor identidad a la tienda, pero haciendo hincapié además en la inclusión de la tecnología, ya que si éstas no se adaptan a los cambios, alguien más lo hará, llevando a un declive a este tipo de negocios¹⁹, cuando ya algunos de estos incluso se convirtieron, desde hace algunos años, en pequeños puntos donde se realizan transacciones bancarias.

El objetivo principal es que la tienda cuente con productos nuevos, atractivos y que sean de fácil venta, como las tortas a través de una aplicación tecnológica que My Favorite Cake va a ofrecerles.

- ❖ *A los Colaboradores:* Serán un pilar fundamental en el desarrollo de la empresa, por lo tanto, se ha considerado que la organización brindará capacitación y oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral; además que es prioridad que se identifiquen con el mantra de marca y con la empresa. *My Favorite Cake* generará 19 plazas de empleo directo.
- ❖ *A los Proveedores:* Establecer relaciones duraderas y a largo plazo para la provisión de materias primas, insumos, equipos y maquinarias, generando movimiento en la economía de la ciudad y del país, dando oportunidades de compra y venta de productos, generando empleos a terceras partes, y a crear alianzas estratégicas.

7.2.2. Efectos negativos

- ❖ *A la sociedad:* Una disminución o repercusión en las ventas de aquellas personas que se dedican a la elaboración de tortas de forma artesanal y doméstica desde sus hogares, a pesar de que el mercado objetivo y producto de *My Favorite Cake* tiene diferentes

¹⁸ Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB). (2016). *El impacto potencial del impuesto a las bebidas azucaradas en los negocios detallistas.*

¹⁹ Revista Líderes. (2016). *Las tiendas de barrio desarrollan estrategias.*



características de aquellas tortas que son elaboradas bajo pedido, para diferentes tipos de eventos como lo son bautizos, matrimonios, quinceañeras, cumpleaños, etc.

- ❖ *A los consumidores per se:* No llegar al número de ventas deseado de acuerdo con la demanda esperada.
- ❖ *A los Colaboradores:* Que existan cambios trascendentales en el régimen laboral que obligue a *My Favorite Cake* a reducir el número de su personal o a contratar bajo otras modalidades.
- ❖ *A los Proveedores:* Un incremento en los aranceles de importación de los equipos industriales que sirven para la elaboración de las tortas, así como también un incremento en el precio del insumo principal que es la harina de trigo a nivel mundial.

CAPÍTULO VIII

8. Análisis Económico

8.1. Inversión inicial

El total de la inversión inicial que se requiere para este proyecto es de **USD \$337.746,26** para la adquisición de equipos electrónicos, de computación, mobiliario, equipo de oficina, maquinaria, vehículos, herramientas, suministros, adecuaciones, gastos iniciales de constitución y capital de trabajo, como se detalla en la tabla 8-1.

Para la determinación del capital de trabajo se ha considerado una provisión para dos meses de operación, lo que corresponde a un monto de US **\$90.445,64** para cubrir necesidades a tiempo, es decir en el corto plazo, de los siguientes rubros:

Tabla 8-1 Cálculo del Capital de Trabajo

Rubros	Mes 1	Mes 2
Compra de Materias Primas	\$ 30,013.63	\$ 18,302.23
Costo Personal Producción	\$ 7,928.20	\$ 7,088.20
Otros Costos de Producción	\$ 1,942.59	\$ 1,942.59
Gastos de Sueldos	\$ 9,408.95	\$ 8,988.95
Otras Gastos Administrativos	\$ 1,589.31	\$ 1,589.31
Gastos de Publicidad	\$ 825.83	\$ 825.83
Total	\$ 51,708.52	\$ 38,737.12

Fuente: Las Autoras

Tabla 8-2 Inversión inicial

Rubro	Total
Propiedad Planta Y Equipo	
Equipos Electrónicos Y Computación	\$ 8,970.89
Mobiliario Y Equipo De Oficina	\$ 4,420.37
Maquinaria Y Equipos	\$ 165,788.38
Vehículos	\$ 32,642.00
Total, General Propiedad Planta Y Equipo	\$ 211,821.63
Gastos Diferidos	
Herramientas, Suministros y Adecuaciones	\$ 20,224.30
Gastos Iniciales y de Constitución	\$ 15,254.70
Total, Gastos Diferidos	\$35,479.00
Capital De Trabajo	\$ 90,445.64
Total, Inversión Inicial	\$ 337,746.26

Fuente: Las Autoras

El detalle de la inversión inicial se encuentra en el anexo 13.5.



8.2. Presupuestos de ingresos

El presupuesto de ingresos está basado en los resultados que se obtuvieron en el estudio de mercado, cubriendo en promedio 7.20% de la demanda durante los primeros cinco años, lo que se ha llamado la estimación de mercado. El porcentaje de aumento en las unidades vendidas se definió en base al historial de crecimiento de la competencia y el incremento en precios en base a la inflación. Como estrategia de penetración de mercado se ha decidido no ajustar precios durante el segundo año y durante el tercer año se realizará un incremento que se mantiene hasta el cuarto año y finalmente un tercer incremento en el año cinco.

Como producto complementario, se ofrecen las impresiones en 3D de letras o números, de las cuales se estima que el cliente llegaría a comprar un 20% de las unidades vendidas (tortas).

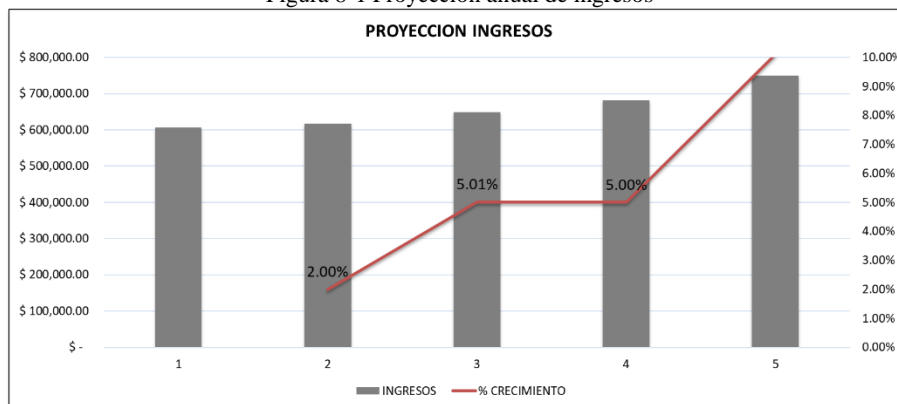
A continuación, se detalla en la tabla 8-3 el detalle de ingresos y crecimiento, de acuerdo con lo mencionado:

Tabla 8-3 Proyección de ingresos primeros 5 años de operación

Crecimiento por año en unidades torta		2%	3%	5%	8%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estimación de mercado	6,71%	6,85%	7,05%	7,41%	8,00%
Venta en unidades (tortas)	62.208	63.452	65.356	68.624	74.114
Precio de venta	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 9,69	\$ 9,69	\$ 9,88
Incremento en Precios	0%	0%	2%	0%	2%
Venta anual Tortas en US\$	\$ 590.976,00	\$ 602.794,00	\$ 633.299,64	\$ 664.966,56	\$ 732.527,95
Venta en unidades (Imp. 3D)	12442	12690	13071	13725	14823
Venta anual en US\$(Imp. 3D)	\$ 14.681,09	\$ 14.974,67	\$ 15.424,02	\$ 16.195,26	\$ 17.490,67
TOTAL, INGRESOS	\$605.657,09	\$617.768,67	\$648.723,66	\$681.161,82	\$750.018,62
% Crecimiento ingresos totales		2%	5%	5%	10%

Fuente: Las Autoras

Figura 8-1 Proyección anual de ingresos



Fuente: Las Autoras



8.3. Presupuesto de Materia Prima

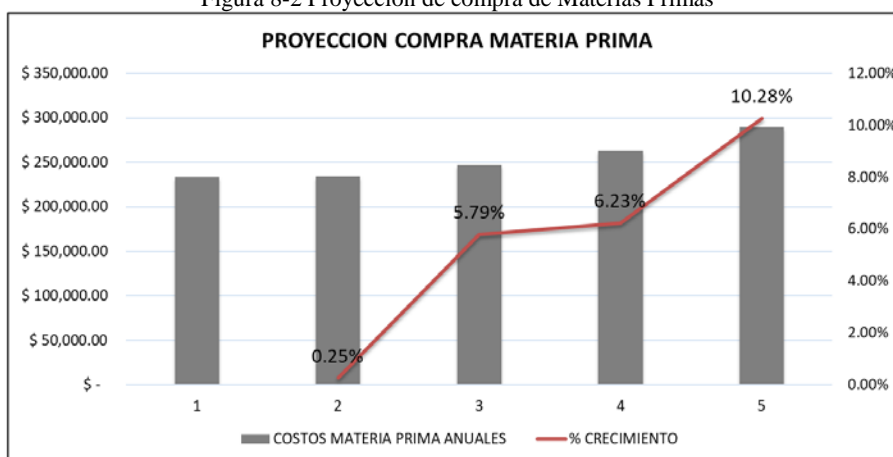
La proyección del presupuesto de materia prima para los cinco años de operación es el siguiente:

Tabla 8-4 Presupuesto de compras de Materias Primas

Año	Costos Materia Prima Anuales	% Crecimiento
1	\$ 233,140.69	
2	\$ 233,734.92	0.25%
3	\$ 247,275.46	5.79%
4	\$ 262,672.46	6.23%
5	\$ 289,664.25	10.28%

Fuente: Las Autoras

Figura 8-2 Proyección de compra de Materias Primas



Fuente: Las Autoras

Debido a que cada año aumenta la demanda, y por ende aumenta la producción, se observa un crecimiento a lo largo de los cinco primeros años de operación. El detalle del presupuesto por materia prima se presenta en el anexo 13.4.

8.4. Presupuestos de costos y gastos

En este presupuesto se consideran los costos de personal de producción, y otros costos de producción tales como alquiler de espacio de planta, mantenimiento de equipos y pago de servicios básicos.

Para los gastos están considerados los gastos de personal que no son directos, otros gastos administrativos, tales como publicidad, suministros, alquiler de espacio de oficina, entre otros.

Cabe recalcar que, para su elaboración, también se tomó en consideración las variables económicas de los salarios sectoriales y en otros costos de producción también se tomó como

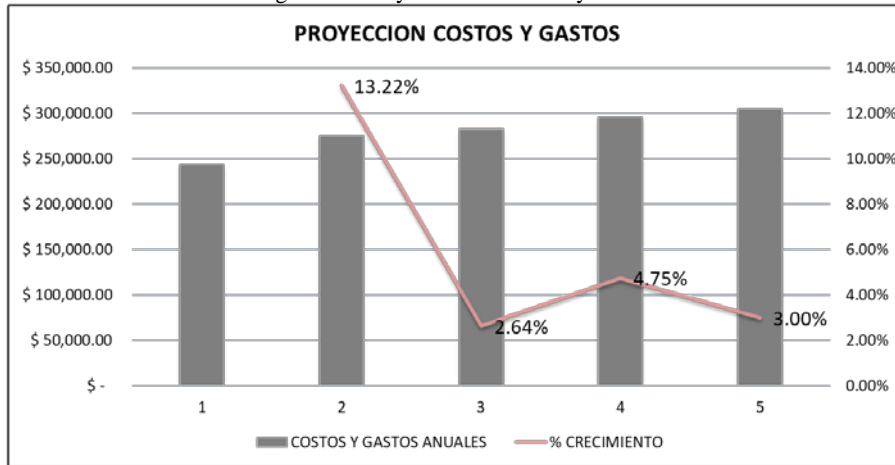
referencia la tasa promedio de la inflación para su respectivo incremento, datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.

Tabla 8-5 Presupuesto de Costos y Gastos

AÑO	COSTOS Y GASTOS ANUALES	% CRECIMIENTO
1	\$ 243,175.32	
2	\$ 275,321.49	13.22%
3	\$ 282,586.77	2.64%
4	\$ 296,009.12	4.75%
5	\$ 304,896.89	3.00%

Fuente: Las Autoras

Figura 8-3 Proyección de Costos y Gastos

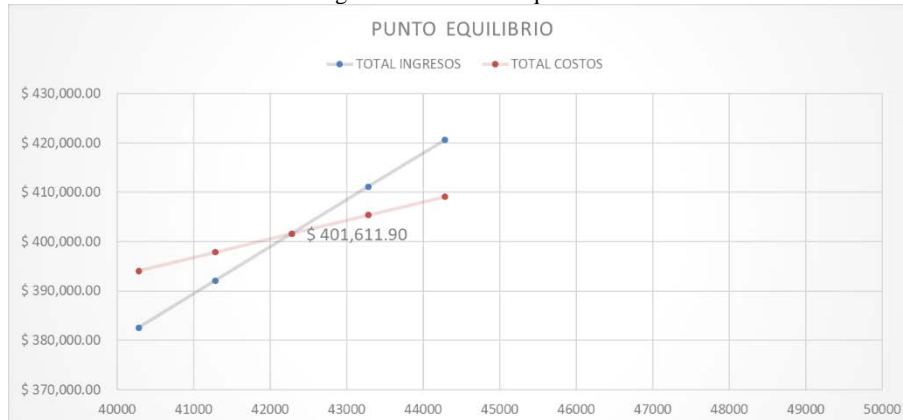


Fuente: Las Autoras

8.5. Punto de Equilibrio

Una vez realizadas las proyecciones del proyecto y el análisis económico, se ha determinado que el punto de equilibrio de *My Favorite Cake* es de 42,275 unidades para el primer año de operación.

Figura 8-4 Punto de Equilibrio



Fuente: Las Autoras

Tabla 8-6 Determinación del punto de equilibrio

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Costos Variables	\$ 233,140.69	\$ 233,734.92	\$ 247,275.46	\$ 262,672.46	\$ 289,664.25
Cantidad Producida	62208	63452	65356	68624	74113
Costo Variable Unitario	\$ 3.75	\$ 3.68	\$ 3.78	\$ 3.83	\$ 3.91
Costos Fijos	\$ 243,175.32	\$ 275,321.49	\$ 282,586.77	\$ 296,009.12	\$ 304,896.89
Precio Venta Unitario	\$ 9.50	\$ 9.50	\$ 9.69	\$ 9.69	\$ 9.88
Margen Unitario Contribución	\$ 5.75	\$ 5.82	\$ 5.91	\$ 5.86	\$ 5.98
Punto Equilibrio Cantidades	42275	47336	47843	50494	51025
% de la oferta estimada	67.96%	74.60%	73.20%	73.58%	68.85%
% de la demanda total estimada	4.56%	5.11%	5.16%	5.45%	5.51%

Fuente: Las Autoras

CAPÍTULO IX

9. Análisis Financiero

9.1. Cálculo de Tasas de Descuento

Para realizar el análisis financiero del proyecto, se efectuó el cálculo de la tasa de descuento a través del Costo de Capital Accionario o por sus siglas en inglés “CAPM, Capital Asset Pricing Model”; es decir cuando el proyecto es financiado con capital propio, dado que esta sería la tasa mínima de rendimiento, por la que un accionista estaría dispuesto a invertir.

Para determinar el CAPM, se consideró el rendimiento del mercado (22 empresas del sector), tasa libre de riesgo (tasa de los bonos de EE. UU. a 10 años), y la beta desapalancada de la industria de Food procesing, según Damodaran.

Tabla 9-1 Cálculo del CAPM

Empresas	2016
Maxipan S.A.	25.04%
Industrial Surindu S.A.	18.79%
Alimentos Superior Alsuperior S.A.	17.97%
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	9.38%
Sucesores De Jacobo Paredes M. S.A.	8.58%
Moderna Alimentos S.A.	6.74%
Oriental Industria Alimenticia "O.I.A." Cía. Ltda.	6.09%
Talcachi S.A.	6.04%
Sociedad Industrial Reli S.A.	5.96%
Ecuatoriana De Alimentos S.A.	5.74%
Bakelsecuador S.A.	4.49%
Pastelo S.A.	4.33%
Buenaño Caicedo Compañía De Negocios S.A.	3.11%
Panadería y Galletería Arenas C. A.	2.69%
Industrias Catedral S.A.	2.65%
Sumesa S. A.	2.56%
Panificadora Industrial Cía. Ltda.	2.47%
Dolupa S.A.	1.69%
Panadería California Pancali S.A.	1.66%
Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.	1.63%
Industria Procesadora De Alimentos Nacionales Montenegro Mena S.A.	0.95%
Panificadora Ambato Panambato Cía. Ltda.	0.93%
Pasteles Y Compañía Pastelicon S.A.	0.62%
Rendimiento Promedio	6.09%

Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta
0.75	26.84%	14.66%	0.61 ²⁰

Rendimiento de un Activo con Tasa de Riesgo Cero	2.27% ²¹
Rendimiento de Empresas del Sector	6.09%
Riesgo País Promedio al Mes de Agosto/2017	643 ²²
Riesgo País Promedio al Mes de Agosto/2017	6.43%

²⁰Damodaran Online. (2017). *Betas by Sector*.

²¹Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*.

²²Banco Central del Ecuador. (2017). *Riesgo País*.

Empresas	2016
Tasa de Impuestos Ecuador	33.70% ²³
Costo de Capital sin Deuda (Ke) / CAPM	11.03%

Fuente: Las Autoras

Para determinar el Costo Promedio Ponderado de Capital o por sus siglas en inglés “WACC Weighted Average Cost of Capital”, se tomó en consideración el costo ponderado de los recursos propios y el costo ponderado de la deuda.

Tabla 9-2 Cálculo del WACC

Tipo de deuda	Peso	Interés	Tasa Después Impuestos
Bancaria largo plazo	0.82	9.00%	5.97%
Tasa De La Deuda Promedio Ponderada			5.97%
Activos	\$337,716	D/P	4.63
Patrimonio	\$ 60,000	P/A	0.18
pasivo (deuda)	\$277,716	D/A	0.82
costo ponderado recursos propios			1.96%
costo ponderado deuda			4.91%
WACC			6.87%

Fuente: Las Autoras

9.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja

Para el presente análisis se desarrollaron dos flujos de caja, el flujo de caja proyectado con capital propio y el flujo de caja proyectado capital más deuda.

En el análisis del estado de resultados y flujo de caja proyectado con capital propio (tabla 9-3), se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 51,951.50, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 16%, y el tiempo de recuperación de la inversión es de 4.6 años, comparado contra la tasa de descuento CAPM de 11.03%, da como resultado un proyecto rentable.

Tabla 9-3 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Estado Resultados Proyectado	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		\$590,976.00	\$602,794.00	\$633,299.64	\$664,966.56	\$732,518.07
Otros Ingresos		\$14,681.09	\$14,974.67	\$15,424.02	\$16,195.26	\$17,490.67
Total, Ingresos		\$605,657.09	\$617,768.67	\$648,723.66	\$681,161.82	\$750,008.74
Costos						
Costos Materia Prima		\$ 233,140.69	\$ 233,734.92	\$ 247,275.46	\$ 262,672.46	\$289,664.25
Costos Personal Producción		\$ 85,898.43	\$ 103,090.67	\$ 105,969.56	\$ 108,719.90	\$ 111,974.52
Otros Costos Producción		\$ 23,311.08	\$ 23,707.37	\$ 24,181.52	\$ 24,689.33	\$ 25,257.18

²³Tasa efectiva - Impuesto Trabajadores e Impuesto a la Renta

Depreciación PPE Producción	\$ 15,113.10	\$ 15,113.10	\$ 15,113.10	\$ 15,113.10	\$15,113.10
Amortización Otros Costos	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86
Total, Costos	\$ 361,508.15	\$ 379,690.92	\$ 396,584.49	\$ 415,239.64	\$ 446,053.92

Margen De Operación	\$ 244,148.94	\$ 238,077.75	\$ 252,139.17	\$ 265,922.19	\$ 303,954.82
%	40.31%	38.54%	38.87%	39.04%	40.53%

Gastos Administrativos Y De Ventas					
Gastos De Personal	\$ 108,287.40	\$ 118,149.01	\$ 121,453.76	\$ 130,967.34	\$ 135,305.08
Otros Gastos Administrativos	\$25,678.42	\$ 25,678.42	\$ 30,374.44	\$ 30,981.93	\$ 31,632.55
Depreciación PPE Administración Y Ventas	\$7,897.53	\$ 7,897.53	\$ 7,897.53	\$ 7,897.53	\$ 7,897.53
Gastos Preoperacionales	\$ 15,254.70				
Total, Gastos Administrativos Y Ventas	\$157,028.30	\$ 157,118.05	\$ 156,420.98	\$ 160,333.22	\$ 170,497.42

Gastos Financieros					
Intereses Financiamiento					
Total, Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de PTU e Impuestos	\$87,030.89	\$81,656.77	\$ 91,805.94	\$ 95,424.76	\$ 128,392.11
15% Trabajadores	\$13,054.63	\$12,248.52	\$ 13,770.89	\$ 14,313.71	\$ 19,258.82
22% Impuesto A La Renta	\$16,274.78	\$15,269.82	\$ 17,167.71	\$ 17,844.43	\$ 24,009.32
Utilidad Neta	\$57,701.48	\$54,138.44	\$ 60,867.34	\$ 63,266.62	\$ 85,123.97
%	9.53%	8.76%	9.38%	9.29%	11.35%

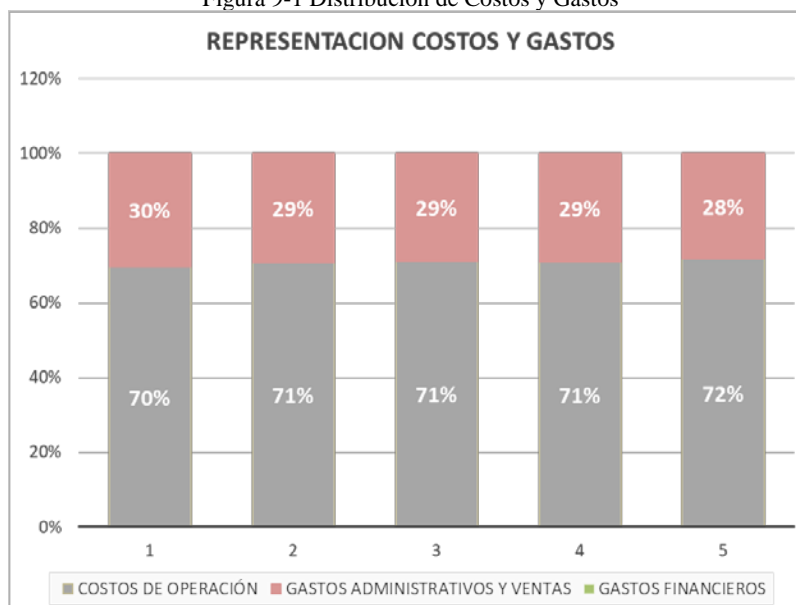
Flujo De Caja Proyectado	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ 57,701.48	\$ 54,138.44	\$ 60,867.34	\$ 63,266.62	\$ 85,123.97
(+) Depreciación Y Amortización		\$30,274.37	\$ 27,055.49	\$ 27,055.49	\$ 27,055.49	\$ 27,055.49
(-) Abono Capital						
Inversión Inicial	\$(337,746.26)					
Financiamiento Bancario						
Valor Residual						\$96,768.50
Flujo De Caja Neto	\$(337,746.26)	\$ 84,756.97	\$ 81,193.93	\$ 87,922.83	\$ 90,322.10	\$ 208,947.95
Flujo De Caja Descontado	\$(337,746.26)	\$ 76,336.66	\$ 65,862.63	\$ 64,235.48	\$ 59,432.66	\$ 123,830.33
Flujo De Caja Descontado Acumulado	\$(261,272.50)	\$(261,409.60)	\$(195,546.96)	\$(131,311.48)		\$(71,878.82)

Tasa De Descuento (CAPM)	11.03%
VAN	\$ 51,951.50
TIR	16%
Tiempo Recuperación Inversión	4.6 años

Distribución Costos Y Gastos	1	2	3	4	5
Costos De Operación	70%	71%	71%	71%	72%
Gastos Administrativos Y Ventas	30%	29%	29%	29%	28%
Gastos Financieros	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Las Autoras

Figura 9-1 Distribución de Costos y Gastos



Fuente: Las Autoras

En el análisis del estado de resultados y flujo de caja proyectado con capital propio más deuda (tabla 9-4), se obtiene un VAN de \$86,957.40, una TIR de 43%, y el tiempo de recuperación de la inversión es de 3.7 años, comparado contra la tasa de descuento CAPM de 11.03%, da como resultado un proyecto rentable.

Tabla 9-4 Estado de Resultados y Flujo de Caja con deuda

Estado Resultados Proyectado		AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		\$ 590,976.00	\$ 602,794.00	\$ 633,299.64	\$ 664,966.56	\$ 732,518.07
Otros Ingresos		\$ 14,681.09	\$ 14,974.67	\$ 15,424.02	\$ 16,195.26	\$ 17,490.67
Total, Ingresos		\$605,657.09	\$617,768.67	\$648,723.66	\$681,161.82	\$750,008.74
Costos						
Costos Materia Prima		\$ 233,140.69	\$ 233,734.92	\$ 247,275.46	\$ 262,672.46	\$ 289,664.25
Costos Personal Producción		\$ 85,898.43	\$ 103,090.67	\$ 105,969.56	\$ 108,719.90	\$ 111,974.52
Otros Costos Producción		\$ 23,311.08	\$ 23,707.37	\$ 24,181.52	\$ 24,689.33	\$ 25,257.18
Depreciación PPE Producción		\$15,113.10	\$ 15,113.10	\$ 15,113.10	\$ 15,113.10	\$ 15,113.10
Amortización Otros Costos		\$ 4,044.86	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86	\$ 4,044.86
Total, Costos		\$ 361,508.15	\$ 379,690.92	\$ 396,584.49	\$ 415,239.64	\$ 446,053.92
Margen De Operación		\$ 244,148.94	\$ 238,077.75	\$ 252,139.17	\$ 265,922.19	\$ 303,954.82
%		40.31%	38.54%	38.87%	39.04%	40.53%
Gastos Administrativos Y De Ventas						
Gastos De Personal		\$ 108,287.40	\$ 118,149.01	\$ 121,453.76	\$ 130,967.34	\$ 135,305.08
Otros Gastos Administrativos		\$ 25,678.42	\$ 25,678.42	\$ 30,374.44	\$ 30,981.93	\$ 31,632.55
Depreciación PPE Administración Y Ventas		\$ 7,897.53	\$ 7,897.53	\$ 7,897.53	\$ 7,897.53	\$ 7,897.53
Gastos Preoperacionales		\$ 15,254.70				
Total, Gastos Administrativos Y Ventas		\$ 157,118.05	\$ 156,420.98	\$ 160,333.22	\$ 170,497.42	\$ 175,562.71
Gastos Financieros						
Intereses Financiamiento		\$ 24,997.16	\$ 20,820.33	\$ 16,267.57	\$ 11,305.07	\$ 5,895.95
Total, Gastos Financieros		\$ 24,997.16	\$ 20,820.33	\$ 16,267.57	\$ 11,305.07	\$ 5,895.95



Utilidad Antes De PTU e Impuestos	\$ 62,033.73	\$ 60,836.45	\$ 75,538.37	\$ 84,119.69	\$ 122,496.16
15% Trabajadores	\$ 9,305.06	\$ 9,125.47	\$ 11,330.76	\$ 12,617.95	\$ 18,374.42
22% Impuesto A La Renta	\$ 11,600.31	\$ 11,376.42	\$ 14,125.68	\$ 15,730.38	\$ 22,906.78
Utilidad Neta	\$ 41,128.31	\$ 40,334.56	\$ 50,081.94	\$ 55,771.36	\$ 81,214.95
%	6.79%	6.53%	7.72%	8.19%	10.83%

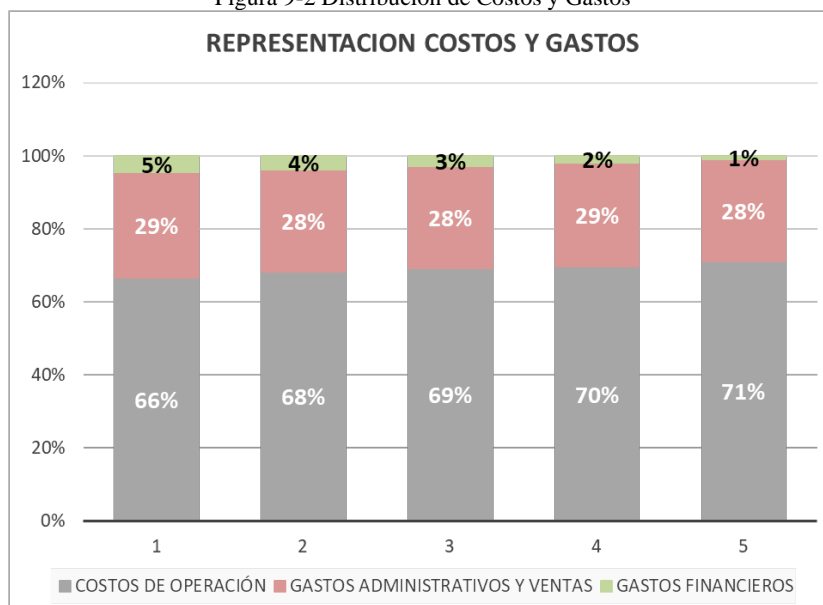
Flujo De Caja Proyectado	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ 41,128.36	\$ 40,334.56	\$ 50,081.94	\$ 55,771.36	\$ 81,214.95
(+) Depreciación Y Amortización		\$ 27,055.49	\$ 27,055.49	\$ 27,055.49	\$ 27,055.49	\$ 27,055.49
(-) Abono Capital		\$ (46,409.30)	\$ (50,586.14)	\$ (55,138.90)	\$ (60,101.40)	\$ (65,510.52)
Inversión Inicial	\$ (337,746.26)					
Financiamiento Bancario	\$ 277,746.26					
Valor Residual						\$ 96,768.50
Flujo De Caja Neto	\$(60,000.00)	\$ 21,774.54	\$ 16,803.91	\$ 21,998.53	\$ 22,725.45	\$ 139,528.42
Flujo De Caja Descontado	\$(60,000.00)	\$ 19,611.32	\$ 13,630.94	\$ 16,071.89	\$ 14,953.52	\$ 82,689.73
Flujo De Caja Descontado Acumulado		\$ (40,388.68)	\$ (26,757.74)	\$ (10,685.85)	\$ 4,267.67	\$ 86,957.40

Tasa De Descuento (CAPM)	11.03%
VAN	\$ 86,957.40
TIR	43%
Tiempo Recuperación Inversión	3.7 años

Distribución Costos Y Gastos	1	2	3	4	5
Costos De Operación	66%	68%	69%	70%	71%
Gastos Administrativos Y Ventas	28%	29%	28%	28%	29%
Gastos Financieros	5%	4%	3%	2%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Las Autoras

Figura 9-2 Distribución de Costos y Gastos



Fuente: Las Autoras

9.3. Balance General

El balance general proyectado para los primeros cinco años de operación se muestra a continuación:

Tabla 9-5 Balance General primeros 5 años

Años	0	1	2	3	4	5
Activo						
Activo Corriente						
Bancos	\$ 105,700.34	\$ 127,474.88	\$ 144,278.78	\$ 166,277.31	\$ 189,002.76	\$ 231,762.68
Total, Activo Corriente	\$ 105,700.34	\$ 127,474.88	\$ 144,278.78	\$ 166,277.31	\$ 189,002.76	\$ 231,762.68
Activo No Corriente						
Propiedad Planta Y Equipo	\$ 211,821.63	\$ 211,821.63	\$ 211,821.63	\$ 211,821.63	\$ 211,821.63	\$ 211,821.63
(-) Depreciación Acumulada		\$ (23,010.63)	\$ (46,021.25)	\$ (69,031.88)	\$ (92,042.50)	\$ (115,053.13)
Total, Activo No Corriente	\$ 211,821.63	\$ 188,811.00	\$ 165,800.38	\$ 142,789.75	\$ 119,779.12	\$ 96,768.50
Activo Diferido						
Gastos Anticipados	\$ 20,224.30	\$ 20,224.30	\$ 20,224.30	\$ 20,224.30	\$ 20,224.30	\$ 20,224.30
(-) Amortización Acumulada		\$ (4,044.86)	\$ (8,089.72)	\$ (12,134.58)	\$ (16,179.44)	\$ (20,224.30)
Total, Activo No Corriente	\$ 20,224.30	\$ 16,179.44	\$ 12,134.58	\$ 8,089.72	\$ 4,044.86	\$ -
Total, Activo	337,746.35	332,465.32	322,213.74	317,156.78	312,826.74	328,531.18
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Financiamiento Corto Plazo	\$ 46,409.30	\$ 50,586.14	\$ 55,138.90	\$ 60,101.40	\$ 65,510.52	
Total, Pasivo Corriente	\$ 46,409.30	\$ 50,586.14	\$ 55,138.90	\$ 60,101.40	\$ 65,510.52	\$ -
Pasivo No Corriente						
Financiamiento Largo Plazo	\$ 231,336.96	\$ 180,750.81	\$ 125,611.92	\$ 65,510.52	\$ -	
Total, Pasivo No Corriente	\$ 231,336.96	\$ 180,750.81	\$ 125,611.92	\$ 65,510.52	\$ -	\$ -
Total, Pasivo	277,746.26	231,336.96	180,750.81	125,611.92	65,510.52	-
Patrimonio						
Capital Social	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Aporte Futuras Capitalizaciones	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Resultados Acumulados			\$ 41,128.36	\$ 81,462.93	\$ 131,544.87	\$ 187,316.22
Utilidad Del Ejercicio		\$ 41,128.36	\$ 40,334.56	\$ 50,081.94	\$ 55,771.36	\$ 81,214.95
Total, Patrimonio	\$ 60,000.00	\$ 101,128.36	\$ 141,462.93	\$ 191,544.87	\$ 247,316.22	\$ 328,531.18
Total, Pasivo Y Patrimonio	337,746.26	332,465.32	322,213.74	317,156.78	312,826.74	328,531.18
Diferencia	-	-	-	-	-	-

Fuente: Las Autoras

9.4. Estrategias de Financiamiento

Para la inversión inicial, el financiamiento se realizará a través de fondos propios en un 18%, y el 82% con préstamo bancario con una institución privada. La tasa de interés anual de dicho préstamo es del 9%, y será cancelado durante 5 años.

Esta inversión incluye los rubros de propiedad planta y equipo, herramientas y suministros, capital de trabajo y demás gastos iniciales (incluye publicidad) y de constitución. En la tabla 9-6, se detalla la tabla de amortización.

Tabla 9-6 Detalle del Financiamiento

Inversión Total	\$ 337,746.26	
Financiamiento Propio	\$ 60,000.00	18%
Financiamiento Bancario	\$ 277,746.26	82%
Tasa Interés Anual	9%	
Plazo	5	
Cuota Anual	\$ 71,406.47	

Años	0	1	2	3	4	5
Cuota		\$ 71,406.47	\$ 71,406.47	\$ 71,406.47	\$ 71,406.47	\$ 71,406.47
Abono Capital		\$ 46,409.30	\$ 50,586.14	\$ 55,138.90	\$ 60,101.40	\$ 65,510.52
Intereses		\$ 24,997.16	\$ 20,820.33	\$ 16,267.57	\$ 11,305.07	\$ 5,895.95
Saldo Capital	\$ 277,746.26	\$ 231,336.96	\$ 180,750.81	\$ 125,611.92	\$ 65,510.52	\$ -

Fuente: Las Autoras

Otra estrategia de financiamiento a utilizar durante la operación será el apalancamiento con proveedores, con los que por volumen se buscará obtener crédito entre 15 y 30 días.

Las ventas para tenderos serán con crédito a 8 días, en el caso en que la gestión de ventas al cliente final sea realizada por ellos directamente.

9.5. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha desarrollado tres escenarios, conservador, optimista y pesimista.

Para el *escenario conservador*, se han considerado los siguientes supuestos:

- ❖ Existe un incremento en la demanda y precios con relación al índice de inflación del país, esto es para el segundo año del 1.7%, para el tercer año del 2%, para el cuarto año del 2.10%, y para el quinto año de 2.30%
- ❖ Existe un incremento en sueldos de acuerdo con el sectorial del 2.5% para el segundo año, 2.80% para el tercer año, 2.60% para el cuarto año y 3% para el quinto año.



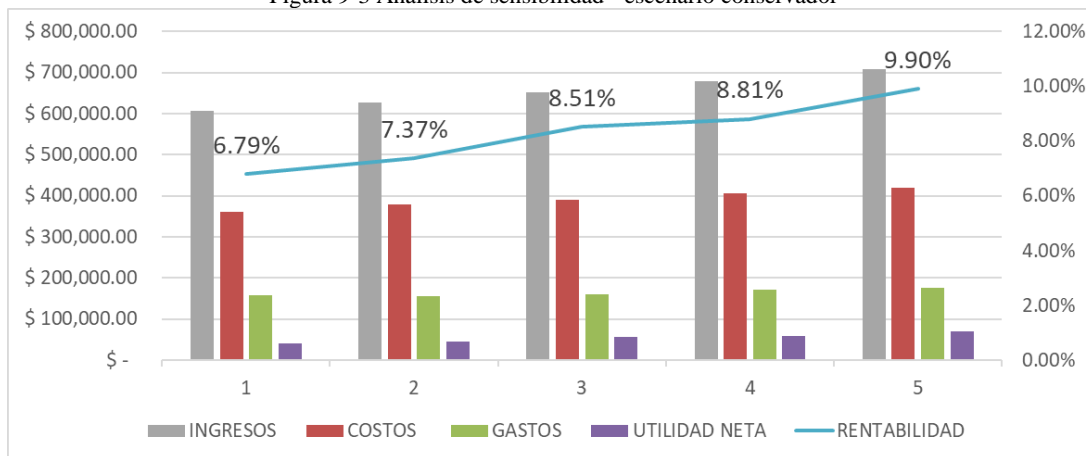
- ❖ La inversión en publicidad se mantiene de acuerdo con lo presentado en la proyección de gastos y costos del presente documento en el capítulo correspondiente al análisis económico.
- ❖ El crecimiento de ingresos promedio anual es del 3.97%

Tabla 9-7 Análisis de sensibilidad - Escenario conservador

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 605,657.09	\$ 626,165.34	\$ 651,144.72	\$ 678,452.30	\$ 707,616.23
Costos	\$ 361,508.15	\$ 379,294.54	\$ 390,930.94	\$ 406,538.57	\$ 420,529.56
Gastos	\$ 157,118.05	\$ 156,420.98	\$ 160,333.22	\$ 170,497.42	\$ 175,562.71
Utilidad Neta	\$ 41,128.36	\$ 46,164.35	\$ 55,435.40	\$ 59,743.75	\$ 70,031.37
Rentabilidad	6.79%	7.37%	8.51%	8.81%	9.90%
Precio	\$ 9.50	\$ 9.66	\$ 9.85	\$ 10.06	\$ 10.26
Unid. Ventidas	62208	63265	64529	65884	67399
TIR	46%				
VAN	\$ 91,589.05				
PAYBACK	3.12 años				

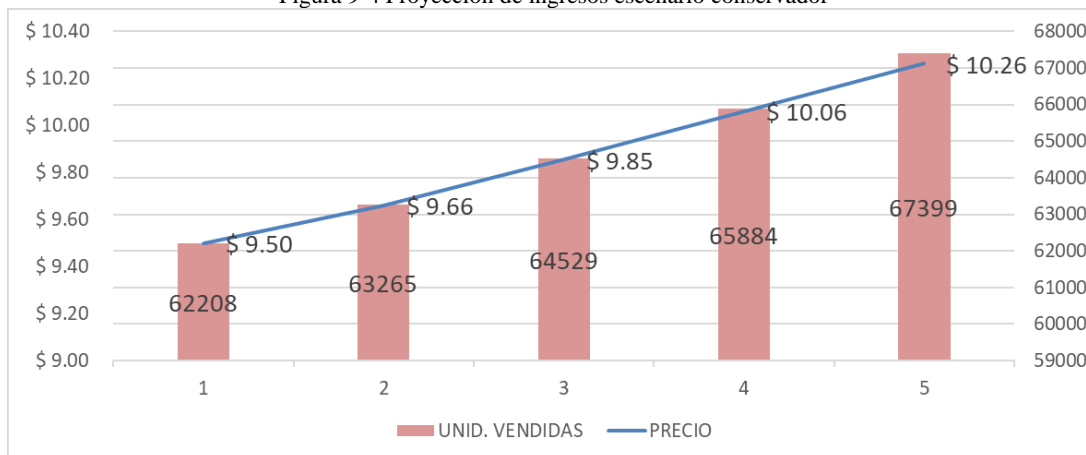
Fuente: Las Autoras

Figura 9-3 Análisis de sensibilidad - escenario conservador



Fuente: Las Autoras

Figura 9-4 Proyección de ingresos escenario conservador



Fuente: Las Autoras



Como resultado del análisis de este escenario se obtiene una TIR del 46%, un VAN de \$91,589.05 y la inversión se recupera en el tercer año de operación, lo cual lo convierte en un proyecto atractivo para el inversionista.

Para el *escenario optimista*, se han considerado los siguientes supuestos:

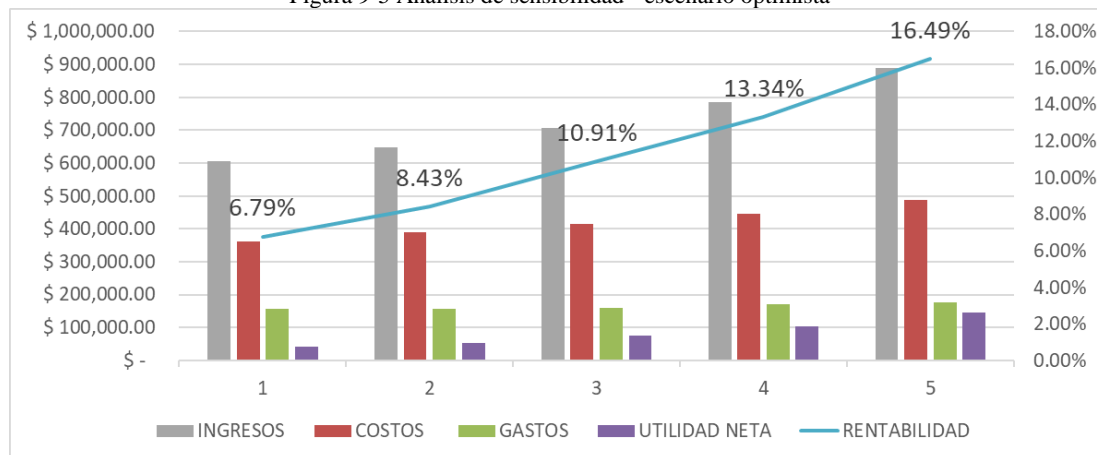
- ❖ Existe un incremento en la demanda de manera progresiva anualmente, esto es para el segundo año del 5%, para el tercer año del 7%, para el cuarto año del 9%, y para el quinto año de 11%.
- ❖ Existe un incremento en precios de forma anual del 2%.
- ❖ Existe un incremento en sueldos de acuerdo con el sectorial del 2.5% para el segundo año, 2.80% para el tercer año, 2.60% para el cuarto año y 3% para el quinto año.
- ❖ La inversión en publicidad se mantiene de acuerdo con lo presentado en la proyección de gastos y costos del presente documento en el capítulo correspondiente al análisis económico.
- ❖ El crecimiento promedio anual es del 10.11%

Tabla 9-8 Análisis de sensibilidad - Escenario optimista

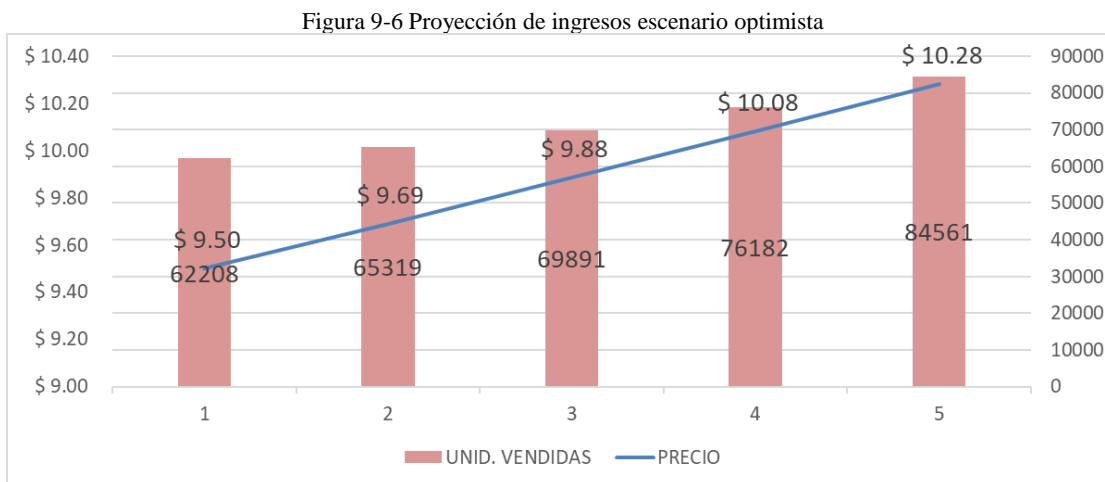
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 605,657.09	\$ 648,356.39	\$ 707,282.94	\$ 786,005.96	\$ 889,506.08
Costos	\$ 361,508.15	\$ 388,633.43	\$ 414,280.29	\$ 446,086.40	\$ 486,874.91
Gastos	\$ 157,118.05	\$ 156,420.98	\$ 160,333.22	\$ 170,497.42	\$ 175,562.71
Utilidad Neta	\$ 41,128.36	\$ 54,685.34	\$ 77,174.43	\$ 104,831.61	\$ 146,637.38
Rentabilidad	6.79%	8.43%	10.91%	13.34%	16.49%
Precio	\$ 9.50	\$ 9.69	\$ 9.88	\$ 10.08	\$ 10.28
Unid. Vendidas	62208	65319	69891	76182	84561
TIR	67%				
VAN	189,455.01				
PAYBACK	2.4 años				

Fuente: Las Autoras

Figura 9-5 Análisis de sensibilidad - escenario optimista



Fuente: Las Autoras



Fuente: Las Autoras

Como resultado del análisis de este escenario se obtiene una TIR del 67%, un VAN de \$189,455.01 y la inversión se recupera en el segundo año de operación, lo cual lo convierte en un proyecto atractivo para el inversionista.

Para el *escenario pesimista*, se han considerado los siguientes supuestos:

- ❖ Existe una disminución en la demanda para el segundo año del -5%, para el tercer año del -3%, y para el cuarto y quinto año se refleja un incremento en la demanda del 2% y 5% respectivamente.
- ❖ No existe incremento en precios para los 5 años.
- ❖ Existe un incremento en sueldos para el personal operativo de acuerdo con el sectorial del 2.5% para el segundo año, 2.80% para el tercer año, 2.60% para el cuarto año y 3% para el quinto año, mientras que, para los supervisores y gerentes, no se da incremento durante el segundo y cuarto año.
- ❖ La inversión en publicidad disminuye en un 60% aproximadamente de acuerdo con lo presentado en la proyección de gastos y costos del presente documento en el capítulo correspondiente al análisis económico.
- ❖ Se inicia una campaña de racionalización de gastos a partir del segundo año hasta el quinto año.
- ❖ El crecimiento promedio anual es del -0.25%

Tabla 9-9 Análisis de sensibilidad - Escenario pesimista

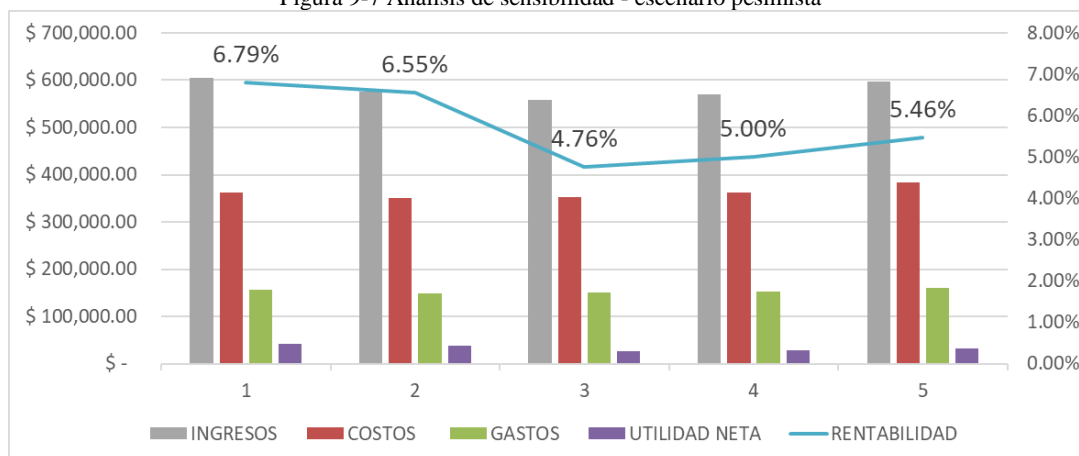
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 605,657.09	\$ 575,368.39	\$ 558,116.20	\$ 569,293.13	\$ 597,761.19
Costos	\$ 361,508.15	\$ 349,818.34	\$ 351,700.55	\$ 362,077.36	\$ 382,997.97
Gastos	\$ 157,118.05	\$ 147,881.80	\$ 150,100.14	\$ 152,936.09	\$ 159,631.98



	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	\$ 41,128.36	\$ 37,690.18	\$ 26,551.78	\$ 28,492.16	\$ 32,643.00
Rentabilidad	6.79%	6.55%	4.76%	5.00%	5.46%
Precio	\$ 9.50	\$ 9.50	\$ 9.50	\$ 9.50	\$ 9.50
Unid. Ventidas	62208	59097	57325	58473	61397
TIR	21%				
VAN	20,888.82				
PAYBACK	4.6 años				

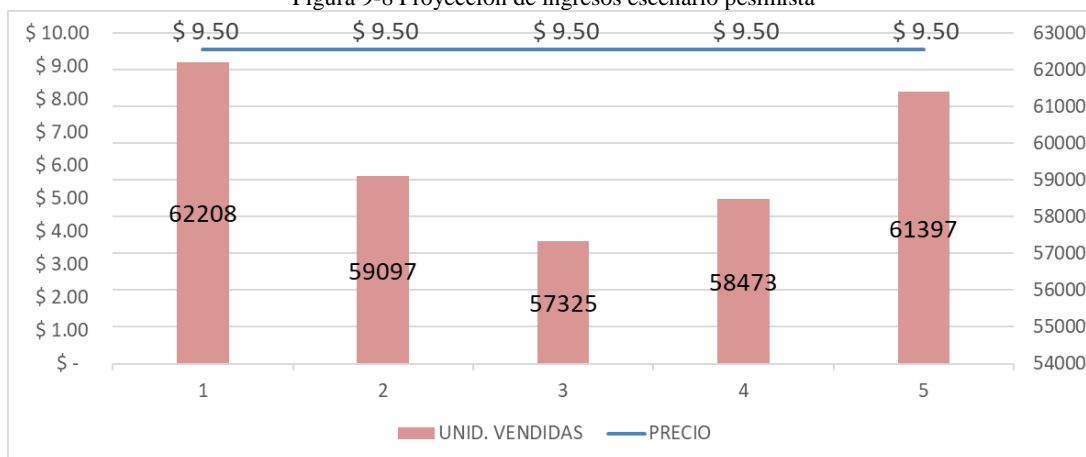
Fuente: Las Autoras

Figura 9-7 Análisis de sensibilidad - escenario pesimista



Fuente: Las Autoras

Figura 9-8 Proyección de ingresos escenario pesimista



Fuente: Las Autoras

Como resultado del análisis de este escenario se obtiene una TIR del 21%, un VAN de \$20,888.82 y la inversión se recupera en el cuarto año de operación, lo cual lo mantiene aún en un proyecto atractivo para el inversionista.

CAPÍTULO X

10. ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

10.1. Riesgos de Mercado

- ❖ Los nuevos competidores, especialmente aquellos de fabricación artesanal que elaboran este tipo de tortas en su mismo lugar de residencia y bajo pedido, a pesar de que se lo estima como una amenaza mínima, dado que ellos producen en menores volúmenes y para otro tipo de mercado, siendo en su mayoría negocios domésticos e informales.
- ❖ La competencia actual que desee ingresar en el mismo sector o nicho de mercado con una mayor cobertura geográfica y con rapidez de expansión dada la experiencia en la producción y su posicionamiento.
- ❖ El incremento de productos horneados importados (cake, galletas, etc.), teniendo como referencia que, en el año 2012, el Ecuador importó US\$ 164 millones en este tipo de productos²⁴, a pesar de que, si se aprovecha el aumento de esta demanda, hay mayores expectativas de crecimiento para emprendimientos como el de My Favorite Cake.
- ❖ La tendencia mundial y del gobierno actual hacia lo saludable, con productos manufacturados de bajo contenido calórico, con menos azúcar y grasas, lo que podría ocasionar un cambio en la estrategia del negocio.
- ❖ Si bien es cierto el sector manufacturero en Ecuador ha tenido un repunte en los últimos años especialmente en cuanto a la cantidad de empresas que se dedican a la elaboración de alimentos que representan el 17,8% del total de firmas de manufactura, siendo el sector vinculado a la panadería y molienda el más relevante en número de empresas²⁵, éste crece a paso lento, si se toma en consideración la productividad relativa Ecuador-EEUU, cuyo crecimiento ha variado muy poco en los siguientes períodos:

Tabla 10-1 Crecimiento del Sector de Alimentos, bebidas y Tabaco

Industria	2007	2011	2013
Alimentos, bebidas y tabaco	7,1	7,8	7,9

Fuente: Las Autoras

²⁴ Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR (2014). *Oportunidades para invertir. Proyectos de Inversión agrupados por sectores.*

²⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013. Tipologías estáticas y dinámicas de las manufacturas.*

10.2.Riesgos Técnicos

- ❖ El estimado mediano poder de negociación de los proveedores, especialmente de aquellos que nos proporcionarán las materias primas.
- ❖ Los proveedores del insumo principal, la harina, que además es un producto que tiene subsidio por parte del Estado, la eliminación de este subsidio encarecería el precio de las tortas, así como al utilizar la harina de soya, maíz o almendras como sustituto u otro tipo de harina que haría cambiar la fórmula y el proceso de producción.

10.3.Riesgos Económicos

- ❖ El proyecto de Ley de reactivación económica 2018, que se encuentra en aprobación del legislativo y que tuvo algunos vetos del ejecutivo, contiene algunas reformas con incidencias tributarias importantes a los cuerpos normativos tales como: Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Código Tributario. Entre los más importantes se destaca el incremento de 3 puntos porcentuales en el impuesto a la Renta, a pesar de que se está vetando para que sólo aplique a grandes empresas, sin embargo, al momento se tiene una incertidumbre al respecto. Por otro lado, se habla del manejo del dinero electrónico que estaría a cargo de la banca privada y pública, pero que el Banco Central hará el control de los medios de pago lo que en sí no se vería como un riesgo ya que se trata de que los consumidores y proveedores manejen todas sus transacciones a través de la banca, pero preocupa que se lo trate como una moneda y no como un medio de pago, ya que siempre cualquier transacción debe estar respaldada por una entidad financiera.
- ❖ Cambio definitivo del dólar como moneda oficial y afectación por los tipos de cambio para la importación de insumos, equipos y repuestos.
- ❖ Incremento en los costos de arrendamiento de local, lo que puede llevar a la meta de adquirir una instalación propia a medida que el negocio vaya creciendo, pero esto no podrá ser antes de los primeros 3,4 años de recuperación de la inversión.
- ❖ Incremento de sueldos sectoriales, que obligue a un alza en el precio del producto o que haga que las ventas no sean tan rentables dado que el margen de utilidad se vea reducido.

10.4.Riesgos Financieros

- ❖ Incremento en las tasas de interés y exigencias más altas en garantías bancarias.



- ❖ Aumento de la inflación debido a factores políticos y económicos del país, como el alto endeudamiento externo.
- ❖ No poder cumplir con la proyección de ventas, lo que alargará más el tiempo de recuperación de la inversión, así como también no se podría contar con el flujo para pagar el préstamo bancario, obligando a renegociar la deuda.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de negocios para “My Favorite Cake” está basado en el estudio de mercado que se ha realizado, la comprobación de las hipótesis y en la demanda actual. Se trata de un producto alimenticio manufacturado que puede ser considerado de consumo masivo y de alta rotación, por lo tanto, luego de este análisis se concluye que el proyecto es viable, dados los siguientes hechos:

- ❖ La harina de calidad superior, materia prima principal, se encuentra disponible en el mercado nacional.
- ❖ Los proveedores locales de maquinaria, equipos y herramientas para pastelería de origen nacional o importado pueden proveer todo lo necesario para el arranque y funcionamiento de este emprendimiento; cabe recalcar que se cuenta con una capacidad instalada del **60%** en promedio, lo que es factible para el crecimiento proyectado.
- ❖ Existe en el país mano de obra calificada en pastelería.
- ❖ Las tortas estarán disponibles en 8 tiendas de cada uno de los 54 sectores de 9 ciudadelas o barrios del sector norte de la ciudad de Guayaquil, tendrán un precio de venta sugerido de \$12 USD, sin embargo, durante los 2 primeros años, el precio al que lo comprará el tendero será de \$9,50 USD, lo que lo hace bastante atractivo para la venta a través de este canal y para la compra del consumidor final por un producto de similares características al que pueden encontrar en alguna otra pastelería.
- ❖ Es conveniente adquirir deuda para poder financiar el valor de la inversión, la misma que se recupera en **3,7 años** de operación.
- ❖ Durante todos los primeros 5 años de operación, el Estado de Resultados, muestra utilidad: **6,79%** el primer periodo y en el último del **10,83%**.
- ❖ La innovación que se está añadiendo al producto es poder ordenar desde una App o página web, la torta que más le guste al consumidor, eligiendo el sabor de la masa, relleno y cobertura, aprovechando el crecimiento y accesibilidad de las TIC's en las clases B, C+ y C-, lo que no les ofrece ninguna otra pastelería en la actualidad y que puedan retirar el producto en la tienda más cercana a su domicilio.

A continuación, se citan algunas recomendaciones:

- ❖ Seguir todo el plan de mercadeo que es primordial para la inserción del producto.
- ❖ Ampliar la venta de tortas a otros barrios del sector norte de la ciudad de Guayaquil donde predomine la clase social C+ y C-.

- ❖ Revisión de la competencia y nuevos entrantes, así como también de la cobertura logística y ampliar el número de vehículos, de ser necesario.
- ❖ Si existe un crecimiento sostenido, ver la posibilidad de ingresar a uno o dos accionistas que aporten con capital fresco de inversión.
- ❖ Establecer una política de desarrollo para los colaboradores y de responsabilidad social, especialmente para los sectores donde se distribuirá el producto.
- ❖ Que los proveedores se conviertan en aliados estratégicos, con participación en publicidad y distribución del producto.
- ❖ Aumentar los canales de distribución como por ejemplo las cadenas de “tiendas express” en gasolineras y otros.
- ❖ Para lograr una reducción en el impacto en los costos fijos, considerando que el punto de equilibrio se logra cumpliendo con el 70% de la oferta estimada, se recomienda a mediano plazo incrementar las unidades de venta a través de la incorporación de más tiendas en el sector norte, o en su defecto impulsar la venta mensual por tienda asociada.

12. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. (2017). *Permisos de funcionamiento*. Obtenido de <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>

Alcaldía de Guayaquil. (2017). *Guía de trámites financieros y Uso de Suelo*. Obtenido de <http://www.guayaquil.gob.ec/guia-de-tramites>

Anderson, D., Sweeney, D. & Williams T. (2012). *Estadística para Administración y Economía*. CENGAGE.

Asociación Ecuatoriana de Molineros. (2017). *Convenio MAGAP – INIAP – ASEMOL fomentará paulatinamente la producción de trigo en el País*. Obtenido de <http://www.asemol.com/informacioacuten-del-sector>

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB). (2016). El impacto potencial del impuesto a las bebidas azucaradas en los negocios detallistas. Obtenido de <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2016/09/MILLWARD-BROWN-TENDEROS-Impacto-impuestos-v2.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerC atCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Banco Central del Ecuador. (2017). *La previsión de crecimiento de Ecuador se ajusta a 1,5% en 2017*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1024-la-previsi%C3%B3n-de-crecimiento-de-ecuador-se-ajusta-a-15-en-2017>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Riesgo País*. Obtenido de Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Central del Ecuador. (2017). *Información estadística*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/>

Banco Mundial Ecuador. (2016). *Ecuador: Panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#2>

- Banco Mundial. (2017). *Ecuador Doing Business*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/~media/wbg/doingbusiness/documents/profiles/country/ecu.pdf>
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (2017). *Permisos*. Obtenido de <https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/index.php/servicios/permisos.html>
- Buenos Negocios. (2016). *6 barreras de entrada que pueden frenar tu emprendimiento*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/340-6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento>
- Damodaran Online. (2017). *Betas by Sector*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Diario El Comercio. (2017). *Cepal prevé que la economía de Ecuador crezca 0,7% este año y suba 1% en el 2018*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cepal-economia-ecuador-crecimiento-2018.html>
- Diario El Comercio. (2017). *INEC: el ingreso de la familia típica en Ecuador es USD 700 mensuales, en promedio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-ingreso-familia-ecuador-sueldo.html>
- Diario El Telégrafo. (2015). *La clase media ecuatoriana aumentó casi el doble en 10 años: pasó del 14% al 27%*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/la-clase-media-ecuatoriana-aumento-casi-el-doble-en-10-anos-paso-del-14-al-27>
- Guajardo, G. (2014): *Contabilidad Financiera*. Mc Graw Hill Education
- Indexmundi. (2017). *Aceite de Palma, precio mensual dólares americanos por tonelada métrica*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=aceite-de-palma>
- Indicadores Económicos. (2017). *Tasa de bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América*. Obtenido de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR (2014). *Oportunidades para invertir, Proyectos de Inversión agrupados por sectores*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2014). *Análisis Sectorial Aceite de Palma y Elaborados*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/PROEC_AS2014_ACEITEPALMA.pdf

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2017). *Registro de Marca*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2017). *Registro de Nuevo Empleador*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos & Banco Mundial. (2010). *Sí emprende*. Obtenido de <http://190.152.152.74/si-emprende/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos & Banco Mundial. (2014) *Mapa de Pobreza y Desigualdad por Consumo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/mapaLibro.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos & Banco Mundial. (2016) *Reporte de Pobreza por Consumo Ecuador 2006-2014*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/reportePobreza.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y vivienda 2010, Infografías: Así es Guayaquil cifra a cifra*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Cartografía digital*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/cartografia-digital-2010/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013, Tipologías estáticas y dinámicas de las manufacturas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC'S*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

Kotler, P. & Keller, K. (2012): *Dirección de Marketing*. Pearson

Las cinco fuerzas de Porter (2016). *El Poder de negociación de los clientes*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

Malhotra, N. (2008): *Investigación de Mercados*. Pearson Prentice Hall

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). *Consulta de Precio de Víveres*. Obtenido de http://sinagap.magap.gob.ec/sina/PaginasCGSIN/Rep_Pre_Prod_X_MercCGSIN.aspx

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016) *Penetración de Banda Ancha incide directamente en el crecimiento del PIB*. Obtenido de

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/penetracion-de-banda-ancha-incide-directamente-en-crecimiento-del-pib/>

Ministerio de Trabajo. (2017). *Registro de Contratos y Finiquitos en el Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo SAITE*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/sistema-de-registro-de-contratos-y-actas-de-finiquito/>

Ministerio del Ambiente. (2016). Revista Ambiente 2035, Aportes al debate de la política ambiental, *Estrategia Nacional de Biodiversidad 2030, Estimación de necesidades y brecha de financiamiento del plan de acción 2016-2021*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/Numero-5.pdf>

Registro Mercantil del Cantón Guayaquil. (2017). *Inscripción de Escrituras de Constitución y Nombramientos de Representantes Legales*. Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/tr%C3%A1mites-frecuentes-rm/89-inscripciones/385-constituciones.html>

Revista Ekos. (2012). *Nueva ruta de consumo en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

Revista Ekos. (2014). *¿En qué gastan los ecuatorianos?* Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4071>

Revista Ekos. (2016). *Guía de Negocios. Sector Industria Fabricación de Pan, pasteles pastas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/resultados.aspx?ids=245>

Revista Industria Alimenticia (2015). *Tendencias en la panificación 2015*. Obtenido de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

Revista Líderes. (2015). *48.000 toneladas de harina consume el País*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-harina-ecuador-toneladas-molinos.html>

- Revista Líderes. (2016). *Las tiendas de barrio desarrollan estrategias*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tiendasdebarrio-estrategias-innovacion-negocios.html>
- Ross, S. & Westerfield, R. (2012): *Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Información sobre impuestos*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/informacion-sobre-impuestos>
- Servicios de Rentas Internas. (2017). Inscripción del Registro Único de Contribuyentes. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>
- Superintendencia de Compañías (2017). *Portal Constitución de Compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Estados Financieros por Rama*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Varela, R. (2008): *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Pearson Education.
- Wheelen, T. & Huger, D. (2013): *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson.

13. ANEXOS

13.1.Formato de encuesta

Figura 13-1 Encuesta para Estudio de Mercado My Favorite Cake

My Favorite Cake	
El objetivo de esta encuesta es evaluar la factibilidad de la implementación de un modelo de negocios para la venta de tortas de forma masiva a través de las tiendas minoristas. Los resultados obtenidos serán utilizados con propósitos académicos.	
Pregunta 1: Edad	
De 18 a 25 años	_____
De 26 a 35 años	_____
De 36 a 45 años	_____
Mayor a 46 años	_____
Pregunta 2: Sexo	
Femenino	_____
Masculino	_____
Pregunta 3: Estado civil	
Casado (a)	_____
Soltero (a)	_____
Unión Libre	_____
Pregunta 4: Situación Laboral	
Ama de casa	_____
Dependiente	_____
Independiente	_____
Negocio propio	_____
Pregunta 5: ¿En qué categoría de ingreso promedio mensual se ubica?	
360 USD a 500 USD	_____
501 USD a 700 USD	_____
701 USD a 900 USD	_____
901 USD a 1000 USD	_____
1001 USD o más	_____
Pregunta 6. ¿En qué sector de la ciudad vive?	
Norte	_____
Sur	_____
Centro	_____
Vía Samborondón	_____
Pregunta 7. Si vive en el sector norte, indique en qué ciudadela del norte habita	

Pregunta 8: ¿Compra usted tortas?	
Si	_____
No	_____
Pregunta 9: ¿Para qué ocasión?	
Cumpleaños	_____
Días festivos	_____
Otra	_____



Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia compra tortas?

Más de dos veces al año _____
 Por lo menos 10 al año _____
 Una o dos veces al año _____
 Una o dos veces al mes _____

Pregunta 11: ¿Tiene alguna pastelería en la que prefiere comprar?

California _____
 Domremi _____
 Mi Panadería _____
 Bombons _____
 Adriana _____
 El Saloncito _____
 Otra _____

Pregunta 12: ¿Cómo hace la compra en esa o esas pastelerías?

Acude al sitio y ahí hace la elección _____
 Llama por teléfono, se informa de la oferta y hace el pedido a domicilio _____
 Revisa las páginas web antes de comprar y luego acude al sitio _____

Pregunta 13: ¿Cuál es el momento ideal para acudir a una pastelería?

Mañana _____
 Noche _____
 Tarde _____

Pregunta 14: ¿Considera que le toma tiempo acudir a una pastelería? Si o No y por qué?

Si _____
 No _____

Pregunta 15: ¿Qué sabores de torta prefiere?

Chocolate _____
 Frutas _____
 Vainilla _____
 Manjar _____
 Otra _____

Pregunta 16: ¿Qué es lo que más valora de las siguientes características?

Frescura _____
 Precio _____
 Presentación _____
 Sabor _____
 Accesibilidad del servicio _____

Pregunta 17: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una torta de 7 a 10 porciones?

\$10 _____
 \$12 _____
 \$15 _____
 \$20 _____

Pregunta 18: Estaría dispuesto a comprar una torta en la tienda cerca de su casa y que reúna las características más valoradas por usted

Si _____
 No _____

Fuente: Las Autoras

13.2. Plan de Producción mensual

Tabla 13-1 Plan de Producción My Favorite Cake mes 1 al mes 6

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Volumen de ventas	5184	5184	5184	5184	5184	5184	5184
Inventario final producto terminado	707	707	707	707	707	707	707
Inventario inicial producto terminado	0	707	707	707	707	707	707
Variación de inventario producto terminado	707	0	0	0	0	0	0
Inventario final producto en proceso	471	471	471	471	471	471	471
Inventario inicial de producto en proceso	0	471	471	471	471	471	471
Variación de inventario producto en proceso	471	0	0	0	0	0	0
Unidades producidas	6362	5184	5184	5184	5184	5184	5184
Número operarios directos	6	6	6	6	6	6	6
Número directivos asociados a producción	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Las Autoras

Tabla 13-2 Plan de Producción My Favorite Cake mes 6 al mes 12

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total, Año 1
Volumen de ventas	5184	5184	5184	5184	5184	62208
Inventario final producto terminado	707	707	707	707	707	707
Inventario inicial producto terminado	707	707	707	707	707	0
Variación de inventario producto terminado	0	0	0	0	0	707
Inventario final producto en proceso	471	471	471	471	471	471
Inventario inicial de producto en proceso	471	471	471	471	471	0
Variación de inventario producto en proceso	0	0	0	0	0	471
Unidades producidas	5184	5184	5184	5184	5184	63386
Número operarios directos	6	6	6	6	6	6
Número directivos asociados a producción	1	1	1	1	1	1

Fuente: Las Autoras

13.3. Plan de compras mensual del primer año de operación

Tabla 13-3 Plan de Compras del mes 1 al mes 6

Materia Prima	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Harina pastelera	1740	1096	1155	1155	1155	1155
Sacos de 50Kg	35	22	24	24	24	24
Total, compra	\$ 1,400	\$880	\$960	\$960	\$960	\$960
Azúcar	2308	1453	1532	1532	1532	1532
Sacos de 50Kg	47	30	31	31	31	31
Total, compra	\$1,645	\$1,050	\$1,085	\$1,085	\$1,085	\$1,085
Margarina	1740	1096	1155	1155	1155	1155
Tachos de 50Kg	35	22	24	24	24	24
Total, compra	\$2,188	\$1,375	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Huevos	38287	24106	25419	25419	25419	25419
Cubeta 30 Uds.	1277	804	848	848	848	848
Total, compra	\$3,831	\$2,412	\$2,544	\$2,544	\$2,544	\$2,544
Agente de batido	65	41	43	43	43	43
Tacho de 20Kg	4	3	3	3	3	3
Total, compra	\$336	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252

Materia Prima	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Maicena	128	80	85	85	85	85
Sacos de 20Kg	7	5	5	5	5	5
Total, compra	\$161	\$115	\$115	\$115	\$115	\$115
Esencia de vainilla	64	40	42	42	42	42
Caneca de 3.8Kg	17	11	12	12	12	12
Total, compra	\$ 317	\$ 205	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223
Polvo de hornear	13	8	9	9	9	9
Sacos de 25Kg	1	1	1	1	1	1
Total, compra	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68
Cocoa alcalina	128	81	85	85	85	85
Sacos de 30Kg	5	3	3	3	3	3
Total, compra	\$ 1,035	\$ 621	\$ 621	\$ 621	\$ 621	\$ 621
Vinagre blanco	68	43	45	45	45	45
Caneca de 34Kg	3	2	2	2	2	2
Total, compra	\$ 114	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76
Polvo de hornear con bicarbonato+	17	11	11	11	11	11
Sacos de 5Kg	4	3	3	3	3	3
Total, compra	\$ 173	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130
Chocolate Cobertura	390	246	259	259	259	259
Tableta de 20Kg	20	13	13	13	13	13
Total, compra	\$2,440	\$ 1,586	\$1,586	\$1,586	\$1,586	\$1,586
Crema de leche	351	221	233	233	233	233
Funda de 1Kg	351	221	233	233	233	233
Total, compra	\$1,053	\$ 663	\$ 699	\$ 699	\$699	\$ 699
Leche en polvo	258	162	171	171	171	171
Sacos de 25Kg	11	7	7	7	7	7
Total, compra	\$1,348	\$ 858	\$ 858	\$ 858	\$ 858	\$ 858
Bicarbonato de sodio	3	2	2	2	2	2
Funda de 1Kg	4	3	3	3	3	3
Total, compra	\$21	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16
Agente espesante	39	24	26	26	26	26
Sacos de 5Kg	8	5	6	6	6	6
Total, compra	\$ 160	\$ 100	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Silpak	1218	767	809	809	809	809
Cartón de 1Kg	1219	767	809	809	809	809
Total, compra	\$ 3,901	\$ 2,454	\$2,589	\$2,589	\$2,589	\$2,589
Chocolate Blanco	311	196	206	206	206	206
Tableta de 20Kg	16	10	11	11	11	11
Total, compra	\$ 2,176	\$ 1,360	\$1,496	\$1,496	\$1,496	\$1,496
Aceite es. Naranja	2	1	1	1	1	1
Caneca de 5Kg	1	1	1	1	1	1
Total, compra	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
Mermelada Frutimora	1171	737	778	778	778	778
Tacho de 25Kg	47	30	32	32	32	32
Total, compra	\$ 1,704	\$ 1,088	\$1,160	\$1,160	\$1,160	\$1,160
Base para torta	7808	4916	5184	5184	5184	5184
Pedido mínimo 5000Uds.	2	1	2	2	2	2
Total, compra	\$2,500	\$1,250	\$2,500	\$2,500	\$ 2,500	\$2,500
Tapa para torta	7808	4916	5184	5184	5184	5184
Pedido mínimo 5000Uds.	2	1	2	2	2	2
Total, compra	\$2,500	\$1,250	\$2,500	\$2,500	\$ 2,500	\$2,500
Etiquetas	7808	4916	5184	5184	5184	5184
Pedido mínimo 5000Uds.	2	1	2	2	2	2
Total, compra	\$ 900	\$ 450	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900

Fuente: Las Autoras

Tabla 13-4 Plan de Compras del mes 7 al mes 12

Materia Prima	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Harina pastelera	1155	1155	1155	1155	1155	1155
Sacos de 50Kg	24	24	24	24	24	24
Total, compra	\$960	\$960	\$960	\$ 960	\$960	\$960
Azúcar	1532	1532	1532	1532	1532	1532
Sacos de 50Kg	31	31	31	31	31	31
Total, compra	\$1,085	\$1,085	\$,085	\$ 1,085	\$1,085	\$ 1,085
Margarina	1155	1155	1155	1155	1155	1155
Tachos de 50Kg	24	24	24	24	24	24
Total, compra	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$ 1,500	\$1,500	\$ 1,500
Huevos	25419	25419	25419	25419	25419	25419
Cubeta 30 Uds.	848	848	848	848	848	848
Total, compra	\$2,544	\$2,544	\$2,544	\$ 2,544	\$2,544	\$ 2,544
Agente de batido	43	43	43	43	43	43
Tacho de 20Kg	3	3	3	3	3	3
Total, compra	\$252	\$252	\$252	\$252	\$252	\$ 252
Maicena	85	85	85	85	85	85
Sacos de 20Kg	5	5	5	5	5	5
Total, compra	\$115	\$115	\$115	\$115	\$115	\$115
Esencia de vainilla	42	42	42	42	42	42
Caneca de 3.8Kg	12	12	12	12	12	12
Total, compra	\$223	\$223	\$223	\$223	\$223	\$223
Polvo de hornear	9	9	9	9	9	9
Sacos de 25Kg	1	1	1	1	1	1
Total, compra	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68	\$68
Cocoa alcalina	85	85	85	85	85	85
Sacos de 30Kg	3	3	3	3	3	3
Total, compra	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621	\$621
Vinagre blanco	45	45	45	45	45	45
Caneca de 34Kg	2	2	2	2	2	2
Total, compra	\$76	\$76	\$76	\$76	\$76	\$76
Polvo de hornear con bicarbonato+	11	11	11	11	11	11
Sacos de 5Kg	3	3	3	3	3	3
Total, compra	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130
Chocolate Cobertura	259	259	259	259	259	259
Tableta de 20Kg	13	13	13	13	13	13
Total, compra	\$ 1,586	\$ 1,586	\$1,586	\$ 1,586	\$ 1,586	\$ 1,586
Crema de leche	233	233	233	233	233	233
Funda de 1Kg	233	233	233	233	233	233
Total, compra	\$ 699	\$ 699	\$ 699	\$ 699	\$ 699	\$ 699
Leche en polvo	171	171	171	171	171	171
Sacos de 25Kg	7	7	7	7	7	7
Total, compra	\$ 858	\$ 858	\$ 858	\$ 858	\$ 858	\$ 858
Bicarbonato de sodio	2	2	2	2	2	2
Funda de 1Kg	3	3	3	3	3	3
Total, compra	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16
Agente espesante	26	26	26	26	26	26
Sacos de 5Kg	6	6	6	6	6	6
Total, compra	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Silpak	809	809	809	809	809	809
Cartón de 1Kg	809	809	809	809	809	809
Total, compra	\$ 2,589	\$ 2,589	\$ 2,589	\$ 2,589	\$ 2,589	\$ 2,589
Chocolate Blanco	206	206	206	206	206	206
Tableta de 20Kg	11	11	11	11	11	11
Total, compra	\$ 1,496	\$ 1,496	\$ 1,496	\$ 1,496	\$ 1,496	\$ 1,496
Aceite es. Naranja	1	1	1	1	1	1

Materia Prima	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caneca de 5Kg	1	1	1	1	1	1
Total, compra	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
Mermelada Frutimora	778	778	778	778	778	778
Tacho de 25Kg	32	32	32	32	32	32
Total, compra	\$ 1,160	\$ 1,160	\$ 1,160	\$ 1,160	\$ 1,160	\$ 1,160
Base para torta	5184	5184	5184	5184	5184	5184
Pedido mínimo 5000Uds.	2	2	2	2	2	2
Total, compra	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Tapa para torta	5184	5184	5184	5184	5184	5184
Pedido mínimo 5000Uds.	2	2	2	2	2	2
Total, compra	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Etiquetas	5184	5184	5184	5184	5184	5184
Pedido mínimo 5000Uds.	2	2	2	2	2	2
Total, compra	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900

Fuente: Las Autoras

13.4. Presupuesto de Materias Primas

Tabla 13-5 Presupuesto de Materias Primas My Favorite Cake

Materia Prima	Unidad de Medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harina pastelera	Sacos de 50Kg	\$11,520.00	\$11,553.12	\$12,104.25	\$12,980.57	\$14,332.41
Azúcar	Sacos de 50Kg	\$13,370.00	\$13,383.72	\$14,037.00	\$15,057.67	\$16,620.41
Margarina	Tachos de 50Kg	\$18,000.00	\$18,051.75	\$18,912.89	\$20,282.14	\$22,394.39
Huevos	Cubeta 30 Uds.	\$31,659.00	\$31,666.33	\$33,250.42	\$35,634.19	\$39,332.10
Agente de batido	Tacho de 20Kg	\$2,268.00	\$2,306.56	\$2,437.43	\$2,574.97	\$2,810.36
Maicena	Sacos de 20Kg	\$1,219.00	\$1,216.33	\$1,287.11	\$1,385.79	\$1,514.18
Esencia de vainilla	Caneca de 3.8Kg	\$2,588.18	\$2,594.31	\$2,720.78	\$2,912.97	\$3,215.29
Polvo de hornear	Sacos de 25Kg	\$337.50	\$343.24	\$349.76	\$356.75	\$437.10
Cocoa alcalina	Sacos de 30Kg	\$7,452.00	\$7,368.17	\$7,722.68	\$8,314.75	\$9,159.57
Vinagre blanco	Caneca de 34Kg	\$647.36	\$ 658.37	\$670.87	\$724.54	\$821.95
Polvo de hornear con bicarbonato+	Sacos de 5Kg	\$1,254.25	\$1,231.59	\$1,299.81	\$1,417.24	\$1,540.36
Chocolate Cobertura	Tableta de 20Kg	\$19,764.00	\$19,727.77	\$20,734.75	\$22,181.13	\$24,490.28
Crema de leche	Funda de 1Kg	\$8,703.00	\$8,704.50	\$9,137.26	\$9,792.51	\$10,810.82
Leche en polvo	Sacos de 25Kg	\$10,535.00	\$10,464.93	\$11,044.61	\$11,783.46	\$13,088.57
Bicarbonato de sodio	Funda de 1Kg	\$150.80	\$ 148.08	\$156.28	\$170.40	\$185.20
Agente espesante	Sacos de 5Kg	\$1,300.00	\$1,281.42	\$1,347.22	\$1,458.73	\$1,597.29
Silpak	Cartón de 1Kg	\$32,233.60	\$32,238.09	\$33,848.80	\$36,277.94	\$40,044.40
Chocolate Blanco	Tableta de 20Kg	\$17,544.00	\$17,565.62	\$18,463.13	\$19,694.95	\$21,869.87
Aceite es. Naranja	Caneca de 5Kg	\$180.00	\$183.06	\$186.54	\$190.27	\$194.26
Mermelada Frutimora	Tacho de 25Kg	\$14,065.00	\$14,046.04	\$14,763.72	\$15,825.35	\$17,448.73
Base para torta	Pedido mínimo 5000Uds.	\$16,250.00	\$6,526.25	\$18,135.65	\$18,498.37	\$20,235.89
Tapa para torta	Pedido mínimo 5000Uds.	\$16,250.00	\$16,526.25	\$18,135.65	\$18,498.37	\$20,235.89
Etiquetas	Pedido mínimo 5000Uds.	\$5,850.00	\$5,949.45	\$6,528.83	\$6,659.41	\$7,284.92
Rollos Filamento	Pedido mínimo 100Uds.	\$593.7	\$ 517.53	\$615.26	\$537.91	\$732.28
TOTAL, PROYECCION COMPRAS MATERIA PRIMA		\$233,140.69	\$233,734.92	\$247,275.46	\$262,672.46	\$289,664.25

Fuente: Las Autoras

13.5. Detalle de Inversión

Tabla 13-6 Detalle de Inversión Inicial My Favorite Cake

Equipos Electrónicos Y Computación	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Laptops	6	\$580.36	\$3,482.14
Acondicionador de Aire 12000 BTU	5	\$497.32	\$2,486.61
Acondicionador de Aire 24000 BTU	1	\$946.43	\$946.43
Televisor Led Smart TV 32	1	\$412.50	\$412.50
Impresora Multifuncional	1	\$424.11	\$424.11
Teléfonos	4	\$42.70	\$170.80
Microondas	1	\$87.59	\$87.59
Impresora 3D	1	\$535.71	\$535.71
Etiquetadora precio - lote	1	\$280.00	\$280.00
Balanza de Piso	1	\$145.00	\$145.00
Subtotal Equipos electrónicos y computación			\$ 8,970.89
Mobiliario Y Equipo De Oficina	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Sillas de oficina	20	\$ 65.70	\$1,314.00
Escritorios de oficina	8	\$147.32	\$ 1,178.57
Juegos de comedor de 4 sillas	2	\$222.32	\$444.64
Mesa rectangular para reuniones y sillas	1	\$ 401.79	\$ 401.79
Refrigeradora	1	\$ 393.87	\$ 393.87
Juego de sala pequeño	1	\$ 357.14	\$ 357.14
Mueble de casillero	1	\$ 223.21	\$ 223.21
Mesa redonda pequeña	1	\$ 107.14	\$ 107.14
Subtotal Mobiliario y equipo de oficina			\$ 4,420.37
Maquinaria Y Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Túnel de Ultracongelado	1	\$ 49,000.00	\$ 49,000.00
Batidora Planetaria	1	\$ 20,129.20	\$ 20,129.20
Carro Elevador - Volcador	1	\$ 12,282.24	\$ 12,282.24
Dosificadora Cake/Bizcocho	1	\$ 22,205.12	\$ 22,205.12
Cooker CS	1	\$ 10,584.00	\$ 10,584.00
Horno Rotativo	1	\$ 23,715.84	\$ 23,715.84
Cámara para Mantenimiento de Materias Primas	1	\$ 7,523.60x	\$ 7,523.60
Cámara para Mantenimiento de Congelados PT	1	\$ 7,523.60	\$ 7,523.60
Tamizador de Harina	1	\$ 3,370.08	\$ 3,370.08
Quebradora de huevos	1	\$ 3,728.14	\$ 3,728.14
Mesas 2x1	2	\$ 520.00	\$ 1,040.00
Mesas 1x1	2	\$ 332.00	\$ 664.00
Lavadero	2	\$ 480.00	\$ 960.00
Perchas para almacenamiento MP	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Coches de hornos	6	\$ 333.76	\$ 2,002.56
Coche de transporte manual 300 kg.	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Subtotal Maquinarias y equipos			\$ 165,788.38
Vehículos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Vehículo para reparto	2	\$ 16,321.00	\$ 32,642.00
Subtotal Maquinarias y equipos			\$ 32,642.00
Total, General Propiedad Planta y Equipo			\$ 211,821.63
Gastos Diferidos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Balanza gramera	1	\$ 13.50	\$ 13.50
Bandejas 50x80	108	\$ 25.54	\$ 2,757.89
Bandejas 80x80	54	\$ 55.04	\$ 2,972.16
Boquillas	9	\$ 3.00	\$ 27.00
Cajones de reparto	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Espátulas	6	\$ 5.00	\$ 30.00
Gavetas	800	\$ 7.20	\$ 5,760.00
Mangas portadoras crema	5	\$ 15.00	\$ 75.00
Mesa giratoria para alisar tortas	4	\$ 25.00	\$ 100.00
Moldes	1000	\$ 2.30	\$ 2,300.00
Pallets plásticos	4	\$ 25.00	\$ 100.00
Equipo de frío (chompa)	2	\$300.00	\$ 600.00
Tacho de basura de comedor	1	\$ 44.64	\$ 44.64
Tachos de basura	9	\$ 10.71	\$ 96.43
Tachos de basura planta	3	\$ 75.89	\$ 227.68
ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	1	\$5,000.00	\$ 5,000.00
Subtotal Herramientas y suministros			\$ 20,224.30

Gastos de Constitución		\$1,699.00
Registro de Marca		\$ 600.00
Gastos Legales		\$1,000.00
PUBLICIDAD INICIAL (Incluye Página Web)		\$11,955.70
Subtotal Gastos Iniciales y de Constitución		\$15,254.70
Capital De Trabajo (Primero y Segundo Mes)		\$90,415.72
Total, Inversión Inicial		337,716.35

Fuente: Las Autoras

13.6. Cronograma de implementación

Tabla 13-7 Cronograma del Proyecto My Favorite Cake

Id	Nombre de Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Trámites legales					
1	Registro y reservación del nombre en la Superintendencia de Compañías, trámite on-line.	1 día	3/5/2018	3/5/2018	0
2	Contratación de abogado y Elaboración de minutas (Escrituras de Constitución)	10 días	3/6/2018	3/16/2018	1
3	Elaboración de Nombres para los Rep. Legales e Inscripción en el Registro Mercantil	5 días	3/17/2018	3/22/2018	2
4	Registro de documentos en el portal de la Super de Cías.	1 día	3/23/2018	3/23/2018	3
5	Obtención del RUC y elaboración de facturas	4 días	3/26/2018	3/30/2018	1,2,3,4
6	Inscripción del Registro de Empleador IESS	2 días	4/2/2018	4/4/2018	3,4,5
7	Alquiler de Local, firma y registro de contrato	10 días	4/5/2018	4/15/2018	3,5
8	Permiso de Bomberos	30 días	4/16/2018	5/16/2018	3,5,7
9	Permisos Municipales	1 día	5/17/2018	5/17/2018	3,5,7,8
10	Permiso de Funcionamiento ARCSA	103 días	5/18/2018	8/29/2018	7,8,9
11	Registro de usuario en el Ministerio de Trabajo	2 días	8/30/2018	9/1/2018	5,6
Trámites Bancarios					
12	Apertura de Cuenta Corriente Persona Jurídica en Banco del Pacífico, depósito capital accionistas	1 día	4/2/2018	4/2/2018	2,4,5
13	Solicitud de Crédito y presentación del proyecto	5 días	4/3/2018	4/8/2018	12
14	Desembolso del Crédito	20 días	4/9/2018	4/29/2018	13
Actividades Operativas					
15	Cotización de Equipos	7 días	4/30/2018	5/7/2018	14
16	Adecuación de Oficinas	30 días	4/16/2018	5/16/2018	7
17	Compra de Equipos importados	60 días	5/8/2018	7/7/2018	7,13
18	Compra de Equipos locales	15 días	5/8/2018	5/23/2018	7,13
19	Compra de mobiliario y computadoras	15 días	5/24/2018	6/8/2018	7,13,16
20	Contratación de Personal	15 días	9/1/2018	9/16/2018	10,11,14
21	Preparación del Plan de Marketing, lanzamiento	10 días	9/17/2018	9/27/2018	10,17,18,19,20
22	Inicio de Actividades		9/27/2018		21

Fuente: Las Autoras