

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS ORIENTADO AL**

**SECTOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**FAMILIARES EN EL MERCADO DE LOS POSTRES EN EL**

**DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**CASO: HELADERÍA Y CAFETERÍA LUCY**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**

**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MANUEL ALEJANDRO CLAVIJO BENALCÁZAR**

**DIRECTOR: MGTR. ROBERTO SÁNCHEZ**

**QUITO, 2015**



**Profesor Director:** Mgtr. Roberto Sánchez G.

**Profesor Informante 1:** Ing. Eduardo Portero

**Profesor Informante 2:** Ing. Fabián Cueva

## **DEDICATORIAS**

A Dios todo poderoso, por otorgarme la sabiduría necesaria para culminar con éxito este trabajo y darme la oportunidad de cumplir un sueño más.

A mis padres, por su amor incondicional, su constante apoyo a lo largo de mis estudios profesionales y por haberme educado con valores y principios. A ustedes les dedico particularmente, como una muestra de gratitud a todo su esfuerzo y sacrificio.

A mi sobrino Matías y mis queridas hermanas Lucy, Vane y Andre, por ser mi fortaleza y llenarme con su felicidad en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi director de tesis, Mgtr. Roberto Sánchez por todas sus enseñanzas y el tiempo dedicado para que el presente trabajo sea culminado satisfactoriamente.

A todos mis profesores, por transmitirme todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo este trabajo, y por toda su amistad y soporte.

Finalmente, a todos mis amigos y amigas, por brindarme magníficas experiencias a lo largo de mi carrera universitaria y por animarme todo el tiempo en cada aspecto de mi vida.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

#### 1.1 MACRO ENTORNO, 3

##### 1.1.1 Entorno Económico, 4

1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB), 4

1.1.1.2 Inflación, 8

1.1.1.3 Volumen de crédito y Apoyo a las Pymes, 11

1.1.1.4 Estructura de la Población Económicamente Activa (PEA), 15

1.1.1.5 Exportaciones e Importaciones, 17

1.1.1.6 Acuerdo comercial con la Unión Europea, 21

##### 1.1.2 Variables Demográficas, 23

1.1.2.1 Conformación de la población por grupos de edad y sexo, 23

1.1.2.2 Jefatura Femenina, 25

1.1.2.3 Comportamiento del consumo de los hogares, 27

##### 1.1.3 Variables Políticas, 30

1.1.3.1 Código Orgánico Monetario y Financiero, 30

1.1.3.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 33

##### 1.1.4 Variables Socioculturales, 35

1.1.4.1 Pluriculturalidad, 35

1.1.4.2 Pobreza, 37

1.1.4.3 Educación y Grado de Ocupación, 38

1.1.4.4 Migración, 40

##### 1.1.5 Variables Tecnológicas, 41

1.1.5.1 Uso de Internet en las Pymes, 41

1.1.5.2 Utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares (TIC's), 42

#### 1.2 MICRO ENTORNO, 44

##### 1.2.1 Rivalidad entre Competidores, 45

##### 1.2.2 Proveedores – Poder de negociación, 48

##### 1.2.3 Productos Sustitutos, 49

##### 1.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores, 50

##### 1.2.5 Compradores, 52

### 2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REPOSTERÍA, 53

#### 2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 53

##### 2.1.1 Definición del Problema y Objetivos de la Investigación de Mercado, 53

##### 2.1.1.1 Formulación de preguntas, 53

- 2.1.1.2 Objetivos de Investigación, 56
- 2.1.2 Metodología de la Investigación, 57
  - 2.1.2.1 Fuentes de Información, 57
  - 2.1.2.2 Segmentación y Cuantificación de la demanda, 59
  - 2.1.2.3 Determinación del tamaño de la muestra, 61
- 2.1.3 Procesamiento de datos, 63
- 2.1.4 Interpretación de resultados, 64
  - 2.1.4.1 Encuesta, 64
  - 2.1.4.2 Focus Group, 105
- 2.2 MERCADO, 112
  - 2.2.1 Definición del mercado, 112
  - 2.2.2 Determinación de necesidades y requerimientos del mercado, 114
  - 2.2.3 Tamaño del mercado, 115
  - 2.2.4 Segmentación y perfiles del mercado, 118
  - 2.2.5 Análisis de la demanda en base a necesidades, 121
    - 2.2.5.1 Tendencias de mercado, 121
    - 2.2.5.2 Comportamiento del mercado, 123

### **3. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS, 125**

- 3.1 MODELO DE NEGOCIOS, 125
  - 3.1.1 Definición de modelo de negocios, 125
  - 3.1.2 Componentes del modelo de negocio, 125
  - 3.1.3 Estructuras básicas de modelos de negocios, 126
- 3.2 ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS, 129
  - 3.2.1 Elección del modelo de negocios, 129
  - 3.2.2 Determinación de los componentes del modelo, 130
    - 3.2.2.1 Segmentos de mercado, 130
    - 3.2.2.2 Propuestas de valor, 131
    - 3.2.2.3 Canales, 131
    - 3.2.2.4 Relaciones con clientes, 132
    - 3.2.2.5 Fuentes de Ingresos, 133
    - 3.2.2.6 Recursos Clave, 133
    - 3.2.2.7 Actividades Clave, 134
    - 3.2.2.8 Asociaciones Clave, 135
    - 3.2.2.9 Estructura de Costes, 136
  - 3.2.3 Diseño del modelo de negocio, 136
- 3.3 PLANIFICACIÓN, 138
  - 3.3.1 Misión, 138
  - 3.3.2 Visión, 138
  - 3.3.3 Valores, 139
  - 3.3.4 Enunciado del Objetivo Estratégico, 140

### **4. ESTUDIO ESTRATÉGICO, 141**

- 4.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES, 141
  - 4.1.1 Estrategia Competitiva Genérica, 141
  - 4.1.2 Estrategia de Canales de Distribución, 144
  - 4.1.3 Estrategias de Comunicación, 146

4.1.3.1	Diseño del mensaje,	146
4.1.3.2	Medios,	147
4.1.3.3	Relaciones Públicas,	148
4.2	<b>ANÁLISIS FINANCIERO,</b>	<b>148</b>
4.2.1	Situación Actual,	148
4.2.2	Situación Financiera con Modelo de Negocio,	150
4.2.2.1	Inversión Inicial,	150
4.2.2.2	Detalle de Inversión en Activos Fijos,	151
4.2.2.3	Detalle del Capital de Trabajo,	155
4.2.2.4	Financiamiento,	156
4.2.2.5	Supuestos,	157
4.2.2.6	Proyección de Ingresos,	159
4.2.2.7	Proyección de Costos de Producción y Suscripción,	161
4.2.2.8	Proyección de Gastos,	163
4.2.2.9	Estado de Resultados Presupuestado,	164
4.2.3	Evaluación de la Inversión,	166
4.2.3.1	Flujo de Caja,	166
4.2.3.2	Tasa de Descuento,	168
4.2.3.3	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno,	169

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 171**

5.1	CONCLUSIONES,	171
5.2	RECOMENDACIONES,	174

## **BIBLIOGRAFÍA, 176**

## **ANEXOS, 179**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Evolución del Producto Interno Bruto 2009-2013, 6  
Gráfico N° 2: Variación Porcentual del PIB por Trimestre 2011-2014, 7  
Gráfico N° 3: Tasas de Variación y Contribución por Industria, 8  
Gráfico N° 4: Evolución de la Inflación Urbana 1990-2013, 10  
Gráfico N° 5: Evolución de la Inflación Anual en Sudamérica 1990-2013, 11  
Gráfico N° 6: Evolución del Volumen de Créditos y Número de operaciones efectuadas por el Sistema Financiero Privado 2010-2013, 12  
Gráfico N° 7: Distribución del Destino del Crédito, 13  
Gráfico N° 8: Evolución del Volumen de Créditos y Número de operaciones efectuadas por el Sistema Financiero Público 2008-2013, 14  
Gráfico N° 9: Estructura de la PEA Nacional Urbana 2008-2013, 17  
Gráfico N° 10: Evolución de las Exportaciones Totales del Ecuador 2006-2013, 18  
Gráfico N° 11: Distribución de la Población por Grupos de Edad y Sexo, 25  
Gráfico N° 12: Distribución de la Ocupación de las Jefas de Hogar, 27  
Gráfico N° 13: Autoidentificación de la Población, 36  
Gráfico N° 14: Autoidentificación de la Población por Género, 37  
Gráfico N° 15: Uso de Internet por Sectores, 42  
Gráfico N° 16: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, 45  
Gráfico N° 17: Tasa de Crecimiento Poblacional del Distrito Metropolitano de Quito, 60  
Gráfico N° 18: Evolución del tamaño de muestra, 61  
Gráfico N° 19: Distribución según el sexo, 65  
Gráfico N° 20: Distribución según la Edad, 66  
Gráfico N° 21: Distribución según la Ocupación, 68  
Gráfico N° 22: Distribución según el Sector de Residencia, 69  
Gráfico N° 23: Distribución según el Estado Civil, 70  
Gráfico N° 24: Distribución según el N° de Miembros en la Familia, 71  
Gráfico N° 25: Distribución según el Consumo, 72  
Gráfico N° 26: Razón por la que No Consume, 74  
Gráfico N° 27: Valoración de los Factores de Compra, 75  
Gráfico N° 28: Establecimientos de Consumo Pedazos, 77  
Gráfico N° 29: Establecimientos de Consumo Enteros, 78  
Gráfico N° 30: Forma de Consumo Pedazos, 79  
Gráfico N° 31: Forma de Consumo Enteros, 80  
Gráfico N° 32: Frecuencia de Consumo Pedazos, 81  
Gráfico N° 33: Frecuencia de Consumo Enteros, 82  
Gráfico N° 34: Tiempo en el Consumo Pedazos, 83  
Gráfico N° 35: Tiempo en el Consumo Enteros, 84  
Gráfico N° 36: Momento de Compra Pedazos, 85  
Gráfico N° 37: Momento de Compra Enteros, 86  
Gráfico N° 38: Ocasión de Consumo Pedazos, 87

- Gráfico N° 39: Ocasión de Consumo Enteros, 87  
Gráfico N° 40: Gasto Promedio Mensual Pedazos, 89  
Gráfico N° 41: Gasto Promedio Mensual Enteros, 90  
Gráfico N° 42: Distribución según el Acompañamiento, 91  
Gráfico N° 43: Distribución de la Preferencia, 93  
Gráfico N° 44: Rango de Precios por Tipo de Postre en la Presentación por Pedazos, 95  
Gráfico N° 45: Rango de Precios por Tipo de Postre en la Presentación por Enteros, 97  
Gráfico N° 46: Posicionamiento del Tipo de Postre en la Mente del Consumidor, 99  
Gráfico N° 47: Aceptación de Otros Postres para Celebrar Festividades, 100  
Gráfico N° 48: Posicionamiento de Marca en la mente del Consumidor, 102  
Gráfico N° 49: Distribución de la Relación Marca-Concepto, 104  
Gráfico N° 50: Mercado Objetivo, 113  
Gráfico N° 51: Perspectiva del Género Femenino, 122  
Gráfico N° 52: Perspectiva del Género Masculino, 122  
Gráfico N° 53: Componentes del Modelo de Negocio, 126  
Gráfico N° 54: Modelo de Pilares, 127  
Gráfico N° 55: Modelo Canvas, 128  
Gráfico N° 56: Propuesta de Valor, 131  
Gráfico N° 57: Canales, 132  
Gráfico N° 58: Fuentes de Ingreso y Fijación de Precios, 133  
Gráfico N° 59: Recursos Clave, 134  
Gráfico N° 60: Estructura de Costes, 136  
Gráfico N° 61: Modelo de Negocio Estructurado, 137  
Gráfico N° 62: Fuentes de Ventaja Competitiva, 141  
Gráfico N° 63: Canales de Distribución Productos de Consumo, 144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Principales Productos No Petroleros Exportados,	19
Tabla N° 2: Principales Destinos de Alimentos Procesados,	20
Tabla N° 3: Importaciones por Uso o Destino Económico,	20
Tabla N° 4: Población por Grupos de Edad y Sexo,	24
Tabla N° 5: Jefatura de Hogar por Sexo, Área y Tamaño,	26
Tabla N° 6: Composición del Gasto de Consumo de los Hogares,	29
Tabla N° 7: Composición del Gasto Promedio Mensual de los Hogares por Área,	30
Tabla N° 8: Elaboración de pan y otros productos de panadería incluso secos, pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados,	46
Tabla N° 9: Restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio; hamburguesas, heladerías, fuentes de soda,	47
Tabla N° 10: Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos),	48
Tabla N° 11: Proyección Poblacional según Tasa de Crecimiento,	60
Tabla N° 12: Tabla de Frecuencias por Sexo,	65
Tabla N° 13: Tabla de Frecuencias por Edades,	66
Tabla N° 14: Tabla de Frecuencias por Ocupación,	67
Tabla N° 15: Tabla de Frecuencias por Sector de Residencia,	69
Tabla N° 16: Tabla de Frecuencias por Estado Civil,	70
Tabla N° 17: Tabla de Frecuencias por el N° de Miembros en la Familia,	71
Tabla N° 18: Tabla de Frecuencias por Consumo,	72
Tabla N° 19: Tabla de frecuencias por Razón Negativa,	73
Tabla N° 20: Tabla de Frecuencias por Valoración de Factores,	75
Tabla N° 21: Tabla de Frecuencias por la Forma de Consumo,	78
Tabla N° 22: Tabla de frecuencias por Frecuencia de Consumo,	80
Tabla N° 23: Tabla de Frecuencias por Tiempo en el Consumo,	82
Tabla N° 24: Tabla de Frecuencias por Ocasión de Consumo,	86
Tabla N° 25: Tabla de frecuencias Gasto Promedio,	88
Tabla N° 26: Tabla de Frecuencias por Acompañamiento,	90
Tabla N° 27: Tabla de frecuencias por Distribución de la Preferencia,	92
Tabla N° 28: Tabla de Frecuencias por Rango de Precios, Presentación por Pedazos,	94
Tabla N° 29: Tabla de Frecuencias por Rango de Precios, Presentación por Enteros,	96
Tabla N° 30: Posicionamiento del Tipo de Postre en la Mente del Consumidor,	98
Tabla N° 31: Aceptación de Otros Postres para Celebrar Festividades,	100
Tabla N° 32: Posicionamiento de Marca en la mente del Consumidor,	101
Tabla N° 33: Tabla de Frecuencias por Relación Marca-Concepto,	103
Tabla N° 34: Tamaño del Submercado Presentación por Pedazos,	117
Tabla N° 35: Tamaño del Submercado Presentación Enteros,	118
Tabla N° 36: Estado de Resultados Año 2014,	149
Tabla N° 37: Inversión Inicial,	150

Tabla N° 38: Detalle de Inversión en Maquinaria, 152
Tabla N° 39: Detalle de Inversión en Muebles y Enseres, 153
Tabla N° 40: Detalle de Inversión en Equipos de Cómputo, 154
Tabla N° 41: Detalle de Inversión en Vehículos, 154
Tabla N° 42: Detalle de Capital de Trabajo Requerido, 156
Tabla N° 43: Condiciones del Préstamo, 156
Tabla N° 44: Detalle de Pago de Intereses y Capital, 157
Tabla N° 45: Supuestos Generales, 157
Tabla N° 46: Supuestos Específicos, Escenario Conservador, 158
Tabla N° 47: Supuestos Específicos, Escenario Negativo, 159
Tabla N° 48: Supuestos Específicos, Escenario Positivo, 159
Tabla N° 49: Proyección de Ingresos, 161
Tabla N° 50: Proyección de Costos de Producción y Suscripción, 162
Tabla N° 51: Proyección de Gastos de Venta y Administrativos, 163
Tabla N° 52: Estado de Resultados, Escenario Conservador, 164
Tabla N° 53: Estado de Resultados, Escenario Negativo, 165
Tabla N° 54: Estado de Resultados, Escenario Positivo, 165
Tabla N° 55: Flujo de Caja, Escenario Conservador, 167
Tabla N° 56: Flujo de Caja, Escenario Negativo, 167
Tabla N° 57: Flujo de Caja, Escenario Positivo, 168
Tabla N° 58: Tasa de Descuento, 169
Tabla N° 59: VAN y TIR, 170

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo N° 1: Encuesta de Comportamiento del Consumidor, 179
- Anexo N° 2: Preguntas Realizadas en el Focus Group, 182
- Anexo N° 3: Tabla de Amortización del Préstamo, 183
- Anexo N° 4: Cantidades a Vender y Precio de Venta Unitario Enteros, 185
- Anexo N° 5: Cantidades a Vender y Precio de Venta Unitario Pedazos, 186
- Anexo N° 6: Costos Unitarios de Materia Prima Directa, 187
- Anexo N° 7: Presupuesto de Uso de MPD para Pedazos, Escenario Conservador, 189
- Anexo N° 8: Presupuesto de Uso de MPD para Enteros, Escenario Conservador, 189
- Anexo N° 9: Presupuesto de Uso de MPD para Pedazos, Escenario Negativo, 189
- Anexo N° 10: Presupuesto de Uso de MPD para Enteros, Escenario Negativo, 190
- Anexo N° 11: Presupuesto de Uso de MPD para Pedazos, Escenario Positivo, 190
- Anexo N° 12: Presupuesto de Uso de MPD para Enteros, Escenario Positivo, 190
- Anexo N° 13: Presupuesto de Mano de Obra Directa, 191
- Anexo N° 14: Presupuesto de CIF, Escenario Conservador, 191
- Anexo N° 15: Presupuesto de CIF, Escenario Negativo, 192
- Anexo N° 16: Presupuesto de CIF, Escenario Positivo, 192
- Anexo N° 17: Gastos de Venta, Escenario Conservador, 193
- Anexo N° 18: Gastos de Venta, Escenario Negativo, 194
- Anexo N° 19: Gastos de Venta, Escenario Positivo, 195
- Anexo N° 20: Detalle de Promoción y Publicidad, 196
- Anexo N° 21: Gastos Administrativos, 196

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis se ha desarrollado con el objetivo de plantear una solución a los problemas de crecimiento y rentabilidad de las Pymes familiares inmersas en el mercado de los postres en el Distrito Metropolitano, mediante la creación de un nuevo modelo de negocio originado a partir de las necesidades y expectativas no satisfechas del consumidor actual.

El estudio parte desde un enfoque general con una breve introducción y explicación del problema, seguido por el análisis del entorno a nivel macro y micro en donde se da a conocer la realidad del país en lo económico, demográfico, político, socio-cultural y tecnológico además de la situación actual de las Pymes con respecto a la competencia existente y potencial, sus clientes y productos sustitutos.

Continúa con la investigación de mercados en la que se define: el comportamiento de compra del consumidor para la presentación por pedazos y enteros; el mercado objetivo, siendo los empleados privados, públicos y profesionales independientes entre 18 y 65 años representando un potencial de USD 106'254.984,42; y las necesidades recientes del consumidor que las Pymes no se han preocupado en satisfacer.

Posteriormente, se estructura el modelo siguiendo la metodología “Canvas” y se realiza la planificación estratégica, detallando la misión, visión, valores, el objetivo estratégico a alcanzar y las estrategias comerciales a utilizar. Finalmente, se ejecuta un análisis financiero del proyecto exponiendo la inversión inicial, su financiamiento, la proyección de ingresos, gastos, estado de resultados y la rentabilidad en términos de VAN y TIR para tres escenarios: conservador, pesimista y optimista.

## INTRODUCCIÓN

La “Heladería y Cafetería Lucy” es una microempresa familiar ubicada en el barrio de Carapungo perteneciente a la parroquia de Calderón, que se encuentra inmersa en el mercado de los postres desde hace cuatro años, siendo la única en el sector en su actividad económica: la fabricación y comercialización al por menor de postres de diferentes tipos.

Desde sus inicios, las ventas se han ido incrementando paulatinamente motivadas principalmente por el aumento gradual de los precios de venta y un mayor conocimiento del mercado, sin embargo en los últimos dos años las ganancias no han experimentado un aumento considerable, más bien se han mantenido al mismo nivel lo cual no ha permitido que el negocio se expanda en la proporción esperada.

Esto me llevó a concluir que el modelo de negocios que actualmente ésta microempresa está usando para la venta al por menor de postres hacia el consumidor final no está funcionando en el sector, ya que las ganancias obtenidas son menores en comparación con las que se podrían obtener si se cambia el enfoque, por lo que se requiere incorporar un nuevo modelo que genere mayores rendimientos.

En este sentido, el objetivo que se persigue es desarrollar una nueva forma de generar beneficios y de hacer negocios en esta industria que proporcione rentabilidad, esté basada en las necesidades no satisfechas de los consumidores actuales de postres y que sea de aplicación para cualquier tipo de empresa con problemas de crecimiento sin importar su tamaño, pero enfocándose principalmente a las pequeñas y medianas empresas familiares por su importancia dentro de la economía al ser una vital fuente de generación de empleo.

## **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El enfoque sistémico de las teorías administrativas conceptualiza a las organizaciones, independientemente de su tamaño, como un conjunto de elementos interdependientes que presentan continuas relaciones de intercambio con el medio (Chiavenato, 2007)

Este entorno está conformado por diversas fuerzas y tendencias de carácter internas y externas, controlables e incontrolables por la empresa, que inciden directa o indirectamente en sus resultados por lo que deben ser monitoreadas permanentemente.

### **1.1 MACRO ENTORNO**

El macroentorno o ambiente externo de una empresa se puede entender como “aquel constituido por grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 65)

Para la investigación se determinaron las siguientes variables como objeto de análisis:

## 1.1.1 Entorno Económico

### 1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

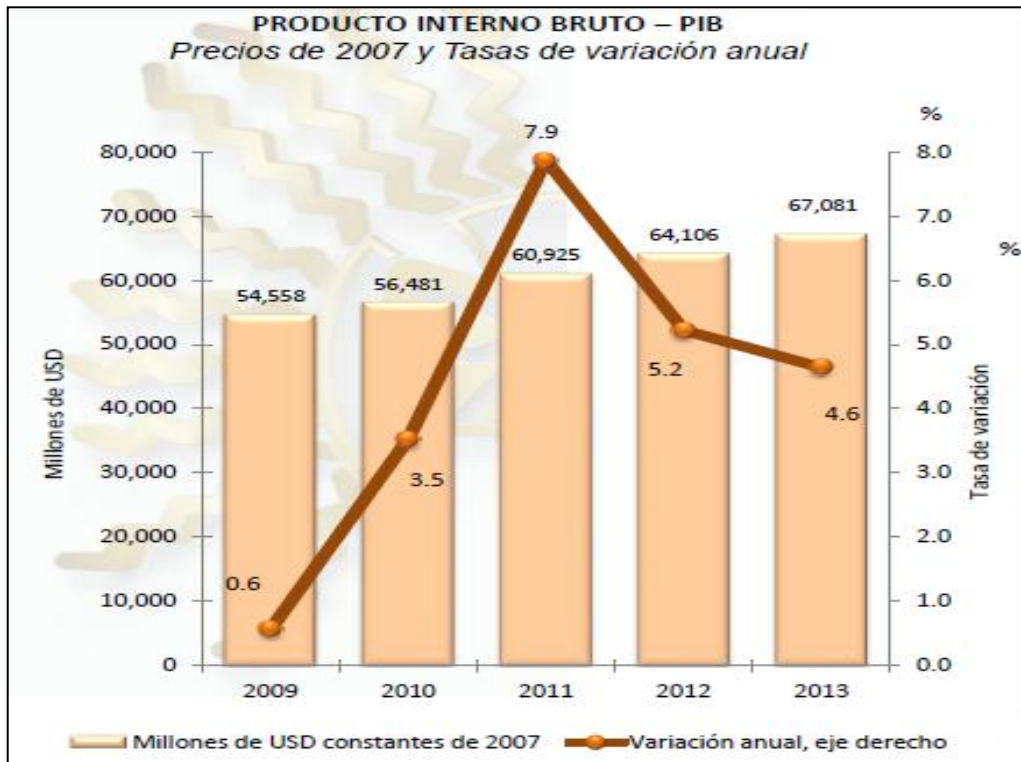
El Producto Interno Bruto constituye el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante el curso del año. Esta medida excluye tanto las compras de bienes que se han producido en el pasado como las compras de acciones o de bonos, al no ser bienes y servicios producidos durante el año (Mishkin, 2008)

Durante los últimos cinco años la economía ecuatoriana ha experimentado un importante crecimiento, como se puede apreciar en el Gráfico N° 1, al presentar considerables aumentos en la variación porcentual del PIB durante los períodos 2009-2010 y 2010-2011 siendo éstos del 3,5% y 7,9% respectivamente, motivado principalmente por la inversión originada por el sector público por una parte, que permitió a su vez buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción por las sumas de dinero destinadas tanto para mejorar la infraestructura del país como para impulsar el desarrollo de vivienda; y por otra, el aumento del consumo final de los hogares, ocasionado por el alza en el salario básico unificado que generó un alza de los ingresos percibidos por la población que

generó el crecimiento de actividades como el comercio, suministro de servicios y otras.

El año 2012 arrojó un resultado positivo al presentarse un aumento del 5,2% con respecto al año anterior al pasar el PIB de USD 60.925 millones en 2011 a USD 64.106 millones, lo cual se explica por el incremento de 5,7% del valor agregado bruto no petrolero. Para el año 2013, se estimó una tasa de crecimiento de apenas 4,05% por parte del banco central, sin embargo ésta se ubicó en el 4,6%, lo cual fue ocasionado mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero que creció un 4,9% representado así el 85,4% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2014)

Los bajos porcentajes de aumento de los últimos dos años se podrían interpretar como una desaceleración económica, lo cual no es correcto ya que los resultados han arrojado cifras positivas ubicando al país incluso como una de las economías con mejores logros en la región y dando muestras de la estabilidad económica que lo ha caracterizado, en el cual las variaciones se han ubicado en el 5%.

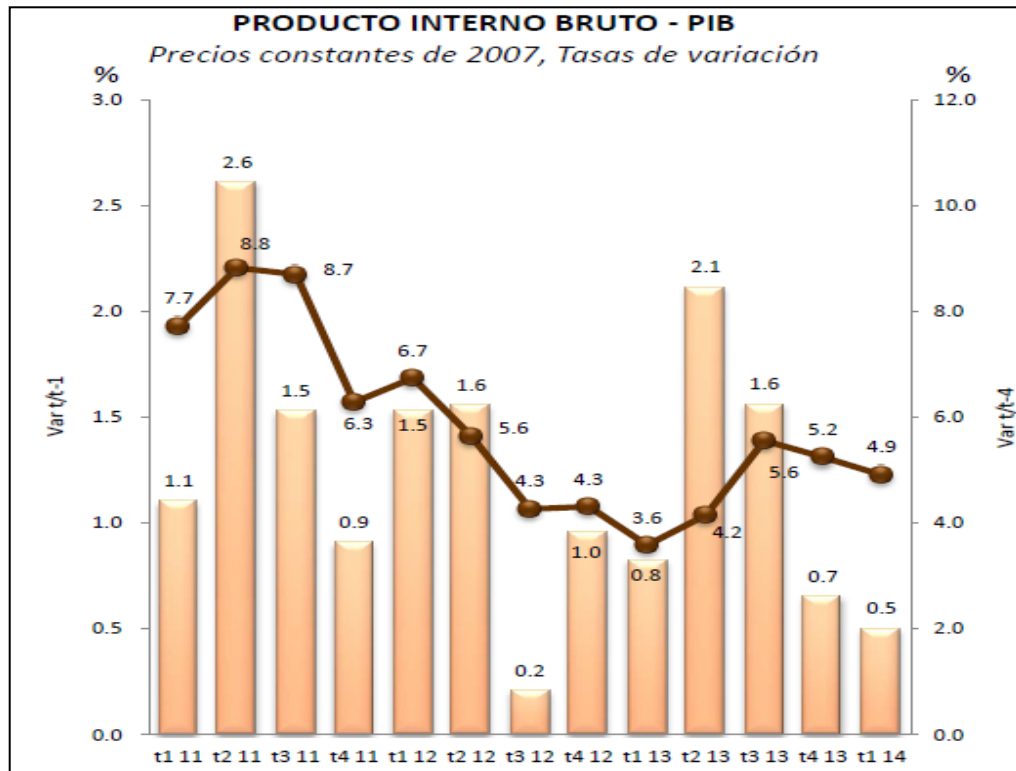
**Gráfico N° 1: Evolución del Producto Interno Bruto 2009-2013**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

Durante el primer trimestre del presente año el producto interno bruto se incrementó en 0,5% con respecto al trimestre preliminar y en 4,9% con relación al mismo período anterior como se puede apreciar en el Gráfico N° 2, este último apoyado en gran medida por el gasto de consumo final de los hogares en 2,31%, exportaciones de bienes y servicios en 1,99% y la formación bruta de capital fijo (inversión) en 1,32%; con lo cual las proyecciones para el presente período se ubican en una variación positiva del 5% por parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**Gráfico N° 2: Variación Porcentual del PIB por Trimestre 2011-2014**

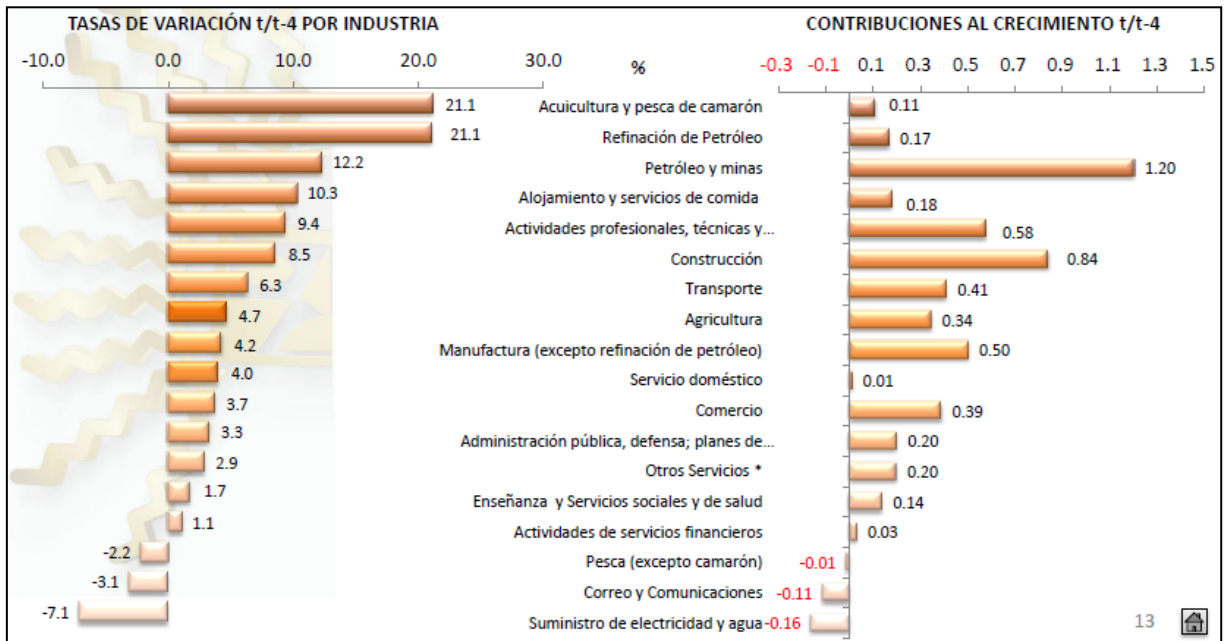


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

Las actividades que aportaron para la consecución del resultado del primer semestre fueron acuicultura y pesca de camarón, refinación de petróleo y de otros productos, petróleo y minas, alojamiento y servicios de comida, actividades profesionales y administrativas y construcción, con variaciones del 21,1%, 12,2%, 10,3%, 9,4% y 8,5% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Gráfico N° 3: Tasas de Variación y Contribución por Industria**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

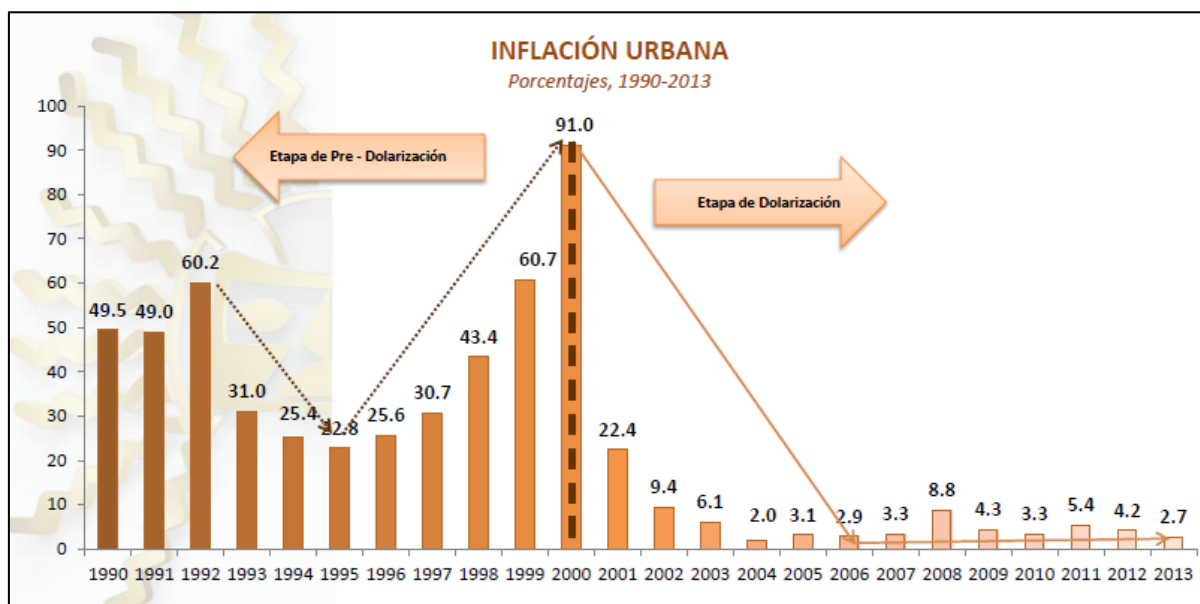
### 1.1.1.2 Inflación

Con el proceso de dolarización llevado a cabo por el gobierno del entonces presidente Jamil Mahuad en el año 2000, se pretendió que los niveles de inflación se estabilizaran y alcanzaran niveles internacionales puesto que durante el período de pre-dolarización se había experimentado solamente un incremento generalizado de los precios del tipo crónico en el que las tasas oscilaban por encima del 40%; esto provocado principalmente por la masiva emisión de moneda nacional que alcanzó los 2.400 millones de sucres, la depreciación de la moneda y el colapso del sector productivo.

Posteriormente, con la adopción y circulación del dólar los niveles de inflación comenzaron a descender como consecuencia de la contracción de la demanda por el congelamiento de los fondos bancarios, el aumento de la producción agrícola y crecimiento del PIB. Sin embargo, con el acrecimiento del consumo a finales del 2001 generado por el desbloqueo de los recursos congelados en la banca, la inflación comenzó a escalar posiciones cerrando el año en 22,4%. Durante los años posteriores, la economía nacional consiguió estabilidad lo que le permitió obtener una significativa reducción inflacionaria provocando que se registren porcentajes de hasta un dígito en los últimos doce años.

El 2002 cerró con una inflación anual del 9,4% mientras que en el 2003 y 2004 decreció al 6,1% y 2,0% respectivamente como se puede apreciar en el Gráfico N° 4. En los siguientes nueve años la inflación se mantuvo bajo un nivel estable con leves variaciones, exceptuando el año 2008 donde alcanzó un 8,8%, el pico más alto de la última década, lo cual fue originado por la crisis económica mundial que devaluó nuestra moneda actual (el dólar) y encareció las importaciones ecuatorianas (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Gráfico N° 4: Evolución de la Inflación Urbana 1990-2013**

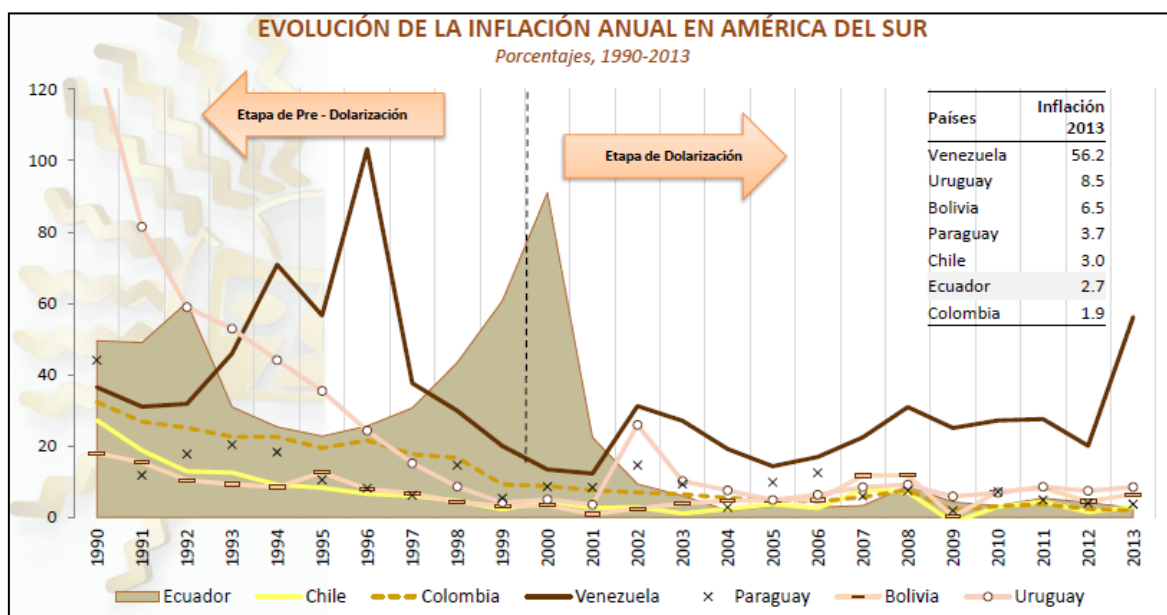


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

El último año se registró una inflación acumulada de 2,7% para el mes de diciembre del 2013, ubicando al Ecuador como una de las economías que evidencia mayor desaceleración de precios en América Latina en los últimos diez años como lo muestra el Gráfico N° 5. Actualmente esta se ubica en 2,31% correspondiente al período enero y julio del presente año y se proyecta terminar el 2014 según cifras oficiales, con una inflación anual de 3,2%, ligeramente por encima que el año previo, por el decreto de alza de salarios y las restricciones a las importaciones.

Gráfico N° 5: Evolución de la Inflación Anual en Sudamérica 1990-2013



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

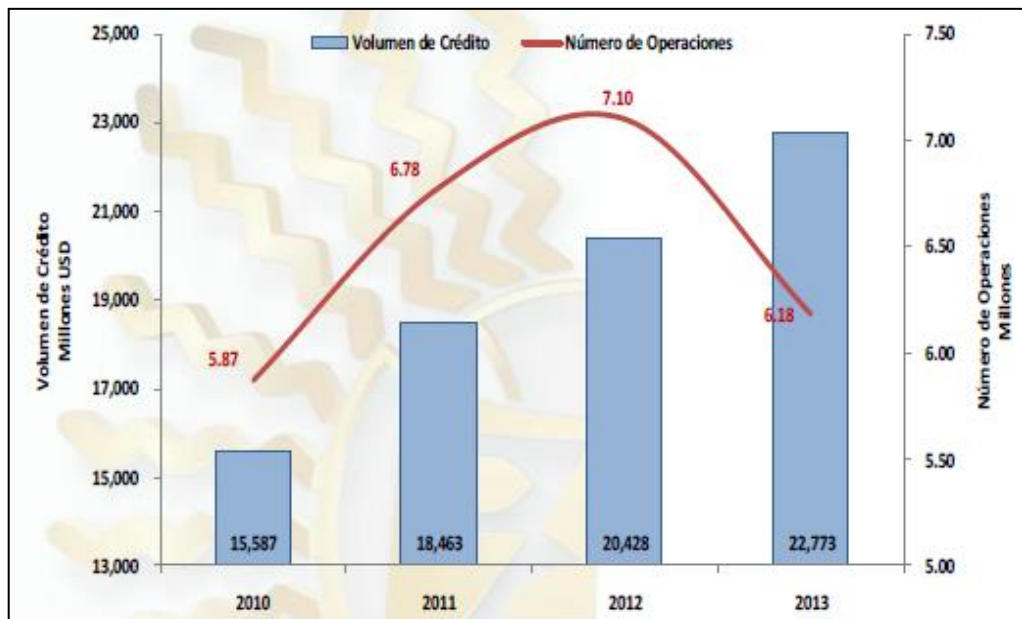
**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

### 1.1.1.3 Volumen de crédito y Apoyo a las Pymes

En los últimos cuatro años, el volumen de créditos efectuados por ambos sistemas financieros, tanto el privado como el público, ha experimentado un desarrollo paulatino. Para el primer caso conformado por bancos, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras y tarjetas de crédito, la colocación de créditos aumentó de USD 15.587 millones en el año 2010 a USD 18.463 millones en el 2011, y de USD 20.248 millones en el 2012 a USD 22.773 millones en el 2013, lo que significa incrementos porcentuales del 18,45%, 10,64% y 11,47%.

Durante los meses de enero a julio del 2014 el volumen de crédito acumulado por el sistema financiero privado se situó en USD 14.042,4 millones y en USD 2.143,1 millones para el mes de julio, de los cuales USD 225,6 millones fueron destinados para el sector de las pequeñas y medianas empresas, los que a su vez fueron concedidos de la siguiente manera: USD 90,6 millones para la actividad económica de comercio, USD 40,2 millones para manufactura y USD 94,7 millones para el resto de actividades (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Gráfico N° 6: Evolución del Volumen de Créditos y Número de operaciones efectuadas por el Sistema Financiero Privado 2010-2013**

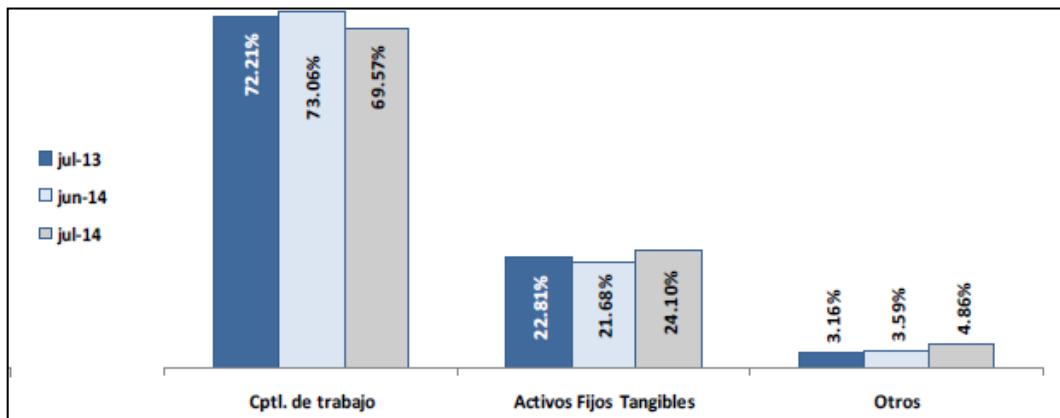


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

Con respecto al destino del crédito, las estadísticas muestran que el 69,57% de los créditos otorgados a las Pymes en julio del 2014 fueron destinados para capital de trabajo, el 24,10% para la compra de activos fijos tangibles y el 4,86% para otros objetivos, tal como se describe en el Gráfico N° 7.

**Gráfico N° 7: Distribución del Destino del Crédito**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

En lo que se refiere al sistema financiero público, banco del estado, banco del pacífico, CFN y BNF, la evolución del crédito también ha mostrado una tendencia ascendente. En el 2010 el volumen de crédito se ubicó en USD 1.080,3 millones de dólares elevándose a USD 1.106,9 en 2011 y USD 1.272,1 millones en 2012 para alcanzar finalmente los USD 1.298,9 millones en el 2013, significando incrementos porcentuales del 2,46%, 14,92% y 1,4%. Para el año 2014 se proyecta un descenso en el volumen colocado, al situarse en

los USD 524,7 millones durante el período enero-julio del 2014, es decir USD 202,5 millones menos que el mismo período anterior, donde ya se alcanzaba los USD 727,2 millones.

Finalmente, durante el mes de julio el total de créditos concedidos alcanzaron los USD 75,8 millones de los cuales se otorgaron USD 11,5 millones para las Pymes. Se concedieron el 40,83% para la actividad de agricultura y silvicultura, el 14,49% para la manufactura y el 44,68% restante para las demás actividades. Además, el 59,25% de los créditos se destinaron para capital de trabajo, el 39,53% para activos fijos intangibles y el 1,22% para otros propósitos (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Gráfico N° 8: Evolución del Volumen de Créditos y Número de operaciones efectuadas por el Sistema Financiero Público 2008-2013**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

Por otro lado, las buenas utilidades obtenidas por parte de la banca privada han generado liquidez en el sistema financiero del país, así también los complicados requisitos y condiciones que los intermediarios financieros solicitan a los pequeños y medianos emprendedores al momento de otorgar préstamos, han llevado al gobierno central a impulsar el crédito productivo en beneficio de las Pymes a través de los programas: activos fijos, capital de riesgo y principalmente fondo de garantía.

Este último tiene como objetivo otorgar créditos hasta por USD 1.100 millones a través de la banca y cooperativas de ahorro y crédito aliadas al programa como banco del Pacífico y banco Rumiñahui. En este aspecto, el banco del Pacífico sacó al mercado préstamos que van desde los USD 50.000 hasta USD 1'000.000 a una tasa de interés del 9% si el plazo se ubica en los cuatro meses, 9,5% a un año plazo y 9,75% a un lapso de 18 meses (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014)

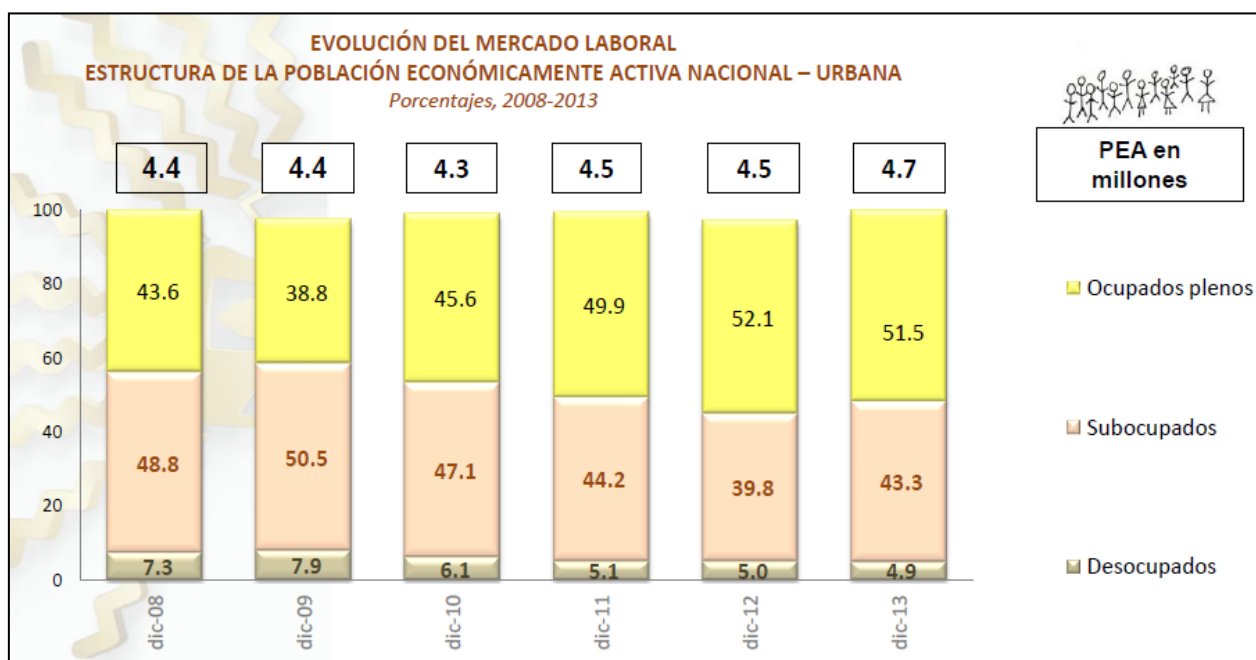
#### 1.1.1.4 Estructura de la Población Económicamente Activa (PEA)

El término de población económicamente activa hace referencia a las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o que no laboraron pero tuvieron empleo

(ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (INEC, n.d.)

En este sentido, al analizar la conformación de la PEA que se muestra en el Gráfico N° 9, se observa que la tasa de ocupación plena ha presentado un aumento dentro de los últimos 5 años al pasar de una representación del 38,8% en 2009 al 45,6% en 2010, 49,9% en 2011 y 52,1% en 2012. Sin embargo, para el año 2013 la tasa de ocupación se redujo en 0,6 puntos porcentuales con respecto al 2012 representando el 51,5%.

La subocupación y el desempleo registraron un comportamiento opuesto, manteniendo una tendencia a la baja con ciertos períodos de excepción en los que las tasas se vieron levemente incrementadas. Para el primer caso, el subempleo descendió del 50,5% en el 2009 al 47,1% en 2010, 44,2% en 2011 y 39,8% en 2012, experimentando un alza de 3,5 puntos porcentuales en 2013. Finalmente, la desocupación cayó del 7,3% registrado a diciembre del 2008 hacia el 4,9% del año 2013 con un solo punto de inflexión en el año 2009.

**Gráfico N° 9: Estructura de la PEA Nacional Urbana 2008-2013**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica del Banco Central del Ecuador

#### 1.1.1.5 Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones ecuatorianas se dividen en dos grupos fundamentalmente, las petroleras y no petroleras. Para el año 2013, las exportaciones totales alcanzaron los USD 24.958 millones y 29.416 toneladas, lo cual representa un incremento del 5,02% con respecto al período anterior y del 74% en relación al año 2007 como se muestra en el Gráfico N° 10.

**Gráfico N° 10: Evolución de las Exportaciones Totales del Ecuador 2006-2013**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Las exportaciones petroleras, es decir, de crudo y sus derivados, se ubicaron en los USD 14.108 millones constituyendo el 57% de las exportaciones totales. El 43% restante corresponde a las exportaciones no petroleras que movieron en el mismo período USD 10.850 millones. Las bananas frescas, el camarón congelado, el atún en conservas y las rosas son los principales componentes de este último rubro con un monto de exportación de USD 2.263, USD 1.455, USD 998 y USD 610 millones respectivamente, tal como se aprecia en la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Principales Productos No Petroleros Exportados**

Subpartida	Descripción	Unidades	Ene-Dic			Variación		Part. 2012
			2011	2012	2013	2011 - 2012	2012 - 2013	
0803.00.12.00*	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	Fob Miles USD	2,145,597	1,992,464	2,263,727	-7.14%	13.61%	19.98%
		Toneladas	5,391,885	4,981,162	5,307,841	-7.62%	6.56%	60.13%
0306.13.91.00*	LOS DEMÁS CAMARONES CONGELADOS	Fob Miles USD	1,100,493	1,255,571	1,455,367	14.09%	15.91%	12.59%
		Toneladas	174,982	205,377	181,957	17.37%	-11.40%	2.48%
1604.14.10.00	ATUNES EN CONSERVA	Fob Miles USD	557,833	821,168	998,109	47.21%	21.55%	8.23%
		Toneladas	122,577	152,100	171,464	24.09%	12.73%	1.84%
0603.11.00.00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	Fob Miles USD	501,747	533,332	610,459	6.30%	14.46%	5.35%
		Toneladas	87,275	87,895	117,484	0.71%	33.66%	1.06%
7108.12.00.00	LAS DEMÁS FORMAS DE ORO EN BRUTO PARA USO NO MONETARIO	Fob Miles USD	131,583	387,101	420,235	194.19%	8.56%	3.88%
		Toneladas	4	11	287	152.23%	2567.33%	0.00%
1801.00.19.00	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	Fob Miles USD	473,303	344,807	427,087	-27.15%	23.86%	3.46%
		Toneladas	158,404	146,863	176,092	-7.29%	19.90%	1.77%
1511.10.00.00	ACEITE DE PALMA EN BRUTO	Fob Miles USD	220,460	212,460	140,172	-3.63%	-34.02%	2.13%
		Toneladas	187,862	202,507	148,890	7.80%	-26.48%	2.44%
1604.20.00.00	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	Fob Miles USD	241,494	209,914	213,370	-13.08%	1.65%	2.10%
		Toneladas	50,545	37,415	38,823	-25.98%	3.76%	0.45%
2101.11.00.00	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ	Fob Miles USD	143,157	185,579	190,132	29.63%	2.45%	1.86%
		Toneladas	20,340	23,543	24,432	15.75%	3.77%	0.28%
2301.20.11.00	HARINA DE PESCADO CON CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2% EN PESO	Fob Miles USD	117,151	113,439	145,021	-3.17%	27.84%	1.14%
		Toneladas	89,491	92,472	102,458	3.33%	10.80%	1.12%
DEMÁS PRODUCTOS		Fob Miles USD	3,744,662	3,916,964	3,986,235	4.60%	1.77%	39.28%
		Toneladas	2,259,939	2,354,798	2,494,306	4.20%	5.92%	28.43%
TOTALES		Fob Miles USD	9,377,481	9,972,800	10,849,914	6.35%	8.80%	100.00%
		Toneladas	8,543,304	8,284,143	8,764,034	-3.03%	5.79%	100.00%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

El sector de alimentos procesados presentó en el 2013 un total de USD 222 millones por exportaciones, un crecimiento del 15% en relación al año previo y del 19% en comparación al 2007, período en el cual inició el gobierno de Rafael Correa. Los principales productos de exportación en esta rama lo componen: el palmito en conserva, purés y pastas de frutas, jugo de maracuyá y las frutas o frutos preparados o conservados de otro modo, siendo Estados Unidos, Holanda, Francia y Chile los principales destinos con valores de exportación, en miles, de USD 47,410, USD 44,785 USD 26,130 y USD 20,502.

**Tabla N° 2: Principales Destinos de Alimentos Procesados**

Destinos	Unidades	Ene-Dic			Variación		Part. 2012
		2011	2012	2013	2011 - 2012	2012 - 2013	
ESTADOS UNIDOS	Fob Miles USD	36,689	46,183	47,410	25.88%	2.66%	23.98%
	Toneladas	30,911	35,674	32,369	15.41%	-9.26%	22.52%
PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	Fob Miles USD	76,104	32,159	44,785	-57.74%	39.26%	16.70%
	Toneladas	62,549	37,743	35,004	-39.66%	-7.26%	23.83%
FRANCIA	Fob Miles USD	27,824	24,428	26,130	-12.21%	6.97%	12.68%
	Toneladas	12,937	11,835	10,857	-8.51%	-8.26%	7.47%
CHILE	Fob Miles USD	15,125	15,947	20,502	5.43%	28.57%	8.28%
	Toneladas	13,197	11,328	14,640	-14.17%	29.24%	7.15%
PUERTO RICO	Fob Miles USD	10,613	12,145	10,197	14.43%	-16.04%	6.31%
	Toneladas	7,186	7,961	6,429	10.78%	-19.24%	5.03%
OTROS PAÍSES	Fob Miles USD	67,121	61,762	72,551	-7.98%	17.47%	32.06%
	Toneladas	59,602	53,868	59,650	-9.62%	10.73%	34.01%
TOTAL	Fob Miles USD	233,476	192,624	221,575	-17.50%	15.03%	100.00%
	Toneladas	186,382	158,410	158,950	-15.01%	0.34%	100.00%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Las cifras de importaciones expresadas en la Tabla N° 3 indican que en el ejercicio fiscal 2013 se presentó un incremento del 7,43% con respecto al 2012, al pasar de USD 24.181,60 a USD 25.979,50 millones. Tomando en cuenta la clasificación por uso o destino económico, se observa la siguiente participación: las materias primas aportan con el 30,1%, seguido de los bienes de capital con el 26,1%, combustibles y lubricantes 23,4% y bienes de consumo y diversos con el 20,1% y 0,24%.

**Tabla N° 3: Importaciones por Uso o Destino Económico**

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Bienes de Consumo	4.116,50	4.885,20	4.989,10	5.230,40
Materias Primas	5.914,80	7.231,00	7.290,90	7.829,20
Bienes de Capital	5.129,10	5.844,60	6.418,10	6.778,00
Comb. y Lubricantes	4.042,80	5.086,50	5.441,30	6.080,20
Diversos	75,60	40,70	42,20	61,70
<b>TOTAL IMPORTACIONES</b>	<b>19.278,80</b>	<b>23.088,00</b>	<b>24.181,60</b>	<b>25.979,50</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 1.1.1.6 Acuerdo comercial con la Unión Europea

Después de cuatro años de intensas negociaciones entre el comisionado de Ecuador y la Unión Europea, finalmente el 17 de julio del 2014 el ministro de comercio exterior, Francisco Rivadeneira y el jefe de negociaciones, Roberto Betancourt, anunciaron que el país había alcanzado un acuerdo comercial con este bloque, el cual no constituye un tratado de libre comercio (TLC) al no buscarse compromisos más allá de los establecidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y al permitirse en el acuerdo la exclusión de productos sensibles (MCPEC, 2010)

El sector productivo y empresarial del país califica como positivo el acuerdo conseguido, ya que potencia al máximo las oportunidades, reduce al mínimo los costos, se adapta a nuestra realidad y permite proteger los sectores económicos más sensibles de la economía ecuatoriana. En materia de exportaciones, éstas podrían aumentar en alrededor de USD 500 millones según la Federación Ecuatoriana de Exportadores al obtener un total acceso al mercado europeo de más de 500 millones de personas para los productos industriales y agroindustriales donde no existirá arancel (El Telégrafo, 2014)

El ámbito de licitaciones y compras públicas constituyó un asunto sensible, puesto que las empresas europeas estaban interesadas en suministrar grandes cantidades de bienes y servicios al estado ecuatoriano. En este aspecto, el resultado logrado es muy positivo para el país al acordar que las pequeñas y medianas empresas continúen con su desarrollo siendo proveedores del estado.

El Sistema Generalizado de Preferencias Plus con el que cuenta el país y que le permite acceder preferencialmente al continente europeo, caducaba en diciembre del 2014, lo que generó cierta preocupación ya que implicaba una caída del PIB en 0,20% por las pérdidas de aproximadamente USD 200 millones en exportaciones. Afortunadamente, las negociaciones también tomaron en cuenta esta situación y se ratificó la extensión de este beneficio por el lapso de dos años más por el pleno del Parlamento Europeo (Agencia EFE, 2014)

## 1.1.2 Variables Demográficas

### 1.1.2.1 Conformación de la población por grupos de edad y sexo

El último censo nacional de población y vivienda indicó que la población ecuatoriana alcanzaba los 14'483.499 habitantes en el 2010 y para lo que va del año 2014 bordea los 16'068.622.

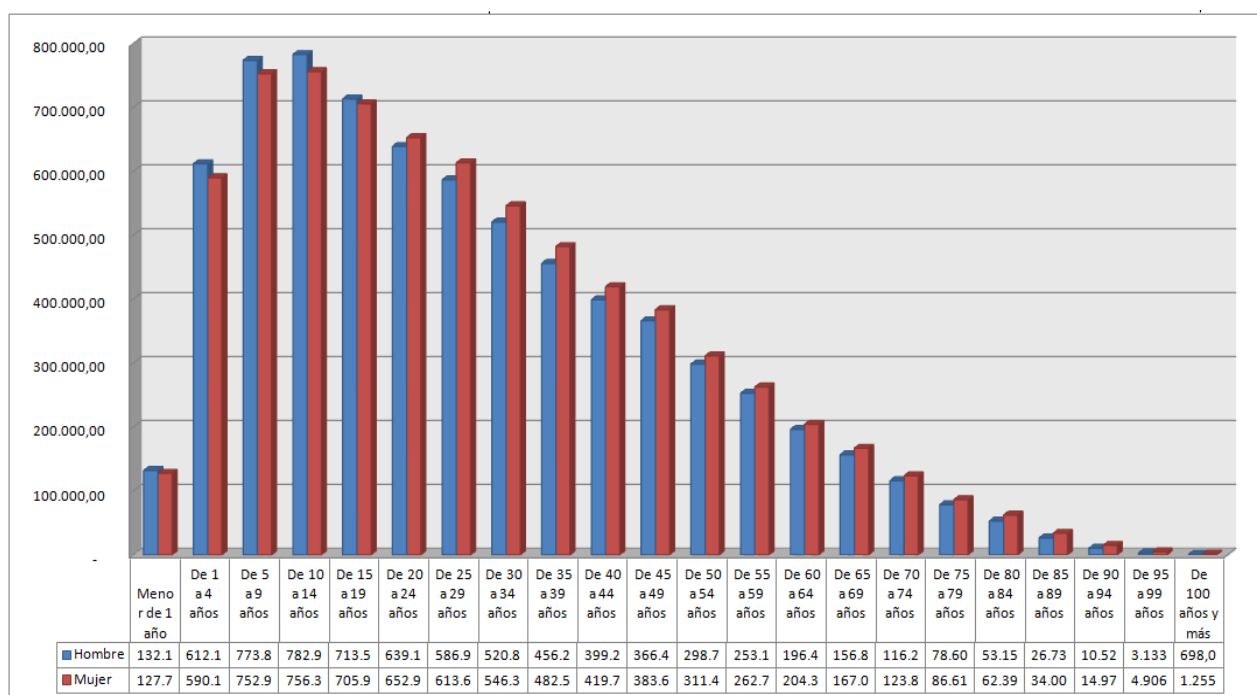
El estudio censal determinó que el grupo quinquenal de edad comprendido entre los 10 y 14 años es el que predomina a nivel nacional con un total de 1'539.342,00 habitantes, representando así el 10,63%. De ese total, el 50,86% lo componen hombres con 782.977 individuos dejando el 49,14% de representación a las mujeres, con 756.365. Le siguen los grupos de edad de 5 a 9 años y de 15 a 19 años con una participación del 10,54% y 9,80% respectivamente, y una población en conjunto de 2'946.343 siendo 1'458.905 mujeres y 1'487.438 hombres, como se aprecia en el Tabla N° 4 y el Gráfico N° 11.

Tabla N° 4: Población por Grupos de Edad y Sexo

Grupos quinquenales de edad	Sexo			Participación
	Hombre	Mujer	Total	
Menor de 1 año	132.183,00	127.774,00	259.957,00	1,79%
De 1 a 4 años	612.122,00	590.198,00	1.202.320,00	8,30%
De 5 a 9 años	773.890,00	752.916,00	1.526.806,00	10,54%
De 10 a 14 años	782.977,00	756.365,00	1.539.342,00	10,63%
De 15 a 19 años	713.548,00	705.989,00	1.419.537,00	9,80%
De 20 a 24 años	639.140,00	652.986,00	1.292.126,00	8,92%
De 25 a 29 años	586.950,00	613.614,00	1.200.564,00	8,29%
De 30 a 34 años	520.891,00	546.398,00	1.067.289,00	7,37%
De 35 a 39 años	456.202,00	482.524,00	938.726,00	6,48%
De 40 a 44 años	399.230,00	419.772,00	819.002,00	5,65%
De 45 a 49 años	366.448,00	383.693,00	750.141,00	5,18%
De 50 a 54 años	298.728,00	311.404,00	610.132,00	4,21%
De 55 a 59 años	253.106,00	262.787,00	515.893,00	3,56%
De 60 a 64 años	196.414,00	204.345,00	400.759,00	2,77%
De 65 a 69 años	156.804,00	167.013,00	323.817,00	2,24%
De 70 a 74 años	116.203,00	123.888,00	240.091,00	1,66%
De 75 a 79 años	78.602,00	86.616,00	165.218,00	1,14%
De 80 a 84 años	53.157,00	62.395,00	115.552,00	0,80%
De 85 a 89 años	26.734,00	34.001,00	60.735,00	0,42%
De 90 a 94 años	10.523,00	14.977,00	25.500,00	0,18%
De 95 a 99 años	3.133,00	4.906,00	8.039,00	0,06%
De 100 años y más	698,00	1.255,00	1.953,00	0,01%
<b>Total</b>	<b>7.177.683,00</b>	<b>7.305.816,00</b>	<b>14.483.499,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

Elaborado por: Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 11: Distribución de la Población por Grupos de Edad y Sexo**

**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 1.1.2.2 Jefatura Femenina

El ratio de jefatura femenina indica la cantidad de mujeres que en ausencia de un varón adulto, es la responsable de la provisión y sustento económico del hogar. En este sentido, el censo de población del año 2010 indica que en el país existen 3'810.548 hogares de los cuales el 64% (2'439.362) están concentrados en la región urbana y el 36% (1'371.186) en el área rural. Además, del total de hogares, el 28,7% son conducidos por una mujer, encontrándose el 70% de estas jefaturas en la zona urbana (INEC, n.d.)

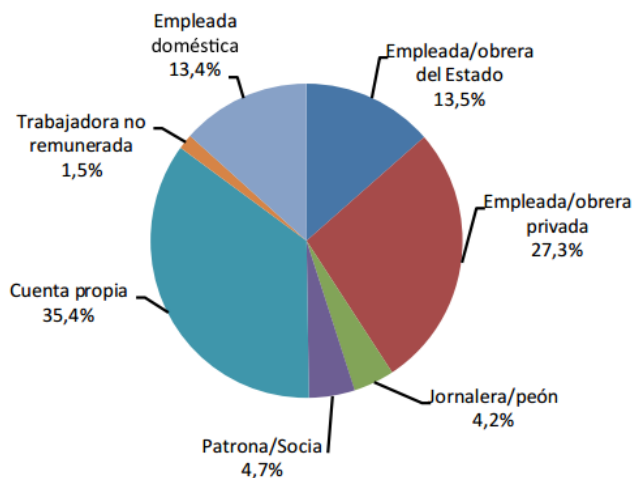
**Tabla N° 5: Jefatura de Hogar por Sexo, Área y Tamaño**

Área / Tamaño de Hogar		Jefe de hogar		
		Total	Hombre	Mujer
<b>Total</b>		<b>3.810.548</b>	<b>2.717.313</b>	<b>1.093.235</b>
<b>Área</b>	Urbana	2.439.362	1.674.128	765.234
	Rural	1.371.186	1.043.185	328.001
<b>Tamaño de Hogar</b>	Unipersonales	459.610	280.358	179.252
	De 2 a 4 miembros	2.173.283	1.506.646	666.637
	De 5 y más	1.177.655	930.309	247.346

**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Del total de hogares con jefatura femenina, el 70,2% no posee un cónyuge siendo el 22,1% solteras, el 20,2% viudas, el 19,5% separadas y el 8,3% divorciadas. En cuanto a la ocupación, el 35,4% de las jefas de hogar ejercen actividades económicas por su cuenta propia, el 27,3% trabaja para el sector privado, el 13,5% para el estado y el 13,4% se dedica a los quehaceres domésticos, entre las categorías más representativas. A continuación, una explicación más amplia:

**Gráfico N° 12: Distribución de la Ocupación de las Jefas de Hogar**

**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 1.1.2.3 Comportamiento del consumo de los hogares

Entre el mes de abril del 2011 y marzo del 2012 se llevó a cabo la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales, con el objetivo de conocer el proceso de generación del presupuesto en los hogares y la forma en que distribuyen el ingreso para la compra de bienes y servicios, el cual arrojó los siguientes resultados:

En primer lugar, el ingreso total mensual de los hogares está estimado en USD 3.502.915.573, de los cuales el 79,3% proviene de ingresos monetarios como el trabajo, transferencias corrientes y la renta de la propiedad y del capital; y el restante 20,7% de ingresos

no monetarios, principalmente del valor imputado de la vivienda, regalos recibidos y del salario en especie. Asimismo, el ingreso promedio total por hogar de manera mensual se ubica en los USD 893,00 a nivel nacional, en el área urbana alcanza un monto superior a USD 1.046,00 y en la zona rural bordea los USD 567,00 (INEC, 2013)

Los gastos corrientes totales incurridos por los hogares a nivel nacional se estiman en USD 3.176.344.301, con una contribución del 77,2% por parte del gasto monetario que en su mayoría está constituido por gastos de consumo, es decir, por adquisiciones enfocadas en la satisfacción directa de las necesidades.

El gasto de consumo monetario mensual es de USD 2.393.571.816 y está integrado de acuerdo a la siguiente estructura: el 24,4% destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas, el 14,6% a transporte, el 9,9% a bienes y servicios diversos y el 8% a prendas de vestir y calzado.

**Tabla N° 6: Composición del Gasto de Consumo de los Hogares**

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012  
**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El gasto de consumo promedio mensual a nivel nacional es de USD 610,00 siendo mayor en la zona urbana con USD 720,00 y menor en la zona rural con USD 378,00. El destino principal del gasto son los alimentos y bebidas no alcohólicas que representan el 24,75% a nivel del país, 22,78% a nivel urbano y 32,80% a nivel rural. Le siguen en importancia las bebidas alcohólicas, tabacos, estupefacientes y las prendas de vestir como se observa en la tabla siguiente:

**Tabla N° 7: Composición del Gasto Promedio Mensual de los Hogares por Área**

No.	Divisiones	Gasto promedio mensual		
		Nacional	Urbano	Rural
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	151	164	124
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17	17	15
3	Prendas de vestir y calzado	51	58	35
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	46	60	17
5	Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	36	43	24
6	Salud	50	57	36
7	Transporte	97	113	61
8	Comunicaciones	37	42	21
9	Recreación y cultura	33	48	19
10	Educación	99	106	58
11	Restaurantes y hoteles	60	70	34
12	Bienes y servicios diversos	61	72	38
<b>Gastos de Consumo del hogar</b>		<b>610</b>	<b>720</b>	<b>378</b>

**Fuente:** Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012  
**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 1.1.3 Variables Políticas

#### 1.1.3.1 Código Orgánico Monetario y Financiero

El pasado 24 de julio del 2014, la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó el nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero, el cual tiene como objetivo regular los sistemas monetario y financiero así como los regímenes de valores y seguros del país para evitar futuras

crisis económicas como la ocurrida en el salvataje bancario del año 1999, colocando al ser humano por encima del capital. Su aprobación, trae consigo un impacto considerable no solamente para las instituciones que se encuentran en el sector de intermediación financiera y seguros, sino también para las organizaciones no relacionadas con esta actividad económica, puesto que por la naturaleza reguladora de la ley y la indivisibilidad de la cadena productiva, esto es banca, industria, comercio y servicios, la afectación de un sector también genera perjuicio en el resto lo que puede ocasionar un deterioro de la salud de la actividad económica en el país si las regulaciones para las instituciones dentro de esta rama son extremadamente fuertes. Los principales puntos de la ley que generan controversia a nivel empresarial son los siguientes:

La conformación de la junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera por las facultades que posee, que engloban todos los ámbitos del sector financiero, lo cual puede interpretarse como una concentración de poderes. Sus atribuciones son entre otras establecer niveles de crédito a las instituciones financieras, dirigir la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera incluyendo la de seguros y valores; establecer normas para los pagos y transferencias y regular el crecimiento de las instituciones financieras (Asamblea Nacional, 2014)

Tomando en cuenta la importancia del crédito en la economía de un país al dinamizarla, su desestimulación es otro temor que mantiene el sector empresarial, por la capacidad de la junta de establecer reservas mínimas y requerimientos patrimoniales y de liquidez, entre otras, a las instituciones jurídicas que no son parte del sistema financiero y que realizan operaciones de crédito por sobre los límites determinados, esto podría generar que aquellos individuos que no cumplen con la calificación y requisitos necesarios para ser objeto de crédito no estén en la capacidad de adquirir bienes y servicios en las casas comerciales como electrodomésticos, ropa y muebles, con lo que se complicaría el acceso a este instrumento (Revista Líderes, 2014)

En otro aspecto, con el presente código monetario existe un desincentivo hacia la apertura de sucursales de la banca extranjera en el país por lo mencionado en el numeral 7 del artículo 181 que obliga a renunciar expresamente a la reclamación por la vía diplomática y a reconocer que los derechos establecidos en cualquier tratado comercial o de protección de inversiones no limitan las facultades reguladoras del estado y la imposición de sanciones. Esta medida, afecta al sector productivo al impedirle el acceso a financiamiento de largo plazo (Revista Líderes, 2014)

### 1.1.3.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

La presente legislación aprobada en el año 2013, nace con el objetivo de potenciar, impulsar e incentivar la producción de mayor valor agregado, así como generar las condiciones favorables necesarias para incrementar la productividad que promuevan la transformación de la matriz productiva, generando empleo de calidad, y un crecimiento sostenible (Asamblea Nacional, 2010)

La necesidad del país por cambiar su matriz productiva, así como la dependencia de exportación de productos no tradicionales con alto valor agregado hacia nuevos mercados, han originado la ejecución y aprobación del presente código, que plantea diversos beneficios para las empresas nacionales incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), los cuales son presentados a continuación:

La ley obliga a las instituciones públicas a incluir en sus adquisiciones a las MiPymes, así como otorgarles de manera oportuna toda la información necesaria para participar en los concursos públicos, para esto le otorga al Instituto Nacional de Contrataciones Públicas la facultad de llevar registros actualizados del número de compras realizadas a este sector productivo. Esta medida fue planteada con el objetivo de permitir un crecimiento y

desarrollo económico de estas organizaciones y de generar fuentes de empleo y aumentar los niveles de ocupación en la población. Para finales del 2013, del total de más de USD 6.000 millones en adquisiciones, el 23% correspondió a las microempresas, el 18% a la mediana empresa, el 18% a la pequeña y el 39% a la grande empresa (Rosero, 2014)

En relación a la promoción y fomento de las exportaciones, el código monetario plantea varias opciones siendo las principales: el derecho a la devolución del impuesto al valor agregado pagado localmente por la compra de bienes y servicios empleados en la fabricación de bienes y servicios de exportación, el derecho a la devolución condicionada de impuestos pagados en la importación de materias primas añadidas a los bienes de exportación, facilitación financiera y hasta asistencia en áreas como información, capacitación, desarrollo de mercados y formación de consorcios. Estas normas son muy acertadas, puesto que para tomar la decisión de vender sus productos en otros mercados internacionales, las MiPymes necesitan de asistencia y soporte de manera que la exportación pueda ser realizable.

El seguro de crédito a la exportación también es una política adecuada que se plantea en la ley, por estar dirigida a cubrir los riesgos de no pago de los montos de los bienes y servicios

exportados, con esto, tanto el pequeño como el grande empresario no va a tener miedo de conquistar otros mercados, lo que generará un ambiente de confianza y seguridad.

#### **1.1.4 Variables Socioculturales**

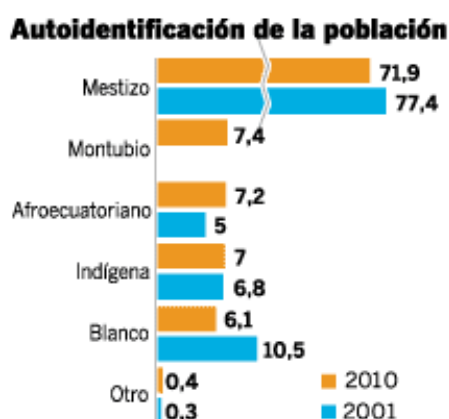
##### 1.1.4.1 Pluriculturalidad

Antes del año 2010 no se tenía un registro confiable de los grupos étnicos y nacionalidades indígenas que conformaban la cultura ecuatoriana, por los complejos que la población en general mantenía en su idiosincrasia que les impedía autoidentificarse. Sin embargo, por las campañas de autoidentificación llevadas a cabo por varias organizaciones como la Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano y el Instituto Nacional de Estadísticos y Censos principalmente, se pudo conocer como está conformada nuestra población y categorizarla en seis agrupaciones.

Los datos del VII Censo Nacional de Población y VI de vivienda 2010 revelaron que el 71,9% de los ecuatorianos se identificó como mestizo, el 7,4% como montubio, el 7,2% como afroecuatoriano, el 7% como indígena, el 6,1% como blanco y el 0,4% como otros. Si se

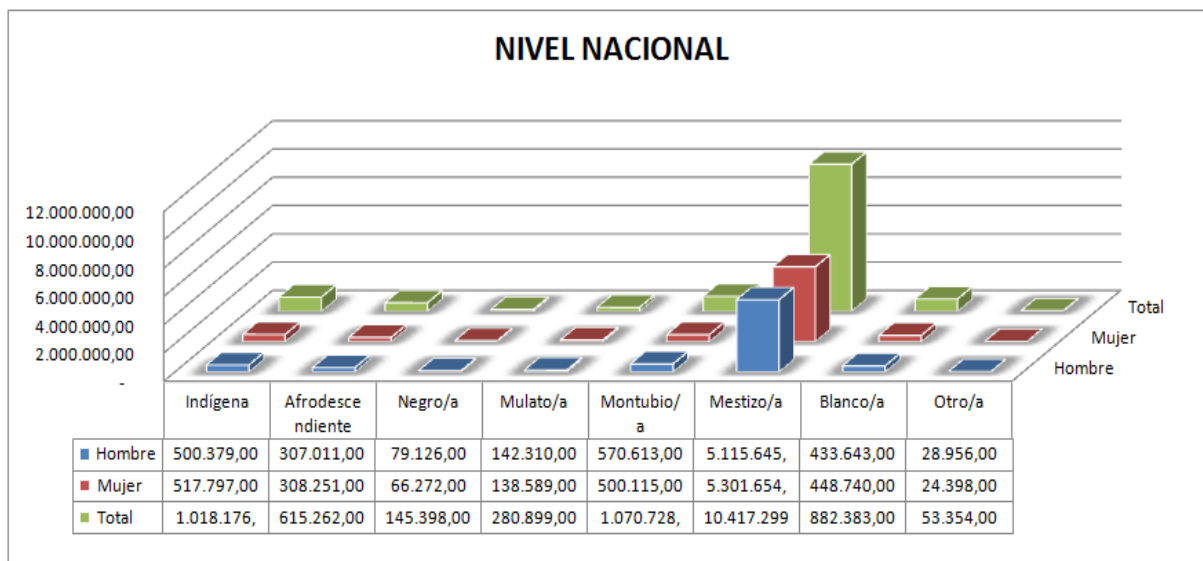
compara con datos del censo del año 2001, se observa que el número de afroecuatorianos subió en 2,2 puntos porcentuales, al igual que el número de indígenas que se incrementó en 0,2 puntos. Por el contrario, el porcentaje de participación de los mestizos y blancos dentro la población total disminuyó en 5,5 y 4,4 puntos porcentuales respectivamente. Estos datos se muestran en el gráfico N° 13.

**Gráfico N° 13: Autoidentificación de la Población**



**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010  
**Elaborado por:** Diario El Universo

Con respecto a la distribución por género, los resultados expresan que las mujeres tienen una mayor aportación dentro del grupo de indígenas, mestizos y blancos, siendo lo contrario en el resto de agrupaciones étnicas; esto puede apreciarse en el siguiente gráfico de resumen N° 14.

**Gráfico N° 14: Autoidentificación de la Población por Género**

**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 1.1.4.2 Pobreza

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define la pobreza como la insatisfacción o privación de las capacidades básicas, es decir, la imposibilidad de vivir una vida mínimamente decente (PNUD, 1997)

En el país, por la metodología utilizada para medir la pobreza denominada método indirecto o línea de pobreza, se considera pobre a aquella persona cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza que para el año 2013 fue de USD 78,10 mensuales a nivel

nacional. En este sentido, la pobreza por ingresos disminuyó 1,76 puntos en relación al año 2012, de 27,31% a 25,55%. La pobreza urbana aumentó en 1,49 puntos al pasar de 16,14% en el 2012 a 17,63% en el 2013 y la rural se acortó de 49,07% a 42,03% en el mismo período mencionado (INEC, 2014)

Por otra parte, se dice que una persona se encuentra en la pobreza extrema cuando su ingreso per cápita es inferior a la línea de pobreza extrema que para el 2013 fue de USD 44,02 mensuales y para marzo del 2014 se ubicó en USD 44,47. Así, a diciembre del año anterior el 8,61% de la población clasifica como pobres extremos, en el área urbana solamente el 4,39% y en la zona rural el 17,39%.

La importancia de analizar la evolución de este indicador para la investigación radica en el hecho que me permite determinar la proporción de habitantes que mejoraron su nivel de ingresos y por lo tanto están en una mejor capacidad de adquirir bienes y servicios.

#### 1.1.4.3 Educación y Grado de Ocupación

Según cifras del último censo del año 2010, la ocupación a la que la gran mayoría de la población se dedica es la denominada

ocupaciones elementales con el 19,86%, misma que incluye actividades como vender mercancías en las calles, brindar servicios de portería y vigilancia o ejecutar tareas simples en la minería, agricultura, pesca, construcción o industrias manufactureras. En segundo lugar, tenemos al grupo de trabajadores de los servicios y vendedores con el 17,42%, seguido de oficiales, operarios y artesanos con el 12,51%. La categoría de trabajadores calificados constituye el 11,0%, los profesionales y científicos el 7,71%, operadores de maquinaria el 6,76% y personal administrativo el 6,22%. En el lado de las minorías, tenemos a las ocupaciones militares y técnicos y profesionales de nivel medio con el 0,49% y 3,73%, así como a los directores y gerentes con tan solo el 2,40% de participación.

En cuanto al nivel de educación, las cifras también indican que el 35,26% de los censados admite que el nivel de educación primario es el más alto al que asistió con un total de 4'591.523 personas, mientras que el nivel secundario y superior alcanzan el 23,00% y 13,47%, siendo estos grupos los de mayor incidencia a nivel nacional. En la provincia de Pichincha, el comportamiento es exactamente igual, los niveles de educación primario, secundario y superior son los de mayor aportación con el 28,76%, 24,22% y 21,23%.

#### 1.1.4.4 Migración

En el presente análisis, definimos a la migración como el movimiento de una persona o grupo de personas de una unidad geográfica hacia otra a través de una frontera administrativa o política con la intención de establecerse de manera indefinida o temporal en un lugar distinto a su lugar de origen (OIM, 2014)

El anuario de entradas y salidas internacionales publicado en el 2013, indica un aumento del 11,49%, es decir en 117.806 entradas de ecuatorianos al país, en relación al año 2012 al pasar de 1'025.310 a 1'143.116, proviniendo principalmente de Estados Unidos (31,59%), Perú (18,14%), Colombia (13,51%) y España (10,35%) y siendo los meses de Agosto y Diciembre los de mayor movimiento (INEC, 2013)

En cuanto al ingreso de extranjeros al país, los resultados revelan que en el año 2013 ingresaron 1'364.057 personas, incremento del 7,25% en relación al período anterior. Según su nacionalidad, el mayor número provienen de Colombia con 343.004 personas (25,15%), seguido de Estados Unidos con 248.852 personas (18,24%), Perú 150.427 personas (11,03%), Venezuela 101.643 personas (7,45%) y España con 64.726 ingresos registrados (4,74%).

Con respecto al motivo de viaje, el 77,82% de las entradas fueron por turismo, siguiéndole en importancia otros no especificados con el 11,78%, por eventos 6,07%, por negocios 4,19% y por estudios 0,14%.

## **1.1.5 Variables Tecnológicas**

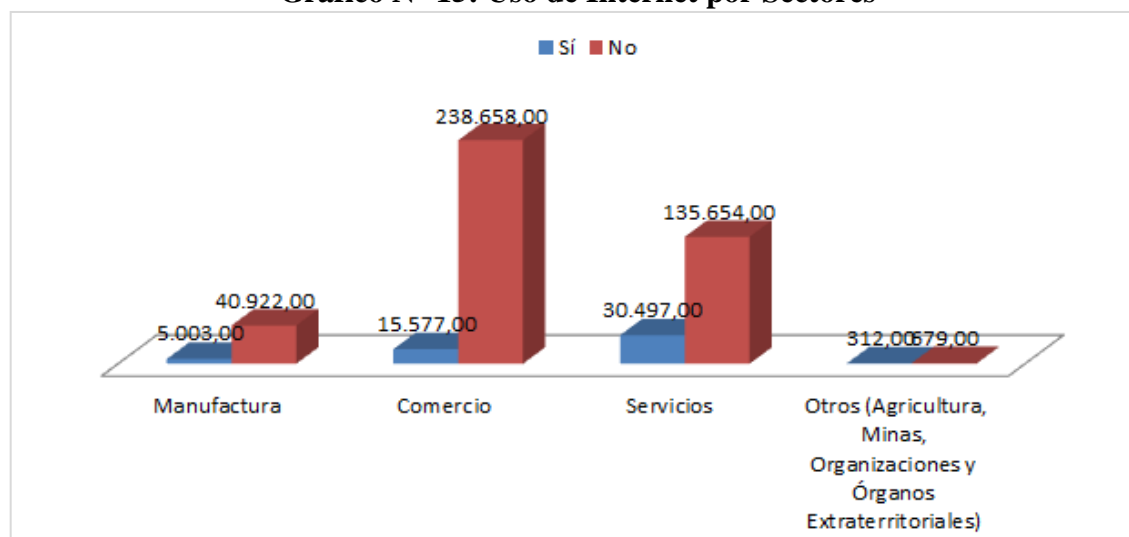
### **1.1.5.1 Uso de Internet en las Pymes**

La importancia de utilizar la herramienta de internet en el mundo empresarial radica en el hecho que aporta con fuerza a la reducción de costos ahorrando dinero, horas hombre y recursos energéticos. Además, permite reemplazar procesos manuales que consumen tiempo y energía y obtener ingresos adicionales a través de la web para comercializar los productos y servicios, lo que permite conquistar nuevos mercados otorgando una ventaja competitiva frente a la competencia.

Los resultados del Censo Nacional Económico 2010 indican que, del total de establecimientos encuestados a nivel nacional, es decir 467.302, apenas el 11,0% ratificaron la utilización de internet en sus procesos, mientras que el 89,0% declaró lo contrario. De este total, el

57,38% de compañías pertenecen al sector de comercio, el 32,62% al de servicios y el 9,84% al de manufactura tal como lo muestra el Gráfico N° 15. Estos datos dan claras señales de una carencia de integración de las tecnologías de información y comunicación en las actividades empresariales por parte de las organizaciones, lo cual certifica su falta de competitividad frente a las compañías extranjeras.

**Gráfico N° 15: Uso de Internet por Sectores**



**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 1.1.5.2 Utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares (TIC's)

Las TIC's se definen como "el conjunto heterogéneo de herramientas y recursos tecnológicos diseñados para crear,

almacenar, diseminar, y gestionar información y comunicación transmitiéndola de un punto geográfico a otro, de una persona a otra, a un grupo o a toda la comunidad” (PNUD, 2001)

En el ámbito familiar, se incrementó la utilización del internet en 3,3 puntos porcentuales ubicándose en 29,0% la proporción de ecuatorianos que ocuparon esta herramienta en el año 2010. Para el año 2013, el incremento ha sido inevitable ubicándose en 40,4% el porcentaje de personas que han utilizado internet a nivel nacional, un alza de 11,4 puntos en comparación al 2010. Del total, el 32% de las personas usó la herramienta como fuente de información, mientras que el 31,7% como medio de aprendizaje y el 25,5% para la comunicación.

En el ámbito de los equipos celulares, el 51,3% de la población mayor a 5 años, afirmó que tiene al menos un teléfono activado, representando 8,5 puntos más que lo resultado en el censo 2010. De los que poseen celular, 16,9% tienen un teléfono inteligente. Por otro lado, las encuestas muestran que en el 2013 el 43,6% de las personas usaron la computadora, lo que representa 6,10 puntos más que en el año 2010. El grupo de edad que más utilizó este equipo lo conforman aquellos que se encuentran entre los 16 y 24 años, con el 67,8%, seguido de los individuos entre 5 y 15 años con el 58,3%. Finalmente, la provincia con mayor número de personas que

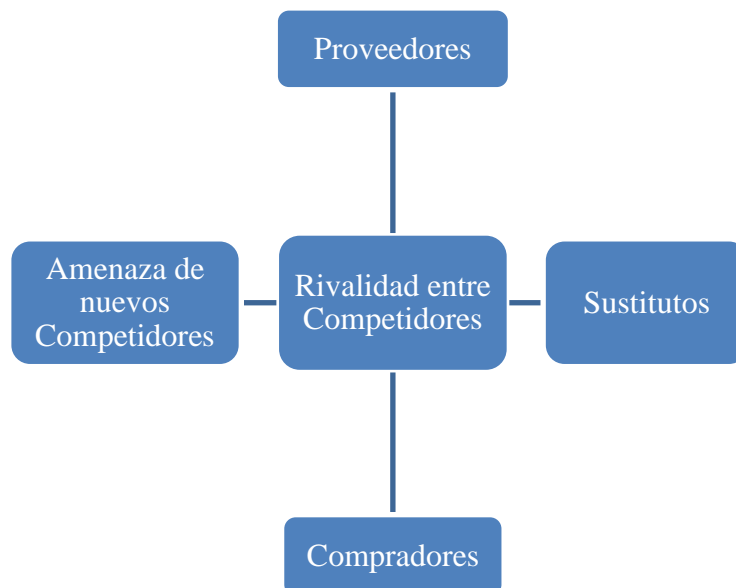
confirmaron la utilización de la computadora es Pichincha con el 56,2% mientras que Azuay tiene el 54,3%.

## 1.2 MICRO ENTORNO

El segundo entorno de análisis constituye el microentorno, el cual se entiende como “el conjunto de fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 65)

Su análisis en la organización es fundamental, los directivos de marketing no pueden alcanzar este objetivo con su propio esfuerzo solamente, sino que para crear valor y satisfacción de manera que se obtenga el éxito deseado se deben examinar otros actores como la competencia, los proveedores, los intermediarios de marketing, clientes y diversos públicos.

No obstante, para efectos del estudio del microentorno de las organizaciones que se encuentran en el mercado de la repostería en el Distrito Metropolitano de Quito seguiremos la metodología planteada por Michael Porter denominada las cinco fuerzas competitivas, que plantea el estudio de los factores indicados en el Gráfico N° 16.

**Gráfico N° 16: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

**Fuente:** Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior  
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 1.2.1 Rivalidad entre Competidores

Dentro de cualquier mercado existen dos tipos de competencia, la directa e indirecta. Por un lado, la competencia indirecta la conforman todos aquellos que compiten por el dinero del mercado, un distribuidor o un proveedor, sin ofrecer el mismo producto o servicio; y por otro la competencia directa comprende todas las empresas que elaboran y comercializan los mismos productos o servicios (IE Business School, 2008). En este sentido, en el mercado de repostería del país, estos tipos de competencia son claramente identificables.

Para las Pymes de este mercado, la competencia indirecta está compuesta por las panaderías, heladerías y restaurantes afrancesados (aquellos cuyos menús incluyen crepes, waffles y otros productos provenientes de la cocina francesa) puesto que cada giro de negocio está enfocado a la satisfacción de la necesidad de degustar un alimento de sabor generalmente dulce al finalizar una comida, operando así en el mismo mercado, cubriendo la misma necesidad pero con un diferente producto, afectando a los mismos clientes potenciales y utilizando el mismo canal de distribución, los locales de venta. Según el INEC (2010), en el año 2010 existían 7933 establecimientos comerciales dedicados a la elaboración de productos de panadería a nivel nacional que generaban en promedio USD 96.481,43 por negocio.

**Tabla N° 8: Elaboración de pan y otros productos de panadería incluso secos, pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados**

<b>Competidores Actuales</b>	<b>7933</b>	Total del mercado	Promedio por negocio
Necesitas Invertir para tu negocio (\$)		<b>121.196.310,99</b>	<b>15.277,49</b>
Total de Ventas de los Competidores (\$)		<b>765.387.189,71</b>	<b>96.481,43</b>
Total de Gastos de los Competidores (\$)		<b>280.705.435,28</b>	<b>35.384,52</b>
Número de personas que trabajan		<b>21.698</b>	<b>3</b>
Mujeres		<b>8.850</b>	<b>1</b>
Hombres		<b>12.848</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el caso de las heladerías, el censo económico indicó que dentro de esta clasificación, a nivel nacional, se encontraban funcionando 8004 entidades,

de las cuales 1885 presentaban domicilio en la ciudad de Quito facturando en promedio USD 92.588,57.

**Tabla N° 9: Restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio; hamburguesas, heladerías, fuentes de soda**

<b>Competidores Actuales</b> 1885	Total del mercado	Promedio por negocio
Necesitas Invertir para tu negocio (\$)	<b>20.666.254,99</b>	<b>10.963,53</b>
Total de Ventas de los Competidores (\$)	<b>174.529.454,14</b>	<b>92.588,57</b>
Total de Gastos de los Competidores (\$)	<b>146.375.138,85</b>	<b>77.652,59</b>
Número de personas que trabajan	<b>7.999</b>	<b>4</b>
Mujeres	<b>4.400</b>	<b>2</b>
Hombres	<b>3.599</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Las organizaciones de pastelería fina y cafeterías especializadas comprenden la competencia directa al tener a los postres de repostería de los más variados tipos y sabores dentro de su principal propuesta comercial, es decir ofrecen el mismo producto dentro del mismo mercado y dirigido a los mismos clientes. Los resultados de la herramienta SiEmprende desarrollada en el año 2010 muestran que son 244 las organizaciones presentes en la categoría de elaboración de productos de pastelería, con una media de ventas de USD 90.801,16 y un total del mercado de USD 22'155.482,42.

**Tabla N° 10: Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos)**

<b>Competidores Actuales</b>	<b>244</b>	Total del mercado	Promedio por negocio
Necesitas Invertir para tu negocio (\$)		<b>22.053.572</b>	<b>90.383,49</b>
Total de Ventas de los Competidores (\$)		<b>22.155.482,42</b>	<b>90.801,16</b>
Total de Gastos de los Competidores (\$)		<b>13.606.396</b>	<b>55.763,92</b>
Número de personas que trabajan		<b>1.007</b>	<b>4</b>
Mujeres		<b>538</b>	<b>2</b>
Hombres		<b>469</b>	<b>2</b>
<b>Potenciales Clientes</b>			
Grupo Objetivo		<b>14.483.499</b>	
		Total	Porcentaje
Hombres		<b>7.177.683</b>	<b>50</b>
Mujeres		<b>7.305.816</b>	<b>50</b>
Usó computadora (ultimos 6 meses)		<b>4.081.691</b>	<b>28</b>
Usó internet (ultimos 6 meses)		<b>3.254.899</b>	<b>22</b>
Usó celular (ultimos 6 meses)		<b>7.120.914</b>	<b>49</b>

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En la ciudad de Quito, el número se reduce a 41 establecimientos destacando compañías como Hansel & Gretel, Juan Valdez, Sweet & Coffe, El Almendro & La Cosecha, Honey & Honey y el Cyrano. La media de facturación se encuentra en los USD 109.563,17 por negocio, pero varía dependiendo del tamaño de la organización.

### 1.2.2 Proveedores – Poder de negociación

En este sector industrial dentro del Distrito Metropolitano de Quito, existe una amplia gama de empresas proveedoras de todo tamaño, siendo los

principales los mercados locales y cadenas de supermercados, bodegas de venta al por mayor y menor, así como distribuidores y hasta los mismos productores de materias primas y demás material de repostería. Ante esta realidad, el poder de negociación que mantienen los proveedores sobre las pequeñas y medianas empresas productoras y comercializadoras de postres es baja, puesto que se tienen varias opciones para cotizar y comparar costos de manera que se decida por la mejor opción y la más eficiente.

### **1.2.3 Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos pertenecientes a otros sectores que pueden realizar la misma función que los del sector en cuestión, es decir satisfacen la misma necesidad pero son diferentes artículos (IE Business School, 2008)

Dentro del mercado repostero en la ciudad de Quito, el número de posibles bienes sustitutos que se pueden encontrar es inmenso, destacando los helados, gelatinas, dulces nacionales, productos de panadería, crepes y waffles de dulce entre los más importantes. Su amenaza de sustitución es alto y por lo tanto perjudicial para esta industria, puesto que los clientes y consumidores finales tienen libre y fácil acceso a este tipo de productos por encontrarse distribuidos en los canales cercanos a la población, además su precio en

muchos casos es inferior o equivalente con lo cual se presenta una considerable propensión del comprador al cambio.

A pesar de lo expuesto anteriormente, la diferenciación y el valor agregado que se incluyen en los productos reposteros no se compara con sus sustitutos, por las técnicas y recetas utilizadas, sin embargo variables como el precio deben monitorearse para disminuir la posibilidad de cambio por parte de los compradores.

#### **1.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores**

El ingreso de nuevos competidores a cualquier mercado depende básicamente del grado de agresividad en la reacción de los competidores actuales y las barreras de entrada existentes. Para el caso del sector objeto de investigación, la entrada de empresas al mercado se rige por el segundo factor, encontrando los siguientes obstáculos: economías de escala, diferenciación de productos, elevadas inversiones iniciales, la localización estratégica de las actuales organizaciones y el factor experiencia.

En primer lugar, se encuentra la presencia de economías de escala, entendiéndose como la disminución del costo promedio de largo plazo ante un incremento en la producción (Keat & Young, 2004). Las empresas

posicionadas dentro de este mercado mantienen un gran número de sucursales, por ejemplo Sweet & Coffee cuenta con 49 locales, que les obliga a realizar grandes volúmenes de compras de materias primas y otros productos para abastecer a todos sus establecimientos comerciales, esto les permite obtener grandes descuentos por parte de los proveedores dando origen a las economías de escala. Otro factor que ayuda a generar esta ventaja competitiva es el hecho de su superioridad en las relaciones desempeño-precio de los bienes de capital, su mayor escala de producción exige la compra y utilización de maquinaria más eficiente y moderna.

La alta diferenciación de los productos es la segunda barrera de entrada a esta industria, presentándose de manera especial en los postres, es así que las Pymes ofertan alrededor de 300 tipos diferentes de productos de repostería entre pasteles de variados sabores, flanes, cheesecakes, tartas, muffins, etc. La diferenciación es clave en este negocio puesto que otorga una ventaja competitiva en comparación al resto de la competencia lo que genera fidelidad en el consumidor y reduce las posibilidades de copia del producto.

Por otra parte, la inversión necesaria para iniciar las operaciones comerciales constituye la tercera barrera de entrada para las pequeñas empresas, al situarse en los USD 90.383,49 aproximadamente según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

La ubicación geográfica de los puntos de venta de la actual competencia dificulta la entrada de nuevas organizaciones al mercado, al encontrarse localizados estratégicamente en lugares de alta concentración y tráfico poblacional como lo son los centros comerciales, principales plazas y avenidas de las ciudades (Plaza Foch por ejemplo) y ciertas gasolineras, que les ha generado posicionamiento en la mente del consumidor y una considerable participación de mercado.

### **1.2.5 Compradores**

El perfil del consumidor de productos de repostería lo constituyen fundamentalmente hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 18 y 50 años, que habitan en el área urbana de las ciudades y que les gusta acompañar sus conversaciones con dulces y postres.

El poder de negociación que mantienen los consumidores es alto, ya que a pesar de ser un gran número existe la posibilidad de que ellos mismos preparen directamente los postres que estas compañías ofertan, y por la rentabilidad del sector económico podrían inclusive iniciarse nuevos emprendimientos en esta rama con lo cual se generaría una reducción en sus ingresos, todo esto debido al auge de cursos de repostería y a la facilidad en el acceso a la información y el conocimiento en temas de recetas y proveedores.

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REPOSTERÍA**

### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1.1 Definición del Problema y Objetivos de la Investigación de Mercado**

La presente investigación se realiza para determinar los patrones y el comportamiento de compra del consumidor final de postres que habita en el Distrito Metropolitano de Quito, de manera que se pueda generar un modelo de negocio para las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en este mercado y atraviesan problemas de económicos y de crecimiento.

##### **2.1.1.1 Formulación de preguntas**

La formulación de los objetivos de investigación nace a partir del análisis y la síntesis de las variables más significativas que envuelven el problema de investigación y que deben ser conocidas, para el estudio los factores a indagar los dividimos en dos categorías, las cuales se presentan a continuación:

**Comportamiento de Consumo Actual:**

- La periodicidad en el consumo de postres.
- La frecuencia de compra de postres por cada presentación.
- El tiempo que destina a consumir este producto por evento de compra y presentación.
- El lugar donde prefiere consumir estos productos.
- El tipo de productos de repostería que adquiere en cada compra.
- El monto promedio gastado en cada compra.
- El tipo de establecimiento donde generalmente los adquiere como cafeterías, panaderías, cafeterías de hospitales, de universidades, etc.

- Si existe o no una preferencia por algún postre en especial.
- El momento del día en el que generalmente se incentiva por adquirir un postre.
- El producto que generalmente adquiere para la celebración de una festividad familiar.
- Quién decide la compra.
- Con quién generalmente disfruta de los postres

### **Expectativas en el comportamiento de compra**

- Si le gustaría tener más opciones para festejar una celebración.
- Los establecimientos comerciales en los que le gustaría adquirir estos productos que actualmente no los ofertan como cadena de supermercados, gasolineras, etc.

- El rango de precios que estaría dispuesto a pagar
- Las características que busca en un postre.
- Si daría un postre como regalo
- Lo que más valoraría para decidir el postre que regalaría

#### 2.1.1.2 Objetivos de Investigación

- Determinar las características que el consumidor final busca y valora en un postre y en su presentación.
- Determinar la frecuencia de consumo de los postres tanto enteros como por pedazos.
- Descubrir la principal motivación para el consumo de los postres enteros y por pedazos.

- Establecer los canales de distribución donde generalmente se adquieren estos productos, y en cuáles les gustaría conseguirlos.
- Determinar los tipos de postres que el consumidor prefiere.
- Precisar el mercado meta al cual está dirigido los productos reposteros.

## **2.1.2 Metodología de la Investigación**

### **2.1.2.1 Fuentes de Información**

Constituyen todos los documentos o sujetos que contienen, proporcionan o transfieren información destinada a la satisfacción de una demanda de conocimiento (Huamán Calderón, 2011). En este sentido, las principales fuentes a las que recurrirá la investigación son: fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias hacen referencia a los datos originales y de primera mano que se originan a partir de la investigación y que se utilizarán para el desarrollo de la misma. Pueden ser encuestas, focus

group, cuestionarios, observaciones, entrevistas. No obstante, para el presente estudio se recurrirá al método de la encuesta para conocer el comportamiento del consumidor actual de postres de repostería y al focus group para indagar sus expectativas.

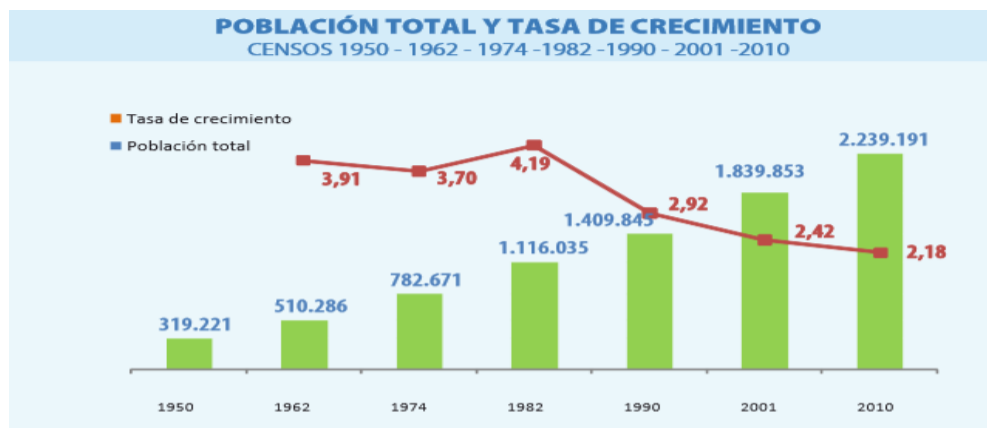
Las fuentes secundarias en cambio, simbolizan toda la información escrita que resume o sintetiza la fuente primaria y será utilizada en la investigación para ampliar los hallazgos y planificar el estudio. Los recursos empleados serán:

- **Libros:** “Fundamentos de Marketing” y “Dirección de Marketing” elaborados por Philip Kotler y Gary Armstrong; “Generación de modelos de negocio” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.
- **Bases de datos en línea:** Censo de población y vivienda, proyecciones poblacionales y censo económico, así como los estudios de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales y de hábitos de lectura generados por el INEC y otras instituciones del estado relacionadas con la producción y las MiPymes.

### 2.1.2.2 Segmentación y Cuantificación de la demanda

Para la segmentación del mercado se acudió a los resultados estadísticos de los estudios de población y vivienda y de estratificación económica ejecutados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), así la investigación está dirigida hacia los habitantes del área urbana del Distrito Metropolitano de Quito comprendidos entre los 20 y 50 años que pertenecen a la clase media típica, media-alta y alta.

El Censo de Población y Vivienda del año 2010 reveló que en la ciudad de Quito residían 2'239.191 ciudadanos, de los cuales 1'607.734 vivían en el área urbana, siendo 762.342 los residentes que pertenecían a las edades entre 20 y 50 años constituyendo el 34,04% de la población total. Aplicando la última tasa de crecimiento poblacional para el Distrito Metropolitano de 2,18% (Ver Gráfico N° 17), tenemos una proyección para el 2014 de 2'440.927 habitantes como se muestra en la Tabla N° 11, con lo que a su vez generaría un resultado proyectado de 831.024 habitantes entre los 20 y 50 años.

**Gráfico N° 17: Tasa de Crecimiento Poblacional del Distrito Metropolitano de Quito**

**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Tabla N° 11: Proyección Poblacional según Tasa de Crecimiento**

<b>POBLACIÓN QUITO 2010</b>	2.239.191
<b>POBLACIÓN QUITO 2011</b>	2.288.005
<b>POBLACIÓN QUITO 2012</b>	2.337.884
<b>POBLACIÓN QUITO 2013</b>	2.388.850
<b>POBLACIÓN QUITO 2014</b>	2.440.927

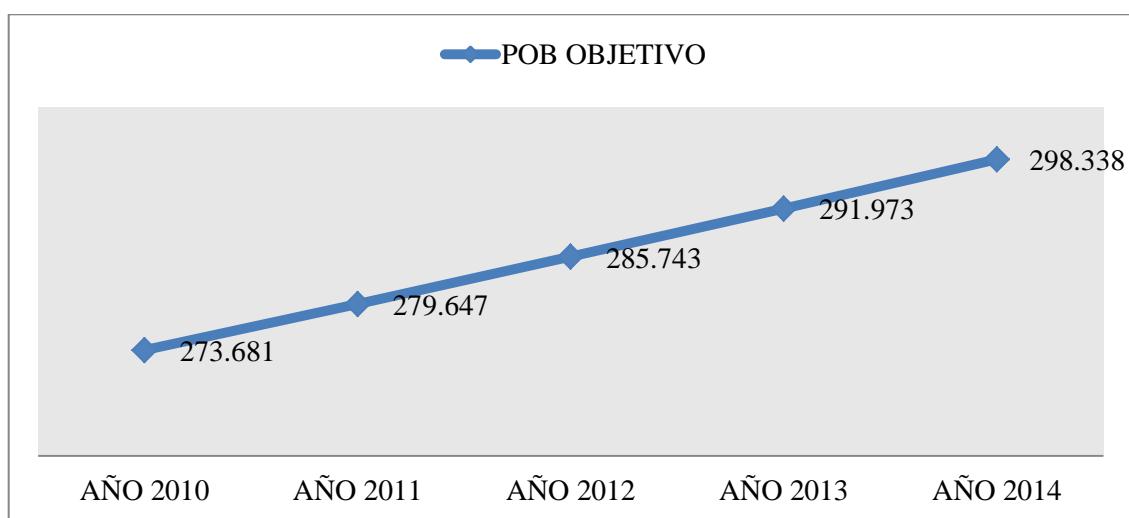
**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Según los resultados de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico publicados por el INEC, el 1,9% de los hogares se encuentran dentro del estrato A, el 11,2% en estrato B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en nivel C- y el 14,9% en estrato D, los cuales corresponden a la clase alta, media-alta, media típica, media-baja y baja respectivamente; con lo cual se concentraría el 35,9%. Tomando en cuenta estos parámetros, la demanda de estudio a la que estaría

dirigida la presente investigación es de 298.338 personas. A continuación se presenta la evolución que ha experimentado el tamaño de muestra en base a los datos proyectados:

**Gráfico N° 18: Evolución del tamaño de muestra**



**Fuente:** VII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2010

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 2.1.2.3 Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula que corresponde al método de población finita:

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

Dónde:

**N:** Población de estudio, para el estudio es de 298.338 personas.

**Z:** Nivel de confianza, definido en 1,96 por determinarse un nivel de confianza del 95%.

**p:** Probabilidad a favor, establecido en 50% al no tenerse un conocimiento previo.

**q:** Probabilidad en contra, fijada en 50% porque no se tiene una idea clara de la situación.

**e:** Error de estimación, determinado en el 5%.

**n:** Tamaño de la muestra.

Con los datos mencionados se desglosa el cálculo de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 298.338}{0,05^2 (298.338 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

El tamaño de muestra resultante se sitúa en 384 encuestas, sin embargo para acrecentar la exactitud del estudio se decide aplicar 400 encuestas mediante el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

### **2.1.3 Procesamiento de datos**

Las encuestas se llevaron a cabo durante los meses de Septiembre y Octubre del año 2014 y fueron aplicadas indistintamente a hombres y mujeres y en igual número en cafeterías y centros comerciales de los tres diferentes sectores del Distrito Metropolitano: Norte, Centro y Sur. Para el sector Sur, el punto de encuentro constituyó el Centro Comercial Quicentro Sur mientras que para el Norte se optó por el Centro Comercial El Caracol, Naciones Unidas (C.C.N.N.U) y Quicentro Shopping y para el área Centro, la cafetería “El Caffeto” y el palacio arzobispal. El modelo de encuesta se adjunta en el Anexo N° 1.

El Focus Group al contrario, fue realizado el 05 de Octubre del 2014 en las instalaciones de la “Heladería y Cafetería Lucy” que representa el caso de estudio, con una duración de aproximadamente dos horas. Se convocaron a un total de quince participantes, de los cuales solamente acudieron ocho individuos siendo el 63% del género femenino y el 37% del género masculino y cuyas edades oscilaban entre los 18 y 60 años. Las preguntas que se planificaron y emplearon se presentan en el Anexo N° 2.

#### **2.1.4 Interpretación de resultados**

Los resultados conseguidos después de la aplicación tanto de la encuesta como del grupo focal permitirán determinar el comportamiento actual del consumidor de postres (repostería), conocer su variación dependiendo del sector de residencia y edad, así como sus principales expectativas y requerimientos, lo cual ayudará a generar estrategias comerciales y construir el modelo de negocios apropiado.

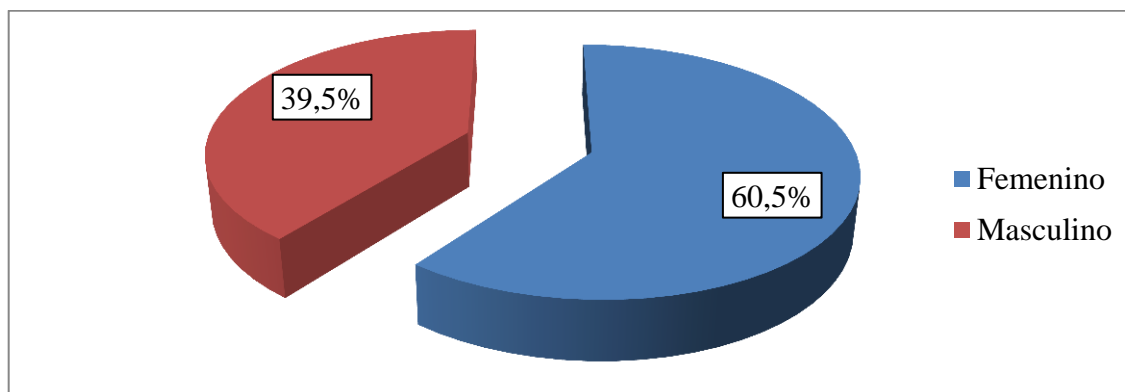
##### **2.1.4.1 Encuesta**

**Variable 1: Sexo****Tabla N° 12: Tabla de Frecuencias por Sexo**

SEXO	CONSUMO					
	SI		NO		Total	
	Recuento	% del total de fila	Recuento	% del total de fila	Recuento	% del N total de columna
Femenino	220	90,9%	22	9,1%	242	60,5%
Masculino	128	81,0%	30	19,0%	158	39,5%
<b>Total</b>	<b>348</b>		<b>52</b>		<b>400</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 19: Distribución según el sexo**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Las encuestas fueron aplicadas de manera aleatoria y sin ninguna preferencia, a un 60,5% mujeres y 39,5% hombres. Del total de mujeres encuestadas, el 90,9% manifestaron que son consumidores

de postres mientras que para el caso de los hombres el 81,0% confirmó su gusto.

### Variable 2: Edad

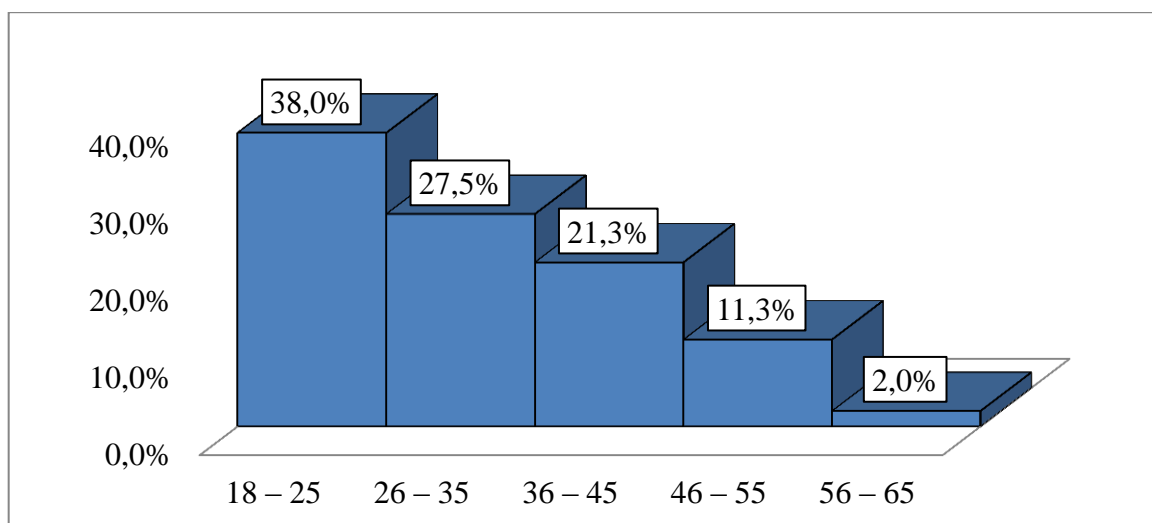
**Tabla N° 13: Tabla de Frecuencias por Edades**

Clase	Frecuencia	%
18 – 25	152	38,0
26 – 35	110	27,5
36 – 45	85	21,3
46 – 55	45	11,3
56 – 65	8	2,0
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 20: Distribución según la Edad**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Se generaron cinco estratos de clasificación, del total de los encuestados el 38,0% tiene entre los 18 y 25 años, el 27,5% presenta una edad de entre 26 y 35 años, el 21,3% entre 36 y 45 años, el 11,3% entre los 46 y 55 años y el 2,0% tiene entre 56 y 65 años.

Con estos datos, el mercado objetivo del modelo de negocio a proponer experimenta una modificación con su concepto original puesto que el rango de edades se amplía tomando en cuenta a los consumidores desde los 18 años y hasta los 65 años, lo cual se da porque al momento de aplicar las encuestas en las cafeterías, este grupo de personas se encontraba consumiendo los postres.

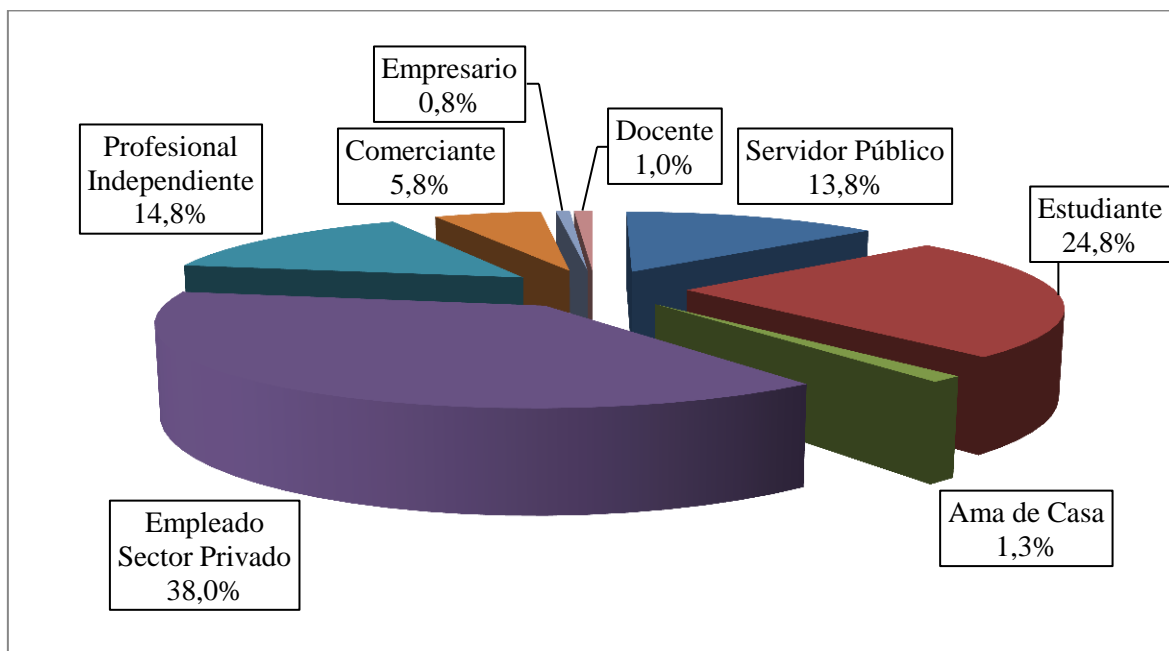
### **Variable 3: Ocupación**

**Tabla N° 14: Tabla de Frecuencias por Ocupación**

<b>Ocupación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Servidor Público</b>	55	13,8
<b>Estudiante</b>	99	24,8
<b>Ama de Casa</b>	5	1,3
<b>Empleado Sector Privado</b>	152	38,0
<b>Profesional Independiente</b>	59	14,8
<b>Comerciante</b>	23	5,8
<b>Empresario</b>	3	0,8
<b>Docente</b>	4	1,0
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 21: Distribución según la Ocupación**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En cuanto a la ocupación, los empleados privados son la categorización de mayor representatividad al contener el 38,0% del total de los individuos encuestados, seguido de los estudiantes con el 24,8%, profesionales independientes con el 14,8% y servidores públicos con el 13,8%.

#### **Variable 4: Sector de Residencia**

El estudio fue ejecutado en diversos establecimientos a los que acuden individuos que habitan en diferentes sectores del Distrito

Metropolitano. Así, del total de los consultados el 52,25%, la gran mayoría, reside en el norte de la ciudad, el 30,25% en el sector sur y el 17,50% en el centro.

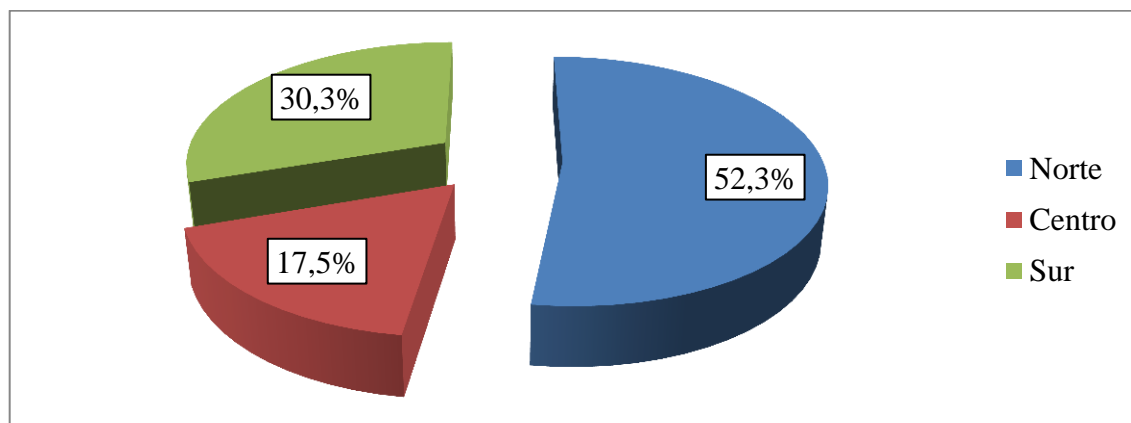
**Tabla N° 15: Tabla de Frecuencias por Sector de Residencia**

Residencia	Frecuencia	%
Norte	209	52,3
Centro	70	17,5
Sur	121	30,3
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 22: Distribución según el Sector de Residencia**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### Variable 5: Estado Civil

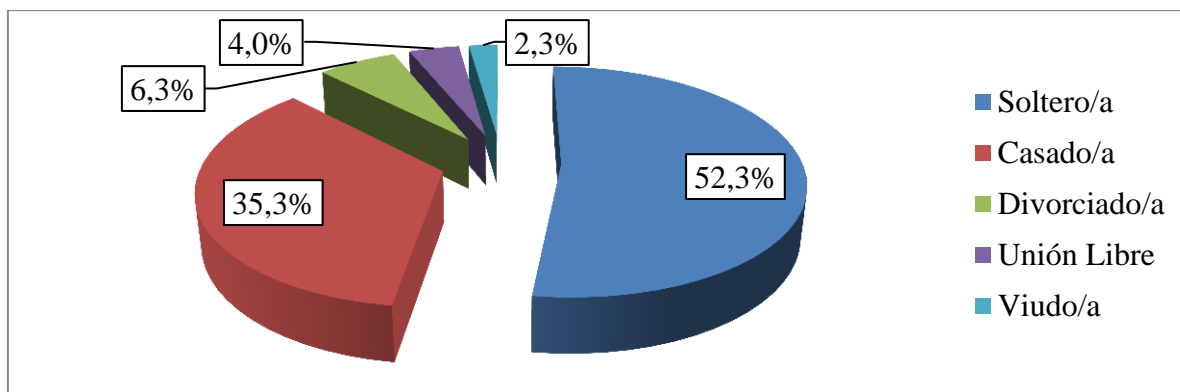
**Tabla N° 16: Tabla de Frecuencias por Estado Civil**

Estado Civil	Frecuencia	%
Soltero/a	209	52,3
Casado/a	141	35,3
Divorciado/a	25	6,3
Unión Libre	16	4,0
Viudo/a	9	2,3
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 23: Distribución según el Estado Civil**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

De un total de 400 personas encuestadas, el 52,25% corresponden a individuos solteros (as), el 35,25% casados (as), el 6,25% divorciados (as), 4,00% en Unión Libre y el 2,25% son viudos (as).

**Variable 6: N° de miembros en la familia**

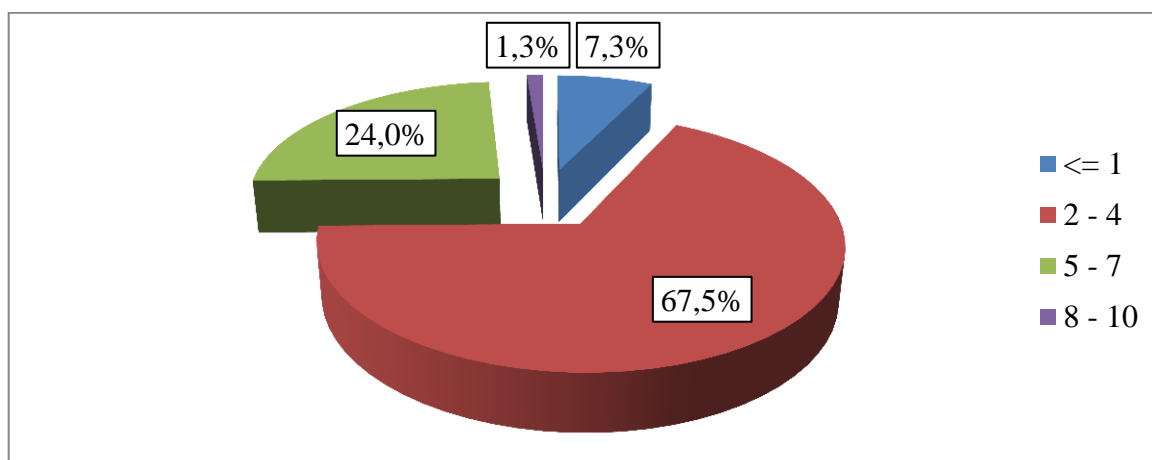
**Tabla N° 17: Tabla de Frecuencias por el N° de Miembros en la Familia**

Clase	Frecuencia	%
<= 1	29	7,3
2 - 4	270	67,5
5 - 7	96	24,0
8 - 10	5	1,3
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 24: Distribución según el N° de Miembros en la Familia**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Para el análisis de la muestra se generaron cuatro clases o categorías que permitan mayor entendimiento, así la mayor concentración de datos presentan las familias conformadas por entre 2-4 miembros y 5-7 miembros con el 67,5% y 24,0% de participación.

**Pregunta 1: ¿Consumen usted productos de repostería?**

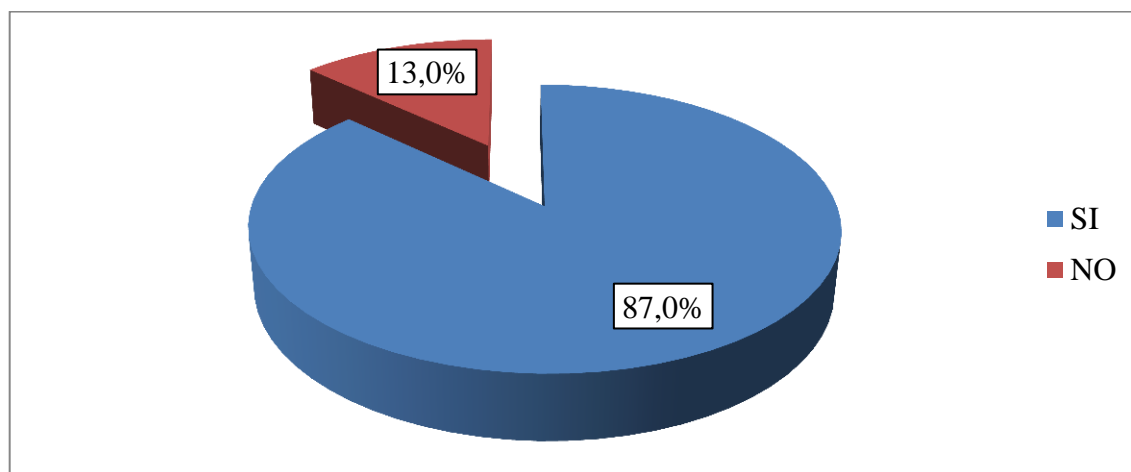
**Tabla N° 18: Tabla de Frecuencias por Consumo**

Consumo	Frecuencia	%
SI	348	87,0
NO	52	13,0
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 25: Distribución según el Consumo**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Tomando en cuenta que para el estudio los productos de repostería se refieren a postres tipo cheesecakes, flanes, tiramisú, pies, brownies, pasteles y afines excluyendo helados y dulces típicos; el 87% de los encuestados mencionó que si consumen este tipo de postres y el 13% indicó lo contrario.

**Pregunta 2: Si su respuesta fue negativa ¿Por qué no adquiere este producto?**

**Tabla N° 19: Tabla de frecuencias por Razón Negativa**

<b>Razón</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Presenta alguna enfermedad que le impide	6	11,5
No le gusta su sabor	22	42,3
Considera que su precio es muy elevado	11	21,2
Considera que pueden degenerar su salud	10	19,2
No consume postres	1	1,9
Dieta baja en carbohidratos	1	1,9
Elevado contenido de azúcar	1	1,9
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

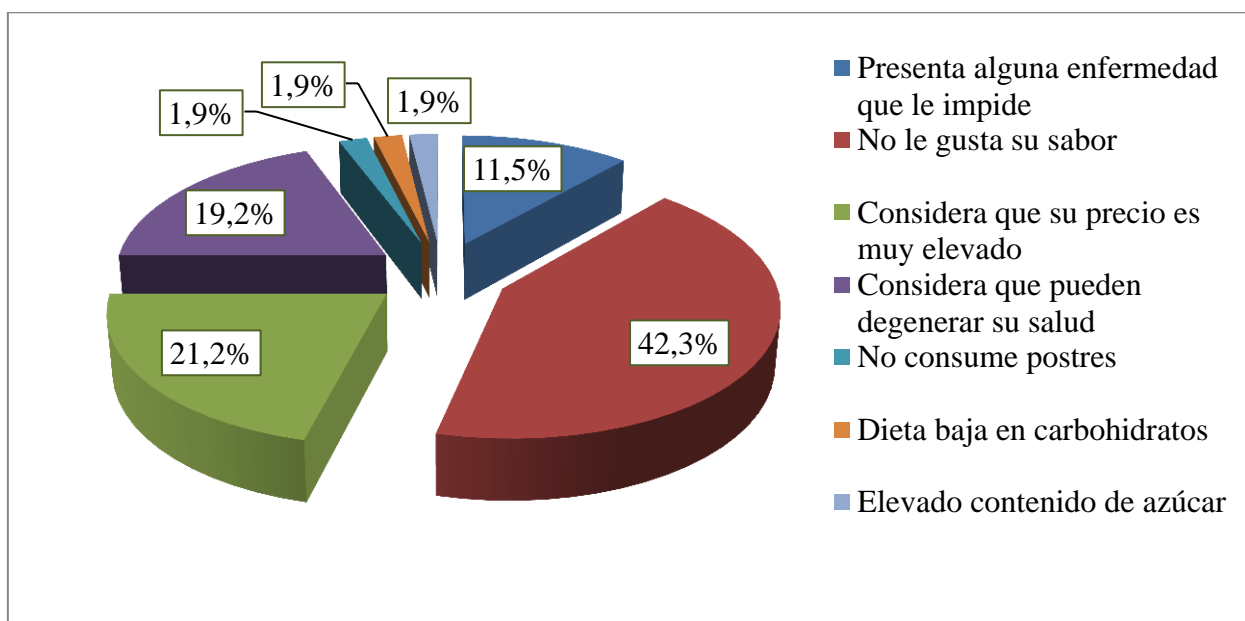
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En un análisis general, de las 52 personas que no consumen postres el 42,3% no lo hace porque no le agrada su sabor dulce, el 21,2% porque considera que su precio es muy elevado, el 19,2% porque los percibe como un producto nocivo que puede degenerar su estado de

salud y el 11,5% porque actualmente presenta alguna enfermedad que no les permite consumir siendo la diabetes la mencionada en el 100% de los casos.

**Gráfico N° 26: Razón por la que No Consume**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Pregunta 3: Enumere en forma ascendente del 1 al 8 lo que más valora a momento de comprar un postre:**

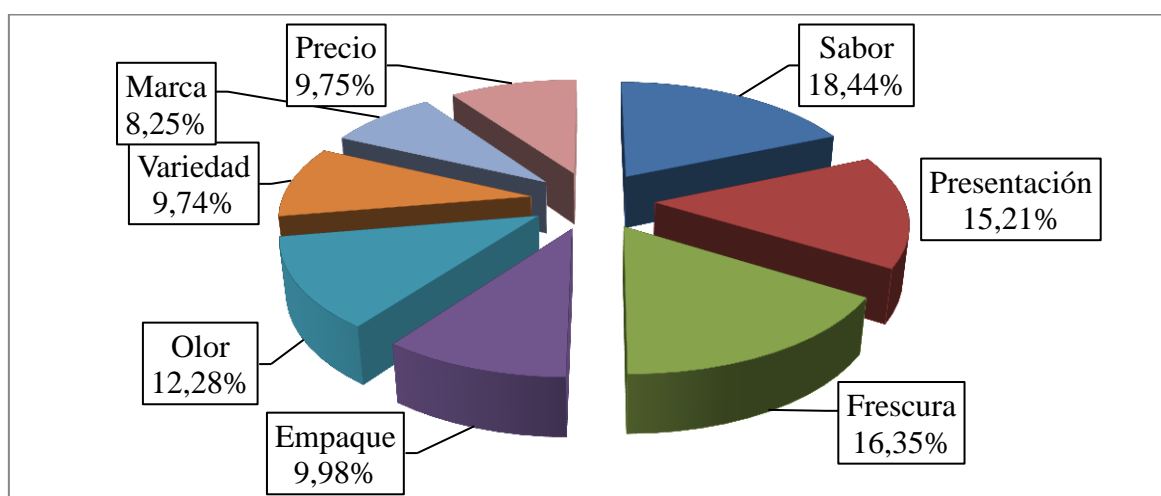
**Tabla N° 20: Tabla de Frecuencias por Valoración de Factores**

	Sabor	Presentación	Frescura	Empaque	Olor	Variedad	Marca	Precio
<b>Valoración N° 1</b>	184	60	56	10	5	4	13	16
<b>Valoración N° 2</b>	65	72	97	21	31	13	11	38
<b>Valoración N° 3</b>	23	54	81	17	82	26	35	30
<b>Valoración N° 4</b>	22	45	52	47	52	54	28	48
<b>Valoración N° 5</b>	17	60	23	77	69	58	16	28
<b>Valoración N° 6</b>	12	29	16	78	54	89	40	30
<b>Valoración N° 7</b>	8	18	12	46	35	69	113	47
<b>Valoración N° 8</b>	15	10	11	52	21	36	92	111

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La tabla de frecuencias representada en la Tabla N° 20 indica la valoración total asignada a cada factor en número de consumidores, y constituye un antecedente hacia la consecución del gráfico concluyente presentado a continuación:

**Gráfico N° 27: Valoración de los Factores de Compra**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

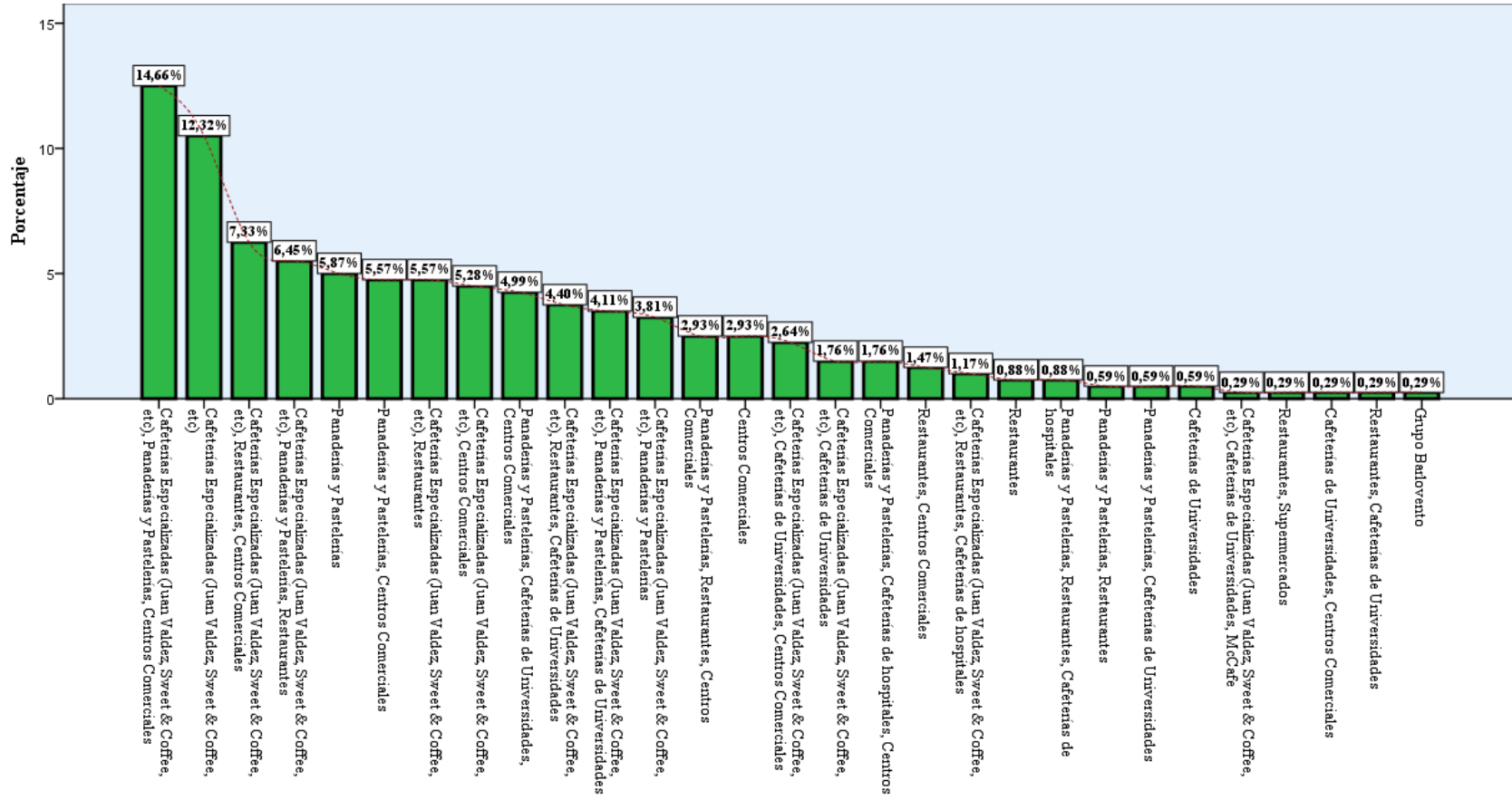
El sabor del postre es el factor que predomina con un 18,44% de participación, lo cual lo convierte en el número uno. En segundo lugar, se ubica la frescura con una ponderación del 16,35%, seguido de una buena presentación (15,21%), exquisito olor (12,28%), empaque atractivo (9,98%), precio justo (9,75%), variedad en la oferta (9,74%) y la marca (8,25%).

**Pregunta 4: ¿En qué lugares por lo general adquiere este producto?**

El consumidor prefiere adquirir los pedazos de postres en las cafeterías especializadas, panaderías y pastelerías y centros comerciales fundamentalmente, tal como se aprecia en el Gráfico N° 28, donde el 14,66% de los consultados eligieron esta categoría.

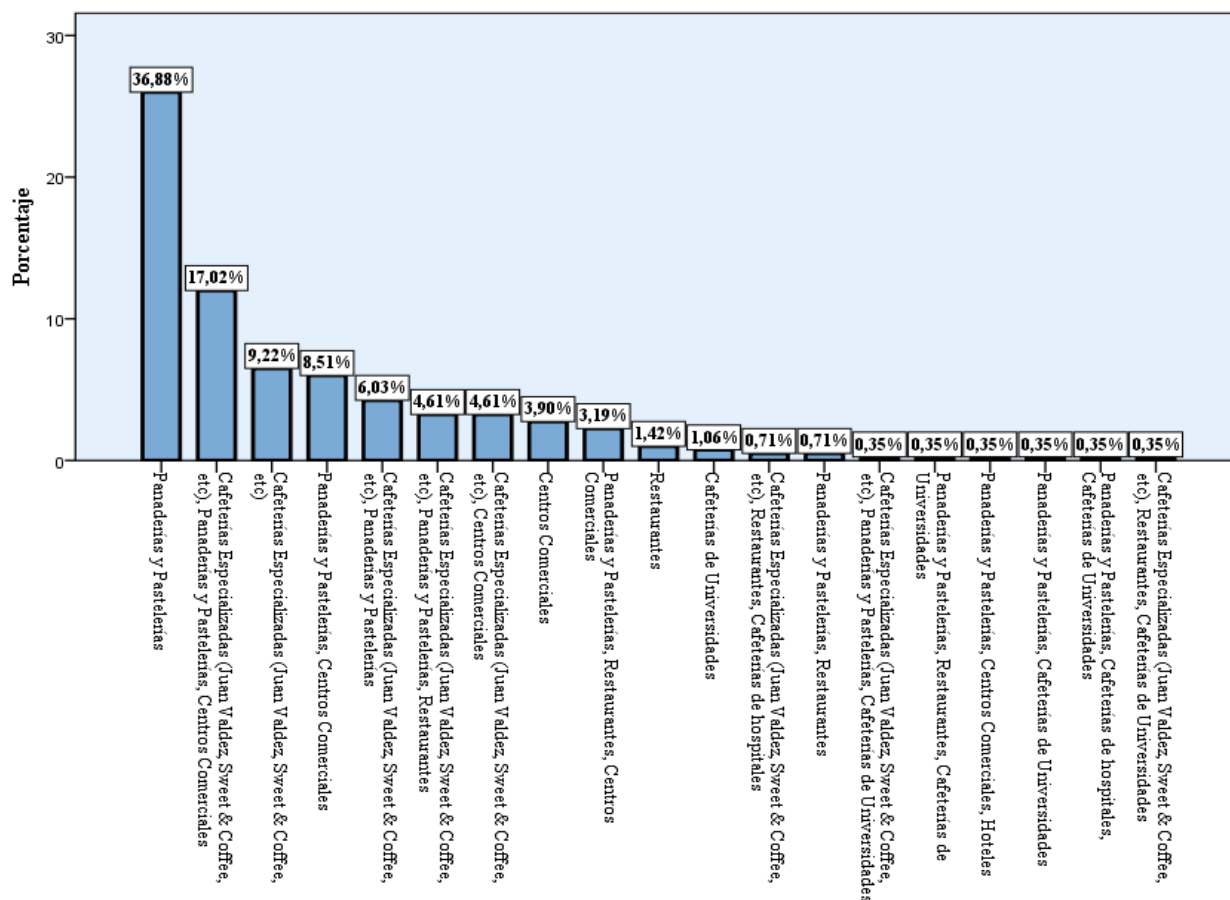
Para la presentación por enteros, los principales establecimientos comerciales a los que el consumidor acude a comprar esta presentación son las panaderías y pastelerías, con una preferencia del 36,88% con relación al total. Información más detallada se puede encontrar en el Gráfico N° 29.

Gráfico N° 28: Establecimientos de Consumo Pedazos



Fuente: Investigación de Mercados  
 Elaborado por: Manuel Alejandro Clavijo

Gráfico N° 29: Establecimientos de Consumo Enteros



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Manuel Alejandro Clavijo

Pregunta 5: ¿En dónde le gusta consumir este tipo de alimentos?

Tabla N° 21: Tabla de Frecuencias por la Forma de Consumo

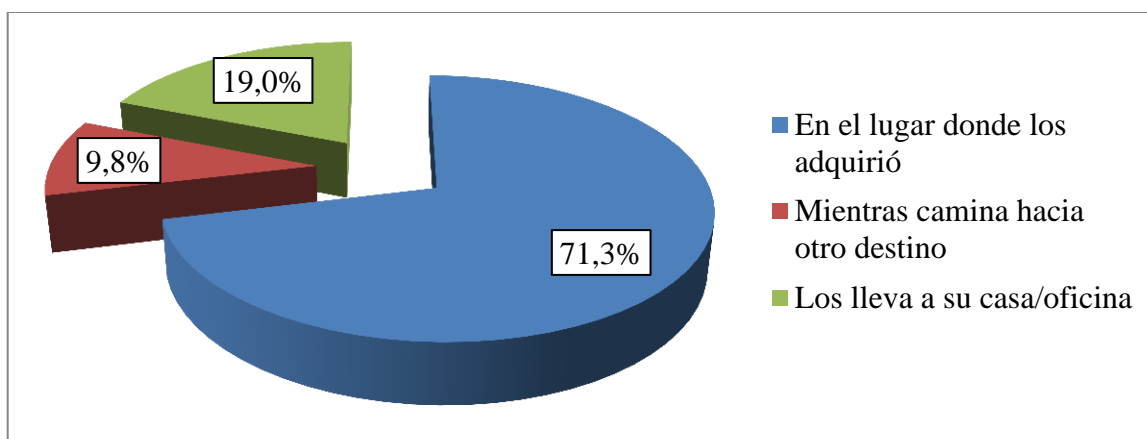
Forma de consumo	Pedazos		Enteros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En el lugar donde los adquirió	248	71,3	21	6,0
Mientras camina hacia otro destino	34	9,8	5	1,4
Los lleva a su casa/oficina	66	19,0	322	92,5
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100</b>	<b>348</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Manuel Alejandro Clavijo

El 71,3% de los consumidores de postres en la presentación por pedazos les gusta disfrutar de su delicioso sabor en el establecimiento comercial donde los adquieren, de éstos el 57,81% residen en el Norte, el 12,23% en el Centro y el 29,96% en el Sur. Además, el 19,0% prefieren llevarlos a su casa/oficina y el 9,8% disfrutarlos mientras caminan hacia otro lugar.

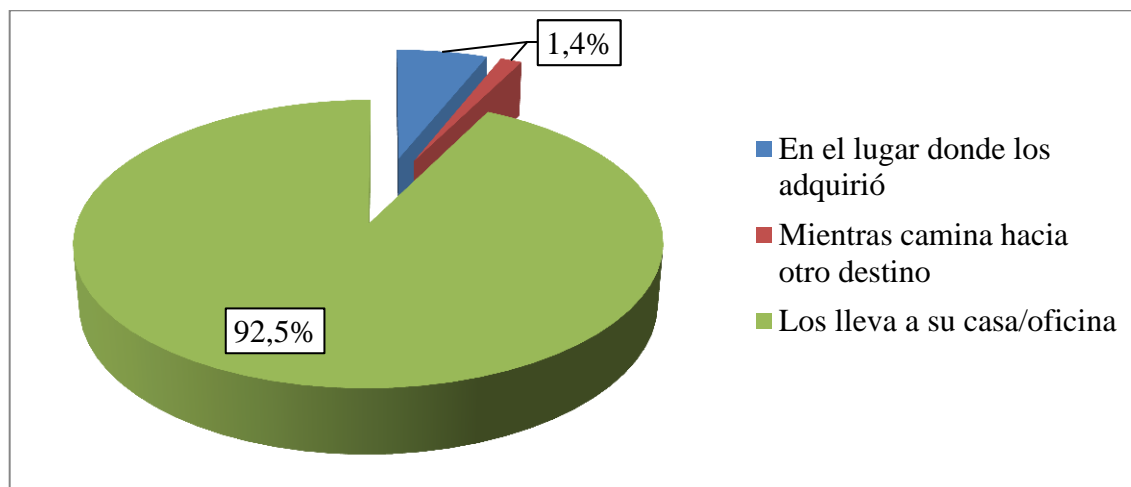
**Gráfico N° 30: Forma de Consumo Pedazos**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En el caso de la presentación por enteros, el 92,5% de los consumidores optan por consumirlos en sus casas u oficinas, siendo el 21,6% empleados privados y residiendo el 52,8% en el norte; Además, el 6,0% los degustan en el lugar donde los adquirió y sólo el 1,4% mientras camina hacia otro destino, lo cual es un dato infrecuente.

**Gráfico N° 31: Forma de Consumo Enteros**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Pregunta 6: Indique la frecuencia con la que compra estos productos**

**Tabla N° 22: Tabla de frecuencias por Frecuencia de Consumo**

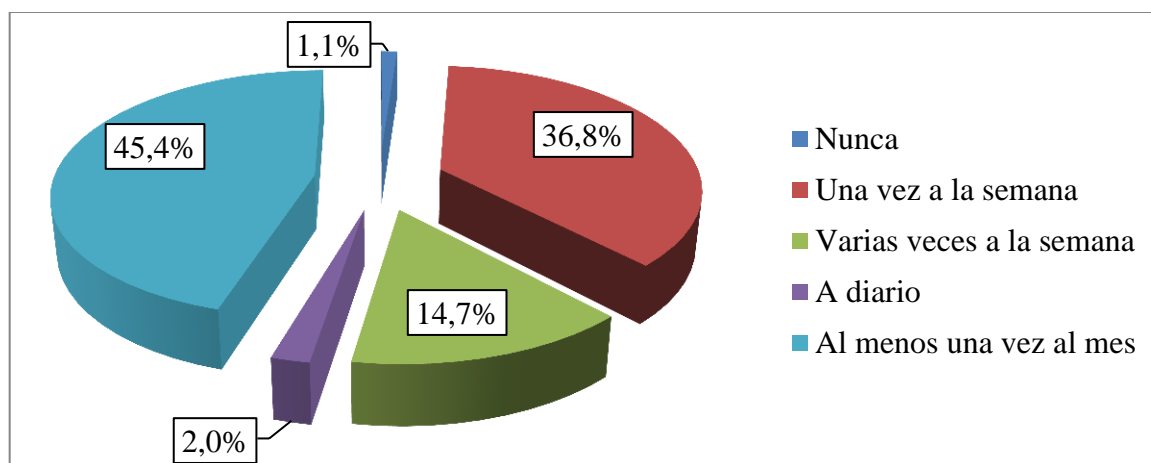
Frecuencia de consumo	Pedazos		Enteros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>Nunca</b>	4	1,1	15	4,3
<b>Una vez a la semana</b>	128	36,8	27	7,8
<b>Varias veces a la semana</b>	51	14,7	10	2,9
<b>A diario</b>	7	2,0	3	0,9
<b>Al menos una vez al mes</b>	158	45,4	293	84,2
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100,00</b>	<b>348</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

A diferencia de la presentación por enteros, la presentación por pedazos presenta mayor frecuencia de consumo dentro de la semana al totalizar una proporción del 53,4%, de la cual el 36,8% de los encuestados contestó que consumen una vez por semana, el 14,7% varias veces por semana y el 2,0% a diario. Por otra parte, el 45,4% afirmó que la frecuencia de compra es de al menos una vez por mes.

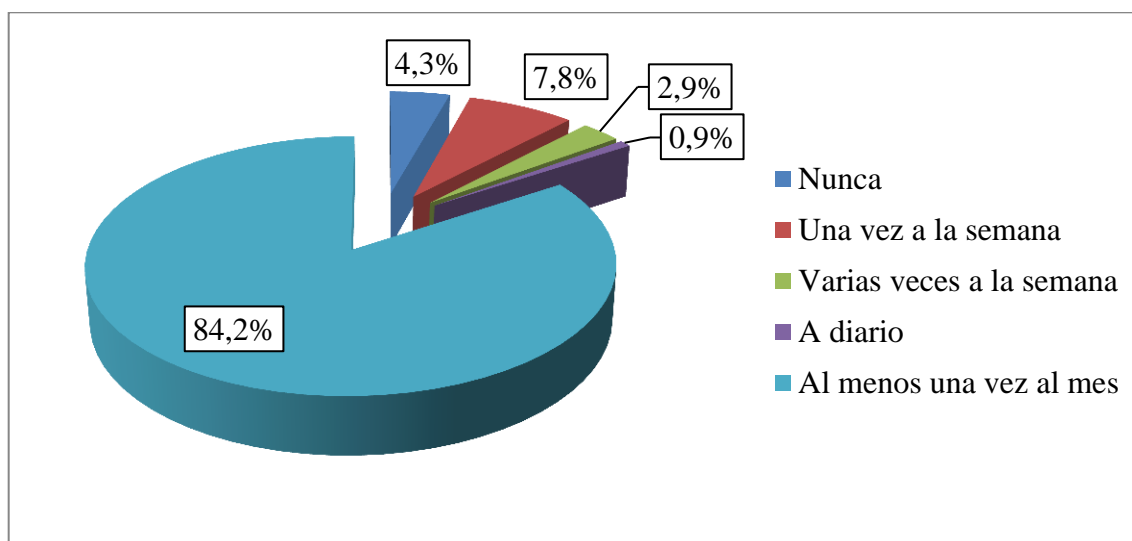
**Gráfico N° 32: Frecuencia de Consumo Pedazos**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Para el caso de los enteros, el 84,2% de los consumidores que además constituyen la gran mayoría, presentan un comportamiento de consumo de al menos una vez al mes, lo cual es normal ya que generalmente se opta por comprarlos cuando se presentan festividades; el 7,8% lo hace una vez a la semana, el 2,9% varias veces a la semana, el 0,9% a diario y el 4,3% nunca.

**Gráfico N° 33: Frecuencia de Consumo Enteros**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Pregunta 7: ¿Cuánto tiempo destina al consumo de este producto en cada compra?**

**Tabla N° 23: Tabla de Frecuencias por Tiempo en el Consumo**

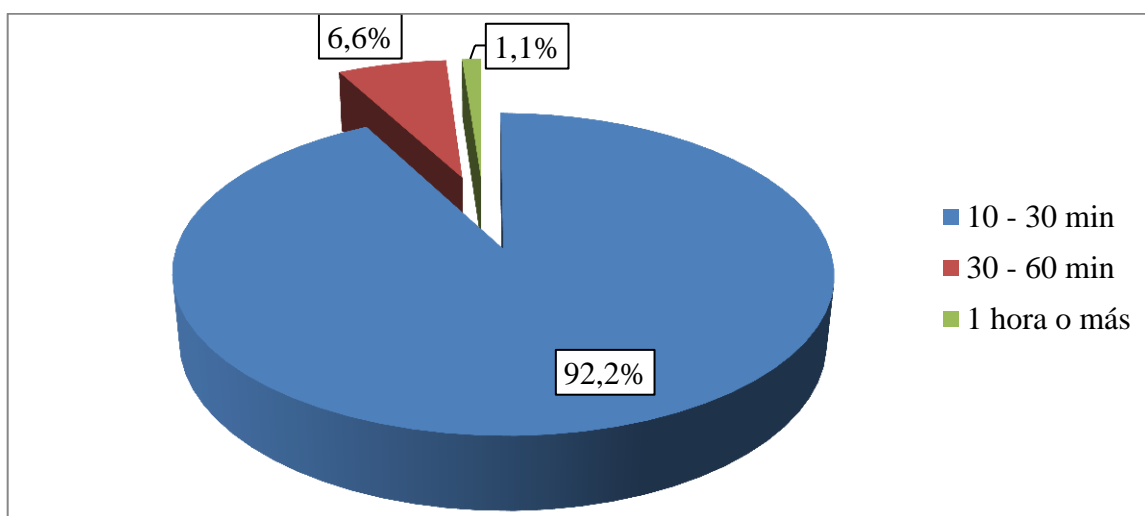
Tiempo en el consumo	Pedazos		Enteros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
10 - 30 min	321	92,2	139	39,9
30 - 60 min	23	6,6	83	23,9
1 hora o más	4	1,1	126	36,2
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100</b>	<b>348</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

El 92,2% de las personas que adquieren postres en la presentación por pedazos destinan a su consumo entre 10 y 30 minutos en cada momento de compra, mientras que el 6,6% lo hace entre 30 y 60 minutos y el 1,1% más de una hora.

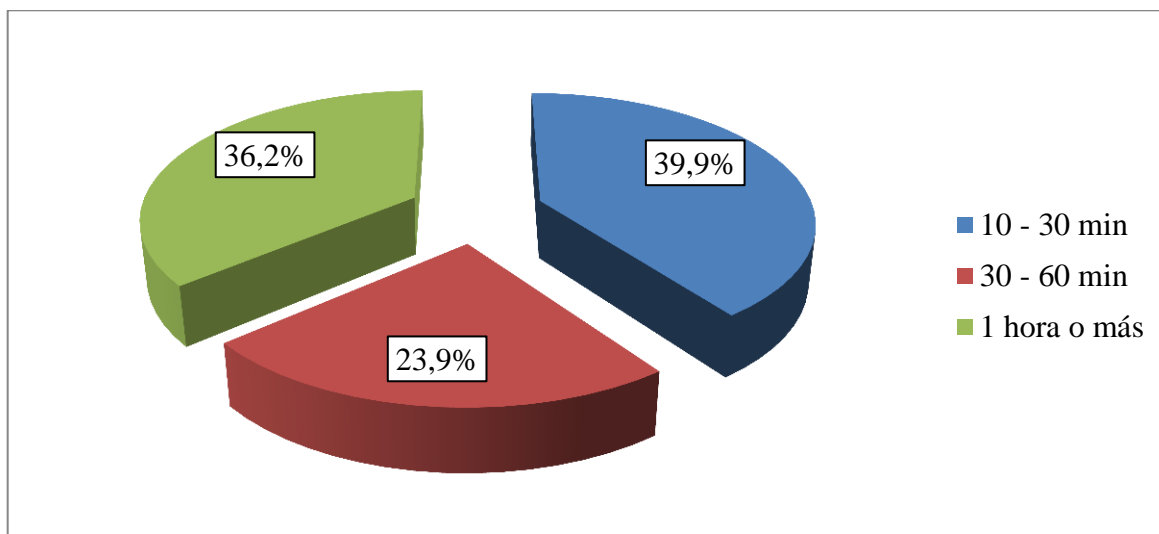
**Gráfico N° 34: Tiempo en el Consumo Pedazos**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En el caso de los enteros, el 39,9% del total de consumidores muestreado declara que se demora entre 10 y 30 minutos en el consumo en esta presentación, el 23,9% entre 30 y 60 min y el 36,2% más de una hora.

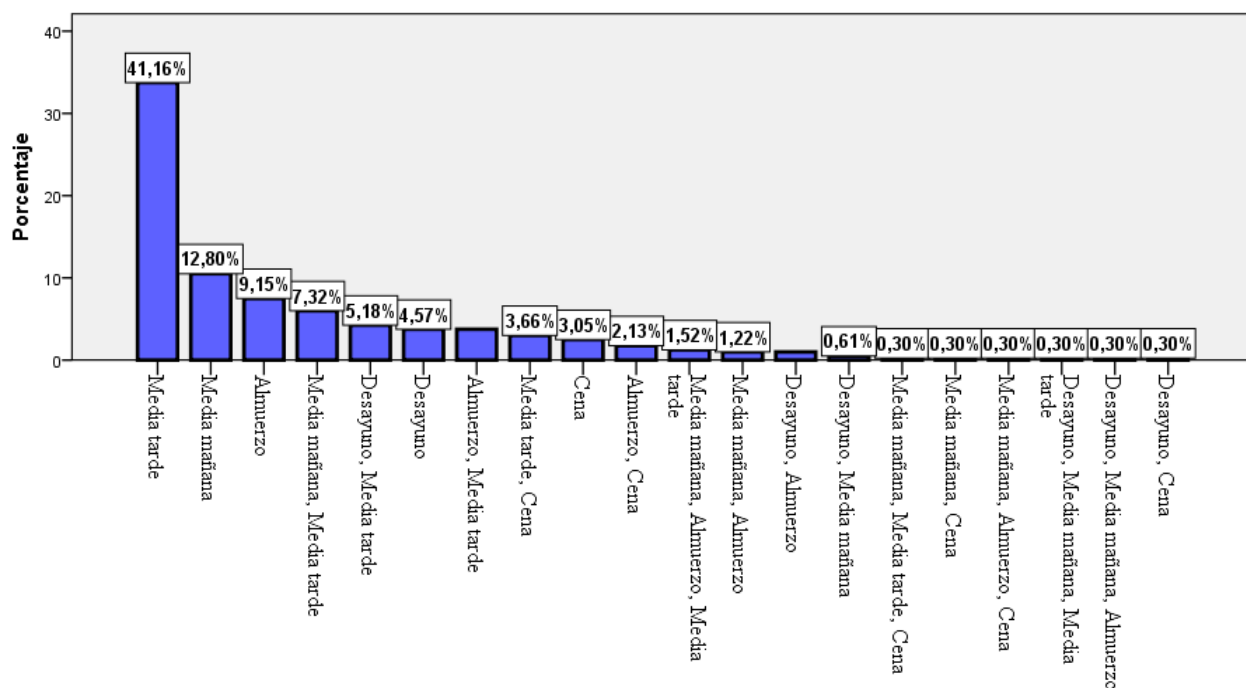
**Gráfico N° 35: Tiempo en el Consumo Enteros**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Pregunta 8: ¿A qué hora del día por lo general compra productos de repostería? y ¿En qué ocasión?**

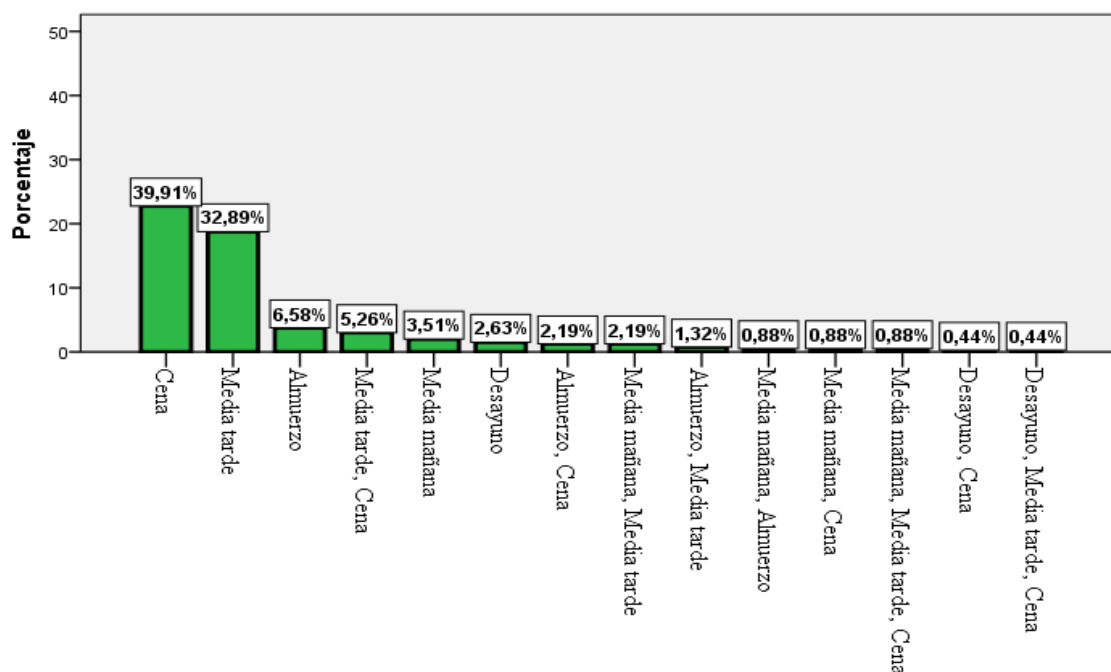
El 41,16% de los individuos investigados mencionó que prefiere consumir un pedazo de postre por la media tarde, esto es entre las 14:00 y 19:00 horas, lo cual es muy confiable si se toma en cuenta que durante este período de tiempo los establecimientos reciben afluencia de clientes.

**Gráfico N° 36: Momento de Compra Pedazos**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Para el caso de los enteros, la hora de la cena constituye el momento favorito para consumir un postre en esta presentación, así lo indica el 39,91% del universo de consumidores analizado. La segunda opción en orden de preferencia es la media tarde con una participación del 32,89% como se aprecia en el Gráfico N° 36. Ya sea en las oficinas o en las propias casas, el momento perfecto para festejar cualquier cumpleaños o evento siempre es después del trabajo o después del almuerzo, lo cual confirma la coherencia con la realidad de las respuestas descritas anteriormente.

**Gráfico N° 37: Momento de Compra Enteros**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

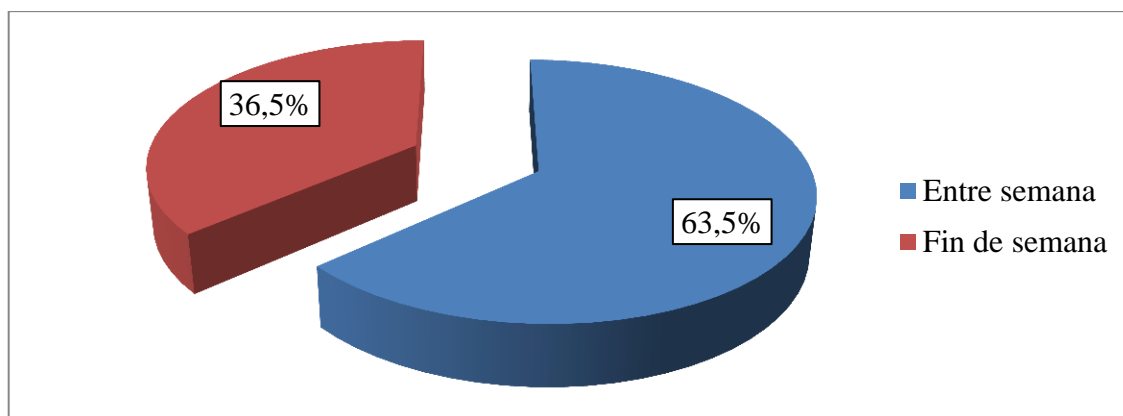
En cuanto a la ocasión de consumo, es decir si el consumidor prefiere los fines de semana o cualquier día entre semana, la investigación de mercados presenta los siguientes resultados:

**Tabla N° 24: Tabla de Frecuencias por Ocasión de Consumo**

Ocasión	Pedazos		Enteros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Entre semana	221	63,5	24	6,9
Fin de semana	127	36,5	324	93,1
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100</b>	<b>348</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

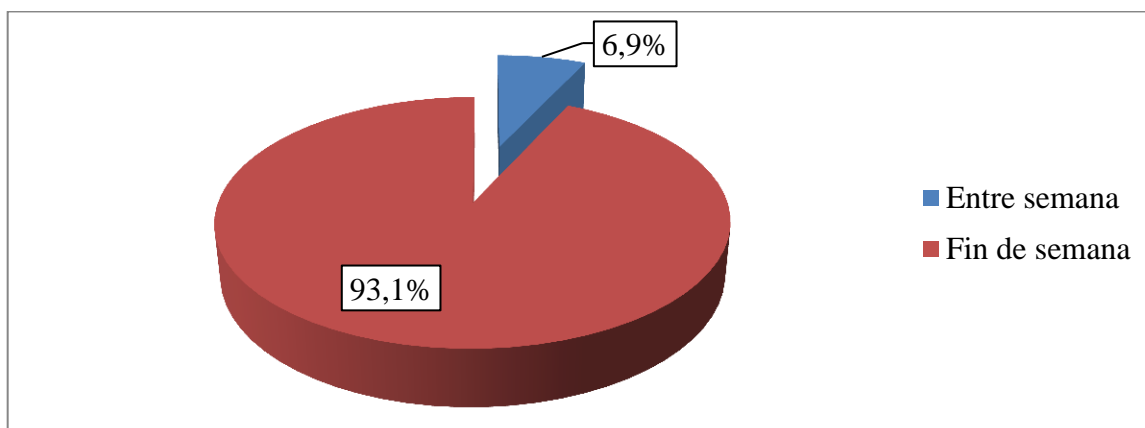
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 38: Ocasión de Consumo Pedazos**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

El 63,5% de las personas que consumen porciones de postres lo hacen entre semana, mientras que el 36,5% restante prefieren el fin de semana, situación que es innegable si se toma en cuenta que especialmente los miércoles, jueves y viernes es cuando se presenta más demanda.

**Gráfico N° 39: Ocasión de Consumo Enteros**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Al contrario de la presentación al por menor, en el caso de postres enteros, el 93,1% de los consumidores los adquieren el fin de semana y tan sólo el 6,9% entre semana. Este comportamiento es muy evidente, ya que generalmente las celebraciones familiares se las lleva a cabo con la familia reunida, quienes tienen tiempo los fines de semana.

**Pregunta 9: ¿Cuál es el monto promedio gastado al mes en productos de repostería?**

**Tabla N° 25: Tabla de frecuencias Gasto Promedio**

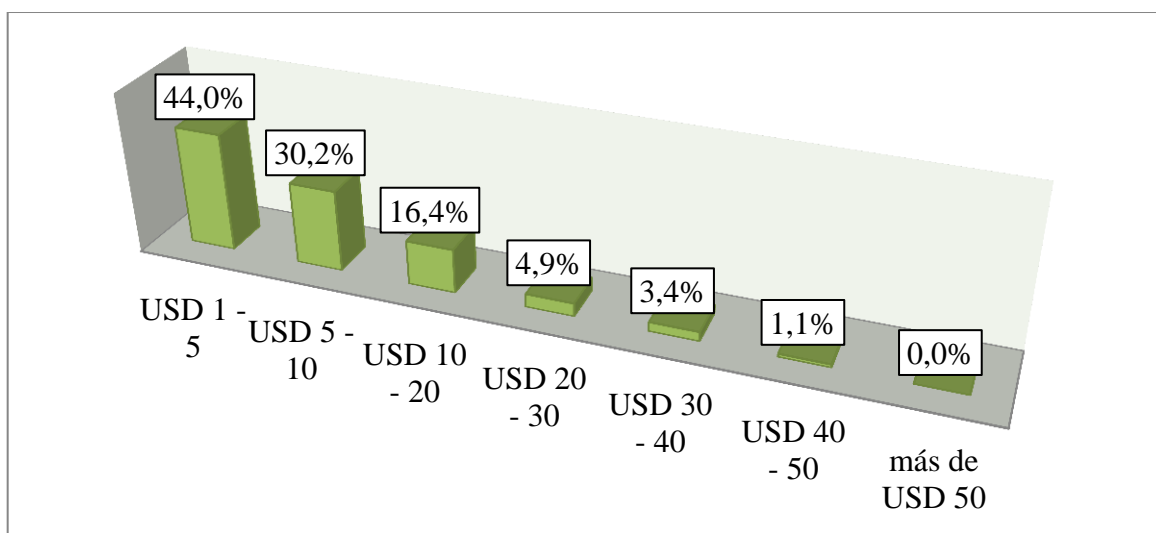
Gasto Promedio Mensual	Pedazos		Enteros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>USD 1 - 5</b>	153	44,0	13	3,7
<b>USD 5 - 10</b>	105	30,2	29	8,3
<b>USD 10 - 20</b>	57	16,4	155	44,5
<b>USD 20 - 30</b>	17	4,9	108	31,0
<b>USD 30 - 40</b>	12	3,4	35	10,1
<b>USD 40 - 50</b>	4	1,1	4	1,1
<b>más de USD 50</b>	0	0,00	4	1,1
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100,00</b>	<b>348</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Con relación al gasto promedio en que los consumidores de postres incurren de manera mensual para la presentación por pedazos, el 44,0% de las respuestas se concentra en la categoría de entre USD 1 y 5, siguiéndole con el 30,2% de participación la categoría entre USD 6 y 10 y finalmente la categoría de USD 11 y 20 con el 16,4% entre las más representativas.

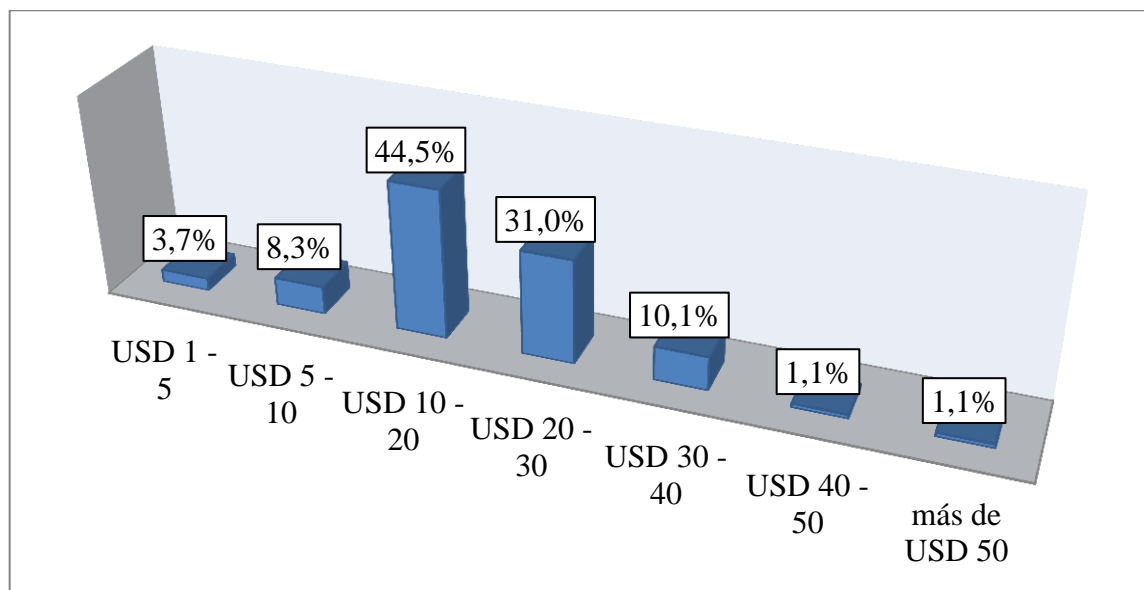
**Gráfico N° 40: Gasto Promedio Mensual Pedazos**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Para el caso de los enteros, el 44,5% de las personas que consumen postres gastan en promedio entre USD 10 y 20 mensuales en esta presentación, ubicándose las categorías de entre USD 20 y 30 y USD 30 y 40 en segundo y tercer lugar de gasto con el 31,0% y 10,1% de participación respectivamente, como se observa en el Gráfico N° 41:

**Gráfico N° 41: Gasto Promedio Mensual Enteros**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

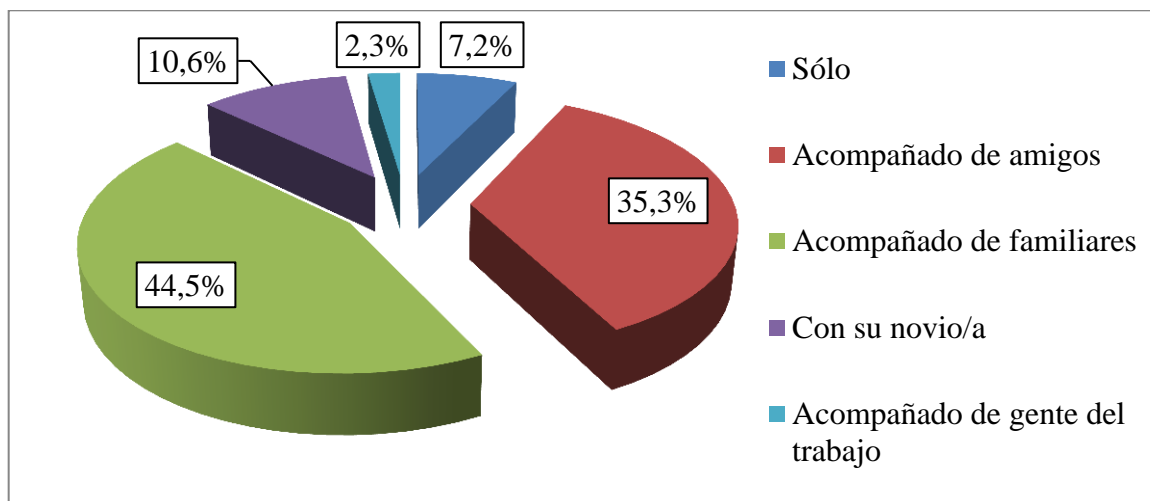
**Pregunta 10: Cuando consume estos productos, lo hace generalmente**

**Tabla N° 26: Tabla de Frecuencias por Acompañamiento**

Con Quién	Frecuencia	%
Sólo	25	7,2
Acompañado de amigos	123	35,3
Acompañado de familiares	155	44,5
Con su novio/a	37	10,6
Acompañado de gente del trabajo	8	2,3
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 42: Distribución según el Acompañamiento**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

El postre es un alimento que generalmente se lo asocia con encuentro, así, la investigación indica que el 44,5% de los encuestados se encuentra acompañado de familiares cuando los consume siendo la categoría de mayor congregación, el 35,3% lo hace con amigos, el 10,6% con su novio (a) y el 7,2% sólo (a).

**Pregunta 11: Enumere en forma ascendente del 1 al 10 la preferencia que tiene por los siguientes tipos de postres**

La Tabla N° 27 indica en número de personas, la valoración total asignada a cada tipo de postre según la preferencia del consumidor como sigue:

Tabla N° 27: Tabla de frecuencias por Distribución de la Preferencia

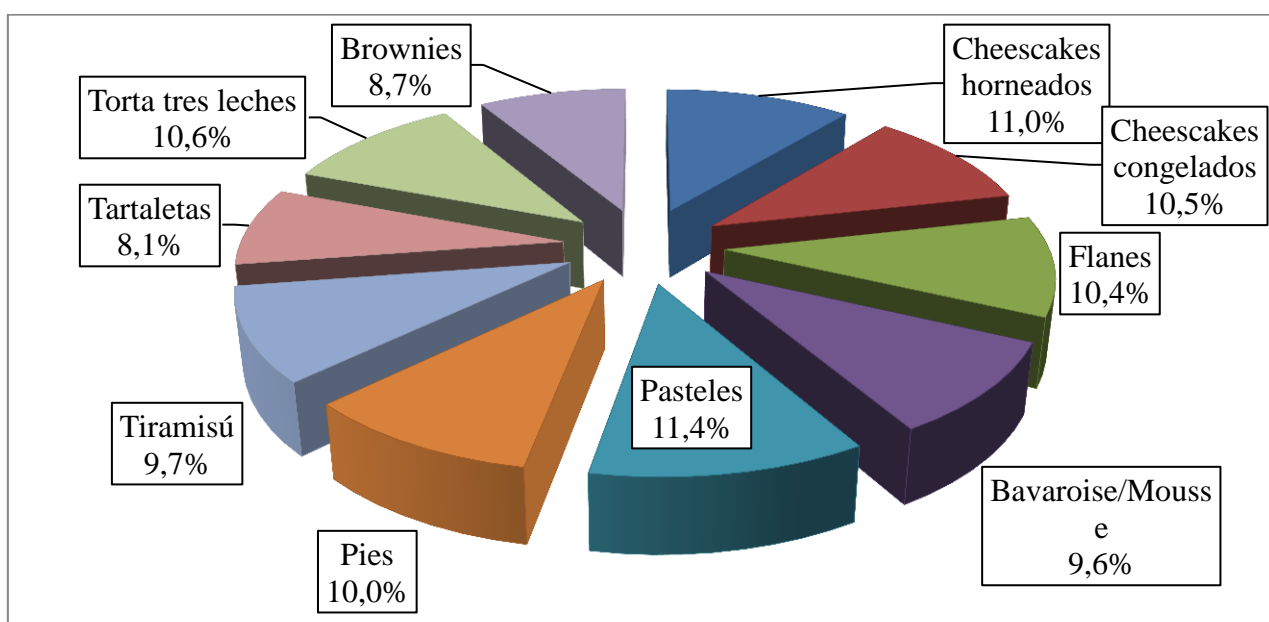
	En número de consumidores									
	Cheescakes		Flanes	Bavaroise /Mousse	Pasteles	Pies	Tiramisú	Tartaletas	Tres leches	Brownies
	Horneados	Congelados								
<b>Preferencia 1</b>	58	50	32	18	56	17	35	10	45	27
<b>Preferencia 2</b>	39	37	35	24	37	41	36	16	50	33
<b>Preferencia 3</b>	30	27	63	29	43	24	31	27	44	30
<b>Preferencia 4</b>	32	32	33	56	40	38	32	38	30	17
<b>Preferencia 5</b>	46	36	37	37	42	46	26	34	19	25
<b>Preferencia 6</b>	30	40	26	51	24	61	20	24	25	47
<b>Preferencia 7</b>	33	31	24	36	39	28	59	45	27	26
<b>Preferencia 8</b>	22	34	25	32	20	52	38	61	28	36
<b>Preferencia 9</b>	23	35	28	35	35	19	42	52	51	28
<b>Preferencia 10</b>	35	26	45	30	12	22	29	41	29	79

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Para obtener la distribución, se procedió en primer lugar a asignar un valor del uno al diez a cada preferencia. Es decir, a la preferencia N° 1 se le otorgó el valor de 10, a la preferencia N° 2, el valor de 9, y así sucesivamente. Posteriormente, se multiplicó el valor de cada preferencia por su respectiva frecuencia en cada tipo de postre. Concluido esto, se sumó cada columna, se totalizaron las sumatorias y se generaron las proporciones, que se resumen en el Gráfico N° 43:

**Gráfico N° 43: Distribución de la Preferencia**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

El 11,4% de los sujetos encuestados ubicó a los pasteles como la preferencia número uno en postres, seguido de los cheesecakes horneados con el 11,0% de concentración de respuestas, la torta tres

leches en el tercer lugar con el 10,6%, los cheesecakes congelados y los flanes se ubican en el cuarto y quinto lugar con el 10,5% y 10,4% de participación respectivamente, finalmente le siguen los pies 10,0%, el tiramisú 9,8%, mousse 9,6%, brownies 8,7% y las tartaletas con el 8,1%.

**Indique el rango de precios que paga actualmente por cada presentación**

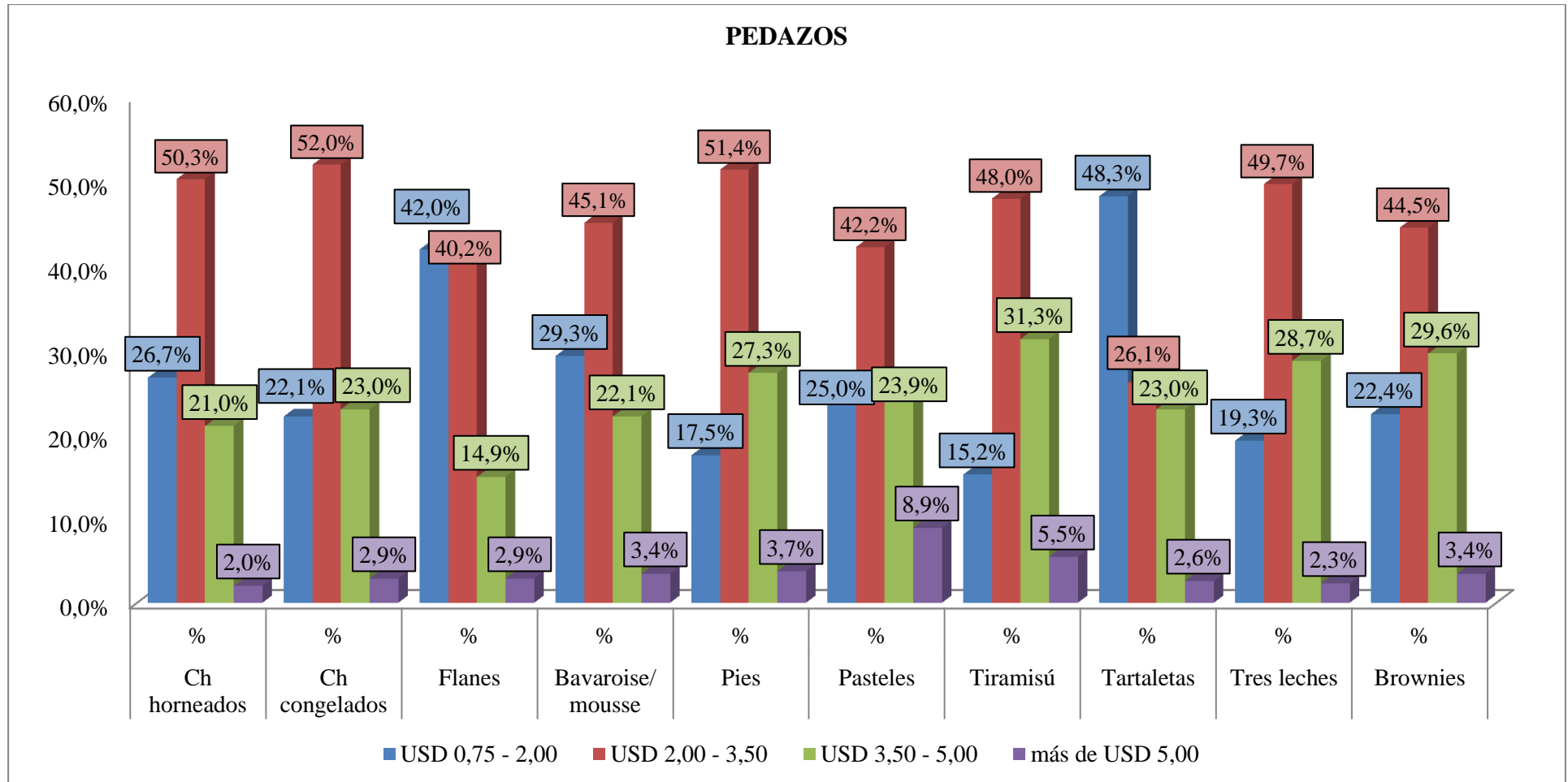
**Tabla N° 28: Tabla de Frecuencias por Rango de Precios, Presentación por Pedazos**

Presentación por Pedazos		USD 0,75 - 2,00	USD 2,00 - 3,50	USD 3,50 - 5,00	USD > 5,00	Total
Ch horneados	Frecuencia	93	175	73	7	348
	%	26,7%	50,3%	21,0%	2,0%	100,0
Ch congelados	Frecuencia	77	181	80	10	348
	%	22,1%	52,0%	23,0%	2,9%	100,0
Flanes	Frecuencia	146	140	52	10	348
	%	42,0%	40,2%	14,9%	2,9%	100,0
Bavaroise/mousse	Frecuencia	102	157	77	12	348
	%	29,3%	45,1%	22,1%	3,4%	100,0
Pies	Frecuencia	61	179	95	13	348
	%	17,5%	51,4%	27,3%	3,7%	100,0
Pasteles	Frecuencia	87	147	83	31	348
	%	25,0%	42,2%	23,9%	8,9%	100,0
Tiramisú	Frecuencia	53	167	109	19	348
	%	15,2%	48,0%	31,3%	5,5%	100,0
Tartaletas	Frecuencia	168	91	80	9	348
	%	48,3%	26,1%	23,0%	2,6%	100,0
Tres leches	Frecuencia	67	173	100	8	348
	%	19,3%	49,7%	28,7%	2,3%	100,0
Brownies	Frecuencia	78	155	103	12	348
	%	22,4%	44,5%	29,6%	3,4%	100,0

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 44: Rango de Precios por Tipo de Postre en la Presentación por Pedazos**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

El precio que actualmente paga el consumidor de postres por una porción de cheesecake horneado y congelado, bavaroise/mousse, pastel, pie, tiramisú, torta de tres leches y una unidad de brownie, se encuentra en el rango de entre USD 2,00 y USD 3,50. Esta categoría fue la de mayor representatividad en ocho de los diez tipos de postres mencionados e incluidos en la presente investigación y presentó una incidencia de respuesta del 50,3%, 52,0%, 45,1%, 51,4%, 42,2%, 48,0%, 49,7% y 44,5% respectivamente. Con respecto a los flanes y las tartaletas, el costo de la porción y unidad fluctúa entre USD 0,75 y USD 2,00, así lo menciona el 42,0% de los consumidores para el primer caso y el 48,3% para el segundo.

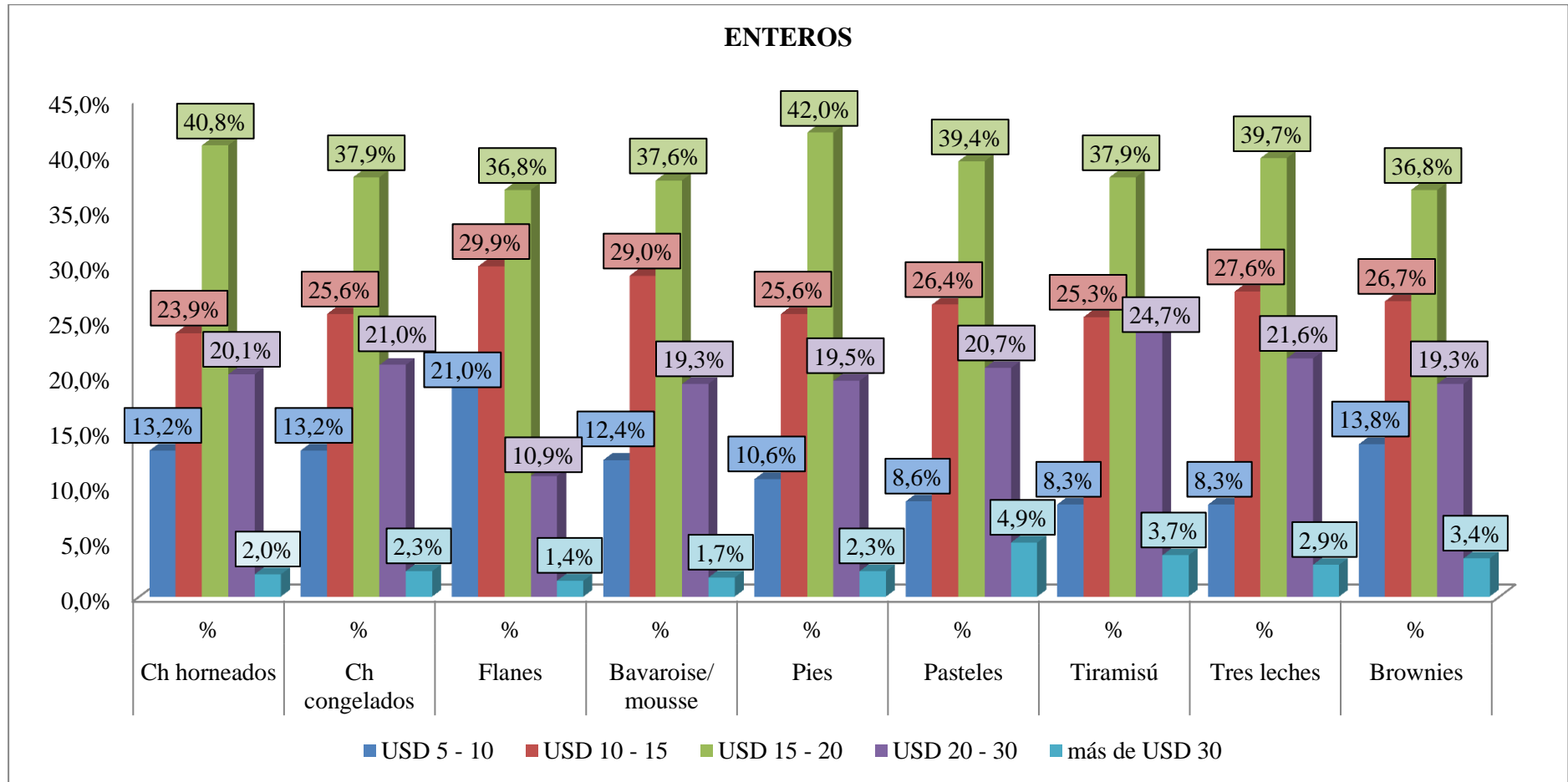
**Tabla N° 29: Tabla de Frecuencias por Rango de Precios, Presentación por Enteros**

Presentación por Enteros		USD 5 - 10	USD 10 - 15	USD 15 - 20	USD 20 - 30	más de USD 30	Total
Ch horneados	Frecuencia	46	83	142	70	7	348
	%	13,2%	23,9%	40,8%	20,1%	2,0%	100,0
Ch congelados	Frecuencia	46	89	132	73	8	348
	%	13,2%	25,6%	37,9%	21,0%	2,3%	100,0
Flanes	Frecuencia	73	104	128	38	5	348
	%	21,0%	29,9%	36,8%	10,9%	1,4%	100,0
Bavaroise/mousse	Frecuencia	43	101	131	67	6	348
	%	12,4%	29,0%	37,6%	19,3%	1,7%	100,0
Pies	Frecuencia	37	89	146	68	8	348
	%	10,6%	25,6%	42,0%	19,5%	2,3%	100,0
Pasteles	Frecuencia	30	92	137	72	17	348
	%	8,6%	26,4%	39,4%	20,7%	4,9%	100,0
Tiramisú	Frecuencia	29	88	132	86	13	348
	%	8,3%	25,3%	37,9%	24,7%	3,7%	100,0
Tres leches	Frecuencia	29	96	138	75	10	348
	%	8,3%	27,6%	39,7%	21,6%	2,9%	100,0
Brownies	Frecuencia	48	93	128	67	12	348
	%	13,8%	26,7%	36,8%	19,3%	3,4%	100,0

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 45: Rango de Precios por Tipo de Postre en la Presentación por Enteros**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En la presentación por enteros, el rango de precio al cual es vendido cada cheesecake horneado y congelado, flan, bavaroisse/mousse, pie, pastel, tiramisú, torta tres leches y brownie presenta un mínimo de USD 15 y un máximo de USD 20. Esta categoría fue favorecida de forma rotunda en todos los tipos de postres enteros cuya participación representa el 40,8%, 37,9%, 36,8%, 37,6%, 42,0%, 39,4%, 37,9%, 39,7% y 36,8% correspondientemente con respecto al total de encuestados.

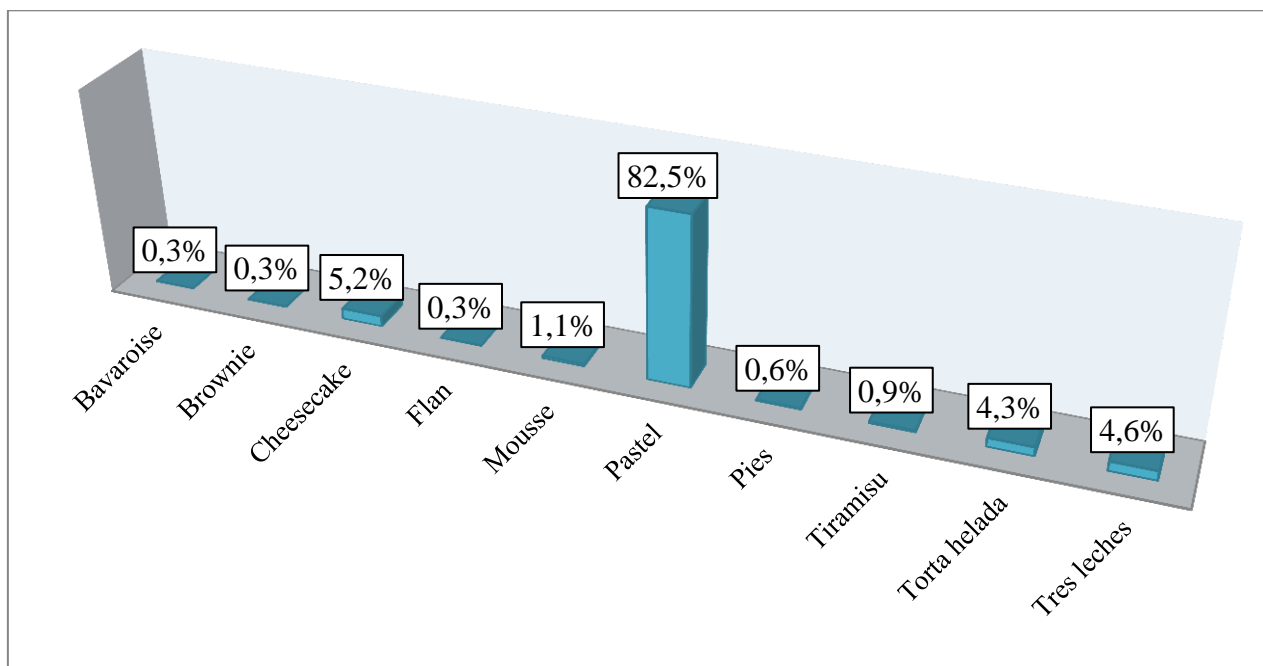
**Pregunta 12: Cuando se presenta una ocasión especial (cumpleaños por ejemplo) ¿Qué producto de repostería es el generalmente compra para celebrar?**

**Tabla N° 30: Posicionamiento del Tipo de Postre en la Mente del Consumidor**

<b>Tipo de Postre</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bavaroise	1	0,3
Brownie	1	0,3
Cheesecake	18	5,2
Flan	1	0,3
Mousse	4	1,1
Pastel	287	82,5
Pies	2	0,6
Tiramisu	3	0,9
Torta helada	15	4,3
Tres leches	16	4,6
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 46: Posicionamiento del Tipo de Postre en la Mente del Consumidor**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

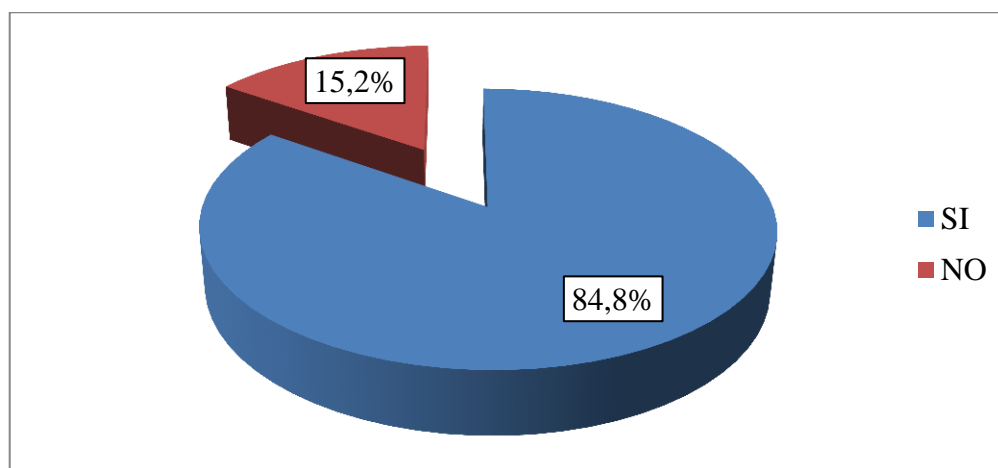
El pastel es el tipo de postre favorito por excelencia para la celebración de cualquier tipo de festividad como un cumpleaños, bautizo, matrimonio, etc., así lo indica el 82,54% de los consumidores encuestados, dato que es además totalmente coherente con la realidad nacional. En segundo lugar, se ubica el cheesecake con el 5,2% seguido de la torta tres leches, torta helada y el mousse con el 4,6%, 4,3% y 1,1%.

**Pregunta 13: ¿Estaría de acuerdo en celebrar sus festividades con un producto diferente a los pasteles?**

**Tabla N° 31: Aceptación de Otros Postres para Celebrar Festividades**

Celebrar con un postre diferente	Frecuencia	%
SI	295	84,8
NO	53	15,2
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados  
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 47: Aceptación de Otros Postres para Celebrar Festividades**

**Fuente:** Investigación de Mercados  
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Del total de consumidores encuestados, el 84,8% expresó que si estarían dispuestos a adquirir otro tipo de postre diferente a un pastel para celebrar sus festividades, de éstos el 17,02% situó al cheesecake horneado como su primera opción, el 15,3% al cheesecake congelado y el 12,8% a la torta tres leches. Por el contrario, el 15,2% manifestó que no se sentiría satisfecho con el cambio.

**Pregunta 14: Si le da ganas de un postre (repostería) ¿Cuál es el primer establecimiento (nombre) al que acudirías a comprar?**

**Tabla N° 32: Posicionamiento de Marca en la mente del Consumidor**

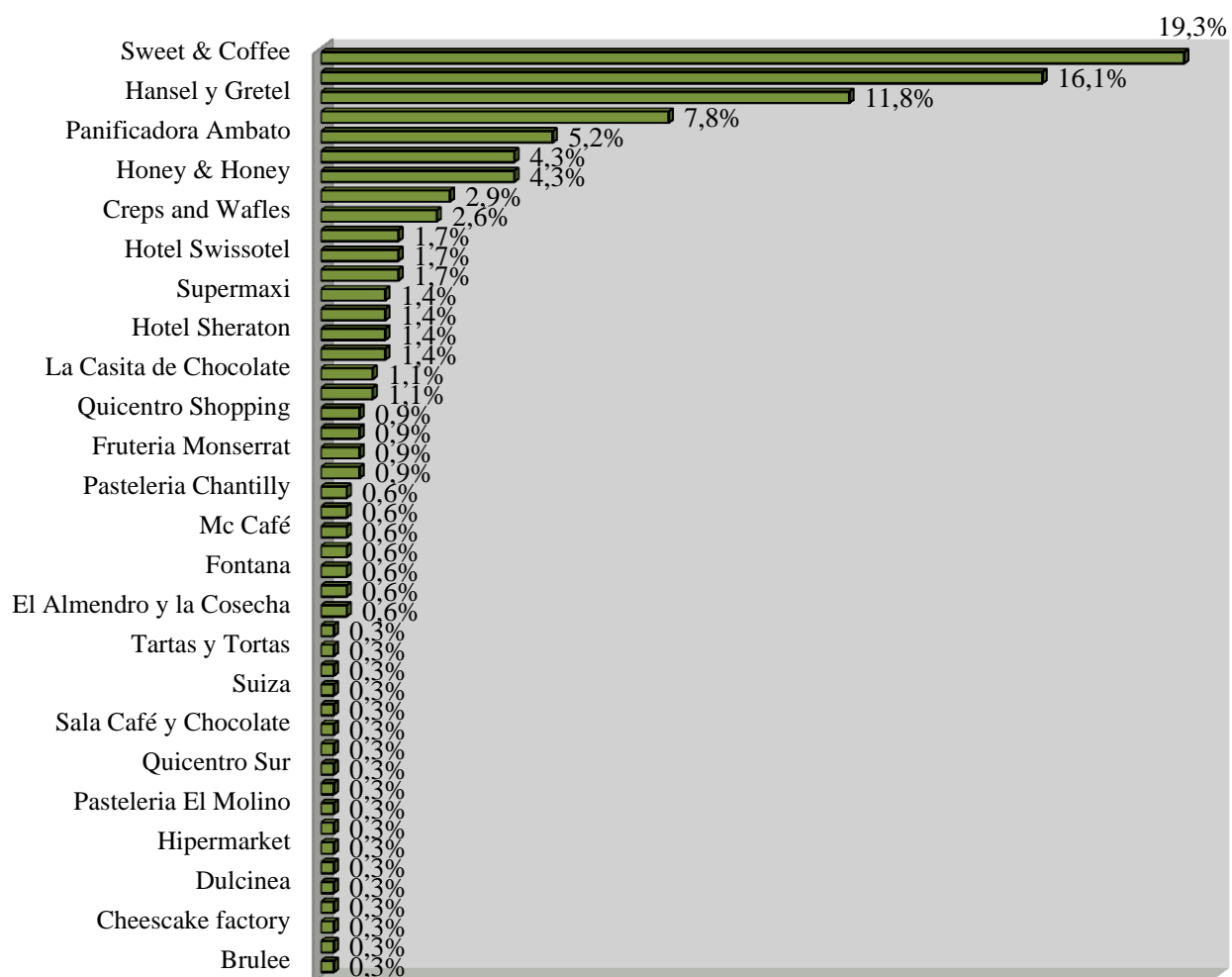
<b>Establecimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Brulee</b>	1	0,3
<b>Casolette</b>	1	0,3
<b>Cheescake factory</b>	1	0,3
<b>Cyrus</b>	1	0,3
<b>Dulcinea</b>	1	0,3
<b>Dunkin donuts</b>	1	0,3
<b>Hipermarket</b>	1	0,3
<b>Panificadora Selecta</b>	1	0,3
<b>Pastelería El Molino</b>	1	0,3
<b>Pastelería El Sabor</b>	1	0,3
<b>Quicentro Sur</b>	1	0,3
<b>Sal y Pimienta</b>	1	0,3
<b>Sala Café y Chocolate</b>	1	0,3
<b>San Honoré</b>	1	0,3
<b>Suiza</b>	1	0,3
<b>Swiss Corner</b>	1	0,3
<b>Tartas y Tortas</b>	1	0,3
<b>Vaco y Vaca</b>	1	0,3
<b>El Almendro y la Cosecha</b>	2	0,6
<b>El Cyril</b>	2	0,6
<b>Fontana</b>	2	0,6
<b>La Castellana</b>	2	0,6
<b>Mc Café</b>	2	0,6
<b>Pastelería Colombiana</b>	2	0,6
<b>Pastelería Chantilly</b>	2	0,6
<b>Dulssini</b>	3	0,9
<b>Frutería Monserrat</b>	3	0,9
<b>Migas y Miel</b>	3	0,9
<b>Quicentro Shopping</b>	3	0,9
<b>Baguette</b>	4	1,1
<b>La Casita de Chocolate</b>	4	1,1
<b>Heladería los Alpes</b>	5	1,4
<b>Hotel Sheraton</b>	5	1,4
<b>Panadería San Carlos</b>	5	1,4
<b>Supermaxi</b>	5	1,4
<b>El Español</b>	6	1,7
<b>Hotel Swissotel</b>	6	1,7
<b>Pnificadora La Moderna</b>	6	1,7
<b>Creps and Waffles</b>	9	2,6

<b>Pastelería Flores</b>	10	2,9
<b>Honey &amp; Honey</b>	15	4,3
<b>Pastelería La Unión</b>	15	4,3
<b>Panificadora Ambato</b>	18	5,2
<b>Juan Valdez</b>	27	7,8
<b>Hansel y Gretel</b>	41	11,8
<b>Cyrano</b>	56	16,1
<b>Sweet &amp; Coffee</b>	67	19,3
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 48: Posicionamiento de Marca en la mente del Consumidor**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La diversidad de empresas existentes en el mercado que se dedican a la comercialización de postres y otro tipo de productos, ha generado que el posicionamiento en la mente del consumidor sea diferente en cada persona provocando una amplitud de respuestas; así Sweet & Coffee es la marca con mayor nivel de recordación con una concentración del 19,3% del total de respuestas, seguida de Cyrano con el 16,1%, Hansel & Gretel con el 11,8% y Juan Valdez con el 7,8%.

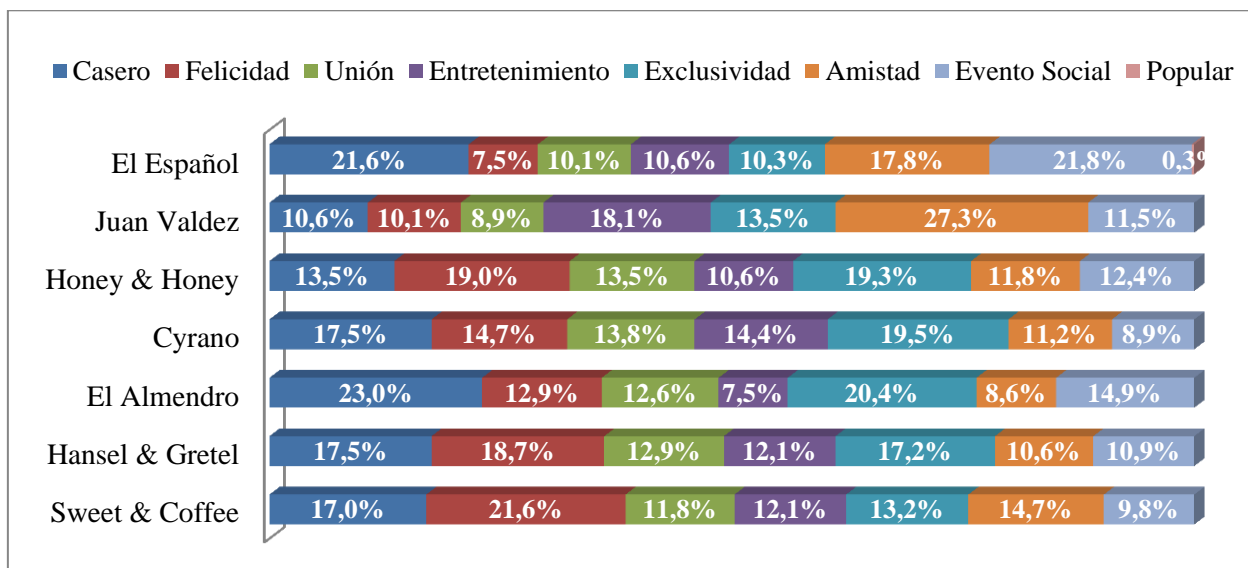
**Pregunta 15: ¿Con qué concepto relaciona las siguientes marcas?**

**Tabla N° 33: Tabla de Frecuencias por Relación Marca-Concepto**

Concepto	En número de personas						
	Sweet & Coffee	Hansel & Gretel	El Almendro	Cyrano	Honey & Honey	Juan Valdez	El Español
<b>Casero</b>	59	61	80	61	47	37	75
<b>Felicidad</b>	75	65	45	51	66	35	26
<b>Unión</b>	41	45	44	48	47	31	35
<b>Entretenimiento</b>	42	42	26	50	37	63	37
<b>Exclusividad</b>	46	60	71	68	67	47	36
<b>Amistad</b>	51	37	30	39	41	95	62
<b>Evento Social</b>	34	38	52	31	43	40	76
<b>Popular</b>	0	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>348</b>	<b>348</b>	<b>348</b>	<b>348</b>	<b>348</b>	<b>348</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 49: Distribución de la Relación Marca-Concepto**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Cuando se presenta algún evento social en la vida del consumidor de postres definitivamente la marca “El Español” es la que se encuentra directamente asociada, este factor presenta una participación del 21,8% siendo el que predomina con respecto al resto. Para el caso de “Juan Valdez”, la amistad es la relación que prevalece con el 27,3% de afirmaciones. “Honey & Honey” y el “Cyrano” por el contrario, son consideradas como marcas exclusivas presentando una proporción del 19,3% y 19,5% respectivamente. Finalmente, los postres del “El Almendro y la Cosecha” son considerados como caseros por el 23,0% de la muestra, mientras que en “Hansel & Gretel” y “Sweet & Coffee” impera la felicidad con el 18,7% y 21,06%.

#### 2.1.4.2 Focus Group

##### **¿Qué características busca en un postre?**

- La constante innovación de texturas y sabores en la elaboración y la consecuente variedad en la oferta de postres son factores clave para el comprador, puesto que constituyen lo primero en lo que el consumidor se fija antes de decidir su compra.
- La frescura, la presentación, el olor, el sabor y el buen precio son los siguientes factores fundamentales que los consumidores buscan al momento de elegir y comprar un postre.
- Un empaque atractivo con colores cálidos y forma original es una característica requerida que influye en la compra al atraer al cliente, sin embargo no es un factor decisivo para la fijación de precio.

**¿Qué aspectos le desagradan?**

- Todos afirmaron que el empaque del postre al estar pegajosos y viscoso en la presentación para llevar, incomoda y molesta al consumidor.
- Cuando se evidencia que el postre servido a la mesa presenta ciertos residuos de otro suministrado previamente a otro cliente. Esto se debe a la mala limpieza de los cuchillos y demás herramientas utilizadas para partir las porciones, y genera repugnancia en el cliente por más rico que el postre aparente.
- El alto contenido de aditivos, preservantes y conservantes que presentan los postres elaborados por las pastelerías, cafeterías especializadas y otros establecimientos afines, en especial en los pasteles y el dulce de tres leches, que les permite guardarlos por más tiempo perdiéndose la calidad.
- El alto contenido de azúcar que se coloca en la elaboración de los postres gourmet, lo cual los convierte en empalagosos y muy azucarados lo que genera que no se los disfrute de una forma correcta y se tenga que desechar la mitad del pedazo comprado.

- La forma gelatinosa que se le otorga al postre tipo mousse en los establecimientos comerciales dentro de esta actividad económica.
- El declive de la relación calidad-precio con el paso del tiempo, los postres se vuelven más caros, su cantidad ofertada a este costo es cada vez menor y su sabor va declinando.

**¿Para qué ocasión es la generalmente adquiere los postres?**

- De acuerdo a la mayoría de asistentes se puede concluir que el postre constituye un complemento para cualquier comida por lo que lo adquieren cuando sienten un deseo, puede producirse a cualquier hora del día, sin embargo se hace más evidente después de la hora del almuerzo para la presentación por pedazos. Para el caso de enteros, se concluyó que su consumo se lo efectúa generalmente cuando se presenta una ocasión especial como navidad, fin de año, cumpleaños, etc., no obstante se presentan ocasiones como el simple hecho de disfrutar una película, en las que se decide consumir un entero con toda la familia sin ningún motivo más que tener un momento familiar.

**¿Qué colores asocia directamente con los postres (repostería)?**

- En base a los aportes de los concurrentes, se concluye que los colores vivos como el rojo y aquellos que reflejan lo natural como el chocolate principalmente, son los que más asociación presentan con los postres. Colores habanos y/o intensos son fácilmente relacionados con productos de sal.

**¿Qué establecimientos comerciales son los que están más cercanos a su hogar?**

- El grupo focal arrojó la conclusión que las panaderías, pastelerías y los establecimientos dedicados a la comercialización de comida chatarra, salchipapas, hamburguesas, etc., son los que predomina en cuanto a cercanía a los hogares.

**¿En qué tipo de establecimientos comerciales le gustaría adquirir postres (repostería) que actualmente no ofertan este producto?**

- Las conclusiones obtenidas en este punto son muy interesantes, puesto que la mayoría de los asistentes indicaron que desearían encontrar postres en un cibercafé, entendiéndose este como un local público donde se ofrece el servicio de internet; en un bar, gasolineras, restaurantes y cafeterías así también en establecimientos donde existe el expendio de libros como librerías y bibliotecas, las cuales son percibidas por el consumidor como lugares fríos. De esta manera, queda claro que el consumidor realiza una asociación directa entre los libros con el consumo de postres, y por lo tanto su deseo se basa en el hecho de que no existen actualmente bibliotecas o librerías en las que se pueda leer y al mismo tiempo consumir estos productos al estar prohibido la ingesta de alimentos.
- En las librerías, el expendio de postres se debería realizar en la presentación para llevar y por pedazos, donde la imagen debería ser un factor fundamental, ya que se llegó a la conclusión que al sumar la compra del tipo de libro que apasiona al lector y la buena presentación del postre se genera un vínculo que permite

al individuo imaginarse a sí mismo disfrutando de este en su casa, convirtiéndolos en un complemento perfecto.

**¿Cómo percibe usted la adquisición de postres (repostería) en una cadena de supermercados?**

- La gran decisión a la que se llegó fue que gran parte de los individuos asistentes que consumen postres no los comprarían en las cadenas de supermercados e hipermercados que existen en la ciudad, puesto que han tenido malas experiencias de compra con los pasteles al encontrar por dentro de estos moho y otras substancias y bacterias, indicando el grave estado en el que se venden estos productos, es por esto, que prefieren ir a los establecimientos especializados.

**Consumo**

- El consumo de un postre, aparte de asociarlo con libros, también se lo relaciona con un momento de relajación y relax, por lo que el ambiente incluyendo la iluminación, la atención y la música deben estar en armonía. La música del tipo blue, jazz y ambiental son adecuadas mientras que el incluir preguntas

cordiales dentro del proceso de atención como ¿Qué tal estuvo el postre?, genera mucha personalización en el servicio.

### **Expectativas sobre productos nuevos y consumo**

- En cuanto a nuevos productos, se puede concluir en base a los aportes de los asistentes que aparte de los postres gourmet, los consumidores sienten la necesidad de consumir en los mismos establecimientos dulces nacionales típicos en cada temporada, es decir en fiestas de quito por ejemplo, les gustaría que se oferte el dulce denominado rosero.
- Los consumidores también les gustaría probar nuevos sabores de postres ya existentes elaborados en base a frutas de temporada como pitahaya, taxo, kiwi, mango, cerezas, granadilla etc., y frutas exóticas como el jackfruit. Por tal motivo se concluye que buscan una constante innovación que genere una diferenciación de productos.
- La generación de combos de postres es otra expectativa del consumidor, plantearon por que no generarlos en una cafetería tal como se lo realiza en un local de comida rápida. En este

aspecto, crear un denominado “Combo de la tarde” en el que se mezclen diferentes sabores de postres entre dulces, ácidos y amargos de tamaño pequeño fue una de las alternativas que tuvo gran acogida.

- Al igual que sucede con las pizzas enteras en las que se puede pedir la mitad de un sabor y la mitad restante de otro, la expectativa con los postres enteros es la misma, es decir, que se pueda comprar un entero dividido en dos o más tipos.
- La presencia de un ambiente destinado exclusivamente para la diversión de los niños con libros para colorear y dibujar, así como un ambiente que permita la lectura para jóvenes y adultos es otra conclusión.

## 2.2 MERCADO

### 2.2.1 Definición del mercado

Con base en los datos otorgados por la investigación de mercados, el mercado objetivo que el modelo de negocio pretende satisfacer está conformado por hombres y mujeres que trabajan como empleados privados, servidores

públicos y profesionales independientes, habitan en la zona urbana del Distrito Metropolitano y tiene una edad entre 18 y 65 años. Potencialmente representa un total de 701.909 personas, sin embargo solamente el 87%, es decir 610.661 personas, serían consideradas como consumidores meta. Mayor explicación se presenta en el Gráfico N° 50.

**Gráfico N° 50: Mercado Objetivo**

Quito 2014 proy	2'513.135
Urbana	1'804.425
18 - 65 AÑOS	1'118.829
Empleado Privado	415.220
Servidor Público	115.244
Profesional Independiente	171.444
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	<b>701.909</b>
<b>MERCADO OBJETIVO (87%)</b>	<b>610.661</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 2.2.2 Determinación de necesidades y requerimientos del mercado

En base a los resultados proporcionados por el análisis del focus group se han determinado las siguientes necesidades insatisfechas y nuevos requerimientos del consumidor actual:

- ✓ Los postres que se ofertan tanto en la cafeterías especializadas como en las panaderías y pastelerías son percibidos por el consumidor como empalagosos al contener un nivel elevado de azúcar, por lo que necesitan un producto más saludable que sea elaborado con el nivel adecuado de edulcorante de manera que no se genere un perjuicio en la salud y se mejore la experiencia de consumo.
  
- ✓ Los libros están muy relacionados con los postres, en este sentido necesitan que en los actuales establecimientos comerciales que venden postres se incluyan nuevos servicios que estén exclusivamente relacionados con los textos, como el servicio de alquiler y/o prestación; del mismo modo, requieren que se incluya la oferta de postres por porciones en aquellos establecimientos dedicados a la comercialización de libros de literatura principalmente.

- ✓ La continua innovación de sabores es un pilar importante para el consumidor, así, lo que demanda es el desarrollo de nuevos postres elaborados a base de frutas no tradicionales y exóticas como la pitahaya, kiwi, taxo, mango, jackfruit, etc.
  
- ✓ Como parte de la diversidad en la oferta, el consumidor actual demanda también y al menos una vez al mes, postres típicos nacionales como el rosero, el arroz de leche, dulce de higos, dulce de leche, etc.
  
- ✓ Finalmente, desean que se generen combos al igual que en otros productos como las pizzas, en los que se combinen bebidas calientes con postres.

### **2.2.3 Tamaño del mercado**

El tamaño total del mercado de repostería a alcanzar por el modelo en el Distrito Metropolitano de Quito se ubica en USD 106'254.984,42, y está compuesto por dos sub-mercados: presentación por pedazos y presentación por enteros.

Para calcular la dimensión en valores monetarios del primer sub-mercado, se recurrió a la metodología de frecuencia de consumo promedio, para lo cual se utilizó tres variables que al multiplicarse dan como resultado un tamaño de USD 18'319.824,9, como sigue:

- *Cantidad de consumidores:* El número del mercado objetivo se obtuvo multiplicando el total de consumidores potenciales (701.909) por la proporción de encuestados que afirmaron degustar postres (87%), resultando 610.661 personas.
- *Frecuencia de consumo:* La investigación de mercados determinó, para la presentación por pedazos, una frecuencia de compra de al menos una vez al mes que al año representan doce veces.
- *Precio promedio:* El rango de precios promedio que actualmente se paga por un postre es de USD 2,00 – 3,50, el precio promedio fijado para el cálculo fue de USD 2,50.

**Tabla N° 34: Tamaño del Submercado Presentación por Pedazos**

PEDAZOS							
%	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO	FRECUENCIA DE CONSUMO	AL AÑO (VECES)	RANGO	PRECIO	MERCADO (USD)
87%	701.909,00	610.661	Al menos una vez al mes	12	USD 2,00 - 3,50	2,50	<b>18'319.824,9</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En la presentación por enteros, la valoración del sub-mercado se llevó a cabo mediante la metodología del gasto promedio mensual en postres, ubicándose en USD 87'935.159,52, para lo cual se tomaron tres variables:

- *Cantidad de consumidores:* Al igual que en la presentación por pedazos, el número de consumidores objetivo es 610.661 personas.
- *Frecuencia del gasto:* En la investigación de mercados se consultó a los consumidores sobre el gasto mensual en postres, siendo este el período ocupado para el cálculo y doce el número de veces al año.
- *Gasto promedio mensual:* El rango de gasto mensual en postres se encuentra entre USD 10,00 – 20,00, así se estableció USD 12,00 como el monto de gasto promedio para la estimación.

**Tabla N° 35: Tamaño del Submercado Presentación Enteros**

ENTEROS							
%	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO	FRECUENCIA DEL GASTO	AL AÑO (VECES)	RANGO GASTO	GASTO	MERCADO
87%	701.909,00	610.661	Mensual	12	USD 10,00 - 20,00	12,00	<b>87*935.159,52</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 2.2.4 Segmentación y perfiles del mercado

Para generar los perfiles del mercado objetivo se recurrirá a una segmentación demográfica tomando como variable el rango de edad, y una segmentación por necesidades y expectativas, como sigue:

##### **Demográfica:**

El primer segmento, denominado “Trabajadores Potenciales e Iniciales” incluye el 41,09% de la muestra, está formado por 143 individuos en su mayoría mujeres (72,03%) y representa a aquellos consumidores comprendidos entre los 18 y 25 años, solteros, estudiantes, que al momento de adquirir un postre se encuentran generalmente acompañados de amigos, y no dan importancia a su importe económico y marca, pero sí mucha importancia a su sabor y presentación. Este segmento, para el caso de

porciones, presenta un gasto promedio mensual de entre USD 1,00 y 10,00 con una frecuencia de consumo entre semana de al menos una vez al mes. Para el caso de enteros, el gasto promedio es de entre USD 10 y 20 al menos una vez al mes siendo el mayor de los casos en el fin de semana.

El segmento dos denominado “Personal Ocupado Joven” está compuesto por 92 sujetos incluyendo el 26,44% del total de consumidores, y formado por aquellos consumidores comprendidos entre los 26 y 35 años, casados y solteros, empleados del sector privado, público y profesionales independientes que al momento de adquirir un postre se encuentran generalmente acompañados por su familia. De igual manera, el sabor y la presentación es lo que más valoran y no se preocupan por el precio y la marca. Este segmento, para el caso de porciones, presenta un gasto promedio mensual de entre USD 5,00 y 20,00 con una frecuencia de consumo de una vez a la semana y entre semana; para el caso de enteros, el gasto promedio es de entre USD 10 y 20 al menos una vez al mes siendo la mayoría de las veces en el fin de semana.

El segmento 3 denominado “Personal Ocupado Adulto” está compuesto por 105 personas concentrando el 30,17% del total de consumidores, está formado por aquellos clientes comprendidos entre los 36 y 55 años, casados, empleados del sector privado que al momento de adquirir un postre se encuentran generalmente acompañados por su familia. Asimismo, el sabor y la presentación es lo que más valoran y no se preocupan por el precio y la

marca. Este segmento, para el caso de porciones, presenta un gasto promedio mensual de entre USD 1,00 y 5,00 con una frecuencia de consumo de una al menos una vez al mes entre semana. Para el caso de enteros, el gasto promedio es de entre USD 10 y 30 al menos una vez al mes siendo la mayoría de las veces en el fin de semana.

Finalmente, el segmento 4, el de menor tamaño, se ha denominado como “Personal Ocupado Saliente” y está formado por 8 individuos que representan el 2,30% de la muestra. Se conforma por aquellos consumidores comprendidos entre los 56 y 65 años, casados, empleados del sector público que al momento de adquirir un postre se encuentran generalmente acompañados por su familia. El sabor es el factor que mayor importancia tiene y no se preocupan por el empaque, el precio y la marca. Gastan entre USD 5 y 10 en promedio al mes en la compra de porciones de postres y les gusta consumir en el lugar donde los adquieren.

**Por necesidades y expectativas:**

**Intelectuales:** Conformado por aquellos consumidores amantes de la lectura y los postres gourmet, que les gustaría que existiera una oferta que combine ambas pasiones.

**Innovadores:** Este segmento está conformado tanto por aquellos consumidores que desean el desarrollo de nuevos productos y sabores de postres dentro de la oferta de los actuales establecimientos comerciales, como por aquellos que necesitan se introduzcan nuevos servicios complementarios para los niños de la familia y los que estarían dispuestos a celebrar una festividad con un postre diferente a los pasteles.

**Nacionalistas:** Constituido por aquellos consumidores apasionados por los postres nacionales que les gustaría consumirlos dentro de su temporada, en las cafeterías especializadas, panaderías y pastelerías y otros relacionados que comercializan postres al por menor.

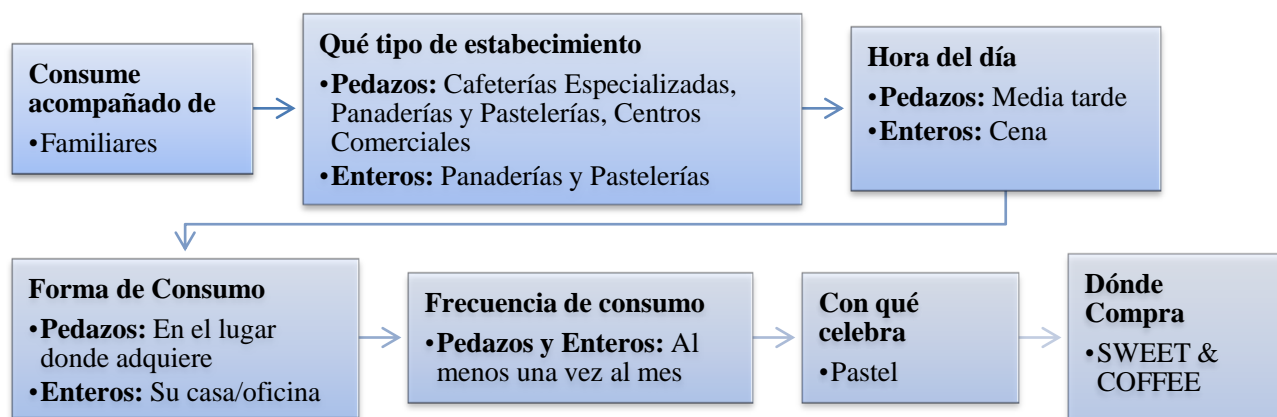
**Sensibles al precio:** Este segmento se encuentra organizado por aquellos consumidores que consideran que los precios actuales son elevados y por lo tanto la existencia de estrategias de ventas como descuentos y/o combos mejorarían su experiencia al tener mayor acceso y capacidad de adquisición.

## **2.2.5 Análisis de la demanda en base a necesidades**

### **2.2.5.1 Tendencias de mercado**

Para entender las tendencias del mercado repostero, se realizará un análisis desde dos perspectivas, el punto de vista del consumidor perteneciente al género masculino y femenino, como sigue:

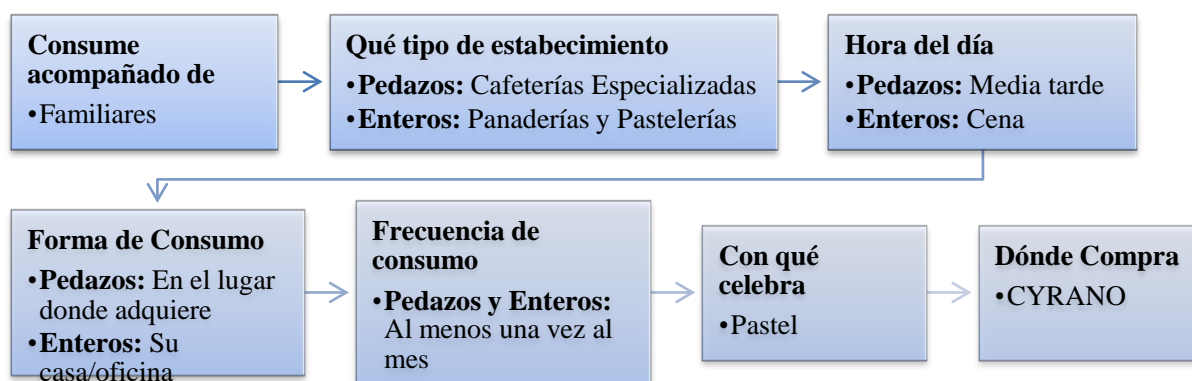
**Gráfico N° 51: Perspectiva del Género Femenino**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Gráfico N° 52: Perspectiva del Género Masculino**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 2.2.5.2 Comportamiento del mercado

El consumidor de postres en la ciudad Quito pertenece en su mayoría al género femenino con una representación del 60,5% del total. Son principalmente mujeres jóvenes y solteras (59,55%) con una edad comprendida entre los 18 y 25 años (46,81%), habitan en el sector norte (53,18%) y se dedican a estudiar (30,91%) y trabajar como empleadas del sector privado (39,55%). Además, prefieren comprar los postres por pedazos en las cafeterías especializadas, panaderías y pastelerías y centros comerciales (16,36%) siendo Sweet & Coffee su establecimiento predilecto (21,82%); y los enteros exclusivamente en las panaderías y pastelerías.

Al momento de decidir el lugar para comprar un postre, otorgan mucha importancia al sabor (55,00%) y la frescura (29,55%), y no se preocupan por la Marca (28,64%) y el Precio (30,00%). En cuanto a su preferencia por los postres, en primer lugar están los cheesecakes horneados (18,18%), después la torta tres leches (13,64%) y los flanes (17,73%) siendo los brownies su última opción de compra.

Por otro lado, eligen a la familia (43,64%) y los amigos (40,00%) como la compañía perfecta para degustar de un postre, y optan siempre por consumir los pedazos entre semana, en un lapso de entre

10 y 30 minutos (88,18%) y en el mismo establecimiento donde los adquieren (63,64%) en oposición a los postres enteros que deciden comprarlos los fines de semana (65,45%) para llevarlos a su casa y/o oficina (74,55%), tomándoles un período de entre 10 y 30 min para consumirlo junto a su familia.

### **3. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS**

#### **3.1 MODELO DE NEGOCIOS**

##### **3.1.1 Definición de modelo de negocios**

La globalización a la que están sujetas las organizaciones a nivel mundial ha generado un cambio constante en el ambiente en el que llevan a cabo sus operaciones comerciales, situación que les ha obligado a modificar periódicamente sus estrategias y modelos de negocios para generar beneficios que les permitan mantenerse en el mercado. En este sentido, un modelo de negocio: “es una herramienta gráfica que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 14)

##### **3.1.2 Componentes del modelo de negocio**

Desde inicios del siglo XXI han surgido diversidad de teorías en cuanto a los componentes del modelo de negocio, que fueron analizadas y posteriormente

compiladas por los catedráticos Yves Pigneur y Alexander Osterwalder en diez elementos principales como se indica:

**Gráfico N° 53: Componentes del Modelo de Negocio**

<b>Fabricante</b>	Institución que ofrece un bien y/o servicio
<b>Propuesta de valor</b>	Combinación de productos y servicios que generan diferenciación y por los que el cliente estaría dispuesto a pagar
<b>Segmento de mercado</b>	Grupo de personas u organizaciones al que está dirigido el bien o servicio
<b>Canal de distribución</b>	Medio por el cual se pone a disposición del consumidor un bien o servicio para la compra
<b>Relación con el cliente</b>	Tipo de relación que establece la empresa con los diferentes segmentos de mercado
<b>Recursos clave</b>	Aquellos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio
<b>Actividades clave</b>	Lo más importante a realizar para que el modelo de negocio funcione
<b>Asociaciones clave</b>	Red de proveedores y socios necesarias para producir y comercializar el producto
<b>Fuentes de Ingresos</b>	Las formas en que se generan los ingresos y las aportaciones monetarias de cada grupo
<b>Estructura de Costos</b>	Los gastos necesarios que implica la puesta en marcha del negocio

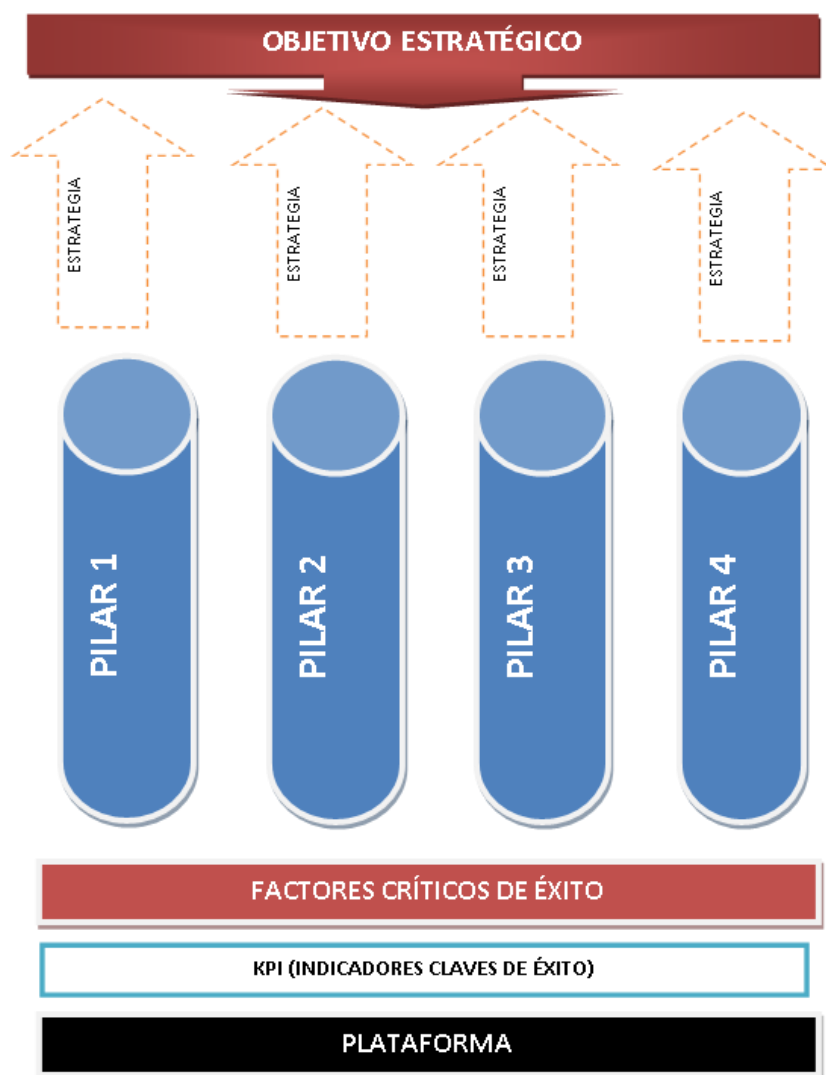
**Fuente:** Generación de modelos de negocio

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 3.1.3 Estructuras básicas de modelos de negocios

En primer lugar, se encuentra el modelo de pilares propuesto por Booz Allen y Hamilton, el cual presenta seis elementos en su conformación: plataforma, KPI (Indicadores Claves de Éxito), factores críticos de éxito, pilares, estrategias y objetivos estratégicos como se aprecia:

Gráfico N° 54: Modelo de Pilares



**Fuente:** Apuntes 8vo Semestre, Roberto Sánchez  
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La plataforma constituye las bases sobre las que se va a sostener el negocio y se compone de las expectativas, necesidades y deseos del consumidor, su comportamiento de compra, los momentos de consumo y su capacidad de compra. Los pilares son los procesos estratégicos de la organización sobre los que se va a soportar el modelo de negocios y que van a permitir alcanzar el objetivo estratégico. Éstos surgen a partir de la definición previa de los

factores críticos de éxito, los cuales constituyen variables o características que tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa. A su vez, estos factores críticos deben generar indicadores que permitan medir el desempeño de los procesos claves (pilares) para determinar si se está o no cumpliendo con los objetivos planteados. Una vez establecida la plataforma del modelo y los pilares que lo soportan, se procede con el establecimiento del objetivo estratégico que la gerencia de la organización desea alcanzar.

Por otro lado, se encuentra el modelo “Canvas” creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, mismo que dividido en nueve elementos permite estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar así una propuesta de valor innovadora:

**Gráfico N° 55: Modelo Canvas**



**Fuente:** Generación de Modelos de Negocios

**Elaborado por:** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

El primer punto a desarrollar es, conocer perfectamente quiénes van a ser los clientes y cuál va a ser la propuesta de valor que se proveerá a cada segmento de mercado con el producto o servicio, para consecutivamente continuar con el análisis del tipo de relaciones que se establecerán con el cliente al momento de la compra, los medios que se utilizarán para la distribución al consumidor final, los recursos indispensables y las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del negocio. Finalmente, el proceso prosigue con la determinación de los ingresos monetarios del modelo y todos los costes en los que se incurrirán para poner en marcha el negocio (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2011)

## 3.2 ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 3.2.1 Elección del modelo de negocios

La estructuración del modelo de negocio se la va a realizar tomando como base la metodología propuesta Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, puesto que su modelo es el mejor y más completo de los propuestos anteriormente al incluir nueve de los diez posibles elementos integrantes de un modelo.

## 3.2.2 Determinación de los componentes del modelo

### 3.2.2.1 Segmentos de mercado

En base a las necesidades y requerimientos, los segmentos de mercado a los que se dirige el modelo son:

- Amantes de la lectura, denominados “intelectuales”.
- Personas con necesidad de innovación en nuevos sabores, tipos de postres gourmet y servicios complementarios para los niños, denominados “innovadores”.
- Amantes de los postres nacionales, llamados “nacionalistas”
- Individuos que colocan su decisión de compra en el nivel de precios prefiriendo los descuentos y combos, denominados “sensibles al precio”

### 3.2.2.2 Propuestas de valor

Los productos y servicios que crearán valor y satisfarán las necesidades y expectativas para cada segmento de mercado mencionado son presentados a continuación:

#### Gráfico N° 56: Propuesta de Valor

##### **Intelectuales**

- Servicio de préstamo de libros de literatura y revistas de investigación

##### **Innovadores**

- Ampliar la diversidad de postres gourmet con la oferta de sabores no tradicionales
- Área exclusiva para niños con libros para pintar y colorear

##### **Nacionalistas**

- Oferta de postres nacionales

##### **Sensibles al precio**

- Horario de descuentos y precios especiales

**Fuente:** Investigación Propia

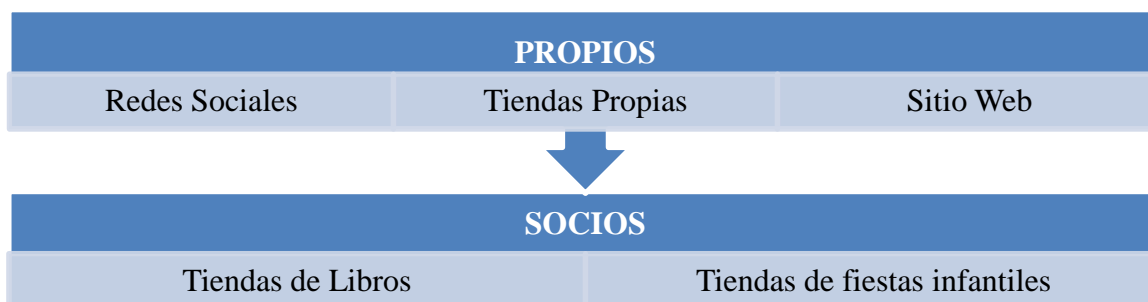
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 3.2.2.3 Canales

Se recurrirá a los siguientes puntos de contacto para dar a conocer a los segmentos de mercados del modelo, los productos y servicios

generadores de valor de manera que los ingresos aumenten hasta su punto máximo:

**Gráfico N° 57: Canales**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

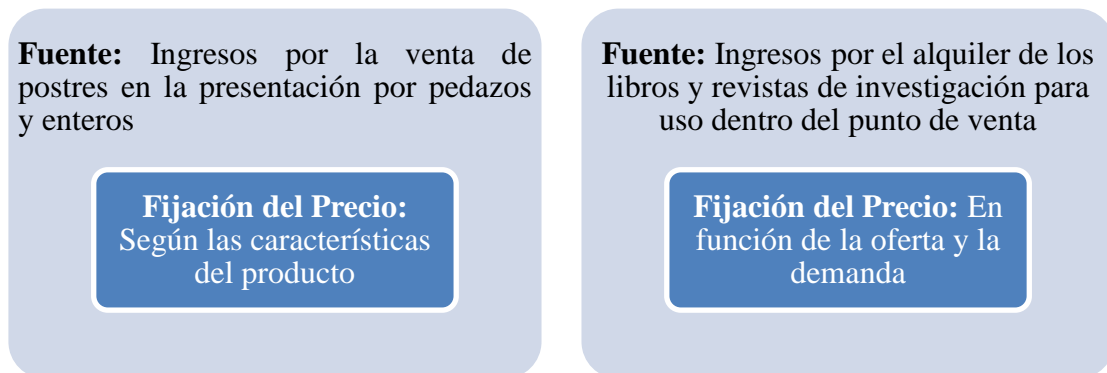
#### 3.2.2.4 Relaciones con clientes

El tipo de relación dirigida a todos los segmentos de mercado es la asistencia personal en los puntos de venta, la cual tienen como objetivo la captación de clientes y la estimulación de las ventas. Sin embargo, para el segmento de los innovadores se incluirá una relación adicional, la creación colectiva, con la cual el desarrollo de productos y servicios se ejecutará en conjunto entre la empresa y el segmento de clientes mencionado, siendo el objetivo la fidelización.

### 3.2.2.5 Fuentes de Ingresos

Los ingresos de un negocio no son lo mismo que las ganancias, al representar únicamente el flujo de dinero entrante proveniente de los clientes sin restar los costos generados por la creación de valor. Tomando en cuenta esta diferenciación, se definieron las siguientes fuentes de ingresos y su respectivo mecanismo de fijación de precios:

**Gráfico N° 58: Fuentes de Ingreso y Fijación de Precios**



**Fuente:** Investigación Realizada

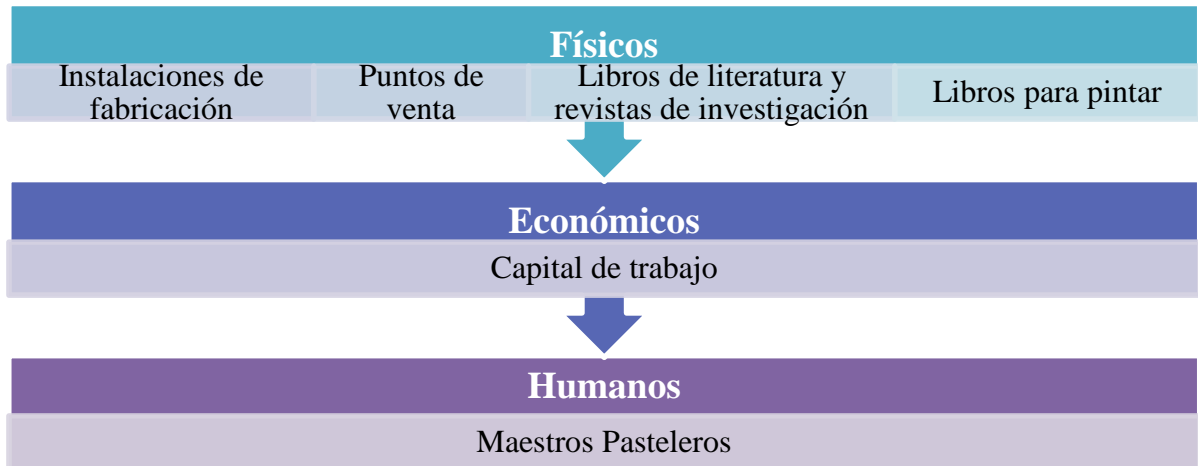
**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 3.2.2.6 Recursos Clave

Los activos más importantes del modelo de negocio propuesto, sin los cuales no se podría ofrecer el valor planteado, llegar a los

segmentos de mercado, formar relaciones y recibir ingresos, se presentan en el siguiente esquema:

**Gráfico N° 59: Recursos Clave**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 3.2.2.7 Actividades Clave

El éxito del modelo de negocio propuesto radica en la realización de las siguientes actividades más importantes de manera que se genere valor y el negocio funcione correctamente:

- Investigación y desarrollo de nuevos tipos y sabores de postres no tradicionales que actualmente no se ofertan.

- Reposición y actualización de libros de literatura, revistas y libros para pintar.
- Aprovisionamiento de materias primas

#### 3.2.2.8 Asociaciones Clave

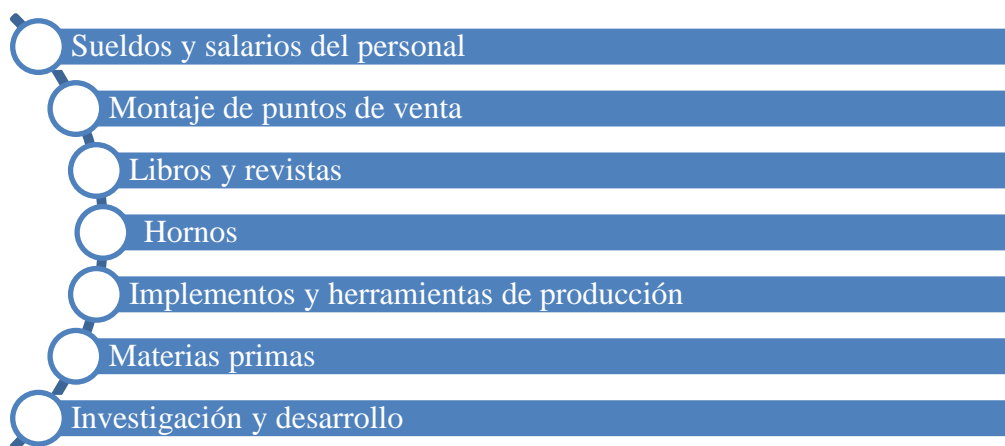
Las alianzas que a continuación se publican, nacen con el objetivo de optimizar el modelo de negocio ya que todos los recursos necesarios no pueden ser propiedad de la organización.

- Alianza cliente - proveedor con las librerías de manera que suministren los libros para pintar, de literatura, y las revistas de investigación mediante la figura de contrato de leasing.
- Asociación con los grandes establecimientos comerciales que organizan y comercializan productos para fiestas infantiles, para colocar puntos de venta en sus instalaciones.

### 3.2.2.9 Estructura de Costes

Por último, los principales costos en los que se incurre para poner en marcha el negocio son los siguientes:

**Gráfico N° 60: Estructura de Costes**

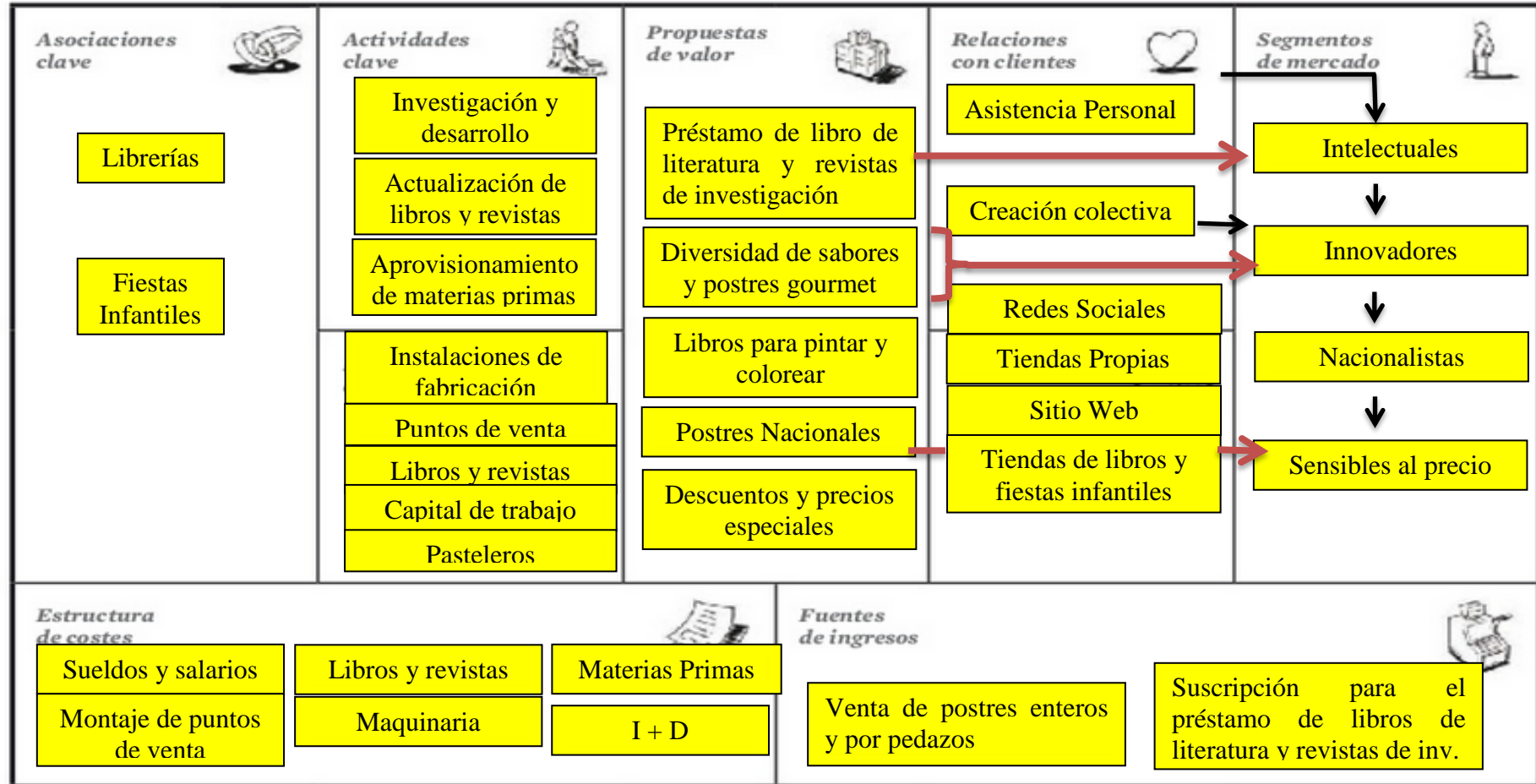


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 3.2.3 Diseño del modelo de negocio

**Gráfico N° 61: Modelo de Negocio Estructurado**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

### 3.3 PLANIFICACIÓN

Con la construcción del modelo de negocio, es necesario pues describir los principales puntos de planificación estratégica aplicables a las pequeñas y medianas empresas que decidan adoptarlo, para de esta manera generar una guía sobre el direccionamiento y el horizonte que deberían alcanzar.

#### **3.3.1 Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de aquellos consumidores de postres que buscan conceptos especiales y únicos, otorgando productos y servicios complementarios, de calidad y con alto valor agregado, mejorando la cultura y contribuyendo así con la comunidad.

#### **3.3.2 Visión**

Ser la marca de postres preferida en todo el país y reconocida por nuestros grupos de interés por la innovación y el alto valor ofrecido.

### 3.3.3 Valores

El conjunto de valores designados para conformar la base de la cultura organizacional son: enfoque al cliente, innovación, compromiso y respeto.

- **Enfoque al Cliente:** Buscar la constante satisfacción tanto del cliente interno como externo en todos los procesos organizacionales, identificando sus necesidades y expectativas y traduciéndolas a objetivos.
- **Innovación:** Ofrecer al cliente los productos y servicios que requiera con alto valor agregado y fabricados bajo altos estándares de calidad, generando ventaja competitiva.
- **Compromiso:** Ejercer el trabajo con profesionalismo, total empeño y entrega.
- **Respeto:** Actuar siempre apegados a los derechos humanos y cumplir fielmente con la normativa legal vigente.

### **3.3.4 Enunciado del Objetivo Estratégico**

Expandir la participación de mercado en el Distrito Metropolitano de Quito, fidelizando a los actuales clientes con nuevas propuestas de valor y consiguiendo un fuerte posicionamiento como una marca innovadora con productos diferenciadores.

## 4. ESTUDIO ESTRATÉGICO

### 4.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES

#### 4.1.1 Estrategia Competitiva Genérica

El éxito en la consecución de los objetivos estratégicos está en la capacidad de la organización de generar ventajas competitivas, es decir, características únicas, difíciles de imitar y sostenibles en el tiempo que le distinguen de la competencia. Así, Michael Porter plantea la existencia de tres fuentes de obtención una ventaja competitiva:

#### Gráfico N° 62: Fuentes de Ventaja Competitiva

##### Liderazgo en costos

- Ser el productor con el coste más bajo dentro de su industria, generalmente mediante economías de escala

##### Diferenciación

- Generar algún factor y/o atributo que sea mejor que la competencia, clave en la industria y apreciado por el consumidor

##### Enfoque

- Adoptar cualquier estrategia anterior y especializarse en un segmento o segmentos de mercado

**Fuente:** Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Desempeño Superior

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Tomando en cuenta las tres fuentes, la estrategia genérica que se utilizará en el modelo de negocio propuesto constituye la especialización o enfoque por diferenciación, la misma que atenderá y se ajustará a los requerimientos de aquellos segmentos de mercado ignorados por la competencia actual, siendo: amantes de la lectura, innovadores, amantes de postres nacionales y sensibles al precio.

- ✓ Establecer un convenio con la empresa “Mr Books” y “Librería Española” para firmar un contrato de leasing o arrendamiento de manera que provean los libros de literatura, para colorear y las revistas necesarias, a cambio del pago de una renta mensual de alquiler, con lo cual no se estaría en la obligación de comprarlos.
  
- ✓ Incorporar el servicio de préstamo de libros de literatura y revistas de investigación para los amantes de la lectura, que les permitirá previo al pago de una suscripción mensual disponer de cualquier libro o revista sin limitación.
  
- ✓ Adecuar una sala exclusiva para socios suscriptores activos con un servicio personalizado y a la mesa, que se encuentre separada del resto de consumidores.

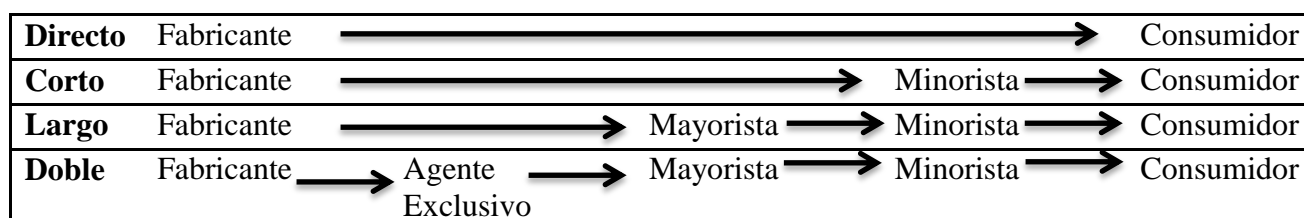
- ✓ Ampliar la oferta de postres gourmet e integrar nuevos tipos y sabores no tradicionales que incluyan y combinen frutas exóticas.
  
- ✓ Generar el servicio de “Combina tu postre” que le permita al consumidor mezclar pedazos de diferentes tipos y sabores de postres en una sola porción para de esta manera mejorar y personalizar la experiencia de consumo.
  
- ✓ Adaptar un espacio físico para niños que contenga especialmente libros para pintar y colorear, de manera que la familia entera se sienta cómoda y pueda disfrutar del postre en un ambiente casero.
  
- ✓ Establecer una semana al mes la denominada “Semana Nacional” en la cual se elabore y oferte un postre típico diferente.
  
- ✓ Durante los días de lunes a viernes en el horario de 16:00 a 18:00 establecer precios especiales con un descuento del 15% de manera que se amplíe el alcance y acceso a más cantidad personas.

#### 4.1.2 Estrategia de Canales de Distribución

Los canales de distribución pueden variar dependiendo del tipo de producto que se comercialice, así tenemos los canales para productos industriales y para productos de consumo.

Los postres son comprados por el consumidor final para su consumo personal, por tal motivo se utilizarán los canales para productos de consumo para generar las estrategias, tomando en cuenta la siguiente estructura:

**Gráfico N° 63: Canales de Distribución Productos de Consumo**



**Fuente:** Universidad ICESI

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

El modelo de negocio formulado obliga a tener puntos de venta propios, por lo tanto el tipo de canal directo es el apropiado para la comercialización de postres ya que no presenta intermediarios, sino que la misma Pyme se encarga de venderlos y transferirlos al consumidor final. De esta forma, mantiene un control sobre su imagen y una comunicación continua con el

cliente lo que permite conocer los requerimientos para generar productos y servicios innovadores. En este sentido, las estrategias son las siguientes:

- ✓ Abrir tres locales comerciales de manera progresiva en puntos estratégicos de la ciudad de alta concentración y afluencia poblacional, esto es: 1) Av. Mariana de Jesús sector Centro Comercial El Jardín, 2) Av. República del Salvador y Portugal sector del Colegio Benalcázar y 3) Av. 12 de Octubre y Av. La Coruña.
  
- ✓ Generar asociaciones con las grandes empresas dedicadas a la comercialización de libros Mr Books, LibriMundi y Librería Española, para colocar puntos de venta en sus instalaciones de los Centros Comerciales Mall El Jardín, Condado Shopping, Quicentro Shopping y CCI; puesto que al consumidor de postres le gustaría obtenerlos al mismo tiempo que compra un libro lo cual generaría posicionamiento de marca. Sin embargo, si no es posible, la estrategia alternativa consistiría en colocar puntos de venta cercanos a las librerías.
  
- ✓ Instalar puntos de venta en las empresas líderes de comercialización de productos para fiestas infantiles “El Palacio de la Fiesta” y “Reino Mágico” con el objetivo de aumentar las ventas de los postres enteros y captar así mayor participación.

### 4.1.3 Estrategias de Comunicación

La comunicación en las organizaciones, también llamada la voz de la estrategia, constituye una herramienta poderosa que otorga competitividad e influye directamente en el éxito o fracaso de los objetivos perseguidos, al tener la capacidad de posicionar en la mente del consumidor la imagen de la empresa y la marca mediante la transmisión y acercamiento de un mensaje a los diferentes grupos de interés valiéndose para esto de un conjunto de medios. En este aspecto, la elección del mensaje y de los medios a utilizar es de vital importancia ya que de estos dependerá el triunfo de la estrategia de comunicación.

#### 4.1.3.1 Diseño del mensaje

Para la transmisión de las propuestas de valor que el presente modelo ofrece a los consumidores de postres, se apelará a un mensaje corto, creativo y del tipo problema-solución que permita posicionar una imagen de empresa innovadora, siendo:

***“Innovamos para tu satisfacción, te ofrecemos lo que otros no te pueden dar”***

Este mensaje es agresivo y expresa muy claramente el factor diferenciador del modelo de negocio, logrando un fuerte posicionamiento.

#### 4.1.3.2 Medios

Para asegurar el objetivo de expansión y crecimiento se requiere utilizar medios de comunicación masivos que posibiliten una amplia cobertura y alcance, así las estrategias son:

- ✓ Pautar en los principales diarios de circulación en el Distrito Metropolitano El Comercio y la Revista Líderes, y en las revista especializada de mayor lectoría Gestión y Mundo Diners, para alcanzar así al segmento de consumidores comprendidos por hombres y mujeres entre los 25 y 64 años caracterizados por ser ejecutivos, emprendedores y profesionales independientes innovadores que generan tendencias.
  
- ✓ Contratar espacios publicitarios en la revista especializada Soho por ser hombres entre los 18 y 44 años los principales lectores, lo cual permitirá incentivar a este segmento hacia el consumo de postres.

- ✓ Crear una página de Facebook y una cuenta de Instagram y convertirlas en un medio de comunicación con el consumidor de manera que se pueda recibir una retroalimentación de las estrategias llevadas a cabo en forma de quejas y sugerencias.

#### 4.1.3.3 Relaciones Públicas

- ✓ Consultar constantemente al consumidor y cliente mediante encuestas y otras herramientas, cuales son los requerimientos y las necesidades no satisfechas de manera que se puedan generar productos y/o servicios que las satisfagan.

## 4.2 ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.2.1 Situación Actual

En los últimos dos años las ganancias de “Heladería y Cafetería Lucy” no han experimentado un aumento considerable, manteniéndose casi iguales a los dos periodos anteriores, esto no ha permitido que el negocio se expanda en la proporción esperada. Así, durante el ejercicio económico perteneciente al año 2014, la microempresa registró las siguientes cifras de ventas, costos, gastos y utilidad:

Tabla N° 36: Estado de Resultados Año 2014

<b>ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL AÑO 2014</b>	
VENTAS	20.043,05
COSTO DE PRODUCCIÓN	7.015,07
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>13.027,98</b>
GASTOS	9.019,37
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4.008,61</b>
INGRESOS FINANCIEROS	-
GASTOS FINANCIEROS	-
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	<b>4.008,61</b>
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>4.008,61</b>
IMPUESTO A LA RENTA RISE	78,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>3.930,61</b>

**Fuente:** Heladería y Cafetería Lucy

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En relación al año de apertura del negocio, los ingresos por ventas se acrecentaron en 102% pasando de USD 9.922,30 en 2010 a USD 20.043,05 en 2014, de igual forma los costos de producción y los gastos cambiaron de USD 3.968,92 a USD 7.015,07 y de USD 4.961,15 a USD 9.019,37 significando una intensificación del 76,8% y 81,8%.

La microempresa no tiene trabajadores bajo relación de dependencia al ser la familia quienes ejecutan todas las labores por lo que no se reparten los resultados del ejercicio, y al estar registrada como contribuyente RISE no está obligada a llevar contabilidad por lo que paga por concepto de impuesto a la renta un monto fijo de USD 6,50 mensual y no el 22% sobre la base gravable como el resto de sociedades.

## 4.2.2 Situación Financiera con Modelo de Negocio

### 4.2.2.1 Inversión Inicial

Para poner en marcha el proyecto se requiere una inversión inicial total de USD 75.147,24 dividida entre activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, como se detalla en la Tabla N° 37:

**Tabla N° 37: Inversión Inicial**

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	12.015,00	61,48%
<b>MAQUINARIA</b>	19.695,00	
<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>	7.291,93	
<b>VEHÍCULOS</b>	7.200,00	
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	1.500,00	2,00%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	27.445,31	36,52%
<b>TOTAL</b>	<b>75.147,24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Los activos fijos representan el 62,64% del total de la inversión con un monto igual a USD 46.201,93, siendo el rubro de mayor consideración con relación a los activos diferidos y el capital de trabajo que corresponden tan solo al 2,03% y 35,33%.

#### 4.2.2.2 Detalle de Inversión en Activos Fijos

Los activos fijos a comprar fueron definidos teniendo en cuenta que para el primer año se pronostica contar con una sucursal propia, dos sucursales en librerías y dos más en empresas que comercializan productos para fiestas infantiles.

La inversión en maquinaria será de USD 19.695,00 divididos entre puntos de venta y producción. Se comprarán tres enfriadores pasteleros para ser instalados, uno en cada punto de venta destinado al expendio de postres en la presentación por pedazos, esto es, sucursales propias y en las librerías a un precio promedio de USD 1200,00; y tres frigoríficos verticales para colocarlos uno en cada sucursal destinada a vender la presentación por enteros, es decir, propias y en empresas de fiestas infantiles, a un costo promedio de USD 1.150,00. Además, con el objetivo de mejorar los tiempos de producción se optó por comprar los equipos que a continuación se detallan en la Tabla N°38:

**Tabla N° 38: Detalle de Inversión en Maquinaria**

<b>MAQUINARIA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>V.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PUNTOS DE VENTA</b>			<b>7.050,00</b>
<b>Enfriador pastelero</b>	3	1.200,00	3.600,00
<b>Frigorífico vertical</b>	3	1.150,00	3.450,00
<b>PRODUCCIÓN</b>			<b>12.645,00</b>
<b>Batidora industrial</b>	2	1.100,00	2.200,00
<b>Refrigerador industrial</b>	1	1.500,00	1.500,00
<b>Congelador industrial vertical</b>	1	1.700,00	1.700,00
<b>Báscula industrial</b>	2	270,00	540,00
<b>Cocina industrial</b>	1	850,00	850,00
<b>Horno industrial digital</b>	1	4.500,00	4.500,00
<b>Licuada industrial</b>	1	265,00	265,00
<b>Amasadora industrial</b>	1	1.090,00	1.090,00
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>			<b>19.695,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La inversión en Muebles y Enseres asciende a los USD 12.015,00 siendo el 81,7% para los puntos de venta. Se ubicarán cuatro libreros tipo rama en cada sucursal propia, tres para los libros y revistas y uno para los cuentos y libros de pintar, cada uno con una capacidad de 45 libros. Adicionalmente, contarán con quince mesas para cuatro personas, cinco de dos individuos, tres mesas de niños y setenta sillas. Por otro lado, cada jefe y gerente contara con escritorios y sillones gerenciales cómodos y ergonómicos.

**Tabla N° 39: Detalle de Inversión en Muebles y Enseres**

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>V.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PUNTOS DE VENTA</b>			<b>9.815,00</b>
Libreros tipo rama	4	60,00	240,00
Sillas	70	85,00	5.950,00
Mesas	20	90,00	1.800,00
Mesas con sillas de niños	3	25,00	75,00
Mueble modular para caja	5	350,00	1.750,00
<b>PRODUCCIÓN</b>			<b>700,00</b>
Estanterías acero inoxidable	1	400,00	400,00
Mesa de trabajo acero inoxidable	2	150,00	300,00
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			<b>1.500,00</b>
Escritorio gerencial	3	350,00	1.050,00
Sillón Gerencial	3	150,00	450,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>12.015,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

En cuanto a equipos de cómputo, se equipará cada punto de venta con una computadora e impresora para una adecuada facturación, empero, solamente los locales propios poseerán un teléfono. Asimismo, el personal administrativo contará con computadores portátiles, teléfonos de escritorio y una impresora multifunción.

**Tabla N° 40: Detalle de Inversión en Equipos de Cómputo**

<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>V.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PUNTOS DE VENTA</b>			<b>2.872,99</b>
Computador de escritorio	5	345,00	1.725,00
Teléfono	1	22,99	22,99
Impresoras de punto de venta	5	225,00	1.125,00
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			<b>4.418,94</b>
Computador portatil	3	1.299,99	3.899,97
Impresora multifunción	1	450,00	450,00
Teléfono	3	22,99	68,97
<b>TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>			<b>7.291,93</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La inversión en activos fijos considera la compra de un camión para el abastecimiento de los locales, por un monto de USD 7.200,00.

**Tabla N° 41: Detalle de Inversión en Vehículos**

<b>VEHÍCULOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>V.UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Camión marca Jinbei 2000 CC	1	7.200,00	7.200,00
<b>TOTAL VEHÍCULOS</b>			<b>7.200,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.2.3 Detalle del Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa la cantidad de recursos necesarios que el presente proyecto requiere para mantenerse en funcionamiento durante el primer mes antes de recibir los primeros ingresos que cubran los gastos operativos, lo cual implica la compra de materias primas, pago de la nómina de empleados y costos de comercialización (Aristizabal Lopez, n.d.)

Los costos de producción lo conforman las materias primas directas, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación que para el primer mes de operaciones suman USD 11.632,20. Los costos de suscripción se refieren al valor de alquiler de los libros y para el mismo período son USD 400,00 por local propio. Los gastos de venta y administrativos totalizan USD 15.999,92 por mes. Al sumar las depreciaciones de los activos fijos da una cantidad de recursos a mantener de USD 27.445,31, estos montos se amplían más adelante en el detalle de costos y gastos.

**Tabla N° 42: Detalle de Capital de Trabajo Requerido**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
Costos de producción	139.586,40	11.632,20
Costos de suscripción	4.800,00	400,00
Gastos de ventas	137.323,54	11.443,63
Gastos administrativos	54.675,46	4.556,29
	<b>336.385,40</b>	<b>28.032,12</b>
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	7.041,64	586,80
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>329.343,75</b>	<b>27.445,31</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.2.4 Financiamiento

Para la implementación del modelo presentado, se propone una financiación mediante dos fuentes, recursos propios y externos, en iguales proporciones. De los USD 75.147,24 necesarios, el 50% deberá ser aportado por los socios y la otra mitad mediante un préstamo bancario. Para el estudio se acudirá a la Corporación Financiera Nacional (CFN) bajo las siguientes condiciones:

**Tabla N° 43: Condiciones del Préstamo**

<b>MONTO EN USD</b>	37.573,62
<b>TASA DE INTERES ANUAL</b>	11,02%
<b>PLAZO</b>	5 años
<b>AMORTIZACION CADA</b>	30 días
<b>NÚMERO DE PERÍODOS</b>	60
<b>DIVIDENDO EN USD</b>	817,32

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La tabla de amortización se muestra en el Anexo N° 3, no obstante el pago de capital y de intereses se efectuará como sigue:

**Tabla N° 44: Detalle de Pago de Intereses y Capital**

<b>PERIODO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CAPITAL</b>
<b>2015</b>	3.550,33	5.440,15
<b>2016</b>	3.214,70	6.593,10
<b>2017</b>	2.617,27	8.007,84
<b>2018</b>	1.521,86	8.285,93
<b>2019</b>	561,39	9.246,40
<b>TOTAL</b>	<b>11.465,56</b>	<b>37.573,42</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.2.5 Supuestos

Los presupuestos fueron elaborados de acuerdo a dos tipos de supuestos: generales y específicos. Los primeros, aplican a los tres escenarios por igual mientras que los específicos varían dependiendo de las circunstancias. A continuación el desglose en la Tabla N° 45:

**Tabla N° 45: Supuestos Generales**

<b>Supuesto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Inflación Presupuestada</b>	3,90%	3,66%	3,49%	3,35%	3,35%
<b>Tasa Activa</b>	11,02%	11,02%	11,02%	11,02%	11,02%
<b>Tasa Pasiva Referencial</b>	5,18%	5,18%	5,18%	5,18%	5,18%
<b>Investigación y Desarrollo</b>	1,00%	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

La inflación es utilizada para incrementar los precios de venta y compra, ciertos gastos, y los sueldos y salarios del personal. La tasa activa, corresponde al costo de financiamiento del proyecto por acudir a la CFN y se proyecta una igualdad durante los cinco años posteriores, al igual que la tasa pasiva referencial, designada para el cálculo de la tasa de descuento que se ubicó a Diciembre del 2014 en 5,18%. Finalmente, se prevé destinar para la innovación el 1,00% de las ventas en los primeros dos años y el 0,50% hasta el año 2019.

Por otra parte, las variables que cambian según el escenario son: el número de sucursales propias y en puntos de venta de socios, y el porcentaje de crecimiento anual, del cual depende la participación de mercado a alcanzar para ambas presentaciones, que para el primer año es la misma en los tres entornos y posteriormente se incrementa o disminuye en la misma proporción, como sigue:

**Tabla N° 46: Supuestos Específicos, Escenario Conservador**

<b>Supuesto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Crecimiento Anual</b>	-	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
<b>Participación de mercado (enteros) a alcanzar</b>	0,10%	0,12%	0,13%	0,15%	0,17%
<b>Participación de mercado (pedazos) a alcanzar</b>	1,50%	1,73%	1,98%	2,28%	2,62%
<b>Locales propios</b>	1	2	2	3	3
<b>Librerías</b>	2	2	2	3	4
<b>Fiestas infantiles</b>	2	2	2	2	2

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Tabla N° 47: Supuestos Específicos, Escenario Negativo**

<b>Supuesto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Crecimiento Anual</b>	-	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Participación de mercado (enteros) a alcanzar</b>	0,10%	0,105%	0,110%	0,116%	0,122%
<b>Participación de mercado (pedazos) a alcanzar</b>	1,50%	1,58%	1,65%	1,74%	1,82%
<b>Locales propios</b>	1	1	1	2	2
<b>Librerías</b>	2	2	2	2	2
<b>Fiestas infantiles</b>	2	2	2	2	2

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Tabla N° 48: Supuestos Específicos, Escenario Positivo**

<b>Supuesto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Crecimiento Anual</b>	-	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>Participación de mercado (enteros) a alcanzar</b>	0,10%	0,12%	0,14%	0,17%	0,21%
<b>Participación de mercado (pedazos) a alcanzar</b>	1,50%	1,80%	2,16%	2,59%	3,11%
<b>Locales propios</b>	1	2	3	3	3
<b>Librerías</b>	2	2	3	4	4
<b>Fiestas infantiles</b>	2	2	2	2	2

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.2.6 Proyección de Ingresos

Los ingresos del modelo propuesto provienen de dos fuentes: la venta de postres por porciones y enteros, y la suscripción para el préstamo y/o alquiler de libros y revistas de investigación. El cálculo de las ventas de postres de cada presentación, tiene su origen en su respectiva participación de mercado a alcanzar mencionada anteriormente en la sección de supuestos.

Se obtienen los presupuestos de venta cada tipo de postre ponderando su preferencia, mencionada por los consumidores en la investigación de mercados, entre la participación traducida en valores monetarios y después se suman las ventas de cada tipo de postre para conseguir las ventas totales del año. Por ejemplo, en el caso de las porciones, para el año 2015 se espera lograr una participación del 1,5% que en valores monetarios se traduce en USD 274.812,00. La predilección por los Cheesecakes Horneados es del 11,0% por lo que para este tipo las ventas son de USD 30.285,50.

Para los ingresos por alquiler y/o préstamo en cambio, se planeó que 480 personas adquieran la suscripción en el primer año a un precio de USD 30. Posteriormente, el número de suscripciones se incrementará de acuerdo al crecimiento anual y el costo por inflación.

La Tabla N° 49 presenta información por cada escenario, pero se puede revisar el Anexo N° 4 y Anexo N° 5 para mayor una mayor explicación.

**Tabla N° 49: Proyección de Ingresos**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS CONSOLIDADO</b>						
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>CONSERVADOR</b>	ENTEROS	80.967,00	93.080,00	107.037,00	123.108,00	141.536,00
	PEDAZOS	274.812,00	316.034,30	363.429,60	417.946,70	480.636,40
	SUSCRIPCIONES	14.400,00	17.166,10	20.436,41	24.314,13	28.909,98
	<b>TOTAL</b>	<b>370.179,00</b>	<b>426.280,40</b>	<b>490.903,01</b>	<b>565.368,83</b>	<b>651.082,38</b>
<b>NEGATIVO</b>	ENTEROS	80.967,00	85.005,00	89.217,00	93.723,00	98.389,00
	PEDAZOS	274.812,00	288.549,20	302.975,80	318.129,10	334.038,20
	SUSCRIPCIONES	14.400,00	15.673,39	17.057,16	18.526,63	20.109,80
	<b>TOTAL</b>	<b>370.179,00</b>	<b>389.227,59</b>	<b>409.249,96</b>	<b>430.378,73</b>	<b>452.537,00</b>
<b>POSITIVO</b>	ENTEROS	80.967,00	97.150,00	116.549,00	139.829,00	167.772,00
	PEDAZOS	274.812,00	329.773,20	395.726,00	474.865,80	569.839,90
	SUSCRIPCIONES	14.400,00	17.912,45	22.270,86	27.640,27	34.306,97
	<b>TOTAL</b>	<b>370.179,00</b>	<b>444.835,65</b>	<b>534.545,86</b>	<b>642.335,07</b>	<b>771.918,87</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.2.7 Proyección de Costos de Producción y Suscripción

Los costos de producción incluyen la materia prima directa comprada para la producción como azúcar, harina, etc.; el pago a los empleados que intervienen en la transformación y otros indirectos.

Los costos de suscripción se refieren al monto cancelado a las grandes librerías asociadas por concepto del arrendamiento de los libros que serán ubicados en los puntos de venta propios, se presupuesta una tarifa de USD 400,00 mensual por cada uno para el año 2015 y un incremento anual por inflación. A continuación se

muestra una síntesis en la Tabla N° 50, sin embargo datos más precisos se adjuntan desde el Anexo N° 6 hasta el Anexo N° 16.

**Tabla N° 50: Proyección de Costos de Producción y Suscripción**

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y SUSCRIPCIÓN</b>						
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>CONSERVADOR</b>	MPD	91.032,69	99.634,36	109.318,62	120.213,34	132.445,63
	MOD	19.086,01	28.102,66	29.083,44	45.086,61	46.597,01
	CIF	29.467,69	32.249,48	34.142,45	36.383,10	38.637,58
	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>139.586,40</b>	<b>159.986,51</b>	<b>172.544,51</b>	<b>201.683,06</b>	<b>217.680,22</b>
	<b>SUSCRIPCIÓN</b>	<b>4.800,00</b>	<b>9.951,36</b>	<b>10.298,66</b>	<b>15.965,50</b>	<b>16.500,35</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>144.386,40</b>	<b>169.937,87</b>	<b>182.843,17</b>	<b>217.648,56</b>	<b>234.180,56</b>
<b>NEGATIVO</b>	MPD	91.032,69	90.973,65	91.127,10	91.508,64	92.055,23
	MOD	19.086,01	28.102,66	29.083,44	45.086,61	46.597,01
	CIF	29.467,69	30.920,60	31.544,21	32.388,40	33.082,86
	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>139.586,40</b>	<b>149.996,91</b>	<b>151.754,75</b>	<b>168.983,64</b>	<b>171.735,10</b>
	<b>SUSCRIPCIÓN</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.975,68</b>	<b>5.149,33</b>	<b>10.643,67</b>	<b>11.000,23</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>144.386,40</b>	<b>154.972,59</b>	<b>156.904,08</b>	<b>179.627,31</b>	<b>182.735,33</b>
<b>POSITIVO</b>	MPD	91.032,69	103.971,11	119.035,40	136.572,30	157.019,85
	MOD	19.086,01	28.102,66	29.083,44	45.086,61	46.597,01
	CIF	29.467,69	32.821,59	35.616,74	38.550,58	41.895,24
	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>139.586,40</b>	<b>164.895,36</b>	<b>183.735,59</b>	<b>220.209,48</b>	<b>245.512,09</b>
	<b>SUSCRIPCIÓN</b>	<b>4.800,00</b>	<b>9.951,36</b>	<b>15.447,99</b>	<b>15.965,50</b>	<b>16.500,35</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>144.386,40</b>	<b>174.846,72</b>	<b>199.183,58</b>	<b>236.174,98</b>	<b>262.012,44</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

## 4.2.2.8 Proyección de Gastos

Se considera como gastos, los de ventas, administrativos y financieros, siendo estos últimos los intereses por pago del préstamo detallados previamente en la sección de financiamiento. Los gastos de venta contienen los salarios de los vendedores y choferes con sus respectivos beneficios legales, comisiones por ventas proyectadas en el 1% del total para cada periodo, adecuación de nuevos locales, mantenimiento del camión, publicidad, investigación y desarrollo y las depreciaciones. Los gastos administrativos envuelven los sueldos del personal de oficina, los beneficios de ley, el pago de servicios básicos y las depreciaciones de los activos fijos. La Tabla N° 51 resume cada tipo de gasto por escenario, no obstante mayor detalle se puede encontrar desde el Anexo N° 17 hasta el Anexo N° 20.

**Tabla N° 51: Proyección de Gastos de Venta y Administrativos**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>						
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>CONSERVADOR</b>	DE VENTA	137.323,54	182.363,06	182.195,39	254.339,36	271.459,70
	ADMINISTRATIVOS	54.675,46	55.062,28	56.927,31	57.307,03	59.221,79
	<b>TOTAL</b>	<b>191.999,00</b>	<b>237.425,34</b>	<b>239.122,70</b>	<b>311.646,39</b>	<b>330.681,49</b>
<b>NEGATIVO</b>	DE VENTA	137.323,54	133.654,34	136.277,41	190.982,77	192.087,02
	ADMINISTRATIVOS	54.675,46	55.062,28	56.927,31	57.307,03	59.221,79
	<b>TOTAL</b>	<b>191.999,00</b>	<b>188.716,62</b>	<b>193.204,72</b>	<b>248.289,80</b>	<b>251.308,81</b>
<b>POSITIVO</b>	DE VENTA	137.323,54	182.787,64	246.983,19	262.994,06	270.983,74
	ADMINISTRATIVOS	54.675,46	55.062,28	56.927,31	57.307,03	59.221,79
	<b>TOTAL</b>	<b>191.999,00</b>	<b>237.849,92</b>	<b>303.910,51</b>	<b>320.301,09</b>	<b>330.205,53</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

## 4.2.2.9 Estado de Resultados Presupuestado

Este informe contable, expone por cada escenario y en términos monetarios el resultado económico estimado que generará una Pyme en los próximos cinco años por la aplicación del modelo de negocio propuesto. Su principal objetivo dentro de la investigación es demostrar que el modelo genera beneficios para el empresario.

El estado de resultados presupuestado fue construido con base en: las proyecciones de ingresos, costos, gastos operacionales y financieros explicados previamente; y las normas legales y tributarias vigentes en materia de pago de impuestos y reparto de utilidades.

**Tabla N° 52: Estado de Resultados, Escenario Conservador**

<b>ESTADO DE RESULTADOS CONSERVADOR</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
VENTAS	370.179,00	426.280,40	490.903,01	565.368,83	651.082,38
COSTO DE PRODUCCIÓN	139.586,40	159.986,51	172.544,51	201.683,06	217.680,22
COSTO DE VENTAS	4.800,00	9.951,36	10.298,66	15.965,50	16.500,35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>225.792,60</b>	<b>256.342,53</b>	<b>308.059,84</b>	<b>347.720,27</b>	<b>416.901,82</b>
GASTOS DE VENTAS	137.323,54	182.363,06	182.195,39	254.339,36	271.459,70
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54.675,46	55.062,28	56.927,31	57.307,03	59.221,79
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>33.793,60</b>	<b>18.917,18</b>	<b>68.937,14</b>	<b>36.073,88</b>	<b>86.220,33</b>
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	3.550,33	3.214,70	2.617,27	1.521,86	561,39
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>30.243,27</b>	<b>15.702,49</b>	<b>66.319,87</b>	<b>34.552,02</b>	<b>85.658,94</b>
15% PARTICIPACIÓN	4.536,49	2.355,37	9.947,98	5.182,80	12.848,84
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>25.706,78</b>	<b>13.347,11</b>	<b>56.371,89</b>	<b>29.369,22</b>	<b>72.810,10</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.655,49	2.936,37	12.401,81	6.461,23	16.018,22
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>20.051,29</b>	<b>10.410,75</b>	<b>43.970,07</b>	<b>22.907,99</b>	<b>56.791,87</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Tabla N° 53: Estado de Resultados, Escenario Negativo**

<b>ESTADO DE RESULTADOS NEGATIVO</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
VENTAS	370.179,00	389.227,59	409.249,96	430.378,73	452.537,00
COSTO DE PRODUCCIÓN	139.586,40	149.996,91	151.754,75	168.983,64	171.735,10
COSTO DE VENTAS	4.800,00	4.975,68	5.149,33	10.643,67	11.000,23
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>225.792,60</b>	<b>234.255,00</b>	<b>252.345,88</b>	<b>250.751,43</b>	<b>269.801,67</b>
GASTOS DE VENTAS	137.323,54	133.654,34	136.277,41	190.982,77	192.087,02
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54.675,46	55.062,28	56.927,31	57.307,03	59.221,79
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>33.793,60</b>	<b>45.538,38</b>	<b>59.141,16</b>	<b>2.461,63</b>	<b>18.492,85</b>
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	3.550,33	3.214,70	2.617,27	1.521,86	561,39
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>30.243,27</b>	<b>42.323,68</b>	<b>56.523,89</b>	<b>939,76</b>	<b>17.931,46</b>
15% PARTICIPACIÓN	4.536,49	6.348,55	8.478,58	140,96	2.689,72
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>25.706,78</b>	<b>35.975,13</b>	<b>48.045,30</b>	<b>798,80</b>	<b>15.241,74</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.655,49	7.914,53	10.569,97	175,74	3.353,18
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>20.051,29</b>	<b>28.060,60</b>	<b>37.475,34</b>	<b>623,06</b>	<b>11.888,56</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Tabla N° 54: Estado de Resultados, Escenario Positivo**

<b>ESTADO DE RESULTADOS POSITIVO</b>					
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
VENTAS	370.179,00	444.835,65	534.545,86	642.335,07	771.918,87
COSTO DE PRODUCCIÓN	139.586,40	164.895,36	183.735,59	220.209,48	245.512,09
COSTO DE VENTAS	4.800,00	9.951,36	15.447,99	15.965,50	16.500,35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>225.792,60</b>	<b>269.988,93</b>	<b>335.362,28</b>	<b>406.160,09</b>	<b>509.906,43</b>
GASTOS DE VENTAS	137.323,54	182.787,64	246.983,19	262.994,06	270.983,74
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54.675,46	55.062,28	56.927,31	57.307,03	59.221,79
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>33.793,60</b>	<b>32.139,01</b>	<b>31.451,77</b>	<b>85.859,00</b>	<b>179.700,90</b>
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	3.550,33	3.214,70	2.617,27	1.521,86	561,39
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>30.243,27</b>	<b>28.924,31</b>	<b>28.834,50</b>	<b>84.337,14</b>	<b>179.139,50</b>
15% PARTICIPACIÓN	4.536,49	4.338,65	4.325,18	12.650,57	26.870,93
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>25.706,78</b>	<b>24.585,67</b>	<b>24.509,33</b>	<b>71.686,57</b>	<b>152.268,58</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.655,49	5.408,85	5.392,05	15.771,04	33.499,09
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>20.051,29</b>	<b>19.176,82</b>	<b>19.117,27</b>	<b>55.915,52</b>	<b>118.769,49</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Como se observa desde la Tabla N° 52 hasta la Tabla N° 54, al finalizar cada periodo se generan utilidades tanto bajo circunstancias moderadas, negativas y positivas. Además, entre escenarios y ciertos años, existen significativas variaciones en los resultados, las cuales se deben a las decisiones de inversión en la apertura de nuevas sucursales que implica la compra de propiedad, planta y equipo, contratación de empleados y aumento de otros gastos de ventas, que en el corto plazo reducen los beneficios pero en el mediano plazo los van acrecentando.

### **4.2.3 Evaluación de la Inversión**

#### **4.2.3.1 Flujo de Caja**

El flujo de caja explica en resumen, el efectivo recibido y pagado por las Pymes antes y después de implementado el nuevo modelo de negocio por cada año.

El cálculo del flujo de caja libre para cada periodo parte de su correspondiente resultado del ejercicio obtenido del estado de pérdidas y ganancias, al cual se suma las depreciaciones del año por no ser egresos reales de efectivo, los intereses pagados por ya estar

incorporados en la tasa de descuento y el impuesto a la renta y la participación a trabajadores (denominados carga impositiva) por no pagarse en el mismo tiempo sino en el siguiente año, donde serán deducidos. Por último se restan las nuevas inversiones.

**Tabla N° 55: Flujo de Caja, Escenario Conservador**

	<b>AÑO 0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
RESULTADO EJERCICIO	-	20.051,29	10.410,75	43.125,30	22.063,22	55.004,65
(+) INTERESES	-	3.550,33	3.214,70	2.617,27	1.521,86	561,39
(+) CARGA IMPOSITIVA	-	10.191,98	5.291,74	21.920,40	11.214,64	27.958,62
(-) PAGO IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN	-		(10.191,98)	(5.291,74)	(21.920,40)	(11.214,64)
(+) DEPRECIACIONES	-	7.041,64	8.315,81	8.315,81	7.504,33	7.651,66
(-) INVERSIÓN	(75.147,24)	-	(11.357,99)	-	(13.477,99)	(2.120,00)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(75.147,24)</b>	<b>40.835,25</b>	<b>5.683,02</b>	<b>70.687,04</b>	<b>6.905,65</b>	<b>77.841,69</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Tabla N° 56: Flujo de Caja, Escenario Negativo**

	<b>AÑO 0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
RESULTADO EJERCICIO		20.051,29	28.060,60	37.475,34	623,06	11.043,79
(+) INTERESES		3.550,33	3.214,70	2.617,27	1.521,86	561,39
(+) CARGA IMPOSITIVA		10.191,98	14.263,08	19.048,55	316,70	5.613,51
(-) PAGO IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN			(10.191,98)	(14.263,08)	(19.048,55)	(316,70)
(+) DEPRECIACIONES	-	7.041,64	7.041,64	7.041,64	5.885,16	5.885,16
(-) INVERSIÓN	(75.147,24)	-	-	-	(11.357,99)	-
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(75.147,24)</b>	<b>40.835,25</b>	<b>42.388,04</b>	<b>51.919,72</b>	<b>(22.059,75)</b>	<b>22.787,15</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

**Tabla N° 57: Flujo de Caja, Escenario Positivo**

	<b>AÑO 0</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
RESULTADO EJERCICIO		20.051,29	19.176,82	18.272,50	53.997,25	116.753,53
(+) INTERESES		3.550,33	3.214,70	2.617,27	1.521,86	561,39
(+) CARGA IMPOSITIVA		10.191,98	9.747,49	9.287,83	27.446,56	59.345,31
(-) PAGO IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN			(10.191,98)	(9.747,49)	(9.287,83)	(27.446,56)
(+) DEPRECIACIONES	-	7.041,64	8.315,81	9.934,97	7.849,33	7.651,66
(-) INVERSIÓN	(75.147,24)	-	(11.357,99)	(13.477,99)	(2.120,00)	-
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(75.147,24)</b>	<b>40.835,25</b>	<b>18.904,85</b>	<b>16.887,10</b>	<b>79.407,17</b>	<b>156.865,33</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.3.2 Tasa de Descuento

Es la tasa de rendimiento mínima requerida para el proyecto. Esta tasa es la misma para todos los escenarios y su valor se determinó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Descuento} = (\% \text{ del Patrimonio}) * (\text{Costo del Patrimonio}) + (\% \text{ de Deuda}) * (\text{Costo de la deuda}) * (1 - \text{tasa impositiva}) + \% \text{ Inflación} + \% \text{ Riesgo País}$$

Las variables % del Patrimonio y % de Deuda corresponden a la composición de la estructura de capital. El costo de la deuda es la tasa a la cual se otorgó el crédito mientras que el costo del patrimonio hace referencia a la tasa pasiva referencial fijada a diciembre del 2014 por el banco central. Por último, la tasa

impositiva comprende la tasa de los impuestos, en el país se ubica en el 33,7% englobando la participación de trabajadores y el impuesto a la renta.

**Tabla N° 58: Tasa de Descuento**

<b>% CAPITAL APORTADO POR LOS SOCIOS</b>	50,00%
<b>% CAPITAL APORTADO POR PRÉSTAMOS</b>	50,00%
<b>TASA PASIVA REFERENCIAL</b>	5,18%
<b>TASA DE INTERÉS DEL PRÉSTAMO</b>	11,02%
<b>TASA IMPOSITIVA</b>	33,70%
<b>% INFLACIÓN</b>	3,90%
<b>% RIESGO PAÍS</b>	5,69%
<b><i>TASA DE DESCUENTO</i></b>	<b>15,83%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

#### 4.2.3.3 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Para valorar el modelo de negocio propuesto en este estudio, se recurrirá a dos métodos que cumplen con los criterios de evaluación de proyectos de capital: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

El VAN consiste en descontar todos los flujos de caja libres esperados, al período inicial, y luego restar su sumatoria de la

inversión inicial. Un valor positivo indica que financieramente el proyecto es viable y por lo tanto debe ser aceptado (Tennent, 2010)

La TIR por su parte, es la tasa a la cual el valor actual neto se convierte en cero. En este sentido, para que una inversión sea aprobada, la tasa interna de retorno debe ser superior a la tasa de descuento.

**Tabla N° 59: VAN y TIR**

	ESCENARIO		
	CONSERVADOR	NEGATIVO	POSITIVO
VAN	50.989,18	23.778,92	104.396,11
TIR	39,24%	33,01%	51,24%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Manuel Alejandro Clavijo

Como se puede apreciar en la Tabla N° 59, en cada escenario el valor actual neto es positivo y la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento, lo cual demuestra que el modelo, en cualquiera de los casos, es financieramente viable de implementar.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La aplicación del modelo propuesto en esta investigación, que tiene una orientación en el cliente, amplía el mercado potencial de las pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano al enfocarse en nuevos segmentos no atendidos, de acuerdo a la investigación de mercados se ubica en USD 106'254.984,42.
- Con un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento en los tres escenarios, USD 50.989,18 y 39,24% para el conservador, USD 23.778,92 y 33,01% en el pesimista y USD 104.396,11 y 51,24% en el optimista, se comprueba que el modelo desarrollado a lo largo del estudio es rentable en el tiempo y genera beneficios suficientes para eliminar los problemas de crecimiento de las pymes, el caso de estudio y en general de cualquier empresa.

- Las organizaciones que compiten en este mercado no se han preocupado por conocer las necesidades insatisfechas de los consumidores que les permita generar nuevos productos y servicios complementarios direccionados a su satisfacción, esto ha impedido que se presente un alto grado de innovación en la industria.
- El conocimiento de las necesidades y expectativas del consumidor junto con la utilización de la metodología Canvas, permite desarrollar segmentos de mercado lucrativos y modelos de negocios innovadores y productivos que crean valor agregado y otorgan ventaja competitiva.
- La disminución de la brecha tecnológica de los últimos años traducida en un considerable aumento en el uso de internet y de la computadora a nivel nacional y provincial, convierten a las redes sociales como el medio ideal para mantener una relación cercana con el consumidor, comunicar las propuestas de valor y construir una fuerte marca.
- La implementación exitosa del modelo no solo contribuirá con el aumento de las ganancias de las empresas, sino también, con el mejoramiento de la cultura en la ciudad al ofrecer una amplia gama de libros y revistas a un cómodo precio mensual, poniendo así la lectura al alcance de muchos quiteños.

- El consumo de postres está fuertemente relacionado con la ocupación, así, los empleados bajo relación de dependencia, profesionales independientes y estudiantes son los que más consumen, predominando el género femenino. Por tal motivo, las ubicaciones elegidas para los puntos de venta son perfectas para cumplir con el objetivo de crecimiento y ganar mayor participación de mercado, al encontrarse en grandes zonas empresariales y cerca de colegios y universidades.
- El pastel es el tipo de postre preferido por los consumidores para celebrar cualquier festividad, sin embargo, no se cierran a la idea de optar por otras variedades, lo cual abre un nuevo submercado por explotar: el de la presentación por enteros.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda financiar el proyecto a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) por tener mayor diversidad de productos financieros que facilitan el acceso al crédito, y por conceder préstamos a menores tasas de interés en comparación con las instituciones financieras del sector privado.
- Se sugiere incorporar, en el desarrollo de nuevos sabores de postres, los mencionados en la presente investigación, es decir, pertenecientes a frutas exóticas y no tradicionales, tomando en cuenta que estos fueron recogidos directamente del consumidor final en la realización del focus group.
- Trabajar con grandes corporaciones las asociaciones que se exponen en el estudio y otras que puedan surgir a lo largo de, y después de la implementación, por tener mayor cobertura y una mejor posición en el mercado, que permitirá obtener los mejores resultados posibles.
- Realizar una adecuada segmentación y elección de los medios publicitarios a utilizar para la promoción y publicidad, tomando en cuenta el público objetivo al cual se dirigen. En el caso de la revistas, preferir aquellas que se distribuyen mediante la suscripción, para asegurar que el mensaje a transmitir va a ser percibido por el consumidor meta.

- Para aquellas empresas, especialmente las pequeñas y medianas empresas, interesadas en incorporar el modelo desarrollado a sus actividades comerciales, es indispensable que efectúen una revisión de la planificación estratégica actualmente vigente y la modifiquen alineándola con el horizonte a alcanzar y los valores diseñados en este estudio.
- Para explotar el submercado de la presentación por enteros, aparte de las estrategias propuestas, se recomienda incluir diseños en los diversos postres ofertados bajo esta modalidad como de personajes infantiles, de manera que puedan ser realmente aceptados por el consumidor.
- Se recomienda a todos los empresarios y emprendedores leer el libro “Generación de modelos de negocio” de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para tener un mayor dominio acerca de cómo hacer realidad una idea de negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

1. Chiavenato, I. (2007). Teoría de Sistemas: Ampliación de las fronteras de la empresa. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed., págs. 410-425). México D.F., México: McGraw-Hill.
2. Keat, P., & Young, P. (2004). *Economía de Empresa* (Cuarta Edición ed.). México D.F: Pearson Educación.
3. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). El entorno de marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (Octava ed., págs. 63-85). México D.F: Pearson Educación.
4. Mishkin, F. (2008). *Moneda, Banca y Mercados Financieros* (Octava edición ed.). México D.F.: Pearson Educación.
5. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). El lienzo del modelo de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (págs. 14-44). Barcelona: Grupo Planeta.
6. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
7. Tennent, J. (2010). Evaluación de la Inversión. En J. Tennent, *The Economist Gestión Financiera* (págs. 141-170). Quito: Ediecuatorial.

### Documentos en Línea

8. Agencia EFE. (17 de Diciembre de 2014). *Presidente de Ecuador destaca aprobación de extensión preferencias arancelarias*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/presidente-ecuador-destaca-aranceles-union.html>
9. Aristizabal Lopez, N. (n.d.). *Presupuestos Necesarios*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20IV/presupuestos1.htm>

10. El Telégrafo. (17 de Julio de 2014). *Correa: "Se ha llegado a un acuerdo bastante bueno" con la UE*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-alcanza-un-acuerdo-comercial-con-la-ue.html>
11. Huamán Calderón, D. (23 de Mayo de 2011). *Fuentes de Información*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Organización Panamericana de la Salud: [http://bvs.per.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes\\_informacion.pdf](http://bvs.per.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf)
12. INEC. (n.d.). *Glosario de Conceptos y Definiciones*. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es)
13. MCPEC. (25 de Mayo de 2010). *Diferencia entre un tratado de libre comercio, TLC y un acuerdo de asociación comercial*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad: <http://es.slideshare.net/ncely/diferencia-entre-tlc-y-acuerdos-para-el>
14. OIM. (2014). *Conceptos generales sobre migración*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de Organización Internacional para las Migraciones: <http://www.oim.org.co/conceptos-generales-sobre-migracion.html>
15. PNUD. (2001). *Las nuevas tecnologías y el desarrollo humano*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de Centro de Documentación sobre Desarrollo Humano: [http://www.centrodesarrollohumano.org/pmb/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=477#.VMpory7RaWw](http://www.centrodesarrollohumano.org/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=477#.VMpory7RaWw)
16. Revista Líderes. (03 de Agosto de 2014). *Las dudas por el código financiero siguen en el empresariado*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de Revista Líderes: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Duda-codigo-financiero-banca-actividad-comercial-credito\\_0\\_1187281270.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Duda-codigo-financiero-banca-actividad-comercial-credito_0_1187281270.html)
17. Rosero, L. (17 de Marzo de 2014). *Compras públicas incentivan economía popular y solidaria*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/compras-publicas-incentivan-economia-popular-y-solidaria.html>
18. Vicepresidencia de la República del Ecuador. (15 de Abril de 2014). *Vicepresidente Jorge Glas inauguró el programa Progresar para emprendedores*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Vicepresidencia de la República del Ecuador: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-el-programa-progresar-para-emprendedores/>

**Medios Electrónicos**

19. Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador.
20. Asamblea Nacional. (24 de Julio de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito, Pichincha, Ecuador.
21. Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2014). Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural Agosto 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.
22. Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural Enero 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.
23. Banco Central del Ecuador. (Julio de 2014). Evolución del volumen de crédito y tasas de interés. Quito, Pichincha, Ecuador.
24. IE Business School. (17 de Septiembre de 2008). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. Madrid, Madrid, España.
25. INEC. (mayo de 2012). La mujer como jefa de hogar. *e-ANÁLISIS: Revista Coyuntural*, 1-8.
26. INEC. (Diciembre de 2013). Anuario de Estadísticas de Entradas y Salidas 2013. Quito, Pichincha, Ecuador.
27. INEC. (2013). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011 - 2012: Resumen Metodológico y Principales Resultados. 32. Quito, Pichincha, Ecuador.
28. INEC. (Junio de 2014). Reporte de Pobreza Junio 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.
29. PNUD. (1997). Informe sobre desarrollo humano 1997. Madrid, Madrid, España: Ediciones Mundi-Prensa.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Encuesta de Comportamiento del Consumidor

#### ENCUESTA DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS DE REPOSTERÍA

SEXO	<table border="1"><tr><td>M</td><td>F</td></tr></table>	M	F	SECTOR DONDE VIVE	<table border="1"><tr><td>NORTE</td><td>CENTRO</td><td>SUR</td></tr></table>	NORTE	CENTRO	SUR
M	F							
NORTE	CENTRO	SUR						
EDAD	<input type="text"/>	ESTADO CIVIL	<input type="text"/>					
OCUPACIÓN	<input type="text"/>	N° MIEMBROS EN LA FAMILIA	<input type="text"/>					

La presente encuesta tiene por objeto recabar información para conocer el comportamiento del consumidor actual de postres (repostería) en la ciudad de Quito, y ser utilizada en la disertación de una tesis de grado. Tome en cuenta que para el estudio se hace referencia a los del tipo cheesecakes, mousses, pasteles, flanes, pies, tiramisú, etc. excluyendo a helados y otros relacionados.

#### 1. ¿Consumes usted productos de repostería?

NO

Pase a Pregunta 2

SI

Pase a Pregunta 3

#### 2. ¿Por qué no adquiere este producto? (Hasta aquí llega la encuesta)

Presenta alguna enfermedad que le impide

No le gusta su sabor

Considera que su precio es muy elevado

Considera que pueden degenerar su salud

Por su presentación

Por el lugar en el que se vende

Otro

¿Cuál?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

¡Muchas gracias por su ayuda!

#### 3. Enumere en forma ascendente del 1 al 8 lo que más valora al momento de comprar un postre (repostería). 1 = más valora

Sabor	<input type="text"/>	Frescura	<input type="text"/>	Olor	<input type="text"/>	Marca	<input type="text"/>
Presentación	<input type="text"/>	Empaque	<input type="text"/>	Variedad	<input type="text"/>	Precio	<input type="text"/>

**4. En qué lugares por lo general adquiere este producto por cada presentación (Señale máximo tres opciones)**

	PEDAZOS	ENTEROS
Cafeterías Especializadas <i>(Juan Valdez, Sweet &amp; Coffe, etc)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panaderías y Pastelerías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafeterías de hospitales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafeterías de Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros Comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. En dónde le gusta consumir este tipo de alimentos**

	PEDAZOS	ENTEROS
En el lugar donde los adquirió	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mientras camina hacia otro destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los lleva a su casa/oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Indique la frecuencia con la que compra estos productos para cada presentación**

	PEDAZOS	ENTEROS
Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varias veces a la semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Al menos una vez al mes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cuánto tiempo destina al consumo de este producto en cada compra?**

	PEDAZOS	ENTEROS
10 - 30 min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 - 60 min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 hora o más	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. ¿A qué hora del día por lo general compra productos de repostería y en qué ocasión? (Puede escoger varias opciones)**

	PEDAZOS	ENTEROS		PEDAZOS	ENTEROS
Desayuno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entre semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Media mañana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fin de semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almuerzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Media tarde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

**9. ¿Cuál es el monto promedio gastado al mes en productos de repostería por tipo de presentación?**

	PEDAZOS	ENTEROS
USD 1 - 5		
USD 5 - 10		
USD 10 -20		
USD 20 -30		
USD 30 - 40		
USD 40 - 50		
más de 50		

**10. Cuando consume estos productos, lo hace generalmente:**

Sólo	
Acompañado de amigos	
Acompañado de familiares	
Con su novio (a)	
Acompañado de gente del trabajo	
Otro	_____

**11. Enumere en forma ascendente del 1 al 10 la preferencia que tiene por los siguientes tipos de postres (repostería) e indique el rango de precios que paga actualmente por cada presentación. 1 = de mayor preferencia**

	PREFERENCIA	PEDAZOS (EN USD)			
		0,75-2,00	2,00-3,50	3,50-5,00	más de 5
Cheescakes horneados					
Cheescakes congelados					
Flanes					
Bavaroise/Mousse					
Pasteles					
Pies					
Tiramisú					
Tartaletas					
Torta tres leches					
Brownies					

	ENTEROS (USD)				
	5 - 10	10 - 15	15 - 20	20 - 30	más de 30
Cheescakes horneados					
Cheescakes congelados					
Flanes					
Bavaroise					
Pasteles					
Pies					
Tiramisú					
Torta tres leches					
Brownies					

**12. Cuando se presenta una ocasión especial (cumpleaños por ejemplo) ¿Qué producto de repostería es el generalmente compra para celebrar?**

\_\_\_\_\_

13. ¿Estaría de acuerdo en celebrar sus festividades con un producto diferente a los pasteles?

SI

NO

14. Si le da ganas de un postre (repostería) ¿Cuál es el primer establecimiento (nombre) al que acudirías a comprar?

\_\_\_\_\_

15. ¿Con qué concepto relaciona las siguientes marcas?

	Sweet & Coffe	Hansel & Gretel	El Almendro & La Cosecha	Cyrano	Honey & Honey	Juan Valdez	El Español
Casero							
Felicidad							
Unión							
Entretenimiento							
Exclusividad							
Amistad							
Evento Social							

## Anexo N° 2: Preguntas Realizadas en el Focus Group

- ¿Qué características busca en un postre?
- De los postres que se ofertan, ¿Qué es lo que más le gusta?
- ¿Qué aspectos le desagradan?
- ¿Para qué ocasión es la generalmente adquiere estos postres?
- ¿Qué colores asocia directamente con los postres (repostería)?
- ¿Qué establecimientos comerciales son los que están más cercanos a su hogar?
- ¿En qué tipo de establecimientos comerciales le gustaría adquirir postres (repostería) que actualmente no ofertan este producto?
- ¿Cuáles de estos establecimientos le quedan cerca de su hogar o trabajo?
- ¿Qué tipo de postres de repostería le gustaría adquirir en estos establecimientos?
- ¿Qué presentación es la que más adquiriría en estos establecimientos?
- Si fuese el caso de enteros ¿Cuántos postres enteros compraría al mes?

- ¿Acudiría a estos establecimientos solamente para adquirir pedazos de manera rápida para posteriormente continuar hacia su lugar de destino?
- ¿Cómo le gustaría que sea el empaque de los postres en el ámbito de portabilidad, diseño, colores y ergonomía para cada presentación?
- ¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por los postres en cada establecimiento mencionado por cada presentación?
- ¿Qué servicio adicional considera se debería brindar complementariamente con los postres (repostería)?
- Si se diera el caso que en los establecimientos mencionados encontraré dulce de higos, helados u otro dulce empacado justo en el mismo lugar de los postres de repostería ¿Qué producto es el que adquiriría si su objetivo es llevar un alimento dulce para consumirlo después de la comida principal?
- ¿Cómo percibe usted la adquisición de postres (repostería) en una cadena de supermercados y en una gasolinera?
- ¿Qué medios de comunicación son los que más utiliza?

### Anexo N° 3: Tabla de Amortización del Préstamo

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		37.573,62			
1	02-mar-2015	37.101,36	345,05	472,27	817,32
2	01-abr-2015	36.624,75	340,71	476,60	817,32
3	01-may-2015	36.143,77	336,34	480,98	817,32
4	31-may-2015	35.658,38	331,92	485,40	817,32
5	30-jun-2015	35.168,53	327,46	489,85	817,32
6	30-jul-2015	34.674,17	322,96	494,35	817,32
7	29-ago-2015	34.175,28	318,42	498,89	817,32
8	28-sep-2015	33.671,81	313,84	503,47	817,32
9	28-oct-2015	33.163,71	309,22	508,10	817,32
10	27-nov-2015	32.650,95	304,55	512,76	817,32
11	27-dic-2015	32.133,48	299,84	517,47	817,32
12	26-ene-2016	31.611,25	295,09	522,22	817,32
13	25-feb-2016	31.084,23	290,30	527,02	817,32

14	26-mar-2016	30.552,37	285,46	531,86	817,32
15	25-abr-2016	30.015,63	280,57	536,74	817,32
16	25-may-2016	29.473,96	275,64	541,67	817,32
17	24-jun-2016	28.927,31	270,67	546,65	817,32
18	24-jul-2016	28.375,64	265,65	551,67	817,32
19	23-ago-2016	27.818,91	260,58	556,73	817,32
20	22-sep-2016	27.257,06	255,47	561,85	817,32
21	22-oct-2016	26.690,06	250,31	567,01	817,32
22	21-nov-2016	26.117,84	245,10	572,21	817,32
23	21-dic-2016	25.540,38	239,85	577,47	817,32
24	20-ene-2017	24.957,61	234,55	582,77	817,32
25	19-feb-2017	24.369,48	229,19	588,12	817,32
26	21-mar-2017	23.775,96	223,79	593,52	817,32
27	20-abr-2017	23.176,99	218,34	598,97	817,32
28	20-may-2017	22.572,51	212,84	604,47	817,32
29	19-jun-2017	21.962,49	207,29	610,03	817,32
30	19-jul-2017	21.346,86	201,69	615,63	817,32
31	18-ago-2017	20.725,58	196,04	621,28	817,32
32	17-sep-2017	20.098,59	190,33	626,99	817,32
33	17-oct-2017	19.465,85	184,57	632,74	817,32
34	16-nov-2017	18.827,29	178,76	638,56	817,32
35	16-dic-2017	18.182,87	172,90	644,42	817,32
36	15-ene-2018	17.532,54	166,98	650,34	817,32
37	14-feb-2018	16.876,23	161,01	656,31	817,32
38	16-mar-2018	16.213,89	154,98	662,34	817,32
39	15-abr-2018	15.545,47	148,90	668,42	817,32
40	15-may-2018	14.870,91	142,76	674,56	817,32
41	14-jun-2018	14.190,16	136,56	680,75	817,32
42	14-jul-2018	13.503,16	130,31	687,00	817,32
43	13-ago-2018	12.809,85	124,00	693,31	817,32
44	12-sep-2018	12.110,17	117,64	699,68	817,32
45	12-oct-2018	11.404,06	111,21	706,10	817,32
46	11-nov-2018	10.691,47	104,73	712,59	817,32
47	11-dic-2018	9.972,34	98,18	719,13	817,32
48	10-ene-2019	9.246,60	91,58	725,74	817,32
49	09-feb-2019	8.514,20	84,91	732,40	817,32
50	11-mar-2019	7.775,07	78,19	739,13	817,32
51	10-abr-2019	7.029,16	71,40	745,92	817,32
52	10-may-2019	6.276,39	64,55	752,77	817,32
53	09-jun-2019	5.516,72	57,64	759,68	817,32
54	09-jul-2019	4.750,06	50,66	766,65	817,32
55	08-ago-2019	3.976,37	43,62	773,69	817,32
56	07-sep-2019	3.195,57	36,52	780,80	817,32
57	07-oct-2019	2.407,59	29,35	787,97	817,32
58	06-nov-2019	1.619,62	22,11	795,21	817,32
59	06-dic-2019	824,42	14,87	802,44	817,32
60	05-ene-2020	21,98	7,57	809,75	817,32
			<b>11.465,56</b>	<b>37.573,42</b>	<b>49.038,98</b>

**Anexo N° 4: Cantidades a Vender y Precio de Venta Unitario Enteros**

POSTRE		2015	2016			2017			2018			2019		
		CONS./NEG. /POS.	CONS.	NEG.	POS.	CONS.	NEG.	POS.	CONS.	NEG.	POS.	CONS.	NEG.	POS.
CHEESECAKE HORNEADO	CANT	539	587	536	613	641	535	698	702	535	798	771	536	914
	P.UNIT	18,00	19,00	19,00	19,00	20,00	20,00	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00
CHEESECAKE CONGELADO	CANT	515	561	513	586	613	511	668	672	511	763	737	513	874
	P.UNIT	18,00	19,00	19,00	19,00	20,00	20,00	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00
FLAN ENTERO	CANT	541	587	536	613	640	533	696	699	532	794	765	532	907
	P.UNIT	17,00	18,00	18,00	18,00	19,00	19,00	19,00	20,00	20,00	20,00	21,00	21,00	21,00
BAVAROISE ENTERO	CANT	562	605	553	632	655	546	713	712	542	808	775	539	919
	P.UNIT	15,00	16,00	16,00	16,00	17,00	17,00	17,00	18,00	18,00	18,00	19,00	19,00	19,00
PASTEL ENTERO	CANT	506	554	506	578	608	507	662	669	509	760	737	512	873
	P.UNIT	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00	23,00	23,00	23,00	24,00	24,00	24,00
PIE ENTERO	CANT	486	529	483	552	578	482	629	633	482	719	695	483	824
	P.UNIT	18,00	19,00	19,00	19,00	20,00	20,00	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00
TIRAMISÚ ENTERO	CANT	428	469	428	489	515	429	561	566	431	643	624	434	740
	P.UNIT	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00	23,00	23,00	23,00	24,00	24,00	24,00
TRES LECHES ENTERO	CANT	467	512	467	534	562	468	612	618	471	702	681	473	807
	P.UNIT	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00	23,00	23,00	23,00	24,00	24,00	24,00
BROWNIE	CANT	380	416	380	434	456	380	497	502	382	570	553	384	655
	P.UNIT	20,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00	23,00	23,00	23,00	24,00	24,00	24,00

## Anexo N° 5: Cantidades a Vender y Precio de Venta Unitario Pedazos

POSTRE		2015	2016			2017			2018			2019		
		CONS./NEG./POS.	CONS.	NEG.	POS.	CONS.	NEG.	POS.	CONS.	NEG.	POS.	CONS.	NEG.	POS.
CHEESECAKE HORNEADO	CANT	8.653	9.413	8.594	9.822	10.269	8.561	11.182	11.234	8.551	12.764	12.318	8.561	14.604
	P.UNIT	3,50	3,70	3,70	3,70	3,90	3,90	3,90	4,10	4,10	4,10	4,30	4,30	4,30
CHEESECAKE CONGELADO	CANT	8.276	9.003	8.220	9.394	9.822	8.188	10.695	10.744	8.178	12.208	11.781	8.188	13.968
	P.UNIT	3,50	3,70	3,70	3,70	3,90	3,90	3,90	4,10	4,10	4,10	4,30	4,30	4,30
FLAN	CANT	11.476	12.690	11.586	13.242	14.053	11.715	15.301	15.583	11.862	17.706	17.303	12.025	20.514
	P.UNIT	2,50	2,60	2,60	2,60	2,70	2,70	2,70	2,80	2,80	2,80	2,90	2,90	2,90
BAVAROISE	CANT	13.150	14.402	13.150	15.028	15.809	13.179	17.214	17.390	13.237	19.758	19.165	13.319	22.722
	P.UNIT	2,00	2,10	2,10	2,10	2,20	2,20	2,20	2,30	2,30	2,30	2,40	2,40	2,40
PASTEL	CANT	12.630	13.966	12.752	14.573	15.466	12.893	16.840	17.151	13.054	19.486	19.043	13.235	22.577
	P.UNIT	2,50	2,60	2,60	2,60	2,70	2,70	2,70	2,80	2,80	2,80	2,90	2,90	2,90
PIE	CANT	10.915	12.070	11.020	12.595	13.366	11.143	14.554	14.822	11.282	16.841	16.458	11.438	19.512
	P.UNIT	2,50	2,60	2,60	2,60	2,70	2,70	2,70	2,80	2,80	2,80	2,90	2,90	2,90
TIRAMISÚ	CANT	7.640	8.311	7.588	8.672	9.067	7.559	9.873	9.919	7.550	11.269	10.876	7.559	12.894
	P.UNIT	3,50	3,70	3,70	3,70	3,90	3,90	3,90	4,10	4,10	4,10	4,30	4,30	4,30
TARLETAS	CANT	7.365	7.940	7.250	8.286	8.594	7.165	9.358	9.334	7.105	10.605	10.169	7.068	12.057
	P.UNIT	3,00	3,20	3,20	3,20	3,40	3,40	3,40	3,60	3,60	3,60	3,80	3,80	3,80
TRES LECHE	CANT	11.674	12.909	11.786	13.470	14.295	11.917	15.565	15.852	12.066	18.011	17.601	12.232	20.868
	P.UNIT	2,50	2,60	2,60	2,60	2,70	2,70	2,70	2,80	2,80	2,80	2,90	2,90	2,90
BROWNIE	CANT	11.844	12.972	11.844	13.536	14.240	11.871	15.505	15.664	11.923	17.797	17.263	11.997	20.467
	P.UNIT	2,00	2,10	2,10	2,10	2,20	2,20	2,20	2,30	2,30	2,30	2,40	2,40	2,40

**Anexo N° 6: Costos Unitarios de Materia Prima Directa**

INGREDIENTE	MEDIDA	Cheesecake Horneado Entero		Cheesecake Congelado Entero		Flan Entero	
		CANT	USD	CANT	USD	CANT	USD
Aceite	ml	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Amareto	ml	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Azúcar	grs	320	0,128	350	0,140	500	0,200
Azúcar Impalpable	grs	250	0,475	250	0,475	0	0,000
Bicarbonato	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Biscotelas	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Cacao en polvo	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Café de pasar	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Canela en polvo	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Chispas de chocolate	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Chocolate de repostería	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Crema Chantilly	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Crema de leche	grs	0	0,000	450	1,600	0	0,000
Esencia de vainilla	ml	15	0,051	0	0,000	15	0,051
Fruta decoración	grs	250	0,689	250	0,689	0	0,000
Gelatina sin sabor	grs	0	0,000	22,5	0,585	0	0,000
Harina de trigo	grs	500	0,210	500	0,210	0	0,000
Huevos	unidad	5	0,633	2	0,253	5	0,633
Leche	ml	250	0,200	0	0,000	410	0,328
Leche condensada	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Leche evaporada	grs	0	0,000	0	0,000	410	1,940
Maicena	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Mantequilla	grs	250	0,417	250	0,417	0	0,000
Nueces picadas	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Polvo de hornear	grs	10	0,038	10	0,038	0	0,000
Pulpa de fruta	lbr	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Queso Crema	grs	450	2,400	450	2,400	450	2,400
Sal	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000
			<b>5,241</b>		<b>6,807</b>		<b>5,552</b>

INGREDIENTE	MEDIDA	Bavaroise Entero		Pastel Entero		Pie Entero		Tiramisú Entero		Tartaleta Entero		Tres Leches Entero		Brownie 8 Porciones	
		CANT	USD	CANT	USD	CANT	USD	CANT	USD	CANT	USD	CANT	USD	CANT	USD
Aceite	ml	0	0,000	250	0,813	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Amareto	ml	0	0,000	0	0,000	0	0,000	60	0,840	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Azúcar	grs	250	0,100	250	0,100	260	0,104	250	0,100	0	0,000	125	0,050	200	0,080
Azúcar Impalpable	grs	0	0,000	0	0,000	20	0,038	0	0,000	125	0,238	0	0,000	250	0,475
Bicarbonato	grs	0	0,000	10	0,300	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Biscotelas	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	300	3,340	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Cacao en polvo	grs	0	0,000	187,5	1,073	0	0,000	30	0,172	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Café de pasar	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	50	0,406	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Canela en polvo	grs	0	0,000	0	0,000	10	0,250	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Chispas de chocolate	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	50	0,220	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Chocolate de repostería	grs	0	0,000	50	0,315	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	250	1,575
Crema Chantilly	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	100	1,250	0	0,000
Crema de leche	grs	450	1,600	0	0,000	0	0,000	450	1,600	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Esencia de vainilla	ml	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	0,017	5	0,017	5	0,017	5	0,017
Fruta decoración	grs	0	0,000	0	0,000	1500	4,134	0	0,000	500	1,378	150	0,413	0	0,000
Gelatina sin sabor	grs	15	0,390	0	0,000	0	0,000	15	0,390	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Harina de trigo	grs	0	0,000	375	0,158	400	0,168	0	0,000	250	0,105	180	0,076	250	0,105
Huevos	unidad	2	0,253	3	0,380	1	0,127	2	0,253	2	0,253	5	0,633	6	0,760
Leche	ml	0	0,000	500	0,400	0	0,000	0	0,000	250	0,200	1000	0,800	0	0,000
Leche condensada	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	198,5	1,250	397	2,500	0	0,000
Leche evaporada	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	205	0,970	410	1,940	0	0,000
Maicena	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	60	0,265	0	0,000	0	0,000
Mantequilla	grs	0	0,000	20	0,033	200	0,333	0	0,000	125	0,208	90	0,150	180	0,300
Nueces picadas	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	150	4,030
Polvo de hornear	grs	0	0,000	20	0,076	0	0,000	0	0,000	2	0,008	0	0,000	0	0,000
Pulpa de fruta	lbr	1	1,250	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Queso Crema	grs	0	0,000	0	0,000	0	0,000	450	2,400	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Sal	grs	0	0,000	0	0,000	5	0,002	0	0,000	0	0,000	0	0,000	5	0,002
			<b>3,593</b>		<b>3,648</b>		<b>5,156</b>		<b>9,738</b>		<b>4,891</b>		<b>7,829</b>		<b>7,344</b>

**Anexo N° 7: Presupuesto de Uso de MPD para Pedazos, Escenario Conservador**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CHEESECAKE HORNEADO	3.778,94	4.110,85	4.484,68	4.906,12	5.379,52
CHEESECAKE CONGELADO	4.694,52	5.106,91	5.571,48	6.094,48	6.682,72
FLAN ENTERO	6.371,51	7.045,53	7.802,27	8.651,73	9.606,68
BAVAROISE	4.725,23	5.175,12	5.680,70	6.248,81	6.886,62
PASTEL	4.607,13	5.094,48	5.641,64	6.256,29	6.946,45
PIE	6.252,68	6.914,32	7.656,74	8.490,81	9.428,00
TIRAMISÚ	8.266,68	8.992,72	9.810,73	10.732,62	11.768,11
TARTAleta	6.003,84	6.472,57	7.005,70	7.608,94	8.289,62
TRES LECHES	9.139,81	10.106,71	11.191,84	12.410,85	13.780,18
BROWNIE	10.872,64	11.908,13	13.072,14	14.379,36	15.847,22
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>64.712,99</b>	<b>70.927,34</b>	<b>77.917,93</b>	<b>85.780,00</b>	<b>94.615,12</b>

**Anexo N° 8: Presupuesto de Uso de MPD para Enteros, Escenario Conservador**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CHEESECAKE HORNEADO	2.824,71	3.076,26	3.359,25	3.678,93	4.040,54
CHEESECAKE CONGELADO	3.505,58	3.818,70	4.172,66	4.574,27	5.016,72
FLAN ENTERO	3.003,65	3.259,04	3.553,30	3.880,87	4.247,31
BAVAROISE	2.019,45	2.173,97	2.353,63	2.558,45	2.784,83
PASTEL	1.845,77	2.020,87	2.217,84	2.440,36	2.688,41
PIE	2.505,65	2.727,35	2.979,98	3.263,54	3.583,19
TIRAMISÚ	4.167,96	4.567,23	5.015,19	5.511,84	6.076,66
TRES LECHES	3.656,24	4.008,55	4.400,01	4.838,45	5.331,69
BROWNIE	2.790,68	3.055,06	3.348,82	3.686,64	4.061,18
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>26.319,70</b>	<b>28.707,02</b>	<b>31.400,68</b>	<b>34.433,34</b>	<b>37.830,51</b>

**Anexo N° 9: Presupuesto de Uso de MPD para Pedazos, Escenario Negativo**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CHEESECAKE HORNEADO	3.778,94	3.753,17	3.738,76	3.734,40	3.738,76
CHEESECAKE CONGELADO	4.694,52	4.662,76	4.644,61	4.638,93	4.644,61
FLAN ENTERO	6.371,51	6.432,59	6.504,21	6.585,82	6.676,32
BAVAROISE	4.725,23	4.725,23	4.735,65	4.756,50	4.785,96
PASTEL	4.607,13	4.651,64	4.703,07	4.761,80	4.827,82
PIE	6.252,68	6.312,83	6.383,29	6.462,92	6.552,28
TIRAMISÚ	8.266,68	8.210,41	8.179,03	8.169,30	8.179,03
TARTAleta	6.003,84	5.910,09	5.840,80	5.791,89	5.761,73
TRES LECHES	9.139,81	9.227,50	9.330,06	9.446,71	9.576,68
BROWNIE	10.872,64	10.872,64	10.897,43	10.945,16	11.013,10
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>64.712,99</b>	<b>64.758,86</b>	<b>64.956,91</b>	<b>65.293,43</b>	<b>65.756,29</b>

**Anexo N° 10: Presupuesto de Uso de MPD para Enteros, Escenario Negativo**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CHEESECAKE HORNEADO	2.824,71	2.808,99	2.803,74	2.803,74	2.808,99
CHEESECAKE CONGELADO	3.505,58	3.491,96	3.478,35	3.478,35	3.491,96
FLAN ENTERO	3.003,65	2.975,89	2.959,23	2.953,68	2.953,68
BAVAROISE	2.019,45	1.987,11	1.961,96	1.947,59	1.936,81
PASTEL	1.845,77	1.845,77	1.849,42	1.856,72	1.867,66
PIE	2.505,65	2.490,19	2.485,03	2.485,03	2.490,19
TIRAMISÚ	4.167,96	4.167,96	4.177,70	4.197,18	4.226,39
TRES LECHES	3.656,24	3.656,24	3.664,07	3.687,55	3.703,21
BROWNIE	2.790,68	2.790,68	2.790,68	2.805,37	2.820,06
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>26.319,70</b>	<b>26.214,79</b>	<b>26.170,19</b>	<b>26.215,21</b>	<b>26.298,94</b>

**Anexo N° 11: Presupuesto de Uso de MPD para Pedazos, Escenario Positivo**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CHEESECAKE HORNEADO	3.778,94	4.289,47	4.883,41	5.574,30	6.377,86
CHEESECAKE CONGELADO	4.694,52	5.328,70	6.066,69	6.924,93	7.923,28
FLAN ENTERO	6.371,51	7.352,00	8.495,17	9.830,43	11.389,44
BAVAROISE	4.725,23	5.400,06	6.185,56	7.099,71	8.164,77
PASTEL	4.607,13	5.315,90	6.142,85	7.108,05	8.235,57
PIE	6.252,68	7.215,07	8.337,29	9.647,40	11.177,49
TIRAMISÚ	8.266,68	9.383,33	10.682,84	12.193,35	13.951,64
TARTAleta	6.003,84	6.754,62	7.628,50	8.645,04	9.828,69
TRES LECHES	9.139,81	10.545,93	12.186,15	14.101,17	16.337,97
BROWNIE	10.872,64	12.425,88	14.233,40	16.337,42	18.788,45
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>64.712,99</b>	<b>74.010,96</b>	<b>84.841,85</b>	<b>97.461,80</b>	<b>112.175,17</b>

**Anexo N° 12: Presupuesto de Uso de MPD para Enteros, Escenario Positivo**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CHEESECAKE HORNEADO	2.824,71	3.212,52	3.657,97	4.182,03	4.789,95
CHEESECAKE CONGELADO	3.505,58	3.988,87	4.547,04	5.193,70	5.949,27
FLAN ENTERO	3.003,65	3.403,40	3.864,22	4.408,31	5.035,69
BAVAROISE	2.019,45	2.270,99	2.562,05	2.903,41	3.302,27
PASTEL	1.845,77	2.108,41	2.414,82	2.772,31	3.184,50
PIE	2.505,65	2.845,93	3.242,91	3.706,92	4.248,27
TIRAMISÚ	4.167,96	4.762,00	5.463,15	6.261,68	7.206,29
TRES LECHES	3.656,24	4.180,79	4.791,47	5.496,10	6.318,16
BROWNIE	2.790,68	3.187,25	3.649,92	4.186,02	4.810,25
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>26.319,70</b>	<b>29.960,15</b>	<b>34.193,55</b>	<b>39.110,50</b>	<b>44.844,67</b>

## Anexo N° 13: Presupuesto de Mano de Obra Directa

		2015	2016	2017	2018	2019
PASTELEROS		3,00	4,00	4,00	6,00	6,00
<b>N° OBREROS</b>		<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>
SUELDO MENSUAL		415,60	430,81	445,85	460,78	476,22
<b>TOTAL REMUNERACIÓN</b>		<b>14.961,60</b>	<b>20.678,93</b>	<b>21.400,62</b>	<b>33.176,31</b>	<b>34.287,72</b>
APORTE PATRONAL IESS	12,15%	1.817,83	2.512,49	2.600,18	4.030,92	4.165,96
DÉCIMO TERCER SUELDO		1.246,80	1.723,24	1.783,39	2.764,69	2.857,31
DÉCIMO CUARTO SUELDO		1.059,78	1.464,76	1.515,88	2.349,99	2.428,71
FONDOS DE RESERVA		-	1.723,24	1.783,39	2.764,69	2.857,31
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>19.086,01</b>	<b>28.102,66</b>	<b>29.083,44</b>	<b>45.086,61</b>	<b>46.597,01</b>

## Anexo N° 14: Presupuesto de CIF, Escenario Conservador

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>CIF FIJOS</b>		<b>17.429,55</b>	<b>19.062,54</b>	<b>19.664,42</b>	<b>20.455,54</b>	<b>21.080,14</b>
N° SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO MENSUAL		850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
<b>TOTAL SUELDOS</b>		<b>10.200,00</b>	<b>10.573,32</b>	<b>10.942,33</b>	<b>11.308,90</b>	<b>11.687,74</b>
APORTE PATRONAL IESS	12,15%	1.239,30	1.284,66	1.329,49	1.374,03	1.420,06
DÉCIMO TERCER SUELDO		850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
DÉCIMO CUARTO SUELDO		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
FONDOS DE RESERVA		-	881,11	911,86	942,41	973,98
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>12.642,56</b>	<b>13.986,39</b>	<b>14.474,51</b>	<b>14.959,41</b>	<b>15.460,55</b>
MANTENIMIENTO DE FÁBRICA		500,50	501,08	501,74	502,50	503,38
GASTO PATENTE MUNICIPAL		174,17	361,09	373,69	579,31	598,72
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		1.264,50	1.264,50	1.264,50	1.264,50	1.264,50
SERVICIOS BÁSICOS		1.433,82	1.486,30	1.538,17	1.589,70	1.642,95
GAS INDUSTRIAL	7,00	1.344,00	1.393,19	1.441,81	1.490,11	1.540,03
<b>CIF VARIABLES</b>		<b>12.038,14</b>	<b>13.186,94</b>	<b>14.478,02</b>	<b>15.927,57</b>	<b>17.557,44</b>
CAJAS PORTA TARTAS		1.764,50	1.919,50	2.095,50	2.294,50	2.516,50
BANDEJA DE ALUMINIO		3.132,50	3.433,50	3.769,50	4.144,00	4.567,50
CONTENEDORES 5 X 5		5.181,15	5.683,80	6.249,05	6.884,65	7.598,85
SERVILLETAS		400,68	439,55	483,26	532,41	587,64
CUCHARAS		932,61	1.023,08	1.124,83	1.239,24	1.367,79
FUNDAS		626,71	687,51	755,89	832,77	919,16
<b>TOTAL CIF</b>		<b>29.467,69</b>	<b>32.249,48</b>	<b>34.142,45</b>	<b>36.383,10</b>	<b>38.637,58</b>

## Anexo N° 15: Presupuesto de CIF, Escenario Negativo

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CIF FIJOS</b>	<b>17.429,55</b>	<b>18.881,95</b>	<b>19.477,42</b>	<b>20.262,09</b>	<b>20.879,95</b>
N° SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO MENSUAL	850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>10.200,00</b>	<b>10.573,32</b>	<b>10.942,33</b>	<b>11.308,90</b>	<b>11.687,74</b>
APORTE PATRONAL IESS   12,15%	1.239,30	1.284,66	1.329,49	1.374,03	1.420,06
DÉCIMO TERCER SUELDO	850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
DÉCIMO CUARTO SUELDO	353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
FONDOS DE RESERVA	-	881,11	911,86	942,41	973,98
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>12.642,56</b>	<b>13.986,39</b>	<b>14.474,51</b>	<b>14.959,41</b>	<b>15.460,55</b>
MANTENIMIENTO DE FÁBRICA	500,50	501,03	501,58	502,16	502,77
GASTO PATENTE MUNICIPAL	174,17	180,54	186,85	386,21	399,15
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	1.264,50	1.264,50	1.264,50	1.264,50	1.264,50
SERVICIOS BÁSICOS	1.433,82	1.486,30	1.538,17	1.589,70	1.642,95
GAS INDUSTRIAL   7,00	1.344,00	1.393,19	1.441,81	1.490,11	1.540,03
<b>CIF VARIABLES</b>	<b>12.038,14</b>	<b>12.038,65</b>	<b>12.066,79</b>	<b>12.126,31</b>	<b>12.202,90</b>
CAJAS PORTA TARTAS	1.764,50	1.753,50	1.747,00	1.746,50	1.749,50
BANDEJA DE ALUMINIO	3.132,50	3.132,50	3.139,50	3.157,00	3.174,50
CONTENEDORES 5 X 5	5.181,15	5.189,50	5.209,55	5.240,40	5.281,10
SERVILLETAS	400,68	401,32	402,87	405,26	408,41
CUCHARAS	932,61	934,11	937,72	943,27	950,60
FUNDAS	626,71	627,72	630,15	633,88	638,80
<b>TOTAL CIF</b>	<b>29.467,69</b>	<b>30.920,60</b>	<b>31.544,21</b>	<b>32.388,40</b>	<b>33.082,86</b>

## Anexo N° 16: Presupuesto de CIF, Escenario Positivo

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CIF FIJOS</b>	<b>17.429,55</b>	<b>19.062,57</b>	<b>19.851,35</b>	<b>20.455,72</b>	<b>21.080,49</b>
N° SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO MENSUAL	850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>10.200,00</b>	<b>10.573,32</b>	<b>10.942,33</b>	<b>11.308,90</b>	<b>11.687,74</b>
APORTE PATRONAL IESS   12,15%	1.239,30	1.284,66	1.329,49	1.374,03	1.420,06
DÉCIMO TERCER SUELDO	850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
DÉCIMO CUARTO SUELDO	353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
FONDOS DE RESERVA	-	881,11	911,86	942,41	973,98
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>12.642,56</b>	<b>13.986,39</b>	<b>14.474,51</b>	<b>14.959,41</b>	<b>15.460,55</b>
MANTENIMIENTO DE FÁBRICA	500,50	501,10	501,82	502,69	503,73
GASTO PATENTE MUNICIPAL	174,17	361,09	560,54	579,31	598,72
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	1.264,50	1.264,50	1.264,50	1.264,50	1.264,50
SERVICIOS BÁSICOS	1.433,82	1.486,30	1.538,17	1.589,70	1.642,95
GAS INDUSTRIAL	1.344,00	1.393,19	1.441,81	1.490,11	1.540,03

<b>CIF VARIABLES</b>	<b>12.038,14</b>	<b>13.759,02</b>	<b>15.765,39</b>	<b>18.094,86</b>	<b>20.814,75</b>
CAJAS PORTA TARTAS	1.764,50	2.004,00	2.281,50	2.606,00	2.983,00
BANDEJA DE ALUMINIO	3.132,50	3.580,50	4.105,50	4.707,50	5.414,50
CONTENEDORES 5 X 5	5.181,15	5.930,90	6.804,35	7.822,25	9.009,15
SERVILLETAS	400,68	458,66	526,20	604,92	696,71
CUCHARAS	932,61	1.067,56	1.224,78	1.408,01	1.621,65
FUNDAS	626,71	717,40	823,05	946,18	1.089,75
<b>TOTAL CIF</b>	<b>29.467,69</b>	<b>32.821,59</b>	<b>35.616,74</b>	<b>38.550,58</b>	<b>41.895,24</b>

### Anexo N° 17: Gastos de Venta, Escenario Conservador

		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
N° VENDEDORES LOCALES PROPIOS		3,00	6,00	6,00	9,00	9,00
N° VENDEDORES PUNTOS DE VENTA LIBRERIAS		2,00	2,00	2,00	3,00	4,00
N° VENDEDORES PUNTOS DE VENTA FIESTAS INFANTILES		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
N° CHOFERES		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO MENSUAL VENDEDORES		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
SUELDO MENSUAL CHOFERES		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
<b>TOTAL SUELDOS</b>		<b>33.912,96</b>	<b>48.336,99</b>	<b>50.023,95</b>	<b>70.499,66</b>	<b>77.718,83</b>
COMISIONES	1,00%	3.701,79	4.262,80	4.909,03	5.653,69	6.510,82
<b>TOTAL REMUNERACIÓN</b>		<b>37.614,75</b>	<b>52.599,79</b>	<b>54.932,98</b>	<b>76.153,35</b>	<b>84.229,65</b>
APORTE PATRONAL IESS	12,15%	4.570,19	6.390,87	6.674,36	9.252,63	10.233,90
DÉCIMO TERCER SUELDO		3.134,56	4.383,32	4.577,75	6.346,11	7.019,14
DÉCIMO CUARTO SUELDO		2.826,08	4.028,08	4.168,66	5.874,97	6.476,57
FONDOS DE RESERVA		-	4.383,32	4.577,75	6.346,11	7.019,14
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS VENDEDORES</b>		<b>48.145,58</b>	<b>71.785,38</b>	<b>74.931,50</b>	<b>103.973,18</b>	<b>114.978,40</b>
GASTOS DE MANTENIMIENTO CAMIÓN DE REPARTO		7.200,00	7.463,52	7.724,00	7.982,75	8.250,17
ADECUACIÓN LOCALES PROPIOS		3.500,00	3.628,10	-	3.880,50	-
ADECUACIÓN PUNTOS DE VENTA		8.000,00	-	-	2.217,43	2.291,71
GASTOS DE PUBLICIDAD		27.892,00	28.912,85	29.921,91	30.924,29	31.960,25
GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		3.701,79	4.262,80	2.454,52	2.826,84	3.255,41
ARRIENDOS LOCALES PROPIOS		24.000,00	49.756,80	51.493,31	79.827,51	82.501,73
ARRIENDOS PUNTOS DE VENTA		10.800,00	11.195,28	11.586,00	17.961,19	24.750,52
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		981,50	1.823,00	1.823,00	2.699,50	2.734,50
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		705,00	940,00	940,00	1.295,00	1.415,00
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO		957,66	1.155,33	1.155,33	585,33	577,66
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>137.323,54</b>	<b>182.363,06</b>	<b>183.469,55</b>	<b>255.613,52</b>	<b>274.155,36</b>

**Anexo N° 18: Gastos de Venta, Escenario Negativo**

		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
N° VENDEDORES LOCALES PROPIOS		3,00	3,00	3,00	6,00	6,00
N° VENDEDORES PUNTOS DE VENTA LIBRERIAS		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
N° VENDEDORES PUNTOS DE VENTA FIESTAS INFANTILES		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
N° CHOFERES		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO MENSUAL VENDEDORES		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
SUELDO MENSUAL CHOFERES		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
<b>TOTAL SUELDOS</b>		<b>33.912,96</b>	<b>35.154,17</b>	<b>36.381,06</b>	<b>51.699,75</b>	<b>53.431,69</b>
COMISIONES	1,00%	3.701,79	3.892,28	4.092,50	4.303,79	4.525,37
<b>TOTAL REMUNERACIÓN</b>		<b>37.614,75</b>	<b>39.046,45</b>	<b>40.473,55</b>	<b>56.003,54</b>	<b>57.957,06</b>
APORTE PATRONAL IESS	12,15%	4.570,19	4.744,14	4.917,54	6.804,43	7.041,78
DÉCIMO TERCER SUELDO		3.134,56	3.253,87	3.372,80	4.666,96	4.829,76
DÉCIMO CUARTO SUELDO		2.826,08	2.929,51	3.031,75	4.308,31	4.452,64
FONDOS DE RESERVA		-	3.253,87	3.372,80	4.666,96	4.829,76
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS VENDEDORES</b>		<b>48.145,58</b>	<b>53.227,85</b>	<b>55.168,44</b>	<b>76.450,21</b>	<b>79.111,00</b>
GASTOS DE MANTENIMIENTO CAMIÓN DE REPARTO		7.200,00	7.463,52	7.724,00	7.982,75	8.250,17
ADECUACIÓN LOCALES PROPIOS		3.500,00	-	-	3.880,50	-
ADECUACIÓN PUNTOS DE VENTA		8.000,00	-	-	-	-
GASTOS DE PUBLICIDAD		27.892,00	28.912,85	29.921,91	30.924,29	31.960,25
GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		3.701,79	3.892,28	2.046,25	2.151,89	2.262,68
ARRIENDOS LOCALES PROPIOS		24.000,00	24.878,40	25.746,66	53.218,34	55.001,15
ARRIENDOS PUNTOS DE VENTA		10.800,00	11.195,28	11.586,00	11.974,13	12.375,26
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		981,50	981,50	981,50	1.823,00	1.823,00
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		705,00	705,00	705,00	940,00	940,00
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO		957,66	957,66	957,66	197,66	197,66
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>137.323,54</b>	<b>133.654,34</b>	<b>136.277,41</b>	<b>190.982,77</b>	<b>193.361,19</b>

## Anexo N° 19: Gastos de Venta, Escenario Positivo

		2015	2016	2017	2018	2019
N° VENDEDORES LOCALES PROPIOS		3,00	6,00	9,00	9,00	9,00
N° VENDEDORES PUNTOS DE VENTA LIBRERIAS		2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
N° VENDEDORES PUNTOS DE VENTA FIESTAS INFANTILES		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
N° CHOFERES		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO MENSUAL VENDEDORES		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
SUELDO MENSUAL CHOFERES		353,26	366,19	378,97	391,66	404,79
<b>TOTAL SUELDOS</b>		<b>33.912,96</b>	<b>48.336,99</b>	<b>68.214,48</b>	<b>75.199,64</b>	<b>77.718,83</b>
COMISIONES	1,00%	3.701,79	4.448,36	5.345,46	6.423,35	7.719,19
<b>TOTAL REMUNERACIÓN</b>		<b>37.614,75</b>	<b>52.785,35</b>	<b>73.559,94</b>	<b>81.622,99</b>	<b>85.438,02</b>
APORTE PATRONAL IESS	12,15%	4.570,19	6.413,42	8.937,53	9.917,19	10.380,72
DÉCIMO TERCER SUELDO		3.134,56	4.398,78	6.129,99	6.801,92	7.119,83
DÉCIMO CUARTO SUELDO		2.826,08	4.028,08	5.684,54	6.266,64	6.476,57
FONDOS DE RESERVA		-	4.398,78	6.129,99	6.801,92	7.119,83
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS VENDEDORES</b>		<b>48.145,58</b>	<b>72.024,41</b>	<b>100.442,00</b>	<b>111.410,65</b>	<b>116.534,98</b>
GASTOS DE MANTENIMIENTO CAMIÓN DE REPARTO		7.200,00	7.463,52	7.724,00	7.982,75	8.250,17
ADECUACIÓN LOCALES PROPIOS		3.500,00	3.628,10	3.754,72	-	-
ADECUACIÓN PUNTOS DE VENTA		8.000,00	-	2.145,55	2.217,43	-
GASTOS DE PUBLICIDAD		27.892,00	28.912,85	29.921,91	30.924,29	31.960,25
GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		3.701,79	4.448,36	2.672,73	3.211,68	3.859,59
ARRIENDOS LOCALES PROPIOS		24.000,00	49.756,80	77.239,97	79.827,51	82.501,73
ARRIENDOS PUNTOS DE VENTA		10.800,00	11.195,28	17.378,99	23.948,25	24.750,52
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES		981,50	1.823,00	2.699,50	2.734,50	2.734,50
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA		705,00	940,00	1.295,00	1.415,00	1.415,00
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO		957,66	1.155,33	1.542,99	775,33	577,66
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>137.323,54</b>	<b>182.787,64</b>	<b>248.257,36</b>	<b>265.887,39</b>	<b>274.024,41</b>

**Anexo N° 20: Detalle de Promoción y Publicidad**

<b>MEDIO</b>	<b>SECCIÓN</b>	<b>TAMAÑO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>USD</b>	<b>PUBLICACIONES</b>	<b>TOTAL</b>
Revista Líderes	Mercado	2X2	Semanal	316,0	6	1.896,0
El Comercio	Cultura/ Negocios	3X3	Diario	783,0	12	9.396,0
Gestión	Economía y política	Página determinada	Mensual	1.350,0	4	5.400,0
Mundo Diners	Literatura	Página derecha	Mensual	2.400,0	3	7.200,0
Soho	Estilo de vida	1/2 página	Mensual	1.000,0	4	4.000,00

**Anexo N° 21: Gastos Administrativos**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CONTADOR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ADMINISTRADOR GENERAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
JEFE DE MARKETING	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>N° ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
SUELDO CONTADOR	850,00	881,11	911,86	942,41	973,98
SUELDO GERENTE GENERAL	1.500,00	1.554,90	1.609,17	1.663,07	1.718,79
SUELDO JEFE DE MARKETING	800,00	829,28	858,22	886,97	916,69
<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>37.800,00</b>	<b>39.183,48</b>	<b>40.550,98</b>	<b>41.909,44</b>	<b>43.313,41</b>
APORTE PATRONAL IESS   12,15%	4.592,70	4.760,79	4.926,94	5.092,00	5.262,58
DÉCIMO TERCER SUELDO	3.150,00	3.265,29	3.379,25	3.492,45	3.609,45
DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.059,78	1.098,57	1.136,91	1.174,99	1.214,36
FONDOS DE RESERVA	3.150,00	3.265,29	3.379,25	3.492,45	3.609,45
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>49.752,48</b>	<b>51.573,42</b>	<b>53.373,33</b>	<b>55.161,34</b>	<b>57.009,24</b>
SERVICIOS BÁSICOS	1.800,00	1.865,88	1.931,00	1.995,69	2.062,54
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.500,00				
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO	1.472,98	1.472,98	1.472,98	-	-
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>54.675,46</b>	<b>55.062,28</b>	<b>56.927,31</b>	<b>57.307,03</b>	<b>59.221,79</b>