

Claudia Elena Schiess Fretz

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE UNA NUEVA MARCA DE
REPOSTERIA SUIZA, SWISS CAKE, EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC)
presentado como requisito parcial para la
obtención de grado en Ingeniería
Comercial de la Facultad de Negocios y
Economía especialización mayor
Negocios Internacionales y
especialización menor Marketing y
Ventas.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2017

SCHIESS, Claudia E., Estudio de factibilidad para la creación y comercialización de una nueva marca de repostería suiza, Swisscake, en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil: UPACÍFICO, 2017, 102 p. Margarita Ayala (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Las franquicias en general y las reposterías en particular se encuentran liderando el mercado de los negocios ya que generan soporte para la permanencia, el crecimiento y el desarrollo sustentable dentro de la industria alimenticia, por consiguiente, el objetivo que persigue este trabajo investigativo es introducir al mercado guayaquileño una nueva marca de repostería suiza cuyo nombre es Swiss Cake. El valor agregado que presenta esta nueva marca se basa en el servicio diferenciador presentando una propuesta showoff (exhibición de parte de la preparación de los postres al público), donde los clientes pueden apreciar el bañado de las diferentes tortas, postres y otras delicadeses además del selfservice donde podrán degustar de todos los aderezos que requieran. Por la calidad y originalidad de los productos, el público al que está dirigida esta marca es de clase media alta, lo cual hizo factible un estudio de mercado, donde se aplicó la técnica de la encuesta, con la cual se pudo tomar la opinión de los habitantes del sector, determinando un alto nivel de aceptación del negocio.

Además, se realizó un estudio financiero, con la finalidad de determinar si las actividades y estrategias planeadas dentro de la investigación permiten obtener rentabilidad para la marca, en este caso el resultado es una TIR de 51%.

Swiss Cake estará ubicado en uno de los locales del Centro Comercial Laguna Plaza que se sitúa en la Vía a la Costa ya que cuenta con amplios parqueos y vías de fácil acceso.

Palabras claves: Marca, Estudio de Mercado, Rentabilidad, Oferta, Demanda.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 27/09/2017
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: III de 1

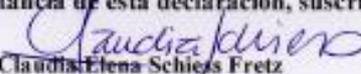
DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe


 Claudia Elena Schiess Fretz

Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, 13 de Sept. Del 2017
Título de T.C.C.:	Estudio de factibilidad para la creación y comercialización de una nueva marca de respoteria suiza, Swiss Cake, en la ciudad de Guayaquil.
Autor:	Claudia Schiess
Tutor:	Master Margarita Ayala
Miembros del Tribunal:	Master Eduardo Mata Master Gustavo Ricaurte
Fecha de calificación:	14 de Septiembre del 2017

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y a mi esposo quienes mi soporte espiritual y moral.

A Alfredo “Chesito” Vera por su invaluable ayuda en la creación del material audiovisual que sustentó este trabajo.

A mi hija, mi luz.

Índice de Contenido

<i>INTRODUCCIÓN</i>	V
<i>CAPITULO I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</i>	2
1.1. <i>Fundamentos teóricos</i>	2
1.1.1. Gastronomía	2
1.1.2. Repostería	4
1.1.3. Establecimientos que venden productos de pastelería	4
1.1.4. Plan de negocio	6
1.1.5. Análisis de la industria	8
1.1.6. Mercadeo	8
1.2. <i>Justificación del proyecto</i>	10
1.3. <i>Planteamiento del problema</i>	11
1.4. <i>Formulación del problema</i>	11
1.5. <i>Sistematización del problema</i>	11
1.6. <i>Objetivo general</i>	11
1.7. <i>Objetivos específicos</i>	11
1.8. <i>Hipótesis</i>	12
1.8.1 Hipótesis Específicas	12
1.9. <i>Metodología utilizada</i>	12
<i>CAPITULO II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</i>	14
2.1. <i>Aspectos Económicos</i>	14
2.2. <i>Aspectos Sociales</i>	18
2.3. <i>Aspectos Legales</i>	19
2.4. <i>Aspectos Ambientales</i>	21
2.5. <i>Aspectos Tecnológicos</i>	21
2.6. <i>Aspectos Culturales</i>	22
2.7. <i>Aspectos Políticos</i>	23
2.8. <i>Aspectos Demográficos</i>	24
<i>CAPITULO III. ESTUDIO DEL MERCADO</i>	25
3.1. <i>Análisis de la demanda</i>	25
3.1.1. Necesidades de los clientes	27
3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo	28

3.1.3. Determinación de la muestra	29
3.1.5. Tabulación de datos de fuentes primarias	30
3.2. <i>Análisis de la oferta</i>	46
3.2.1. Características de los principales competidores	46
3.2.2. Proyección de la oferta	49
3.3. <i>Marketing Mix</i>	50
3.3.1. Definición del Producto	50
3.3.2. Análisis de precios	51
3.3.3. Determinación del precio promedio	52
3.4. <i>Plaza</i>	53
3.5. <i>Promoción</i>	53
3.6. <i>Canales de comercialización</i>	54
3.6.1. Descripción de los canales de distribución	54
3.6.2 Ventajas y desventajas de los canales previsto	54
CAPITULO IV. PLAN ESTRATÉGICO	55
4.1. <i>Matriz de Grupo de Interesados</i>	55
4.2. <i>Análisis Integración</i>	56
4.2.1. Cinco Fuerzas de Porter	56
4.3. <i>Análisis FODA</i>	59
4.4. <i>Directrices de la Empresa</i>	61
4.4.1. Misión	61
4.4.2. Visión	61
4.4.3. Valores Organizacionales	61
4.5. <i>Selección de la Estrategia Competitiva</i>	62
4.5.1. Posicionamiento Estratégico	62
4.5.2. Cadena Valor	63
4.5.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva	65
4.6. <i>Factores que determinan la localización</i>	65
4.7. <i>Definición de la localización</i>	66
CAPITULO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	66
5.1. <i>Estructura de la Organización</i>	66
5.2. <i>Criterios de Motivación</i>	69
CAPÍTULO VI. INGENIERÍA DEL PROYECTO	70
6.1. <i>Proyección de ventas para cinco años</i>	70

6.2. <i>Inversiones del proyecto</i>	74
6.3. <i>Balance de personal</i>	75
6.4. <i>Balance de materiales</i>	75
6.5. <i>Determinación de los costos de la operación administración</i>	76
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	78
7.1. <i>Financiamiento</i>	78
7.2. <i>Estado de resultados</i>	79
7.3. <i>Balance General</i>	79
7.4. <i>Evaluación del proyecto</i>	80
7.4.1. Flujo de caja ajustado	80
7.4.2. Estimación de la tasa de descuento	81
7.4.3. Índices descontados	82
7.4.4. Cálculo de las razones financieras del proyecto	82
CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
8.1. <i>Conclusiones</i>	84
8.2. <i>Recomendaciones</i>	85
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	91
<i>Anexo 1. Cuestionario de Encuesta</i>	91
<i>Anexo 2. Cuestionarios de Entrevistas</i>	93
<i>Anexo 3. Precio y costo promedio de productos</i>	93

Índice de Tablas

Tabla 1. Exportaciones Suizas	17
Tabla 2. Producción Nacional de Cacao	26
Tabla 3. Género	31
Tabla 4. Edad.....	32
Tabla 5. Actividad que realiza.....	33
Tabla 6. Frecuencia del consumo de repostería	35
Tabla 7. Obsequia productos de repostería	36
Tabla 8. Aspectos importantes al elegir la repostería.....	37
Tabla 9. Le gustaría tener un local de repostería cerca de casa	38
Tabla 10. Productos que compraría en nuestro local	39
Tabla 11. Tamaño de repostería que compra con frecuencia.....	40
Tabla 12. Cuánto pagaría por una torta suiza de 12 porciones	41
Tabla 13. Cuánto pagaría por un Cheescake de 12 porciones.....	42
Tabla 14. Le gustaría que la torta tenga diseños especiales	43
Tabla 15. Como le gustaría recibir información sobre las promociones del local	44
Tabla 16. Precio promedio por producto.....	52
Tabla 17. Matriz de grupo de interesados	55
Tabla 18. Matriz de Demandas Actuales y Futuras	55
Tabla 19. Locales Comerciales	66
Tabla 20. Sueldos del personal.....	67
Tabla 21. Programa de capacitación	68
Tabla 22. Capacidad instalada.....	70
Tabla 23. Capacidad utilizada	71
Tabla 24. Proyección de ventas en local propio.....	72

Tabla 25. Proyección de ventas a franquiciado.....	72
Tabla 26. Proyección de ingresos en cinco años.....	73
Tabla 27. Inversión en activos diferidos.....	74
Tabla 28. Inversión en activos fijos.....	74
Tabla 29. Gastos en personal.....	75
Tabla 30. Materia prima.....	75
Tabla 31. Gastos de administración y ventas.....	76
Tabla 32. Gastos de operación.....	76
Tabla 33. Costos proyectados en cinco años.....	77
Tabla 34. Inversión total del proyecto.....	78
Tabla 35. Detalle del financiamiento.....	78
Tabla 36. Resumen de la amortización del crédito.....	78
Tabla 37. Estado de resultados proyectado.....	79
Tabla 38. Balance general proyectado.....	80
Tabla 39. Flujo de caja proyectado.....	80
Tabla 40. Tasa de descuento.....	81
Tabla 41. Indicadores financieros.....	82
Tabla 42. Valor agregado sobre ventas.....	82
Tabla 43. Liquidez.....	82
Tabla 44. Punto de equilibrio.....	83
Tabla 45. Dupont.....	83

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama	5
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter	8
Figura 3. Inversión 2008- 2015	15
Figura 4. Balanza Comercial Suiza	16
Figura 5. Encuesta sobre delitos.....	19
Figura 6. Principales productores de cacao	25
Figura 7. Mapa de Chongón.....	29
Figura 8. Determinación de la muestra	30
Figura 9. Género.....	31
Figura 10. Edad	32
Figura 11. Actividad que realiza	33
Figura 12. Gusta de la repostería.....	34
Figura 13. Gusta de la repostería.....	34
Figura 14. Frecuencia del consumo de repostería	35
Figura 15. Obsequia productos de repostería	36
Figura 16. Aspectos importantes al elegir la repostería	37
Figura 17. Le Gustaría tener un local de repostería cerca de casa	38
Figura 18. Productos que compraría en nuestro local	39
Figura 19. Tamaño de repostería que compra con frecuencia.....	40
Figura 20. Cuánto pagaría por una torta suiza de 12 porciones	41
Figura 21. Cuánto pagaría por un Cheescake de 12 porciones	42
Figura 22. Le gustaría que la torta tenga diseños especiales.....	43
Figura 23. Como le gustaría recibir información sobre las promociones del local	44
Figura 24. Bomba de Chocolate.....	50

Figura 25. Empaque de tortas Swiss Cake	51
Figura 26. Cinco fuerzas de Porter.....	56
Figura 27. Organigrama	67

INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos de repostería han tenido un crecimiento importante en los últimos años tanto en Ecuador como en la ciudad de Guayaquil. El desarrollo de las redes sociales ha permitido la afluencia de estos negocios por medio de una promoción directa y menos costosa de los productos de repostería a sus clientes con el apoyo de materiales audiovisuales.

Muchos de estos emprendimientos de repostería, nacen de recetas de tradición familiar. Swiss Cake, es un proyecto que nace de la tradición familiar, Claudia Schiess, su propietaria y fundadora, hija de padre ecuatoriano y madre suiza, adquirió de su abuela materna Dora Fretz la habilidad de preparar repostería suiza según las recetas heredadas de generación en generación.

El presente trabajo ha sido establecido como un modelo de negocio para la creación y comercialización de una nueva marca de repostería suiza, Swiss Cake, la misma que estará situada en la ciudad de Guayaquil, Vía a la Costa.

Este proyecto se basa en la comercialización de gastronomía dulce variada (Cakes, Mousses, Chessecakes, mini postres, etc.) de receta suiza con productos ecuatorianos, basados en el seguimiento de procesos, garantizando el uso materia prima fresca, correcta manipulación de alimentos, una elaboración estandarizada, etc.

Por otro lado, el plan estratégico será adecuado conforme el propósito de la organización, sus metas, sus objetivos y la visión por la que se inició este proyecto. Este plan tendrá inmerso estrategias de ventas, básicas para que el negocio tenga larga estadía en el mercado, el mercadeo, donde se fundamentará la existencia del mismo en el campo laboral y se dará a conocer la marca a través de diversas fuentes promocionales.

CAPITULO I. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

1.1. Fundamentos teóricos

1.1.1. Gastronomía

Para la Real Academia Española¹ (RAE, 2016), conceptualiza a la gastronomía como el arte de preparar una buena comida, en otra de sus definiciones la anota como la afición al buen comer y en una tercera definición la establece como el conjunto de los platos y usos culinarios propios de un determinado lugar.

Es definida también, como el estudio de la relación que tiene el hombre, con la forma de alimentarse y el ambiente en que lo hace (Simone, 2014). Por otra parte, López y Carabias (2011), asocian este término al conjunto de conocimientos que, en armonía con los ingredientes y las técnicas culinarias, reflejan la cultura de una ciudad mediante el producto terminado.

Curriel (2015), en cambio lo relaciona con la afición por comer bien, apreciando la decoración del platillo y el lugar donde se lo expende. Finalmente, Dickie (2015), afirma que la Gastronomía es el estudio de las culturas de los países tomando como referencia los productos autóctonos de la zona.

Con respecto a los inicios de la gastronomía, Gutiérrez (2012), sostiene que desde siempre ha sido considerada como la combinación de la cultura y el alimento. Este término se relaciona con el arte de cocinar y colocar los platillos en una mesa, sin embargo y pese a haber sido considerada así, ésta solo representa una minúscula parte de lo que encierra el total de esta palabra. Aunque la definición es específica se tiende a confundir en el mercado comercial la

¹ La Real Academia Española (RAE) es un organismo que se dedica a la elaboración de reglas normativas para el idioma español

palabra gastronomía con la de cocinero, argumento que no tiene validez, ni lógica ni científica ya que la gastronomía es el estudio de un sin número de componentes culturales que se tejen alrededor de la palabra comida.

- La gastronomía depende de otras ciencias para obtener un cocimiento del todo razonado por lo tanto Gutiérrez (2012), los ha definido así:
- Depende de la historia natural -- Por lo que se refiere a la clasificación de los insumos /substancias.
- Depende de la física – Por el examen de su composición y calidad.
- Depende de la química – Por lo que se refiere a su análisis y químico y su desglose nutricional.
- Depende de la cocina – Por lo que se refiere al arte de preparar los insumos y convertirlos en algo agradable al gusto.
- Depende del comercio – Por lo que se refiere a la búsqueda de formas de compra que permitan al consumidor adquirir la mercancía con las mejores ventajas de calidad y precio.
- Depende de la política – Por lo que representa en materia de recaudación fiscal, e intercambio comercial globalizado. (pág.6-7)

Importancia de la gastronomía

La importancia de la gastronomía en esta sociedad tiene relevancia masiva, pues el entorno propiamente dicho gira alrededor de la denominada comida. Y es que esta terminología se generaliza en todos los niveles sin excepción alguna, se la encuentra desde la alimentación infantil hasta la alta cocina que se sitúan los grandes restaurantes. Con el pasar del tiempo esta

ha estado sujeta a modificaciones lo cual ha llevado a descubrir nuevos sabores y técnicas que se complementan con el alma de quien la prepara (La Gastronomía, 2015).

1.1.2. Repostería

Se denomina repostería al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines y muchos más (Definiciones ABC, 2016).

López (2015), relaciona la repostería como el arte para elaborar pasteles, tortas, tartas, dulces, budines, galletas o postres, este concepto se hace similar al de Gil (2015), que sostiene que es el arte para preparar diferentes platillos dulces.

La repostería ha sido desde siempre una actividad empresarial de aspecto familiar. Las recetas y cada una de las técnicas que se someten a ejecución han sido conservadas como tradición familiar. Esta estructura que se alineó hace muchos años, ha perdido fuerza en el mercado actual, es así que las empresas y organizaciones en esta área, mantienen un criterio financiero muy bien estructurado lo que les permite visionar los resultados del emprendimiento.

La tecnología también ha formado parte de estos cambios, considerando que en épocas tradicionalistas se elaboraban similares productos, solo con el uso de pequeños artefactos de la cocina tradicional. Sin embargo, actualmente el mercado está abarrotado de un sin número de elementos que facilitan la vida de los pasteleros y la sociedad en general (Sánchez & Rey, 2012).

1.1.3. Establecimientos que venden productos de pastelería

Se llaman o se denominan así, al conjunto de tiendas que ofrecen a sus clientes los productos que sirven como materia prima para preparar los diferentes platillos. Estos negocios suelen complementar su actividad comercial con otros servicios. Similar a esta actividad, se

suman los puntos calientes, que son lugares donde se brindan productos de pastelería recién horneada (Sánchez & Rey, 2012).

Funciones del personal:

La estructura que se maneja entorno a la jerarquía del personal que desarrolla sus labores en pastelería, no solo implica los puestos de trabajo, sino las obligaciones y normas a las que están sujetos de acuerdo a la experiencia y los conocimientos. Sánchez y Rey (2012) lo estructura de la siguiente forma:



Figura 1. Organigrama

Fuente: Sánchez y Rey (2012)

Servicio

Se denominan todas las operaciones técnicas, que son realizadas desde que se abren las puertas el comedor al público hasta que el cliente ha pagado por la atención (Guerrero, 2012).

Los tipos de servicio son los que hacen posible la prestación del mismo de manera específica, lo cual permite que se lleve a cabo con una mejor calidad, además son formas para presentar y servir con diferentes técnicas. Guerrero (2012), menciona los siguientes:

- Servicio emplatado: Es el que se realiza como servicio directo y el producto es colocado en la vajilla desde la cocina.

- Servicio francés: Pretende que el cliente sea el que decida las porciones que desea tomar de la mesa, por lo tanto, se coloca la vajilla adecuada y se pone a disposición del cliente.
- Servicio americano: Al igual que el servicio emplatado el montaje de la comida se hace desde el interior de la cocina, con la diferencia que este se lleva hacia el cliente en bandejas de tamaño grande.

1.1.4. Plan de negocio

El plan de negocio se basa en características únicas donde se logra describir al objeto, que en este caso es el negocio que se busca insertar al mercado, creación y comercialización de una nueva marca de repostería suiza, Swiss Cake, en la ciudad de Guayaquil.

En este plan el dinamismo forma parte importante, ya que en él se explica la metodología estricta que define la forma en la que se va a emprender el negocio, y además se especifican los periodos en los cuales se cristalizará (García E. , 2014).

Po otra parte Andía & Paucara (2013), lo definen como “un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación”.

Para Zorita & Huarte (2013), el plan de negocio en una empresa es plasmar las ideas, estrategias y metas con anterioridad, como método de anticiparse a los resultados. Mientras que García (2014), lo define como el detalle de un negocio que se va a emprender, el cual se escribe de manera operativa dentro de algún tiempo determinado.

Estructura

La estructura de un plan de negocio es necesaria para definir las directrices por las que se va a trabajar en el proyecto, sin estructura no hay organización y sin organización no hay éxito, por lo tanto Andía & Paucara (2013) han considerado necesaria la siguiente estructura:

- Resumen ejecutivo
- Descripción y visión del negocio
- Análisis de mercado
- Planteamiento estratégico
- Estrategias de comercialización
- Análisis de la producción
- Análisis financiero. (pág. 79-81)

Proyecto de inversión

Se entiende como proyecto de inversión a la intervención en un determinado medio para dar solución a una problemática existente y conseguir el objetivo deseado (Andía & Paucara, 2013).

También es considerado como un conjunto de estudios, mediante se formaliza una idea o se concreta un negocio (Marín & Téllez, 2014). Su objetivo está basado en la producción y en dar soluciones prácticas a las necesidades más frecuentes (Martín & Alfredo, 2005).

Actualmente los proyectos de inversión se inician bajo un mismo enfoque, que refiere la productividad del negocio, por ello se basan en una estructura específica que les permita la orientación indicada, además de realizar la síntesis del negocio para una mejor asimilación de los datos, así como Andía & Paucara (2013), exponen:

- Estudio legal
- Estudio de mercado

- Estudio técnico
- Estudio organización
- Estudio económico.

1.1.5. Análisis de la industria

Para realizar el análisis de la industria de repostería en Ecuador, se van a aplicar las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2011), ya que es un modelo estratégico que permite analizar el nivel de competencia que puede efectuarse dentro de una industria.

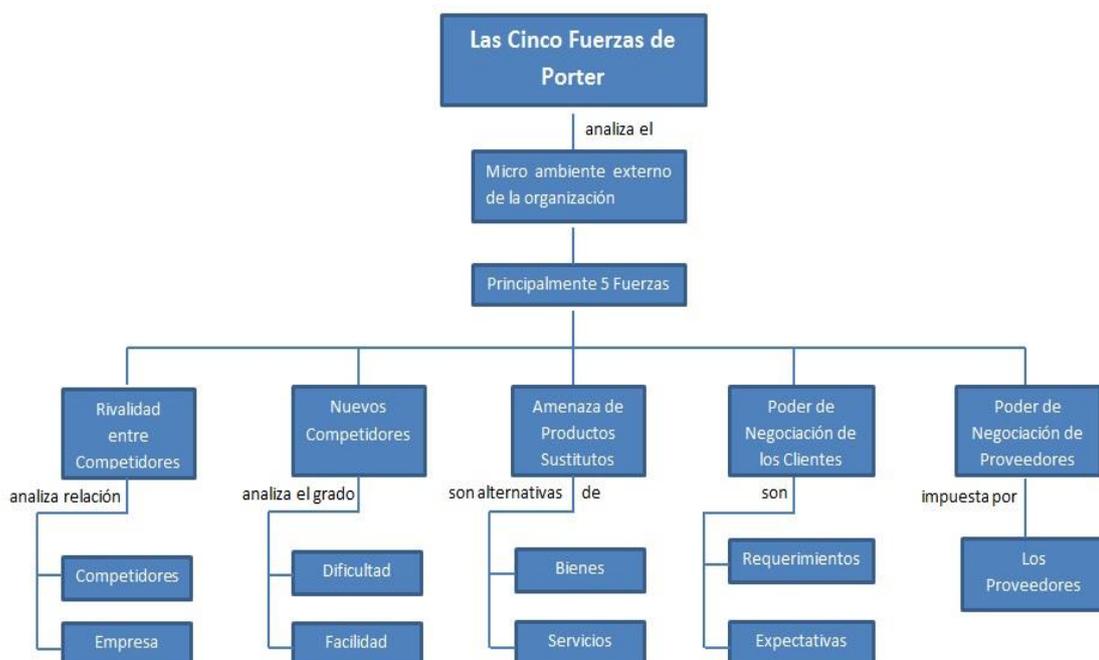


Figura 2. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Acha (2015)

1.1.6. Mercadeo

Para Santesmases (2012), el marketing es una de las técnicas que se encarga de aplicar sus estrategias para indagar sobre personas e instituciones, sobre el por qué realizan el intercambio de bienes. Además, de fomentar relaciones entre los mismos para que perduren en el tiempo.

Por otra parte Silva, González, Martínez, Girarlo, & Juliao, (2014) consideran que el marketing es el arte que se aplica para anticiparse a los hechos que pueden darse dentro de una empresa u organización, haciendo uso de sus herramientas.

Sin embargo, dentro del sector gastronómico el mercadeo se aplica de acuerdo al servicio que se oferta. Muestra un diseño de plan estratégico de mercadeo gastronómico basado en:

- Segmentación del mercado
 - Demografía
 - Geografía
- Target
- Marketing Mix
 - Precio
 - Producto
 - Plaza
 - Promoción
- Estrategia Comercial
- Marketing promocional

Dentro del marketing gastronómico se observa un sistema de reservas digital, el cual intervienen las herramientas digitales como medios efectivos para realizar las visualizaciones, reservaciones, entre otros, logrando personalizar la gestión para ubicar a los clientes en zonas reservadas, además se integra al mismo un sistema de evaluaciones de servicios haciendo uso de la técnica de la encuesta se puede profundizar en el criterio del cliente y conocer su punto de vista.

Los medios digitales se convirtieron desde hace algún tiempo en una de las herramientas más poderosas para realizar la promoción de la marca o producto direccionándolo a un mercado específico, logrando que las masas se integren y participen activamente por medio de las redes sociales, como: Facebook, Twitter, Google y YouTube (Blanco & Flandos, 2011).

Es común confundir muchas veces los términos marketing y publicidad, sin embargo estos son dos elementos diferentes que trabajan con una visión similar, que es llegar al mercado e imponerse de manera estratégica para lograr persuadir a los seres humanos (Vilojuana, 2015).

1.2. Justificación del proyecto

Guayaquil es una ciudad que pertenece a la provincia del Guayas, en esta ciudad son incontables los negocios que brindan el servicio de repostería, los mismos que están basados en un menú repetitivo. Por ello se hace viable realizar este estudio de factibilidad para implementar en el mercado una marca donde se presente a los clientes una nueva marca de repostería suiza, la cual basa su estrategia en la diferencia de productos, siendo novedosos para el paladar guayaquileño, excelente atención y presentación.

Este proyecto busca llamar la atención del cliente con productos nuevos, un ambiente dinámico, con una exhibición elegante del producto, cómodas y confortables instalaciones, decoración innovadora, fresca y adicional, un showoff de cómo se preparan los dulces en el local.

Se ha elegido la ciudad de Guayaquil como lugar adecuado ya que es una ciudad que cuenta con 3.113.725 habitantes, con alto nivel de comercio y actividades productivas, que además no cuenta con mucha influencia de repostería europea como en la ciudad de Quito (Cyril, Cyrano, etc.), lo cual garantiza que sea efectivo implementar un proyecto en este lugar.

La metodología empleada para indagar sobre aspectos más profundos de este mercado, será posible gracias a un estudio del mismo, donde se analice el sector desde diversos puntos

de vista, utilizando las herramientas de mercadeo, evaluación y haciendo uso también de las técnicas e instrumentos como: la encuesta que es efectiva para indagar grupos o masas y la entrevista que es eficaz para recopilar información técnica y especializada que permite conocer a profundidad el entorno de la situación y que son necesarios para captar la mayor información posible.

1.3. Planteamiento del problema

Actualmente en la ciudad de Guayaquil, no existe una oferta variada de productos de repostería. Las marcas venden productos similares, con recetas predominantemente americanas.

1.4. Formulación del problema

¿Es factible la creación y comercialización de una nueva marca de repostería Suiza en la ciudad de Guayaquil?

1.5. Sistematización del problema

¿Qué factores se deben de considerar para saber si este proyecto es factible?

¿Qué estrategia se implementará para definir las metas?

¿Determinar bajo que estructura se van a asignar las responsabilidades en la empresa?

¿Qué estrategias se utilizarán para una correcta implementación del proyecto?

¿Cuáles son los principales obstáculos para la implementación de un local de repostería suiza?

1.6. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio que permita introducir en el mercado de la ciudad de Guayaquil, una nueva marca de repostería suiza, la misma que estará ubicada en el sector vía a la costa, en el año 2017.

1.7. Objetivos específicos

- Examinar el mercado del sector vía a la costa de la ciudad de Guayaquil para conocer la demanda del producto.

- Elaborar un Plan estratégico, para determinar las metas a corto y largo plazo.
- Analizar la estructura organizacional del proyecto, para definir los roles y responsabilidades específicas para cada uno de sus miembros.
- Establecer las estrategias que ayudarían a la implementación de este nuevo proyecto general.
- Realizar un estudio financiero para determinar la factibilidad del proyecto.
- Medir el impacto de la implementación de una nueva marca de repostería suiza en la ciudad de Guayaquil basado en el estudio de factibilidad ejecutado en este trabajo.

1.8. Hipótesis

¿La creación y comercialización de una nueva marca de repostería suiza será factible en la ciudad de Guayaquil?

1.8.1 Hipótesis Específicas

- La implementación de un plan estratégico permitirá definir las metas a corto y largo plazo.
- Si se define la estructura organizacional en el proyecto se podrán desarrollar las estrategias de manera organizada
- El desarrollo de un estudio financiero permitirá la viabilidad de una nueva marca de repostería suiza en Guayaquil.

1.9. Metodología utilizada

Para este trabajo se utilizará el tipo de investigación mixta en la que consta la investigación documental y de campo. La investigación de campo es esencial para indagar sobre el entorno y poder conocer un punto de vista más específico y de fuente directa, por

consiguiente, se realizarán encuestas para indagar sobre el criterio de los que serían clientes potenciales. Por otra parte, se buscará el criterio de expertos, el mismo que será receptado por método de entrevista en la que se profundizará en aspectos técnicos y prácticos de temas como: marcas de repostería, comercialización de marcas de repostería y la experiencia en el mercado comercial.

Mientras que, en la investigación documental, se hará uso de libros, revistas, artículos de periódicos u otros, los cuales van a permitir recopilar información pasada la misma que será traída al presente para avizorar el futuro por medio de los elementos referenciales.

El nivel que mantiene esta investigación es descriptivo, ya que se va a detallar cada uno de los puntos en los cuales se va a trabajar para poder concretar la idea en el mercado. Además, se realiza un acercamiento en los aspectos financieros donde se establecen los métodos, técnicas y estrategias para lograr una sana y productiva inversión.

Se suma a este trabajo un enfoque de tipo cuantitativo por tratarse de la recopilación de información suficiente, la cual necesita ser agrupada de manera numérica, a fin de establecer datos precisos y confiables que a su vez van a ser representados en gráficos para una mejor asimilación y cualitativo ya que permitirá conocer mejor los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

Las encuestas y las entrevistas forman parte de este proceso como base principal por la cual se va a obtener la información del entorno, aplicando medidas estratégicas que permitan conocer el punto de vista de los inversionistas y clientes.

CAPITULO II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el mercado ecuatoriano, exactamente en la ciudad de Guayaquil, existen muchas marcas de repostería que se han conformado como tal gracias a la aceptación de la gente, sin embargo, el menú es muy repetitivo.

En la zona céntrica es donde existe mayor concentración de la competencia, debido al flujo de personas que transitan por el lugar, aunque también se ven reflejadas cifras bastante altas en relación a los centros comerciales de la localidad.

Actualmente la mayoría de los sectores están inmersos en procesos de cambio, donde se han hallado debilitadas las barreras nacionales por la fuerte internacionalización de productos y la globalización de la economía, aumentando enormemente los sistemas competitivos y generando a su vez una ola de desesperación que ha permitido la creación de nuevos productos, con el afán de sustituir las exportaciones.

Este análisis estratégico, tendrá incidencia en los aspectos económicos, como uno de los factores con mayor repercusión en el ámbito empresarial, además de tratarse el aspecto social, del cual depende este proyecto, ya que sin impacto positivo no hay resultados exitosos.

Desde la perspectiva ecológica, se considerarán los acuerdos y requisitos previos para establecer un negocio, añadiéndole por supuesto el factor legal que es indispensable en todo emprendimiento, entre otros, que van a permitir visualizar el entorno desde las diversas ópticas.

2.1. Aspectos Económicos

El factor económico es uno de los primeros en ser estudiados para este tema, ya que las incidencias del entorno son lo suficientemente fuertes para afianzar un negocio o producto en el mercado, así como también para hacerlo desaparecer del mismo. Según la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (2015), la actual matriz productiva ha generado grandes

limitaciones en el Ecuador, por eso se afianzan los objetivos en realizar una reestructuración, que fomente la productividad de los negocios.

La inversión económica que se ha realizado en los sectores de salud, educación, deporte, vivienda, e inclusión económica y social, se incrementó 4,2 veces respecto a 2007. Entre los años 2008 y 2014 hubo mayor acceso a la educación: la educación básica pasó de 91,60% en 2008 a 95,97% en 2014, y el bachillerato pasó de 51,34% a 63,23% en el mismo período. También se han mejorado 51 unidades educativas del milenio y se han edificado 108 Centros Infantiles para el Buen Vivir. Sin embargo dentro de estos mismos datos de nota que en el 2015, se redujo el presupuesto de inversión, a pesar de aquello y comparado con las cifras del 2008 el aumento es considerable (Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo, 2015).

Figura 3. Inversión 2008- 2015



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2015)

Las áreas en las que normalmente se trabaja son la innovación, la articulación de empresas, desarrollo agrícola, sociedad de la información, infraestructura y financiamiento, por lo que se prevé que impulsar un nuevo emprendimiento como lanzar al mercado una nueva marca de repostería suiza, tendría consecuencias altamente positivas, si se considera que entre los ejes principales de esta transformación está la diversificación, que permite el desarrollo de

nuevas actividades productivas además de la fomentación de nuevos productos, que contribuyan a la economía popular.

Los factores económicos por los que atraviesa el país no son tan favorables, sin embargo, esta situación ha inducido a casi todos los sectores a la búsqueda de mejores oportunidades siendo creativos, estratégicos e innovadores, para lograr afianzar su producto en el sector.

Balanza comercial Suiza

La balanza comercial Suiza para el 2015 registró un superávit considerable con una cifra de 34.250,1 millones de Euros, un 5,72% de su PIB, superior al superávit alcanzado en 2014, de 26.693,1 millones de Euros 35.461,8 millones de dólares, el 5,05% del PIB. Por lo general cuando se dan este tipo de variaciones es porque aumenta el número de importaciones lo cual es favorable para el país y el sector comercial.

Figura 4. Balanza Comercial Suiza

Fuente: Datos Macro (2016).

Suiza - Balanza comercial			
Fecha	Balanza comercial	Tasa de cobertura	Balanza comercial % PIB
2016	35.298,0 M.€		5,92%
2015	35.093,0 M.€	115,09%	5,81%
2014	40.889,0 M.€	112,86%	7,71%
2013	41.935,0 M.€	111,30%	8,13%
2012	26.788,0 M.€	105,58%	5,18%
2011	31.942,0 M.€	112,77%	6,37%
2010	26.588,0 M.€	110,96%	6,05%
2009	21.175,0 M.€	111,00%	5,45%
2008	22.420,0 M.€	109,36%	5,96%
2007	9.739,0 M.€	106,76%	2,79%
2006	4.851,0 M.€	104,57%	1,42%
2005	3.523,0 M.€	103,44%	1,07%
2004	5.577,0 M.€	106,08%	1,76%
2003	3.680,0 M.€	104,57%	1,18%
2002	4.318,0 M.€	105,17%	1,35%
2001	-2.183,0 M.€	97,67%	-0,70%
2000	-2.162,0 M.€	97,55%	-0,73%
1999	414,0 M.€	100,55%	0,15%
1998	-1.110,0 M.€	98,45%	-0,42%
1997	237,0 M.€	100,25%	0,09%
1996	956,0 M.€	101,95%	0,37%
1995	1.032,0 M.€	101,86%	0,39%

La evolución de Suiza con respecto a su balanza comercial de los últimos años ha sido positiva si se toma como referencia las posiciones que mantienen los 189 países en los que se aplicó el análisis, de los cuales se muestran algunos en la siguiente tabla (Expansión, 2015).

Relación comercial Ecuador-Suiza

Ecuador, al igual que la mayoría de los países de América Latina, se encuentra vinculados desde hace algunos años con varios países europeos. En el 2014, Suiza fue el séptimo mayor inversionista en el Ecuador con alrededor de \$28'000.000. Las principales áreas de inversión según datos del Ministerio de Comercio Exterior (2015), fueron: comercio, industria manufacturera, transporte, almacenamiento y comunicación..

Tabla 1.Exportaciones Suizas

Fecha	Exportaciones	Exportaciones % PIB
2015	261.265,0 M.€	43,62%
2014	234.251,7 M.€	44,30%
2013	269.445,8 M.€	52,25%
2012	243.200,6 M.€	46,98%
2011	168.692,0 M.€	33,63%
2010	147.551,7 M.€	33,60%
2009	123.655,1 M.€	31,81%
2008	136.496,3 M.€	36,27%
2007	125.558,6 M.€	35,99%
2006	117.757,5 M.€	34,42%
2005	105.240,4 M.€	32,11%
2004	98.757,1 M.€	31,15%
2003	92.664,4 M.€	29,74%
2002	96.974,4 M.€	30,31%
2001	91.719,5 M.€	29,46%
2000	87.158,9 M.€	29,60%
1999	75.342,5 M.€	27,69%

Fuente: Datos macro.

El 30 de julio del 2015 Ecuador y Suiza, por medio de una reunión bilateral con los representantes de ambos países, ratificaron el compromiso de fortalecer la cooperación y avanzar a un acuerdo comercial con la EFTA (European Free Trade Association) del cual Suiza es parte. Con este acuerdo Ecuador se aumenta su mercado exportador en cuanto a productos farmacéuticos, químicos, maquinaria, elementos sanitarios entre otros, que son los que básicamente se distribuyen a Suiza.

2.2. Aspectos Sociales

Este análisis se realiza con la finalidad de conocer los aspectos sociales que operan en el sector y así determinar los de mayor incidencia. Por ello, se ha estimado como referencia el índice de desempleo que existe en el país donde según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016), Ecuador ha registrado una tasa de desempleo nacional de 4,77% en diciembre del 2015 en comparación al 3,80% que alcanzó en diciembre del 2014, un incremento de 0,97 puntos porcentuales, según datos publicados este 18 de enero del 2016, cifras que para el Inec son estadísticamente significativas.

Para abril del 2016, se registró un aumento en la tasa de desempleo nacional de 5,7%, con relaciona a la establecida en diciembre. Esto significa que en el país existen 448.990 desempleados y que además pese a los múltiples programas del Gobierno Nacional, el índice va en aumento considerablemente.

Este proyecto aportará de varias formas a la sociedad, entre ellas que se generarán plazas de trabajo, lo cual permitiría que las personas cuyos requisitos estén acorde a lo que el proyecto requiere, accedan a un trabajo con remuneración justa y equitativa.

Además, presentará una propuesta innovadora, dando a conocer una nueva cultura por medio de la preparación de productos con recetas suizas, lo cual permite a las personas de este sector involucrarse y conocer una gastronomía variada, y conceptualizada de manera diferente.

Esto a su vez, generará el cruce de información no solo en la población guayaquileña, sino en todos los sectores del país, que buscarán adquirir los productos o tal vez hacer la posesión de una franquicia.

El incremento del índice delictivo es también un aspecto social importante, ya que muchas veces los potenciales clientes se sienten restringidos a salir a lugares considerados más seguros como centros comerciales o plazas donde cuentan con una seguridad privada adicional.

Según un estudio de opinión, realizado por CEDATOS (CEDATOS, 2011), el 65% de los ecuatorianos ha sido víctima o tiene un familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo.

USTED O ALGÚN MIEMBRO DE SU FAMILIA HA SIDO VÍCTIMA DE ALGÚN DELITO

(Gráfico 1)

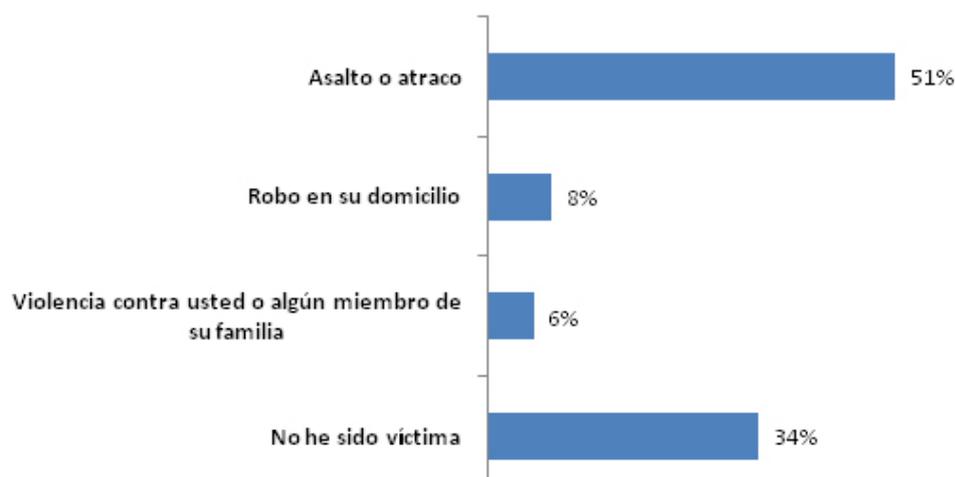


Figura 5. Encuesta sobre delitos

Fuente: CEDATOS 2011

2.3. Aspectos Legales

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios exitosos similares a los que existen en otros países, principalmente en los Estados Unidos, donde se acentúan la mayor parte de ellos. La diferencia que se hace notoria en este tipo de negocios es que, en Ecuador, quienes hacen apertura de estos, son empresarios ecuatorianos -o radicados en

el Ecuador- que han tramitado y obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

Legalmente este trabajo cumple con el mandato número 8 de la ley laboral donde se especifica que la relación entre el trabajador – empleador será directa (Doing Bussines, 2015). Además, en el artículo 2 menciona que se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas, con el fin de promover el trabajo, garantizando la jornada parcial, la estabilidad y la protección del cuerpo legal, donde no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada.

Así como también, conforme a lo estipulado en el artículo 13 de la Constitución del Ecuador, se expresa que la ciudadanía tiene derecho al acceso seguro y permanente de alimentos sanos, suficientes y nutritivos. Conforme a esto, en la ley de defensa al consumidor se establece una tabla de contenido de componentes y concentraciones permitida de acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana INEN.

Según datos obtenidos del Ley de Defensa al Consumidor (2014), todo alimento procesado para la ingesta del ser humano, debe acatar las normas del Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN O22), de rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; en el que se especifica la creación de un sistema gráfico con barras de colores insertadas de manera horizontal. Los componentes de esta tabla son: grasas, azúcares y sal, los cuales estarán identificados con colores: rojo (alto), amarillo (medio), verde (bajo), dependiendo del nivel de concentración de los componentes.

Según el informe Doing Business 2017 (Banco Mundial, 2016), Ecuador bajó tres puestos. Este escrito toma como referencia las regulaciones, normas jurídicas, trámites legales, donde indica que Ecuador no ha tenido ningún avance significativo en los mismos para facilitar la apertura de una nueva empresa. Sin embargo, si menciona que se han dado algunas mejoras como la simplificación del trámite para el registro de una empresa y la eliminación del depósito del 50% de capital inicial en una cuenta especial.

2.4. Aspectos Ambientales

Para este proyecto las consideraciones ecológicas tendrán que ser expuestas de manera permanente y explícitamente en todas las actividades en las que tengan participación los clientes. Esta acción será parte insustituible de la estructura, ya que permitirá mantener una conexión con los demás aspectos como: sociales, culturales, económicos y políticos.

Los cambios que se ejecutan en el mundo de los negocios son constantes, entre los más frecuentes está el aumento de los costos de los productos. Actualmente y debido a la imposición de un sistema de salvaguardias en el Ecuador, se colocó en un alto porcentaje de impuestos al valor de las importaciones, con la finalidad de que la población sustituya ciertos productos extranjeros por los de procedencia nacional. De darse la sustitución de los mismos, podría efectuarse un ligero cambio en la identidad con respecto a la elaboración final del producto, sin embargo, lo que se buscará siempre desde el inicio es la fusión de productos ecuatorianos de alta calidad como el chocolate de fino aroma en las recetas de repostería Suiza. De efectuarse la compra de productos importados, el costo que se deberá pagar por los ingredientes será mucho más alto, por lo que el precio de venta al público podría excederse de la misma forma.

La intervención del estado frente a este sistema se ha visto reflejada en una estrategia ambiental para el desarrollo sostenible, donde recoge las políticas respectivas vigentes y las adecua con las nuevas tendencias de la reflexión y el conocimiento a los dispositivos para la protección ambiental con los que se cuenta en la actualidad, por ejemplo: Disminuir la generación de desechos y un manejo responsable de los mismos, reducir el consumo de agua y luz dentro de los establecimientos, además de fomentar una cultura de buenas prácticas ambientales tanto a colaboradores del proyecto como a clientes que consuman los productos.

2.5. Aspectos Tecnológicos

El análisis del factor tecnológico es muy importante ya que para iniciar un negocio basado en repostería, es necesario contar con los instrumentos necesarios (hornos eléctricos,

batidoras, exhibidores temperados, etc.), que permita ahorrar la mayor cantidad de tiempo y recursos.

El uso de la tecnología ha incidido tanto en la población que la mano de obra ha quedado rezagada, por lo que este proyecto se plantea con una perspectiva equilibrada, donde se utilicen aparatos industriales los cuales sean manipulados por el equipo humano, logrando un complemento de eficacia y efectividad. La aparición constante de estos nuevos implementos, productos y técnicas, han tomado fuerza con el pasar de los años, modificando los esquemas establecidos por los clientes y haciéndolos formar parte de un mercado diferenciador.

Los cambios en los sistemas tecnológicos en Ecuador, han sido tan importantes, que no se los ha estigmatizado o encasillado para ciertos sectores, sino más bien, por el contrario, se ha hecho eco en casi todos los sectores productivos del país, como un recurso para alcanzar un grado más alto de competitividad.

Por tratarse de una marca de repostería se prevé, dentro de los factores positivos está la optimización de los recursos, además de un sistema de gestión especializado. Por otra parte, dentro de los factores negativos, se podría efectuar una difícil adaptación al cambio debido a la falta costumbre y conocimiento sobre el manejo de los equipos.

2.6. Aspectos Culturales

La importancia de este factor reside en el estudio de las características culturales y el comportamiento de los diversos grupos sociales dentro del territorio ecuatoriano de forma general y Guayaquil en sentido particular.

Este factor va a tener un papel importante para la activación de la nueva marca de repostería Suiza, ya que por tratarse de un producto nuevo, el campo de acción se hace más complejo e introducirlo al mercado aún más. Lo rescatable de este accionar, es saber que la cultura de los ecuatorianos es ajustable a los cambios, es decir, no es la primera vez que se posiciona una marca, ya existen muchas marcas y franquicias de repostería en el país y el

proceso de adaptación ha sido rápido y efectivo. Por consiguiente se visiona que con una buena estrategia en combinación con un plan de mercadeo va a lograr que el proyecto se introduzca de manera efectiva.

Muchas marcas como Sweet & Coffee, Pasteles y Compañía, la Galleta Pecososa entre otras, han logrado fidelizar a un gran número de ecuatorianos y gozan de popularidad y aceptación. Esto se debe a que, entre estas marcas, franquicias o locales, se han manejado con una línea bastante sobria, haciendo una mezcla entre buenos productos, buena imagen y precios razonables.

Por lo general, los lugares estratégicos donde han dado excelentes resultados este tipo de negocios son en los centros comerciales o plazas del país, por ser las zonas más seguras y mayormente transitadas. Otros lugares donde el flujo de personas es masivo, es en la parte céntrica de la ciudad, donde se concentran el mayor número de empresas y es el lugar estratégico donde se fortalece el sector comercial.

2.7. Aspectos Políticos

Dentro de este aspecto se analizará la política desde el factor de emprendimiento como parte indispensable para el desarrollo y la estabilidad de los negocios de manera general. Actualmente, se han venido desarrollando programas enmarcados en las políticas públicas que benefician a todos quienes integran el área nacional.

Hilando el desarrollo, es uno de esos emprendimientos que promueve la inclusión económica y movilidad social de miles de artesanos del sector textil de la Economía Popular y Solidaria (EPS), quienes buscan alcanzar condiciones económicas y de vida, dignas y justas.

De igual forma, los emprendedores ecuatorianos de otras áreas también han sido beneficiados por medio de créditos del Bono de Desarrollo Humano, el cual les otorga \$ 800, los mismos que serán deducidos en un periodo de dos años. Este dinero es utilizado para la apertura de nuevos negocios, por lo tanto se ha considerado que ésta es una de las políticas de

estado más beneficiosas para el país ya que los impulsa a ser productivos y generar en algunos casos más oportunidades de empleo, lo cual reduce el índice de pobreza.

El crecimiento productivo del país ha sido a gran escala, tanto así que Ecuador para el 2013 lidera el mercado en este sector, presentando un índice de actividad emprendedora temprana ubicado en el 36%. Esto significa que en el 2013, uno de cada tres adultos ecuatorianos había iniciado los trámites para establecer un negocio.

Sin embargo, y tras la crisis que afronta el país, se ha hecho común el cambio de las políticas públicas, las reformas a las leyes cada vez son más frecuentes, ocasionando una inestabilidad en el marco legal tributario lo cual podría generar problemas que afectan mayormente a los emprendedores.

2.8. Aspectos Demográficos

El ambiente demográfico afecta a la empresa, puesto que involucra a las personas que conforman el mercado objetivo, por tanto en la variable demográfica del macro entorno podemos estudiar diversos semblantes de la población, tales como, cambios en la estructura de edad, cambios en la familia, cambios geográficos, crecimiento o disminución en la población mundial.

Se eligió a la ciudad de Guayaquil como el sitio idóneo donde se dará la apertura del local de la nueva marca repostería suiza, ya que es el lugar de residencia de la propietaria, lo cual permite un mayor control de la actividad. Además, esta ciudad es una de las más grandes del Ecuador; con una población en su área metropolitana cercana a los 3.113.725 habitantes. Su ubicación tendrá lugar en la parroquia Tarquí, que tiene una extensión de 22.744 hectáreas, convirtiéndose en una de las parroquias con mayor número de habitantes en la Perla del Pacífico con 14.321 habitantes según el último censo poblacional (INEC, 2015).

Este proyecto se limita en el sector Vía a la Costa, que se encuentra al norte de la ciudad y cuya población fluctúa entre clase media alta y alta, que por lo general son personas que han

tenido la oportunidad de visitar otros países y conocen este tipo de productos, por lo que se estima que la calidad y presentación de los mismos es fundamental para el proceso de adaptación. No son considerados los demás sectores de la parroquia Tarqui, ya que su extensión es demasiado amplia y zonas como Ceibos por ejemplo, se encuentra a 67 km, lo cual significaría que quienes deseen comprar un producto Swiss Cake, deberán viajar aproximadamente 45 minutos, situación que está bastante alejada de la realidad.

Por el concepto de repostería tradicional suiza con fusión de los mejores productos ecuatorianos que maneja esta marca, se prevé que este local tendrá la aceptación de personas de todas las edades sin distinción alguna, lo cual va a permitir el consumo masivo de los productos que se ofertan a diario.

CAPITULO III. ESTUDIO DEL MERCADO

3.1. Análisis de la demanda

El siguiente estudio tiene como finalidad establecer las características del mercado en el que influenciará la implementación de una nueva marca de repostería suiza en la ciudad de Guayaquil, y así determinar el grado de aceptación de la misma.

La materia prima más utilizada en repostería es el chocolate, el mismo que se deriva de los cultivos de cacao. Según investigación de Diario el Comercio (2012), a nivel mundial la demanda de este producto es cada vez mayor.

El nicho de mercado se concentra en la chocolatería fina, demandando mayormente el chocolate negro y en los productos semielaborados la demanda se sitúa en el polvo, manteca y pasta de cacao, donde se refleja un crecimiento anual del 14,72%.

Aunque se habla de una demanda mayoritaria de chocolate a nivel internacional, la revista Agronegocios (2013), sostiene en su publicación que, el buen chocolate tiene más clientes en el mercado local, por consiguiente, los productores de cacao han analizado estrategias innovadoras, las cuales se sociabilizaron en la Cumbre Mundial del cacao, donde se presentaron alternativas de producción, comercialización y distribución, que permitan estabilizar el mercado en Ecuador.

Según cifras de Pro Ecuador (2013), los datos de producción nacional que se registraron hasta el 2011, reflejaron un ascenso, esta evaluación se la realizó desde el año 2007, los resultados se observan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Producción Nacional de Cacao

Tabla de superficie, producción y rendimiento del cacao				
Año	Superficie sembrada (hectáreas)	Superficie cosechada (hectáreas)	Producción (ton. Métrica)	Rendimiento
2007	422,985	356,657	131,419	0.37
2008	455,414	360,025	132,100	0.37
2009	468,840	376,604	143,945	0.38
2010	470,054	398,104	189,755	0.48
2011	521,091	399,467	224,163	0.56

Fuente: Pro Ecuador (2013).

El consumo de chocolate en Ecuador según investigación de Diario el Comercio (2012), aumenta cada vez más con el sistema de innovación que emplean los productores, en el que se realizan mezclas de chocolate con otros productos como frutos, licores, aromas entre otros.

El chocolate, como se menciona, es uno de los ingredientes más importantes dentro de la repostería, ya que es el más apetecido por los clientes al momento de seleccionar un postre. En Guayaquil se observa un crecimiento de reposterías, sobre todo en zonas con las ciudadelas, por ejemplo: Vía a la Costa, donde el comensal puede disfrutar de un dulce en un ambiente cálido y acogedor, cerca de su casa, habilitado para encuentros sociales e incluso perfecto para reuniones de trabajo, etc. Además, estas pastelerías siempre se encuentran al paso para que los clientes puedan adquirir postres para llevar, perfectos para una celebración.

La población del cantón Guayaquil cuenta con 2.350.915 habitantes según el INEC, la Zona 8, como se conoce a la ciudad de Guayaquil cuenta con 2.251.158 habitantes de los cuales 36.726 corresponde a la parroquia de Chongón donde está ubicada la Vía a la Costa, el 65,4% corresponde a la edad de 14 a 65 años de edad dando un total de 24.018 habitantes como posibles clientes de Swiss Cake. Ecuador se divide en 5 estratos de los cuales el 35,9% corresponden al estrato A, B y C+. Esto corresponde a 8.623 habitantes.

3.1.1. Necesidades de los clientes

Las pastelerías en la ciudad de Guayaquil, surgen con la idea de cubrir las necesidades de los clientes por obtener un producto ya elaborado y listo para degustarse. Por lo general, la repostería básica, nace a partir de la preparación de cakes, término que se le atribuyó a la creación de un pastel tradicional sin ningún tipo de decoración, el cual representó un clásico para las celebraciones de cumpleaños, aniversarios, matrimonios y otros compromisos sociales. Actualmente, este tipo de celebraciones continúan siendo parte de las tradiciones ecuatorianas, sin embargo, los conceptos gastronómicos han ido evolucionando con el pasar del tiempo.

Swiss Cake, plantea ofertar a sus clientes un producto que sea diferente, trayendo al mercado un concepto suizo de fina repostería con un factor diferenciador, basado en la elaboración de recetas tradicionales suizas utilizando productos ecuatorianos de alta calidad (ejemplo el chocolate de fino aroma), lo cual genera un valor agregado a la cultura gastronómica de Guayaquil.

Y es que los conceptos de convivencia han ido cambiando de a poco, actualmente estos sitios de repostería no son concurridos solo por celebraciones o fechas especiales, es muy habitual que jóvenes y adultos se congreguen en estos locales y compartan sus temas de interés mientras degustan algún postre.

3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo

Swiss cake, estará ubicado Vía a la Costa en el sector de Chongón, específicamente en el centro comercial Laguna Plaza. Allí hay una población de 36.726 habitantes, de acuerdo al último censo de población y vivienda. El proyecto se dirige a las familias que pertenecen a las urbanizaciones privadas de esa parroquia como: Bellohorizonte, Puerto Azul, Portal del Sol, Terra Nostra, Laguna Club, Bosques de la Costa, Torres del Salado, Casa Club, Porto Alegre, Punta Esmeralda, etc., las cuales cuentan con un promedio de cinco integrantes por familia.

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Chongón

Latitud: -2.23333

Longitud: -80.0667

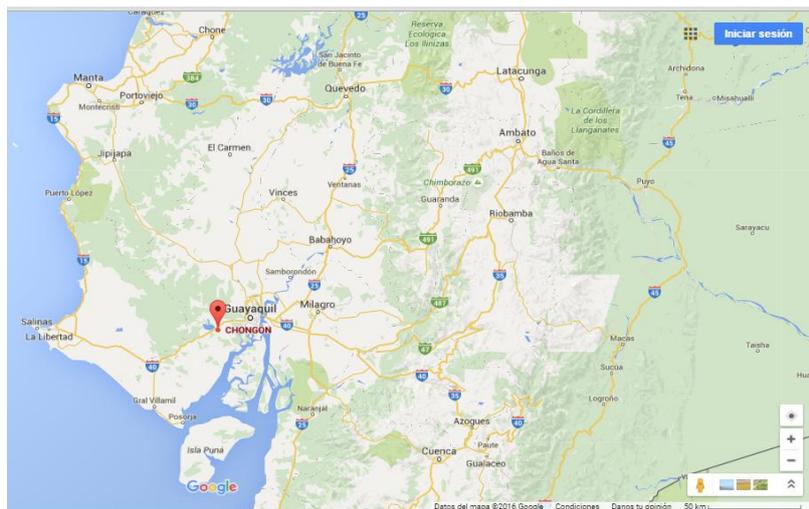


Figura 6. Mapa de Chongón

Fuente: Google Maps

3.1.3. Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra se tomó el total de la población que existe en Chongón que es de 36.726 habitantes, y se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, lo cual generó una muestra de 380. No han sido considerados los demás sectores de la parroquia Tarqui, porque la extensión geográfica de cada uno de ellos es bastante amplia y existen variaciones en sus estatus económicos. Este proyecto se limitó al sector Vía a la Costa, considerando los resultados del estudio de campo, en el cual se determinó que existe gran aceptación por la marca Swiss cake, debido a que tienen conocimientos sobre la gastronomía extranjera, poder adquisitivo e inclinación por la calidad de los productos.

Muestra para poblaciones Finitas		
INGRESO DE PARAMETROS		
Tamaño de la Población (N)	36.726	Tamaño de Muestra Fórmula 380
Error Muestral (E)	0,05	
Proporción de Éxito (P)	0,5	
Proporción de Fracaso (Q)	0,5	
		

Valor para Confianza (Z) (1)	1,96
	
(1) Si:	Z
Confianza el 99%	2,58
Confianza el 97.5%	2,24
Confianza el 95%	1,96
Confianza el 90%	1,65

Figura 7. Determinación de la muestra

Una de las técnicas utilizadas para la toma de datos en este proyecto fue la encuesta, la misma que se aplicó a los habitantes del sector de Chongón de la parroquia Tarqui, limitándose al sector Vía a la Costa debido a que es el lugar donde se encuentran de acuerdo a los resultados del estudio los habitantes de clase media alta y alta, que son el enfoque principal de la marca Swiss Cake. Se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, dando como resultado una muestra aleatoria de 380 personas, a las cuales se les aplicó un cuestionario de 11 preguntas.

3.1.5. Tabulación de datos de fuentes primarias

Encuestas

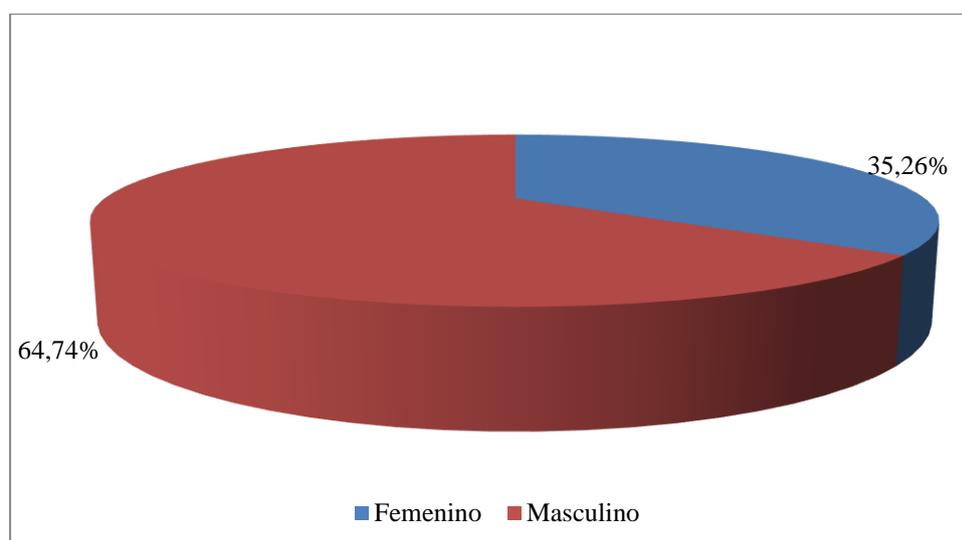


Figura 8. Género

Fuente: Encuestas

Tabla 3. Género

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Femenino	134	35,26%
Masculino	246	64,74%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

El proceso de encuesta se direcciono para los habitantes del sector Chongón, determinando que quienes debieran opinar sobre la repostería serían hombres y mujeres del sector, llegando a obtener los siguientes resultados: en el género femenino se encuestaron a 134 personas y del género masculino a 246, conformando el total de 380 que es el valor correspondiente a la muestra de esta investigación.

Edad

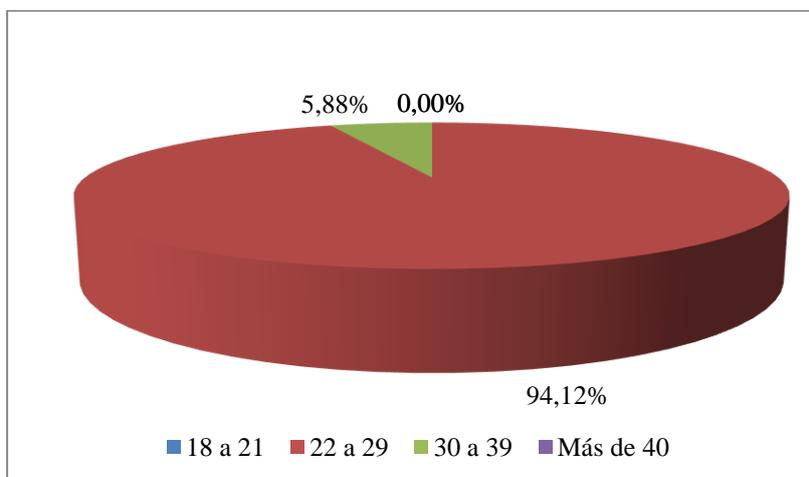


Figura 9. Edad

Fuente: Encuestas

Tabla 4. Edad

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
18 a 21	0	0,00%
22 a 29	358	94,12%
30 a 39	22	5,88%
Más de 40	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

La edad dentro de la población encuestada, es un factor indispensable por ello se aplicó esta interrogante a fin de definir si el criterio de los encuestados es idóneo para esta investigación. Las edades que se tomaron en consideración están comprendidas entre 18 a 21, 22 a 29, 30 a 39 y de más de 40 años, ya que por lo general son personas económicamente activas que pueden acceder a la compra de estos productos.

Dentro de la tabla se puede observar que la mayor parte de la población encuestada se sitúa entre la categoría 22 a 29, lo cual significa que los clientes potenciales de Swiss Cake, probablemente serán universitarios, profesionales y personas con estabilidad laboral.

Actividad que realiza

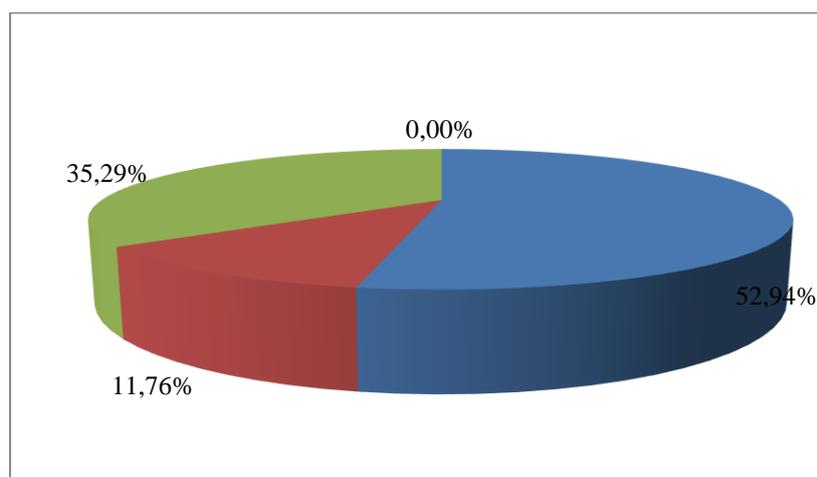


Figura 10. Actividad que realiza

Fuente: Encuestas

Tabla 5. Actividad que realiza

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Estudiante	201	52,94%
Comerciante	45	11,76%
Profesional	134	35,29%
Otros	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Dentro de la población encuestada se han definido varias categorías (estudiante, comerciante, profesional, otros) a fin de conocer el perfil de cada uno de ellos, mediante la indagación sobre la actividad que realizan, encontrando que: 201 personas son estudiantes, lo cual representa el 52,94% de la población, seguido de 134 personas que se encuentran en la categoría profesional, lo cual se representa porcentualmente con el 35,29%. En lo que respecta a la categoría comerciante 45 personas han respondido favorablemente mostrándose con un 11,76% y finalmente ninguno de los encuestados reconoció encasillarse en alguna otra actividad, por lo que la categoría otro está representada con el 0%.

1. ¿Gusta de la repostería? (torta, Cheesecake, mousse)

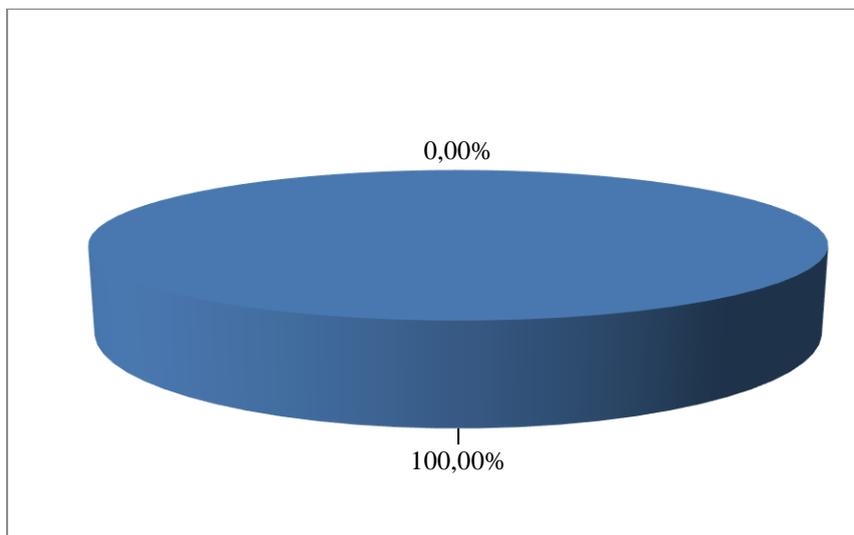


Figura 11. Gusta de la repostería

Fuente: encuestas

Figura 12. Gusta de la repostería

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Si	380	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

Esta interrogante permite realizar un acercamiento con los clientes potenciales que podría tener Swiss Cake, para lo cual se mostraron dos opciones sí y no. Según los datos mostrados en la tabla las 380 personas entrevistadas, manifestaron que la repostería si es de su agrado, lo cual genera cierta tranquilidad para este proyecto, pues se apunta con certeza a una ubicación estratégica donde la población de una u otra forma degusta de un postre en alguna etapa de su vida.

2.- ¿Con qué frecuencia consume productos de repostería?

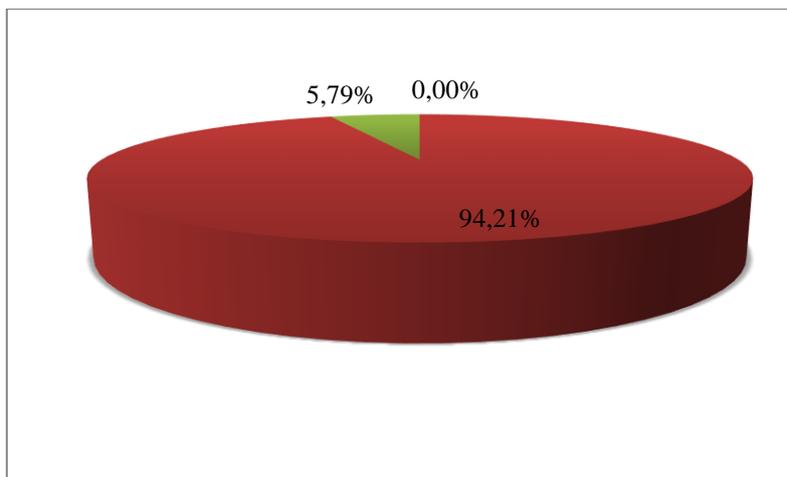


Figura 13. Frecuencia del consumo de repostería

Fuente: encuestas

Tabla 6. Frecuencia del consumo de repostería

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
1 vez por día	0	0,00%
1 vez por semana	358	94,21%
1 vez por mes	22	5,79%
1 vez por año	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

La frecuencia sobre el consumo de productos de repostería, permite obtener datos numéricos sobre la aceptación de los productos de Swiss cake en el centro comercial Laguna Plaza de la vía Chongón. La tabla que se muestra a continuación valida cuatro categorías, permitiendo al encuestado una respuesta concreta. Es así que 358 encuestados respondieron que una vez por semana aproximadamente consumen postres y dulces, lo cual se representa con el 94,21%, seguido del 5,79% que manifestó que su consumo máximo era de una vez por mes.

3.- Acostumbra a obsequiar productos de repostería?

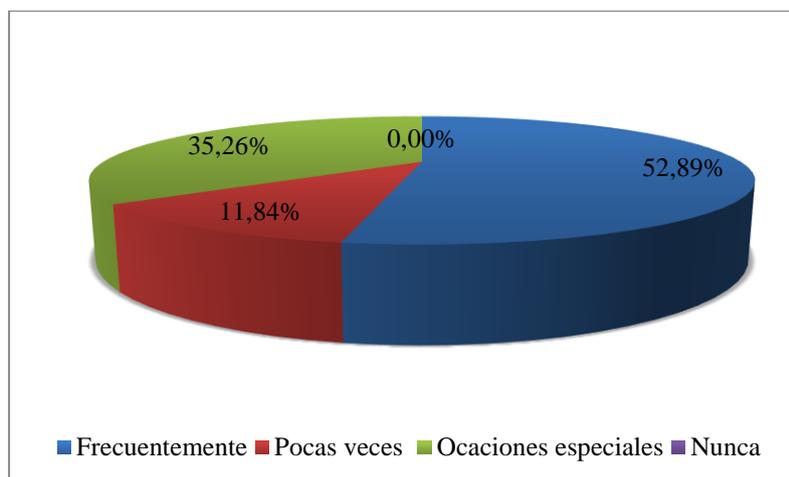


Figura 14. Obsequia productos de repostería

Fuente: encuestas

Tabla 7. Obsequia productos de repostería

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Frecuentemente	201	52,89%
Pocas veces	45	11,84%
Ocasiones especiales	134	35,26%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

La gama de dulces, postres y todo tipo de repostería en general mayormente es destinada para compartir momentos especiales, ya sean familiares o laborales, por ello se definió esta interrogante donde permite conocer si las personas de este sector acostumbran a obsequiar este tipo de productos, lo cual sería beneficioso para Swiss cake. Entre los datos receptados se encontró que la adquisición de dulces se realiza de manera frecuente mostrándose en la tabla con el 52,89%; seguido de un 35,26%, que compra repostería para ocasiones especiales, ya sean estas cumpleaños, matrimonios, quinceañeras, bautizo u otros.

4.- Seleccione los 3 aspectos que considera más importantes al elegir un producto de repostería.

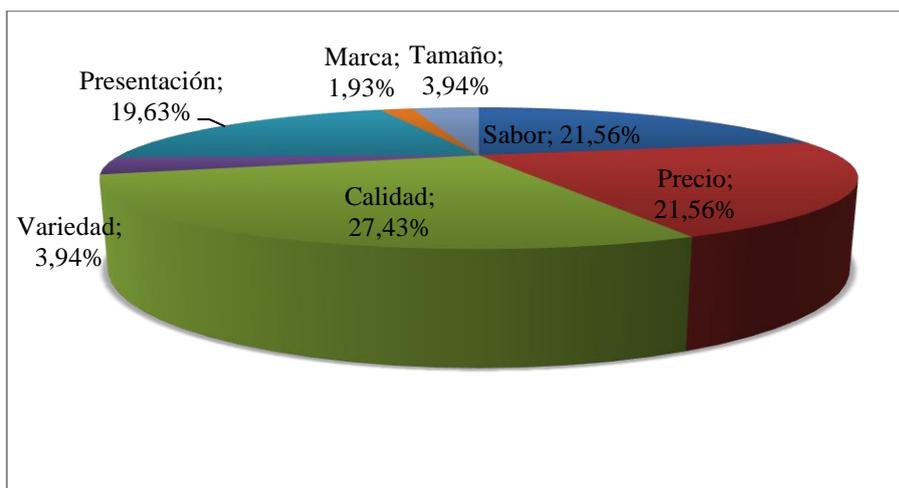


Figura 15. Aspectos importantes al elegir la repostería

Fuente: encuestas

Tabla 8. Aspectos importantes al elegir la repostería

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Sabor	246	21,56%
Precio	246	21,56%
Calidad	313	27,43%
Variedad	45	3,94%
Presentación	224	19,63%
Marca	22	1,93%
Tamaño	45	3,94%
TOTAL	1140	100%

Fuente: encuestas

Esta interrogante permite enlistar los aspectos más importantes al momento de elegir repostería, de los cuales el encuestado solo deberá seleccionar tres. Como se observa en el gráfico, los de mayor selección fueron sabor, calidad y precio, lo cual permite conocer que el cliente se inclina mucho más por la calidad de los productos, dicha calidad la otorga el sabor que tiene cada receta y ambos conforman el precio de su producto. Los consumidores tienen conocimientos sobre la repostería tanto nacional como extranjera y saben que detrás de cada postre de Swiss Cake hay una serie de ingredientes de óptima calidad, lo cual influye en el precio final.

5.- ¿Le gustaría que exista un local donde pueda observar la preparación de la repostería?

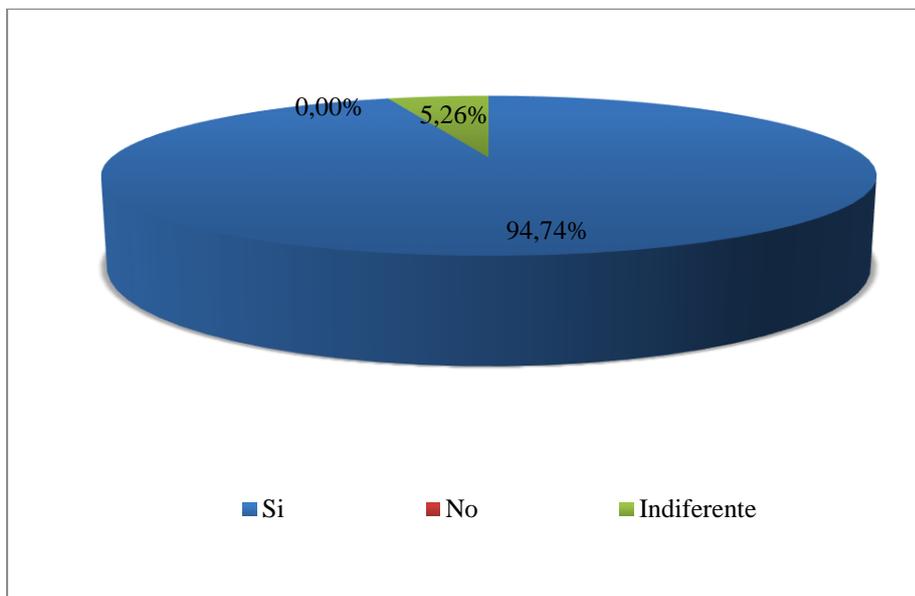


Figura 16. Le gustaría tener un local de repostería cerca de casa

Fuente: encuestas

Tabla 9. Le gustaría tener un local de repostería cerca de casa

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Si	360	94,74%
No	0	0,00%
Indiferente	20	5,26%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

Generalmente ante la interrogante planteada sobre si les gustaría tener un local de repostería cerca de casa, todos los encuestados coincidieron en estar de acuerdo. Lo cual significa que existe una alta posibilidad que Swiss Cake, llegue a posicionarse en este sector de manera fuerte y en un mediano plazo, ya que existe la predisposición para adquirir los productos de esta marca.

6.- ¿Cuál de los siguientes productos compraría en nuestro local con más frecuencia?

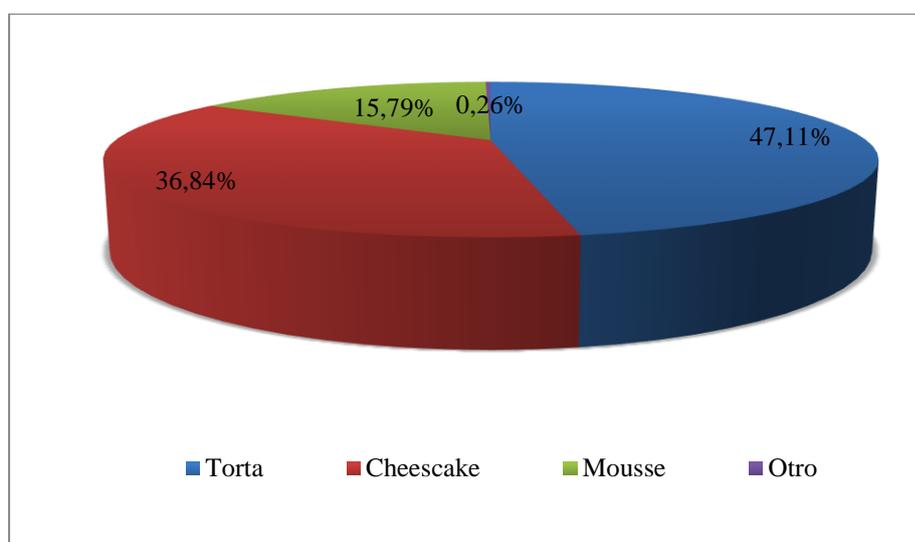


Figura 17. Productos que compraría en nuestro local

Fuente: encuestas

Tabla 10. Productos que compraría en nuestro local

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Torta	179	47,11%
Cheescake	140	36,84%
Mousse	60	15,79%
Otro	1	0,26%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

Esta pregunta es clave para determinar cuál será el producto estrella de la marca Swiss Cake, para ello se han establecido tres categorías (torta, Cheescake y mousse) que facilitan la selección a los encuestados. La torta tradicional, es una de las más opcionadas con un 47,11%, frente al Cheescake que se establece en la tabla con un 36,84%. El mousse en cambio, no es tan apetecible por este sector ya que, de 380 encuestados, solo 60 mostraron favoritismo por este postre.

7.- ¿Qué tamaño de productos de repostería usted compra más?

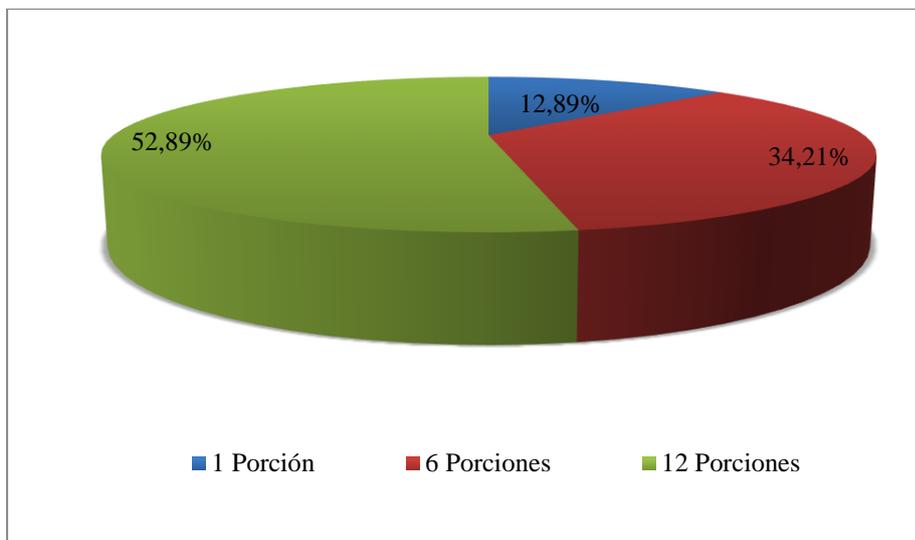


Figura 18. Tamaño de repostería que compra con frecuencia

Fuente: encuestas

Tabla 11. Tamaño de repostería que compra con frecuencia

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
1 Porción	49	12,89%
6 Porciones	130	34,21%
12 Porciones	201	52,89%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

El tamaño del producto ayuda a definir la oferta que se va a insertar por medio de la marca Swiss Cake, en el C.C. de Laguna plaza. Los datos mostrados en la tabla reflejan que mayormente las personas adquieren productos en porciones grandes. De 380 personas encuestadas, 201 se mostraron de acuerdo, porcentualmente eso se refleja con el 52,89%, Seguido de la de 6 porciones en la que se pronunciaron 130 personas equivalente al 34,21% del total de encuestados. Finalmente, en la categoría de 1 porción, respondieron favorablemente 49 personas, que en porcentajes refleja el 12,89%.

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una torta suiza de 12 porciones?

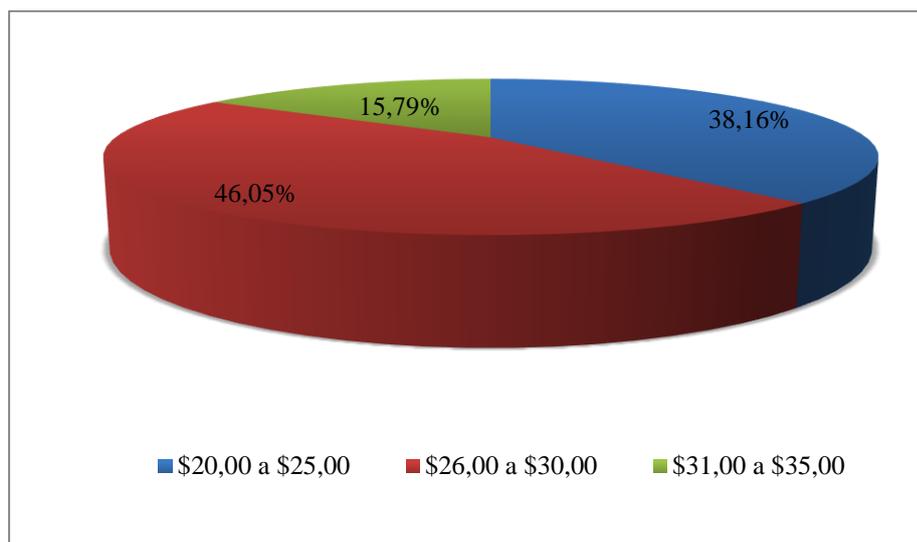


Figura 19. Cuánto pagaría por una torta suiza de 12 porciones

Fuente: Encuestas

Tabla 12. Cuánto pagaría por una torta suiza de 12 porciones

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
\$20,00 a \$25,00	145	38,16%
\$26,00 a \$30,00	175	46,05%
\$31,00 a \$35,00	60	15,79%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

El precio es una de las preguntas claves dentro de este trabajo, sin embargo, los encuestados no optaron por el precio más económico como se esperaba. Según datos de la tabla el 46,05% creen posible pagar por una torta suiza de 12 porciones valores desde \$26,00 a \$30,00; mientras que el 38,16% optó por cancelar de \$20,00 a \$25,00 y finalmente el 15,79% optaron por los valores más altos que son de \$31,00 a \$35,00. Esta selección permite reafirmar las respuestas anteriores de los encuestados, determinando que la importancia en este mercado objetivo radica en la calidad que oferta la marca más que el valor que pueda tener el producto.

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Cheescake de 12 porciones?

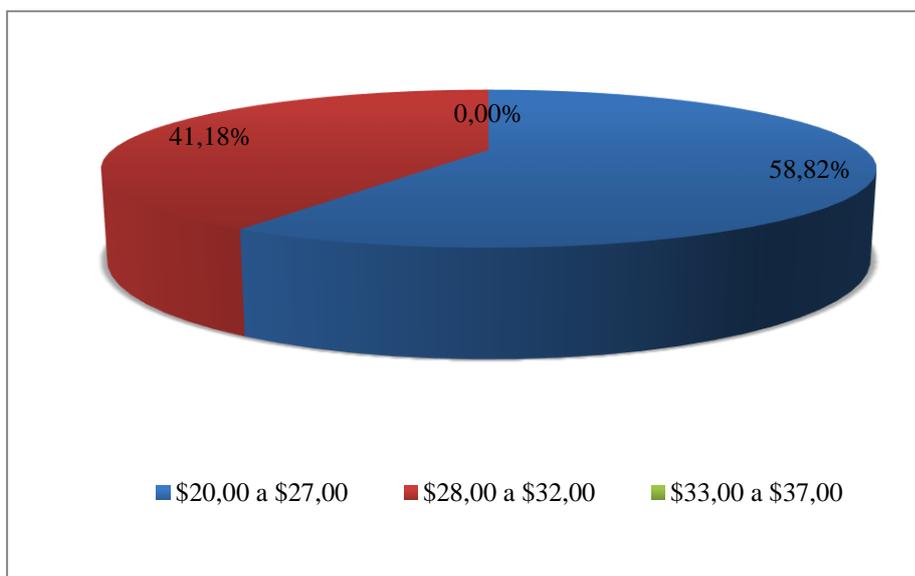


Figura 20. Cuánto pagaría por un Cheescake de 12 porciones

Fuente: Encuestas

Tabla 13. Cuánto pagaría por un Cheescake de 12 porciones

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
\$20,00 a \$27,00	224	58,82%
\$28,00 a \$32,00	156	41,18%
\$33,00 a \$37,00	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

El Cheescake, es uno de los productos que conforman la lista de favoritos en Swiss cake, de aquí nace la interrogante para indagar sobre la aceptación del mismo, formulando una pregunta de valor, en la que mayormente los encuestados manifestaron estar de acuerdo con pagar el valor de \$ 20 a \$27, mientras que los 156 encuestados restantes consideran por el pago del postre un valor de \$28 a \$32, ya que son precios cómodos establecidos a nivel nacional entre la competencia.

10.- ¿Le gustaría que la torta tenga diseños especiales?

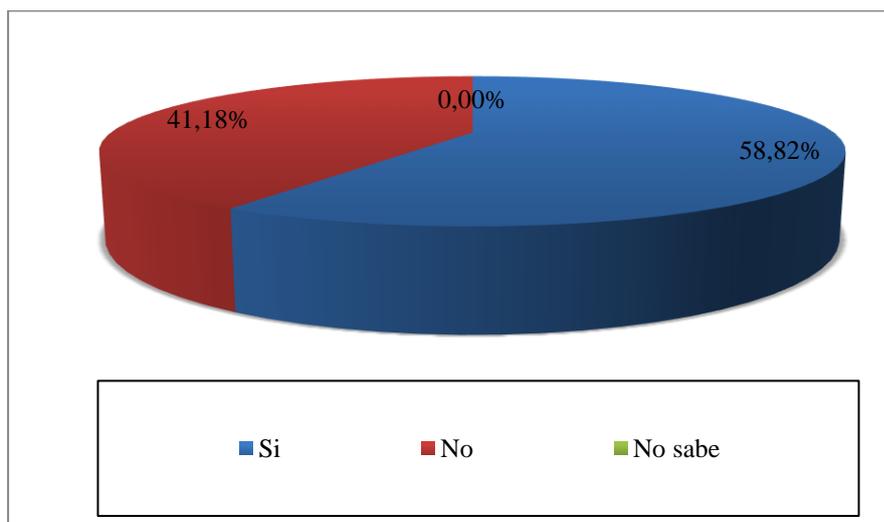


Figura 21. Le gustaría que la torta tenga diseños especiales

Fuente: encuestas

Tabla 14. Le gustaría que la torta tenga diseños especiales

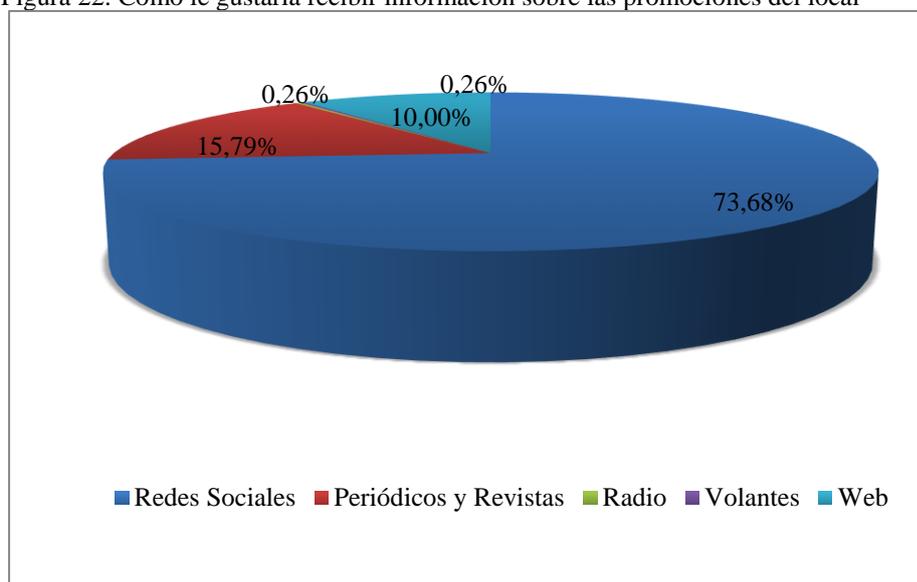
TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Si	224	58,82%
No	156	41,18%
No sabe	0	0,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

Las texturas, formas y diseños son el plus de los postres y dulces que conforman la gastronomía en general. Los datos que se muestran en la tabla superior hacen relación a este tema, el cual permite conocer el tipo de clientes que van a llegar a la marca o proyectarse y analizar qué es lo que puede resultar mejor en el mercado. Según la tabla, 224 personas respondieron que si gustan de los diseños y adornos que lleva cada una de las recetas y que es lo que las hace diferente. Por otra parte 156 encuestados consideran que no es de su agrado los diseños ni decorados y optan preferiblemente por cosas más delicadas y simples.

11.- ¿Cómo le gustaría recibir información sobre las promociones del local?

Figura 22. Como le gustaría recibir información sobre las promociones del local



Fuente: encuestas

Tabla 15. Como le gustaría recibir información sobre las promociones del local

TABLA DE FRECUENCIA		
DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Redes Sociales	280	73,68%
Periódicos y Revistas	60	15,79%
Radio	1	0,26%
Volantes	1	0,26%
Web	38	10,00%
TOTAL	380	100%

Fuente: encuestas

La sociedad actual está vinculada intrínsecamente a las redes sociales, muestra de ello son los datos que aparecen en la tabla, la cual hace referencia a qué medios serían los más opcionados para recibir información. 280 personas están de acuerdo que se haga mediante las redes sociales, 60 por medio de periódicos y revistas, 38 vía web, una en radio y una mediante el sistema de volantes.

Análisis de la encuesta

La encuesta aplicada en este trabajo de investigación, estuvo direccionada a la población de Vía a la Costa-Chongón, ya que es el perímetro donde se encuentran las instalaciones del centro comercial Laguna Plaza, sitio donde estará ubicado el local de la marca Swiss cake. Dentro del contexto del cuestionario se elaboraron 13 preguntas, de las cuales las dos primeras corresponden a las preguntas básicas de toda encuesta, como son el género y la edad, las demás buscaban obtener información con respecto al fenómeno objeto de estudio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, abrir un local de repostería suiza en Laguna Plaza, sería conveniente debido que las personas del sector norte, han mostrado especial gusto por la repostería suiza, manifestando que el consumo promedio que hacen de este tipo de productos es de una vez por semana, lo cual indica que las ventas de esta marca serían constantes. Sin embargo, se pudo notar que pocas veces las personas hacen uso de este tipo de repostería como obsequio por algún motivo especial. Esta característica o apreciación en los clientes, puede ser fortalecida, con una estrategia de ventas, la cual oferte productos para cumpleaños u otras ocasiones especiales. De la misma forma han considerado esencial antes de adquirir algunos de los postres verificar que la calidad de los mismos sea verdaderamente alta, de ahí a que existe un singular interés porque tenga un óptimo empaque sinónimo de buen gusto, sobre todo.

Al referirse a los valores, los clientes prefieren un precio dentro los \$20 a \$30, siempre y cuando se garantice la calidad del producto. La mayor parte de los productos que prefieren son las tortas seguido de los Cheescake. Según los resultados obtenidos un local de Swiss Cake ubicado en el C.C. Laguna Plaza del sector Vía a la Costa, tendría gran aceptación.

3.2. Análisis de la oferta

Para Herrera (2013), la oferta se realiza mediante la promesa de ejecutar la venta de un producto u ofertar un servicio. Quienes hacen la oferta manifiestan sus intenciones referentes a la entrega del bien. La oferta de los productos de Swiss Cake, se plantea con la finalidad de establecerse en el mercado con un producto de calidad, innovador y a precios asequibles, buscando conseguir la satisfacción del cliente y la fidelización del mismo.

Productos:

Mousse de Chocolate

Bomba de Chocolate

Torta Sacher

Torta de Trufa

Torta Cookies and Cream

3.2.1. Características de los principales competidores

La oferta de pastelerías en el sector escogido para erigir este proyecto está conformada por: Panadería California, Pastelería Adriana, Sweet & Coffee, Pasteles y Compañía, Doremi y Pastelería Dolupa.

Panadería California, incluyen panes, pasteles y otras delicatessen que son repartidas entre sus 40 puntos de venta. Estos no solo incluyen las sucursales bajo el sello California, sino supermercados y otras tiendas con el concepto de cafetería, como Juan Valdez y El Español. Su planta industrial de 9.000 metros cuadrados cuenta con alrededor de 500 empleados, quienes amasan diariamente 5.000 kilos de harina, bajo la dirección del emprendedor Carlos Ramírez. Las operaciones de esta empresa iniciaron en Guayaquil por 1941 (Juan Valdez, 2016).

Sweet & Coffee nació en 1997 como el emprendimiento de los esposos Richard Peet y Soledad Hanna, ingeniero financiero e ingeniero comercial respectivamente. Su idea fue crear un lugar especializado en la preparación de café y dulces caseros. Los factores que contribuyeron al éxito y crecimiento de este negocio fueron el auge de los centros comerciales en la ciudad y el impulso de su marca como franquicia. Además, en esa época, en Guayaquil solo había cafeterías tradicionales y pastelerías, y no el concepto de coffeshop que actualmente maneja. Su primer local se inauguró en el comercial Mall del Sol. Hoy cuentan con 46 locales: 34 en Guayaquil y 12 en Quito.

Esta marca cuenta con variedad de productos los mismos que son renovados constantemente. El poder de compra de los clientes se debe a la calidad y los precios que son muy asequibles, así como también ofrecen un ambiente agradable y amplios horarios de atención, características que se han convertido en la fortaleza del negocio, además, desde un principio se dieron cuenta de que había que tener mucha retroalimentación con el cliente, escuchar sus comentarios y sugerencias, considerándolas de manera positiva. Otra clave del éxito de Sweet & Coffee es que cuenta con la Universidad del Café desde hace 9 años, para garantizar la correcta selección y entrenamiento del personal. Sin embargo, dentro de sus debilidades se puede notar que geográficamente están limitados, con locales en Quito y Guayaquil, a esto se le añade la falta de innovación en cuanto a la publicidad.

Esta marca es un gran referente de responsabilidad social, lo cual se reafirma con su slogan “la mejor forma de crecer es ayudando a otros a hacerlo”. Dicha acción se ve reflejado en los proyectos sociales y ambientales en el que se encuentran incluidos los colaboradores, de los cuales se puede mencionar; la ayuda que dan a grupos de jóvenes con capacidades diferentes, la misma que se deriva de las ventas del negocio (por cada taza de café se dona un centavo), son \$104.959,64 que han sido donados durante 45 meses, lo cual representa un orgullo para clientes y propietarios de la marca (Sweet and Coffee, 2016).

Dolupa es otra de las empresas guayaquileñas con presencia en el mercado ecuatoriano. Surgió en 1952, enfocándose a la fabricación de tortas, postres y dulces, por Dora Luque de Pareja (de allí el acrónimo Dolupa). Cuenta con 20 locales, aperturados bajo la modalidad de franquicia, explotando el negocio de las tortas para cumpleaños. También incursionaron en el concepto de coffeeshop bajo el nombre Dolupa Express, que son locales surtidos y de fácil acceso que ya están funcionando en Guayaquil con muy buenos resultados. La atención allí es rápida: la gestión de compra no debe durar más de diez minutos y ofrecen aproximadamente cincuenta variedades de dulces. A pesar de la buena reputación de sus productos, sus ubicaciones se limitan a la ciudad de Guayaquil dándole ventaja a la competencia en lugares como Quito, Cuenca y Ambato, ciudades que son influyentes en el área comercial (Dolupa, 2016).

Actualmente en Guayaquil, hace falta variedad en la oferta de productos de repostería, los consumidores están acostumbrados a los mismos tipos de preparaciones y sabores y, por lo tanto, necesitan nuevas propuestas de postres.

Dentro de este escenario, han surgido emprendimientos enfocados a la repostería artesanal, pero pocas de estas marcas se han preocupado realmente por la calidad del producto para poder desarrollar una marca de franquicia.

Tal es el caso de Scarlett Tradicional, una tienda de pasteles y postres de Nicaragua, que pese a tener una gama de postres deliciosos, y de tener en el mercado más de 30 años no innovan en lo absoluto, limitándose a la venta de su producto por medio del local sin aspirar hacer de este una franquicia (Casa de negocios , 2011).

En el plano local, en Ecuador, GuayacaCake, es uno de los emprendimientos que inició con la venta de mini tortas y cupcakes. Su propietaria Stephany Lara junto a su novio Gabriel Izquierdo, ambos estudiantes de la carrera de Turismo, sostienen que de a poco se han ido proyectando al mercado externo. Antes solo vendían sus productos en la universidad, al ver que

cada vez se hacía mayor el número de referidos, decidieron ofertar sus productos a diversas pastelerías de la ciudad de Guayaquil (El emperador , 2015).

Las marcas actuales no siguen lineamientos de la receta original de productos de repostería, disminuyen la calidad de la materia prima para disminuir sus costos y por lo cual no es posible que mantengan su sabor, especialmente si adoptan recetas foráneas, sobre todo norteamericanas. Sin embargo, la repostería nace en Europa (Francia), y por lo general la tradición se basa en mantener las recetas con su sabor original.

3.2.2. Proyección de la oferta

La proyección de la oferta se basa en la calidad de los productos y la innovación en cada una de sus técnicas y herramientas necesarias para la elaboración de los mismos. En primera instancia, el posicionamiento de la marca es uno de los objetivos básicos que van a permitir que el producto se expenda en otras ciudades, posteriormente se ampliarán los objetivos para dar lugar al posicionamiento de la franquicia como tal.

En relación a Swiss Cake, se plantean tres tipos de proyecciones:

- Proyección a Corto Plazo. - Los habitantes de Vía a la Costa, se involucrarán con el producto, a través de la apertura de nuevos puntos de ventas en centros comerciales como Plaza Comercial de Mi Comisariato y el centro comercial Blue Coast.
- Proyección a Mediano Plazo. - Se prevé aumentar el número de productos ofertados dentro de la misma línea de repostería europea, por medio de la degustación de los mismos y así garantizar la aceptación de los mismos.
- Proyección a Largo Plazo.- Lograr la presencia de la marca a través de la apertura de nuevos puntos de ventas en diferentes zonas del Norte de la ciudad de Guayaquil con expansión a las zonas residenciales de Daule y Samborondon.

3.3. Marketing Mix

3.3.1. Definición del Producto

Los productos que se proponen en este trabajo están basados en un amplio sistema de calidad como prioridad para su implementación. Las tortas son la especialidad de la casa, los cuales se podrán encontrar de diferentes sabores entre ellos: la bomba de chocolate, torta de Tango, torta de Oreo, Cheesecake de manzana, de Nutella, así como también mousse de chocolate, Maracuyá entre otros, que hacen eco de su Slogan “Las mejores recetas suizas con los mejores productos ecuatorianos”.

Las recetas utilizadas para la elaboración de cada producto tienen una tradición familiar de 50 años, y han pasado de generación en generación, con la particularidad que ahora estos manjares podrán ser degustados por los clientes de Swiss Cake.



Figura 23. Bomba de Chocolate.

Así como se ha cuidado de la calidad del producto, también se ha prestado especial atención a su empaque, el mismo que se ha elaborado con un material acartonado cuyo diseño se muestra de manera sutil y en tonalidades pasteles, haciendo un contraste de delicadeza y buen gusto.



Figura 24. Empaque de tortas Swiss Cake

El producto que ofrecerá esta marca está dirigido a personas de todas las edades que gusten de la repostería fina, brindando un servicio innovador al estilo europeo y en un ambiente acogedor.

3.3.2. Análisis de precios

Antes de establecer el precio de cada uno de los productos, se tomó en consideración los resultados del estudio de mercado, donde se analizan las condiciones económicas de la población. La estrategia de precio Pull, fue establecida de acuerdo a las características de este negocio, es decir que la comunicación efectiva (publicidad y promoción) se da en forma directa a los clientes (consumidores finales), logrando una relación directa, lo cual permite que el fabricante incentive al cliente con estrategias de marketing, como por ejemplo con cupones de descuento, degustaciones gratis entre otras.

Como política del negocio, el precio de venta siempre obtendrá una ganancia del 100% con respecto al costo de materia prima, con la que se elabora el producto final, para de esta manera obtener un equilibrio financiero y este a su vez permita solventar los gastos de local, servicios básicos entre otros.

3.3.3. Determinación del precio promedio

El resultado que se obtuvo está considerado en el rango manejable de precios sea desde \$ 3.50 para porciones individuales. En cuanto a los productos enteros se estima que serán desde \$ 26,50 en adelante, esto quiere decir que el costo de preparación de una torta será de \$13,26 por lo tanto se obtendrá una ganancia de \$13,26, lo que representa el 100% del valor del producto. Estos precios, según la población encuestada, y según el análisis de los egresos, están acordes al nivel económico y además la calidad del producto amerita su valor. A continuación se muestra una tabla donde constan el listado de productos y sus respectivos precios de Swiss Cake.

Tabla 16. Precio promedio por producto

Tortas	Precio de venta	Precio porciones	% Venta
Torta Cookies n´Cream	\$26,50	\$3,50	15%
Torta de Trufa	\$19,00	\$3,25	25%
Bomba de Chocolate	\$26,50	\$3,50	25%
Sacher Torte	\$17,50	\$3,25	10%
Brownie	\$19,00	\$3,90	15%
Pie de Durazno	\$29,90	\$3,90	10%
Total	\$22,94	\$3,51	100%

Mousse	Precio de venta	Precio porciones	% Venta
Mousse de chocolate	\$34,99	\$3,75	40%
Mousse Maracuyá	\$28,90	\$3,25	35%
Mousse Café	\$24,90	\$2,99	25%
Total	\$30,34	\$3,39	100%

Cheesecake	Precio de venta	Precio porciones	% Venta
Chesecake de Nutella	\$37,50	\$5,40	45%
Chesecake Manzana y Caramelo	\$25,90	\$3,75	30%
Chesecake Frutos Rojos	\$32,90	\$4,50	25%
Total	\$32,87	\$4,68	100%

3.4. Plaza

La distribución de la repostería de Swiss Cake, se realizará en las instalaciones de Laguna Plaza, ubicadas en la vía a la Costa a la altura del Km 12,5. Este lugar alberga 55 negocios entre oficinas, locales comerciales y restaurantes.

La estrategia de distribución será exclusiva, esto quiere decir que los clientes podrán obtener los productos únicamente en el local de Swiss Cake. Esta estrategia permitirá en un futuro establecer los puntos de distribución en lugares estratégicos previo estudio de mercado. Así, se podrá manejar un control exhaustivo de la preparación y servicio que se brinde a los clientes, garantizando la calidad de cada producto.

En este sector la competencia ha tenido un crecimiento sostenido y aunque este producto está direccionado para la población media alta que se encuentra en las ciudadelas, donde reside un aproximado de cinco personas por familia, no se descarta la aceptación por parte del resto de la población.

3.5. Promoción

La estrategia de promoción de Swiss Cake está considerada a corto plazo, con el propósito de animar a los clientes a adquirir los productos en tiempo determinado, acelerando los procesos de ventas, sin descartar la utilización de medios promocionales tradicionales como son: las exposiciones en ferias, entrega de volantes en lugares de mayor afluencia, degustaciones gratis y campañas de lanzamiento de productos nuevos.

Un recurso clave de esta estrategia son las redes sociales tales como: Facebook, Twitter e Instagram, que son las de mayor aceptación por los usuarios, allí Swiss Cake expondrá las imágenes de los productos terminados, precios, horarios de atención, promociones por fechas especiales, premios por participar de alguna actividad, entre otros.

3.6. Canales de comercialización

3.6.1. Descripción de los canales de distribución

Los canales de distribución, serán los aliados para centrar las decisiones sobre la comercialización, por medio de estos se posicionará el producto en el mercado, lo cual contribuirá al mejoramiento de la imagen empresarial. Los canales por los cuales se plantea la comercialización de la repostería son: canal directo y corto.

En el canal directo el producto pasará de manos del fabricante al cliente, esta acción se hace posible desde las instalaciones de Swiss Cake. Mientras que el canal corto será desde el fabricante, a los distribuidores y finalmente a los consumidores. Este último caso, solo será posible si se tratase de una franquicia.

El local comercial de Swiss Cake tendrá un diseño que permita mostrar, por medio de vitrales, los productos, por porciones o enteros, totalmente decorados y expuestos sobre una superficie elegante para que sean mucho más atractivos a la vista del cliente, también tendrá un área de show off para mostrar el proceso de decoración de los postres a los transeúntes y clientes. Mantener la higiene del local y la imagen del personal siempre impecable es importante para proyectar la higiene y limpieza, clave en locales de alimentos. Además, el local contará con la iluminación necesaria y la musicalización propicia para generar un ambiente cálido y relajado, tendremos mesas y sillas para que los comensales puedan disfrutar de los postres durante su visita, con acceso gratis a Wifi.

3.6.2 Ventajas y desventajas de los canales previsto

Canal directo- ventajas

- La cercanía del producto permite aumentar la satisfacción del cliente
- Se acortan las distancias
- Permite posicionarse en el mercado con mayor facilidad

Canal directo- desventajas

- Mayores costos
- Control sobre los distribuidores

CAPITULO IV. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Matriz de Grupo de Interesados

Para este proyecto, se ha elaborado un registro de interesados donde se muestran los nombres o funciones de las diferentes personas y/u organizaciones que pudieran tener alguna influencia directa o indirecta.

Tabla 17. Matriz de grupo de interesados

Nombre	Posición	Estrategia	Interés
Clientes	Producto final	Realizar una encuesta de mercado que permita conocer el grado de aceptación del proyecto por los potenciales clientes finales.	Alto
	Franquicia	Vender el proyecto como exclusivo para la marca. Potenciar la venta de la franquicia por medio de publicidad.	Medio
Proveedores	Comercial	Acuerdo comercial por periodos, con la finalidad de abaratar costos y mantener la calidad del producto final.	Alto
Centros comerciales	Comercial	Presentar un buen negocio Disponer de un cliente importante	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Grupo	Demandas actuales	Demandas futuras
Accionistas	Posicionamiento en el mercado.	Mayores dividendos, estabilidad, expansión.
Clientes	Calidad, diversidad, precio.	Mejor calidad, mayores beneficios

Colaboradores	Satisfacción laboral.	Estabilidad, incremento salarial.
Competencia	Participación de mercados.	Mayor participación en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis Integración

4.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

Cualquier empresa que aspire iniciarse en cualquier mercado debe considerar dentro de sus análisis las cinco fuerzas de Porter, ya que permiten evaluar el entorno y limitar el mercado hacia las condiciones donde sea más factible.

Las Cinco Fuerzas de Porter, se aplican a Swiss Cake, con la finalidad de establecer un marco teórico de análisis comercial y las estrategias que se pueden aplicar dentro de la industria pastelera. Mediante este análisis, se determinará la intensa rivalidad que existe entre la competencia, el riesgo que puede producir la inserción de nuevos competidores en el sector, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación con los proveedores, y la amenaza latente del ingreso de nuevos productos o servicios de la misma línea que Swiss Cake.

Figura 25. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Consultoría Financiera Kerfant (2012).

Nuevos entrantes

Esta fuerza de Porter, se define en dos tipos de nuevos entrantes: unos, buscan cubrir los requerimientos de un nicho específico y los otros se enfocan en la consolidación del mercado a través del ingreso de varios locales de repostería, armando así una cadena. Para ingresar a este mercado se debe obtener el respaldo legal suficiente para iniciarse en la actividad, además de los permisos otorgados por la autoridad competente de la localidad, los cuales habilitan dicho negocio, por lo tanto, la posibilidad de tener nuevos entrantes está latente todo el tiempo. En el segundo caso, el ingresar a la industria con una serie de locales (cadena de negocios), incide para que los costos de permisos de funcionamiento sean más altos, así como también la enorme cantidad de insumos que deben cubrir proporcionalmente en cada uno de los locales. Estas dos atenuantes se convierten en las barreras más comunes que impide el ingreso de nuevos empresarios al mercado.

El análisis de esta fuerza aplicada a Swiss Cake, dependerá del perfil que tengan los nuevos entrantes en la industria pastelera, en caso de ser una nueva marca direccionada a un nicho específico, no representa desventaja alguna, sin embargo, al tratarse de un nuevo entrante con capacidad de cadena de negocios, si perjudica la estabilidad de Swiss Cake, ya que las proyecciones de este negocio como franquicia es a corto plazo expandirse a nivel nacional y a largo plazo a nivel internacional.

Intensidad de la competencia

Dentro de la industria pastelera, la competencia será siempre alta, debido a que dentro de las estrategias de marketing mix, predomina la distribución o plaza, independientemente del tamaño del negocio, puede tratarse de un pequeño emprendimiento, así como también de una

gran cadena de reposterías, ambos tienen planteado el mismo objetivo que es llegar al cliente, familiarizarlo con el producto, ofertar variedad y sobre todas las cosas buen precio.

La intensidad de los competidores es alta dentro de la industria pastelera, por lo tanto, Swiss Cake, deberá siempre evaluar su entorno e implementar estrategias de venta, promoción y distribución, que den soporte y contribuyan a la estabilidad financiera de la empresa.

Productos de sustitución

Dentro de la gama de productos sustitutos en esta industria están todos los dulces o postres que se ofertan en los diversos locales. Sin embargo, la competencia basa su estrategia en la venta del producto como tal, mientras que Swiss Cake, ofrece vivir una experiencia diferente, en un ambiente cómodo, elegante y como valor agregado un Show off, que no lo encontrarán en otro lugar.

Por lo antes mencionado, se considera que la amenaza de productos sustitutos para Swiss Cake, es baja.

Negociación de clientes

Los clientes de la industria pastelera, se definen como clientes y usuarios del servicio que oferta la gama de locales. En un plano global, estos clientes no son grandes conocedores de la repostería, ni mucho menos de la calidad del producto que se llevan a la boca, lo que prevalece en estas personas es satisfacer la necesidad de degustar un dulce. Sin embargo, si existe el interés de vivir una experiencia diferente y salir un poco de los mismos dulces tradicionales que, aunque su sabor es agradable, sus ingredientes, textura y decoración son los mismos de toda la vida.

Por aquello Swiss Cake, ha basado su estrategia en mostrar diversidad de productos, con nuevos sabores, texturas y formas que hacen que el cliente pueda tener una experiencia suiza

con productos ecuatorianos, lo cual indica que esta fuerza en relación con la competencia es extremadamente baja.

Negociación de proveedores

Para analizar esta fuerza se hace necesario definir dos grupos: locales de repostería que operan como franquicia y las que se establecen como locales. En el primer caso, operar en el país como franquicia, limita al franquiciado en la adquisición de la materia prima, ya que una de las reglas de la franquicia se plantea en la conservación de la calidad, lo cual se garantiza con la compra de los productos al proveedor asignado. En el caso de los locales de repostería, cuentan con un gran número de proveedores, sin embargo, por el desconocimiento de la calidad de la materia prima y a veces por abaratar costos, adquieren productos de mala calidad. Es importante, que el dueño del local defina un solo proveedor, para que satisfaga la demanda de materia prima. Esta fuerza, está considerada como mediana, ya que la ventaja para Swiss Cake, es que la materia prima utilizada en la elaboración de los productos es netamente ecuatoriana, lo cual no representa desventaja alguna porque el nivel de producción en el país es equilibrado.

A modo de conclusión se puede decir que la industria pastelera se muestra como atractiva comercialmente, ya que la única fuerza que opera con mayor imponencia es la rivalidad entre competidores, lo cual no representa desventaja alguna, debido a que Swiss Cake la potenciará con su estrategia de marketing mix de plaza que opera en la industria. Además, muestra gran diversidad tanto en conceptos gastronómicos, y de servicio.

4.3. Análisis FODA

Fortalezas

- Repostería de alta calidad

- Fácil acceso a los productos utilizados como materia prima ya que son nacionales, lo cual no interfiere en el costo del producto final. Se ha tomado únicamente la receta suiza.
- Dentro del local se encuentra un show off, donde se puede apreciar la realización del decorado y bañado de los pasteles.

Oportunidades

- Formar parte de la gama gastronómica de repostería selecta que tiene el país.
- Fuentes de financiamiento más accesibles, tales como: Corporación Financiera Nacional, Banco del Estado y BIEES.
- El mercado está en la búsqueda constante de nuevas opciones.
- Aumentar considerablemente el número de inversionistas. (mínimo 3)

Debilidades

- Falta de reconocimiento de la marca.
- Es un negocio nuevo, lo cual siempre implica un esfuerzo adicional para arrancar.

Amenazas

- Empresas competidoras que están creciendo a pasos agigantados.
- Al ser Laguna Plaza una zona comercial, existe varios locales con heladerías y cafeterías, lo cual puede convertirse en una amenaza de competencia directa, ya que expenden productos sustitutos.
- Escases de materia prima en el país, debido a la baja producción.

4.4. Directrices de la Empresa

4.4.1. Misión

Crear una marca productora y comercializadora de tortas y postres de la más fina repostería suiza con los mejores productos ecuatorianos y ofrecer a nuestros clientes un servicio eficiente en un ambiente cómodo, elegante y acogedor.

4.4.2. Visión

Ser una marca consolidada a nivel regional y nacional, proyectándonos como una empresa distinguida por el buen gusto y calidad de nuestros productos, características que nos permitan expandirnos, logrando un crecimiento sostenido.

4.4.3. Valores Organizacionales

Swiss Cake, sostiene los valores organizacionales como la piedra angular que da soporte a la franquicia. Entre sus valores se enlistan los siguientes:

Categoría: Somos una empresa que se destaca por el cuidado de la producción, desde la adquisición de la materia prima, hasta la entrega del producto final, con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

Originalidad: La innovación es un proceso permanente dentro de Swiss Cake, por aquello constantemente se renuevan los conceptos de repostería y técnicas de producción, que nos permitan llegar al nivel esperado por nuestros clientes.

Puntualidad: Nuestro trabajo se destaca por la puntualidad, tanto en los horarios de atención, como en la entrega de nuestros productos, como muestra del respeto que merecen nuestros clientes.

Confianza: Estamos comprometidos con nuestros clientes y consumidores, entregando en cada uno de nuestros productos la más alta calidad.

Promesa de valor: la promesa de valor de Swiss Cake está orientada al sabor único de cada una de sus recetas.

4.5. Selección de la Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva está basada en la diferenciación, por consiguiente, Swiss Cake se posiciona en el mercado como el único local de repostería suiza en Ecuador, que brinda a sus clientes:

- Sabor único, ya que las recetas son de tradición familiar.
- Exclusividad, los productos solo se expenderán en el local del C.C. Laguna Plaza del sector Vía a la Costa.
- Show off, sus clientes pueden observar el bañado y decoración del producto.
- Self-service, tendrán aderezos variados a la disponibilidad del cliente.

4.5.1. Posicionamiento Estratégico

Para lograr el posicionamiento de Swiss Cake, en el mercado guayaquileño, se ha establecido un enfoque sobre las necesidades de los clientes y cómo esta marca de repostería suiza va a lograr la satisfacción de los mismos. En este contexto, para lograr la efectividad de la estrategia, el producto final es un factor clave, ya que el posicionamiento se hace efectivo gracias a las características que lo definen.

La calidad, el cuidado de los productos, es uno de los aspectos más importantes que se cuidan dentro de la marca Swiss Cake, además la elegancia y la diversidad de postres elaborados en base a recetas suizas con productos ecuatorianos, va a lograr en los clientes una afinidad y por consiguiente la fidelidad hacia el producto. Algo importante que se ha definido también dentro de la estrategia de posicionamiento es el precio, ya que haciendo un análisis del entorno se encontró que la lista de precios de Swiss Cake, está dentro de lo que se oferta en el mercado,

con la diferencia que esta marca maneja una línea de elegancia y clase que permite dar un óptimo servicio a sus clientes.

4.5.2. Cadena Valor

La cadena de valor, es el conjunto de actividades que generan valor agregado a la empresa, que empieza involucra todos los procesos hasta la entrega del producto terminado.

Tomando como referencia los elementos de la cadena de valor de Michael Porter, se han considerado varias actividades que generan valor agregado a la marca Swiss Cake, las cuales dependen del servicio que ofertan y las ventajas competitivas que se generan en torno a los clientes. Las actividades que se establecen en esta cadena de valor, se encuentran divididas en actividades primarias y secundarias.

Dentro de las actividades primarias se encuentra la adquisición de equipos industriales para una elaboración rápida, eficiente y adecuada de los productos, para posteriormente promocionar la marca. Como actividades secundarias, se determinará el perfil del talento humano requerido, el mismo que debe formarse en equipo y servir a los clientes bajo la misma visión.

Logística de Entrada. - Swiss Cake, ha mostrado un especial cuidado en la recepción de los clientes, por ellos ha preparado áreas cómodas, donde a más de degustar de un delicioso postre, puedan mantener reuniones de trabajo o amigos.

Operaciones. - el servicio que brinda Swiss Cake, marca un estilo diferente dentro del mercado pastelero, ya que muestra a sus clientes la elaboración de los diversos postres generando un ambiente armónico entre la sutileza de sus instalaciones y la elegancia de sus elementos decorativos.

Logística de Salida. - en Swiss Cake, a diferencia de otros locales de la misma línea, el cliente solicita el producto desde la comodidad de su asiento, degusta el producto y luego cancela.

Mercadotecnia (Marketing y Ventas). - Para inducir a los clientes a la compra del producto, se utilizarán las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, para difundir el proceso de preparación de los pasteles y mostrar el producto final. Mediante las redes también se interactuará con los clientes como muestra de simpatía y agradecimiento a la fidelidad hacia la marca y las actividades de apoyo, que son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen.

Dentro de las actividades secundarias se encuentra:

Infraestructura. - en lo que respecta a infraestructura, Swiss Cake, se encuentra en una zona residencial, donde los clientes gustan de repostería fina. La producción de los postres se realiza en áreas específicas, donde solamente se encuentran los productos, máquinas procesadoras y personal encargado de la preparación.

Personal. - En Swiss Cake, los empleados están altamente capacitados, no solo en la manipulación de los productos, sino también en atención al cliente y manejo de conflictos, que comúnmente suelen generarse por alguna confusión.

Tecnologías. - uno de los valores agregados que posee Swiss Cake, es el manejo de equipos industriales (hornos de rápida cocción, batidoras, amasadoras etc.) mediante los cuales se asegura una rápida y uniforme cocción de la preparación. Por otra parte, y como apoyo de todos los procesos anteriores, se plantea la inclusión de sistemas de información, a través de ellos se dará un óptimo servicio a tanto a clientes como a consumidores.

Por medio de la aplicación de la cadena de valor, la marca de repostería suiza Swiss Cake, logrará posicionarse en el mercado nacional, como un estilo original al que existe en el mercado, lo cual genera un gran beneficio para lograr el crecimiento de la marca.

4.5.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Swiss Cake, está basada en la diferenciación, ofertando a sus clientes un servicio Show off, el cual está basado en la demostración del proceso que se lleva a cabo para la decoración de los postres. Además de tener productos variados elaborados a base de recetas suizas con los mejores productos ecuatorianos.

Para mantener la ventaja frente a la competencia, esta marca innovará constantemente tanto en sus productos como en su servicio, buscado siempre adaptarse a los requerimientos de los clientes para lograr la satisfacción. Otro de los puntos importantes del mantenimiento de la ventaja competitiva, será fomentar un buen clima laboral con el personal, lo cual se consigue, ofreciendo capacitaciones constantes a los empleados, salarios justos, buen trato, permitiéndoles crecer profesionalmente y trabajar en equipo.

Las evaluaciones periódicas al sistema financiero son la clave para que Swiss Cake, determine qué áreas no están beneficiando a la empresa y cómo pueden potencializarse. Por otra parte, es indispensable para las empresas en general tratar siempre de ampliar la cuota de mercado, ofertando a sus clientes nuevos productos y generando nuevas formas de ingresos económicos y por consiguiente estabilidad.

4.6. Factores que determinan la localización

Para la localización de este negocio, se realizó una indagación previa, accediendo a varios lugares estratégicos para la comercialización del producto, es así que se inició la búsqueda de varios locales disponibles que estén situados en zonas residenciales, ya que es un punto clave de nuestro negocio, donde el público objetivo al que está dirigida esta marca le sea

de fácil acceso, o que a su vez esté establecido en un punto clave de conexión entre diversas áreas, donde el encuentro sea espontáneo.

Fue así como se consiguieron 3 posibles lugares para este negocio. A continuación, se describe brevemente los precios de arriendo de los locales, juntos con sus espacios en metros cuadrados construidos:

Tabla 19. Locales Comerciales

UBICACIÓN	ARRIENDOS	CANTIDAD DE BAÑOS	METROS CUADRADOS
Laguna Plaza	900	2	52
Plaza Navona	800	1	42
Rio Centro el Dorado	850	1	45

4.7. Definición de la localización

La localización que se eligió, está ubicada en el centro comercial Laguna Plaza, ubicada en el km 12,5 de Vía a la Costa. Los motivos que indujeron al alquiler de este local es que está situado dentro del perímetro de la zona residencial, para donde apunta esta marca. Otra de las atenuantes que motivó al alquiler es que esta zona está considerada como comercial, por lo tanto, es el punto de encuentro para otro tipo de actividades, lo cual ayuda para darse a conocer en otros sectores. El local cuenta con dos baños, de tamaño mediano, pero elegantemente diseñado, lo cual va con el estilo de Swiss Cake. El espacio es de 52 metros cuadrados, lo que se hace factible la colocación de muebles de tamaño regular.

CAPITULO V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1. Estructura de la Organización

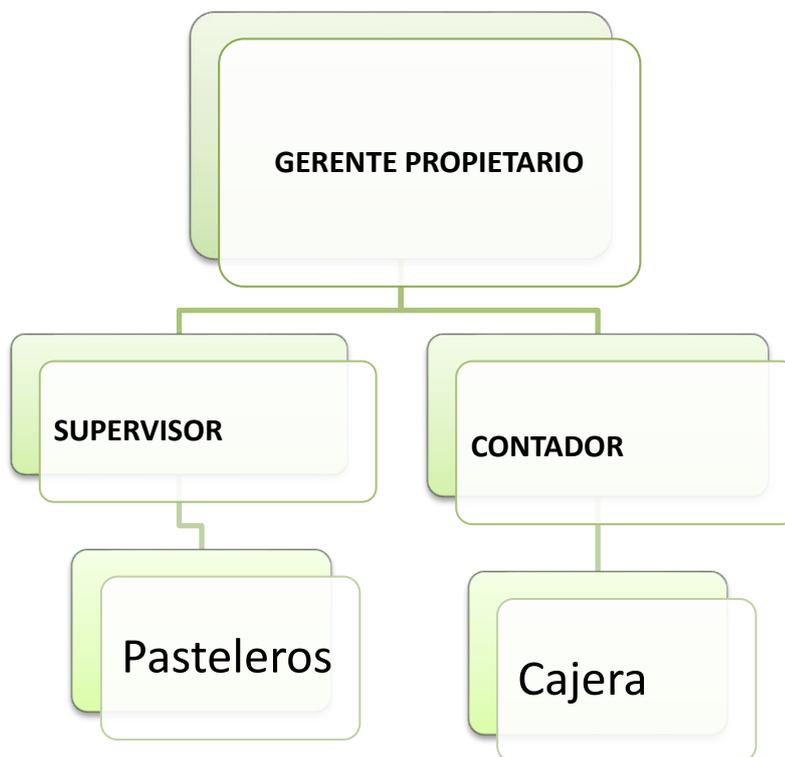


Figura 26. Organigrama

La estructura organizacional que se muestra en la parte superior da soporte a todas las actividades que se realizan en Swiss cake, además contribuye enormemente al logro de las metas y objetivos propuestos por la franquicia. Este organigrama es de tipo formal y en el constan los cargos de las personas que laboran al interior de la franquicia.

Por la actividad que realiza y el producto que comercializa Swiss cake, se maneja con una estructura organizacional básica. En primer orden se establece el gerente, quien también es propietario de la marca y está al frente de la empresa y cada uno de los procesos en el que se encuentre inmersa. Cuenta con un supervisor, un contador, dos pasteleros, un mesero y una cajera, con la finalidad de cubrir todos los requerimientos de los clientes.

Tabla 20. Sueldos del personal

Cant	Cargo	Sueldo / mes
1	Gerente	1.200,00
1	Supervisor	600,00

2	Pastelero	500,00
1	Contador	600,00
2	Cajera	400,00

Fuente: elaboración propia

Compensaciones

La compensación son los valores monetarias o físicas que la empresa proporciona al trabajador por los méritos que ha logrado en la actividad laboral (Fernández, 2010).

Basados en esta definición y como parte de la motivación a todos los colaboradores se ha estructurado el siguiente plan de compensación básico, debido a que Swiss Cake, no cuenta con un gran número de personal.

Cada mes se elegirá el mejor colaborador del local, al cual se le entregará un memorándum, expresando sinceras felicitaciones, además se colocará la foto del trabajador en el cuadro de honor del local, el cual estará visible para todos los clientes. Adicionalmente se entregará:

- Una tarjeta de consumo valorada en \$15.
- Un diploma firmado por el gerente - propietario.

Programa de formación y desempeño

La formación del personal dentro de la franquicia Swiss cake, es de suma importancia ya que por medio de sus capacidades se logra satisfacer las necesidades de los clientes. Por consiguiente, se ha establecido el siguiente programa de formación basado en un sistema de capacitación, el mismo que será realizado anualmente y bajo la siguiente estructura.

Cursos de capacitación

Tabla 21. Programa de capacitación

PERSONAL	CURSO	DURACIÓN	OBJETIVOS

Gerente-propietario	Control y administración de bienes.	8 horas	Este curso permitirá adquirir habilidades para detectar fácilmente algún problema dentro de la franquicia y a su vez aplicar los correctivos necesarios para controlar la situación.
Contadora	NIFS y dictamen de auditoría	4 horas	Este curso va a permitir que el auditor actualice sus conocimientos con respecto a las Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad, lo cual le permitirá un óptimo desempeño de sus funciones.
Supervisor	Control Interno-COSO	4 horas	Mediante la utilización de esta herramienta el Supervisor ejercerá un control interno eficiente.
Cajera	Herramientas financieras de control	4 horas	Lograr la optimización de tiempo en la aplicación de las técnicas financieras, haciendo uso de programas computarizados que le permitan ser más ágil y eficiente.
Pasteleros	Técnicas avanzadas de repostería	8 horas	Este curso logrará que los trabajadores actualicen sus técnicas de repostería y puedan brindar a los clientes un servicio innovador.
Meseros	Técnicas de atención al cliente	8 horas	Este curso va a permitir que el trabajador adquiera nuevas destrezas para mejorar la atención al cliente por medio de la agilidad y orden en la distribución de productos.

5.2. Criterios de Motivación

Sin importar el tamaño del negocio, empresa u organización, la motivación es uno de los principales recursos para alcanzar las metas trazadas. Aunque no existe un método definido

para motivar al empleado, empíricamente se han desarrollado un sin número de estrategias que contribuyen a la eficacia del personal.

En lo que respecta a Swiss cake, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos como parte de la motivación que necesita el talento humano para un óptimo desempeño:

Dinero. - el dinero es parte de esta estrategia por medio de los siguientes niveles: competitividad y recompensa.

Competitividad. - al colocar los salarios de acuerdo a las capacidades del empleado, éste se va a sentir motivado a seguirse preparando para buscar mejores ingresos económicos.

Recompensa. - premiar los resultados de un excelente trabajo mediante bonos, permite que el trabajador se esfuerce cada vez más por lograr alcanzar las metas.

Compromiso. - es necesario desarrollar una cultura de compromiso, para que el trabajador no realice sus tareas de manera mecánica, sino más bien tenga presente que lo que el realice con excelencia ubica a su empresa, negocio o compañía en niveles más altos de competitividad.

CAPÍTULO VI. INGENIERÍA DEL PROYECTO

6.1. Proyección de ventas para cinco años

El proyecto ha considerado dos tipos de ingresos principales: ventas en local propio, ingresos por franquicia. La capacidad máxima de producción varía según el número de operarios. Así, durante los primeros dos años del proyecto se tendrán 2 pasteleros que podrán realizar una producción de 8.737 unidades por año (ver Tabla 22). Para esto se ha estimado el tiempo de elaboración de cada producto. Basados en las encuestas el 47% de productos que se venderán serán tortas, 37% Cheescake y 16% mousse.

Tabla 22. Capacidad instalada

Días laborables	364
Horas por día	8

Horas por año			2.912
Horas - Ineficiencia (15%)			2.475
Minutos totales por año			148.512
Número de pasteleros			2
Minutos totales por año			297.024
Tipos de productos	% Venta	Tiempo (m)	
<i>Torta</i>	47%	40	3.490
<i>Cheescake</i>	37%	30	3.663
<i>Mousse</i>	16%	30	1.584
Producción anual	100%		8.737

La capacidad utilizada es del 65%, con lo que la producción diaria será de 16 unidades que luego serán vendidas entre productos enteros o porciones.

Tabla 23. Capacidad utilizada

Producción máxima anual	8.737
Capacidad utilizada	65%
Tipos de productos	
<i>Torta</i>	2.269
<i>Cheescake</i>	2.381
<i>Mousse</i>	1.030
Producción anual	5.679
Producción mensual	473
Producción diaria	16

A partir del tercer año se necesitará contratar a un tercer pastelero para cubrir la demanda de un local franquiciado, así la producción diaria aumenta a 24 unidades. Vale destacar que se ha estimado que se necesitan dos años para introducir la marca al mercado, antes que existan interesados en comprar franquicias.

En el Anexo 3 se estableció la forma de obtener el precio y costo promedio para cada uno de los productos. Además, anualmente sufrirán un incremento del 3,18% por motivo de inflación. Considerando que el 60% de los productos se venderán enteros y el 40% en porciones, anualmente se tendrá una venta de \$180.392 y aumentará año a año por el incremento del precio y un 5% de la capacidad instalada.

Tabla 24. Proyección de ventas en local propio

<i>Incremento de precios \$ (%)</i>	<i>0,00%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta	\$22,94	\$23,67	\$24,42	\$25,20	\$26,00
Cheescake	\$32,87	\$33,92	\$34,99	\$36,11	\$37,25
Mousse	\$30,34	\$31,30	\$32,30	\$33,32	\$34,38
Porción de torta	\$3,51	\$3,62	\$3,74	\$3,86	\$3,98
Porción de cheescake	\$4,68	\$4,83	\$4,98	\$5,14	\$5,30
Porción de mousse	\$3,39	\$3,49	\$3,60	\$3,72	\$3,84

<i>Incremento de cantidad (%)</i>	<i>0%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta	1.361	1.429	1.429	1.501	1.576
Cheescake	1.429	1.500	1.500	1.575	1.654
Mousse	618	649	649	681	715
Porción de torta	7.259	7.622	7.622	8.003	8.404
Porción de cheescake	7.620	8.001	8.001	8.401	8.821
Porción de mousse	6.590	6.919	6.919	7.265	7.629
Total productos	24.877	26.120	26.120	27.426	28.798

Venta anual local propio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta	\$31.224	\$33.828	\$34.903	\$37.814	\$40.967
Cheescake	\$46.961	\$50.877	\$52.495	\$56.872	\$61.615
Mousse	\$18.742	\$20.305	\$20.950	\$22.698	\$24.590
Porción de torta	\$25.498	\$27.624	\$28.503	\$30.880	\$33.455
Porción de cheescake	\$35.660	\$38.634	\$39.862	\$43.186	\$46.788
Porción de mousse	\$22.307	\$24.167	\$24.936	\$27.015	\$29.268
Total venta anual	\$180.392	\$195.435	\$201.650	\$218.465	\$236.683

El segundo tipo de ingreso corresponde a la inclusión de un local franquicia a partir del tercer año del proyecto. Se destinará el 30% de la producción para suplir la demanda de este nuevo local. El franquiciador es el encargado de proveer los productos al franquiciado y se lo venderá con un descuento del 35% sobre el precio de venta.

Tabla 25. Proyección de ventas a franquiciado

<i>Incremento de precios \$ (%)</i>	<i>0,00%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta			\$15,87	\$16,38	\$16,90
Cheescake			\$34,99	\$36,11	\$37,25
Mousse			\$32,30	\$33,32	\$34,38
Porción de torta			\$3,74	\$3,86	\$3,98

Porción de cheesecake			\$4,98	\$5,14	\$5,30
Porción de mousse			\$3,60	\$3,72	\$3,84

<i>Incremento de cantidad (%)</i>	<i>0%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta			613	643	675
Cheesecake			643	675	709
Mousse			278	292	307
Porción de torta			3.267	3.430	3.602
Porción de cheesecake			3.429	3.600	3.780
Porción de mousse			2.965	3.114	3.269
Total productos	0	0	1.533	1.610	1.691

Venta anual franquicia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta			\$9.723	\$10.534	\$11.412
Cheesecake			\$22.498	\$24.374	\$26.406
Mousse			\$8.979	\$9.728	\$10.539
Porción de torta			\$12.216	\$13.234	\$14.338
Porción de cheesecake			\$17.084	\$18.508	\$20.052
Porción de mousse			\$10.687	\$11.578	\$12.543
Total venta anual	\$0	\$0	\$81.186	\$87.956	\$95.290

La venta de franquicia genera adicionalmente dos rubros: el derecho de franquicia que corresponde a un solo pago de \$10,000 y una regalía para publicidad del 4% sobre la venta del franquiciado. En cinco años Swiss Cake generará ingresos por \$1'317.634.

Tabla 26. Proyección de ingresos en cinco años

Tipo de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas local propio	\$180.392	\$195.435	\$201.650	\$218.465	\$236.683
Derecho de franquicia	\$0	\$0	\$10.000	\$0	\$0
Ventas franquicia	\$0	\$0	\$81.186	\$87.956	\$95.290
Regalía promociones (4%)	\$0	\$0	\$3.247	\$3.518	\$3.812
Total productos	\$180.392	\$195.435	\$296.083	\$309.939	\$335.785

6.2. Inversiones del proyecto

El proyecto deberá invertir en la adecuación del local que arrendará, así como en los gastos para su constitución. El valor en activos diferidos asciende a \$7,100.

Tabla 27. Inversión en activos diferidos

Activos Diferidos	No.	P. Unit	Total
Adecuación del local	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Gastos de constitución	1	\$ 500	\$ 500
Permisos	1	\$ 400	\$ 400
Software contable y facturación	1	\$ 1.200	\$ 1.200
			\$ 7.100

En la siguiente tabla se enumeran todos los activos fijos necesarios para la implementación del proyecto.

Tabla 28. Inversión en activos fijos

Activos Fijos	No.	P. Unit	Total
Equipo de oficina	1	\$ 500	\$ 500
Escritorios / estaciones de trabajo	3	\$ 300	\$ 900
Sillas de espera	2	\$ 50	\$ 100
Muebles y enseres	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Televisor LCD 32"	1	\$ 650	\$ 650
Laptop Hp Compaq	1	\$ 700	\$ 700
Computadora de escritorio	2	\$ 500	\$ 1.000
Impresora Laser Hp	1	\$ 460	\$ 460
Punto de venta Epson TMU-220PD-653	1	\$ 285	\$ 285
Exhibidor De Vidrio 130x85.2x127.4	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Mesa De Trabajo Con Refrigerador	1	\$ 950	\$ 950
Horno Para Pasteleria Conveccion	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Refrigeradora Con Puerta De Cristal	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Kitchen Aid Semi Industrial	1	\$ 800	\$ 800
Charoles De Aluminio 18" X 26"	4	\$ 19	\$ 76
Set De Boquillas Para Decoracion 24 Piezas	1	\$ 19	\$ 19
Mangas Pasteleras 12 Piezas X 12"	2	\$ 2	\$ 4
Espatulas Para Decorar Acero 12"	2	\$ 7	\$ 14
Jarra Medidora 1 Pinta	1	\$ 5	\$ 5
Jarras Medidoras 1 Taza	1	\$ 3	\$ 3

Cucharas Medidoras 4 Piezas	2	\$ 8	\$ 16
Moldes Para Hornear Redondos 10"X2"	5	\$ 11	\$ 54
Moldes De Base Desmontable 26cm	5	\$ 17	\$ 86
Pesa De Alimentos	1	\$ 94	\$ 94
Bowl Para Mezclar 8 Quart	1	\$ 17	\$ 17
Bowl Para Mezclar 5 Quart	1	\$ 13	\$ 13
Bowl Para Mezclar 3 Quart	1	\$ 10	\$ 10
Bowls Para Mezclar 1 1/2 Quart	1	\$ 6	\$ 6
Batidores Manuales 12"	2	\$ 14	\$ 27
Espatulas Para Altas Temperaturas 10"	2	\$ 5	\$ 9
Espatula Para Servir Pastel	5	\$ 9	\$ 46
Termometro Para Caramelo	1	\$ 40	\$ 40
Cuchillo Para Pan	4	\$ 12	\$ 48
Platos Reposteros	30	\$ 1	\$ 20
Tazas Y Platos Para Café	30	\$ 1	\$ 39
Cucharas Pequeñas	60	\$ 0	\$ 27
Total			\$ 16.518

6.3. Balance de personal

El proyecto generará un gasto anual de \$68.853 por concepto de nómina.

Tabla 29. Gastos en personal

NO.	Cargo	Sueldo / mes	Sueldo / año	Beneficios sociales	Gasto / año
1	Gerente	1.200,00	14.400,00	5.115,60	19.515,60
1	Supervisor	600,00	7.200,00	2.740,80	9.940,80
2	Pastelero	500,00	6.000,00	2.345,00	16.690,00
1	Contador	600,00	7.200,00	2.740,80	9.940,80
2	Cajera	400,00	4.800,00	1.583,20	12.766,40
Total		3.300,00	39.600,00	14.525,40	68.853,60

6.4. Balance de materiales

En la tabla 30 se muestra el costo por materia prima que incurrirá Swiss Cake, durante los cinco años de proyecto. A partir del tercer año se contempla lo necesario para suplir los pedidos del local franquiciado.

Tabla 30. Materia prima

<i>Incremento de costo \$ (%)</i>	<i>0,00%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>	<i>3,18%</i>
Costo promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta	\$11,06	\$11,41	\$11,78	\$12,15	\$12,54

Cheesecake	\$16,31	\$16,83	\$17,36	\$17,91	\$18,48
Mousse	\$15,16	\$15,64	\$16,14	\$16,65	\$17,18
Incremento de cantidad (%)	0%	5%	5%	5%	5%
Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta	2.269	2.382	3.403	3.573	3.752
Cheesecake	2.381	2.500	3.572	3.750	3.938
Mousse	1.030	1.081	1.545	1.622	1.703
Materias primas anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta	\$25.092	\$27.185	\$40.071	\$43.412	\$47.032
Cheesecake	\$38.834	\$42.072	\$62.014	\$67.186	\$72.788
Mousse	\$15.608	\$16.910	\$24.925	\$27.003	\$29.255
Total materia prima por año	\$79.534	\$86.167	\$127.010	\$137.601	\$149.075

6.5. Determinación de los costos de la operación administración

A continuación, se detallan los gastos mensuales y anuales por concepto de administración y operación. A partir del tercer año se incluye un costo que corresponde a transporte, se destinará el 5% de las ventas a franquicia para cubrir gastos de movilización.

Tabla 31. Gastos de administración y ventas

Detalle	Gasto mensual	Gasto anual
Publicidad	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Suministros de oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 900,00	\$ 10.800,00

Tabla 32. Gastos de operación

Detalle	Gasto mensual	Gasto anual
Alquiler de local	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00
Luz, agua, teléfono	\$ 220,00	\$ 2.640,00
Internet con wifi	\$ 45,00	\$ 540,00
Gastos varios	\$ 50,00	\$ 600,00
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 1.615,00	\$ 19.380,00

Tabla 33. Costos proyectados en cinco años

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DIRECTOS					
Materia prima	\$ 79.534	\$ 86.167	\$ 127.010	\$ 137.601	\$ 149.075
Transporte	\$ 0	\$ 0	\$ 4.059	\$ 4.398	\$ 4.765
Total costos directos	\$ 79.534	\$ 86.167	\$ 131.069	\$ 141.999	\$ 153.840
COSTOS INDIRECTOS					
Gastos de personal	\$ 68.854	\$ 71.043	\$ 77.198	\$ 79.653	\$ 82.186
Gastos de administración y ventas	\$ 10.800	\$ 11.143	\$ 11.498	\$ 11.863	\$ 12.241
Gastos de operación	\$ 1.615	\$ 1.666	\$ 1.719	\$ 1.774	\$ 1.830
Total costos indirectos	\$ 81.269	\$ 83.853	\$ 90.415	\$ 93.290	\$ 96.257
Total costos operativos	\$ 160.803	\$ 170.020	\$ 221.484	\$ 235.289	\$ 250.097

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Financiamiento

La necesidad de financiamiento asciende a \$43,502 incluyendo capital de trabajo para cubrir tres meses de operación.

Tabla 34. Inversión total del proyecto

Activos Fijos	\$ 16.518
Activos Diferidos	\$ 7.100
Capital de Trabajo	\$ 19.884
TOTAL DE INVERSIONES	\$ 43.502

Se realizará un préstamo bancario por el 70% de la inversión, que será garantizada con activos de los accionistas y la diferencia será con aporte propio. La tasa de interés para este tipo de crédito no supera el 12% en bancos nacionales y se financiará a un plazo de 5 años. El valor de interés resultando del financiamiento es de \$10.191.

Tabla 35. Detalle del financiamiento

Préstamo bancario	\$ 30.451	70%
Capital	\$ 13.050	30%
Financiamiento	\$ 30.451	
Tasa interes	12%	
Tasa efectiva mensual	1,0%	
No. Cuotas	60	

Tabla 36. Resumen de la amortización del crédito

AÑOS	Valor intereses	Amortización capital
1	\$ 3.400	\$ 4.729
2	\$ 2.800	\$ 5.328
3	\$ 2.124	\$ 6.004
4	\$ 1.363	\$ 6.766
5	\$ 505	\$ 7.624
	\$ 10.191	\$ 30.451

7.2. Estado de resultados

Se presenta el Estado de resultados para los cinco años de proyecto, tomando en cuenta las ventas, gastos y costos directos, en el primer año se tiene una utilidad operativa de \$8.324, suficiente para cubrir los gastos financieros. Los empleados reciben un promedio de \$1.883 de utilidades, y los accionistas acumulan un total de \$167.742 en cinco años.

Tabla 37. Estado de resultados proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 180.392	\$ 195.435	\$ 296.083	\$ 309.939	\$ 335.785
(Costos Directos)	\$ 79.534	\$ 86.167	\$ 131.069	\$ 141.999	\$ 153.840
UTILIDAD BRUTA	\$ 100.858	\$ 109.268	\$ 165.014	\$ 167.941	\$ 181.945
(Costos Indirectos)	\$ 81.269	\$ 83.853	\$ 90.415	\$ 93.290	\$ 96.257
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 19.589	\$ 25.415	\$ 74.599	\$ 74.650	\$ 85.688
Depreciación/amortización	\$ 3.634	\$ 3.634	\$ 3.634	\$ 2.921	\$ 2.921
Gastos Financieros	\$ 3.400	\$ 2.800	\$ 2.124	\$ 1.363	\$ 505
UTILIDAD ANTES IMP	\$ 12.555	\$ 18.981	\$ 68.840	\$ 70.366	\$ 82.262
Repartición Util. 15%	\$ 1.883	\$ 2.847	\$ 10.326	\$ 10.555	\$ 12.339
Utilidad antes Imp. Renta	\$ 10.672	\$ 16.134	\$ 58.514	\$ 59.811	\$ 69.923
Imp. Renta 22%	\$ 2.348	\$ 3.549	\$ 12.873	\$ 13.158	\$ 15.383
UTILIDAD NETA	\$ 8.324	\$ 12.584	\$ 45.641	\$ 46.653	\$ 54.540

7.3. Balance General

En este estado financiero se observa cómo el patrimonio de la empresa incrementa con el paso de los años, gracias a una política de reinversión de las utilidades y al crecimiento de ventas. Al término de cinco años la empresa no tiene deudas a largo plazo.

Tabla 38. Balance general proyectado

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$ 19.884	\$ 27.113	\$ 38.003	\$ 81.274	\$ 124.083	\$ 173.920
<i>Caja - Bancos</i>	\$ 0	\$ 7.230	\$ 18.120	\$ 61.391	\$ 104.199	\$ 154.036
<i>Capital de trabajo</i>	\$ 19.884	\$ 19.884	\$ 19.884	\$ 19.884	\$ 19.884	\$ 19.884
Activos Fijos Netos	\$ 16.518	\$ 14.304	\$ 12.090	\$ 9.876	\$ 8.374	\$ 6.873
Activos Fijos	\$ 16.518	\$ 16.518	\$ 16.518	\$ 16.518	\$ 16.518	\$ 16.518
(Dep. acumulada)	\$ 0	(\$ 2.214)	(\$ 4.428)	(\$ 6.642)	(\$ 8.144)	(\$ 9.645)
Activos Diferidos Netos	\$ 7.100	\$ 5.680	\$ 4.260	\$ 2.840	\$ 1.420	\$ 0
Activos Diferidos	\$ 7.100	\$ 7.100	\$ 7.100	\$ 7.100	\$ 7.100	\$ 7.100
(Amort. acumulada)	\$ 0	(\$ 1.420)	(\$ 2.840)	(\$ 4.260)	(\$ 5.680)	(\$ 7.100)
TOTAL ACTIVOS	\$ 43.502	\$ 47.097	\$ 54.353	\$ 93.990	\$ 133.877	\$ 180.793
PASIVOS	\$ 30.451	\$ 25.722	\$ 20.394	\$ 14.390	\$ 7.624	\$ 0
Patrimonio	\$ 13.050	\$ 21.375	\$ 33.959	\$ 79.600	\$ 126.253	\$ 180.793
Ap. Fut. Capitalización	\$ 13.050	\$ 13.050	\$ 13.050	\$ 13.050	\$ 13.050	\$ 13.050
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 8.324	\$ 12.584	\$ 45.641	\$ 46.653	\$ 54.540
Utilidades retenidas	\$ 0	\$ 0	\$ 8.324	\$ 20.909	\$ 66.550	\$ 113.203
Pasivos + Patrimonio	\$ 43.502	\$ 47.097	\$ 54.353	\$ 93.990	\$ 133.877	\$ 180.793

7.4. Evaluación del proyecto

7.4.1. Flujo de caja ajustado

En el flujo de caja se puede observar que existirá suficiente liquidez para cubrir el pago del préstamo bancario, y aun así acumular valores por \$154.036.

Tabla 39. Flujo de caja proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

Ventas	\$ 180.392	\$ 195.435	\$ 296.083	\$ 309.939	\$ 335.785
(Costos Directos)	\$ 79.534	\$ 86.167	\$ 131.069	\$ 141.999	\$ 153.840
(Costos Indirectos)	\$ 81.269	\$ 83.853	\$ 90.415	\$ 93.290	\$ 96.257
FLUJO OPERATIVO	\$ 19.589	\$ 25.415	\$ 74.599	\$ 74.650	\$ 85.688
Ing. No Operativos	\$ 43.502	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Crédito	\$ 30.451	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aporte Propio	\$ 13.050	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Eg. No Operativos	\$ 55.861	\$ 14.525	\$ 31.328	\$ 31.842	\$ 35.851
Inversiones	\$ 43.502	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Activos Fijos</i>	<i>\$ 16.518</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>
<i>Activos Diferidos</i>	<i>\$ 7.100</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>
<i>Capital de trabajo</i>	<i>\$ 19.884</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>
Pago de Dividendos	\$ 8.128	\$ 8.128	\$ 8.128	\$ 8.128	\$ 8.128
Repart. Utilidades	\$ 1.883	\$ 2.847	\$ 10.326	\$ 10.555	\$ 12.339
Imp. Renta	\$ 2.348	\$ 3.549	\$ 12.873	\$ 13.158	\$ 15.383
FLUJO NO OPERATIVO	(\$ 12.360)	(\$ 14.525)	(\$ 31.328)	(\$ 31.842)	(\$ 35.851)
FLUJO NETO	\$ 7.230	\$ 10.890	\$ 43.271	\$ 42.808	\$ 49.837
Flujo Acumulado	\$ 7.230	\$ 18.120	\$ 61.391	\$ 104.199	\$ 154.036

7.4.2. Estimación de la tasa de descuento

En la tabla 40 se indica la forma con la que se obtuvo la tasa de descuento para el proyecto.

Tabla 40. Tasa de descuento

COK = $R_f + \text{Beta} * (\text{premio del mercado}) + \text{riesgo país}$	
Rf (tasa libre de riesgo) =	4,00%
Premio del mercado =	5,50%
Beta =	1,69
Riesgo País (Sept 2016) =	8,77%
Tasa de descuento	22,1%

Fuente: Banco Central del Ecuador

7.4.3. Índices descontados

El VAN del proyecto es \$74.696, al ser mayor que 1 se considera aceptado. La rentabilidad real es de 72%, lo que quiere decir que por cada \$1 de inversión se obtendrá \$0,72 de ganancia. La tasa interna de retorno es 43%, mayor a la tasa de descuento por lo tanto se considera un proyecto financieramente rentable.

Tabla 41. Indicadores financieros

Inversión Inicial	\$ 43.501,58
Tasa de descuento	22,07%
VAN	\$ 74.696,49
Diferencia	\$ 31.194,91
Indice de Rentabilidad (IR)	1,72
Rentabilidad Real (RR)	72%
Tasa Interna Retorno (TIR)	43%

7.4.4. Cálculo de las razones financieras del proyecto

En las siguientes tablas se muestran las principales razones financieras. El valor agregado sobre ventas indica el punto de quiebre de la empresa, que al ser menor a 50% es aceptado.

Tabla 42. Valor agregado sobre ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en USD	\$ 180.392	\$ 195.435	\$ 296.083	\$ 309.939	\$ 335.785
Gastos Financieros	\$ 3.400	\$ 2.800	\$ 2.124	\$ 1.363	\$ 505
Gastos de Personal	\$ 68.854	\$ 71.043	\$ 77.198	\$ 79.653	\$ 82.186
Total	40%	38%	27%	26%	25%

Tabla 43. Liquidez

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$ 31.345	\$ 46.602	\$ 93.629	\$ 140.313	\$ 194.149

Pasivos Corrientes	\$ 25.722	\$ 20.394	\$ 14.390	\$ 7.624	\$ 0
Total	1,22	2,29	6,51	18,40	N/A

En el punto de equilibrio se muestra la cantidad mínima de unidades que son necesarias vender para cubrir los costos operativos del proyecto. En el primero y segundo año se deben vender al menos 20.045 productos (tortas, Cheescake o mousse), que corresponde al 81% de lo proyectado.

Tabla 44. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en USD	\$ 180.392	\$ 195.435	\$ 296.083	\$ 309.939	\$ 335.785
Ventas (unidad de servicio)	24.877	26.120	26.120	27.426	28.798
Costos Directos	\$ 79.534	\$ 86.167	\$ 131.069	\$ 141.999	\$ 153.840
Costos Indirectos	\$ 81.269	\$ 83.853	\$ 90.415	\$ 93.290	\$ 96.257
Pto.Equilibrio en USD	\$ 145.355	\$ 149.978	\$ 162.231	\$ 172.170	\$ 177.645
Pto.Equilibrio en %	81%	77%	55%	56%	53%
Pto.Equilibrio en unidades	20.045	20.045	14.312	15.235	15.235

Tabla 45. Dupont

DUPONT	
Rotación de Activos	7,29
Margen Neto de Utilidad	13%
DUPONT	93%

CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Esta investigación fue realizada con la finalidad de determinar la factibilidad de introducir al mercado guayaquileño una franquicia de repostería suiza denominada Swiss Cake, lo cual ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

- El lugar donde se plantea la ubicación de la franquicia es idóneo para el tipo de productos que se van a expender, ya que, según los resultados del estudio de mercado, las personas que habitan en esa zona le dan mucha más importancia a la calidad del producto que a su precio.
- La metodología aplicada permitió el contacto directo con los potenciales clientes de Swiss Cake, con lo cual se dio cumplimiento a los objetivos tanto generales como específicos. Dichos resultados fueron mostrados de manera ordenada haciendo uso de las técnicas de la estadística.
- La variedad y los factores diferenciadores, fueron los que determinaron la aceptación del público objetivo ya que se está presentando una alternativa nunca antes vista en el país.
- Los precios que se proponen para los diferentes productos están al mismo nivel de los que comúnmente manejan las reposterías tradicionales, lo cual genera ventaja competitiva ya que Swiss Cake presenta variedad e innovación por los mismos valores.

8.2. Recomendaciones

La base fundamental que se ha considerado para este negocio es la calidad, por lo tanto, se hace necesario que el personal reciba capacitaciones constantes en diversos temas tanto de servicio al cliente como de estrategias de venta., para que así puedan ofrecer al público el trato que se merecen.

El uso de las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, son claves para asegurar la promoción y posibles ventas de los productos, por lo tanto, es factible que de manera constante se suba información sobre el stock de productos que contienen, además de presentar pequeños videos demostrando ciertas partes de la preparación de los delicatesen.

La interacción con la marca es indispensable, por consiguiente, se recomienda dentro de las posibilidades la creación de una página web donde los cibernautas puedan interactuar de manera más dinámica a cerca del producto, incluso realizar compras online.

Para potenciar su fuerza a nivel nacional, es necesario que se difunda información estratégica del negocio como franquicia, mostrando los altos beneficios que resultan de la adquisición de la misma.

Finalmente, como integrante del mercado comercial, es conveniente que se practique la responsabilidad social, por medio de la formación de una cultura de reciclaje donde el cliente vaya acoplándose de a poco a la separación de los desechos y la reutilización de otros materiales.

BIBLIOGRAFIA

- Acha, A. (16 de Noviembre de 2015). *Blogpot*. Obtenido de Estratégias de aprendizaje:
http://tarea-isil.blogspot.com/2015_11_01_archive.html
- Agronegocios . (2013). El buen chocolate tiene más clientes en el mercado local.
Agronegocios, 36.
- Aguilera, J. (2011). *Ingeniería gastronómica* . Santiago: Pontífica Universidad Católica de Chile.
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes* . Madrid: Esic.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de*. s/n: Facultad de ingeniería industrial.
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). *La Cadena de Valor*. Obtenido de Luis Arimany:
<http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Azansa, R., & Saavedra, D. (2015). *Plan de negocio para comercializar la franquicia Frozyu Frozen yogurt, en el sector de Urdesa en la iudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Salesiana.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: UOC.
- Banco Mundial. (2016). *Doing Bussines 2017*. New York: World Bank Grouo.
- BBVA. (28 de Marzo de 2014). *Qué es una franquicia*. Obtenido de BBVA. Con tu empresa:
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/el-contrato-franquicia-que-es-y-funciona>
- Blanco, C., & Flandos, C. (2011). *Turismo Gartronómico* . Madrid: Parinfo.
- Cacao Productivo. (2016). *Principales países productores de cacaco*. Obtenido de Cacao México: http://www.cacaomexico.org/?page_id=201
- Casa de negocios* . (21 de Febrero de 2011). Obtenido de Un dulce emprendimiento: Pasteleria Gourmet: <http://casosdenegocios.com.ar/un-dulce-emprendimiento-pasteleria-gourmet-podcast-del-2122011/>

- CEDATOS. (2011). *Estudio de opinion de indice delictivo*. GUAYAQUOIL: ESPOL.
- Cenedi. (2016). *Repostería*. Obtenido de Cenedi: <http://cenedi.com/curso-de-reposteria/>
- Consultoría Financiera kerfant. (12 de Junio de 2012). *Cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de Cofike: <http://blog.cofike.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Coronel, H. (2015). *Investigación de mercado para la creación de un café librería en el sector Ceibos*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Cuadrado, M. (2011). *Mercados culturales, Doce estudios de marketing*. Barcelona: UOC.
- Curriel, J. (2015). *Turismo Gastronómico y enológico*. Madrid: DYKINSON.
- Datos Macro. (2016). *datosmacro*. Obtenido de Balanza Comercial Suiza: <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/suiza>
- Debitor. (05 de Marzo de 2016). *Debitor*. Obtenido de Glosario de términos: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-franquicia>
- Definiciones ABC. (2016). *Definiciones ABC*. Obtenido de Definición de de repostería: <http://www.definicionabc.com/general/reposteria.php>
- Diario el Comercio. (14 de Mayo de 2012). El mercado mundial demanda cada vez más cacao ecuatoriano. *Diario el Comercio*, pág. 12.
- Diario El Telégrafo. (2 de Junio de 2014). Chocolate todo un mundo por explotar en Ecuador. *Diario El Telégrafo*, pág. 22.
- Dickie, J. (2015). *La historia épica de la comida italiana*. Barcelona: Tozcana.
- Doing Bussines. (2015). *Doing Bussines 2017*. Banco Mundial.
- Dolupa. (04 de Julio de 2016). *Dolupa*. Obtenido de Nuestra Historia: <http://www.dolupa.ec/web/>
- El emperador . (28 de Julio de 2015). *El emprendedor* . Obtenido de Un emprendimiento en pareja: <http://www.elemprendedor.ec/guayacake-un-emprendimiento-en-pareja/>

- El nuevo empresario . (2015). Buró de Franquiciadores de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias. *El nuevo empresario*, págs. 2-16. Obtenido de <http://www.aefran.org/comisionfranquiciadores.html>
- Entrepreneur. (11 de Agosto de 2014). *Entrepreneur*. Obtenido de Definición: <https://www.entrepreneur.com/article/267257>
- Escribano, G., Alcaraz, J., & Fuentes, M. (2014). *Políticas de Marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente* . Madrid: Parinfo.
- Espinoza, R. (06 de Mayo de 2014). *Marketing Mix*. Obtenido de Roberto Espinoza: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Expansión. (2015). *bla bla bla*. Guayaquil: Santillana.
- Expansión. (2015). *Exportaciones Suizas*. Datos Macro.
- Expo Gourmet. (2016). *Gastronomía*. Obtenido de Expo Gourmet Magazine: <http://www.expogourmetmagazine.com/n-es/11954/premios-de-la-academia-internacional-de-gastronomia-2016>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- García, E. (2014). *Marketing*. Madrid: Paraninfo.
- García, E. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid: Parinfo.
- García, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Gil, M. (2015). *Repostería Casera*. Madrid: LID.
- Guerrero, R. (2012). *Técnicas elementales del servicio*. Madrid: Parinfo.
- Gutiérrez, C. (2012). *Historia de la gastronomía*. Tlalneplantla: Red Tercer Milenium .
- Herrera, J. (2013). *Evaluación de proyectos de construcción*. Estados Unidos : Lulú.
- INEC. (2014). *Instituto nacional de estadísticas y censos* . Obtenido de Estadísticas sobre la población de la parroquia Tarqui: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

- INEC. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Estadísticas del Censo poblacional:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2016). *Ecuador en Cifras* . Obtenido de Estadísticas de desempleo:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Juan Valdez. (Mayo de 2016). *Juan Valdez Café*. Obtenido de Historia:
<http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/>
- La Gastronomía. (Mayo de 2015). *La gastronomía* . Obtenido de Importancia de la gastronomía: http://lagastr.blogspot.com/p/blog-page_22.html
- Ley de Defensa al Consumidor. (2014). *Reglamento Sanitario de etiquetado de alimentos procesados* . Quito: Control Sanitario .
- Líderes. (2015). El sabor dulce aún es preferido en Ecuador . *Lideres*, 22.
- López, A., & Carabias, L. (2011). *Ofertas Gastronómicas*. Madrid: Parinfo.
- López, T. (2015). *El libro de Repostería Tiny y Tany*. Málaga: Blubr, Incorporated.
- Manene, L. (04 de Abril de 2012). *Definición de estudio de mercado*. Obtenido de Wordpress:
<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- Marín, J., & Téllez, C. (2014). *Finanzas internacionales* . Madrid: Parinfo.
- Martín, H., & Alfredo, P. (2005). *Formulación y evaluación de riesgos*. Bogotá: Quebecorl World.
- Martínez, D. (2012). *Guía fácil del inmigrante*. Bloomington: Palibrio.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *ECUADOR Y SUIZA AVANZAN EN UNA AGENDA COMERCIAL Y DE INVERSIONES*. Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec:
<http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-suiza-avanzan-en-una-agenda-comercial-y-de-inversiones/>
- Monserat, J. (2012). *El anunciante franquiciador*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero aplicado*. Bogotá: Universidad externado de colombia .

- Pro Ecuador. (2013). *Producción Nacional del cacao*. Guayaquil: Instituto de promoción de exportaciones e inversiones.
- RAE. (Mayo de 2016). *Definición de gastronomía*. Obtenido de Real Academia de la lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=IzvvhNh>
- Sánchez, A., & Rey, L. (2012). *Ofertas de repostería aprovisionamiento interno y control de insumos*. Málaga: IC.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing, metodologías y estrategias*. Madrid: Parinfo.
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo. (2015). *Planificación*. Obtenido de Transformación de la matriz productiva : http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Silva, H., González, J., Martínez, D., Girarlo, M., & Juliao, D. (2014). *Marketing conceptos y aplicaciones*. Barranquilla: Universidad del norte .
- Simone, J. (2014). *El arte de la cocina francesa*. Madrid: Penguin Random House.
- Sweet and Coffee. (06 de Julio de 2016). *Sweet and Coffee*. Obtenido de Acerca de nosotros : <http://www.sweetandcoffee.com.ec/>
- Thompson, I. (2012). *Definición de estudio de mercado*. Obtenido de Promonegocios : <http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>
- Tugores, J. (2010). *Macroeconomía: Para entender la crisis en una economía global*. Barcelona: UOC.
- United Cacao. (22 de Septiembre de 2015). *United Cacao*. Obtenido de Mercado Mundial del Cacao: <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>
- Vilojuana, S. (2015). *Como diseñar una campaña de publicidad*. Barcelona: UOC.
- Zorita, E., & Huarte, S. (2013). *El plan de negocio*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus expectativas acerca de la compra de repostería.

Nombre: _____

Email: _____

Sexo: M___ F___ Edad: 18 a 21___ 22 a 29___ 30 a 39___ Más de 40___

Actividad que realiza:

Estudiante___ Comerciante___ Profesional___ Otros: _____

En qué sector de la ciudad vive: Norte___

Sur___ Este___ Oeste___

1. ¿Gusta de la repostería (Torta/cheesecake/mousse)?
Sí ___ No ___ No sabe ___
2. ¿Con qué frecuencia consume productos de repostería?
1 vez por día ___ 1 vez por semana ___ 1 vez por mes ___
1 vez por año___ Otro_____
3. ¿Acostumbra a obsequiar productos de repostería?
Frecuentemente ___ Pocas veces ___
Ocasiones especiales___ Nunca ___
4. Seleccione los 3 aspectos que considera más importantes al elegir un producto de repostería
Sabor___ Precio___ Calidad ___ Variedad ___
Presentación___ Marca___ Tamaño___ Otro_____
5. ¿Le gustaría que exista un local donde pueda ver la preparación de su producto de repostería?
Sí ___ No ___ Indiferente ___
6. ¿Cuál de los siguientes productos compraría en nuestro local con más frecuencia?
Torta___ Cheesecake___ Mousse ___ Otro:

7. ¿Qué tamaño de productos de repostería usted compra mas?
1 porción ___ 6 porciones ___ 12 porciones ___
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una torta suiza de 12 porciones?

\$20,00 a \$25,00 _____ \$26,00 a \$30,00 _____ \$31,00 a \$35,00 _____

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cheesecake suizo de 12 porciones?

\$22,00 a \$27,00 _____ \$28,00 a \$32,00 _____ \$33,00 a \$37,00 _____

10. ¿Le gustaría que la torta tenga diseños especiales?

Sí _____ No _____ No sabe _____

11. ¿Cómo le gustaría recibir información sobre promociones del local?

Redes sociales _____ Periódicos y Revistas _____ Radio _____ Volantes
 _____ Web _____

Anexo 2. Cuestionarios de Entrevistas

Franquiciador

1. ¿Qué condiciones mínimas deberían exigirse para franquiciar una marca?
2. ¿Cuáles son las principales barreras e inquietudes que muestran los interesados en franquiciar?
3. ¿Qué se incluye normalmente al vender una franquicia?
4. ¿Qué tipos de ingresos se pueden generar al momento de vender una franquicia?
5. ¿Qué servicios se deberían incluir en la venta de una franquicia?
6. ¿A través de qué medios le ha resultado exitoso promocionar la venta de franquicias?
7. Según su experiencia, considera que una marca de repostería suiza-ecuatoriana sería fácilmente franquiciable? ¿Por qué?

Franquiciado

1. ¿Cuáles fueron sus principales objeciones / temores antes de comprar una franquicia?
2. ¿Qué aspectos de la compra de franquicia le resultaron negativos y cuáles positivos?
3. ¿Debe presentar algún tipo de reporte financiero al franquiciador? ¿Para qué?
4. ¿Cuáles son los principales beneficios de franquiciar una marca?
5. ¿Si tuviera la oportunidad de volver a franquiciar una marca, estaría dispuesto a hacerlo? ¿Por qué?
6. Según su experiencia, considera que una marca de repostería suiza-ecuatoriana sería fácilmente franquiciable? ¿Por qué?

Administrador

1. ¿Cómo ha sido la evolución en el centro comercial Laguna Plaza?
2. ¿En función de qué se establecen los precios por alquiler de local?
3. ¿Existe algún tipo de condicionante para acceder al alquiler de un local en Laguna Plaza?
4. ¿Qué tipo de negocios son los que han tenido mayor éxito en Laguna Plaza?
5. Según su experiencia, considera que una marca de repostería suiza-ecuatoriana tendría buena acogida en este centro comercial? ¿Por qué?

Anexo 3. Precio y costo promedio de productos

Tortas	Costo total	Precio de venta	Costo porciones	Precio porciones	% Venta
--------	-------------	-----------------	-----------------	------------------	---------

SCHIESS94

Torta Cookies n´Cream	\$13,25	\$26,50	\$1,66	\$3,50	15%
Torta de Trufa	\$8,61	\$19,00	\$1,08	\$3,25	25%
Bomba de Chocolate	\$13,12	\$26,50	\$1,64	\$3,50	25%
Sacher Torte	\$8,63	\$17,50	\$1,08	\$3,25	10%
Brownie	\$8,71	\$19,00	\$1,09	\$3,90	15%
Pie de Durazno	\$14,72	\$29,90	\$1,84	\$3,90	10%
Total	\$11,06	\$22,94	\$1,38	\$3,51	100%

Mousse	Costo total	Precio de venta	Costo porciones	Precio porciones	% Venta
Mousse de chocolate	\$17,50	\$34,99	\$1,09	\$3,75	40%
Mousse Maracuyá	\$14,41	\$28,90	\$0,90	\$3,25	35%
Mousse Café	\$12,46	\$24,90	\$0,78	\$2,99	25%
Total	\$15,16	\$30,34	\$0,95	\$3,39	100%

Cheesecake	Costo total	Precio de venta	Costo porciones	Precio porciones	% Venta
Chessecake de Nutella	\$18,55	\$37,50	\$2,32	\$5,40	45%
Chessecake Manzana y Caramelo	\$12,86	\$25,90	\$1,61	\$3,75	30%
Chessecake Frutos Rojos	\$16,41	\$32,90	\$2,05	\$4,50	25%
Total	\$16,31	\$32,87	\$2,04	\$4,68	100%