

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**TEMA DE TESIS**

volovanes rellenos a base de masa de hojaldre "Munchis"

**Jorge Hernández**

Tesis de grado presentada como requisito

para la obtención del título de

Lic. En Administración de empresas

**Quito**

**Mayo de 2012**

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio De Administración Para el Desarrollo**

**HOJA DE APROVACIÓN DE TESIS**

**Volovanes Rellenos a Base de Masa de Hojaldre "Munchis"**

**Jorge Hernández**

Jhon Carwright

Director de la tesis

---

Nombre, Título Académico

Miembros del comité de tesis

---

Nombre, Título Académico

Miembros del comité de tesis

---

Nombre, Título Académico

Miembros del comité de tesis

---

**Resumen Ejecutivo:**

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo principal armar una empresa de producción de bocadillos. Estas empanadas vendrán en tres variedades de sabores que se las distribuirán a un segmento de la población de ingresos medios- bajos. Se analizara también la estructura de la empresa además de su viabilidad financiera para ver si es un proyecto atractivo así como rentable. Para hacer lo antes mencionado se realizo una investigación de mercado comenzando por una degustación de sabores mediante un focus group, que arrojó como resultado la aceptación del producto, además de un precio base para su respectiva introducción.

**Abstract**

The objective of the following business plan is to build a company that produces snacks. Those “empanadas” will come in three different flavors that will be distributed to a segment of the population with medium-low income. It will also contain the structure of the company as well as the financial viability to analyze if the project is as attractive as profitable. A market research was performed to do the above mentioned beginning with a focus group tasting that gave as a result the acceptance of the product and a minimum price for its respective introduction.

## Índice

<b>Capítulo I</b> .....	6-9
Filosofía empresarial.....	6
Misión .....	6
visión .....	6
Valores .....	6
Análisis sectorial de la industria .....	6
La industria de alimentos y bebidas en ecuador .....	6
Alimentos y bebidas no alcohólicas .....	6-7
Competencia Indirecta .....	7-8
Competencia directa.....	8-9
Análisis de costos.....	9
Costos de modulo 1.....	9
<b>Capítulo II</b> .....	10-20
Objetivos .....	10
Generales .....	10
Específicos .....	10-11
Análisis de la demanda .....	11
Análisis social político y económico .....	11-13
Factores de éxito .....	13-14
<i>Barreras de entrada (Porter)</i> .....	14-16
Amenaza de nuevos competidores .....	14
Competidores existentes .....	15
Productos y Servicios Sustitutos .....	15

Poder de negociación con los clientes .....	15-16
Poder de negociación con proveedores .....	16
<i>FODA</i> .....	17
<i>Brand Essence</i> .....	17-18
<i>Estrategias de Canales de Distribución</i> .....	18-19
Canal directo sin intermediarios .....	19-20
<i>Estrategia de Promoción</i> .....	20-21
<i>Estrategia de Promoción de Ventas</i> .....	21
<i>Ventas (Capacitación FFVV, incentivos)</i> .....	21-22
<i>Costos del módulo 2</i> .....	22
<b>Capítulo III</b> .....	23-24
<i>Estructura Organizacional</i> .....	23
<i>División de áreas</i> .....	23
<i>División de Funciones por Área</i> .....	24
<i>Políticas de Recursos Humanos</i> .....	24-25
<i>Marketing Operativo</i> .....	25-28
<i>Balanced Score Card</i> .....	27
<i>Costos del modulo 3</i> .....	28
<b>Capítulo IV</b>	
<i>Análisis financiero</i> .....	29-32
<b>Conclusión</b> .....	32
<i>Costos del modulo 4</i> .....	32
<b>Anexos</b> .....	33-44
<b>Referencias</b> .....	45-46

## **CAPITULO I**

### **I. Filosofía empresarial**

#### **a. Misión**

Crear vínculos entre el sabor y las emociones

#### **b. Visión**

Estar en el 2022 entre las 5 mejores opciones de bocadillos

#### **c. Valores**

Valores corporativos

- Honestidad – Siempre hablar con la verdad internamente y externamente de la empresa.
- Ética – Tener y cumplir con los más altos estándares de comportamiento correcto.
- Compromiso con los clientes y lo que ofrecemos – Brindar los mejores productos en calidad, servicio y tiempo.
- Calidad en procesos y producto - Mantener siempre los más altos estándares en producción e ingredientes de elaboración.

### **II. Análisis Sectorial de la industria**

#### **a. La Industria de Alimentos y Bebidas del Ecuador**

En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2008. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58% y del 2011 fue de 1.7%

La inflación acumulada y anual enero-diciembre 2011 fue del 5.41%, nivel superior al registrado en igual período de los años 2009 y 2010 (4.31% y 3.33% respectivamente). Este incremento acumulado registró su mayor variación en las divisiones de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (14.07%); Prendas de Vestir y calzado (6.99%); y,

### **b. Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (16.83%)**

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14.7%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

La industria de alimentos y bebidas tiene una particular relevancia en la producción y desempeño económico del país. Según las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador, en el 2011 el Valor Agregado de la industria manufacturera sin incluir la refinación de petróleo representó en valores constantes el 16.83% del Producto Interno Bruto, siendo la industria de Alimentos y Bebidas la de mayor aporte al Sector Industrial de Alimentos y bebidas. (15.5% del PIB Total)

### **c. Competencia Indirecta**

Es importante analizar la competencia indirecta del producto que queremos lanzar al mercado, para identificar a los competidores y elaborar estrategias para superarlos. Los productos de panadería y pastelería son los de mayor producción a nivel mundial, y en nuestro país su consumo ha aumentando notablemente principalmente al cambio en los hábitos alimenticios de las familias ecuatorianas, que optan por productos ya listos

para consumir. Dentro de la industria Panadera y Pastelera del Ecuador se encuentran los principales competidores indirectos para nuestro producto.

En Pichincha se registran 2500 panaderías, consideramos que estas se dividen en dos categorías:

- **Minoristas:**

Son aquellas pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de productos panaderos, en el que su nivel de producción es menor ya que abastecen a los hogares del barrio en el que se ubican, por ende su cupo de venta es limitado. La característica principal de esta categoría es que ofrecen productos ya elaborados para recompensar los que no pueden producir, por ejemplo los productos de Inalecsa. Por esta razón la competencia serán los minoristas y los fabricantes, que no necesariamente son la misma empresa.

- **Mayoristas:**

Son aquellos negocios que tienen una fuerza de producción más completa, por lo general tienen varios locales ubicados en diferentes puntos centrales de la ciudad. Entre estos tenemos:

- Cyrano
- Hansel y Gretel
- Honey & Honey
- Panificadora Ambato
- Arenas
- Panadería La Moderna
- Supermaxi
- Cyril



Además dentro de esta categoría también se incluirían a los delicatessen que tienen secciones de panadería o pastelería, como por ejemplo: La Suiza y El Español. Consideramos que esta categoría es la que mayor competencia representa, ya que son las empresas que más variedad de productos tienen. De acuerdo con el periódico "El Comercio" los quiteños se abastecen en 1500 panaderías aproximadamente de esta categoría todos los días. (2011).

#### **d. Competencia directa**

La competencia directa en el mercado ecuatoriano ocupa apenas un 2% de la industria panadera, esto es debido a los altos precios del producto y su elaboración artesanal que eleva costos en mano de obra y recursos de producción. Son productos de similares características organolépticas, pero que en contraste de la competencia, el valor agregado que se emplee será la diferenciación del mercado.

### **III. Análisis de Costos**

#### **a. Costos del Módulo 1**

Los costos que se muestran a continuación son un aproximado de lo que se pagaría si se contratara a un tercero para realizar el trabajo de análisis industrial. Se debe especificar que estos dependerán de la magnitud del proyecto, ya que el costo es proporcional.

SERVICIOS	PRECIO
<b>Análisis Sectorial</b>	Desde \$200 hasta \$7000
<b>Adicionales costos administrativos</b>	15% del valor total

Fuente: Brain-research



## **CAPITULO II**

### **OBJETIVOS**

Posicionar el producto en el mercado como la mejor opción cuando de antojos se trate

#### **Generales**

- Posicionar el producto en el mercado como la mejor opción en antojos

#### **Específicos**

- Crecimiento de participación de mercado de mínimo un 7% en los primeros 5 años
- Crecimiento sostenido del capital de la compañía 5% mayor a la inflación y el interés que paga el sector financiero

#### **I. Análisis de demanda**

El Mercado al que se quiere llegar es de un nivel socio económico medio, medio bajo, que comprenden ingresos de que cubren una canasta básica familiar y que pueden permitirse ciertos antojos.

Se ha elegido este segmento de mercado ya que el flujo de dinero es en efectivo, lo que ayuda a un crecimiento más rápido de la compañía, porque no existe crédito ni intermediarios lo que asegura un flujo de liquidez.

Este segmento comprende el 72,1% del mercado de acuerdo a un estudio realizado por el INEC siendo el 22,8% clase media y el 49,3% medio bajo en los últimos datos recopilados el 2011.

Cabe recalcar que la tendencia en el consumo no ha variado significativamente en los últimos 11 años, esto a pesar de que ha existido inflación, aunque es cierto también que debido a la dolarización los precios se han mantenido estables

## II. Análisis político, social y económico

Según datos publicados por el banco central del Ecuador, la industria que más movimiento económico tiene, es la alimenticia, con un crecimiento mensual sostenido mayor al 1% desde enero del 2009, hasta enero del 2012, mientras que el resto de industrias muestran crecimientos sostenidos, pero ninguno alcanza siquiera el 1% en ningún mes durante este periodo. **(Ver Anexo 1)**

De acuerdo con este cuadro extraído del ranking económico de competitividad 2011, refleja que en el país existen complicaciones en cuanto a inversión, es favorable en cierto modo, ya que si logramos establecer el producto y la industria en el mercado, será difícil de igual manera para los competidores, lo que influye directamente en el factor tiempo para que la competencia empiece algún proceso similar.

Los grados de orientación al cliente no están del todo claros ni definidos, existe deficiencia en servicio al cliente, orientación al consumidor y sus necesidades, de igual manera el ranking de competencia local es elevado, con un puntaje de 109 sobre los 142 asignados para la clasificación, lo que quiere decir que aún no se desarrollan del todo todas las industrias localmente, de igual manera el ranking de dominio del mercado quiere decir que el mercado está disperso, por lo que existe poco enfoque y este se encuentra desatendido, si no en su totalidad, por lo menos en gran parte

Por último tenemos el ranking de políticas anti-monopolísticas, que posicionan al Ecuador en el puesto 117, lo que quiere decir que al no estar bien establecidas, cualquier industria puede convertirse potencialmente en monopolio, sabiendo direccionar de manera estratégica la política de la compañía. **(ver anexo 2)**

Además, se hace un análisis sobre procesos de éxito en los países para las empresas que operan, y se puede ver el puesto del Ecuador en factores como cadena de valor, ventaja competitiva y procesos de satisfacción, estamos en una posición promedio de 80, que aunque no está tan mal, aun existe mucho camino por recorrer en cuanto a estrategias de industria, esto es algo que analizaremos en el próximo módulo, pero no está demás señalarlo, porque existe relación entre los factores externos y estrategias y políticas internas. **(Ver Anexo 3)**

Este es un análisis más detallado del Banco Mundial sobre los negocios en Ecuador

dentro del ámbito político, el riesgo país se encuentra bastante alto con un puntaje máximo de 818, lo que indica la inseguridad de capitales que vive el Ecuador, producto de corrientes de inestabilidad por tendencias políticas, en un gráfico más detallado sobre el riesgo país, adjunto gráfico extraído del BCE. **(Ver anexo 4)**

.El IPC también es un indicador estadístico que nos muestra la variación de precios, y como este afecta al consumo del Ecuador.

Con el deflactor del PIB podemos ver en cifras reales por medio de la curva que la inflación ha disminuido en este último trimestre ene-mar 2012, mientras que la variación del PIB que consta de ahorro, ingreso, importaciones y exportaciones y gasto se mantiene por sobre la curva de inflación lo que es bueno, pues existe mayor poder adquisitivo en el mercado. **(Ver anexo 5)**

### **III. Factores de éxito**

En un sondeo realizado a distintas personas, preguntamos cuáles creerían que son los factores clave para el éxito del producto, que está vinculado a la industria panadera en el país, de lo que destacaron más importante, fueron los siguientes puntos.

- Calidad de producto
- Sabor
- Calidad de procesos de elaboración
- Higiene
- Frescura
- presentación

Siendo, higiene, frescura y sabor a los que mayor importancia le daba, recalcando que es importante, pues eso es lo que le da los estándares básicos para poder competir contra cualquier producto.

#### **IV. Barreras de entrada Porter**

##### **Amenaza de nuevos competidores**

Existe mucho riesgo en cuanto la entrada de competidores directos, por lo que debemos tener un lineamiento de innovación (sabores y programación de expansión vertical para profundizar y crear nuevas y mejores mezclas será un factor clave para el éxito) constante en procesos de producción y servicio al cliente para lograr un buen posicionamiento de mercado. Representa un gran reto entrar en el mercado, que los clientes conozcan el producto que este permanezca en circulación, que prueben nuestro servicio y sean fieles a la marca. La estrategia que se usara para los pastelillos que vamos introducir al mercado será de bajo costo – bajo precio para que sea asequible para el tipo de cliente al que vamos a apuntar.

Existen incentivos a la producción nacional, tales como reconocimientos a lo que es hecho en Ecuador, financiamientos para la pequeña y mediana industria, exoneraciones de ciertos impuestos por determinado tiempo, etc. Que hará más

fácil sostener ciertos costos en un inicio. Existen ya slogans que incentivan el consumo de productos de elaboración local antes que extranjera, y que podrían servirnos de impulso para que el producto se reconozca. Al ingresar al mercado se cree que habrá barreras de entrada como una guerra de precios y similares productos para impedir la entrada de un nuestro producto y salga de circulación, nuestro táctica para obviarle debe ser la diferenciación, Innovación y calidad, tanto en sabor como en calidad de procesos elaboración y servicio.

### **Competencia existente**

Existe competencia, pero está dispersa, existen fábricas dentro de la industria panadera y pastelera, pero el mercado aún no está explotado del todo. La mayor parte de la industria panadera se concentra en panaderías y pastelerías de barrio, aunque en los últimos 11 años, después de la estabilización de la economía y de la dolarización han surgido competencias como la Moderna, panificadora Ambato, aparte de Inalecsa que ha existido en el mercado por ya mucho tiempo, incluso antes de la dolarización. Todas estas empresas continúan con su etapa de crecimiento y expansión, esto refleja que el mercado aún no está explotado, y que todavía existe apertura para nuevas empresas y para nuevos competidores

### **Productos y Servicios Sustitutos**

Como ya se mencionó antes algunos competidores, a continuación ampliamos un poco más la lista para entender más a profundidad el tipo de productos sustitutos al que nos enfrentaremos, para según eso armar estrategias de penetración a la industria y el mercado:

Empanadas chilenas, bocaditos, campo viejo, las grandes de morocho, empanada Company, producción artesanal.

## **Poder de negociación con los clientes**

Mediante un análisis económico que se hizo en la anterior sección se tiene que en el PIB ecuatoriano el sector industrial de alimentos y bebidas da un 15,5% del PIB total.

En este análisis que se tiene tenemos precios de nuestros competidores que están entre los 0.25 centavos hasta los 8.75 centavos en esta tenemos por unidades y por paquetes; al hacer un sondeo de ventas se ve que tiene más precio y más facilidad de compra la unidad y la caja de 3 ya que son los de más bajo costo, como se ha dicho antes la unidad tiene un valor de 0.25 hasta 1.50 centavos y la caja de 3 va desde 0.65 hasta 3,50 dólares de acuerdo al tamaño. El PVP sería de 0,997 (tamaño mediano) la unidad que se distribuirá por medio de canales propios de distribución existentes; además se ofrecerán paquetes promocionales como combos de 3 unidades que tendrán un valor de 2,60 aproximadamente, lo que reflejara un ahorro del 15% de esta manera se toman en cuenta algunas vías de acercamiento al consumidor final. Como se puede comercializar y llegar al cliente.

## **Poder de negociación con proveedores**

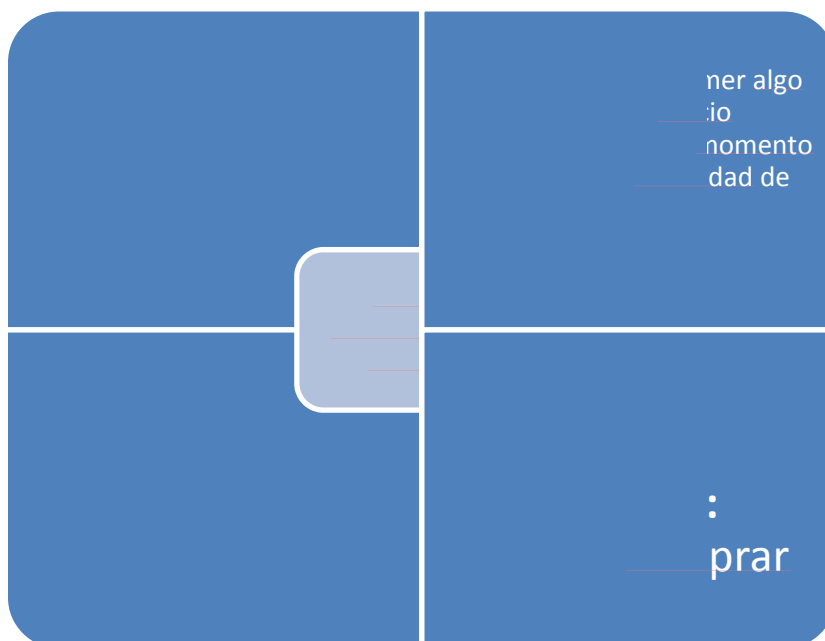
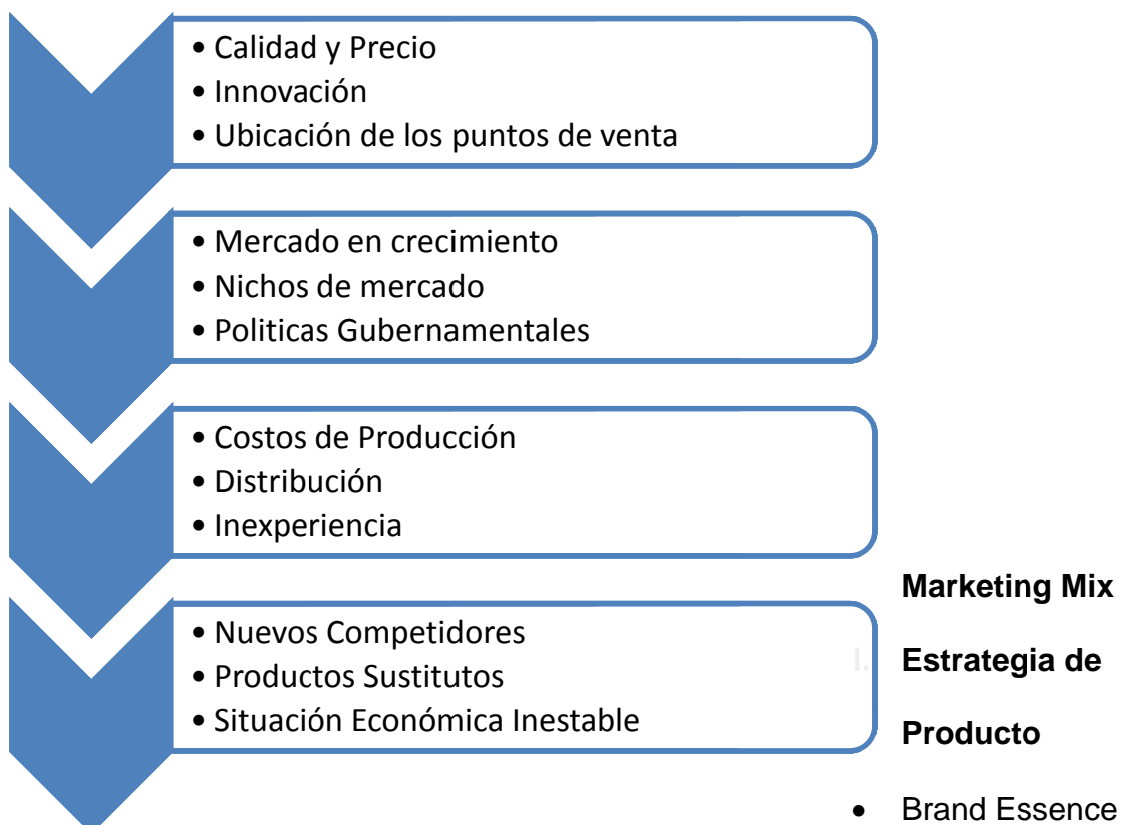
Las alianzas serán claves para el crecimiento del producto y la optimización de costos.

Como toda empresa, en un inicio sin importar el tamaño, tiene poca participación de mercado, el poder de negociación también es bajo, pero la idea es crecer y ampliarse, para lo cual tener opciones de proveedores es fundamental para el abastecimiento constante en el caso que nuestros proveedores principales incumplan. Lo más difícil de esta parte, es conseguir buenos acuerdos con los



proveedores, ya que una vez establecidas relaciones, hay que construirlas a largo plazo, siempre y cuando convenga a ambas partes.

## V. FODA



Para la realización de la esencia de la marca realizamos un grupo focal con personas que forman parte de nuestro target de mercado y además hicimos degustación del producto para tener ideas claras de que percibía el consumidor del producto que se quiere lanzar al mercado.

- Producto

Producto elaborado en base de Harina, carnes y condimentos, que le dan la característica diferenciada

- Empaque

Al ser un producto de repostería no llevaría un empaque, más bien una funda en la que se pueda almacenar el producto como lo hacen las panaderías la cual constaría con el logo y nombre de la marca y números de contacto.

- Garantías

- Existirá información del producto en la página web con todos los detalles acerca de los certificados y normas (INEN).
- Si el cliente tiene alguna queja del producto o no le satisfizo puede llamar a la línea de atención al cliente (1800 munchis) en el cual se recibirán quejas, comentarios y recomendaciones.
- La frescura del producto.
- Calidad en los ingredientes
- Procesos e instalaciones de calidad
- Sistemas de producción amigable con el ambiente
- En los puntos de venta, servicio al cliente excepcional
- Personal constantemente evaluado y capacitado

- Ingredientes

Se detallan en la elaboración del producto en la hoja de Excel

## VI. Estrategias de Canales de Distribución

### Canal directo sin intermediarios

- Canal 1: Islas en Centros Comerciales

Después de haberse realizado la investigación de mercados, se seleccionó como mercado potencial el de los Centro Comerciales, según un estudio de Data análisis realizado en el 2009 el 66.5% de personas que acuden a los centros comerciales consumen en el mismo (Fuente: El Comercio). Especialmente nos enfocaremos en los dos centros comerciales ubicados en el sur de la ciudad de Quito. Otra de las razones por las que también consideramos empezar en esta plaza es que los consumidores del centro comercial pagan en efectivo, generando mayor flujo de efectivo.

- El Recreo

Según investigaciones realizadas en el 2010 se registraron 2 170 000 visitantes, su notorio crecimiento llevo al mal a tener tres etapas, dando un total de 496

locales. Al visitar el mall

identificamos a los principales

competidores:

- Hansel y Gretel
- Dunkin Donuts
- Cassave
- El Yogurt de las Amazonas
- Sweet & Coffee



– Quicentro Sur

Su apertura fue en el 2010, con 350 locales en total. Debido a su corta participación no se tienen datos relevantes, pero en el día de inauguración se registró un promedio de 292 visitantes por minuto. (Fuente: Diario Hoy).



La competencia identificada en los puntos de venta fue la siguiente:

- Juan Valdez
- Cassave
- Tutto Fredo

El diseño de cada una de las islas dentro de los centros comerciales será combinado de acuerdo a los colores del logo de la marca; la presentación del vendedor será importantísima ya que será la imagen de la empresa, por ende sus uniformes no serán sobrecargados de colores.

- Canal 2: Proveedor a servicios de catering

Este canal se enfocará en las ventas al por mayor, enfocados en los servicios de catering.

## VII. Estrategia de Promoción

Al ser un producto nuevo en la industria panadera ecuatoriana, nuestra estrategia estará enfocada en el conocimiento del producto en sí, por lo que haremos:

- Campañas de Activación

Las que consistirán en pequeñas degustaciones del producto en puntos estratégicos en los que haya mayor concurrencia de nuestro mercado objetivo como parques o en los centros comerciales ya mencionados. El consumidor además de degustar el producto podrá comprarlo. Es importante recalcar que cada uno de los vendedores deberá ser debidamente capacitado para esta etapa de promoción ya que se debe plasmar la esencia de marca “Nutritivamente Delicioso”

- Merchandising

Considerando la tendencia de cuidar el ambiente, se harán bolsas de tela con un tamaño específico para bocaditos o pan con el logo y nombre de la marca. Estas serán entregadas por una compra mínima que realice el cliente. Esta estrategia será implementada de acuerdo al desempeño del producto durante el primer mes, si se considera necesario motivar a la compra al consumidor se implementará esta estrategia. En caso de no ser necesaria se la aplicara en alguna fecha especial.

- Publicidad en enrollables

Para las estaciones de transporte público se tendrá a dos vendedoras promocionando el producto,

- Medios

Tomando en cuenta el target de mercado el medio que se utilizara principalmente será el de telefonía, con la línea 1800 **MUNCHIS** crearemos CRM con aquellos clientes que dejen comentarios, sugerencias e incluso reclamos. Para poder contar con esta retroalimentación será necesario de motivadores.

La página web constará con la información general de la empresa, así como también las promociones que estén efectivas en la temporada.

### **VIII. Estrategia de Promoción de Ventas**

MUNCHIS por ser un producto nuevo, debemos hacer promoción al mismo los primeros meses, para que la venta sea atractiva. Es por esta razón que implementaremos las siguientes promociones:

- Promoción 1: Solamente durante los 3 primeros meses promocionales: Por la compra de 5 unidades llévate la sexta Gratis
- Promoción 2: Descuentos especiales para ventas al por mayor por cuestión de eventos, enfocados a los servicios de catering
- Promoción 3: Por cada factura anterior de \$15,00 de consumo, descuento del 5% en su siguiente compra.

#### **Ventas (Capacitación FFVV, incentivos)**

- 10 trabajadores en turnos rotativos
- En principio venta mínima de 100 unidades diarias que cubre costos operativos y costos de mano de obra en ventas aparte de dejar un margen de utilidad. Sobre este nivel diario existen incentivos sobre incremento de un 1 a un 3% en comisiones mensuales y comisiones anuales sobre montos totales y logros de objetivos.

Existen también planes de capacitación periódicas sobre ventas, motivación y atención al cliente.

- 

## IX. Análisis de costos

### a. Costos del módulo 2

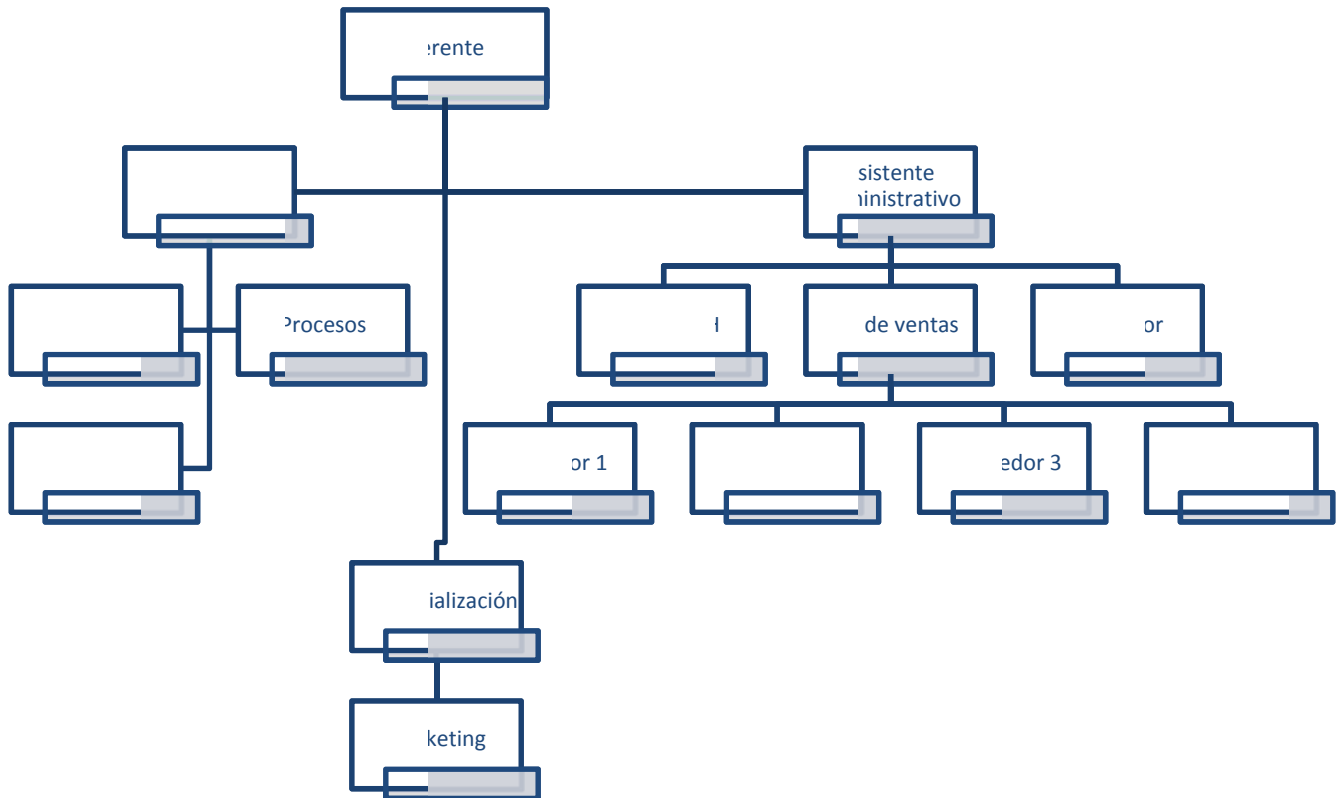
Los costos que se muestran a continuación son un aproximado de lo que se pagaría si se contratara a un tercero para realizar el trabajo del análisis de Marketing que incluye varias actividades. Se debe indicar que estos costos dependerán de la magnitud del proyecto, ya que estos son proporcionales.

Servicios	Costos
<b>Modulo 2 (Marketing): Análisis de mercado, económico, demanda, factores de éxito, costos de venta y producción, Mkt mix, Indicadores de Porter, FODA, objetivos y estrategias, etc.</b>	Aproximadamente esta entre \$800 a \$10000
<b>Adicionales costos administrativos</b>	15% del valor total

- Fuente: [www.brain-research.com](http://www.brain-research.com)

## CAPITULO III

### I. Estructura Organizacional

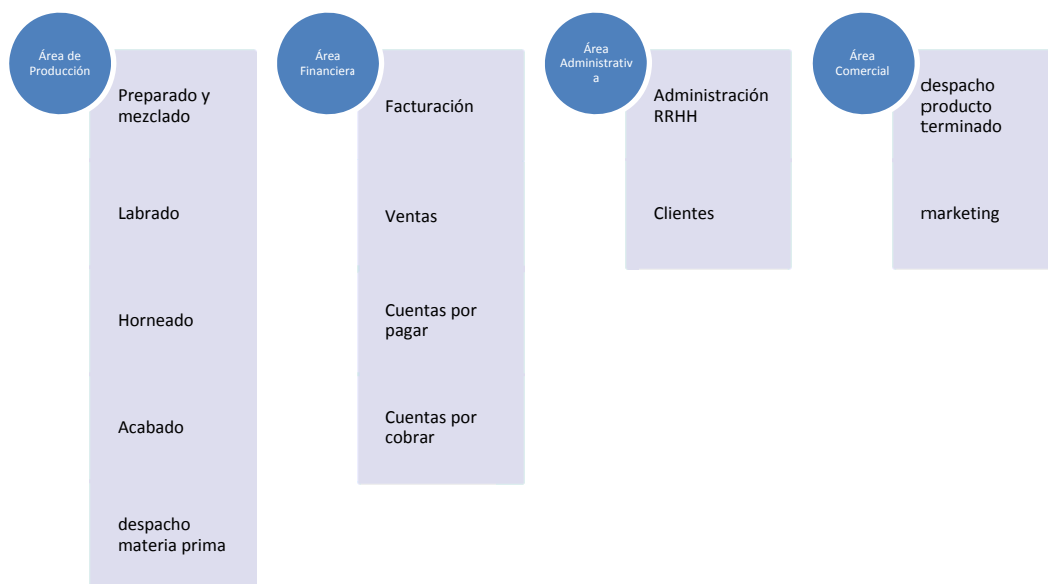


### II. División de áreas





### III. División de Funciones por Área



### IV. Políticas de Recursos Humanos:

Las políticas de recursos humanos son las siguientes:

- **Selección por competencia**, este proceso está basado en las competencias necesarias para cada posición, de igual forma se favorecerá la promoción interna. También se estimulara la creatividad, el trabajo en equipo y el compromiso con la organización.
- **Inducción**, Para integrar a los nuevos trabajadores rápidamente se harán recorridos por toda la organización tratando de mejorar su socialización, también se expondrán los planes tanto estratégicos como anuales para el conocimiento cabal de todos.
- **Capacitación**, proceso que se basará en la visión y misión de la empresa, sus valores corporativos, las competencias del negocio, el estilo conductual, liderazgo tecnológico, desarrollo de potenciales, que actualicen constantemente el conocimiento de los empleados.

### **Balanced Score card**

El análisis del Balanced score card refleja un vinculo entre el área de producción y ventas, en la estructura organizacional un buen funcionamiento del personal se refleja en el incremento o decremento de la producción al igual que las ventas. Esto se reflejara en los resultados de un análisis financiero, que para controlar se deben tomar medidas que afecten directamente al capital de trabajo. **(Ver Anexo 12)**

### **V. Marketing Operativo**

Conforme a la estrategia general de la Compañía, el plan operativo de mercadeo será el siguiente:

- Estructura de Precios

Partiendo de un precio de venta acorde con la estrategia, la estructura será la siguiente:

- a. Descuento para expendios al público;
  - b. Descuento para mayoristas;
  - c. Descuento para distribuidores;
  - d. Descuento para cadenas.
- Condiciones de pago  
Se tendrán dos tipos de venta: La venta al por menor que serán las ventas que se realicen en los puntos de distribución, en este caso el pago será en efectivo, o con tarjeta de crédito siempre y cuando cumpla con el monto mínimo de consumo. Además se realizarán ventas al por mayor, que serán las ventas realizadas con el servicio de catering que se brindara al consumidor; en este caso se hará el pago en dos fechas, 50% al momento de contratar y el otro 50% el día acordado en el que se brinde el servicio.
  - Puntos de Distribución  
Como se menciono anteriormente los puntos de distribución serán en islas dentro del Centro Comercial El Recreo y El Quicentro Sur. Para considerar otros puntos de distribución se analizará el alcance, competencia y demanda.
  - Servicio al cliente  
Las quejas y recomendaciones que se hayan dejado en los puntos de distribución serán respondidas en un transcurso no mayor a una semana, en caso de que sea una situación grave se le otorgara al cliente una orden de consumo.

## **VI. Análisis de costos**

**a. Costos del Modulo 3**

<b>Servicios</b>	<b>Costos</b>
<b>Módulo 3 Marketing Operativo.</b>	Aproximadamente esta entre \$800 a
<b>Estructura Organizacional: división de áreas y funciones, políticas de recursos humanos.</b>	\$10000
<b>Adicionales costos administrativos</b>	15% del valor total

## CAPITULO IV

**Objetivo:** Analizar viabilidad financiera, Teniendo en cuenta costos reales y rentabilidad.

Para este modulo se tomo en cuenta costos de inversión y capital que se muestra en el siguiente cuadro:

MAQUINARIA NECESARIA			
PASO	ETAPA PROCESO	EQUIPO	VALOR
1	PREPARACION MASA	BATIDORA INDUSTRIAL PARA PANADERIA	\$ 437,00
2	AMASADO HOJALDRE	CINTA CON RODILLOS PARA APLANAR HOJALDRE	\$ 840,00
3	PREPARACION RELLENOS	COCINA INDUSTRIAL, 4 OLLAS, CUCHILLOS, UTENSILLOS DE COCINA	\$ 580,00
4	ENSAMBLE	MOLDES, CUCHARAS DOSIFICADORAS	\$ 320,00
5	HORNEADO	HORNO INDUSTRIAL DE PANIFICACION	\$ 3.200,00
6	EMPAQUE	CINTAS TRANSPORTADORAS 30X2,4CM	\$ 540,00
ADICIONALES			VALOR
	CAMARA DE REFRIGERACION	(CUESTAN ALREDEDOR DE 6000 DOLARES)	\$ 7.420,00
	3 BALANZAS (presicion 1 g y capacidad de hasta 30 kg)		\$ 840,00
	10 MESAS DE TRABAJO DE ACERO INOXIDABLE		\$ 4.750,00
	30 LATAS PARA HORNO		\$ 1.048,00
	<b>Total inversion en k</b>		<b>\$ 19.975,00</b>

Fuente: Tecmy Equipos

“Tecmy Equipos” fue elegida como proveedor de equipos por beneficios en precio, calidad, garantía y servicio técnico. Empresa nacional dedicada a la fabricación de maquinaria industrial.

Los costos de referencia en materia prima para la elaboración del producto fueron tomados en base a precios de la cadena supermaxi, descontando margen de utilidad y ventas del PVP:

COSTOS SUPERMAXI JAMON Y QUESO			
PRESENTACION g	PRECIO SUPERMAXI	PRECIO POR KG	MENOS EL 30% (25 % COMISION SUPERMAXI + 5 % COSTO AL POR MAYOR)
600	2,56	4,267	2,987
1000	7	7,000	4,900
200	1,87	9,350	6,545
250	1,12	4,480	3,136
1000	0,7	0,700	0,490
500	0,99	1,980	1,386

Fuente: Corporación La Favorita

<b>COSTOS SUPERMAXI MADURO Y TOCINO</b>			
<b>PRESENTACION g</b>	<b>PRECIO SUPERMAXI</b>	<b>PRECIO POR KG</b>	<b>MENOS EL 30% (25 % COMISION SUPERMAXI + 5 % COSTO AL POR MAYOR)</b>
600	2,56	4,267	2,987
1000	0,6927	0,693	0,485
200	1,87	9,350	6,545
200	3,11	15,550	10,885
250	1,74	6,960	4,872
250	1,12	4,480	3,136
1000	0,7	0,700	0,490
500	0,99	1,980	1,386

Fuente: Corporación La Favorita

<b>COSTOS SUPERMAXI POLLO Y CHAMPIÑONES</b>			
<b>PRESENTACION g</b>	<b>PRECIO SUPERMAXI</b>	<b>PRECIO POR KG</b>	<b>MENOS EL 30% (25 % COMISION SUPERMAXI + 5 % COSTO AL POR MAYOR)</b>
600	2,56	4,267	2,987
1000	5,7	5,700	3,990
200	2,04	10,200	7,140
200	1	5,000	3,500
1000	2,06	2,060	1,442
250	1,12	4,480	3,136
1000	0,7	0,700	0,490
1000	2,3	2,300	1,610
500	0,99	1,980	1,386

Fuente: Corporación La Favorita

Para el costo de la fabricación por unidad se realizó un costeo inverso. Se concluyó que el de jamón y queso es el más costoso, seguido del de pollo con champiñones y finalmente maduro con tocino. Los cuadros con los costos se muestran en anexo 6,7 y 8.

El producto con mayor margen de ganancia es el maduro con tocino, seguido del de pollo con champiñones. Estos márgenes se acercan al 50% lo que financieramente indica que el proyecto es rentable.

La proyección de balance general y estado de situación en un escenario pesimista de ventas de 6000 unidades al mes, arrojaron un crecimiento estimado del 10% mensual por los tres primeros años. En el segundo canal (distribución, catering) se contacto con la empresa "Happy lunch" y se vio que las ventas por lo bajo comenzarían en 5000 unidades mensuales con un crecimiento estimado del 10%. Esto nos da en ventas para el primer mes 11000 unidades. El personal necesario para comenzar la operación y cubrir gastos son 12 personas que se dividen en:

1. 4 en área comercial – gerente comercial, contadora, asistente contable y recepcionista
2. 8 en producción- 4 obreros, 1 supervisor, 2 personas de limpieza, 1 persona delivery.

Todos ellos ganaran un sueldo básico más beneficios de ley. Los colaboradores del área comercial ganaran USD 500 incluidos beneficios de ley. La depreciación se le hizo para 5 años, depreciación acelerada en línea recta por cantidad de producción.

Se elaboro un balance general proyectado al primer año manteniendo los mismos márgenes de crecimiento de estado de pérdidas y ganancias. (Ver anexo 9).

Se probó la viabilidad del proyecto asumiendo que se mantiene las mismas ventas por el crecimiento exponencial que tiene una empresa en los tres primeros años y se concluyo que para el tercer año la empresa ya habrá cubierto su inversión y empezara a tener ganancias. (Ver anexo 10).

Una vez realizados los cálculos del valor agregado en el punto ventas, valor agregado por distribución y la productividad de los empleados. Se estimo cuan rentable y eficiente es el proyecto en el tiempo. (Ver anexo 11).

Para terminar se calculo el VNA de los flujos del primer año. Anexo (...). Esta cifra negativa se debe a que la inversión inicial es alta y los primero flujos son negativos pero cuando se vuelva a calcular el VNA para el segundo y tercer año ya con flujos reales se podrá observar que la cifra decrece en el segundo año y se vuelve positiva en el tercero.

Los primeros tres años se ve un crecimiento alto debido a varios factores como son la novedad del producto, en los siguientes dos a cuatro años sigue habiendo un crecimiento pero ya menor para a partir del séptimo año ya estabilizarse y mantener un ritmo sostenido de ventas.

En conclusión el proyecto es viable y el retorno de la inversión es rápido. Los dos canales de distribución que se ha escogido son productivos, agregan valor a la empresa haciendo que el éxito del proyecto sea más realista.

## II. Análisis de costos

### Costos modulo 4

Servicios	Costos
Realización de análisis financiero incluido	Entre 100 a 400 aproximadamente
Investigación de campo	50 por persona respectivamente

Fuente: Auditorpool Cía. Ltda.



## **Anexos**

1.

<b>ECUADOR</b>	
<b>EFICIENCIA DE MERCADO DE BIENES</b>	
<b>RANKING DE 142</b>	
<b>6.01 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA LOCAL</b>	
Ecuador	<b>109</b>
<b>6.02 GRADO DE DOMINIO DEL MERCADO</b>	
Ecuador	<b>128</b>
<b>6.03 EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS ANTI-MONOPOLISTICAS</b>	
Ecuador	<b>117</b>
<b>6.04 EXTENSIÓN Y EFECTO DE LOS IMPUESTOS</b>	
Ecuador	<b>119</b>
<b>6.05 TASA DE IMPUESTO TOTAL</b>	
Ecuador	<b>56</b>
<b>6.06 EL NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA INICIAR UN NEGOCIO</b>	
Ecuador	<b>125</b>
<b>6.07 TIEMPO NECESARIO PARA EMPEZAR UN NEGOCIO</b>	
Ecuador	<b>125</b>
<b>6.08 COSTOS DE LA POLÍTICA AGRÍCOLA</b>	
Ecuador	<b>93</b>
<b>6.09 PREVALENCIA DE LAS BARRERAS COMERCIALES</b>	

<b>Ecuador</b>	<b>141</b>
<b>6.10 ARANCELES</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>88</b>
<b>6.11 PREVALENCIA DE PROPIEDAD EXTRANJERA</b>	<b>RANKING DE</b>
<b>142</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>119</b>
<b>6.12 IMPACTO EN EL NEGOCIO DE LAS NORMAS SOBRE INVERSIÓN</b>	
<b>EXTRANJERA DIRECTA</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>140</b>
<b>6.13 CARGA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADUANEROS</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>103</b>
<b>6.14 IMPORTACIONES COMO PORCENTAJES EN PIB</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>88</b>
<b>6.15 GRADO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>127</b>
<b>6. 16 SOFISTICACIONES DEL COMPRADOR</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>88</b>

<b>ECUADOR</b>	
<b>EFICIENCIA DE MERCADO DE BIENES</b>	
<b>RANKING DE 142</b>	
<b>6.01 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA LOCAL</b>	
Ecuador	109
<b>6.02 GRADO DE DOMINIO DEL MERCADO</b>	
Ecuador	128
<b>6.03 EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS ANTI-MONOPOLISTICAS</b>	
Ecuador	117
<b>6.04 EXTENSIÓN Y EFECTO DE LOS IMPUESTOS</b>	
Ecuador	119
<b>6.05 TASA DE IMPUESTO TOTAL</b>	
Ecuador	56
<b>6.06 EL NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA INICIAR UN NEGOCIO</b>	
Ecuador	125
<b>6.07 TIEMPO NECESARIO PARA EMPEZAR UN NEGOCIO</b>	
Ecuador	125
<b>6.08 COSTOS DE LA POLÍTICA AGRÍCOLA</b>	
Ecuador	93
<b>6.09 PREVALENCIA DE LAS BARRERAS COMERCIALES</b>	
Ecuador	141
<b>6.10 ARANCELES</b>	
Ecuador	88
<b>6.11 PREVALENCIA DE PROPIEDAD EXTRANJERA</b>	<b>RANKING DE 142</b>
Ecuador	119
<b>6.12 IMPACTO EN EL NEGOCIO DE LAS NORMAS SOBRE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA</b>	

2.

**SOFISTICACIÓN DE LOS NEGOCIOS****RANKING DE 142**

<b>11.01 CANTIDAD DE PROVEEDORES LOCALES</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>103</b>
<b>11.02 CALIDAD DE LOS PROVEEDORES LOCALES</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>96</b>
<b>11.03 ESTADO DE DESARROLLO DE GRUPO</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>91</b>
<b>11.04 NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>98</b>
<b>11.05 AMPLITUD E LA CADENA DE VALOR</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>82</b>
<b>11.06 CONTROL DE LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>85</b>
<b>11.07 PROCESO DE SOFISTICACIÓN EN LA PRODUCCIÓN</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>86</b>
<b>11.08 EXTENSIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>92</b>
<b>11.09 LA VOLUNTAD DE DELEGAR LA AUTORIDAD</b>	
<b>Ecuador</b>	<b>94</b>

### 3.

HACIENDO NEGOCIOS 2011

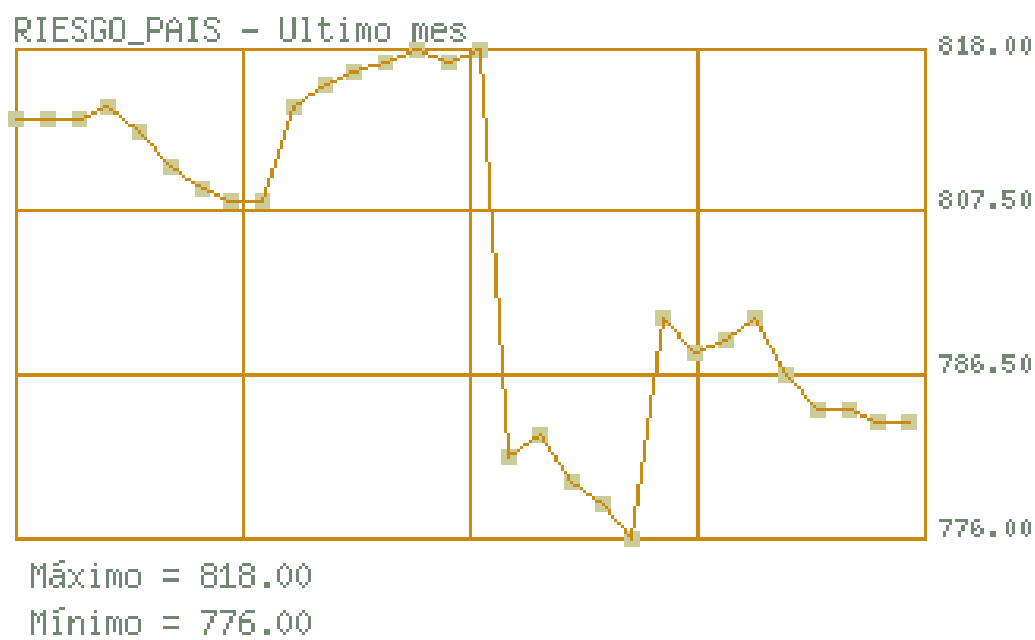
RANKING DOING BUSINESS 2011. BANCO

MUNDIAL

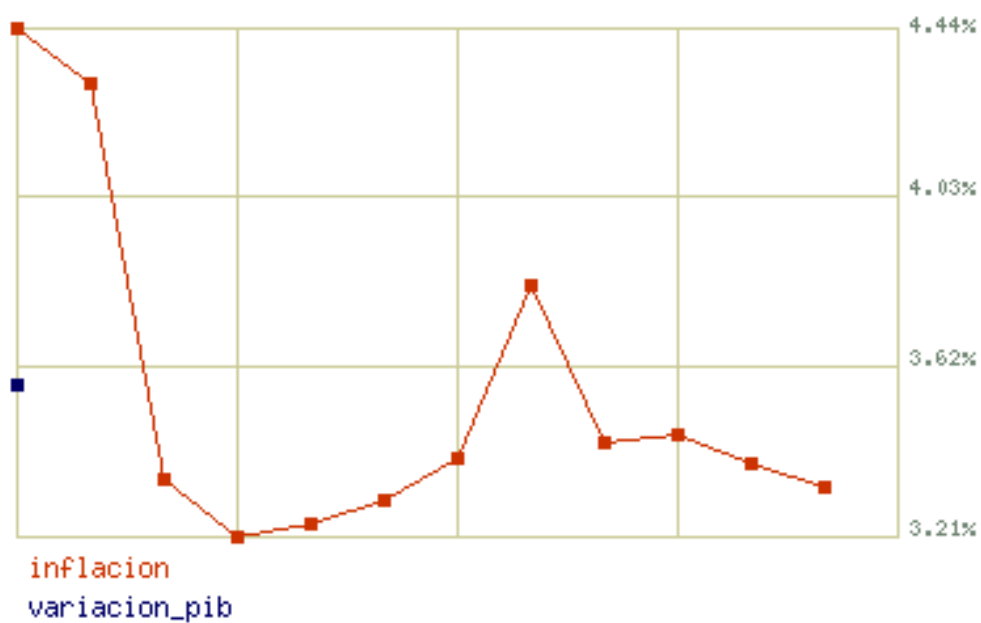
<b>ECUADOR</b>		<b>(Entre 183 países)</b>	
<b>Facilidad para hacer negocios (ranking)</b>		<b>130</b>	
<b>Comenzar un negocio (ranking)</b>		<b>158</b>	
Procedimientos (número)		13	
Tiempo (días)		56	
Costo (% del ingreso per cápita)		32.6	
Mínimo capital requerido (% del ingreso per cápita)		4.9	
<b>Manejo de permisos de construcción (ranking)</b>		<b>88</b>	
Procedimientos (número)		19	
Tiempo (días)	155	Costo (% del ingreso per cápita)	213.2
<b>Registro de la propiedad (ranking)</b>		<b>69</b>	
Procedimientos (número)		9	
Tiempo (días)		16	
Costo (% del ingreso per cápita)		2.2	
<b>Protección a los inversores (ranking)</b>		<b>132</b>	
Índice del grado de responsabilidad de los directores (0-10)		5	
Índice para facilitar la adaptación de los accionistas (0-10)		6	
Índice de fuerza de protección a los inversores (0-10)		4.0	

<b>Pago de impuestos</b> (ranking)	<b>81</b>
Pagos (número por año)	8
Tiempo (horas por año)	654
Tasa total de impuestos (% de ganancia)	35.3
INB per cápita	3,940
Población (m)	13.6
<b>Comercio transfronterizo</b> (ranking)	<b>126</b>
Documentos para importar (numero)	7
Tiempo para importar (días)	29
Coste de la importación (Dólares EE.UU. por contenedor)	1,332
<b>Cumplimiento de los contratos</b> (ranking)	<b>100</b>
Procedimientos (número)	39
Tiempo (días)	588
Costo (% de la demanda)	27.2
<b>Cierre de un negocio</b> (ranking)	<b>133</b>
Tiempo (años)	5.3
Costo (% de los bienes)	18
Tasa de recuperación (centavos de dólar)	17.0

4.



5.





## 6.

<b>PASTEL DE HOJALDRE:</b>	JAMON-QUESO				
<b>CANTIDAD A PRODUCIR:</b>	1000 g				
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>% FORMULA</b>	<b>CANTIDAD g</b>	<b>COSTO USD/kg</b>	<b>COSTO EN FORMULA (USD)</b>	<b>% COSTO FORMULA</b>
MASA HOJALDRE	60,00%	600	2,99	1,79	46,98
JAMON	20,00%	200	4,90	0,98	25,69
QUESO	14,50%	145	6,55	0,95	24,88
MARGARINA	2,00%	20	3,14	0,06	1,64
SAL	2,00%	20	0,49	0,01	0,26
HARINA	1,50%	15	1,39	0,02	0,55
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>1000</b>		<b>3,81</b>	<b>100,00</b>

<b>COSTO FORMULA (USD/kg):</b>	3,81
<b>COSTO. OPER (30% Costo del prod):</b>	1,14
<b>COSTO TOTAL (USD/Kg):</b>	4,96
<b>PESO UNIDAD (g):</b>	120,00
<b>COSTO UNIDAD (USD):</b>	0,60
<b>PRECIO SUGERIDO DE VENTA (USD):</b>	\$ 1,00
<b>MARGEN POR UNIDAD (USD)</b>	\$ 0,40
<b>% MARGEN</b>	40,50

## 7.

<b>PASTEL DE HOJALDRE:</b>	MADURO-TOCINO-QUESO				
<b>CANTIDAD A PRODUCIR:</b>	1000 g				
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>% FORMULA</b>	<b>CANTIDAD g</b>	<b>COSTO USD/kg</b>	<b>COSTO EN FORMULA (USD)</b>	<b>% COSTO FORMULA</b>
MASA HOJALDRE	57,00%	570	2,99	1,70	51,25%
MADURO	20,00%	200	0,48	0,10	2,92%
QUESO	7,50%	75	6,55	0,49	14,78%
TOCINO	7,50%	75	10,89	0,82	24,58%
LECHE CONDESADA	2,50%	25	4,87	0,12	3,67%
MARGARINA	2,00%	20	3,14	0,06	1,89%
SAL	2,00%	20	0,49	0,01	0,30%
HARINA	1,50%	15	1,39	0,02	0,63%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>1000</b>		<b>3,32</b>	<b>1,00</b>

<b>COSTO FORMULA (USD/kg):</b>	3,32
<b>COSTO. OPER (30% Costo del prod):</b>	0,997
<b>COSTO TOTAL (USD/Kg):</b>	4,318
<b>PESO UNIDAD (g):</b>	120,00
<b>COSTO UNIDAD (USD):</b>	0,52
<b>PRECIO SUGERIDO DE VENTA (USD):</b>	1,00
<b>MARGEN POR UNIDAD (USD)</b>	0,48
<b>% MARGEN</b>	48,18

## 8.

<b>PASTEL DE HOJALDRE:</b>	POLLO-CHAMPIÑÓN				
<b>CANTIDAD A PRODUCIR:</b>	1000 g				
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>% FORMULA</b>	<b>CANTIDAD g</b>	<b>COSTO USD/kg</b>	<b>COSTO EN FORMULA (USD)</b>	<b>% COSTO FORMULA</b>
MASA HOJALDRE	57%	570	2,99	1,70	50,11%
PECHUGA DE POLLO	22%	220	3,99	0,88	25,84%
CHAMPIÑONES	8%	80	7,14	0,57	16,81%
AJO	2%	20	3,50	0,07	2,06%
CEBOLLA	3,5%	35	1,44	0,05	1,49%
MARGARINA	2%	20	3,14	0,06	1,85%
SAL	2%	20	0,49	0,01	0,29%
PIMIENTA BLANCA	2%	20	1,61	0,03	0,95%
HARINA	1,5%	15	1,39	0,02	0,61%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>1000</b>		<b>3,40</b>	<b>100%</b>

<b>COSTO FORMULA (USD/kg):</b>	3,397
<b>COSTO. OPER (30% Costo del prod):</b>	1,019
<b>COSTO TOTAL (USD/Kg):</b>	4,417
<b>PESO UNIDAD (g):</b>	120
<b>COSTO UNIDAD (USD):</b>	0,53
<b>PRECIO SUGERIDO DE VENTA (USD):</b>	1,00
<b>MARGEN POR UNIDAD (USD)</b>	0,47
<b>% MARGEN</b>	47%



10.

Proyeccion flujos		
Flujo 2013	10% de crec. anual	Total
82335,77	8233,577	90569,347
Años de retorno de inversion		
primero	segundo	tercero
82.335,77	90569,35	90.569,35
- 161.758,54	- 71.189,19	19.380,16

11.

31-dic-12	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre
.	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	19.546	23.971	29.703	37.177	46.973
.	7.370	7.667	7.994	8.353	8.748	9.677	10.872	12.420	14.438	17.083
.	3.680	4.433	5.316	6.288	7.357	9.868	13.099	17.284	22.739	29.890
.										
31-dic-12	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre
.	5.384	5.504	5.657	5.782	5.943	6.320	6.804	7.432	8.230	9.323
.	627	426	205	37	305	933	1.740	2.786	4.150	5.938
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	241	164	79	14	117	338	668	1.070	1.594	2.280
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
.	1.505	1.023	493	90	731	2.238	4.176	6.687	9.961	14.251
.	3.389	4.269	5.327	6.302	7.474	10.227	13.767	18.354	24.333	32.171
.	3	4	5	6	7	10	13	18	24	32

## Referencias

S.A. (8 de agosto de 2010). *Todos Los Caminos Llevan Al 'mall*. Web. 04 Mar. 2012. <[http://www.elcomercio.com.ec/negocios/caminos-llevan-mall\\_0\\_313168815.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/caminos-llevan-mall_0_313168815.html)>.

S.A. (11 de agosto de 2010). *Quicentro Sur Se Llena 'hasta Las Banderas*. HOY. Web. 04 Mar. 2012. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quicentro-sur-se-llena-hasta-las-banderas-423810.html>>.

(2012). IPC análisis. Inec. Extraído desde <http://www.inec.gov.ec/estadisticas> el miércoles 07 de marzo de 2012

(2011) gráficos IPC y riesgo país. BCE. Extraído desde [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) el 07 de marzo de 2012

(2011) ranking país y calificación de negocios en ecuador. BM. Extraído desde <http://www.ecuadoranalysis.com/sp/html/charlas/index.php> el 07 de marzo de 2012

Banco Central del Ecuador-Cuentas Nacionales 2011

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000023>

<http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000022>

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

Brain research. (2012). Costo de análisis sectorial. Retraído de <http://www.brain-research.com/validate/indexesp.html>

Capón, M. (29 de agosto de 2011). Los quiteños se abastecen de 1500 panaderías, todos los días. *El Comercio*. Retraído de [http://www.elcomercio.com/quito/quitenos-abastecen-panaderias-dias\\_0\\_544145612.html](http://www.elcomercio.com/quito/quitenos-abastecen-panaderias-dias_0_544145612.html)

Tecmy Equipos. Maquinaria industrial. Quito. Retraído el 1 de abril de 2012 de [www.tecmyequipos.com](http://www.tecmyequipos.com)

Auditorpool Cía. Ltda. Presupuesto de costo de modulo. 2012

Corporación La Favorita. Quito, Ecuador. 2012