

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**Análisis de caso**

*La Baguette*

**Lorena Viviana Velasco Angueta**

**Juan Francisco Jaramillo Marquéz**

**Administración de Empresas de Hospitalidad**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de

Licenciad@ en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 24 de abril de 2020

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Análisis de caso**

*La Baguette*

**Lorena Viviana Velasco Angueta**

**Juan Francisco Jaramillo Marquéz**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Fabrizio Noboa, PhD en Management**

Quito, 24 de abril de 2020

## **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Lorena Viviana Velasco Angueta

Código: 000320654

Cédula de identidad: 1721516662

Nombres y apellidos: Juan Francisco Jaramillo Marquéz

Código: 00019370

Cédula de identidad: 1710251008

Lugar y fecha: Quito, 24 de abril de 2020

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

El presente caso de estudio proporciona todos los detalles necesarios para entender el contexto general y la posición de Vinicio Jaramillo, dueño de la marca *La Baguette*; con respecto a su empresa. El objetivo principal del análisis del documento es la evaluación de una posible venta futura de la misma. Se analiza la trayectoria de *La Baguette* desde 1989, año en el que él y su esposa adquieren la mayoría de las acciones de la empresa creada en Quito en 1976; hasta el momento en el que se plantea la duda de venderla, con 13 locales en funcionamiento, finanzas estables y una amplia expansión en el mercado.

Para introducir la industria panificadora en la que funcionaba el negocio, en el desarrollo del caso, se comienza por exponer una breve historia del pan en el Ecuador, desde sus inicios como alimento esencial en la dieta diaria ecuatoriana, hasta llegar a la creación de lo que hoy conocemos como el modelo de negocio de una panadería para su venta al público. La evidencia numérica del mercado panadero referente a la producción, consumo y rentabilidad en la industria, tanto como en las finanzas de la empresa, proporcionan un enfoque más amplio sobre la situación de la misma.

De igual manera, se profundiza en la creación de la marca *La Baguettería*, implementada por el hijo del dueño, la cual representaba un nuevo modelo de negocio que buscaba promover las ventas e introducir a la clientela a algunos productos nuevos como preparaciones empaquetadas, que llegaron a distribuirse en los principales supermercados del país. Así mismo, se muestra información sobre sus principales competidores, con el fin de ponerlos en el mapa de su mercado.

Las ventas proyectadas desde el 2017 hasta el año 2022 del Grupo Baguette se mostraban con un crecimiento positivo, sin embargo; existía un posible comprador de la empresa, por lo que, se invita al lector a considerar una decisión de venta en base a todos los puntos expuestos en el caso.

Palabras clave: panadería, pastelería, cafetería, industria, marca, inversión, competencia, decisión de negocio, innovación, administración.

## ABSTRACT

The present case study provides all the necessary details to understand the general context and the position of Vinicio Jaramillo, owner of *La Baguette* brand; regarding his company. The main objective of the document analysis is the evaluation of a possible future sale of it. The history of *La Baguette* since 1989, the year in which he and his wife acquired the majority of the shares of the company created in Quito in 1976, is analyzed; until the moment when the question of selling it arises, with 13 stores in operation, stable finances and a wide expansion in the market.

In order to introduce the bakery industry in which the business operated, in the development of the case, we begin by exposing a brief history of the bread in Ecuador, from its beginnings as an essential food in the Ecuadorian daily diet, to the creation of what we know today as the business model of a bakery that is opened to the public. The numerical evidence of the bakery market regarding production, consumption and profitability in the industry, as well as the company's finances, provide a broader approach to the situation of the business.

In the same way, the creation of *La Baguettería* brand, implemented by the owner's son, is deepened, which represented a new business model that sought to promote sales and introduce customers to some new products such as packaged preparations, which arrived to be distributed in the main supermarkets in the country. Likewise, information about its main competitors is displayed, in order to put them on the map of their market.

The projected sales from 2017 to 2022 of the Baguette Group showed positive growth, however; there was a possible buyer of the company, therefore, the reader is invited to consider a sales decision based on all the points made in the case.

Key words: bakery, patisserie, coffee shop, industry, brand, investment, competition, business decision, innovation, administration.

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	8
1.1. Caso panaderías Baguette/Baguettería.....	8
2. Desarrollo .....	9
2.1 Historia del pan en Ecuador.....	9
2.2 La panadería ecuatoriana actualmente .....	10
2.3 Las panaderías en el país.....	11
2.4 La panadería quiteña en cifras .....	12
2.5 Historia La Baguette .....	13
2.6 La Baguettería.....	15
2.6.1 Panadería Arenas.....	18
2.6.2 Panificadora Ambato .....	19
2.6.3 Panadería y pastelería La Unión .....	19
3. Conclusiones.....	20
4. Referencias .....	21
5. Anexos .....	22
5.1 Anexo 1 - Evolución de ventas .....	22
5.2 Anexo 2 - Gasto mensual alimentos en hogares .....	22
5.3 Anexo 3 - Estado de Resultados.....	23
5.4 Anexo 4 - Antes y después de remodelación letreros .....	23
5.5 Anexo 5 - Imágenes local.....	24
5.6 Anexo 6 - Ingresos totales industria.....	24
5.7 Anexo 7 - Ventas proyectadas.....	25
5.8 Anexo 8 - Balance General .....	25

## 1. Introducción

### 1.1. Caso panaderías Baguette/Baguettería

El sueño de Vinicio Jaramillo siempre fue incursionar en la industria de Alimentos y Bebidas con un modelo de negocio exitoso en territorio ecuatoriano. Desde siempre, su impulso como emprendedor estaba presente, pero nunca había llevado a cabo un proyecto que tenga que ver con la panadería y la pastelería. En abril de 1989, tuvo la oportunidad de adquirir la mayoría de las acciones disponibles de la marca *La Baguette* junto a su pareja, María Teresa Márquez. Pese a su poca experiencia en la industria, lograron identificar y atacar un nicho desatendido en el mercado de la panadería. Con el paso de los años fueron expandiéndose, desarrollando sus productos y sus locales en el país. (Jaramillo, 2020)

Siempre atento con sus clientes Vinicio los recibía en los locales ofreciendo productos recién salidos del horno. No había persona que tenga más don de venta que el gerente de la empresa: “Por favor pruebe nuestro delicioso pan francés de masa madre, hecho con aceite de oliva, no contiene azúcar, ni levadura.” Todos los clientes sucumbían a tan efectiva fuerza de venta. El local *Copacabana*, conocido como uno de los más importantes de la marca, se ubicaba junto a la fábrica principal donde se producía toda la panadería, pastelería y empaçados que se distribuían a nivel nacional. El mismo estaba lleno de clientes a la hora del almuerzo, poco usual para una panadería en Quito. Vinicio se servía un café, mientras analizaba la muy cierta preocupación por las dificultades que encontraba en la industria.

Los 30 años de trabajar en panes y postres, le habían nublado la perspectiva y estrategia a seguir en un futuro. A pesar de que los números de la empresa eran positivos, la energía se le agotaba y el deseo de vender su empresa crecían paulatinamente. A Vinicio le preocupaba el futuro y cómo se iba a desarrollar su empresa en tan complicado y competitivo entorno.

(Marquéz, 2020). Logró llegar a la premisa de que los panes que antes los caracterizaban como marca, ya no eran un diferenciador en sus locales, pues; la latente competencia se encontraba en todas las esquinas y la realidad del país creaba mucha resistencia al progreso. Con todos los problemas y preocupaciones del día a día, se hacía complicado visualizar un panorama positivo para esta empresa familiar, lo cual dejaba a sus directivos la toma de una difícil decisión: vender o no vender la empresa.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 Historia del pan en Ecuador**

Alfonso Ortiz, historiador y ex cronista de la ciudad, reconoce que el quiteño por tradición es “panero”, y relata que el pan llegó a nuestro país tras la conquista española. En Sudamérica no había trigo ni cebada como en España, y el único pan que se consumía en territorio ecuatoriano era el pan plano conocido como tortilla de maíz. Se cuenta que, en los pueblos andinos, el maíz no solo era parte de su dieta diaria, sino que tenía una categoría elevada. Se creía que fue donado a la Tierra por una entidad superior, por un Creador. Por este motivo los nativos lo respetaban y lo veneraban. (Jácome, 2018)

Eduardo Estrella en su libro *El Pan de América* relata que, “La colonización produjo una transformación del modelo productivo y muchos productos nativos fueron reemplazados por otros introducidos, quedando relegados a una producción de consumo local, como <<alimentos de indios>>.” (Estrella, 1941) Y que, además, otros cultivos como el trigo, la cebada, el arroz, y el plátano, fueron introducidos para después ser adoptados como propios por la cultura aborígen.

Los conventos en la Época Colonial jugaron un papel primordial, pues en los mismos se dieron importantes elaboraciones de panes, postres y tortas, dado que usaban las claras como material para la construcción para adherir los ladrillos y no querían desperdiciar las yemas. De esta manera, se buscaba emplearlas en la creación de recetas e incentivar al consumo de dichos productos. Los molinos fueron de vital importancia para el desarrollo de la industria panificadora en el país. Alrededor de 1545, se multiplicó su construcción. Los primeros eran hechos con enormes piedras movidas por agua. Los hornos de leña también crearon la necesidad de conseguirla, por lo que se empezó a extraer la madera de la olla de Quito. (Lexus, 2011)

Lo que ahora se conoce como panaderías no existía en la época, pues era común ver a los panaderos cargados en sus cabezas las canastas de carrizo que preparaban llenas de pan para su venta por las calles de la ciudad. A su vez, la venta de pan también se hacía a nivel local en cada barrio, por las personas que tenían un horno de leña y lo aprovechaban para la elaboración de pan. (Jácome, 2018). Solo en las últimas décadas su consumo se generalizó y poco a poco, este tipo de pan se fue posicionando como alimento básico en las familias ecuatorianas hasta ser parte de su dieta diaria, desplazando a sus ancestros hechos con maíz. Estos sitios que antes realizaban el pan en sus hornos y lo vendían, empezaron a ver un negocio rentable y empezó la implementación de vitrinas para la venta de pan fresco y caliente que era lo que atraía los quiteños de la época.

## **2.2 La panadería ecuatoriana actualmente**

Hoy en día, en cada región del Ecuador se puede encontrar varios tipos de panes y de elaboraciones. La posición geográfica del país tiene influencia directa en los ingredientes y en las técnicas de elaboración. Mauricio Armendaris, Coordinador editorial del libro *Panes y postres del Ecuador*, afirma que, en una investigación realizada para la publicación del texto,

encontró aproximadamente 250 tipos de panes elaborados en distintos hornos como de leña, hornos de piedra, hornos caseros, etc. (Jácome, 2018)

Este sigue siendo uno de los productos más importantes de la dieta diaria ecuatoriana. En la región andina, es consumido en el desayuno y a media tarde, mientras que, en Guayaquil, se lo consume acompañando otros platillos típicos. El pan en el Ecuador representa una expresión y una mezcla de las distintas culturas que han influenciado en la identidad de los ecuatorianos. Las cocciones en horno de leña y la calidad de sus ingredientes hacen de su elaboración, una tradición gastronómica de importancia cultural y social.

### **2.3 Las panaderías en el país**

En el Ecuador, el mercado panificador se caracteriza por ser tradicionalista, lo que quiere decir que no existe una innovación significativa con respecto a las recetas y procedimientos de elaboración. Por otro lado, los ingredientes e insumos, son proveídos por empresas que tienen años en el mercado. Muchas panaderías que han empezado como negocios pequeños, han ido creciendo con el tiempo y han logrado posicionarse en la mente de los consumidores ecuatorianos. Esto lo han logrado gracias a que han mantenido la calidad y características de sus productos, manteniendo sus insumos utilizados para no alterar las cualidades de su resultado final.

Por su parte, el estilo de las panaderías como locales físicos sí han ido cambiando con el tiempo. Por este motivo, hoy se pueden encontrar varios establecimientos que elaboran su propia producción, mientras que otros solo se encargan de vender productos elaborados en otras panaderías o plantas de producción que los abastecen. En el primer caso, los productos se elaboran y hornean en la parte posterior del local, para después ponerlos a la venta en la parte frontal del negocio. Esto requiere la contratación de más personal y de inversión en equipos,

maquinaria e insumos para su funcionamiento. En el segundo caso, se quiere reducir estos costos y abastecer el local con la producción realizada en otro establecimiento, que no necesariamente produce solo para ese lugar. (Endara, 2018)

Al mismo tiempo, las panaderías en la actualidad han implementado nuevos tipos de servicio y venta del pan como, por ejemplo, el autoservicio, en el que el consumidor toma de las perchas lo que desea adquirir y posteriormente, cancela en la caja. Así mismo, varias panaderías han buscado atraer nuevos clientes mediante la oferta de sus productos en espacios tipo cafeterías con mesas y sillas para sus comensales.

#### **2.4 La panadería quiteña en cifras**

Según los resultados de las cuentas nacionales hechos por el Banco Central del Ecuador, con precios constantes, el crecimiento en ventas anuales de productos de panadería y pastelería desde el 2009 hasta 2016 era de 13,10%. **Ver Anexo 1.** Esto muestra que la compra de pan en las familias ecuatorianas era importante. El INEC estimaba que el gasto mensual en 2016 a nivel nacional en alimentos de tipo pan corriente de trigo, bollos, etc., era de \$34.344, seguido de arroz blanco con \$33.733 y colas o gaseosas con \$20.620. **Ver Anexo 2.**

En un estudio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se sostenía que, en el año 2018, 5715 personas dependían directamente del negocio de la panadería en Quito. Solo en la capital, existían 1 541 locales en funcionamiento, en los cuales se ofrecían productos relacionados con el pan, lo que convierte a la industria panificadora en aquella con el mayor número de establecimientos en la ciudad. Existe una relación estrecha entre la producción de pan y la molienda de la harina para la elaboración del mismo. Según la Asociación Ecuatoriana de Molineros, en el año 2017 se produjeron aproximadamente 460 000 toneladas de harina para abastecer a las empresas productoras de pan, que representarían el 53% de sus entregas,

mientras que las encargadas de la producción de fideos, galletas y otros subproductos se llevarían el resto del abastecimiento. (Jácome, 2018)

Pichincha es la provincia en la que más consume pan, seguida de Guayas y Azuay. A nivel nacional, se estima que el consumo de pan por persona es de 38 a 40 kilos anuales. En Quito, al ser la ciudad que registra un consumo más elevado de pan, se evidencia que una persona puede llegar a consumir hasta 680 unidades cada año. En esta cantidad se incluyen panes blancos, rebanados, palanquetas, integrales, de granos, entre otras variedades.

En el Distrito, la industria panificadora puede llegar a generar más de USD 36 millones al año, de los USD 151 millones que se mueven en todo el país, de acuerdo a los datos de la Cámara de Comercio de Quito. Por esto, se ha visto que, de los 20 productos de mayor consumo a escala nacional, el pan es el que ocupa el primer lugar, seguido por el arroz blanco y las gaseosas. Por otro lado, se ve que su compra está concentrada tanto en los pequeños negocios de barrio como en las cadenas de renombre como *Panadería Baguette*, *Arenas*, *Panificadora Ambato* o *La Unión*. (Jácome, 2018)

## **2.5 Historia La Baguette**

Panaderías *La Baguette* empieza sus actividades en Ecuador en octubre de 1976 de la mano de un grupo de panaderos chilenos que tenían el sueño de desarrollar una marca que ofrezca panes novedosos para la época en el mercado quiteño. Walter Zunino fue el principal gestor del movimiento, seguido por los hermanos Miguel y Guillermo Bellagamba y Eduardo Rabera. El primer local que abrieron de atención al público fue en las Avenidas Amazonas y Mariana de Jesús, donde uno de sus atractivos principales aparte de una amplia variedad de panadería y pastelería francesa era poder ver como trabajaban los panaderos el pan tipo

baguette. Lograron consolidar la marca y abrir 3 locales en diferentes ubicaciones de la ciudad obteniendo aceptación en el mercado. (Márquez, 2020)

En abril de 1989 una pareja de emprendedores ecuatorianos decide invertir en la marca. Viendo oportunidad en la industria, compraron casi la totalidad de las acciones disponibles en el mercado. Los nombres de esta joven pareja eran Vinicio Jaramillo y María Teresa Márquez, jóvenes emprendedores que sin mucha experiencia en la industria vieron un nicho desatendido. En poco tiempo, pulieron el producto y la presentación de los locales, logrando concretar el concepto.

El trabajo de gerenciar la panadería no era sencillo, la administración de locales con horarios extendidos era agotador. Adicionalmente, los planes de crecimiento de la pareja eran ambiciosos; “invertimos mucho capital en locales sin mayor estudio de mercado, el crecimiento fue rápido y sin mucha organización” nos comenta María Teresa, la mayor accionista y gerente en esta etapa. El enfoque en este tiempo era utilizar la máxima capacidad de producción de la planta de producción y de su red de distribución. Siempre se buscaba ser fiel a su lema: *Cada vez más cerca de tí*. Se invirtió en diferentes líneas mecanizadas de producción europeas, que eran más eficientes, para luego pasar por el túnel de ultra congelado del pan, lo cual no se encontraba en el mercado en la época. Esto ayudaba a hornear todas las mañanas pan fresco en todos sus puntos de venta de la capital. (Jaramillo, 2020)

En un transcurso de 10 años abrieron varios locales a nivel nacional, logrando tener un total de 25 puntos de venta propios y al mismo tiempo, atender a otros indirectamente. El alcance de crecimiento llegó a probar mercado en Santo Domingo y Manta sin mayor éxito. De todos los locales y puntos de venta que abrieron, solo 10 de los 25 eran realmente productivos y rentables. El resto de locales eran mantenidos por el músculo financiero del resto de la empresa y de alguna manera ayudaban a mover volumen de producción en su fábrica.

Adicionalmente, habían logrado introducir productos en distribución a nivel nacional con cadenas como Supermaxi, Supermercados Tía, Mi Comisariato, Fybeca, Sana Sana, entre otras. Los productos empacados que generaban más ventas y contaban con registro sanitario, eran las *orejas* de hojaldre con chocolate, bizcochos y las famosas tostadas de ajo.

En poco tiempo determinaron que el éxito no estaba en abrir más locales, sino en potenciar los que tenían mejores resultados. Con esto, el grupo se fue reestructurando con menos locales, ofreciendo buena atención y productos frescos. En este tiempo surgieron otros actores importantes en la industria, como *Cyrano*, *Panadería Arenas*, *Panificadora Ambato*, entre otras, que representaban una competencia directa, quitándoles la posta de líderes en producto y participación en el mercado. Los años pasaron, y así; la fuerza, enfoque y la creatividad, fueron disminuyendo en su negocio. Cayeron en la monotonía del día a día. El mercado se saturó con oferta de panadería e incluso las tiendas de la esquina se habían convertido en una competencia importante, con la venta de pan popular a bajo precio. Esto, fue desmotivando a sus accionistas ya que el retorno no era el mismo que al inicio de sus operaciones y de alguna manera habían cedido el liderazgo por falta de innovación y cambios. (Bonilla, 2020). **Ver Anexo 3.**

## **2.6 La Baguettería**

Tras años de monotonía en el servicio y ofreciendo los mismos productos en los locales de panaderías *La Baguette*, los dueños sentían que hacía falta una estrategia nueva para recuperar su clientela y distinguirse de la competencia. De esta manera, surge *La Baguettería en el año 2014*, un nuevo concepto en la misma línea de *La Baguette*, ideado por uno de los hijos de Jaramillo que estudiaba la carrera de Administración de Empresas de Hospitalidad en una prestigiosa universidad de la Capital.

El nuevo enfoque estaba en ofrecer un mejor servicio y mejorar el manejo de la administración de alimentos y bebidas, se empezó a diseñar este nuevo concepto de la cadena que prometía ser el cambio que estaban buscando para mejorar sus ventas. El cambio fue radical, empezando por el nombre y diseño de sus letreros como se muestra en el **Anexo 4**, los uniformes del personal y la reinversión en la decoración de los locales. Se desarrollaron nuevas ofertas con un menú de opciones de desayunos innovadores, sándwiches, lasañas y crepes. Todos los platos, con un enfoque de cafetería francesa. La nueva operación se orientaba al 100% en la calidad del producto y el servicio al cliente, en crear una experiencia que haga sentir al consumidor “como en casa”. (Jaramillo, 2020)

El primer local que escogieron para hacer esta reinversión, fue el local ubicado en la Plaza Cumbayá, uno de los primeros centros comerciales de la zona. Este era uno de los locales que más necesitaba atención por la exigente clientela de la zona. El diseño interior del local fue clave al momento de realizar las mejoras. Se escogió un diseño de cafetería con un “look industrial” moderno y no se escatimó gastos en asesoría profesional y materiales. Siempre se buscó que uno de los atractivos principales de *La Baguette* sea el que los clientes puedan ver como se hacía el pan, motivo por el cual, se mantuvo el mismo concepto. Así, la gente mientras desayunaba no solo olía, sino que también veía como se horneaban los panes. **Ver Anexo 5**. La cocina también mantenía el mismo formato visible al cliente. El servicio era completamente diferente, directo a la mesa y las estaciones de trabajo visibles se debían mantener impecables.

Se ofrecían platos frescos, preparados al momento que se ordenaban y capacitaron a todo su personal con baristas profesionales. Invirtieron en máquinas de expreso italianas en todos sus puntos de venta para entregar un producto de calidad. Se trabajaba solo con café orgánico y se hicieron alianzas con la marca *Piedra Negra*, que promueve el trabajo con pequeños productores que producen de manera orgánica sus granos de características

organolépticas singulares. Parte importante del proyecto era el huerto orgánico propio donde producían un 70% de los ingredientes para sus platos y salsas. (Endara, 2020). El obstáculo más complicado durante el proceso de cambio, fue la mentalidad y la forma de trabajar de los empleados de una empresa con 35 años de trayectoria. La mayoría de los empleados ya estaban llegando a sus 20-25 años de colaborar con la empresa, por lo que sus conocimientos en el manejo de panaderías y cafeterías modernas estaban desactualizados. A los colaboradores les costaba trabajo alinearse con la nueva ideología de la empresa y no entendían la importancia de dar un buen servicio y la necesidad de generar fidelidad en sus clientes.

No solo se realizaron cambios en la oferta gastronómica y en los locales, sino que también se empezó a trabajar en el desarrollo del capital humano. Ahora, los empleados eran vistos como parte esencial de la compañía, pues se entendía la influencia directa en el desempeño y en el resultado de la operación. Se empezó a capacitarlos en distintas áreas de servicio, como barismo, cocina, emplatado, entre otras. Además, se otorgaban incentivos de crecimiento personal, comisiones por venta y a los empleados que destacaban por su buena labor, se les auspiciaba su educación de tercer nivel. A pesar de que por ley no estaba obligada a cobrar 10% de servicio, la empresa reconocía este porcentaje a sus empleados en los locales como incentivo por su buen desempeño. Automáticamente, se vieron resultados positivos. Los empleados se sentían valorados y motivados a aportar al cambio de la empresa. (Bonilla, 2018)

La remodelación y cambios de oferta en el local de Cumbayá duró un mes aproximadamente por su precisa planificación. Cuando se inauguró el local con su nuevo nombre *La Baguettería*, los dueños estaban satisfechos de la reacción inicial de los clientes en la semana de inauguración. Su principal reacción era preguntar asombrados si estaban en el lugar correcto. La gran mayoría de comentarios por parte de la clientela, y de los empleados eran alentadores. Su panadería de todos los días, ahora ofrecía una amplia gama de productos

frescos, diferentes y de superior calidad además de los clásicos favoritos como el pan baguette de agua y los croissants.

El primer menú, ofrecía opciones un tanto extravagantes para el mercado, pero posteriormente, se fueron afinando y puliendo las opciones de la carta. El local de Cumbayá pasó de vender 17 – 18 mil dólares mensuales, a vender 30 - 35 mil dólares en los meses con ventas más elevadas. (Endara, 2020). El cambio de *La Baguette* a *La Baguettería* reflejaba éxito, pues según los empleados y el personal administrativo, la gente salía contenta con la experiencia del local, lo cual motivó a la gerencia que se remodelen dos locales más el siguiente año. Los locales que se escogieron como próximos, eran los de más relevancia para la marca y estos eran el local ubicado en la Avenida Amazonas y el conocido *Copacabana*, ubicado en la Avenida Eloy Alfaro. El concepto generó un atractivo en el mercado y de esta manera, lograron vender dos franquicias en puntos estratégicos de Quito. El mismo concepto fue el que captó la atención de grandes inversionistas de diferentes industrias.

### **2.6.1 Panadería Arenas**

Hace 77 años, una familia de emigrantes europeos incursiona en el negocio de la panadería, para abrir su primer local en la calle Arenas en Quito. Al inicio, el producto se entregaba en bicicletas y luego se lo hizo en camionetas que llevaban canastas de mimbre con el pan para entregar en las tiendas de la capital. En 1975, se crea la compañía Panadería y Galletería Arenas *Compañía Limitada*. Para los años 90, la empresa incursiona en la producción de pan ultra congelado. Esto les otorgó una ventaja competitiva en el mercado mediante la venta de pan caliente. (Panadería Arenas, s.f) Según los datos de la Superintendencia de Compañías, en el año 2016, Panadería y Galletería Arenas C.A tuvo como ingresos totales \$2.416.756. **Ver Anexo 6.**

### ***2.6.2 Panificadora Ambato***

Nace en 1978, la empresa lleva ya 42 años en el mercado. Inicialmente, se enfocaron en la panadería, pastelería y galletería. Para posteriormente implementar la modalidad de cafeterías dentro de sus locales, respondiendo a las necesidades de sus clientes. Desde su creación, han apuntado a manejar altos estándares de calidad y la oferta de productos variados en espacios modernos. Actualmente, cuentan con 45 locales y han buscado lograr una estrategia de diferenciación atendiendo todos los días del año. Su visión a futuro comprende aplicar una gestión enfocada en procesos e innovación tecnológica, que les permita desarrollarse como una empresa con responsabilidad social. (Panificadora Ambato, s.f) Según la Superintendencia de Compañías, en el año 2016, Panificadora Ambato tuvo como ingresos totales \$7.630.939. **Ver Anexo 6.**

### ***2.6.3 Panadería y pastelería La Unión***

Es una empresa con 32 años en el mercado. Tuvo sus inicios en el sector de Chaguarquingo al sur de la capital. Empezó como un negocio pequeño enfocado en elaborar y comercializar productos de panadería y pastelería, de un alto grado de calidad y satisfacción de sus clientes, manteniendo un sabor tradicional en su oferta alimenticia. Con el pasar del tiempo, los clientes aumentaron y fueron abriendo más sucursales en puntos claves de la ciudad. Actualmente, han mejorado sus servicios y sus mecanismos de producción, ofreciendo también una variedad amplia de productos. (Panadería y Pastelería La Unión, s.f) La Superintendencia de Compañías estimó que, en el año 2016, Panadería La Unión tuvo como ingresos totales \$5.418.538. **Ver Anexo 6.** El Ingeniero Joselito Cobo, gerente propietario, tiene como objetivo principal solidificar la empresa mediante tecnología y situarla en el mejor nivel de organización de recurso humano para lograr calidad en la atención al cliente.

### 3. Conclusiones

No había una solución clara para este caso en la cabeza de Vinicio ni María Teresa. Se planteaba más de un camino por incursionar con diferentes resultados de por medio. Las ventas proyectadas desde el 2017 hasta el año 2022 del Grupo Baguette se mostraban en crecimiento positivo en un promedio de 5.68% anual. **Ver Anexo 7.** A pesar de todo el esfuerzo y inversión en los últimos años la realidad seguía siendo complicada desde el punto de vista administrativo. El proyecto todavía requería mucha inversión y tenían un pasivo laboral inmenso. Se escuchaba un eco en la industria de que ya habían encontrado un comprador para el negocio en marcha de Panaderías *La Baguette*. ¿La propuesta de compra era real?, ¿El valor que se ofrecía para comprar la empresa era el adecuado?, ¿Qué tanto influye el apego emocional/sentimental al decidir vender o no una empresa?, o ¿Es una buena oportunidad en buscar interesados y concretar la venta?

#### 4. Referencias

- Bonilla, G. (2020), secretaria y gerente administrativa de Grupo La Baguette. Entrevista personal realizada por los autores el 20 de febrero del 2020.
- Endara, G. (2020), encargada departamento de contabilidad de Grupo La Baguette. Entrevista personal realizada por los autores el 17 de febrero del 2020.
- Estrella, E. (1941). El pan de América. Ediciones ABYA-YALA. Recuperado el 4 de marzo de 2020.
- Grupo Lexus (2011). Panadería ancestral. Editorial: Lexus Editores. Edición 2011.
- Jácome, Evelyn (15 de julio de 2018). En la capital, el pan es el líder de la mesa. *Diario El Comercio*. Disponible en línea: <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html> (Consultado el 20 de febrero del 2020).
- Jaramillo, V. (2020), presidente y gerente general de Grupo La Baguette. Entrevista personal realizada por los autores el 15 de febrero del 2020.
- Márquez, M. (2020), accionista y antigua gerente de Grupo La Baguette. Entrevista personal realizada por los autores el 15 de febrero del 2020.
- Panadería Arenas (s.f). Página web oficial, sección Quiénes somos: <http://arenas.com.ec/inicio/> (Consultado el 5 de marzo del 2020).
- Panadería y Pastelería La Unión (s.f). Página web oficial, sección Quiénes somos: <http://panaderiaypastelerialaunion.com/index.php/quienes-somos> (Consultado el 5 de marzo del 2020).
- Panificadora Ambato (s.f). Página web oficial, sección Nosotros: <https://www.panambato.com/about-us/> (Consultado el 5 de marzo del 2020).

## 5. Anexos

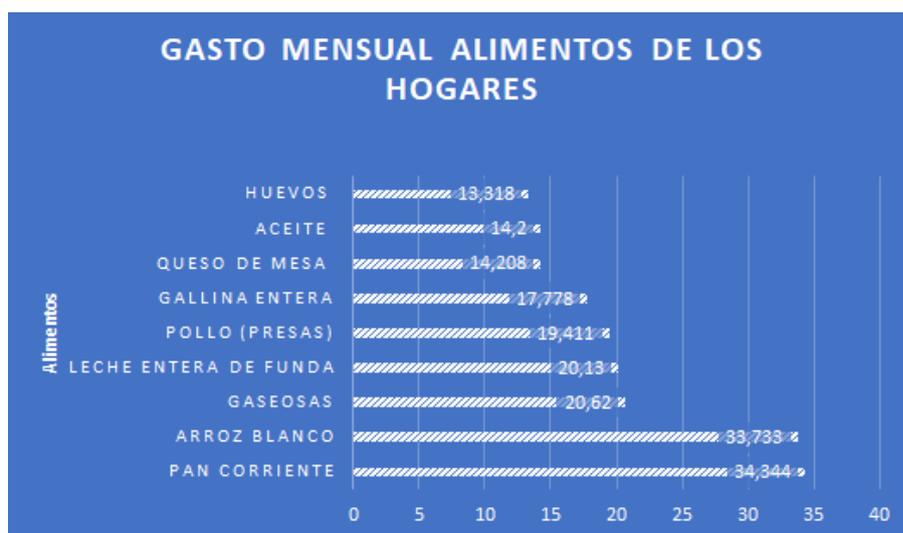
### 5.1 Anexo 1 - Evolución de ventas



Fuente: Resultados cuentas nacionales, tablas oferta utilización (TOU). Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Los autores.

### 5.2 Anexo 2 - Gasto mensual alimentos en hogares



Fuente: Base de datos INEC 2018, Ecuador. Elaboración: Los autores.

### 5.3 Anexo 3 - Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS GRUPO BAGUETTE (EN US\$)					
Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 1,855,781	\$ 2,339,750	\$ 2,376,296	\$ 3,034,728	\$ 2,942,027
Costo de ventas y producción	\$ 1,347,753	\$ 1,684,221	\$ 1,702,825	\$ 2,162,624	\$ 2,073,595
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 508,028</b>	<b>\$ 655,530</b>	<b>\$ 673,471</b>	<b>\$ 872,104</b>	<b>\$ 868,433</b>
Margen bruto %	27.38%	28.02%	28.34%	28.74%	29.52%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>					
Ventas	\$ 254,264	\$ 323,263	\$ 403,793	\$ 589,590	\$ 595,736
Administración	\$ 186,411	\$ 217,499	\$ 238,743	\$ 272,656	\$ 272,204
<b>Total gastos</b>	<b>\$ 440,675</b>	<b>\$ 540,761</b>	<b>\$ 642,536</b>	<b>\$ 862,246</b>	<b>\$ 867,941</b>
<b>Gastos de Administración y ventas/Ingresos</b>	<b>23.75%</b>	<b>23.11%</b>	<b>27.04%</b>	<b>28.41%</b>	<b>29.50%</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 67,353</b>	<b>\$ 114,769</b>	<b>\$ 30,935</b>	<b>\$ 9,858</b>	<b>\$ 492</b>
Margen operacional	3.63%	4.91%	1.30%	0.32%	0.02%
Gastos financieros	\$ 9,101	\$ 6,198	\$ 12,476	\$ 27,756	\$ 36,001
Otros ingresos-Egresos	\$ 63,893	\$ 82,376	\$ 76,322	\$ 84,907	\$ 88,525
<b>Total otros Egresos Ingresos, neto</b>	<b>\$ 54,792</b>	<b>\$ 76,178</b>	<b>\$ 63,846</b>	<b>\$ 57,151</b>	<b>\$ 52,524</b>
Total otros Ingresos (Egresos)/Ingresos	2.95%	3.26%	2.69%	1.88%	1.79%
<b>RESULTADO INTEGRAL DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 122,145</b>	<b>\$ 190,946</b>	<b>\$ 94,780</b>	<b>\$ 67,009</b>	<b>\$ 53,016</b>
Participación de trabajadores	\$ 17,672	\$ 23,450	\$ 13,562	\$ 12,439	\$ 7,650
Impuesto a la renta	\$ 29,262	\$ 40,452	\$ 27,678	\$ 26,005	\$ 28,948
<b>Total impuestos</b>	<b>\$ 46,933</b>	<b>\$ 63,903</b>	<b>\$ 41,240</b>	<b>\$ 38,444</b>	<b>\$ 36,598</b>
Total impuestos/Ingresos ordinarios	2.53%	2.73%	1.74%	1.27%	1.24%
<b>UTILIDAD NETA DISTRIBUIBLE</b>	<b>\$ 75,212</b>	<b>\$ 127,044</b>	<b>\$ 53,540</b>	<b>\$ 28,566</b>	<b>\$ 16,418</b>

Fuente: Base de datos Grupo Baguette, Ecuador. Elaboración: Los autores.

### 5.4 Anexo 4 - Antes y después de remodelación letreros



Fuente: Investigación de campo, locales La Baguette, Ecuador. Elaboración: Los autores.

## 5.5 Anexo 5 - Imágenes local

Pan fresco horneándose y clientes en el local.



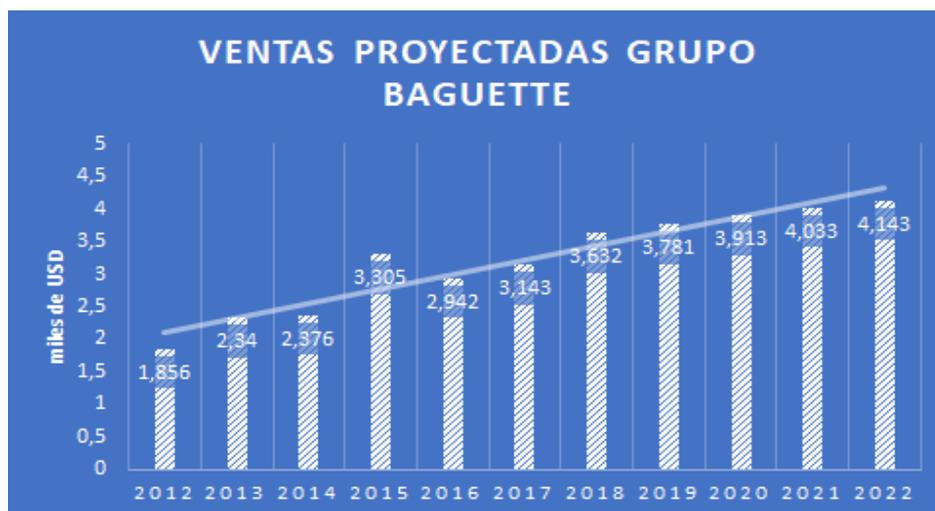
Fuente: Investigación digital, locales La Baguette, Ecuador. Elaboración: Los autores.

## 5.6 Anexo 6 - Ingresos totales industria



Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías 2018, Ecuador. Elaboración: Los autores.

## 5.7 Anexo 7 - Ventas proyectadas



Fuente: Base de datos Grupo Baguette, Ecuador. Elaboración: Los autores.

## 5.8 Anexo 8 - Balance General

*Valores expresados en \$		Balance General			
Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activo</b>	<b>1,511,864</b>	<b>1,683,925</b>	<b>1,693,848</b>	<b>1,897,316</b>	<b>1,815,004</b>
Disponible	162,485	193,055	110,57	74,057	63,555
Inversiones temporales	-	-	-	198,101	166,261
Deudores	96,417	169,545	179,734	189,632	200,87
Inventarios	57,966	76,834	108,663	116,754	99,904
Anticipados	19,374	31,824	34,978	13,234	15,965
Propiedad planta y equipos	1,175,621	1,212,666	1,259,903	1,305,539	1,268,448
<b>Pasivos</b>	<b>335,628</b>	<b>370,279</b>	<b>381,822</b>	<b>633,968</b>	<b>583,693</b>
Corriente	<b>214,962</b>	<b>178,117</b>	<b>188,991</b>	<b>341,383</b>	<b>303,008</b>
Obligaciones financieras	-	-	-	57,266	42,326
Proveedores	88,345	99,823	144,206	184,581	182,18
Cuentas por pagar	8,7801	46,353	6485	37,833	21,003
Impuestos gravámenes y tasas	8,565	9,201	11,492	14,445	15,302
Obligaciones laborales	109,272	22,7401	26,808	47,258	42,198
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>120,677</b>	<b>192,162</b>	<b>192,831</b>	<b>292,585</b>	<b>280,684</b>
Obligaciones financieras	-	82,253	68,214	156,171	113,846
Jubilación patronal	110,775	108,608	123,282	135,79	164,304
Otros Pasivos	9,892	1,301	1,335	1,335	2,535
<b>Patrimonio</b>	<b>1,176,235</b>	<b>1,313,646</b>	<b>1,312,025</b>	<b>1,263,348</b>	<b>1,231,311</b>
Capital	203,001	203,001	203,001	203,001	171,001
Reservas	56,177	24,036	27,917	30,429	34,38
Superávit	0	783,292	783,292	270,661	270,661
Utilidades	917,058	303,318	297,816	259,259	255,271
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>1,511,864</b>	<b>1,683,925</b>	<b>1,693,848</b>	<b>1,897,316</b>	<b>1,815,004</b>

Fuente: Base de datos Grupo Baguette, Ecuador. Elaboración: Los autores.



## NOTA PARA EL PROFESOR

### **Materias sugeridas para el análisis del caso:**

#### Malla vigente

Hospitalidad y Hotelería.

#### Materias seleccionadas

- Proyectos de Hospitalidad
- Gerencia financiera para Hospitalidad

### **1. Objetivos de aprendizaje.**

El caso permitirá que los alumnos logren:

- Evaluar una decisión de vender una empresa basada en diferentes factores del entorno de la empresa; como financieros, industriales y del mercado.
- Aprender a separar los aspectos emocionales hacia un negocio, de los financieros, para poder analizar el panorama a futuro de una empresa.

### **2. A continuación, se sugiere un grupo de preguntas que puede hacer el profesor para dirigir la discusión del caso en clase.**

#### 1) ¿Cuál era el contexto en la industria de *La Baguette*?

Un entorno con mucha competencia, no existe una industria con tanta competencia como la panadería. Es un bien que se lo puede conseguir en cualquier tienda de la esquina, donde también participan multinacionales gigantes como Bimbo o Arkor entre muchos otros. El pan en el Ecuador se consume masivamente pero el que más se consume es el pan popular a 12 centavos de dólar, cuando éste no deja un margen para el productor o distribuidor. El gremio de panificadores debate que se suba a 17 centavos creando un shock en el consumidor de bajos recursos. Hay que competir con calidad y

con productos nuevos y atractivos para así captar un nicho con mayor poder adquisitivo y lograr tener volumen.

- 2) En comparación a la competencia, ¿Cómo se encontraba financieramente *La Baguette*?

Económicamente no se encontraban mal, pero para las ventas que mantenían, el margen a la final del día era muy bajo. Tenían puntos de venta que drenaban el dinero que se producía en la planta y en los locales exitosos. La panadería debe tener volúmenes muy altos para así tener rentabilidad.

- 3) ¿Cuáles eran las fortalezas y debilidades de la empresa? ¿Factor diferencial?

Entre las fortalezas de *La Baguette* desde un principio estuvo el ofrecer un producto de calidad diferente en el mercado, buen posicionamiento de locales estratégicamente ubicados los cuales eran dueños. Un centro de producción con la mejor tecnología que permitía producir en volumen y hornear el pan fresco en cada punto de venta.

- 4) ¿En qué estrategia se enfoca como marca *La Baguette*? ¿Calidad, cantidad?

La empresa siempre estuvo dirigida a vender calidad, producto fresco horneado el mismo día y preparado con la mejor materia prima en el mercado. Puntos de venta propios estratégicos.

- 5) ¿Qué valor añadido tenía la nueva propuesta de la marca *La Baguettería*?

Nuevo concepto con diseño arquitectónico novedoso y atractivo en el mercado. Un menú variado con productos conocidos por la clientela con precios accesibles. La calidad y la frescura de los vegetales orgánicos eran únicos. Servicio “como en casa” hacía que la clientela se sienta a gusto. Era el cambio que necesitaba la marca para

atraer nuevos intereses. Cambio de administración que involucra más al personal y reconocía mejor su esfuerzo.

- 6) ¿Cuál era la posición del dueño con respecto a su empresa?

Siempre positivo y dispuesto a salir adelante. Consciente de la realidad en la que había mucho trabajo que hacer con un gran riesgo económico y laboral de por medio. Mucho estrés y de alguna manera, poco a poco se agotaban las ideas para seguir siendo líderes en el mercado.

- 7) ¿Consideran que el cambio de *La Baguette* a *La Baguettería* podría tener un efecto relevante en el consumidor?

Sin duda el efecto fue positivo, más gente visitaba los locales con un mejor ticket promedio. Ya no solo iban por el pan, sino también por los desayunos, sándwiches, hamburguesas, crepes, etc. Era una cafetería de primera con un diseño agradable que invitaba a compartir en un ambiente cálido.

- 8) ¿Qué factores emocionales estaban en juego para los dueños de la empresa?

Mucho tiempo en la empresa a veces puede jugar en el lado emocional, los dueños sentían mucho apego al negocio, a sus empleados y a la industria en la que se manejaban.

- 9) ¿Qué futuro podría tener la empresa según las ventas proyectadas?

El futuro se visualiza positivo, pero requiere una alta inversión para actualizar la imagen en todos los locales, y reubicar otros. Se necesita más productos con registro sanitario con un empaque más novedoso. Debido a que la planta tiene un nivel de producción

muy bajo, el cual se puede aprovechar de mejor manera. Mejorar canales de distribución indirectos.

10) En base a lo discutido en clase ¿Ustedes venderían la empresa? ¿Si, no y por qué?

Si la propuesta es buena, sería una oportunidad atractiva para aprovechar, es un mercado con mucha competencia el cual requiere una prolija administración y mucha creatividad para crear constantemente nuevos productos. Necesitaba mucho capital para inyectar no solo en locales y desarrollo, sino también para atender el pasivo laboral donde el 60% de los 115 empleados en nómina estaban cerca de llegar a jubilación patronal, esto puede quebrar a cualquier empresa que no tiene un fondo destinado para esto. Así que, si la propuesta es atractiva, sería un buen momento para que los dueños de la empresa capitalicen el esfuerzo de tantos años de trabajo.