

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LEVADURA SECA EN**

**EL MERCADO ECUATORIANO**

**JUAN PABLO TOLEDO TORO**

**2008**

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

.....

*Juan Pablo Toledo Toro*

*12 de mayo de 2008*

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LEVADURA SECA EN**

**EL MERCADO ECUATORIANO**

**AUTOR: JUAN PABLO TOLEDO TORO**

**TUTOR: ING. MARCELA PÉREZ DE GUDIÑO**

**QUITO**

**2008**

## **RESUMEN GENERAL**

Levurec es una empresa que se dirige al mercado panificador ecuatoriano, comercializará levadura seca instantánea, este tipo de levadura no se ha comercializado en el Ecuador, ya que para su producción requiere de alta tecnología.

Lesaffre es la empresa líder en el mercado mundial de levadura y posee sucursales en 180 países del mundo, posee una planta en Argentina, la cual proveerá de producto para nuestro país.

El presente plan de mercadeo tiene como objetivo introducir al mercado ecuatoriano el producto, proponiendo una alternativa que mejore la calidad del pan, y adicionalmente garantice el ahorro en la producción a través de la reducción de costos directos y de la asesoría permanente a las panificadoras en todos sus procesos.

Nuestra proyección de ventas se inicia en la ciudad de Quito para el primer año de operaciones y en el segundo año alcanzar el mercado nacional.

En base a una proyección de ventas formulada en base a la investigación en las panaderías y el consumo ofrecido por los panificadores, se estima que cerca del 60% del mercado nacional tiene intención de compra, y destinaría en promedio un 25% de su producción para trabajar con levadura seca.

De análisis del flujo de caja proyectado considerando, la inversión inicial, y proyectado los posibles ingresos, y gastos, los resultados son positivos a partir del segundo año, logrando un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno del 36.20%

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, por haberme brindado la oportunidad de enriquecer mis conocimientos y apoyar mi formación profesional.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO 1</b>		
1	<b>MERCADO PANIFICADOR ECUATORIANO</b>	13
1.1	RESEÑA HISTORICA	14
1.2	Elaboración del Pan	14
1.3	Tipos de pan más consumidos en el Ecuador	15
1.4	Oportunidades de consumo	17
1.5	Lesaffre Argentina fabricante de levadura seca Instant Success para comercialización en Ecuador	18
<b>CAPITULO 2</b>		
2	<b>FILOSOFIA CORPORATIVA</b>	20
2.1	Objetivos Corporativos	20
2.2	Plan estratégico	20
2.2.1	Misión	20
2.2.2	Visión	21
2.2.3	Valores	21
2.2.4	Estructura Organizacional	21
2.3	Descripción del Producto	24
2.3.1	Simplicidad de uso	25
2.3.2	Ventajas generales de su aplicación	26
<b>CAPITULO 3</b>		
3	<b>MERCADO META</b>	27
3.1	Grupo Objetivo	27
3.2	Usuarios	27
3.2.1	Distribución de la industria panificadora según el número de establecimientos	29
3.2.2	La panificación diferenciada, nuevas tecnologías al servicio de los panaderos	31
3.2.3	Masa Ultra congelada	31
3.2.4	Masa precocida	31
3.2.5	Masa simple	31
3.2.6	Efecto con Levadura seca instantánea	31
3.3	Uso del producto	32
3.3.1	Cómo trabaja la levadura?	32
3.3.2	Diferencias de acción entre levadura fresca y levadura seca instantánea	32
3.3.3	Fermentación	33
3.3.4	Dosificación	34

3.3.5	Receta	34
	Cuadro de indicadores de levadura seca instantánea y levadura	
3.3.6	fresca	37
	<b>CAPITULO 4</b>	
4	<b>ENTORNO EMPRESARIAL</b>	39
4.1	Análisis Situacional	39
4.1.1	Fortalezas	40
4.1.2	Oportunidades	41
4.1.3	Debilidades	41
4.1.4	Amenazas	41
4.2	Análisis de las fuerzas competitivas	42
4.2.1	Clientes	42
4.2.2	Competidores	43
4.2.3	Proveedores	43
4.2.4	Rivalidad entre competidores	43
4.2.5	Barreras de entrada	43
4.2.6	Barreras de salida	44
4.2.7	Poder de negociación de proveedores	44
4.2.8	Poder de negociación de los clientes	44
4.2.9	Productos sustitutos	45
4.3	Matriz FODA	47
4.4	Factores claves de éxito	49
4.4.1	Servicio al cliente	49
4.4.2	Actitud proactiva del cliente interno	49
4.4.3	Imagen del Producto	50
4.4.4	Ventaja competitiva	50
4.4.5	Estudio de la competencia	51
4.4.6	Ventajas sobre la competencia	57
	<b>CAPITULO 5</b>	
5	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	60
5.1	Requisitos de Información	60
5.2	Metodología de Investigación	60
5.3	Entrevistas con expertos	60
5.4	Mezcla de mercadeo	62
5.4.1	Producto	62
5.4.2	Ciclo de vida del producto	63
5.4.3	Fortalezas y debilidades del producto	65

5.4.4	Fortalezas y debilidades de la competencia	66
5.4.5	Nombre e imagen de la marca	66
5.4.6	Precio	68
5.4.7	Promoción	70
5.4.8	Objetivos de promoción	71
5.4.9	Mix Promocional	71
5.5	Fuerza de ventas	72
5.6	Publicidad y Comunicación	73
5.6.1	Canales de distribución	75
5.6.2	Cobertura geográfica	76
5.6.3	Al por menor	76
5.6.4	Al por mayor	77
5.6.5	Distribuidores	77
5.7	Cuota de mercado	79
5.8	Proyección de ventas	80
5.9	Presupuesto	83
5.9.1	Comunicación y ventas	83
5.9.2	Presupuesto General	90
5.9.3	Financiamiento	91
5.9.4	Evaluación económica financiera	91
	<b>CAPITULO 6</b>	
6	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	94
6.1	Conclusiones	94
6.2	Recomendaciones	98
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	100
	Anexos	102

## INDICE DE CUADROS

1	Consumo estimado de Pan en el año 2007	26
2	Consumo estimado por ciudad de Levadura fresca en el año 2007	27
3	Conversión del consumo estimado por ciudad a Levadura seca instantánea en el año 2007	27
4	Distribución de la industria panificadora según el número de establecimientos	28
5	Acción entre levadura fresca y seca instantánea en la acción sobre el pan	32
6	Cuadro de indicadores de levadura seca instantánea y levadura fresca	36
7	Matriz FODA	47
8	Características del producto	51
9	Características del producto	52
10	Participación estimada de la competencia	53
11	Precio promedio estimado de la competencia	54
12	Tamaño del mercado	55
13	Resultados de entrevistas con expertos	60
14	Lealtad de la marca	66
15	Cuadro comparativo del nivel de precios por segmento versus la competencia	68
16	Detalle de la cobertura geográfica	75
17	Distribución de las panaderías en Quito	78
18	Cuota estimada de ventas para el segundo año	78
19	Cuota estimada de mercado de levadura seca instantánea a nivel nacional	79
20	Estimación de ventas de levadura seca para Quito por segmento para el primer año de operación	80
21	Estimación de ventas anual de levadura seca para Quito por zonas geográficas	80
22	Proyección de ventas nacional en unidades a partir del año 2	81
23	Proyección de ventas por principales ciudades en unidades de 500gr	81
24	Cantidad de levadura seca instantánea destinada para pruebas en panificadoras	82
25	Costo desglosado de los cursos	84
26	Costo desglosado de accesorios	85
27	Detalle de sueldo de vendedor y técnico	87
28	Detalle de comisiones a personal de ventas	87
29	Descripción del costo de revista Mr. Baker	88

30	Presupuesto general de operaciones	89
31	Flujo de caja del plan	91

## INDICE DE GRAFICOS

Unidades estimadas de consumo por ciudad de levadura fresca en el	
1 Ecuador en el año 2007	29
2 Relación de precios versus competencia por cada kilo de levadura	56
3 Estimación anual de ventas por zonas en Quito	82

## INDICE DE FOTOS

1	<u>Saccharomyces cerevisiae</u>	13
2	<u>Planta de levadura Lesaffre Argentina</u>	18
3	<u>Levadura seca instantánea</u>	24
4	<u>Gránulos de levadura seca instantánea</u>	25
5	<u>Aplicación de levadura a al harina</u>	26
6	<u>Levadura fresca</u>	45
7	<u>Levadura fresca</u>	46
8	<u>Levadura granulada</u>	46
9	<u>Levadura líquida</u>	47
10	<u>Levadura seca activa</u>	47
11	<u>Levadura Instant Success</u>	66
12	<u>Deli Suiza, demostración por parte del vendedor y técnico</u>	73

## CAPITULO 1

### 1. MERCADO PANIFICADOR ECUATORIANO

#### 1.1 RESEÑA HISTORICA

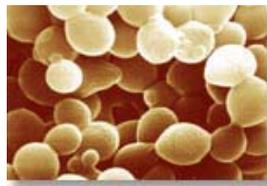
El pan que consumimos actualmente es el resultado de una evolución que se inició hace al menos cinco mil años, es la consecuencia del descubrimiento de un proceso misterioso que hacia subir la masa.

Existieron varias civilizaciones, entre las cuales están: la egipcia, la hebrea, la griega y más tarde la gala e ibera, quienes fabricaron productos alimenticios fermentados, como el pan, el vino y la cerveza los cuales se obtenían mediante proceso empíricos, inexplicables en aquel tiempo.

Hasta el siglo 19 en que los avances de la ciencia pudieron explicar como funcionaba la levadura. Fue el químico francés Louis Pasteur, entre 1857 y 1863, probó que la fermentación era provocada por microorganismos vivos, estos contaminantes naturales de los granos y de las frutas fueron identificados como hongos microscópicos, denominados *Saccharomyces cerevisiae*<sup>1</sup>.

Foto No 1

Nombre científico de la levadura, *Saccharomyces cerevisiae*



Fuente: [www.lesaffre.com](http://www.lesaffre.com)

A finales de 1990, la levadura de panadería se produce en el mundo a un ritmo de 2,5 millones de toneladas al año, la más importante producción de microorganismos existente, dados los enormes avances técnicos y científicos que esta industria ha sabido desarrollar. Gracias a sus innovadores

---

<sup>1</sup> Manual Lesaffre Internacional 2007, *Levadura*, Microorganismo responsable de la producción de CO<sub>2</sub>.

procedimientos, y sobre todo el desarrollo de las industrias tales como: la biotecnología, la de producción de enzimas, de aminoácidos, de vitaminas o incluso de moléculas de interés terapéutico: hormonas, antibióticos, vacunas.

## **1.2. Elaboración de pan<sup>2</sup>**

El proceso estándar de elaboración del pan tiene similitudes en varios lugares del mundo, las variaciones existentes básicamente se dan por la formulación de las recetas y el proceso de elaboración, pero en general todas las recetas deben pasar por una etapa de fermentación por medio de la levadura.

En el Ecuador el mercado panificador se caracteriza por ser tradicionalista, es decir no se introduce innovaciones considerables respecto a las recetas y el proceso de elaboración, además los insumos utilizados en la producción en su mayoría son proveídos por empresas que tienen varios años en el mercado.

Muchas de las panaderías han empezado como simples negocios, las cuales en forma posterior han logrado captar una cartera importante de clientes que les ha permitido crecer, teniendo como factor clave el mantener los insumos utilizados, puesto que el resultado final no se altera, caso contrario si existe una variación continua de los insumos, es muy probable que se produzcan distintos sabores y texturas que pongan en riesgo la producción.

Por esta razón los proveedores nuevos tienen ciertos inconvenientes para ingresar, no obstante los proveedores actuales han despreocupado a sus clientes es decir, no han tenido una necesidad imperiosa de brindar nuevos insumos o mejorar los actuales, la atención no es personalizada, y consideran

---

<sup>2</sup> Recetas del libro del pan, R. Bilheux, A. Escoffier; D. Hervé y J.M Pouradier, *La Boulangerié*, France, 1985

al negocio como, el de producir y/o distribuir, al punto de generar un espacio que permita el ingreso de nuevos competidores.

### 1.3 Tipos de pan más consumidos en el Ecuador



**Enrollado.-** Su forma le da el nombre, tiene alta concentración de materia grasa, su formado es de tipo hojaldrina, lo cual produce su separación interior en varias capas.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Crecimiento o expansión del pan aun en etapa de cocción en forma vertical y en menor proporción hacia los costados.

**Cacho.-** Se forma con la misma masa del enrollado, su variante está en la forma final que lo hace el panadero.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Crecimiento o expansión del pan aun en etapa de cocción en forma vertical y en menor proporción hacia los costados.

**Injerto.-** Está compuesto por dos tipos de masas, una dulce y una salada al juntarlas y llevarlas a cocción dan un doble sabor.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Crecimiento o expansión del pan aun en etapa de cocción en forma vertical y en menor proporción hacia los costados, además presenta una coloración más marrón.

**Pan de Ambato.-** Tiene un alto porcentaje de elemento graso, propiamente de manteca, lo cual hace la diferencia en el sabor.

*Resultados con levadura seca instantánea*

Por el contenido alto en grasa, el tiempo de leudo es mayor que en otros.

- Crecimiento o expansión del pan aun en etapa de cocción en forma vertical y en menor proporción hacia los costados, además presenta una coloración más marrón.

**Rosas.-** Su característica básica es el bajo contenido de grasa, pero una mayor concentración de agua en la masa, lo cual lo hace quebradizo.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Su aplicación produce una mejor miga y sobre todo la cáscara tiene una tonalidad marrón, y su textura es menos quebradiza.

**Baguette.-** Al igual que la rosa de agua, su contenido de grasa es nulo compensando su contenido con agua.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Su aplicación produce una mejor miga y sobre todo la cáscara tiene una tonalidad marrón, y su textura es menos quebradiza.

**Centeno.-** Parte de la harina de centeno, baja en contenido de almidón, y carbohidratos, su proceso es similar al de cualquier pan.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- En el caso del pan centeno, su textura es menos quebradiza, y su sabor a fermento disminuye considerablemente.

**Guagua de pan.-** En el caso de las guaguas de pan, su formulación incluye más del 30% de azúcar, además contiene canela, lo cual le otorga el sabor agradable.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Su tonalidad es más oscura, su miga es más suave, su tiempo de vida útil es mayor, sin sabor a fermento.

**Panetone.-** Su concentración de huevos le da una textura más sólida, en este tipo de pan de larga vida, es importante el uso de mejoradores y antimoho.

*Resultados con levadura seca instantánea*

- Permite obtener una mayor durabilidad en el pan y garantiza una textura más regular y un sabor menos concentrado de levadura.

#### **1.4. Oportunidades de consumo**

Bajo estas circunstancias, una empresa que desee comercializar levadura tiene una gran oportunidad de negocios si aprovecha las falencias actuales de las empresas existentes.

La levadura es un ingrediente básico en la elaboración del pan, es responsable del crecimiento de la masa, también se asocia a la textura, sabor y duración del pan, por ende es importante seleccionar la más adecuada según el proceso productivo de los panificadores. El panadero de hoy busca una opción que le permita bajar sus costos, ser más productivo, brindar atención personalizada y sobre todo mejorar la calidad del producto final.

**Levurec** comercializará levadura seca Instantánea, se pretende brindar una alternativa efectiva en los procesos productivos del pan, para los

panificadores ecuatorianos, quienes desean que su negocio sea cada vez más rentable y productivo.

La distribución se focalizará en la etapa inicial en la ciudad de Quito y en un mediano plazo al resto del país.

### **1.5. Lesaffre Argentina fabricante de levadura seca *Instant Success* para comercialización en Ecuador**

En el año 2003 el grupo industrial LESAFFRE cumplió 150 años. De origen francés, es el líder mundial en la fabricación de levadura y está presente en más de 180 países, transformando el conocimiento adquirido en soluciones prácticas al servicio de la industria de la panificación.

Foto No 2  
Planta de Levadura



Fuente: LESAFFRE ARGENTINA - Planta industrial, Buenos Aires- Argentina, la planta de levadura más moderna de Sudamérica.

Con estas observaciones básicas sobre la levadura seca, y el efecto positivo sobre varias recetas de pan ecuatoriano, se evidencia que existen cualidades que la levadura seca puede brindar en la panificación ecuatoriana, básicamente por el tipo de formulación de sus recetas.

Es importante señalar que la empresa fabricante respaldada por varios años en el mercado mundial posee suficiente experiencia y conocimiento sobre las necesidades en la industria del pan y el tipo de levadura más recomendable.

## **CAPITULO 2**

### **2. FILOSOFIA CORPORATIVA<sup>3</sup>**

#### **2.1 Objetivos corporativos**

El objetivo de la compañía Levurec en Ecuador es introducir al mercado panificador actual consumidor de levadura fresca, una nueva clase de levadura para la fabricación del pan, la misma que beneficie directamente al propietario del negocio, panaderos y consumidor final.

Ser identificados por parte del sector panificador como la compañía que brinda soluciones efectivas en el proceso de fermentación y además contribuye al mejoramiento de los procesos formales en la panadería, gracias a la atención personalizada y el conocimiento técnico de quienes forman parte de la compañía.

Contribuir con la sociedad generando plazas laborales, y cumpliendo con las obligaciones legales establecidas.

Alcanzar en el mediano plazo que al menos el 75% del mercado panificador ecuatoriano, identifique a la compañía, el producto y la marca.

Además crear la necesidad en el panadero de probar el funcionamiento de la levadura seca y comprobar los beneficios del producto.

#### **2.2 Plan estratégico**

##### **2.2.1 Misión**

Nos focalizamos en dar soluciones efectivas a los procesos de panificación, optimizando los recursos utilizados por medio de insumos de calidad a nivel internacional.

---

<sup>3</sup> Hill Charles, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, McGraw Hill, 1999, Pág. 44

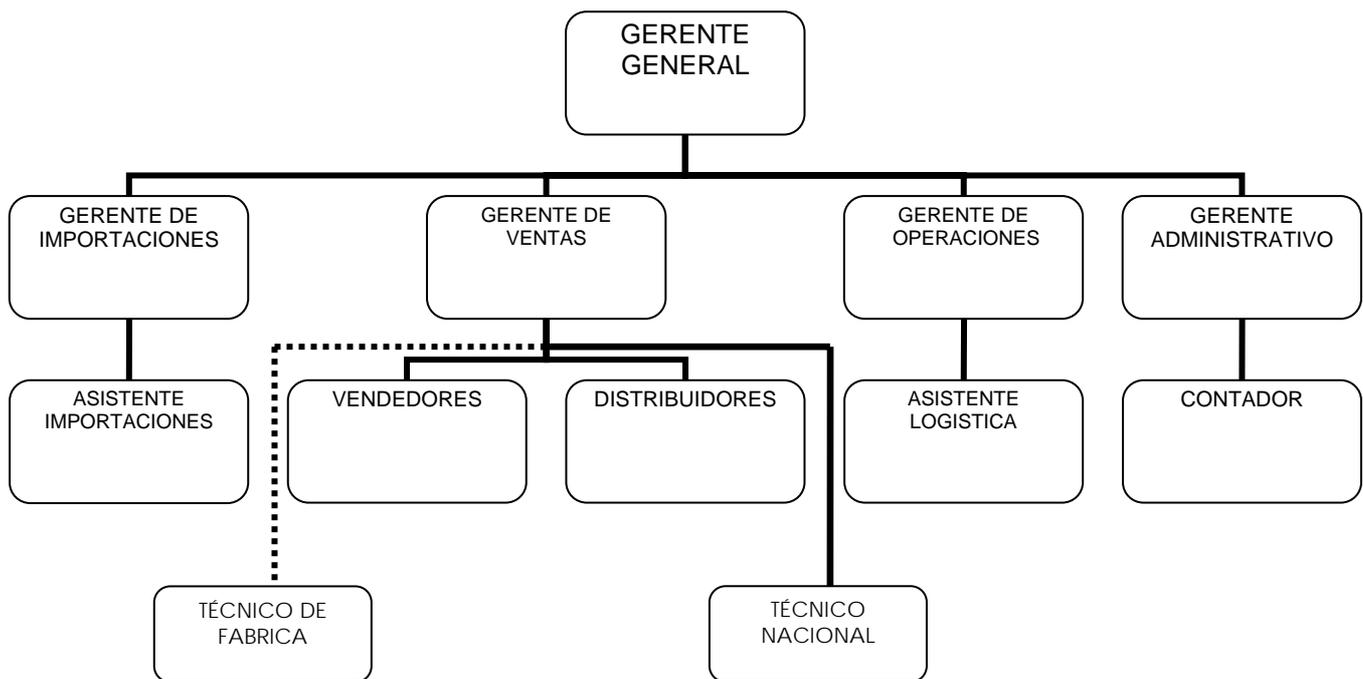
### 2.2.2 Visión

Consolidar en el mercado ecuatoriano la imagen de la empresa, posicionando la levadura seca instantánea como una excelente opción para el panadero de hoy quien busca una mayor productividad en sus procesos y calidad en el producto.

### 2.2.3 Valores

Los valores que más realce tienen en la empresa son, honestidad, confianza, integración; los mismos que son pilares fundamentales para que se logren los objetivos propuestos de una manera eficaz.

### 2.2.4 Estructura Organizacional



#### Gerente General

Es la persona que se encarga de la coordinación general con la empresa proveedora hacia el distribuidor exclusivo en Ecuador, en la cual se establecen los términos de compra, políticas de consumo, crédito, presupuestos, plazos, expansión de mercado y de líneas.

Adicionalmente coordina las actividades con cada unidad del negocio a fin de medir los cumplimientos de la organización, y establece objetivos generales.

### **Gerente de Importaciones**

Encargado de las importaciones y las negociaciones con el país de origen, su función es coordinar las adquisiciones, y las actividades de puerto, embarque, traslado, y demás temas de comercio exterior, garantizando los tiempos de arribo de la mercadería y la disponibilidad según lo planificado.

### **Gerente de operaciones**

Tiene como función principal el realizar la planificación de adquisiciones de mercadería, en base al estudio de consumo del mercado, coordinar conjuntamente con la gerencia de comercialización la distribución de producto por zonas, establecer las rutas de ventas, realizar el control de calidad de los productos, coordinar demostraciones y pruebas con el técnico especializado de masas y el manejo de bodega.

### **Gerente de Comercialización**

Encargado de las negociaciones con clientes importantes, también debe establecer el plan de ventas y controlar su cumplimiento, coordina el equipo de ventas, manejo de cartera de clientes, establece planes de capacitación, motivación.

### **Gerente Administrativo**

Es la persona responsable de la coordinación entre las otras unidades, establece políticas y procedimientos, realiza la planificación anual de compras de insumos y materiales.

Coordina las labores contables, de adquisiciones, de recursos humanos.

## **Contador**

Se encarga del registro contable de las transacciones realizadas del negocio, también se encargará de mantener al día las obligaciones tributarias, roles de pagos y adquisiciones de útiles de oficina.

## **Asistente de Importaciones**

Se encargada de hacer el seguimiento en todas las instancias, de la mercadería importada, verificando que se cumplan trámites aduaneros, verificaciones de documentos, seguros y fletes.

## **Asistente de logística**

Su actividad es la de realizar censos comerciales de las zonas, y detallar la información respecto de consumos estimados de panificadoras, llevar registros de los clientes y mantener la base de datos actualizada.

## **Vendedores**

Su función es la de hacer una venta especializada, se brinda una asesoría al cliente, puesto que el producto es totalmente nuevo.

También cumplirán la función de cobranzas y manejo de cliente en cuanto a despachos.

## **Técnico foráneo**

La fábrica cuenta con personal especializado en panificación, quienes asesoran técnicamente a los clientes de toda la región, se recibirán visitas frecuentes para resolver inquietudes de los clientes en general.

## **Técnico nacional**

Contamos con el apoyo de un técnico nacional con basta experiencia en los procesos de panificación nacionales, quien visitará constantemente los

clientes actuales y nuevos para resolver inquietudes y apoyar la gestión de venta.

### **Distribuidores**

Son personas naturales que tienen acceso a un mercado delimitado puesto que llegan con otros productos a ellos, realizan la venta bajo un presupuesto, y una comisión asignada, su labor en venta es similar que la de un vendedor de la compañía.

### **2.3. Descripción del producto<sup>4</sup>**

La levadura seca instantánea debe su nombre al hecho de que no es necesario prehidratarla a su incorporación a la harina. Se utiliza tan fácilmente como la levadura prensada. En la mayoría de aplicaciones, la finura y la porosidad de las partículas permiten una distribución rápida y homogénea de la levadura en la masa. Sin embargo, la utilización de amasadoras a muy alta velocidad (duración de amasado inferior a 3 minutos) puede plantear problemas de dispersión, en cuyo caso es necesario hacer antes su rehidratación a 38°C.

Foto No 3  
Levadura seca



Fuente: pagina [www. lesaffreargentina.com](http://www.lesaffreargentina.com)

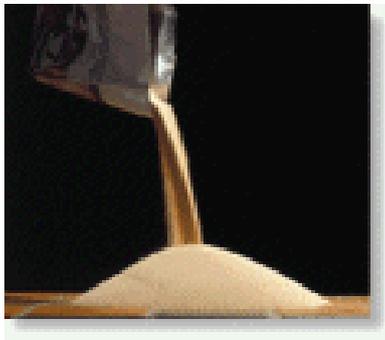
---

<sup>4</sup> Información proporcionada por Lesaffre Internacional, [www.Lesaffre.com](http://www.Lesaffre.com)

La facilidad de manejo de la levadura instantánea, hace posible utilizarla como herramienta variable de fermentación. Esta virtud permite reducir la temperatura de la masa y retrasar la prefermentación en épocas de altas temperaturas ambientales, y por el contrario, cuando la temperatura es baja, el aumento de la temperatura del agua utilizada mejora su velocidad de fermentación.

### 2.3.1 Simplicidad de uso

Foto No 4  
Gránulos de levadura seca instantánea



Fuente: pagina [www.lesaffre.com](http://www.lesaffre.com)

La utilización de la levadura seca instantánea exige tomar la precaución de evitar el contacto directo con el agua fría, el hielo o las paredes de amasadoras refrigeradas. Para ello, basta con mezclarla en seco con la harina, o espolvorearla sobre la masa al comenzar el amasado. Su sensibilidad al frío es menor que la de la levadura seca para prehidratar.

Su poder fermentativo es idéntico al de la levadura prensada, para un peso 3 ó 4 veces menor. Dicho de otro modo: 1kg de levadura seca instantánea reemplaza 3 ó 4kg de levadura prensada. Teniendo en cuenta la diferencia de materias secas, resulta indispensable compensar la diferencia de peso en agua, es decir 2 ó 3kg en el ejemplo dado.

Foto No 5  
Aplicación levadura a la harina



Fuente: Pagina [www. lesaffre.com](http://www.lesaffre.com)

### **2.3.2 Ventajas generales de su aplicación**

Existen algunas ventajas importantes antes de seleccionar un insumo tan importante para el proceso de panificación entre ellos tenemos:

- Precio más bajo
- Mayor rendimiento.
- No necesita refrigeración.
- Facilidad de transporte y almacenamiento.
- Vida útil de dos años.
- Alarga la vida útil del pan, conservando sus características originales.
- Mejora el sabor del pan.
- Elimina el olor y el sabor del fermento
- Excelencia en textura, sabor y aroma

## CAPITULO 3

### 3. MERCADO META

#### 3.1 Grupo objetivo

La levadura seca instantánea, se dirige a quienes elaboran pan, es decir el mercado panificador de todo el país.

A pesar de que debería enfocarse al propietario del negocio, en la práctica el obrero es quien toma de decisión de utilizar determinado insumo, en base a su experiencia y conocimientos.

#### 3.2 Usuarios

Los usuarios de la levadura son los panaderos amasadores, las personas que realizan la mezcla, ellos son quienes deben conocer sobre la dosificación y los resultados esperados.

A continuación se detalla los niveles de consumo estimados según un estudio realizado por Lesaffre, en las principales ciudades del Ecuador.

En el mismo se estimó estadísticamente que el 85% de la población consume pan, y cada habitante dos unidades por día en promedio, lo cual nos brinda un estimado en la producción y con ello el consumo de levadura fresca y de levadura seca instantánea tentativamente.

Cuadro No1

Consumo estimado de Pan en el año 2007

Ciudad	Habitantes	Consume	Consumo	Población	consumo
			Prom. x habitante		
			por día	meta	día
<b>Guayaquil</b>	1.985.379	79%	1,50	1.568.449	2.352.674
<b>Quito</b>	1.485.713	82%	2,00	1.218.285	2.436.569
<b>Cuenca</b>	417.632	76%	2,00	317.400	634.801
<b>Ambato</b>	125.000	80%	1,50	100.000	150.000
<b>Resto país</b>	9.686.276	65%	1,50	6.296.079	9.444.119

Elaborado por: Autor

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Cuadro No2

Consumo estimado por ciudad de Levadura fresca en el año 2007

Ciudad	Panaderías estimadas	Participación	consumo levadura fresca /mes	consumo levadura fresca /mes	consumo levadura fresca /anual
			unid 500gr	ton	ton
<b>Guayaquil</b>	2353	25,11%	959.579	480	5.757
<b>Quito</b>	2230	23,81%	909.899	455	5.459
<b>Cuenca</b>	635	6,78%	259.098	130	1.555
<b>Ambato</b>	150	1,60%	61.144	31	367
<b>Resto país</b>	4000	42,70%	1.631.781	816	9.791
<b>Total</b>	<b>9.368</b>	<b>100%</b>	<b>3.821.500</b>	<b>1.911</b>	<b>22.929</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Cuadro No3

Conversión del consumo estimado por ciudad a Levadura seca instantánea en el año

2007

Ciudad	Capacidad tentativa de lev seca inst/mes	Capacidad tentativa de lev seca inst/mes	Capacidad tentativa de lev seca inst/anual
	unid 500gr	ton	ton
<b>Guayaquil</b>	319.860	160	1.919
<b>Quito</b>	303.300	152	1.820
<b>Cuenca</b>	86.366	43	518
<b>Ambato</b>	20.381	10	122
<b>Resto país</b>	543.927	272	3.264

Elaborado por: Autor

En el cuadro se puede apreciar que las ciudades de Quito y Guayaquil, presentan un consumo de pan muy alto en el caso de Guayaquil de 2.352.674 unidades y en Quito 2.436.569 lo cual hace necesario para su tentativa producción 319,860 y 303,300 paquetes (500gr) de levadura seca instantánea respectivamente, desde luego si el 100% de producción de pan se la hiciera con levadura seca.

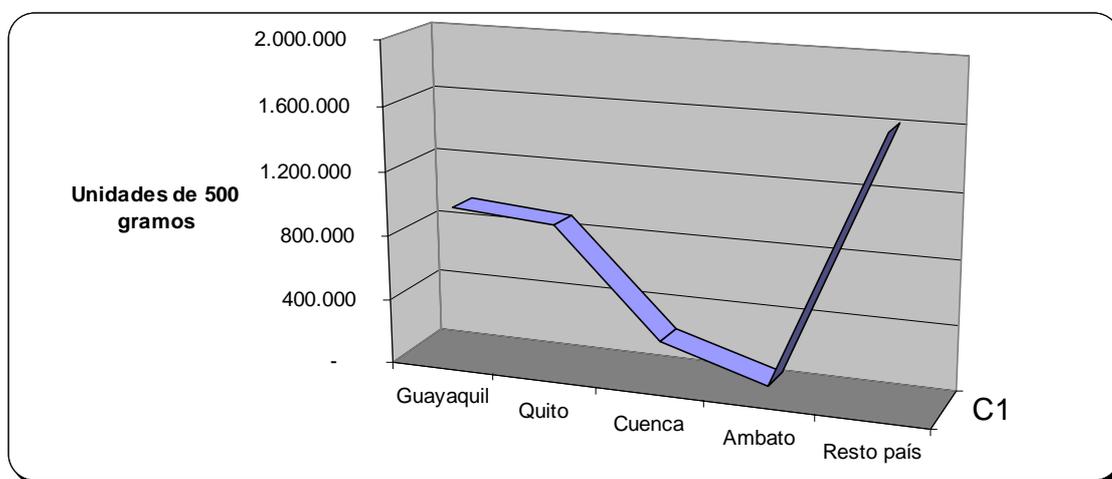
Es importante señalar que los registros obtenidos de las panaderías en el país no son datos exactos, pues no todos los productores se encuentran

asociados a una cámara, como tampoco han actualizado el Registro Único de Contribuyentes sobre la actividad actual.

A continuación se grafica los consumos estimados para el 2007, de levadura fresca en el Ecuador, detallado en las principales ciudades y el resto del país, las cifras se representan en unidades de 500 gramos:

Gráfico No 1

Unidades estimadas de consumo por ciudad de levadura fresca en el Ecuador en el año 2007



Elaborado por: El autor

### 3.2.1 Distribución de la industria panificadora según el número de establecimientos

Cuadro N° 4

Clasificación de panificadoras según la cantidad de puntos de producción

Sector	Cantidad	%
Panificadoras artesanales pequeñas	5.620	60.00
Panificadoras artesanal mediana	2.957	31.56
Panificadoras artesanal grande	772	8.24
Panificadoras industriales	19	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>9.368</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Entrevistas con propietarios de varias cadenas  
Elaborado por: El autor

Se puede apreciar que el mercado panificador ecuatoriano en su mayor parte está conformado por panificadoras artesanales pequeñas, mientras que en una menor proporción por panificadoras industriales.

La razón principal para ello, es que para llegar a producir volúmenes muy altos de producción se requiere de varios años de experiencia e inversiones grandes en maquinaria y equipo, tal es el caso de Grupo La Moderna, Baguette, Panificadora Ambato en la ciudad de Quito, Panificadora California y Tiosa en Guayaquil por citar algunas.

En el cuadro N° 2 se detalla por agrupaciones o segmentos, a continuación se explica cada una:

Panificadora artesanal pequeña, se consideran aquellas que no poseen una infraestructura que permita procesar más allá de 2 a 4 quintales de harina al día.

Panificadora artesanal mediana, aquella que tiene un nivel un poco mayor de producción entre 5 y 8 quintales de harina al día, y cuenta con una amasadora y horno mediana.

Panificadora artesanal grande aquella que tiene equipos de alta capacidad, pero que en sus procesos no se determinan tiempos, no se determina productividad, se lo maneja con mucha técnica, sino más bien como una panificadora pequeña con alta producción.

Panificadora industrial, se caracteriza por tener establecidos procesos de control de calidad y productividad, su volumen estimado se encuentra entre 25 a 100 quintales por día.

### **3.2.2 La panificación diferenciada, nuevas tecnologías al servicio de los panaderos.**<sup>5</sup>

El sector de la panadería a nivel mundial, contribuyó a desarrollar dos técnicas complementarias: la masa cruda ultra congelada y el pan precocido.

### **3.2.3 Masa Ultra congelada**

La masa cruda ultra congelada es un proceso utilizado mayormente en países europeos, donde es importante que el pan este muy fresco en el punto de venta.

Los beneficios directos es que su durabilidad en estado de congelación es de aproximadamente 2 meses.

### **3.2.4 Masa Precocida**

Por otro lado el pan precocido también brinda ventajas para el cliente y el productor, al contar con un producto fresco en el punto de venta, y centralizar la producción.

Es práctico para que se realice la cocción en el punto de venta en escasos minutos.

### **3.2.5 Masa simple**

La masa simple se desarrolla a temperatura ambiente, donde no es importante que en el punto de venta el pan tenga esté fresco, nuestros consumidores en un 90% generan producciones bajo este sistema.

### **3.2.6 Efecto con Levadura seca instantánea**

Está demostrado que la levadura seca instantánea se aplica para los tres procesos con pequeñas diferencias.

---

<sup>5</sup> VII Congreso Nacional de Ciencia de los Alimentos y III Foro de Ciencia y Tecnología de Alimentos.- *Efecto del uso de Masas congeladas sobre la textura del pan*, Dr. Víctor Manuel Da Motta Zanella, Instituto de Ciencias Agrícolas, Universidad de Guanajuato, México, 2005.

En masas ultra congeladas la levadura tarda un 25% más del tiempo en lograr el punto de leudo necesario, sin embargo puede evitar el resquebrajamiento de pan.

En masas precocidas mejora la textura, aroma, sabor y duración del pan, manteniendo el tiempo de leudo en niveles normales.

En masas simples, si no se agrega agua a 37° centígrados puede existir una demora de al menos un 10% más el tiempo de leudo, sin embargo se ve compensado, con la textura, y forma del pan.

### **3.3 Uso del producto**

#### **3.3.1 Cómo trabaja la levadura?**

La levadura en su forma genérica trabaja como un agente leudante. Son microorganismos que se alimentan de los azúcares y proteínas de la harina, una vez que procesan los alimentos producen CO<sub>2</sub> (anhídrido carbónico). El efecto sobre la masa es el de expandirla, volviéndola esponjosa, estas burbujas en la etapa de cocción llevarán el nombre de alvéolos<sup>6</sup>.

En el proceso de leudo<sup>7</sup> de la masa se puede apreciar el poder fermentativo de una levadura. Es importante indicar que en este proceso influyen mucho las temperaturas circundantes, es decir la de ambiente, la del agua, harina, amasadoras, etc.

#### **3.3.2 Diferencias de acción entre levadura fresca y levadura seca instantánea**

##### *Levadura fresca*

- Poder fermentativo alto pero descontrolado.
- Menor precisión en la dosificación

---

<sup>6</sup> Formas alveoladas o circulares dentro de la masa cocida del pan, Lesaffre Internacional,

<sup>7</sup> Leudo es el momento que le toma a la masa crecer, Francisco Tejero, *Técnicas de panificación*, España, 2007

- Tiempo de vida útil de 15 días
- Sabor muy concentrado en el pan
- Textura irregular del pan

*Levadura seca instantánea*

- Poder fermentativo menor, pero se lo puede controlar
- La dosificación es más exacta.
- Tiempo de vida útil de 2 años
- Sabor tenue en el pan
- Textura regular

Cuadro Nº 5

Comparación entre levadura fresca y seca instantánea en la acción sobre el pan

<b>Acción</b>	<b>Levadura Seca</b>	<b>Levadura Fresca</b>
Velocidad fermentación	-	mayor
Facilidad para dosificar	mayor	-
Tiempo de vida útil	mayor	-
Sabor de fermento en el pan	-	mayor
Textura uniforme del pan cocido	mayor	-

Fuente: Investigación del autor  
Elaborado por: El autor

### 3.3.3 Fermentación<sup>8</sup>

El poder fermentativo de una levadura se refiere a que tan rápido se reproduce, es beneficiosa la rapidez si las masas son formadas en ese momento, pero si existe alguna demora, la fermentación daña la masa y el sabor del pan. En el caso de la levadura seca instantánea se puede manejar su acción fermentativa con la temperatura del agua, es decir si se coloca agua fría en la mezcla, la velocidad de fermentación es lenta y permite trabajar sin

<sup>8</sup> Degradación de sustancias por la acción de enzimas con desprendimiento de gases, Diccionario Enciclopédico Larousse, t. 16, Editorial Planeta, 1984, Pág. 79

echar a perder la masa. Pero si deseamos más velocidad usaremos agua tibia lo cual permite ahorrar el tiempo.

Cuando usamos levadura fresca, la temperatura del agua no tiene mayor incidencia por lo que si hay un retraso en la elaboración se perderá la masa y con ello el pan.

#### **3.3.4 Dosificación**

La dosificación es muy importante ya que permite al productor controlar sus materias primas, sobre fermentación, y también evitar desperdicios.

En el caso de levadura fresca su textura cremosa impide su pesaje en forma adecuada, por ello se presentan desperdicios en la producción.

La levadura seca instantánea, viene en forma de micro gránulos que son de fácil pesaje, por ende se traduce en un control y ahorro para el panificador.

#### **3.3.5 Receta**

##### **Pan Francés<sup>9</sup>** (con levadura seca instantánea)

Para dos palanquetas, para ocho personas, tamaño de palanqueta 18cm.

Tiempo de preparación: 20 minutos

Tiempo de fermentación agua fría: 1 hora 30 minutos

Tiempo de fermentación agua tibia: 1 hora

Tiempo de cocción: 40 minutos

Ingredientes:

1 paquete de levadura seca instantánea de 10gramos

500 gramos de harina de trigo

10 gramos de sal

---

<sup>9</sup> Algist Bruggeman, filial de Lesaffre Internacional, Bélgica, [www.algistbruggeman.com](http://www.algistbruggeman.com)

40 gramos de azúcar

100 gramos de mantequilla

1 huevo para pintar

Proceso:

1 En un recipiente grande, mezcle en seco la harina, la levadura, el azúcar y la sal. Añada el agua. Mezcle hasta conseguir una bola de masa homogénea. Incorpore después la mantequilla cortada en pedazos y amase vigorosamente a mano hasta su completa incorporación.

2 Para amasar más fácil y eficazmente, termine con el rodillo. Estire la masa a 50cm de largo y 15cm de ancho. Doble las extremidades (alto y bajo) hacia el medio. Dé una cuarta vuelta a la masa y repita la operación unas diez veces. La masa estará lista cuando no se le pegue a las manos.

3 Tape la masa con un paño y deje levantar a temperatura ambiente hasta que duplique el volumen.

4 Aplaste la masa, córtela en 2 partes idénticas y forme las palanquetas. Colóquelas en el molde previamente untado con mantequilla. Deje levantar otra vez hasta que duplique el volumen de la masa (el tiempo necesario depende de la temperatura del local, cuente unos 30 a 60 minutos).

5 Caliente previamente el horno a 200°C. Pinte el pan con huevo batido y deje cocer durante 40 minutos a 200°C.

### **Pan Francés** (con levadura fresca)

Para dos palanquetas, para ocho personas, tamaño de palanqueta 18cm.

Tiempo de preparación: 20 minutos

Tiempo de fermentación agua fría: 1 hora 00 minutos

Tiempo de cocción: 40 minutos

Ingredientes:

30 gramos de levadura fresca

500 gramos de harina de trigo

10 gramos de sal

40 gramos de azúcar

100 gramos de mantequilla

1 huevo para pintar

Proceso:

1 En un recipiente grande, mezcle todos los ingredientes hasta conseguir una bola de masa homogénea. Incorpore después la mantequilla cortada en pedazos y amase vigorosamente a mano hasta su completa incorporación.

2 Para amasar más fácil y eficazmente, termine con el rodillo. Estire la masa a 50cm de largo y 15cm de ancho. Doble las extremidades (alto y bajo) hacia el medio. Dé una cuarta vuelta a la masa y repita la operación unas diez veces. La masa estará lista cuando no se le pegue a las manos.

3 Tape la masa con un paño y deje levantar a temperatura ambiente hasta que duplique el volumen.

4 Aplaste la masa, córtela en 2 partes idénticas y forme las palanquetas. Colóquelas en el molde previamente untado con mantequilla. Deje levantar otra vez hasta que duplique el volumen de la masa (el tiempo necesario depende de la temperatura del local, cuente unos 30 a 60 minutos).

5 Caliente previamente el horno a 200°C. Pinte el pan con huevo batido y deje cocer durante 40 minutos a 200°C.

### 3.3.6 Cuadro de indicadores de levadura seca instantánea y levadura fresca

Cuadro N° 6

Pan tipo: Enrollado	Peso	Textura	Vida útil	Sabor	Tamaño	Forma
<b>Levadura fresca</b>	60gramos	Ligeramente suave	2 días	Ligero sabor a fermento	Ensanchado hacia los costados	Irregular
<b>Levadura Seca Instantánea</b>	60gramos	Crocante	8 días	Sabor agradable	Nivel de altura mayor	Regular, uniforme

Fuente: Investigación del autor  
Elaborado por: El autor

La tecnología en alimentos ha permitido desarrollar insumos que aligeren la carga operativa, reducir costos, mejorar la calidad de los productos, en lo que respecta a la panificación en el Ecuador, la industria se ha enfocado mayormente en equipos y maquinaria, tales como: amasadoras, hornos, formadoras y cortadoras; respecto a los insumos no sucede así, dado que el mercado tiende a preferir lo tradicional, y no ha incorporado en sus recetas elementos innovadores, sobre todo en el nivel de pequeñas y medianas panificadoras.

Por citar el ejemplo de una reconocida panificadora de la capital, el año 2005 su volumen de producción era de 16 quintales de harina por día, no así en el 2006, año en el que la producción cayó a 5 quintales por día, del análisis se encuentra que la causa para el decrecimiento es la falta de medios tecnológicos en la producción, y selección de insumos los mismo que permitirían reducir los tiempos de elaboración, evitando desperdicios,

analizando la rentabilidad por cada receta de pan, el insumo y la técnica de producción más adecuados.

## CAPITULO 4

### 4. ENTORNO EMPRESARIAL

#### 4.1. Análisis Situacional

En el Ecuador hace más de 50 años se establecieron empresas fabricantes de levadura en pasta o fresca, Fleischmann y Levapan, la primera de origen externo que se comercializa mediante franquicia en muchos países del mundo, en nuestro país elabora algunos productos para panificación y pastelería. Levapan de origen colombiano tiene una amplia gama de productos para la línea de panificación y pastelería.

Nuestro mercado se caracteriza por un alto consumo de pan, según una estadística de las tres principales ciudades del Ecuador, basado en un estudio de miembros de la empresa Lesaffre, se consumen en promedio dos unidades (panes) al día, esto indica que el volumen de producción para satisfacer esta demanda también debe ser elevado.

Existen registradas cerca de 2230<sup>10</sup> panaderías en la ciudad de Quito, cuya producción expresada en quintales de harina va desde 1 por día, hasta 50 por día, en el caso de grandes productores.

Es importante señalar que a lo largo del tiempo no se ha logrado establecer exigencias para la elaboración del pan, el recurso humano se instruye empíricamente, ante la carencia de una escuela formal de panificación, por ello existe mucha informalidad en el sector.

La panificación en Sudamérica tiene mucha variedad en recetas y técnicas de manejo, en nuestro país una característica básica es la preferencia

---

<sup>10</sup> Diversas fuentes, datos estimados, Cámara de la pequeña industria de Quito, Servicio de Rentas Internas

por el pan con alto contenido de grasas, lo cual le da una textura más blanda menos seca.

#### **4.1.1 Fortalezas**

La empresa cuenta con las siguientes fortalezas:

**El recurso humano.-** que cuenta la empresa, tiene experiencia en productos de panificación, tanto en el área de venta como en el área técnica donde se brindan los detalles del funcionamiento y del uso del producto.

**Ventajas en costos.-** los cuales se los puede desglosar en el costo final del producto y la otra en el ahorro que genera.

Costo Final.-

Respecto a la competencia quienes mantienen precios muy similares, nuestra levadura tiene entre un 8% y 13% menos costo.

Ahorro.-

El uso de levadura seca instantánea, implica que ya no son necesarias las cámaras de refrigeración para almacenar el producto, el desperdicio por la difícil dosificación, la descomposición prematura de la levadura fresca pasado los 15 días.

**Producto novedoso.-** para el panadero que busca innovar los procesos, ahorrar tiempo en la elaboración del pan.

**Respaldo del fabricante.-** en procesos de capacitación, venta, asesoría técnica, material didáctico, material publicitario, visitas periódicas.

La empresa fabricante tiene 150 años en el mercado mundial.

#### **4.1.2. Oportunidades**

- Al existir un oligopolio por parte de dos empresas, los clientes no han recibido la atención personalizada, el poder de negociación en mínimo en el comprador. Bajo estas circunstancias es evidente que se presenta una buena oportunidad de introducir el producto complementando con un servicio personalizado.
- La innovación tecnológica tiende a reducir costos y generar ahorro en materias primas, quienes desean ser más competitivos buscan nuevas tecnologías que permitan ese cometido.
- Existe un mercado en crecimiento en la medida que la población va aumentando, es decir cada habitante adicional esta destinado a consumir pan.

#### **4.1.3. Debilidades**

- No contamos con la infraestructura adecuada.
- La inversión inicial es reducida comparado con los niveles de inversión que se requerirían para enfrentar a los competidores.
- Nuestra capacidad de distribución es limitada.
- La cantidad de personal es limitado.
- No existe inversión considerable en medios de publicidad
- La empresa y el producto aún no son conocidos

#### **4.1.4. Amenazas**

- La competencia puede emprender una estrategia agresiva y bloquear la salida de nuestro producto.
- Pueden cambiar macroeconómicas, respecto a las políticas arancelarias a las importaciones.

- Puede ingresar un producto similares características, importado por la competencia.
- La competencia puede utilizar ciertos tipos de compensaciones adicionales especialmente a panaderos para evitar que compren el producto de nuestra empresa.

## **4.2. Análisis de las fuerzas competitivas<sup>11</sup>**

### **4.2.1. Clientes**

El cliente externo en el caso de los panificadores es ambiguo, ya que en algunos casos la decisión de compra la tiene el propietario y en otras el panadero, dependiendo de eso se deberá trazar una estrategia.

En cuanto al propietario su interés principal es la reducción de costos, no depender de pocos proveedores en el caso de levadura que solo existen dos al momento, tener una nueva opción.

En el caso del panadero le interesa que se cumplan los tiempos establecidos en la producción, es decir que el nivel de leudo se mantenga inalterado o mejore. También es de su interés el mantenerse en constante aprendizaje sobre nuevos productos.

La elección para el cliente no es fácil puesto que existe un periodo de tiempo largo en el cual ha venido trabajando con los actuales proveedores de levadura, por ende existen la tendencia de resistencia al cambio en al etapa inicial principalmente.

La empresa considerar una determinada estrategia según sea el caso, es decir una enfocada a quien toma la decisión y otra sobre el usuario del producto.

---

<sup>11</sup> Porter Michael, Cinco fuerzas Competitivas, Editorial Continental, México, 1991

#### **4.2.2. Competidores**

La competencia en levaduras, como se lo mencionó son dos empresas muy antiguas en el mercado, pero si hablamos de levadura seca instantánea no existen al momento, este se lo podría considerar como un producto sustituto, sin embargo cubren un mismo fin, fermentar.

El poder económico de los competidores, la cartera de clientes, la variedad de productos, el know how, son factores de mucho peso.

En varias ocasiones empresas han intentado introducir levadura fresca de buena calidad, sin embargo no ha sido tarea fácil por ello se han retirado.

#### **4.2.3. Proveedores**

En nuestro caso el proveedor es uno solo y se lo maneja a través de una alianza estratégica, en la cual el proveedor da la exclusividad del producto para el Ecuador, bajo su supervisión y apoyo.

#### **4.2.4. Rivalidad entre competidores**

Al momento entre ambos competidores existe una alianza, básicamente para poder fijar los precios en el mercado y cada cierto periodo de tiempo poder ajustar incrementos. En vista de ello no existe guerra de precios, el tamaño de el mercado es grande y se puede repartir una buena porción, tal es el caso que en ciertas ciudades más fuerza tiene Levapan, mientras que en otras la empresa Fleischmannn.

#### **4.2.5. Barreras de entrada**

Para la levadura la barrera de entrada más fuerte es la de cambiar la mentalidad del panadero, convencer de que existen productos alternativos con algunas ventajas adicionales, implica un tiempo de introducción de por lo

menos seis meses, además de realizar visitas regulares para reforzar los conocimientos.

Otro punto importante es el de tener los recursos suficientes para poder realizar pruebas con cada negocio.

Por otro lado se debe considerar la política común en cada panadería, por medio de la cual el panadero es responsable económicamente de la producción, es decir si hecha a perder la producción asume el costo.

En este sentido cada panadero que opte por utilizar nuestro producto asume un riesgo inicial, al no manipular adecuadamente el nuevo insumo, que podría desencadenar en un costo no esperado.

#### **4.2.6. Barreras de salida**

No se presenta ninguna dificultad al momento de salir del mercado ya que existen competidores actuales y posibles futuros.

#### **4.2.7 Poder de negociación de proveedores**

En el caso de los proveedores el poder de negociación en las circunstancias actuales en el mercado ecuatoriano es fuerte, ya que al no existir varios competidores, el panificador se ve en la necesidad de adquirir los productos, dejando de lado las exigencias en cuanto a calidad, puntualidad, y valores agregados que se obtienen en condiciones de mayor competencia.

#### **4.2.8 Poder de negociación de los clientes**

Respecto a los clientes, su poder de negociación va incrementándose en la medida en que su poder económico le permite realizar compras grandes, para lo cual su precio y condiciones de pago, tienden a mejorar.

Cabe resaltar que conforme el mercado vaya desarrollándose más y a medida que la comunicación estrecha las distancias, se puede incluir otras

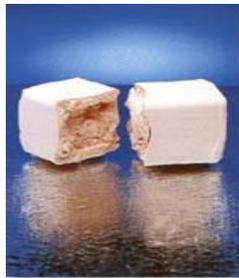
marcas y diferentes tipos de levaduras, que compensen su capacidad de negociación al poder elegir otros bienes que satisfagan sus necesidades.

#### **4.2.9 Productos sustitutos**

Los productos sustitutos serán todos los tipos de levaduras para pan que se fabrican, es importante considerar que cada tipo de levadura está destinado a cierto proceso, donde resulta más efectiva, dentro de los tipos más comunes de levaduras para panificación tenemos:

**Prensada.-** Es la forma más consumida, por razones económicas y prácticas. Se presenta en forma de bloques compactos que limitan el contacto con el oxígeno del aire, es de color beige, no obstante, puede ser de color y de consistencia plástica en otros países. Para garantizar una mejor conservación, el envase limita el intercambio gaseoso y controla la migración de la humedad.

Foto No 6  
Levadura fresca



Fuente: [www.Lesaffre.com](http://www.Lesaffre.com)

La utilización de la levadura prensada requiere tomar en consideración que se desintegra fácilmente en la amasadora y el contacto con en agua fría no presenta inconvenientes, se debe más bien evitar un contacto prolongado con la sal, pero en la práctica no es realmente dañino. La levadura prensada soporta muy bien la congelación lenta (<1°C/min.) y conserva sus prestaciones

iniciales después de un año de almacenamiento a  $-18^{\circ}\text{C}$ , a condición de que sea descongelada en frío positivo y utilizada en un plazo de 24 horas.

Foto No 7  
Levadura fresca



Fuente: Lesaffre Argentina

**Granulada.-** Se utiliza en lugares donde existen temperaturas ambientales altas, sus componentes tienen la resistencia, y pueden reproducirse si previamente son disueltos en agua.

Este tipo de levadura no se la utilizó en nuestro medio, ya que presenta una demora muy significativa en la activación del microorganismo.

Foto No 8  
Levadura granulada



Fuente: Lesaffre Argentina

**Líquida.-** Se puede automatizar su dosificación, mejorando en consecuencia el control y la gestión de las existencias.

Gracias a su estado se dispersa fácilmente en la masa, sin embargo su aplicación requiere de muchos cuidados, respecto a la temperatura de conservación y la limpieza en el lugar de almacenamiento. Por estas características su producción es muy limitada.

Foto No 9  
Levadura líquida



Fuente: Lesaffre Argentina

**Seca Activa.-** Este tipo de levadura no necesita mantenimiento en frío, pero era necesario antes de su utilización cumplir con un proceso de hidratación. El poder fermentativo logrado es levemente inferior al de la levadura comúnmente utilizada (prensada) y no es lo suficientemente ágil para el trabajo en serie.

Foto No 10  
Levadura seca activa



Fuente: Lesaffre Argentina

#### 4.3. Matriz FODA

En el siguiente cuadro se identifican las principales fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Adicionalmente se establece la relación entre:

Fortalezas- oportunidades

Debilidades- Oportunidades

Fortalezas- Amenazas

Debilidades- Amenazas

De las cuales se extrae una estrategia combinada que permita compensar las amenazas y debilidades del mercado, en base a nuestras fortalezas y oportunidades.

Cuadro N° 7

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FOTALEZAS</p> <p>F1.Recurso humano calificado</p> <p>F2.Ventajas en costos</p> <p>F3.Respaldo de fábrica</p> <p>F4. Producto diferenciado</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1.Falta de infraestructura</p> <p>D2.Carencia de una alta inversión inicial</p> <p>D3.Capacidad de distribución limitada</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Cliente busca un servicio personalizado</p> <p>O2. Se buscan nuevas insumos tecnológicos.</p> <p>O3.Existe mercado en crecimiento</p>	<p><i>ESTRATEGIA</i></p> <p>Fortalecer la atención personalizada, ubicando al producto como una opción nueva que brinda un ahorro en costos y contamos un fuerte respaldo</p>	<p><i>ESTRATEGIA</i></p> <p>Realizar una segmentación por tipo de cliente, y dividir al mercado por zonas de cobertura, para avanzar ordenadamente, y optimizar los recursos.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1.Estrategia ofensiva de desprestigio, precios</p> <p>A2.Modificación de aranceles de importación</p> <p>A3.Competencia incluya un producto similar para competir</p>	<p><i>ESTRATEGIA</i></p> <p>Capacitar y motivar al personal para que pueda responder e inducir a los clientes a mantener confianza. Mantener un margen de contingencia en caso de incremento de arancel. Potencializar el liderazgo mundial del producto.</p>	<p><i>ESTRATEGIA</i></p> <p>Comprometer el apoyo a la fabrica, para aplicar promociones, eventos, lanzamiento del producto, visitas del técnico para Sudamérica,</p>

Elaborado por: El autor

#### **4.4. Factores clave de éxito**

Los factores claves de éxito para el caso de levadura seca instantánea en el mercado ecuatoriano son, básicamente:

##### **4.4.1. Servicio al cliente**

Es muy importante el seguimiento post-venta que se debe hacer al cliente, puesto que una vez que adquiere el producto aun no es un hábito de uso, por lo tanto puede olvidar detalles en su forma de uso, que ocasionen fallas y opte por no utilizar el producto o tenga resultados no esperados en el pan.

El personal de ventas y el personal técnico deben visitar al menos tres veces consecutivas a un cliente, divididas de la siguiente manera:

1. Visita inicial para demostración del uso
2. Visita para entrega del producto adquirido y algunas indicaciones finales
3. Visita para evaluar los resultados del cliente

##### **4.4.2. Actitud proactiva del cliente interno**

Una vez que se hace un acercamiento hacia un cliente, es muy importante demostrar que le brindamos alternativas de solución y evaluamos la situación actual, si el cliente percibe que puede ser de utilidad tiene una apertura hacia el consumo de un nuevo producto.

Es importante señalar que en el negocio de la panificación el número de clientes va en incremento de acuerdo a la confianza que va alcanzado con su calidad constante. Por ello es importante respaldar muy cuidadosamente el proceso a fin satisfacer cualquier inquietud, demostrando interés participativo en el negocio del cliente.

#### **4.4.3. Imagen del producto**

La imagen es una cualidad que debe manejarse celosamente, puesto que el caso de que el producto cause cierta expectativa en el cliente y por un error en la aplicación el resultado sea negativo, el cliente lo tomará como una falla en el producto, sin lugar a un segundo intento.

En el segmento panificador la publicidad de los insumos al momento se lo hace de boca en boca, por lo tanto una falla puede arruinar la imagen sin antes conocerlo.

#### **4.4.4 Ventaja competitiva<sup>12</sup>**

La ventaja competitiva se la debe enfocar en la calidad del producto, la experiencia de muchos años del fabricante catalogado como el número uno en el mundo, la adaptación del producto a las condiciones y requerimientos actuales en los procesos de elaboración del pan. La nueva empresa comparte valores y políticas de Lesaffre

En relación a La compañía Lesaffre se caracteriza por su constante inversión a fin de mejorar la calidad de todas las líneas de productos, su visión a futuro permite centrarse en:

- Innovar
- progresar
- evolucionar

Lesaffre Développement, que agrupa a ingenieros de grandes escuelas y a investigadores de diversas universidades, ilustra perfectamente la voluntad del Grupo de llevar una política de investigación aplicada activa con el fin de

---

<sup>12</sup> Hill Charles, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, tercera edición, McGraw Hill, 1999, pág 54.

explotar al máximo los descubrimientos y conocimientos de la investigación fundamental.

Los trabajos de investigación, especialmente las técnicas y los procedimientos, permiten el dominio de los procesos fermentativos, la adaptación de las herramientas de producción a materias primas locales como la melaza de caña o los hidrolizados de azúcar o de maíz, han permitido una gran flexibilidad de producción a nivel mundial.

La capacidad de innovación y el dinamismo de su centro de investigación figuran entre los elementos motores del éxito del Grupo.

Desde su creación, Lesaffre es particularmente sensible a la necesidad de preservar el medio ambiente. La empresa trabaja con organismos vivos, explota las infinitas posibilidades que ofrece la biología, respetando los valores humanos, para fabricar productos sanos y naturales.

Lesaffre sigue fuertemente comprometido a favor del medio ambiente, con objetivos como la limitación de las molestias y la prevención de los riesgos ecológicos. Esta política ha permitido que el Grupo haya adquirido un conocimiento y experiencia reconocidos internacionalmente. Ha guiado la investigación y orientado las inversiones, prueba de la voluntad de contribuir a la mejora de la calidad de vida de todos: empleados, clientes, distribuidores, consumidores y vecinos de las plantas industriales.

#### **4.4.5 Estudio de la competencia**

En el mercado ecuatoriano existen dos empresas que llevan más de veinte años fabricando levadura fresca entre otros productos destinados a la línea de panificación y pastelería, son Levapan y Fleischmann.

## Levapan<sup>13</sup>

Es una empresa de origen colombiano que tiene una planta de producción al sur de la ciudad de Quito, su mercado es nacional, en la capital su participación en levadura fresca es del 70% aproximadamente.



Gracias a su trayectoria, ha logrado obtener la fidelidad de muchos panaderos puesto que los resultados han permitido que la gente compre día a día el pan.

### Características del producto

Cuadro N° 8

Tipo	Saccharomyces cerevisiae
Peso	500gr
Empaque	Papel celofán
Color	Beige
Textura	Cremosa
Porcentaje de humedad	70%
Acción	Inmediata

Fuente: Lesaffre Argentina  
Elaborado: Personal de Lesaffre

### Ventajas

Sus principales ventajas se basan en la facilidad de uso del producto, y la familiaridad del panadero con la empresa.

<sup>13</sup> Levapan del Ecuador, [www.levapan.com](http://www.levapan.com), 2007

## Desventajas

Las elevaciones de precios son constantes, el producto tiene una fecha de caducidad muy temprana y los repostajes no cumplen con la urgencia requerida en ciertas ocasiones.

## Fleischmann<sup>14</sup>

Es una empresa con un tiempo importante en el mercado, atiende a segmento panificador como al pastelero, provee de alrededor de 50 diferentes productos, su centro de distribución está ubicada en Carapungo en la ciudad de Quito.



En la producción de levadura comparte el mercado con Levapan, su porcentaje a nivel nacional es del 30%, su actividad se centra mayormente en la ciudad de Guayaquil.

## Características del producto

Cuadro N° 9

Tipo	Saccharomyces cerevisiae
Peso	500gr
Empaque	Papel celofán
Color	Beige
Textura	Creмосa
Porcentaje de humedad	70%
Acción	Inmediata

Fuente: Lesaffre Argentina

Elaborado: Personal de Lesaffre

<sup>14</sup> Importador y distribuidor de levadura fresca Fleischmann, para Ecuador, AB Calsa

## Ventajas

Al igual que Levapan su ventaja se basan en la facilidad de uso del producto, y la familiaridad del panadero con la empresa, además de la variedad en la cartera de productos.

## Desventajas

No cuentan con una asesoría técnica eficiente constante, las elevaciones de precios son constantes, el producto tiene una fecha de caducidad muy temprana por el hecho de ser importada, los repostajes no cumplen con la urgencia requerida con cierta frecuencia.

## Precio

Con relación a la competencia mantenemos un precio un entre un 8% y un 13% por debajo de su precio promedio, puesto que los competidores tienen una estructura de costos más elevada, dado por la cobertura y fuerza de ventas, a más de que el producto comercializado tiene una caducidad temprana.

Detalle por participación estimada en el mercado, del volumen total de ventas:

Cuadro N° 10

<b>PARTICIPACIÓN ESTIMADA DE LA COMPETENCIA</b>			
<b>unidad de 500gr de Levadura Fresca</b>			
<b>Grupo de clientes</b>	<b>%</b>	<b>Venta total estimada de levadura fresca mensual</b>	<b>Venta total estimada de levadura fresca anual</b>
Autoservicios	1	19	228
Panaderías artesanales pequeñas	45	860	10320
Panificadoras artesanal mediana	25	478	5736
Panificadoras artesanal grande	16	306	3672
Panificadoras industriales	13	248	2976
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>1.911</b>	<b>22932</b>

Fuente: Investigación autor  
Elaborado: El autor

Detalle de precio promedio estimado por segmentos:

Cuadro N° 11

<b>PRECIO PROMEDIO ESTIMADO DE LA COMPETENCIA</b> unidad de 500gr de Levadura Fresca			
<b>Grupo de clientes</b>	<b>Cantidad levadura ton</b>	<b>Precio Promedio USD</b>	<b>Valor USD</b>
Autoservicios	228	\$1.20	\$7.20
Panaderías artesanales pequeñas	10320	\$1.07	\$288.90
Panificadoras artesanal mediana	5736	\$0.95	\$142.50
Panificadoras artesanal grande	3672	\$0.85	\$81.60
Panificadoras industriales	2976	\$0.75	\$58.50
<b>Precio Promedio</b>			<b>\$0.97</b>

Fuente: Investigación autor

Elaborado: El autor

### **Comparación de rendimiento entre levadura fresca y levadura seca instantánea:**

Para realizar una comparación de precios y cantidad con la competencia y conocer el margen de precios.

Se considera que:

1 kilo de levadura seca instantánea reemplaza a 3 kilos de levadura fresca, por consiguiente:

Tres paquetes de 500gr de levadura fresca, equivalen a un paquete de 500gr de levadura seca.



**500 gr.**

Levadura seca instantánea



**1.500 gr.**

Levadura fresca

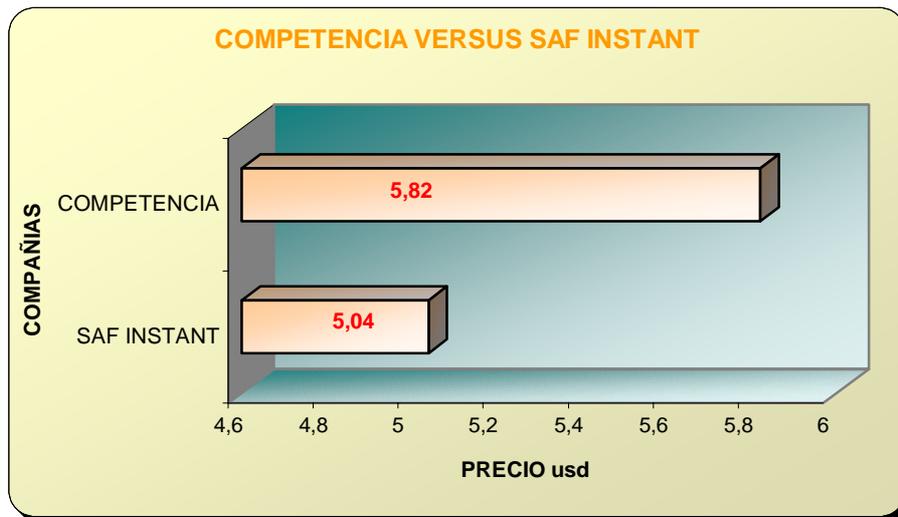
El precio por cada 500gr de la levadura seca instantánea en promedio es de \$2.52, y comparativamente el precio de levadura fresca para la misma cantidad será de \$2.91 la diferencia en promedio será de \$0.39 que es bastante representativo en una industria en la que se gana por volumen de venta.

En el siguiente gráfico se hace la comparación de precios de cada tipo de levadura, la relación está representada en el precio por cada kilogramo de levadura seca, es decir tomando en consideración la relación de 3 a 1.

Es decir el costo de tres kilogramos de levadura fresca necesarios para equiparar el rendimiento de un kilogramo de levadura seca.

Gráfico No2

Relación de precios versus competencia por cada kilo de levadura



Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: El autor

Cuadro N° 12

TAMAÑO DEL MERCADO	
Volumen de ventas anuales	22.929 toneladas
Posicionamiento	Alto en todos los segmentos

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: El autor

El producto de la competencia tiene ciertas debilidades que continuación vamos a detallar:

- Necesita refrigeración al momento de transporte, almacenamiento.
- Tipo poca vida útil
- Menor rendimiento
- El costo por kilo es más alto en comparación al nuestro.
- El empaque no ofrece condiciones favorables para la conservación.

Para el caso de nuestro producto estas debilidades son fortalezas.

### **Distribución**

La distribución abarca todo el país, en la cual se incluyen varias líneas para la panificación entre las cuales están: colorantes, saborizantes, azúcar en polvo, mejoradotes, cremas. Toda la gama de productos para satisfacer las necesidades de la industria de la pastelería y panificación.

### **Políticas de Mercadeo**

Ambos competidores al formar un oligopolio, y tener una demanda segura para colocar sus productos, no conforman un plan de medios.

El valor agregado al producto lo manejan mediante asesoría muy limitada para cada panificador, en temas de panificación y manejo del negocio.

### **Políticas de Ventas**

En ambos casos se establecen créditos dependiendo del segmento, el mismo que es marcado por el volumen de consumo únicamente, los plazos se manejan desde 8, 15 y 30 días.

#### **4.4.6 Ventajas sobre la competencia**

En primer lugar es preciso señalar que existen dos competidores con amplia trayectoria en el mercado ecuatoriano, son Levapan y Fleischmann, esta última es una franquicia internacional que tiene presencia en varios países de Latinoamérica.

Ambos competidores basan sus ventas en lo que respecta a levadura, del tipo fresca, siendo esta levadura la más conocida al momento.

Levadura seca aun no ha sido introducida en el mercado ya que por su propia constitución requiere tomar en cuenta algunos cambios en el proceso de elaboración del pan.

Para el panificador existe un cambio al inicio puesto que se requiere de ciertas variaciones en el proceso, por ello es preciso acostumbrarse, en contraparte existen beneficios que lo compensan, entre los cuales señalamos:

Económicos:

- El precio es un 13% en promedio más bajo, dependiendo de las condiciones de compra.
- Permite ahorrar energía, evitando el uso del refrigerador, ya que no lo requiere.
- Su vida útil al ser de 2 años, evita su caducidad en la panadería, en caso de cambios en los volúmenes de producción se puede almacenar en caso de tener un stock alto, lo que no sucede con levadura fresca.
- La dosificación de la levadura requiere ser pesada en una balanza, garantizando que no exista exceso de aplicación, en el caso de levadura fresca ésta no tan susceptible de ser pesada por ello se dificulta su control.
- Su rendimiento es tres veces mayor para el mismo peso en levadura fresca, también existe un ahorro por espacio ya que su espacio de almacenaje se reduce a la tercera parte.
- Puede reducir el trabajo nocturno, lo cual se lo puede lograr gracias a que poder fermentativo es constante y en temperaturas bajo los 25° puede durar de 5 a 8 horas en reposo, en la aplicación el panificador puede preparar la masa en la noche, y retornar en la mañana para solo tener retomar el proceso de horneado.

## Producto

- La aplicación de levadura seca implica un menor sabor a fermento por su condición química, lo cual a diferencia de la levadura fresca mejora el sabor considerablemente.
- Se puede apreciar un notable cambio en la textura de la corteza la cual presenta una superficie menos quebradiza, y en la parte interna la miga es más esponjosa, más agradable.
- La tonalidad de la corteza tiende a ser más oscura, lo cual da la impresión de un mayor tiempo de cocción.
- Al contener un menor poder fermentativo que la levadura fresca, la miga dura más sin descomponerse, conservando su sabor.

## **CAPITULO 5**

### **5. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **5.1. Requisitos de información**

La información que utiliza la empresa proviene de primera fuente, es decir de panaderías, panificadoras, supermercados, adicionalmente lo proporcionado por las investigaciones realizadas por nuestra fuerza de ventas en las visitas diarias a clientes.

#### **5.2. Metodología de investigación**

La información de primera fuente, se materializa mediante entrevistas directas y experimentación en forma conjunta con el panificador.

Se utiliza material de apoyo como encuestas direccionadas hacia ciertos aspectos considerados de relevancia.

#### **5.3. Entrevistas con expertos**

La investigación de campo realizada en las principales ciudades del país, proporciona ayuda para determinar las variables que influyen en el sector, y cuáles son las más importantes para estimar una proyección. Se realizó la encuesta a 200 personas en la ciudad de Quito, que incluían panaderos, dueños de panaderías. Lo cual corresponde a un 0.01% del universo.

Se detalla a continuación el detalle de preguntas realizadas en las entrevistas a los panificadores:

1. Cuánto consume de levadura
2. Está conforme con la calidad de levadura consumida
3. Qué considera importante al momento de elegir una levadura
4. Consideraría utilizar otro tipo de levadura

5. Cuál sería el porcentaje de su producción que destinaría para producirlo con levadura seca instantánea.

De las cuales se observó que existen algunos factores que pueden influir para el hábito de consumo y son los siguientes:

- Presentación del producto
- Rendimiento del producto
- Garantía del producto
- Nivel de precios
- Descuentos
- Asesoría constante
- Garantía en abastecimiento constante
- Resultados excelentes en el producto final

A continuación se detalla un cuadro con los resultados más representativos obtenidos de las entrevistas realizadas a los expertos en las panificadoras:

Cuadro N° 13

<b>RESULTADOS DE ENTREVISTA CON EXPERTOS</b>					
Segmento	Tiene satisfacción con el proveedor de levadura actual (si)	Probaría otro tipo de levadura (si)	Que nivel de su producción comprometería con levadura seca	Que factor considera más importante en su negocio	Que le motivaría a cambiar de levadura
Panificadora Industrial	70%	65%	1%	Calidad	Servicio, asesoría
Panificadora artesanal grande	65%	75%	2%	Calidad, precio	Mejor resultado en pruebas, ahorro tiempo y costo

Panificadora artesanal mediana	60%	85%	10%	Calidad, precio	Ahorro en tiempo y costo
Panificadora artesanal pequeña	55%	90%	35%	Precio	Asesoría constante, precio

Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

## 5.4 Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo respecto al producto es ambigua, puesto que la decisión de compra no proviene de una sola persona, sino que son dos los involucrados, el panadero quien utiliza directamente el producto, y por otro lado el propietario quien analiza los resultados obtenidos y el precio.

### 5.4.1 Producto

La levadura en forma general es conocida en el mercado ecuatoriano en todo nivel como un insumo para la panificación, su conocimiento técnico va dependiendo del segmento al cual va dirigida.

El producto en un 95% será comercializado en el segmento de las panificadoras artesanales e industriales, mientras que el porcentaje restante se destina al segmento de los autoservicios, siendo este último un segmento de importancia publicitaria pues un producto en percha permite obtener un grado de recordación de quienes frecuentan estas cadenas.

Cabe resaltar que, mientras mejor sea la inducción en las panaderías sobre el producto y su manejo, mayor posibilidades de venta.

**Atributos del Producto.-** Entre los atributos que tiene nuestro producto comparativamente frente a la competencia tenemos:

Calidad en el producto

- Alarga la vida útil del producto

- Mejora la textura, la capa superior del pan es más regular
- La miga presenta alvéolos de mayor tamaño.
- El sabor a fermento es muy ligero casi imperceptible.
- Su conservación en el empaque al vacío es de dos años
- No requiere un sistema de refrigeración permanente
- Al no producirse una alta fermentación en la masa se puede ahorrar los turnos nocturnos de producción, dejando la preparación desde la noche anterior para el día siguiente.
- No existe descomposición temprana.
- Las dosis a agregar deben ser pesada en la balanza fácilmente, lo cual se traduce en un mejor control.

Se utilizarán catálogos con las indicaciones del producto con cada cliente en la primera visita, adicionalmente el técnico de la empresa, brindará apoyo continuo en los procesos de elaboración, desde la etapa inicial hasta obtener el producto terminado.

#### **5.4.2. Ciclo de vida del producto**

**Fase de Introducción.-** En la fase de introducción se hace énfasis mediante la entrega de muestras a los clientes para que se familiaricen, la prueben y la involucren en su proceso de producción, se conformarán eventos de promoción del producto, en los cuales se invite a formar parte de la nueva tendencia en la panificación a nivel mundial.

Se contará con la presencia del técnico de fábrica, quien es experto en procesos de panificación a nivel mundial, respondiendo las inquietudes sobre la levadura y mejoramiento de procesos.

Creemos que una relación privilegiada con los panaderos es importante por este motivo vamos a responder a las necesidades específicas del cliente, y de este modo se puede asesorarle. Adicionalmente la compañía va a lanzar el concepto del centro de pruebas.

Centro de pruebas.- promueven la formación y adaptación de los panaderos hacia los productos y los distintos métodos de panificación utilizados en todo el Ecuador, demostrando la calidad de los productos elaborados con levadura seca, además de compartir el Know=how con personas afines al sector.

Adicionalmente se prevé utilizar algunas estrategias de comunicación para que tenga fuerza el producto y despierte el interés en utilizarlo.

**Fase de crecimiento.-** En ésta fase se considera que para alcanzar los objetivos que persigue la compañía, se debe mantener la calidad en el producto y sobre todo en el servicio, conservando los valores, marcando la diferencia.

Conforme se incremente el número de clientes, será viable la incorporación de más líneas de productos complementarios para satisfacer las necesidades del mercado de las panificadoras.

Se prevee incrementar la inversión a fin de introducir el producto en las cadenas de autoservicio, mercado interesante para las presentaciones de sobres para el uso doméstico y para recordación de la marca.

Se trabajará en mayor número de eventos y en la parte de comunicación para mantener y mejorar el posicionamiento del producto en los consumidores.

**Fase de madurez.-** La compañía ya habrá alcanzado una solidez sostenible y se tratará de crecer a ritmo pausado realizando actividades promocionales directamente con los clientes, por ejemplo:

- Crear concursos de los 10 mejores panaderos del país, y estos enviarlos a los concursos que se realizan a nivel mundial de esta categoría.
- Hacer concursos del mejor pan a nivel país.

Se complementará con el resto de productos, solidificando la relación con la empresa.

### **5.4.3. Fortalezas y debilidades del producto**

#### **Fortalezas**

- Calidad del producto
- Empaque al vacío, mayor durabilidad
- No necesita refrigeración
- Mayor rendimiento, un kilo de levadura seca reemplaza a tres de la fresca.
- Mejorar la calidad del pan
- Precio

#### **Debilidades**

- Requiere ligeros cambios en el proceso de amasado
- El producto no es conocido
- El producto requiere de mayor hidratación
- Necesita de un mayor tiempo para llegar al leudo ideal.

#### 5.4.4. Fortalezas y debilidades de la competencia

##### Fortalezas

- Tiene amplia trayectoria en el mercado
- Las recetas están compuestas en base a esa formulación
- Son marcas conocidas a nivel internacional
- Mayor velocidad en la fermentación

##### Debilidades

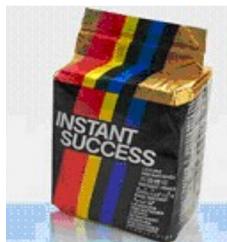
- Desde hace mucho tiempo no existe mejoramiento del producto
- La manipulación del producto requiere de un cuidado especial.
- Pasa fácilmente del punto ideal de leudo a la sobre fermentación
- Tiene un precio mayor.
- Posee un menor tiempo de vida útil

#### 5.4.5. Nombre e imagen de la marca

La marca que vamos a comercializar es aquella que consta como empaque **INSTANT SUCCESS** dicha marca es utilizada por Lesaffre a nivel mundial, lo cual constituye una garantía en responsabilidad del producto, además es un nombre de fácil recordación que facilita la acción publicitaria.

Foto N° 11

Levadura INSTANT SUCCESS



Fuente: Lesaffre Argentina

Existen una variante en las levaduras, Instant Success Dorada, es un tipo de levadura especial para el desempeño de masas con más del 8% de

azúcar como por ejemplo para pan enrollado, cachos, injerto, y pan de dulce, y por otra parte Instant Success Roja especial para masas con menos del 8% de azúcar como por ejemplo el pan baguette. Cada una tiene un logotipo diferenciador que la distingue.

Cada unidad viene empacada al vacío, ambas presentaciones son de 500g, además contiene indicaciones de uso, fecha de caducidad, como de producción.

En las panaderías de lo despachará normalmente en cajas de 20 unidades de 500gr o 10 kilos.

**Lealtad a la marca.-** En base a las pruebas realizadas en las panaderías hasta el momento hemos observado que no hay una lealtad firme como tal a la marca de la competencia, lo que origina una oportunidad de venta.

En el siguiente cuadro se detallan las principales observaciones de los panificadores en relación a la elección de levadura, con un enfoque a la lealtad de marca.

Cuadro N° 14

<b>Lealtad de la marca</b>	
Razón	Porcentaje
Exclusividad del producto, no hay otra elección	67%
Mejora constantemente la calidad	5%
Mantienen sus precios	6%
Promoción	3%
Eventos	4%
Asesoría y capacitación	9%
Atención	6%

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: el autor

La información detallada en el cuadro anterior corresponde a una muestra de 50 panaderos de la ciudad de Quito, por lo cual no se puede generalizar a nivel del país, sin embargo es importante señalar que se lo hizo a personal de las cadenas más reconocidas de la ciudad.

La lealtad a la marca se puede lograr con un servicio constante, la falencia de este en las actuales condiciones de mercado nos brinda posibilidades para diferenciarnos en ello.

En base a lo señalado, se considera que en la etapa de crecimiento se forme una escuela de panaderos cuyo objetivo será el mantener actualizados a los clientes, analizando sus procesos actuales, y buscando su mejoramiento. Para lo cual se utilizarán los productos de la empresa, de esta manera se creará la necesidad y fidelidad al producto, evitando en cierta forma el impacto de un nuevo competidor de la línea de levadura instantánea.

Podemos sacar como conclusión que los clientes en este momento no son fieles a la marca de la competencia, al contrario no han tenido una mejor opción de compra que garantice un buen resultado en la producción.

#### **5.4.6 Precio**

El nivel de precios se lo ha estipulado en base de segmentos de consumo, según el cliente final.

Entre los cuales tenemos:

Cuadro N° 15

<b>CUADRO COMPARATIVO DEL NIVEL DE PRECIO POR SEGMENTO VERSUS LA COMPETENCIA</b>		
<b>Tipo de negocio</b>	<b>Precio Instant Success USD/ 500gramos</b>	<b>Precio Competencia USD/ 1500gramos</b>
Panificadora Industrial	2.10	2.25
Panificadora artesanal grande	2.25	2.55
Panificadora artesanal mediana	2.55	2.85
Panificadora artesanal pequeña	2.86	3.21

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: el autor

Respecto al cuadro anterior es importante recordar que el nivel de precios para la competencia se compone de 3 unidades de levadura fresca por razones de rendimiento.

Se puede apreciar que existe una diferencia significativa en cada segmento, sin embargo estas cifras no incluyen descuentos especiales, ni pagos al contado que adquieren las panificadoras en cada uno de los segmentos, originado básicamente por sus volúmenes y como también por la regularidad en sus compras, tanto en el lado de la competencia como en el de Levurec.

Los incentivos y descuentos dependerán de la negociación, en algunos casos se proporciona un precio relativamente bajo pero se considera que la presencia del producto en la panificadora ayuda a que los panaderos se acostumbren a un nuevo sistema de trabajo.

Nuestra estrategia de precios está encaminada a seguir un patrón de mercado, revisión del precio del mercado, la competencia, nuestros costos fijos y variables, además del margen de utilidad.

Hoy en día los costos de producción de levadura seca han ido disminuyendo gracias a los sistemas tecnológicos con que cuenta el fabricante, lo cual permite obtener el nivel de precios interesantes para el sector panificador.

En ciertas líneas de productos en los cuales no existe una amenaza inminente de la competencia, el empresario tiende a descuidar algunos aspectos estratégicos, se ha comprobado que lo propio ocurre en el mercado de levadura.

**Precio para Distribuidores.-** El precio que se manejará con los distribuidores será de \$ 2.10 usd, el mismo que cubre todos sus gastos operativos y aporta una utilidad representativa.

Cabe resaltar que la distribución comenzará a mediano plazo, una vez que el panadero tenga total confianza y conocimiento del manejo del producto.

**Descuentos.-** La política de descuentos va encaminada especialmente a aquellos clientes que desean incorporar a su producción cuotas muy bajas de nuestro producto, por ello se prevé un incentivo en precio a manera que su pedido aumente, tratando de alcanzar el 100% en su proceso productivo.

#### **5.4.7. Promoción**

Se considera que el mercado panificador ecuatoriano, no ha sido debidamente explotado, la razón es que la competencia no ha tenido la necesidad de cubrir las expectativas ya que el cliente no tenía elección.

Bajo estas circunstancias es oportuno promover una campaña promocional que pueda apoyar las ventas y la gestión de la compañía.

#### **5.4.8. Objetivos de promoción**

Los objetivos básicos planteados por la empresa se han coordinado con el fabricante, puesto que son quienes tienen mayor experiencia a nivel mundial y sus políticas internacionales incluyen al apoyo constante en la apertura de un nuevo mercado.

Los objetivos son:

- Lograr un grado de reconocimiento básico del producto, 5 de cada 10 panaderos conozcan de su existencia y aplicación.
- Lograr un grado de reconocimiento básico de la marca, 3 de cada 10 panaderos, quienes pueden referirla.
- Incorporar el producto en los procesos productivos de las panificadoras a nivel nacional al menos en un 10%, a mediano plazo.
- Aumentar la confianza en el producto, a través de los pasos en elaboración del pan.
- Diferenciar al producto por calidad y precio.

#### **5.4.9. Mix Promocional**

**Eventos.-** Se realizarán reuniones en varias zonas del país a fin de presentar el producto, sus ventajas y características básicas.

Los eventos en etapa inicial se lo harán en Quito, para lo cual se solicitará la presencia de al menos 50 panaderos por evento.

**Cursos.-** Se impartirán cursos a nuestros clientes, en los cuales se tratarán nuevas recetas, técnicas de ahorro, mejoramiento de textura, sabor, nuevos procesos en la panificación, entre otros.

**Viajes de capacitación.**-Se podrá solicitar un cupo anual para un panadero de la ciudad que sea cliente actual, para que en base a su interés y desarrollo en el producto, sea capacitado en el resto de líneas en la planta de Argentina.

**Concursos nacionales.**-Se formara entre el grupo de clientes un concurso anual, que pueda probar las habilidades en panificación y obtener el mejor exponente ecuatoriano de la panificación quién será parte del grupo sudamericano que disputará el título internacional de panificación.

**Accesorios de panificación.**-Se dotará en base a los consumos regulares y cupos exigidos, material de apoyo como: espátulas, delantales, camisetas, gorros, llaveros, esferos, agendas, dosificadores, balanzas, entre otros.

#### **5.5. Fuerza de Ventas**

En la etapa introductoria la fuerza de ventas estará compuesta por 3 vendedores quienes recibirán un curso especial en panificación a fin de conocer los detalles y poder hacer una venta efectiva.

También se incorporará un técnico que también recibe una especialización en ventas para poder complementar su actividad, al gestionar la venta con la persona que se encarga de la elaboración del pan en la panadería.

Cada vendedor cuenta con un vehículo para visitas, reparto y cobros.

En la oficina central existirá una persona que realiza la gestión de telemarketing, y evalúa la satisfacción del cada cliente, identificando al necesidad de realizar una visita técnica para solventar cualquier contratiempo presentado, y adicionalmente se organizará visitas regulares para el personal de ventas.

Foto N° 12

Deli Suiza, demostración del producto por parte del vendedor y técnico.



Fuente: El autor

## 5.6. Publicidad y Comunicación

El tema publicitario se considera muy importante, puesto en la actualidad no existen campañas de consumo, por ello la oportunidad de introducir algunas opciones para diferenciarse.

**Revista.-** La revista *Mr. Baker* circulará cada cuatro meses, en la misma se incluyen artículos variados de panificación, secretos para mejores resultados, recetas, se incluye reportajes de panaderías, se selecciona la panificadora modelo, el panadero del mes y además de reforzará la marca y el consumo de levadura seca instantánea.

Sinopsis del editorial

*Mr. Baker será la primera revista especializada en panificación de circulación cuatrimestral de entrega gratuita.*

*Sin duda Mr Baker se convertirá en la mejor opción disponible como un medio influyente y de credibilidad en el sector, enfocada a propietarios panificadores, maestros panaderos, pasteleros, chefs, cadenas de hoteles y restaurantes.*

**Folletos.-** Se considera importante sintetizar en material de lectura, algo sobre la empresa, el producto, y beneficios.

**Radio.-** Según se ha podido observar los panaderos disponen de radio en la mayoría de panaderías, por ende un mensaje adecuado en radio podría fomentar el interés en probar un nuevo producto que genere ventajas en su aplicación.

**Prensa.-** en la prensa se pretende anunciar los eventos que se formen en la ciudad a fin de tener la concurrencia de varios sectores de la ciudad.

**Medios electrónicos.-** Enfocado a los propietarios, se enviará mediante correo electrónico, información correspondiente a panificación, novedades, y material de actualidad.

**Slogan.-** Se considera aplicar un slogan en base a nuestra oportunidad de diferenciación, que pueda sacar provecho al producto, el slogan se lo maneja a través de los demás medios para llegar por varios canales a los consumidores.

*“ El pan rico se hace con INSTANT SUCCESS”*

Adicionalmente se puede incluir un aspecto considerado debilidad que puede hacer sentir al cliente pensativo, mostrando el propósito de sinceridad, no ofreciendo disculpas sino crear un beneficio que convencerá a su propósito.

*“ No leuda rápido, pero Ud. vende más”*

Desde la etapa inicial es importante manejar la percepción del cliente, buscar un espacio en el cual seamos líderes, es decir una categoría en la cual somos los primeros.

Orientación al cliente:

<b>Compañía</b>	<b>Producción</b>	<b>Ventas</b>	<b>Marketing</b>
Lesaffre	Fabricamos levadura	Distribución en Ecuador de levadura seca para la panificación	Ayudamos a mejorar la calidad del pan, pensando en su ahorro.

### **5.6.1 Canales de distribución**

Los canales de distribución a utilizar en la etapa inicial están a cargo del personal de ventas, en el mediano plazo se apoyará a través de distribuidores, una vez que el producto sea conocido a conformidad.

Se ha considerado dividir la ciudad en zonas, detalladas a continuación: norte, centro norte, centro, centro sur, sur, valle Tumbaco y valle de los Chillos.

Los primeros meses se atenderá las zonas norte, centro norte, en las cuales se dispone de un censo, rutas de visita, nombres de los clientes y ciertos datos referenciales.

### **5.6.2. Cobertura Geográfica**

La cobertura geográfica parte de la ciudad de Quito cubriendo las zonas del norte, posteriormente la centro, sur y valles.

A partir del segundo año se piensa utilizar a los distribuidores para las primeras zonas cubiertas por los vendedores.

El resto de las provincias serán divididas en regionales, según detalle en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 16

DETALLE DE LA COBERTURA GEOGRAFICA		
Regional	Provincia	Ciudad
Norte	Pichincha	Quito
		Santo Domingo
	Imbabura	Ibarra
	Carchi	Tulcán
	Esmeraldas	Esmeraldas
	Orellana	Orellana
	Napo	Tena
	Sucumbios	Lago Agrio
Litoral	Guayas	Guayaquil
	Los Ríos	Babahoyo
		Quevedo
	Manabí	Portoviejo
		Manta
Austro	Azuay	Cuenca
	Cañar	Azogues
Sur	Loja	Loja
	El Oro	Machala
Centro	Tungurahua	Ambato
	Cotopaxi	Latacunga
	Pastaza	Puyo
	Chimborazo	Riobamba
	Bolívar	Guaranda

### 5.6.3. Al por menor

La distribución al por menor empieza mediante la cobertura de las panaderías que se encuentran ubicadas en barrios o ciudadelas para lo cual se dispone de un censo que hemos realizado, en el mismo constan los valores estimados de consumo de levadura fresca y las proyecciones para consumo de levadura seca instantánea.

Las visitas de cobertura se las coordina en base al segmento de clientes, es decir se atienden en función de su consumo, respecto a los precios, éstos se establecen en base a parámetros de consumo y tamaño del negocio.

Se tiene previsto realizar de 10 a 15 visitas diarias, y en los negocios que se requiera realizar varias pruebas el técnico coordinará las mismas tomando el tiempo necesario.

#### **5.6.4. Al por mayor**

La atención de venta al por mayor se limita exclusivamente a quienes están en el segmento industrial, los mismo que por su nivel de producción requieren un stock mínimo de seguridad en bodega, en base a ello se presenta un cronograma de despachos y de cantidades, los precios tienen escalas de descuentos por el volumen de compra.

#### **5.6.5. Distribuidores**

Los distribuidores tendrán alta incidencia en la presentación y comercialización de nuestro producto por tal motivo hemos planteado ciertas condiciones que deben cumplir.

Se detallan a continuación.

- Tendrán que cumplir un presupuesto de venta asignado de acuerdo a la zona y a los clientes asignados.
- Tendrán exclusividad de la zona asignada para evitar cruzarse con otro distribuidor dentro de su perímetro de venta.
- Tendrán que cumplir con la lista de precios asignada por la compañía, no podrán vender más barato o más caro.
- Su margen para cubrir sus costos operativos y utilidades serán aproximadamente del 22%.

- No podrán comercializar productos similares al nuestro, pero si podrán comercializar otros productos que lleguen al mismo punto de venta.
- Tendrán un crédito de 20 días.
- Si no se cumplen con los pagos automáticamente se detiene los despachos de productos hasta igualarse con la cartera vencida.
- Podrán acceder a un descuento por pronto pago que tiene que estará determinado en los primeros 10 días, además podrán acceder a un descuento superior por pago al contado.
- No habrá devoluciones por caducidad ya que nuestro producto dura dos años y un mes después de abierto en refrigeración.
- Los reclamos de empaques rotos o en mal estado se los hace al momento de la entrega del producto verificando caja por caja.
- No podrán entrar en cadenas de panificadoras del segmento de mayor consumo sin excepción es decir aquellos que tengan volúmenes mayores a 100 kilos mes o (200 unidades), así se encuentren en su zona de distribución.
- Los distribuidores de Quito tendrán que retirar el producto de nuestra bodega, en el caso de provincias la empresa asumirá el transporte.

Cumpliendo con estas condiciones podemos calificar a los distribuidores actualmente con el censo que disponemos, cuya cantidad en la ciudad de Quito es 2.230 panaderías, las cuales están distribuidas entre norte, centro, sur y valles, aproximadamente se estaría cubriendo un 92% del mercado quiteño, la cifra no incluye ciertos clientes que serán atendidos directamente.

Cuadro N° 17

ZONA	DISTRIBUCIÓN DE PANADERÍAS %	CANTIDAD DE PANADERIAS
Norte	20	465
Centro norte	13	290
Centro	14	325
Centro sur	19	435
Sur	17	398
Valles	14	317
<b>TOTAL</b>		<b>2.230</b>

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: el autor

### 5.7. Cuota de mercado

Para determinar la cuota de mercado debemos se considerar la posible demanda del producto según la investigación, la cantidad de panificadores, consumo de levadura fresca, consumo de harina por segmento.

La empresa en el primer año de operaciones desea obtener una participación de 1,94% del mercado de Quito, a partir del segundo año se espera un incremento de al menos un 2,5% de participación en el país.

En el siguiente cuadro se detalla las cantidades objetivo por segmento a corto plazo, para el segundo año de operación.

Cuadro N° 18

CUOTA ESTIMADA DE VENTAS PARA EL SEGUNDO AÑO				
Mercado Nacional	Conversión anual a levadura seca anual en (ton)	Cuota Proyectada %	Cantidad ton/anual	Cantidad unidades de 500gr/ anual
Guayaquil	1.919	2,50%	48	95.958
Quito	1.820	2,50%	45	90.990
Cuenca	518	2,50%	13	25.910
Ambato	122	2,50%	3	6.114
Resto del país	3.264	2,50%	82	163.178
<b>Total</b>	<b>7.643</b>		<b>191,08</b>	<b>382.150,20</b>

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: el autor

Cuadro N° 19

<b>CUOTA ESTIMADA DE MERCADO DE LEVADURA SECA INSTANTÁNEA A NIVEL NACIONAL</b>						
Segmento cliente	Distribución Mercado %	Cantidad de panificadores	Consumo estimado anual de levadura fresca (ton)	Conversión a levadura seca (ton)	Consumo de harina estimado anual (ton)	Objetivo de venta levadura seca anual (ton)
Panificadora Industrial	0.2	19	456	152	11.400	3,80
Panificadora artesanal grande	8.24	771	4.447	1482	111.168	37,06
Panificadora artesanal mediana	31.56	2.956	9.932	3311	248.304	82,77
Panificadora artesanal pequeña	59.50	5.573	8.050	2683	202.356	67,08
Autoservicios	0.5	48	44	15	X	0,37
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>9.368</b>	<b>22.929</b>	<b>7.643</b>	<b>573.228</b>	<b>191,08</b>

Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

### 5.8. Proyección de ventas

Dado que no se dispone de un registro histórico de ventas, la proyección de ventas se la hace en función de las pruebas realizadas en el mercado, así como de la investigación de campo, que refleja la disposición de utilizar el producto.

Tomando en consideración que cada vendedor pueda visitar 5 panaderías al día en promedio, descontando que en ciertas panaderías se requiere de más de una visita, se estima que el número de clientes potenciales visitados estaría entre 600 y 700 el primer año de operación. En promedio entre el 75% y 85% de las panaderías consultadas tienen la intensidad de compra, lo cual nos indica que tentativamente al menos 400 panaderías de la ciudad de Quito podrían ser convertirse en clientes, sin embargo es necesario indicar que su producción inicial con levadura seca instantánea sería aproximadamente de 10% a 30% dependiendo de la gestión de venta.

A continuación detalle del nivel de ventas estimado para el primer año de operación, correspondiente a cada segmento, en la ciudad de Quito.

Cuadro N° 20

ESTIMACIÓN DE VENTAS DE LEVADURA SECA PARA QUITO POR SEGMENTO PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN					
Distribución por segmento	Cantidad de panificadoras objetivo	Distribución Mercado %	Producción prom anual en (ton.) de harina	Consumo total de levadura fresca promedio anual (ton)	Compromiso de compra de lev. seca estimado en prom 10% (unid. de 500gramos)
Panificadora Industrial	1	0,2	600	24,00	1.600
Panificadora artesanal grande	36	8,40	144	5,76	13.824
Panificadora artesanal mediana	136	31,56	84	3,36	30.464
Panificadora artesanal pequeña	259	60	36	1,44	24.864
<b>TOTAL</b>					<b>70.752</b>

Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

Cuadro N° 21

ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUAL DE LEVADURA SECA PARA QUITO POR ZONAS GEOGRAFICAS						
	ZONAS					
	Norte	Centro Norte	Centro	Centro Sur	Sur	Valles
PANADERIAS OBJETIVO	82	86	67	76	53	68
UNIDADES DE VENTA	13.430	14.085	10.973	12.447	8.680	11.137

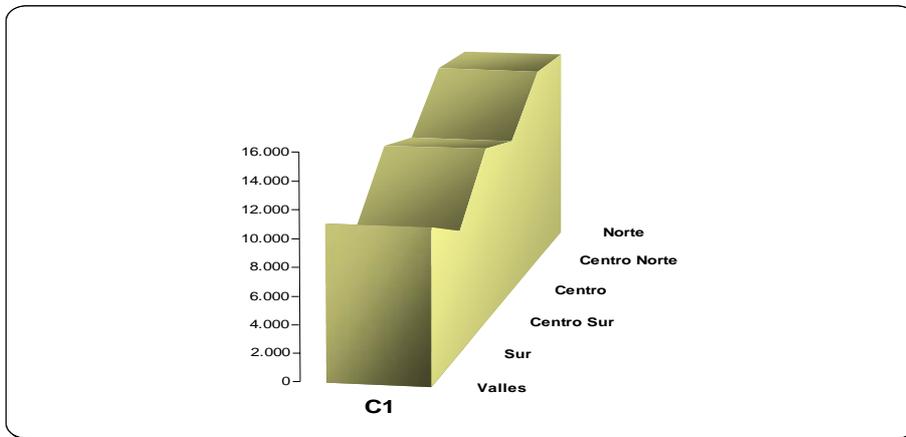
Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

Del cuadro se desprende que la actividad se centrará en menor fuerza en las zonas de centro sur, sur y valles, puesto que estas zonas serán atendidas por los distribuidores en forma posterior, en primer lugar se da fuerza a la zona norte, centro norte y centro.

Grafico No. 3

Estimación anual de ventas por zonas en Quito



Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

Respecto a la proyección del resto del país a partir del segundo año se hace una estimación de ventas, basado en los datos de la población, consumo de pan, cantidad de panaderías y una meta de crecimiento anual del 10%.

Cuadro N° 22

	PROYECCIÓN DE VENTAS NACIONAL EN UNIDADES A PARTIR DEL AÑO (2) (unidades de 500gr)			
	Año 2 (2008)	Año 3 (2009)	Año 4 (2010)	Año 5 (2011)
<b>TOTAL</b>	382.150	389.793	397.589	405.541

Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

La distribución por las principales ciudades del país es:

Cuadro N° 23

PROYECCIÓN DE VENTAS POR PRINCIPALES CIUDADES EN UNIDADES 500GR					
Ciudad	Porcentaje de Participación	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Guayaquil	25,11%	95.958	97.877	99.835	101.831
Quito	23,81%	90.990	92.810	94.666	96.559
Cuenca	6,78%	25.910	26.428	26.957	27.496
Ambato	1,60%	6.114	6.237	6.361	6.489
Resto país	42,70%	163.178	166.442	169.771	173.166
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>382.150</b>	<b>389.793</b>	<b>397.589</b>	<b>405.541</b>
Porcentaje de participación		30,00%	30,60%	31,21%	31,84%

Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

## 5.9. Presupuesto

### 5.9.1. Comunicación y Ventas

En base de los objetivos de comunicación y ventas que han sido planteados para la levadura seca instantánea, se considera delimitar el presupuesto en la etapa inicial es decir a corto plazo, y una segunda etapa que es a mediano plazo.

#### Etapa inicial.-

En ésta etapa se tiene previsto:

**Producto.-** El uso continuo de muestras para pruebas en cada panificadora a visitar.

Cuadro N° 24

CANTIDAD DE LEVADURA SECA INSTANTANEA DESTINADA PARA PRUEBAS EN PANIFICADORAS			
Segmento	Cantidad Panaderías	Unidades de levadura para pruebas 500gramos	Costo total de producto USD
Panificadora Industrial	1	6	\$9.00
Panificadora artesanal grande	36	108	\$162.00
Panificadora artesanal mediana	136	272	\$408.00
Panificadora artesanal pequeña	259	259	\$388.50
<b>Costo total presupuestado</b>			<b>\$967.50</b>

Fuente: Investigación del autor

Elaborado: El autor

**Eventos.-** Se ha coordinado con el personal de planta en Argentina, para que apoyen la gestión del producto, entre las actividades previstas se señala:

1. Reunir al menos 50 personas, entre panaderos y propietarios de panificadoras, quienes recibirán una presentación del producto.

2. En el salón espacialmente diseñado para poder presentar la acción y el manejo de la levadura seca.
3. La presentación estará a cargo del técnico de fábrica, quien instruirá sobre el producto, además de reforzar conocimientos del personal técnico y de ventas de la empresa.
4. Apoyo del gerente comercial de exportaciones, quien ofrecerá una exhaustiva justificación comercial de por qué elegir levadura seca.
5. Finalmente se impartirán recetas con el producto, se reconocerán a los visitantes con material promocional, y un obsequio sorpresa mediante un sorteo entre los asistentes.

Los eventos se programarán en base a las posibilidades de concurrencia de los panificadores, aproximadamente 4 eventos anuales, el costo aproximado por evento es de \$500,00 usd.

**Cursos.-** Los cursos van enfocados directamente a quienes tienen contacto con la elaboración del pan, puesto que se detallan técnicas y procesos para el mejoramiento de la calidad del producto final, tales como:

- Manejar adecuadamente el tiempo de fermentación
- Aplicación de agua en la masa
- Tipos de harina requeridos
- Mejoradores de textura

Este adiestramiento se lo ha programado para que sea dictado exclusivamente a quienes son clientes de levadura seca, con lo cual se exige se aplique mayormente en la producción de cada panadería.

Además se reconocerá con un diploma de asistencia, en el cual se hace referencia sobre el tipo de adiestramiento recibido y la manipulación de las técnicas de panificación impartidas.

El costo involucra:

Cuadro No. 25

CONCEPTO	COSTO APROX (usd)
Instructor ( viáticos y estadía)	2.500
Espacio físico	1.000
Alquiler de equipo de panificación	1.000
Diplomas	50
Otros	500
<b>TOTAL</b>	<b>5.050</b>

Se pretende en el primer año de operación preparar un curso a fin de año, una vez que existan algunos clientes.

**Concurso.-** El fabricante *Lesaffre* a nivel mundial cada año prepara en un país un concurso llamado COPA LOUIS LESAFFRE en la cual se invitan a los mejores panaderos de cada país donde se comercialice productos de la empresa productora, los mismos que tienen que mostrar sus habilidades en la panificación.

En consecuencia ya que el Ecuador es una plaza en la cual se comercializa levadura *Lesaffre* por ese motivo cabe seleccionar un representante nacional para el evento mundial.

La inversión requerida aproximada abarca:

- Boleto aéreo

- Estadía de aproximadamente 7 días
- Alimentación
- Uniformes
- Traslados

Según el país del evento aun no confirmado el costo mínimo estaría entre: 2.500 usd y 6.000 usd.

**Accesorios.-** En el mercado nacional la mayoría de proveedores en panificación dotan de ciertos elementos auxiliares para la elaboración del pan, por ello se considera pertinente incentivar las ventas con utencillos necesarios para la panificación tales como:

- Camisetas
- Delantales
- Esferos
- Espátulas
- Bolillos
- Cortadoras
- Guantes
- Recetarios

Para su entrega se ha planteado según el tipo de cliente metas puntuales de ventas, para lo cuales se destinaría cada elemento.

El costo de los elementos se detalla a continuación:

Cuadro No 26

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario (usd)</b>
Camiseta	3,50
Delantal	6,50

Esfero	1,50
Espátula	2,00
Bolillo	4,50
Cortadora	5,00
Guantes	12,00
Recetario	4,50
<b>TOTAL</b>	<b>39,50</b>

Cabe señalar que todos los elementos provienen de fábrica con el logotipo del producto.

**Fuerza de ventas.-** La fuerza de ventas de Levurec estará constituida por cinco vendedores y dos técnicos. Es importante señalar que cada vendedor esta completamente instruido sobre temas de panificación, equipos y procesos, por otro lado los técnicos también son preparados con técnicas de venta, ya que son quienes trabajan directamente con el panificador quien tiene una decisión muy importante al momento de realizar la compra.

Cada vendedor cuenta con:

- Vehículo, el mismo que será utilizado para las visitas a panaderías, af fin de realizar las actividades de presentación, venta, reparto y cobro del producto.
- Un listado de panaderías de la zona en la cual hará la gestión de venta.

La visita de introducción se la hace en compañía del técnico panificador.

- Además se incluye el material promocional, que de acuerdo al análisis previo será administrado por el vendedor.

Se prevé que cada vendedor tenga un contrato directo con la empresa por lo cual recibirá un sueldo básico, y adicionalmente un valor variable de acuerdo a

la gestión que se realice, en la cual se incluyen variables tales como: las ventas, efectividad en los cobros, calidad de servicio, número de visitas.

Los costos fijos de cada vendedor y técnico son:

Cuadro No 27

<b>Vendedor</b>	<b>mes/ usd</b>	<b>Técnico</b>	<b>mes/ usd</b>
Sueldo	250,00	Sueldo	250,00
Bono combustible	100,00	No aplica	No aplica
<b>TOTAL</b>	<b>1.750,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>500,00</b>

Adicionalmente de plantea una tabla de comisiones que se encuentra en función del cumplimiento, se detalla a continuación:

Cuadro No 28

<b>ECUADOR</b>	<b>VENDEDOR</b>	<b>mensual</b>	
	<b>Mínimo</b>	<b>fijo</b>	<b>comisión</b>
<b>Instant Success</b>			
<b>Levadura</b>	0 a 300	250	0
Unidades de 500gr	301 a 500	250	\$0,35 x unid
	501 a 700	250	\$0,45 x unid
	en adelante	250	\$0,50 x unid

**Técnico de fábrica.-** La compañía Lesaffre de Argentina, cuenta con varios técnicos quienes suplen los requerimientos de entrenamiento y capacitación del uso de levadura.

Para el caso de Ecuador se ha destinado una persona que constantemente estará pendiente de los requerimientos y necesidades del mercado, adicionalmente fijará visitas con ciertos clientes de los diferentes segmentos a fin de evaluar la gestión realizada por el técnico nacional.

En relación a los costos que se generen por las visitas antes detalladas, la planta asume los mismos en su totalidad.

**Revista.-** La revista *Mr. Baker* relacionada a temas de panificación, esta diseñada para contener aproximadamente 30 páginas a todo color, con un tiraje aproximado de 10.000 ejemplares, para ser distribuidos en la ciudad de Quito, el 40% del contenido se destinará para anuncios publicitarios, los mismo que cubrirían los costos de producción, a continuación se detalla los costos y venta de los espacios:

Cuadro No 29

Características		Ingresos publicitarios	Cantidad	Precio usd \$
Número de lectores	5 personas	1 Página	5	\$1.500,00
Circulación	10.000	½ Página	5	\$1.500,00
Total lectores	50.000	Portada	1	\$400,00
Promedio páginas	30	Contraportada	1	\$400,00
<b>Costo. usd</b>	<b>\$3.500,00</b>	<b>Total ingresos usd</b>	<b>\$3.800,00</b>	

**Folleto.-** Dentro del material publicitario, los folletos estarán destinados a orientar de manera inicial sobre el producto, la empresa y el beneficio que se puede obtener, si el fabricante de pan, opta por cambiar la levadura fresca por levadura seca instantánea.

La entrega de los folletos la realizará principalmente el equipo de ventas a todo el personal de las panificadoras.

Se estima que el costo de producir al menos 3000 folletos en papel de alta calidad sería USD. 450,00, los cuales serían financiados por la Lesaffe Argentina.

**Radio.-** La campaña publicitaria en medios masivos como la radio tiene su sentido basado en la observación premilitar en los negocios, por lo cual se

considera permitiente contratar una empresa de comunicación para que diseñe todo el esquema que será lanzado por radio.

Se designa un tiempo de 6 meses en el medio radial, en horario matutino y vespertino, en al menos 4 estaciones más populares.

El costo promedio estimado es USD 500,00 por cada mes en las citadas radios, el valor puede aumentar dependiendo de las repeticiones que se le vaya a dar y los horarios en se le coloque la publicidad. El financiamiento en el primer año proviene en un 50% por parte de la compañía Lesaffre y el porcentaje restante de Levurec.

### 5.9.2. Presupuesto General

En el presupuesto general de Levurec se consideran los siguientes rubros detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro No 30

PRESUPUESTO GENERAL DE OPERACIONES					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Constitución compañía	1.500,00	-	-	-	-
Equipos de oficina	2.500,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Bienes muebles	2.500,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Arriendos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Equipos informáticos	3.000,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Nómina	133.800,00	133.800,00	133.800,00	133.800,00	133.800,00
Publicidad y ventas	26.067,50	26.067,50	26.067,50	26.067,50	26.067,50
Servicios Básicos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Varios	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
	<b>178.967,50</b>	<b>170.267,50</b>	<b>170.267,50</b>	<b>170.267,50</b>	<b>170.267,50</b>

Las cantidades citadas en el cuadro anterior obedecen a una estimación sobre los requerimientos actuales, tomando en consideración que no se realizaran inversiones adicionales en los rubros señalados en los próximos cinco años.

### **5.9.3 Financiamiento**

Al formar parte de una alianza estratégica en la cual el fabricante Lesaffre participa constantemente en la evaluación y seguimiento del mercado, su aporte en el desarrollo inicial de Levurec es muy significativo, consecuentemente la introducción de mercado se torna en el mercado ecuatoriano.

Cabe señalar que el financiamiento inicial sería compartido, Levurec tendría que asumir lo concerniente a gastos de constitución y operación, mientras que los gastos provenientes campañas publicitarias y de apertura de mercado, se dará de parte de la compañía fabricante.

Adicionalmente es la compañía fabricante tiene un programa de incentivos en base a cumplimientos de ventas anuales.

### **5.9.4. Evaluación económica financiera**

La evaluación económico financiera permitirá conocer la viabilidad del plan de mercadeo. Se ha tomado como factores de medida la tasa interna de retorno y el valor actual neto, estos indicadores permiten pronosticar económicamente la puesta en marcha de un plan de mercadeo orientado a introducir y establecer en el mercado ecuatoriano la levadura seca instantánea

#### ***INSTANT SUCCESS.***

#### **Flujo de Caja**

Para determinar el flujo de caja se ha tomado en consideración el precio promedio de venta de cada unidad de 500 gramos de levadura seca instantánea en \$2,52usd, adicionalmente se considera las proyecciones de venta, en el primer año solo para la ciudad de Quito, y a partir del segundo periodo para el resto del país, cabe señalar que el producto será importado en

inicialmente por el fabricante, por ello no se ha tomado en cuenta una inversión inicial de producto, solo se incluye los gastos de logística, oficina, equipos, constitución y otros relacionados directamente con el inicio de operaciones.

Cuadro No 31

<b>Flujo de Caja del Plan</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades de 500gr	0	70.752	382.150	389.793	397.589	405.541
Precio unitario:	2,52	2,52	2,52	2,52	2,52	2,52
<b>(+) Ingresos</b>	0	178.295,04	963.018,00	982.278,36	1.001.924,28	1.021.963,32
<b>(-) Costos</b>		120.278,40	649.655,00	662.648,10	675.901,30	689.419,70
<b>(-) Gastos</b>	0	156.926,88	257.601,59	245.560,66	250.747,03	256.169,75
<b>Flujo Caja Bruto operaciones</b> (sin Imp e Int.)	0	-95.951,86	168.093,66	174.359,93	180.751,54	187.271,00
<b>(-) Inversiones</b>	25.000,00					
<b>Flujo Caja Proyecto (sin imp. e intereses)</b>	-25.000,00	-95.951,86	168.093,66	174.359,93	180.751,54	187.271,00

## Valor Actual Neto

El valor actual neto en este caso refleja un valor que al compararlo con la inversión inicial es considerable, es importante indicar que el costo de oportunidad sería colocar los recursos en inversiones bancarias a una tasa estimada referencial del 5% anual, basado en los niveles de la tasa pasiva de los principales bancos del Ecuador.

VAN: \$111.554 usd

## Tasa Interna de Retorno

El valor porcentual obtenido es del 36,20% lo cual representa una tasa muy atractiva relacionada con el costo de oportunidad, y en general con el promedio de negocios del sector.

Por otro lado cabe indicar que el factor de riesgo no ha sido cuantificado detalladamente, y entre las variables posibles estarían, un enfrentamiento directo con los competidores actuales, quienes por la experiencia y conocimiento del mercado podrían mermar nuestra capacidad de acción.

Otro punto importante es el que se considera un entorno macroeconómico estable, con la tendencia inflacionaria actual, sin el incremento de aranceles de importación.

## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Se ha encontrado que dentro del mercado panificador ecuatoriano la influencia en la decisión de compra, está relacionada directamente con la popularidad del insumo o materia prima, mientras que el precio y la calidad aun cuando tienen importancia estarían ubicados en un plano secundario, es decir la capacidad que tiene la empresa fabricante para introducir un mensaje y aplicar una buena estrategia publicitaria aumenta las posibilidades de un consumo mayor en cada panificadora.

En el caso de la levadura, su única opción es la levadura fresca, puesto en el mercado es lo único disponible aunque de dos distintos proveedores, los mismos que mantienen políticas comunes para fijar el precio de venta.

Bajo esta perspectiva, el segmento panificador no ha evaluado que dentro del mercado panificador mundial existen otros tipos de levaduras las mismas que han evolucionado la panificación en los últimos años, mas aun existen levaduras adaptadas según el tipo de producción, la receta o formulación que contenga el pan, esto lleva a mejorar la calidad del producto y reducir los costos de producción.

La levadura seca instantánea permite obtener una mayor durabilidad en el pan y garantiza una textura más regular acompañada de un sabor menos concentrado a fermento.

Es importante señalar que la empresa fabricante respaldada por varios años en el mercado mundial posee suficiente experiencia y conocimiento sobre

las necesidades en la industria del pan y el tipo de levadura más recomendable.

De las pruebas en la producción con levadura seca en varias panificadoras de la capital, se observaron excelentes resultados con la mayoría de recetas, la calidad del producto se la mide, por la textura, el sabor, el color, la vida útil del pan, además del ahorro que genere de su aplicación.

Existe la predisposición del maestro panadero de trabajar con esta levadura, con la probabilidad que se destinaría en promedio del 10% al 35% de su producción total.

Por otro lado se detectó que aun cuando el panificador constata los resultados con el nuevo insumo, se le dificulta la aplicación en una nueva orden de producción, y esto sucede porque las medidas de levadura fresca para todas sus recetas son otras. Adicionalmente la mezcla de los ingredientes es distinta y un error puede llevar a fracasar la producción, es decir existe un riesgo que lo debe asumir con las implicaciones económicas que se puedan generar.

El uso de levadura seca instantánea, implica que ya no son necesarias las cámaras de refrigeración para almacenar el producto, el desperdicio por la difícil dosificación, y la descomposición prematura de la levadura fresca que se presenta muy frecuentemente.

Todo el proceso obedece a la fuerza de la costumbre, una vez adaptado el panificador no tendría problemas en su aplicación, pero eso requiere de un tiempo determinado, constantes pruebas, seguimiento y capacitación.

A pesar de que la venta debería enfocarse al propietario del negocio, en la práctica el obrero es quien toma de decisión de utilizar determinado insumo, en base a su experiencia y conocimientos.

Es importante señalar que a lo largo del tiempo no se ha logrado establecer exigencias para la elaboración del pan, el recurso humano se instruye empíricamente, ante la carencia de una escuela formal de panificación, por ello existe mucha informalidad.

Es por ello que el plan de mercadeo está orientado a mostrar un nuevo insumo para la panificación, fomentar la confianza del panadero, demostrar que es un buen producto y combinarlo con una asesoría integral, que evite pérdidas por un uso inadecuado del producto y a la vez promueva el incremento de la producción con este tipo de levadura.

Cabe señalar que de la observación, se llega a concluir que la lealtad a los competidores y la marca, no es fuerte, lo cual creará la facilidad para establecer una verdadera lealtad a la marca una vez que se arranque con las campañas publicitarias.

Respecto al precio, se ha determinado mantener un precio competitivo con un margen razonable, que permita realizar descuentos, y promociones, los cuales en la etapa inicial serán más accesibles a fin de introducir el producto en los lugares donde los competidores mantengan precios bajos.

Respecto a la competencia quienes mantienen precios muy similares, nuestra levadura tendrá entre un 8% y 13% menor.

Se puede apreciar que el mercado panificador ecuatoriano en su mayor parte está conformado por panificadoras artesanales pequeñas, mientras que en una menor proporción por panificadoras industriales.

La estructura comercial de la compañía permite coordinar de manera sistemática, los volúmenes de venta, las proyecciones mensuales y las cuotas de cada vendedor, con ello se monitorearán adecuadamente las metas planificadas con la planta.

Otro punto importante que generará un ahorro de logística a partir del segundo año, será el otorgar la distribución por sectores, manteniendo un margen interesante y la facilidad de introducción del producto, como consecuencia de que el panificador ya conoce el producto.

Existe un punto clave en la mezcla de mercadeo, y la publicidad a través de la revista Mr Baker. La misma ha sido concebida, para que permita llegar a cada miembro de la panadería la cual levantará expectativas del producto, de la empresa fabricante, y sobre todo involucre un sentimiento.

Desde luego el complemento con los demás medios publicitarios y acción de todo el equipo de ventas, y ayuda externa torna más eficiente y rápido el proceso inicial.

El plan va enfocado a cambiar la percepción del panificador respecto a nueva levadura con un nuevo proceso, mediante un producto de calidad internacional, y sobre todo permitir el ingreso futuro de nuevas líneas comercializadas por la empresa.

Dado que no se dispone de un registro histórico de ventas, la proyección de ventas se la hace en función de las pruebas realizadas en el mercado, así como de la investigación de campo, que refleja la disposición de utilizar el producto.

La fuerza de ventas de Levurec está constituida por cinco vendedores y dos técnicos. Cabe resaltar que cada vendedor esta completamente instruido

sobre temas de panificación, equipos y procesos, por otro lado los técnicos también son preparados con técnicas de venta, ya que son quienes trabajan directamente con el panificador quien tiene una decisión muy importante al momento de realizar la compra.

Para determinar el flujo de caja se ha tomado en consideración el precio promedio de venta de cada unidad de 500 gramos de levadura seca instantánea en \$2,52usd, adicionalmente se considera las proyecciones de venta, en el primer año solo para la ciudad de Quito, y a partir del segundo periodo para el resto del país, el producto será importado inicialmente por el fabricante, por ello no se ha tomado en cuenta una inversión inicial de producto, solo se incluye los gastos de logística, oficina, equipos, constitución y otros relacionados directamente con el inicio de operaciones.

Por el lado financiero los resultados reflejados son alentadores, para una proyección de ventas conservadora, el flujo de caja en el tercer año de operaciones una vez que tengamos establecido el producto será positivo considerando una tasa interna de retorno del 36.20%.

## **6.2. Recomendaciones**

La introducción de un nuevo producto en un mercado tradicionalista no es tarea fácil, existen muchas variables a considerar, y un plan de mercadeo por si solo no es una garantía para que el producto tenga éxito, aun cuando se cuente con un excelente producto.

Es recomendable que se monitoree constantemente el mercado, es decir conforme se vaya avanzando con las campañas y las visitas a los clientes, se pueda conocer la opinión del panadero, entender las necesidades y sobre todo evaluar los resultados obtenidos frente las expectativas iniciales.

El cronograma de las capacitaciones a los panaderos, debe reflejar la seriedad de la empresa, por ello serán cuidadosamente preparados.

Se recomienda trabajar en manera conjunta con el área de mercadeo de la empresa fabricante a fin de considerar opciones utilizadas en otros países.

En ocasiones en que existan dudas, normalmente en la formulación se ha visto la necesidad de colocar un cartel en cada panadería a fin de que el panificador disponga de la guía del proceso, en la cual se detalle los pasos de adición de los ingredientes, y sobre todo la manipulación de los tiempos de leudo<sup>15</sup>.

Adicionalmente se deberá incluir un reporte de los resultados obtenidos en la prueba del producto, en la cual el técnico en forma conjunta con el panadero detalla los tiempos en cada proceso y los resultados.

Dentro de las actividades constantes que hará el personal es estudiar a la competencia, en lo que respecta a precios, promociones, estrategias propuestas para bloquear la salida de la levadura seca.

Se deberá presentar información periódica a Lesaffre Argentina sobre la evolución del mercado, estadísticas de ventas y problemas que se encuentren con el objetivo de que la empresa pueda contribuir de mejor manera, a la consecución de los objetivos.

La estructura del plan de mercadeo permite, en caso de ser necesario hacer modificaciones ligeras, es decir es flexible y contribuye de manera efectiva a promover las ventas.

---

<sup>15</sup> Adjunto modelo en Anexos

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y TEXTOS

1. Bilheux R, Escoffier A, Hervé D. y Pouradier J.M, *Recetas del libro del pan -La Boulangerié*, France, 1985
2. Hill Charles, Administración Estratégica, *Un Enfoque Integrado*, McGraw Hill, 1999, Pág. 44, 54
3. Kotler Philip, *Los 10 Pecados Capitales del Marketing*, Editorial Deusto, 2006.
4. Lambin J. J, *Marketing Estratégico*, Colombia, McGraw Hill, 2001.
5. Porter Michael, *Cinco fuerzas Competitivas*, Editorial Continental, México, 1991.
6. Ries Al, Trout Jack, *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*, 2000.
7. Ries Al, Trout Jack, *La Guerra de La Mercadotecnia*, 1994.
8. Tejero Francisco, *Técnicas de panificación*, España, 2007
9. Diccionario Enciclopédico Larousse, t. 16 , Editorial Planeta, 1984, Pág. 79.

### REVISTAS

10. Revista de Panificación Levapan 2007

### PUBLICACIONES Y ESTUDIOS

11. Banco Mundial, Proyecto SICA, *Consumo estimado de harina en Ecuador, 1999-2000*.
12. Cámara de la pequeña industria de Quito, *estimación de consumo de harina en el Ecuador, 2005*
13. Manual Lesaffre International, Francia, 2002
14. Servicio de Rentas Internas, censo de contribuyentes por actividad, 2006
15. VII Congreso Nacional de Ciencia de los Alimentos y III Foro de Ciencia y Tecnología de Alimentos.- *Efecto del uso de Masas congeladas sobre la textura del pan*, Dr. Víctor Manuel Da Motta Zanella, Instituto de Ciencias Agrícolas, Universidad de Guanajuato, México, 2005.

## WEB

16. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
17. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, *Panificados*, Argentina, [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar), 2006
18. Instanferm, levadura seca instantánea, Canadá, [www.instanferm.com](http://www.instanferm.com), 2007
19. Algist Bruggeman, filial de Lesaffre Internacional, Bélgica, [www.algistbruggeman.com](http://www.algistbruggeman.com), 2007
20. Levapan del Ecuador, [www.levapan.com](http://www.levapan.com), 2007
21. Importador y distribuidor de levadura fresca Fleischmann, para Ecuador, AB Calsa
22. FITHEP, Feria Internacional de insumos para la producción alimenticia y panificación, Buenos Aires Argentina, [www.fithep.com.ar](http://www.fithep.com.ar), 2007
23. Europain, Coup du Monde de la Boulangerie, [www.europain.com](http://www.europain.com), 2007
24. Hornos para panificación, Zucchelli, Italia, [www.zucchelliforni.it](http://www.zucchelliforni.it), 2007

INSTANT SUCCESS

ANTES DE USAR LEVADURA INSTANT SUCCESS  
RECUERDE SEGUIR LOS PASOS:

1

AGREGUE LA HARINA

2

AGREGUE LA LEVADURA

3

AGREGUE EL AGUA

4

COLOQUE LOS DEMAS INGREDIENTES



***SI DESEA ACELERAR LA FERMENTACIÓN DEBE:***

- AGREGAR UN POCO MÁS DE AGUA PARA COMPENSAR QUE LA LEVADURA VIENE SECA
- UTILIZAR EL AGUA TIBIA +/- A 38°
- AUMENTAR LA DOSIS DE LEVADURA

**REPORTE DE RESULTADOS OBTENIDOS EN PRUEBAS  
PANIFICADORA**

	SI	NO
<b>Explicación del funcionamiento del producto al panadero</b>		
<b>Facilidad del uso</b>		
<b>Aplicación de la levadura al de.....la mezcla:</b>		
inicio		
intermedio		
final		
<b>Leudo</b>		
normal		
demorado		
muy demorado		
<b>Tiempo de retraso</b>		
<b>Proceso de horneado sin novedades</b>		
<b>Resultado del pan</b>		
Igual		
Mejor		
Peor		
<b>Comentarios</b>		
Maestro panadero:		
Sr. _____		