



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CONFITERÍA
ESPECIALIZADA EN DULCES TRADICIONALES GOURMET EN QUITO



AUTOR

Adriana Gabriela Aguirre Clavijo

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CONFITERÍA
ESPECIALIZADA EN DULCES TRADICIONALES GOURMET EN QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requerimientos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing”

Profesor Guía
MBA MSA Juan Carlos Ruíz

Autora
Adriana Gabriela Aguirre Clavijo

Año
2017

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Juan Carlos Ruíz
MBA.MSA
C.C.1714190756

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Oswaldo Fernando Gómez De la Torre
MBA
C.C. 1708663529

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Adriana Gabriela Aguirre Clavijo
C.C.1714229190

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, quienes a través de su ejemplo de constancia me motivaron para iniciar una segunda carrera, a mis hijos y esposo que con su amor me han apoyado incondicionalmente, a mis profesores y amigos que me brindaron su tiempo y colaboración generando en un aporte invaluable para el resto mi vida.

DEDICATORIA

A las dos bendiciones que llegaron a mi vida mientras realizaba mis estudios, Felipito y Ameliie, mis hijos, los nuevos motores de mi vida, por quienes doy cada día más y esta es una meta que la alcanzo, para que ellos nunca dejen de soñar.

RESUMEN

Esperancita pretende ser una empresa especializada en la elaboración y venta de dulces tradicionales de Quito con mayores valores nutricionales generados a partir del uso de ingredientes naturales y más saludables, empleando técnicas artesanales para su elaboración.

La idea de confeccionar estos dulces surge con la aspiración de satisfacer a un segmento de la población que disfruta de la gastronomía quiteña, busca nuevas opciones para degustar su paladar y de este modo contribuir a la transmisión de las tradiciones culturales que forman parte de la bella ciudad de Quito.

Para conseguir este cometido, se realizó una investigación secundaria donde se encontraron las amenazas a las que se enfrentaría este negocio así como las oportunidades que podrían surgir como los incentivos para crear nuevas empresas que otorga el gobierno como créditos otorgados a bajo interés concedidos por la Corporación Financiera Nacional (CFN) y que están alineados con la política del cambio de matriz productiva que propone crear bienes con mayor valor agregado para cambiar el actual modelo.

Se realizó también una investigación primaria a nivel cualitativo y cuantitativo que develó las debilidades de los dulces tradicionales que tienen que ver con la higiene de lugar de venta y la presentación principalmente. Estos puntos generan una importante oportunidad para establecer un negocio que pueda mejorar estos atributos.

Para iniciar las actividades se buscará financiamiento propio con un porcentaje del 50% con crédito de la (CFN) mencionado antes y lo restante con capital propio y la empresa se creará como una compañía de responsabilidad limitada.

Por último, se realizó un análisis financiero del proyecto para conocer su factibilidad y los indicadores financieros más empleados.

ABSTRACT

Esperancita aims to be a company specialized in the elaboration and sale of traditional sweets from Quito with higher nutritional values generated from the use of natural and healthier ingredients, using artisan techniques for its elaboration.

The idea of making these sweets arises with the aspiration to satisfy a segment of the population that enjoys the gastronomy of Quito, seeks new options to taste their palate and in this way contribute to the transmission of cultural traditions that are part of the beautiful City of Quito.

To achieve this, a secondary investigation was carried out to identify the threats faced by this business, as well as the opportunities that could arise as incentives to create new companies that the government grants as loans granted at low interest granted by the Corporation (CFN) and aligned with the policy of the change of productive matrix that proposes to create goods with greater added value to change the current model.

There was also a qualitative and quantitative primary research that revealed the weaknesses of the traditional sweets that have to do with the hygiene of place of sale and the presentation mainly. These points generate an important opportunity to establish a business that can improve these attributes.

To start the activities, we will look for own financing with a percentage of 50% with credit of the (CFN) mentioned above and the rest with own capital and the company will be created as a limited liability company.

Finally, a financial analysis of the project was carried out to determine its feasibility and the most commonly used financial indicators.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación.....	1
1.1.1.	Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2.	Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1.	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1.	Análisis PEST Entorno Externo (económico, político, social y tecnológico).....	4
2.1.2.	Análisis de la Industria (5 fuerzas de Porter).....	10
2.1.3.	Matriz EFE.....	14
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1.	Objetivos de investigación	16
3.2.	Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	16
3.2.1.	Entrevista a Expertos	17
3.2.2.	Grupo Focal.....	18
3.2.3.	Conclusiones.....	18
3.2.4.	Análisis del resultado de la investigación cuantitativa, encuestas... ..	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	22
5.	PLAN DE MARKETING.....	24
5.1.	Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1.	Demanda Potencial	25
5.1.2.	Propuesta de Valor.....	26
5.1.3.	Mercado Objetivo	29

5.2. Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1. Producto.....	29
5.2.2. Precio.....	38
5.2.3. Plaza.....	42
5.2.4. Promoción.....	44
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	50
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	50
6.2 Plan de Operaciones.....	51
6.2.1 Estrategia de operaciones.....	51
6.2.2 Ciclo de Operaciones.....	51
6.2.3 Requerimiento de equipo y herramientas.....	53
6.2.4 Infraestructura.....	54
6.2.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	55
6.3 Estructura Organizacional.....	55
6.3.1 Aspectos regulatorios y legales.....	55
6.3.2 Organigrama.....	57
6.3.3. Descripción de funciones.....	57
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	61
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	61
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	61
7.3. Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de efectivo y Flujo de Caja.....	62
7.3.1 Estado de resultados.....	62
7.3.2. Estado de Situación Financiera.....	62
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	63
7.5 Índices financieros.....	64

8. CONCLUSIONES GENERALES.....	66
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS	73

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

En la búsqueda de acciones que favorezcan la continuidad cultural y la preservación del patrimonio intangible o inmaterial de la ciudad de Quito, el presente proyecto busca establecer una propuesta de acercamiento entre: lo tradicional y lo contemporáneo, por medio de la creación de una tienda especializada en dulces tradicionales.

Los dulces tradicionales y las nuevas dinámicas de consumo del público, permiten la creación de dicha tienda con un enfoque adicional que le ayuda a atender segmentos de clientes que se preocupan por el cuidado y el bienestar de su salud. De este modo, se pretende contemplar una demanda insatisfecha debido a la poca producción de confites tradicionales por las difíciles condiciones de elaboración (en ciertos casos), los lugares de expendio y la presentación de estos.

Tomando en cuenta, la investigación de la cultura culinaria junto a los procesos académicos, se genera un nuevo movimiento culinario, según Armendáris (2009) este permite crear un proyecto a futuro o rediseñar un concepto particular ya establecido. Técnicamente hablando; hace referencia, a emplear estándares en los procesos culinarios, pero conservando toda la esencia propia de su tradición y origen cultural.

Asimismo, Armendáris (2009) señala que los ecuatorianos tienen un reto que debe nacer en cada cocina, con el propósito de dar un cambio necesario y con la finalidad de conservar todas las tradiciones que culturalmente identifican al país como un pueblo, incorporando valores tradicionales y respetando todas las normas de manipulación de alimentos, aspectos que muchas veces se olvidan de poner en práctica en las cocinas Latinoamericanas.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Determinar la factibilidad sobre la creación de una tienda especializada en la producción y comercialización de dulces tradicionales gourmet de Quito, mediante la elaboración de un plan de negocios.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- Investigar los factores externos que afectan a la industria de los confites tradicionales.
- Realizar una investigación de mercados que determine cuál o cuáles son los dulces tradicionales que el público objetivo prefiere.
- Elaborar un plan de marketing para el segmento al que se dirige el proyecto que permita encontrar la estrategia general y la propuesta de valor.
- Encontrar la oportunidad del negocio a partir del estudio del cliente y del entorno.
- Promover el consumo de dulces tradicionales a través de un nuevo enfoque en cuanto a imagen y presentación de los mismos.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

La industria a la que pertenece el negocio de acuerdo a la Clasificación Central de Productos (CPC) es 018001003 que corresponde a productos de Confitería. Mientras que, la Clasificación Industrial Internacional (CIIU) 4.0 es la siguiente:

C: INDUSTRIA MANUFACTURERA

C10: Elaboración de productos alimenticios.

C107: Elaboración de otros productos alimenticios.

C1073: Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.

C1073.2: Elaboración de productos de confitería.

C1073.29: Elaboración de otros dulces: melcochas, nogadas, dulce de guayaba, alfeñiques, etc. (Superintendencia de Compañías, 2017)

En el año 1995 se creó la empresa Dutraec, dedicada a la comercialización y distribución de Los Dulces de Antes, para ello se realizó una investigación de mercado, en la cual se descubrió que a los consumidores mayores de 35 años les gustan los dulces tradicionales.

Pero encuentran un problema al momento de adquirirlos y, además, ellos preferirían un empaque cerrado. Según datos de la Superintendencia de Compañías, Dutraec en el año 2013 muestra \$138.492,06 en ventas.

Por otro lado, el país ofrece una gran cantidad de provisión de materia prima, con la que se realizan elaborados de frutas y vegetales. En el Ecuador existen varios tipos de suelo y diversos climas, los cuales ayudan para los diferentes cultivos y todo tipo de agricultura. Esto se puede interpretar como una oportunidad para llevar a cabo nuevos productos procesados a base de frutas.

Finalizando, en la actualidad existen negocios relacionados en la misma industria, como es el caso de la empresa HANSELYGRETTEL CÍA. LTDA., la cual

cuenta con un total de \$2.372,219.93 en Ventas Netas. Su CIIU es 1071.01 y hace referencia a la elaboración de pan y otros productos de panadería secos. Además, ofrecen servicios de restaurante, catering, banquetes, galletería, pastelería y más alternativas.

2.1.1. Análisis PEST Entorno Externo (económico, político, social y tecnológico)

Político

El gobierno del presidente Lic. Lenín Moreno, al igual que en el gobierno de su antecesor Ec. Rafael Correa, tiene trazado como uno de sus objetivos prioritarios de política pública el cambio de la matriz productiva permitiéndole al país crear más valor agregado en la producción de bienes y servicios reemplazando así al modelo actual que está basado en la explotación de recursos naturales.

La propuesta del nuevo modelo está fundamentada en el conocimiento de los individuos para alcanzar una sociedad del Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Uno de los ejes para esta transformación es el fomento de la producción de productos realizados por pequeñas y medianas empresas que incluyan mayor valor agregado. Para este cambio son 14 los sectores productivos identificados dentro de los cuales se encuentra la industria de alimentos frescos y procesados y la elaboración de alimentos y bebidas.

De acuerdo al chef Armendáris (2009, p.1), presidente de la asociación de chefs en el Ecuador, “la cocina ecuatoriana constituye un patrimonio inmaterial del pueblo ecuatoriano y es la expresión de la cultura milenaria que se interpreta en las distintas regiones del país”. A la vez, el cuidado y la preservación de estos bienes forman parte de la política pública que enfatiza la enorme riqueza patrimonial cultural, la cual ha sido reconocida varias veces a nivel internacional y que forma parte de la identidad del pueblo (Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2015). Los dulces tradicionales de Quito pertenecen a un legado

histórico, que es digno de ser difundido como iniciativa de la política que promueve el actual gobierno.

En el ámbito tributario, existe un régimen que reemplaza al pago del IVA y del impuesto a la renta denominado RISE, por sus siglas de régimen impositivo simplificado, para las personas naturales que no posean ingresos superiores a los \$60.000 anuales. Este régimen cuenta con beneficios tales como la no realización de declaraciones mensuales, no hay retenciones de impuestos, se puede entregar comprobantes de venta únicamente con fecha y monto y no está obligado a llevar contabilidad; así también, se obtiene un descuento por cada nuevo empleado que se contrate y afilie al Seguro Social (Servicio de Rentas Internas, 2017).

Económico

La industria de alimentos y bebidas representa el 39% del PIB en Ecuador y en el sector manufacturero no petrolero el 35% de las plazas de trabajo corresponde a esta industria. (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2016)

Según el Banco Mundial entre el 2006 y el 2014 Ecuador tuvo un incremento promedio del 4,3% en el PIB que fue financiado principalmente por los altos precios del petróleo. Sin embargo, a partir del 2015 el Ecuador sufrió una fuerte desaceleración económica por la baja en los precios del mismo petróleo.

Esto ha afectado sensiblemente al consumo de los habitantes porque la tasa de desempleo, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se registró en un 6,5% en diciembre de 2016 a nivel urbano. Esta disminución en el empleo repercute directamente a la industria y al proyecto, debido a que los dulces están dirigidos a personas con ingresos superiores a los \$800.

Por otra parte, en Ecuador el crecimiento económico responde en gran medida al desempeño de sus pequeñas y medianas empresas mismo que representa

una importante fuente de empleo para el país (Universidad Espíritu Santo, 2015). Para mantener a este sector se requiere de financiamiento y accesos a créditos, donde el gobierno ecuatoriano como medida del cambio de la matriz productiva ha creado el programa “Progresar” impulsado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) (Corporación Financiera Nacional, 2016) que otorga créditos a pequeñas y medianas empresas. Esto se traduce como un aspecto positivo, puesto que por parte del gobierno existe el apoyo necesario para dar inicio a un proyecto de empresa.

Asimismo, uno de los ejes para esta transformación es el fomento de la producción de productos realizados por pequeñas y medianas industrias que incluyan mayor valor agregado. Para este cambio son 14 los sectores productivos identificados dentro de los cuales se encuentra la industria de alimentos frescos y procesados, así como el turismo.

El tamaño de la industria de acuerdo a cifras de la Superintendencia de Compañías. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2016) en actividades de alojamiento y servicio de comidas, la provincia de Pichincha cuenta con 12.087 establecimientos y 45.795 personas que se encuentran ocupadas en este sector, lo cual es un factor positivo.

En cuanto al crecimiento de la industria según el Servicio de Rentas Internas, (SRI, 2017) C1073.29 las tasas han sido fluctuantes, las ventas en el período 2011-2012 muestran un incremento del 9%, para el 2012-2013 incrementa a 17%, y más en el 2013-2014 a 27%, sin embargo, disminuye notablemente 2014-2015 a un -5%, así como en el período 2015-2016 que registra una caída de -21%. A partir de estos datos el promedio de crecimiento de la industria es del 5% en las ventas que gravan IVA 12% ya para las ventas que no gravan IVA es del 8% tal como se indica a continuación en la Tabla 1. Estos porcentajes finales se convierten en una amenaza para el para el plan de negocio porque en años anteriores las cifras fueron más altas.

Tabla 1.

Promedio de crecimiento de la industria.

			C107329	
ANIO FISCAL	PROVINCIA	CANTON	VENTAS LOCALES CON IVA 12% (411)	VENTAS LOCALES CON IVA 0% (413)
2011	PICHINCHA	QUITO	\$439.799,28	\$210.838,08
2012	PICHINCHA	QUITO	\$483.878,71	\$291.935,60
2013	PICHINCHA	QUITO	\$580.340,91	\$439.163,81
2014	PICHINCHA	QUITO	\$797.366,37	\$378.801,50
2015	PICHINCHA	QUITO	\$761.210,84	\$388.373,57
2016	PICHINCHA	QUITO	\$628.378,92	\$406.787,75
2017	PICHINCHA	QUITO	\$116.162,46	\$27.302,03
Ventas Totales			\$3.807.137,49	\$2.143.202,34
Promedio de Crecimiento			5%	8%

Nota: Adaptado a partir de Servicio de Rentas Internas (2017)

En el año 2014, según la Revista Lideres (2015), Ecuador adquirió 10.178 toneladas de golosinas, el 81% de estas proviene de Colombia. Bombones, confites, caramelos y otros desde el 11 de marzo del 2015 pagaron una salvaguardia del 45% como protección para la balanza de pagos, esta medida tenía como objetivo incentivar a la producción nacional. Sin embargo, la medida estuvo sujeta hasta junio del 2017, de acuerdo a El Comercio (2016), por ello se considera actualmente como una amenaza.

En las tiendas mayoristas ocurre la mayor demanda de este tipo de alimentos, usualmente están ubicadas en los barrios urbanos de las diferentes ciudades. Según indica Legiscomex.com (2015); de igual forma, estos alimentos se pueden encontrar en supermercados, tiendas enfocadas a la venta de golosinas, autoservicios, mini markets, entre otros. Esto significa una oportunidad para una tienda especializada en esta rama.

Por lo tanto, el escenario económico se muestra positivo para la implementación de una confitería debido al gran incentivo del gobierno hacia la producción nacional.

Social

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) los ecuatorianos destinan el 24,4% de su ingreso, a gastos de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, 2013). De igual forma, el gasto de los quiteños también refleja este comportamiento.

Para Prochile (2012), en Ecuador el consumo de dulces es masivo y evoluciona con frecuencia, debido a que los consumidores de forma constante buscan conocer distintos y nuevos sabores, ingredientes y presentaciones en los productos; esto genera la posibilidad de introducir una nueva presentación u opción en esta industria, puesto que el consumidor percibe estas características como importantes.

Por otra parte, un estudio publicado por Nielsen, menciona que los consumidores a nivel mundial están reduciendo los alimentos que tienen un alto porcentaje en grasa, azúcar o sodio; sin embargo, según los datos de ventas de minoristas, existe un importante espacio para las golosinas más saludables elaboradas con ingredientes más nutritivos, en este sentido el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, (MAGAP) indicó que el consumo de del maní del Inca o Sacha Inchi es considerado muy importante debido a sus cualidades preventivas para reducir el colesterol y su uso puede derivarse a leche, confitados, harina y otros. Asimismo, esta institución promueve el cultivo de esta oleaginosa nativa de la Amazonía por medio de cursos sobre el cultivo y comercialización en varias provincias del país e incentiva la siembra a través de estímulos en la entrega de material para el cultivo como alambre para tutoraje entre otros y esto contribuye a la generación de más ingresos para las familias dedicadas a esta alternativa y se beneficia a 25 cantones del país (MAGAP, 2017)

En la misma investigación de Nielsen también se indica que hay una tendencia por volver hacia lo básico; es decir, a los alimentos menos procesados e industrializados. Inclusive los consumidores estarían dispuestos a pagar un poco más si hay una oferta más saludable en este orden (Nielsen, 2016).

En este ámbito, se introducen los dulces tradicionales de Quito, los cuales son elaborados de manera artesanal manteniendo las técnicas y recetas con las cuales iniciaron. Para Novillo (2008), los dulces de una región o una localidad específica son tradicionales debido a su elaboración, ya que en esta se reconoce diferentes sabores culinarios que se han mantenido durante un largo periodo de tiempo.

Tecnológico

De acuerdo a la importancia que posee la industria de alimentos y bebidas en el PIB, que en el año 2016 reportó USD \$97,802 mil millones según el Banco Mundial (2016) y el aporte de esta industria es del 39% que corresponde a USD \$38.142 mil millones. Debido a este significativo aporte, el ámbito tecnológico está en constante desarrollo de tecnologías y prácticas como la de manipulación de alimentos por ello es importante que las industrias de esta rama posean certificaciones que garanticen calidad e higiene en los productos que se elaboran. La entidad encargada de precautelar por estos factores es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que otorga el permiso de funcionamiento, registro sanitario y certificados necesarios cuando se apertura un negocio.

De acuerdo a la Agencia Efe Salud (2016), el empleo de tecnologías clásicas son los procedimientos más usados en la elaboración de alimentos y el consumidor busca alimentos que tengan un procesamiento mínimo y que aporten valores agregados potenciando las cualidades nutritivas a nivel organoléptico, es decir que conserven en mayor medida sus cualidades propias como el sabor y textura y para ello se puede combinar tecnologías clásicas o

artesanales con métodos y tecnologías actuales. Estas nuevas tecnologías contribuyen a reducir los azúcares, la sal, las grasas aumentando el valor de otros nutrientes para el cuerpo humano.

Basado en un reportaje publicado en la revista Gestión (2014), la gente ya no consume lo que necesita, sino lo que desea, y en este proceso la tecnología es imprescindible. Los consumidores tienen mayor acceso a la tecnología y a la información sobre la salud; en consecuencia, conocen sobre los productos que favorecen a esta.

Además, solicitan más transparencia a quienes elaboran alimentos y mencionan que los fabricantes deben ayudarlos con una oferta que sea apta para estas necesidades (Nielsen, 2016).

Por otra parte, para el caso de los confites, la exposición a través de sitios web y redes sociales es importante, debido a que promueven la compra; y a la vez, permite que usuarios de otros segmentos conozcan el producto. En la actualidad, una de las partes más visibles de una marca es el sitio web, donde los potenciales consumidores tienen la posibilidad de acercarse desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora. Por tal motivo, mejorar la experiencia del usuario en esta plataforma es fundamental. El 34% de la población quiteña utiliza un Smartphone (INEC, 2014), por lo tanto, el establecimiento de un contacto mediante esta herramienta es una condición necesaria en la industria.

2.1.2. Análisis de la Industria (5 fuerzas de Porter)

Del mismo modo, Michael Porter identificó 5 fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado las cuales se detallan en los puntos siguientes:

2.1.2.1. Ingreso potencial de nuevos competidores (Baja atraktividad)

En el consumo masivo, es una industria concentrada y que posee pocos y grandes actores, existen 12 empresas dedicadas a la producción de confites con el CIIU de la industria C1073.2, según la Superintendencia de Compañías (2016). Para el INEC estas industrias que venden confites al por mayor, llegan a ocupar casi la mitad del total de ingresos. Aquí se encuentran grandes firmas como Confiteca, Nestlé, entre otras.

La aplicación de economías de escala en estas grandes industrias, resulta muy factible debido al volumen de producción que emplean, a la maquinaria que poseen, a su capital humano y a su logística. Sin embargo, en los negocios pequeños no ocurre lo mismo y por ello la industria es altamente competitiva, ya que existe una gran oferta de parte de minoristas (370 de acuerdo al INEC).

Asimismo, existe una relativa facilidad de creación de negocios en esta área, especialmente por los incentivos que ofrece el gobierno en términos de creación de PYMEs, esto de acuerdo al Código de la Producción (2010). De esta forma, la inversión inicial resulta relativamente baja, por lo que en definitiva no existen grandes barreras de entrada en la industria para competidores.

En cadenas de distribución están presentes las siguientes marcas que ofertan dulces tradicionales y que representan los principales competidores.

- Pastelería San Luis
- Quesadillas De Alicia
- Dulces El Guayabal
- Los Dulces de Antes
- Gloria
- Bocaditos Joselito
- Los Dulces de la Abuela

El número de establecimientos de venta al por menor de productos de panadería, confitería y repostería en establecimientos especializados son 988, reportaron ventas totales en el 2015 de USD \$29.994.826 involucrando a 1.643 empleados considerados como personal ocupado-afiliado en el 2015 en el cantón Quito, conforme el INEC (2015).

2.1.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos (Alta Amenaza)

Las importaciones de productos correspondientes a la partida arancelaria 170490100 bombones, caramelos, confites y pastillas durante el 2016 asciende a 10.394 toneladas que corresponde a más de 23 millones según (TradeMap, 2017) el 44% de las importaciones provienen de Colombia, seguido de México con un 17% y China 13% y representan un fuerte competidor de productos sustitutos debido a la amplia gama de productos y a la fuerte penetración que tienen en el mercado ecuatoriano.

El consumo per cápita en Ecuador de un producto sustituto como el chocolate está entre los 300 y 800 gramos al año (Ecuador.travel, 2016) lo cual se considera como una amenaza puesto que es una industria que no ha dejado de crecer en los últimos años, en el 2013 obtuvo ventas netas de USD\$9.578.297 y en el 2016 USD \$12.726.607 obteniendo un 33% de aumento en este período. (SRI, 2017)

Acorde con la Superintendencia de Compañías (2016) hay 20 compañías registradas en Pichincha dedicadas a la elaboración de pan y de otras variantes como: panecillos, galletas, bizcochos, entre otros, los cuales representan también una alta amenaza de productos sustitutos para los dulces tradicionales debido a la gran oferta.

Es posible mencionar algunos competidores indirectos que conforman la industria; por ejemplo, Las Quesadillas de San Juan, este lugar expende dulces tradicionales, pero privilegia la venta de su producto estrella, que son las

quesadillas. De igual forma, Panadería Cyrano, sería un competidor indirecto por su enfoque tradicional y su presencia en el mercado por más de 20 años.

2.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo Poder)

Existen 37 empresas dedicadas a la venta al por mayor de productos de panadería y repostería, las cuales registraron ventas totales en el 2015 de USD \$260.857.653 y mantiene un personal ocupado-afiliado en el mismo período de 1.680 personas (INEC, 2015), debido a la capacidad de distribución de estas empresas los insumos de panadería y confitería son de fácil acceso y por ello el poder de negociación disminuye.

Debido a regulaciones dirigidas a la promoción del comercio exterior se crearon las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) en las que se promueve la implementación de industrias procesadoras de frutas y vegetales cerca de los centros de producción, y gracias a estas es posible la disminución de los costos de materia prima para negocios vinculados con la manufactura de alimentos, es el caso de insumos como azúcar, harina, entre otros.

2.1.2.4. Poder de Negociación de los Compradores (Mediano Poder)

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a Prochile (2012), Ecuador presenta una peculiaridad en cuanto al consumo de confites industrializados, en donde se devela una alta demanda, así como una constante búsqueda de nuevas experiencias en cuanto a sabores, presentación e ingredientes, por parte de los demandantes. Esta situación, brinda a los compradores un mediano poder de negociación, especialmente por la facilidad que resulta cambiar de marca. No obstante, también representa una oportunidad en el mercado minorista de confites especializados, debido a que la oferta es exclusiva y limitada donde la capacidad de negociación disminuye para el cliente, ya que simplemente se debe pagar por el precio propuesto.

2.1.3. Matriz EFE

A continuación, en la tabla 2 se detallan las oportunidades y amenazas del proyecto, donde se obtiene un valor de 2,71 que es conveniente para el proyecto.

Tabla 2.

Matriz EFE.

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Valor Ponderado	Análisis
Oportunidades				
Apoyo de políticas públicas para emprendimientos y factibilidad de financiamiento	15%	4	0.6	PEST
Cambio de Matriz productiva	8%	3	0.24	PEST
Tendencia a consumir alimentos más nutritivos	13%	4	0.52	PEST
Programas de recuperación de patrimonio	11%	4	0.44	PORTER
Amenazas			1.8	
Altas barreras de entrada de Competidores	16%	2	0.32	PORTER
Participación ciudadana en temas de conservación y recuperación	10%	2	0.2	PEST
Gustos y preferencias del público que prefieren marcas de productos industrializados con enfoque a productos importados	12%	2	0.24	PEST
Fuerte amenaza de productos sustitutos	15%	1	0.15	PORTER
			0.91	
100%			2.71	

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación

2.1.3.1. Conclusiones Análisis Externo

- La industria de confites presenta una interesante opción para optar por la apertura a un negocio, gracias al apoyo de políticas públicas.
- El cambio de la matriz productiva de parte del gobierno contribuye a que se creen nuevas alternativas de proyectos en industrias no relacionadas con formas extractivistas.
- Existe un importante apoyo para financiar proyectos de emprendimientos por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN) a un interés bajo.
- Es factible presentar una propuesta que se preocupe por atender la tendencia en bajar el consumo de azúcar.
- De parte de instituciones locales se promueve la conservación del patrimonio de bienes intangibles dentro de los cuales está la cultura culinaria y su consumo.
- La posibilidad del ingreso de competidores es alta, debido a las políticas que favorecen el emprendimiento y por lo tanto representa una fuerte amenaza.
- El público posee varias opciones al momento de elegir un confite que provienen de producción nacional o importada y la amenaza de los productos sustitutos es alta, por ello, la oferta debe estar diferenciada, con el propósito de invitar a más usuarios.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Objetivos de investigación

General

Establecer la aceptación que tendría en el mercado una tienda especializada en dulces típicos; con una propuesta basada en destacar los sabores tradicionales y crear otras ofertas nutritivas.

Específicos

- Conocer las necesidades y los deseos del mercado para delinear las características del producto que se ofrecerá.
- Conocer el perfil del potencial consumidor y cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto como el que se ofrecería en la confitería.
- Conocer información sobre los competidores con el objeto de saber sus fortalezas y sus debilidades y ser capaz de moldear un valor agregado en la propuesta.
- Identificar la estrategia de mercado para poder posicionar el negocio.
- Encontrar el plan de marketing que se ajuste mejor a las demandas del proyecto.

3.2. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Llegado a este punto, cabe mencionar que la investigación de marketing se configura como un proceso sistemático de diseño, recopilación, análisis e informe de datos relevantes frente a una situación específica de marketing, a la que se enfrenta una organización (Kotler y Armstorng, 2012). A través de este proceso, se recopilará información con la cual se determinan características específicas del mercado entre las cuales están sus necesidades y las de la competencia.

3.2.1. Entrevista a Expertos

A continuación, en la tabla 3, el detalle de los profesionales entrevistados.

Tabla 3.

Entrevista a expertos.

No.	Nombre	Cargo	Empresa
Entrevistado 1	Manuela Cobo	Gerente propietaria	Las Quesadillas de San Juan
Entrevistado 2	Dimitri Hidalgo	Decano de la Facultad de Gastronomía	Universidad de las Américas

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación

Entrevistado 2:

El gran conocedor de la cultura culinaria de Quito comentó que el acercamiento a los dulces surgió a partir de la llegada de los españoles a América y desde ese momento se mezclaron sabores y técnicas que han llevado al Ecuador a tener una importante riqueza gastronómica. Lamentablemente, en la época actual considera que para el emprendimiento de nuevos negocios en esta rama existe mucha reproducción y poca innovación, porque si alguien tiene una nueva idea 500 personas más se lanzan por la misma y como resultado el público llega a cansarse.

Este negocio estaría dirigido a un público de clase media, media alta y cree que hay una gran oportunidad, debido a que “a través de la cocina es posible que nos hermanemos como país y que el sentimiento de orgullo por el país crezca” (Hidalgo, 2017). Igualmente, opinó que sí existe una tendencia a disminuir el consumo de azúcar, lo cual es favorable para llevar a cabo una propuesta con los dulces tradicionales, utilizando estevia, o edulcorantes, porque la salud ingresa por la boca y primero por los ojos; es decir, el producto tiene que ser muy atractivo y de apariencia bonita.

Asimismo, consideró que tras lo mencionado surgen muchas connotaciones como el packing que es un elemento muy importante. Según el experto depende

cómo brindas la estética del producto; por ejemplo, si es que está en una caja muy bonita, tallada, inclusive con pirograbado en balsa que diga Ecuador, con una buena presentación y una simbología limpia, atractiva y moderna, puede ser un gran atractivo para los clientes. Además, la tienda debe ser un lugar limpio, ordenado y organizado, con ventilación y con un personal de alta categoría, que no tenga miedo de comunicarse con los clientes, una excelente opción podría ser que hable varios idiomas. Esto repercute en los costos, pero corresponde a las medidas que un local debe cumplir conocidas como ServSafe.

Finalmente, Hidalgo (2017) indicó que el término Gourmet puede ser contraproducente porque existe la creencia de que esto es sinónimo de poca cantidad, lo cual no es correcto, puesto que corresponde más bien a todo un proceso de calidad, que cuente con higiene, personal capacitado y un especial énfasis en el *know how*.

3.2.2. Grupo Focal

Asistencia: 8 participantes, los cuales fueron 5 ecuatorianos, 2 personas de Estados Unidos y 1 persona de China.

Edad: 27 a 55 años.

Ocupación: Estudiantes y profesionales del sector privado.

Estrato socio económico: medio y medio alto.

3.2.3. Conclusiones

- **Dulce de Maní:** Los participantes opinaron que les gusta la combinación de maní, ajonjolí y panela. Lo que más les gustó fue la consistencia crocante.

El producto se adhiere a los dientes y eso no les agradó a algunos participantes. Pero en general tiene una buena aceptación. Y sí les pareció interesante consumir un dulce que posea ingredientes más nutritivos.

- **Dulce de Leche:** Algunas personas indicaron que les pareció un poco dulce, consideraron que hace un buen maridaje con el queso de hoja y opinaron que es muy tradicional.
- **Quesadilla:** Les gustó el sabor y la consistencia suave, la consideraron ideal para acompañar con un café. Les gustó el borde y lo señalaron como uno de los mejores productos.
- **Colación:** Indicaron que les pareció muy dulce y las comerían en pocas cantidades, tal vez con un café. Le gustó la combinación, pero les pareció demasiado dulce en relación con el pequeño maní que se encuentra en el interior.
- **Sobre el lugar:** Consideran que es importante la presentación del lugar donde se vendan estos productos, el lugar debe ser atractivo y este factor influenciará en el precio. A la vez, los participantes comprarían estos productos en cafeterías.
También, preferirían comprar en un lugar especializado; es decir, en una confitería o en un centro comercial. La presentación del lugar debe estar muy agradable para que acudan y opinaron que la decoración debe tener referentes de varios países.
- **Sobre el cambio de presentación de los dulces:** Indican a la etiqueta actual aburrida (en el caso único de la colación). Les pareció interesante la idea de encontrar en un lugar solamente estos dulces. Les gustaría que se vendan con acompañantes como queso, entre otros.
Además, les gustó la propuesta de la caja que contendría los dulces, y que los productos sean variados. Argumentan que, el consumo depende también del empaque y de la información que se transmita en él para saber; por ejemplo, la duración del producto o la fecha de caducidad.

3.2.4. Análisis del resultado de la investigación cuantitativa, encuestas

Las encuestas se realizaron a 50 personas que se encontraban en los sectores Centro y Centro Norte de Quito, de las cuales el 46% fueron mujeres y el 54% hombres, poseen nivel de formación superior. La edad fue entre 21 y 27 años el rango más alto, seguido de 28 a 31 y finalmente de 31 en adelante.

- Al 96% de los encuestados les gusta la gastronomía quiteña.
- Un 78% de la población encuestada dijo que sí ha probado los dulces tradicionales de Quito.
- Aquellos que no han probado los dulces, muestran disposición de probarlos.
- El aspecto más importante acerca de los dulces tradicionales es el sabor en un 59% seguido de la presentación, el precio y el lugar de venta.
- Entre los aspectos que menos agradan al público se encuentran: la higiene en primer lugar, seguido de la presentación, muy dulce para su gusto, después el precio y hubo un pequeño porcentaje que dijo que ningún aspecto le desagradaba y que el punto de venta es muy lejano.
- La gran mayoría de los encuestados estarían interesados en probar una nueva opción de un confite tradicional más nutritivo.
- El 60% de los encuestados consideró extremadamente importante y muy importante a la presentación del producto.
- En cuanto al lugar, indicaron que es un factor muy importante.

- Les interesaría adquirir estos dulces en un lugar especializado, pero una pequeña diferencia dijo que no.
- La característica más importante acerca del lugar donde se expenden los dulces es la limpieza, seguido de la ubicación y la atención al cliente.
- Están interesados en adquirir estos dulces en el Centro Norte de Quito y con un 36% en lugares turísticos de la capital.
- Los dulces que más acogida tendrían son: el dulce de leche, la quesadilla y el dulce de maní, después de estos tres continúan en menor proporción el dulce de guayaba, el higo en miel de panela, el higo enconfitado y por último el tostado dulce.
- Los encuestados preferirían recibir información acerca de los dulces a través de Facebook mayoritariamente, luego el correo electrónico, después el sitio web, directamente en el local y al final por twitter (Anexo 2).
- En cuanto al precio la mayor parte de los encuestados estaría dispuesto a pagar USD \$0,96 ctvs por cada unidad de dulce de este tipo, de acuerdo al análisis Van Westerdorf (2017) (Anexo 3).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La gastronomía tradicional ecuatoriana es considerada como un bien inmaterial que se debe cuidar. En la elaboración de dulces tradicionales es posible encontrar sabores culinarios que se han mantenido por muchos años, de allí su designación de tradicional. La construcción de este proyecto, pretende entre otros puntos difundir y participar de esta ancestral experiencia que representa una parte importante de este acervo cultural culinario.

De acuerdo a la información recogida en la investigación primaria, el 78% de los encuestados ha probado los dulces tradicionales y entre los aspectos que más les interesaron, se encuentran el sabor y la presentación. También señalaron, ciertas debilidades que rodean a estos dulces, como la higiene y limpieza en el lugar de expendio. De manera que, es evidente que no existe una oferta específica dedicada a atender a un nicho de mercado que esté interesado en consumir dulces tradicionales de Quito que confiriera al producto de valores agregados como el incremento de mayores porcentajes nutricionales, como es el caso de la producción de un manizado o dulce de maní donde se combinará maní tradicional con maní de los Incas el mismo que es rico en Omega 3.

También se constata la necesidad de desarrollar una mejor presentación de estos dulces enfocado en el consumo de un público de clase media alta que está dispuesto a pagar un poco más para recibir una mejor oferta. El lugar de venta también será un factor trascendental puesto que, a través de su imagen corporativa, limpieza de instalaciones y decoración invite al consumidor a participar de una experiencia que combine el sabor de lo tradicional y lo contemporáneo.

Existe un alto porcentaje (98%) de personas que estaría dispuesto a comprar un producto con las características antes mencionadas y en un lugar diferente como el propuesto. Por lo tanto, la realización de una tienda especializada en dulces tradicionales es pertinente debido a las oportunidades que se presentaron en el análisis interno y externo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia que se empleará es la de diferenciación, donde se busca dar al producto cualidades específicas y distintivas. Estas cualidades deben resultar importantes o significativas para el comprador, para que puedan ser percibidas como algo único (Lambin, Gallucci, y Sicurello, 2009).

La elección de esta estrategia se apoya en el valor agregado que presenta el producto, basado en: materia prima de calidad, un lugar distinguido por su imagen y limpieza, con un nuevo enfoque de un producto más nutritivo y enmarcado en el concepto de recuperación de la cultura gastronómica de Quito. Estos elementos fueron considerados importantes para los encuestados.

La imagen corporativa para estos productos tendrá una apariencia que integre el concepto de lo tradicional y lo moderno (figura 1).



Aplicación de Identificador

- Elaboración de dulces tradicionales con ingredientes más nutritivos.
- Sin preservantes, 100% ingredientes naturales.
- Sabor, que mantenga la esencia del dulce tradicional.
- Presentación e Imagen que se distinga por su limpieza.

Figura 1. Diferenciadores del producto.

De acuerdo a la empresa Dulces Tradicionales, bajo razón social Alfonso G. Rosero Andrade y RUC 171331255001, la cantidad proyectada de ventas es de 4.800 unidades de dulces al mes.

5.1.1. Demanda Potencial

De acuerdo a cifras del INEC la ciudad de Quito posee 2'239,191 habitantes según datos del censo del 2010; mientras que, el rubro en el que más gastan es en alimentos y bebidas no alcohólicas, en el 2012 gastaron 70'262.954.7 según el INEC (2013).

Según al censo del 2010 la administración zonal Eugenio Espejo tiene una población de 388.708 habitantes, la parroquia de Lñaquito cuenta con 42.392 habitantes, existen 23.187 viviendas. Existen 57.808 hombres comprendidos entre los 19 y 35 años de edad y 56.599 entre 36 y 64 años en toda la administración zonal. Por otra parte, hay 62.365 mujeres entre 19 y 35 años y 67.406 mujeres en el rango de 36 y 64 años; 7033 (19 a 35) corresponden a los del barrio de Lñaquito y 8.336 son adultas entre 36 y 64 años (Secretaría de Territorio y vivienda de Quito, 2017). Ahora bien, a partir de estas cifras se detalla el cálculo de demanda potencial (tabla 4), reduciendo los porcentajes de los segmentos minoritarios de 21 a 27 años, correspondientes al 4%.

Tabla 4.

Demanda Potencial.

Edades	Hombres	Mujeres	Total
21 a 34 años	5.752	6.540	12.292
35 a 64 años	6.469	7.752	14.221

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación

5.1.1.1. Segmentación

A continuación, en la tabla 5, se describen los pormenores de la segmentación.

Tabla 5.
Segmentación.

Variable	Análisis
Geográfica	
Región	Sierra, Pichincha, administración zonal Eugenio Espejo, sector Centro Norte de Quito, La Carolina
Urbano – Rural	Urbano
Demográfica	
Población	Jóvenes y Adultos de 21 a 27 años, de 28 a 31 años y 32 en adelante
Clase Social	Media alta
Género	Femenino y Masculino
Edad	21 a 27 años, de 28 a 31 años y 32 en adelante
Escolaridad, Ocupación	Estudiantes universitarios, profesionales, ejecutivos. Nivel superior.
Psicográfica	
Estilo de Vida	Les gusta la comida típica, las tradiciones, pero también están dispuestos a probar nuevas cosas.
Beneficios deseados	Excelente calidad en el producto, buen sabor, higiene y limpieza en el lugar donde se venda el producto y muy buena presentación.

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación

5.1.2. Propuesta de Valor

Para el posicionamiento del producto y de la marca, existen las siguientes propuestas favorables o desfavorables de acuerdo al punto en el que se encuentre en la siguiente matriz (figura 2).

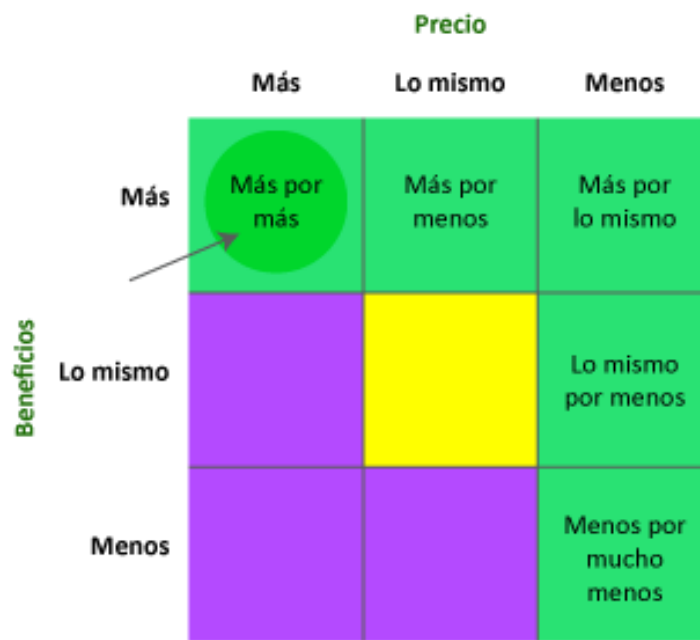


Figura 2. Matriz de propuesta de valor, basado en Kotler y Armstorng (2012, p. 186).

Más por más

Implica proporcionar el producto más exclusivo y cobrar un precio más alto que cubra los costos; y, además, ofrezca una calidad superior. Otorga prestigio y status tal como lo definen Kotler y Armstorng (2012). Esta estrategia es factible de aplicar en el proyecto, debido a que el costo es mayor comparativamente versus un dulce tradicional como se mostrará más adelante en el Costo del Producto.

La propuesta de valor se sustenta a través de los siguientes atributos que posee la confitería:

- El producto tendrá poco tiempo de duración en percha, ya que no se emplearán preservantes y es un producto elaborado artesanalmente, conservando las técnicas tradicionales que no emplean productos químicos que alteren su composición.

- Especialidad: Desarrollo del concepto de una tienda especializada en dulces tradicionales de Quito conocido como Confitería. La historia de la confitería tiene una directa conexión con el desarrollo del azúcar de acuerdo a escrituras egipcias que datan de hace 3.500 años atrás donde se encontraron talleres de confitería en las ruinas de Herculaneum. En Persia 500 AC se realizaron técnicas para obtener el azúcar de forma sólida y los países árabes iniciaron la realización de dulces azucarados a partir de frutos secos. La introducción en América del azúcar surgió a partir del descubrimiento, donde se inició con el cultivo y la producción.

A partir de eso, se dice que el origen de la pastelería y confitería, como se conoce actualmente, apareció gracias al uso que le daban los boticarios, quienes empleaban azúcar para endulzar medicinas muy amargas. De igual manera, muchos dulces aparecieron al buscar una forma de aprovechar, de mejor manera, ciertos frutos que se tenía en abundancia. En Europa en el siglo XIX surgen las primeras pastelerías y confiterías muy similares a las actuales y, finalmente, en el siglo XX se perfeccionan varios de los métodos, técnicas y apariencia, desarrollándose una industria con maquinaria diseñada específicamente para este oficio que requiere de personal calificado (Mejorado, 2006).

- Dulces tradicionales Quiteños: Como lo señala Victoria Novillo en su publicación de Dulces Tradicionales de Quito, se consideran como tradicionales, a los dulces de una localidad, cuando en su elaboración se reconocen sabores culinarios que han logrado trascender a través de los años, dentro de un contexto social y cultural específico (Rameix, 2008).
- Branding o construcción de marca y packaging como se verá más adelante.

- **Presentación y Tamaño:** Desarrollo de un empaque para contener dulces tradicionales que cuente con las especificaciones de ingredientes y porciones.

5.1.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el desarrollo de este producto son hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito cuyo rango de edad está entre 28 y 34 y de 35 a 55 años, de estrato socio económico medio y medio alto, a quienes les gusta lo exclusivo y siguen una tendencia que se preocupa por su salud y buscan nuevas opciones en gastronomía, pero a la vez gustan de platos tradicionales.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Atributos del producto

La elaboración de dulces tradicionales de Quito se realizará con ingredientes más nutritivos y totalmente naturales. Se tomará como ejemplo el Dulce de maní o manizado que fue uno de los productos que más acogida tendrían según la investigación efectuada. Y se trabajará con productores directos, como es el caso de la plantación en Pedro Vicente Maldonado de la Ing. Verónica Narváez, que produce y distribuye al por mayor y menor en Quito el maní conocido como, el del Inca o Sacha Inchi; el cual, de acuerdo al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), es considerado como uno de los mejores recursos alimenticios por su alto contenido de Omega 3 que favorece al sistema nervioso, reduce el colesterol y mantiene estable la presión arterial (MAGAP, 2015). Producto sin preservantes, por ello el tiempo de duración en percha es menor.

La ventaja de esta característica radica en que siempre se ofrecerá un producto fresco. Mientras que, los atributos más importantes del producto son:

Atributos Directos del Producto

- Ingredientes naturales y nutritivos (al 50% Maní Sacha Inchi)
- Elaborados a mano, lo que hace que mantenga el sabor propio de este dulce (figura 3)
- Nueva forma de presentación del dulce de maní, es decir cambiando el molde de forma cuadrada a una forma más bien rectangular (figura 4).



Figura 3. Forma Actual. Tomado de Turismo (2013).



Figura 4. Forma Propuesta. Tomado de Vázquez (2015).

- Continuidad de recetas tradicionales, se tomó la receta del libro Panes y Postres del Ecuador del Chef Juan Armendáris (tabla 6), publicado por el Fondo Editorial de la Universidad de las Américas en septiembre del 2012 (Armendáris, 2012). Receta que se indica a continuación:

Tabla 6.

Receta dulce de maní.

Dulce de Maní			
US	Métrico	Ingredientes	Proceso
4 tz	500 g	Panela	<ul style="list-style-type: none"> - Hierva en una paila el agua, panela y vinagre hasta que tenga un punto de bola suave (110 grados C). - Agregue el maní y mezcle bien la preparación. - Vierta sobre un mármol previamente engrasado, nivelando con una espátula hasta que tenga 2 cm de espesor. - Deje enfriar y corte con cuchillo mojado en cuadros de 3x3 cm.
1 tz	250 ml	Agua	
1 cda	25 g	Vinagre	
1 tz	250 g	Maní Tostado y pelado	
<i>Receta para 15 unidades de 50 g c/u.</i>			

Nota: Elaborado de acuerdo a Armendáris (2012).

Atributos indirectos del Producto

- Lugar de venta con normas de sanidad vigente y decorado interiormente con estilo tradicional y moderno a la vez.
- No requiere del etiquetado obligatorio, debido a que es un producto de desarrollo artesanal y forma parte del CIU: 1073.29 perteneciente a elaboración de otros dulces: melcochas, alfeñiques, entre otros. En el empaque se indicará que es preferible consumirlo durante los siguientes siete días después de su elaboración.

Niveles de Producto



Figura 5. Niveles de producto.

Branding

Ahora bien, Kotler define la marca como un nombre, señal, símbolo, término, diseño o una combinación entre todos o algunos de estos elementos, los cuales serán capaces de identificar al fabricante o vendedor de un producto o servicio de su competencia. Además, esta marca será capaz de crear valor según la percepción del consumidor debido a la asociación de significados (Kotler y Armstrong, 2012).

La elección del nombre "Esperancita" para la tienda especializada y con la que se comercializarán a los dulces tradicionales, responde al significado propio de la palabra, ya que, de acuerdo a la Real Academia Española (RAE), esperanza es un estado de ánimo que surge cuando se presenta algo como alcanzable o lo que se desea (RAE, 2017). El nombre surge a partir de este estado de ánimo,

que invita a ser optimista y confiar en que el cliente encontrará un lugar que posea los dulces tradicionales que se niegan a desaparecer.

La aplicación del isotipo que está insertada en figuras circulares concéntricas hace referencia a la cúpula de la iglesia de la Compañía de Jesús de Quito, donde se destaca un sol rodeado de querubines partiendo de la vista de un observador hacia arriba como se puede observar en la figura 6.



Figura 6. Cúpula de la iglesia de la Compañía de Jesús de Quito.

Tomada de El Comercio (2017).

Los colores empleados son rojo, que significa emoción y de espíritu juvenil. Amarillo, que significa optimismo, calidez y entusiasmo. Verde que significa salud, paz, crecimiento y equilibrio. (Galarza,2011)

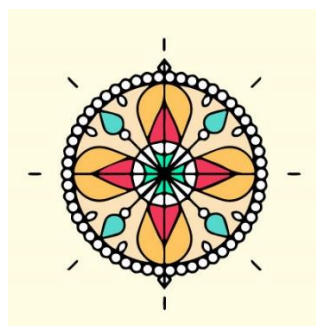


Figura 6.1 Isotipo

De esta forma, en las figuras 7 y 8 se puede apreciar las aplicaciones del isotipo.



Figura 7. Estilo Esperancita.



Figura 8. Estilo Esperancita.

Empaque

Existirán 2 tipos de cajas, una con capacidad de 200gr.

Características del empaque 200gr. (4 porciones)

- Material: Fabricada de cartulina reciclable de 250 gr. lo que protegerá al contenido y con un sistema que permita abrirlo de manera sencilla.



Figura 9. Empaque 200 gr.



Figura 10. Empaque 2.



Figura 11. Envoltura.



Figura 12. Empaque 3



Figura 13. Empaque 4

Servicios de Soporte al Cliente

El servicio al cliente para el proyecto será una parte importante, debido a que contribuye a generar la experiencia integral del cliente con la marca, por ello existirá una política de fidelización al mismo.

De acuerdo a Kotler (2012), una medida importante a tomar en cuenta será la investigación sobre el cliente, la cual permitirá una retroalimentación o feedback, para mejorar los servicios que generarán utilidades a largo plazo.

Para ello el personal propenderá a contactarse con el cliente por varios medios, que según la investigación se mencionaron; por ejemplo: Facebook, correo electrónico y brindar información en el punto de venta.

5.2.2. Precio

Estrategia de fijación de precios

Se empleará la estrategia de precios basada en el valor para el cliente, que toma en cuenta el valor percibido por los clientes y cuánto están dispuestos a pagar. El precio es considerado junto con todas las otras variables del mix de marketing antes de realizar el plan de mercadeo (Kotler y Armstrong, 2017). De acuerdo al análisis Van Westerdorp, los potenciales clientes están dispuestos a pagar un valor máximo de USD \$1,05 ctvs por unidad (Anexo 4).

Costo de Venta

Es importante mencionar que además de la estrategia de valor percibido que se obtiene en la investigación primaria, los costos de fabricación (USD \$0,76 por caja de 4 unidades, 200 gr) son muy importantes y se los obtiene a partir del cálculo de los costos de materia prima que se emplean en la elaboración, como se detallan en la tabla 7, mostrada a continuación:

Tabla 7.

Costos de Producción

Producción de un paquete de cuatro unidades					
Materia prima directa	Insumo (Kg. por porción)	Costo Unitario (Kg. por unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Kg. por paquete	Costo total de insumo
Panela	0,033	\$ 0,45	4	0,13	\$ 0,0600
Agua	0,017	\$ 0,21	4	0,07	\$ 0,0140
Vinagre	0,002	\$ 0,55	4	0,01	\$ 0,0103
Maní tostado	0,017	\$ 2,25	4	0,07	\$ 0,4833
Materia prima indirecta					
Funda Aluminada	-	\$ 0,01	4	-	\$ 0,0400
Caja de Cartón	-	\$ 0,15	1	-	\$ 0,1500
					\$ 0,76

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación

Otro costo que se debe considerar es la Mano de Obra Directa debido a que este rubro interviene directamente con la fabricación. El Cheff encargado de la producción tiene un sueldo de USD \$500 mensuales más los beneficios de ley. Para incrementar la producción a partir del año 3 se contratará a un asistente de cheff con un sueldo de USD \$375. A continuación, en la Tabla 8, se detalla el costo de los trabajadores de Mano de Obra Directa en el primer mes de trabajo.

Tabla 8.

Sueldos Mano de Obra Directa Mes 1

chef		
Sueldo		\$ 2500,00
Décimo Tercero		
Décimo Cuarto		
Fondos de Reserva		
Aportes A.I.E.S.S. Patronal		\$ 160,75
Aportes A.I.E.S.S. Personal		\$ 127,25
Provisión DecTer		\$ 121,67
Provisión DecCuar		\$ 131,25
Gastos Sueldos		\$ 2633,67
Pago Empleado		\$ 2452,75
Pago A.I.E.S.S.		\$ 288,00
CxP Empleados Período		\$ 272,92
CxP Acumuladas		\$ 272,92
Asistente		
Sueldo		\$ 2375,00
Décimo Tercero		
Décimo Cuarto		
Fondos de Reserva		\$ 27
Aportes A.I.E.S.S. Patronal		\$ 145,56
Aportes A.I.E.S.S. Personal		\$ 135,44
Provisión DecTer		\$ 131,25
Provisión DecCuar		\$ 131,25
Gastos Sueldos		\$ 2483,06
Pago Empleado		\$ 2339,56
Pago A.I.E.S.S.		\$ 131,00
CxP Empleados Período		\$ 162,50
CxP Acumuladas		\$ 162,50

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación

Margen

El precio de venta final es de USD \$3,00, este valor se extrajo del estudio de la competencia y del análisis de costos de fabricación más la Mano de Obra Directa. El margen que se obtiene es 57% en el primer mes de operaciones, posteriormente, al inicio del segundo año en el mes 13 es de 58%, en el mes 25 es de 53%, en el mes 37 es de 54%, en el mes 49 es de 58% y en el penúltimo mes de operaciones es 61%, valores que se indican en la Tabla 9.

Tabla 9.

Margen (Ventas menos Materia Prima y Sueldos)

Ventas menos Materia Prima y Sueldos						
INGRESOS						
Mes	1	13	25	37	49	59
Incremento	0%	1%	1%	1%	1%	0%
Cantidad proyectada de Ventas	1200	1371	1558	1771	2029	2173
Incremento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio	\$ 3,00	\$ 3,09	\$ 3,18	\$ 3,28	\$ 3,38	\$ 3,43
TOTAL INGRESOS/VENTAS	\$ 3.600,00	\$ 4.237,21	\$ 4.959,90	\$ 5.809,00	\$ 6.856,78	\$ 7.454,14
GASTOS SUELDOS						
(-) Costo de mano de obra directa	\$ 633,67	\$ 698,97	\$ 1.116,73	\$ 1.231,01	\$ 1.273,90	\$ 1.273,90
COSTO DE MATERIA PRIMA						
(-) Cuentas por pagar finales	\$ 912,84	\$ 1.091,93	\$ 1.235,78	\$ 1.418,78	\$ 1.609,62	\$ 1.646,49
TOTAL GASTOS	\$ 1.546,50	\$ 1.790,90	\$ 2.352,51	\$ 2.649,79	\$ 2.883,52	\$ 2.920,39
MARGEN	\$ 2.053,50	\$ 2.446,31	\$ 2.607,39	\$ 3.159,21	\$ 3.973,27	\$ 4.533,75
% MARGEN	57%	58%	53%	54%	58%	61%

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación.

Estrategia de Entrada

La estrategia que se empleará será la de *Estatus Quo*. En esta, el punto de partida corresponde a la comparación del precio de los competidores actuales. Competidores directos como las islas Dulces Tradicionales presentes en 2 centros comerciales de Quito donde se expenden dulces sin ningún valor agregado directo a un precio de USD \$0,60. Otro competidor es Dutraec con su marca Los Dulces de Antes donde un paquete de 3 dulces de 168 gr. se vende a USD \$3,58 según (Fybeca, 2017). Esta empresa vende un dulce de maní en USD \$0,50ctvs. En la Tienda Especializada Esperancita se propone la venta de cajas de 4 unidades a un valor de USD \$3,00

Estrategia de ajuste

Para este apartado, se empleará la estrategia de ajustes psicológica donde el consumidor considera que el precio dice algo acerca del producto y su calidad. Por ejemplo, los compradores suelen creer que un producto que tiene un costo más elevado, es de mejor calidad (Kotler y Armstrong, 2017).

Se emplea esta estrategia ya que el precio de venta unitario es de USD \$0,75 precio superior al de la competencia que lo tiene en USD \$0,60.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

De acuerdo a la investigación, el 72% de encuestados dijo que le gustaría adquirir estos dulces en una tienda especializada para ello se empleará una estrategia exclusiva, donde se limita la cantidad de intermediarios que distribuyen el producto, a quienes se da un derecho exclusivo de distribución (Kotler y Armstrong, 2017). Debido a que el público interesado busca atributos que diferencien al producto de un dulce cotidiano que se vende en tiendas pequeñas bajo otras condiciones.

5.2.3.2 Punto de Venta

Como se mencionó anteriormente, el canal de distribución será directo puesto que la propuesta consiste en realizar la apertura de una tienda especializada donde se expendan los productos elaborados, las características de esta tienda serán:

- Diseño moderno en sus instalaciones que permitan comodidad a sus clientes y genere un ambiente agradable para degustar de la oferta de dulces que tendrá Esperancita.
- La tienda contará con un espacio de 90mt² los cuales estarán divididos en las siguientes áreas: área de cocina, área de mostrador y área de comensales.
- La decoración en paredes a través de imágenes hará referencia a estructuras arquitectónicas de Quito, como iglesias, parques, entre otros, como se muestra en las figuras 14 y 15.

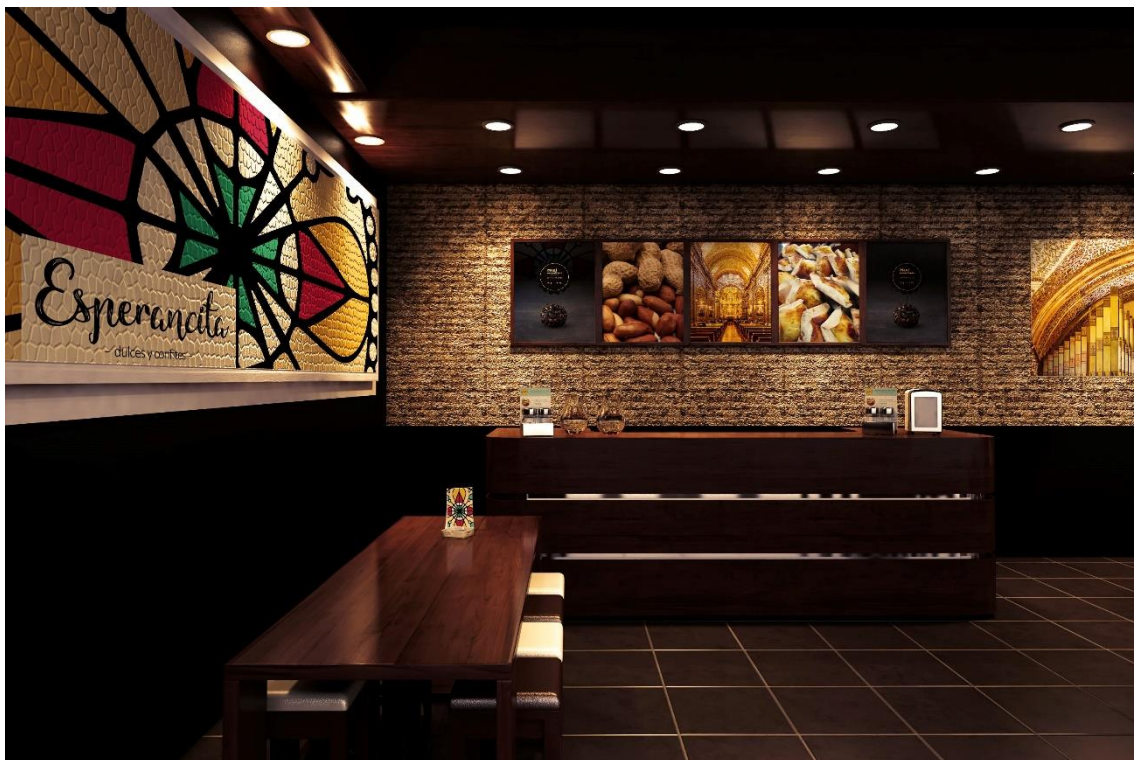


Figura 14. Esperancita.



Figura 15. Esperancita.

Estructura del canal

Esperancita será una tienda de especialidad en dulces de Quito, por lo tanto, este será el canal de distribución (figura 16) donde se realizará venta directa de los productos elaborados por la propia marca.



Figura 16. Estructura de canal. Basado en investigación.

5.2.4. Promoción

Estrategia Promocional

La estrategia de promoción para el producto que se va a emplear es *Pull*, debido a que se debe atraer al cliente mediante acciones dirigidas hacia el punto de venta y el cliente ya tiene conocimiento sobre el producto, dulces tradicionales; sin embargo, está buscando una nueva opción con otros valores agregados (presentación, ubicación, nutrientes). El mensaje de las campañas en los medios seleccionados será mediante el concepto de “Pásame la influencia” (Lindstrom, 2011, p. 32), puesto que este público realizará la compra de los dulces entre otras cosas por el sentimiento de nostalgia que gira alrededor, estos dado que existe una conexión con el pasado y los seres queridos.

Para impulsar la nueva marca Esperancita, se empleará la estrategia *Push* ya que las acciones serán dirigidas a aquel público que no conoce de los nuevos valores agregados del producto, como los valores nutricionales.

Publicidad

Según el resultado de las encuestas, a los potenciales clientes les gustaría recibir información a través de Facebook y el fanpage de Esperancita (figura 18) de manera primordial seguida de actualizaciones frecuentes en el Sitio web oficial de la Confeitería.

Marketing en medios sociales o SMM donde se combina los objetivos de marketing de redes sociales con internet a través de la creación de contenidos atractivos para el segmento objetivo.

Para ello se realizará la contratación de ecuapublicidad.com que cuenta con paquetes específicos (figura 17).



Figura 17. Anuncios en Facebook. Recuperado de ecuapublicidad.com (2017).

Otra acción será la publicidad en buscadores, empleo de Google Adwords mediante estrategia de Costo por click a un costo aproximado de USD \$0,04 ctvs por click.

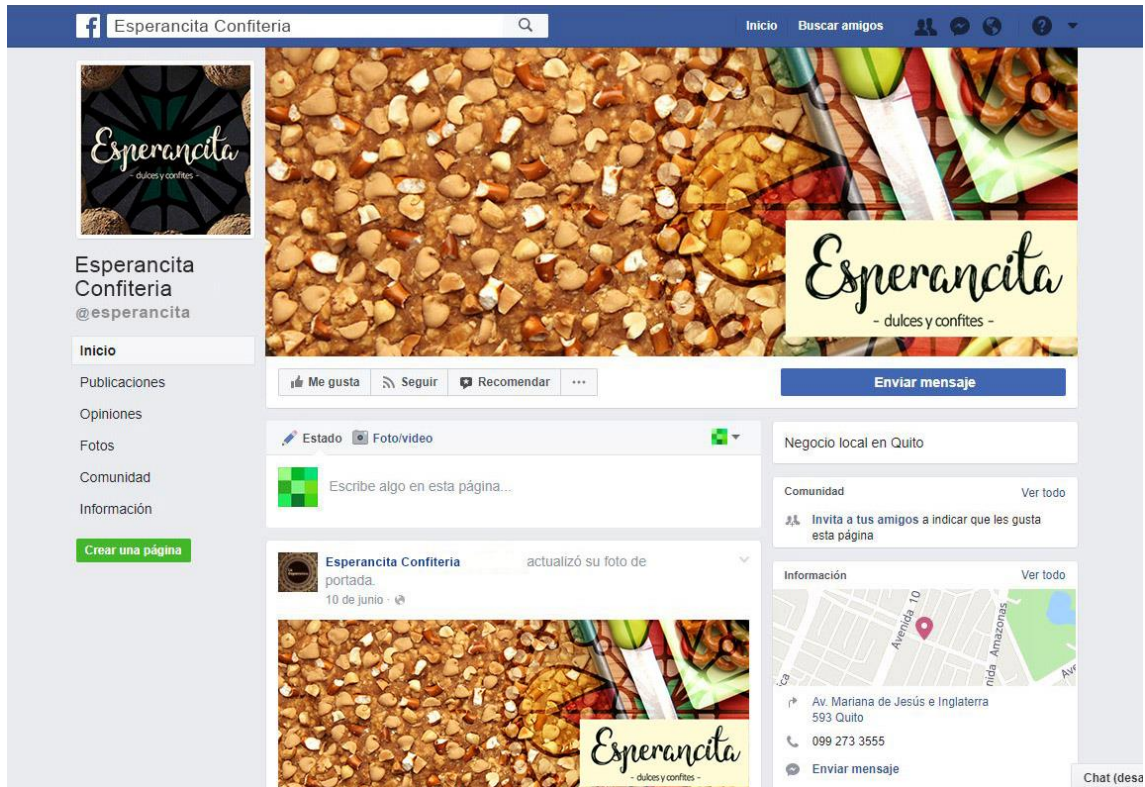


Figura 18. Facebook fanpage Esperancita.

De acuerdo a las encuestas, otro importante medio para la difusión será el sitio web, donde se encontrará información acerca de la empresa, sus productos y demás datos necesarios, con el propósito de ubicar a la tienda especializada. El sitio web tendrá opciones de varios idiomas, puesto que se propone posteriormente llegar al público extranjero. Para ello los planes de desarrollo (figura 19) son:

PLAN EMPRESAS	PLAN CORPORATIVO	PLAN COMERCIAL
www.ejemplo.com	www.ejemplo.com	www.ejemplo.com
Hosting 2GB	Hosting 3GB	Hosting 5GB
15 Cuentas de correo	20 Cuentas de correo	Cuentas de correo ilimitado
15 Páginas	20 Páginas	30 Páginas
Diseño personalizado	Diseño personalizado	Diseño personalizado
Optimización SEO	Optimización SEO	Optimización SEO
Facebook, Google, Twitter	Facebook, Google, Twitter	Facebook, Twitter, Google
Pedidos en línea	Pedidos en línea	Compras y pagos en línea
Soporte y garantía 1 año	Chat en línea	Pasarelas de pagos en línea
	Soporte y garantía 1 año	Chat en línea
		Soporte técnico 24/7
\$389.00	\$489.00	\$589.00

Figura 19. Planes de desarrollo web. Recuperado de ecuapublicidad.com (2017).

Las pautas en radio contribuirán a que la marca se conozca a nivel masivo.

Relaciones Públicas

- La participación en eventos que tengan vinculaciones con la recuperación del patrimonio como ferias serán importantes para crear conexiones con otros públicos, como la que impulsa el Municipio de Quito en agosto en el marco del Verano de las artes de Quito (VAQ) y en diciembre por fiestas de Quito, ambas se realizan en el Museo de la Ciudad ubicado en el centro de la capital y no tienen costo de ingreso. Sin embargo, el museo se reserva el derecho de admisión según una calificación de proveedores.
- Participación en Feria Galería Artesanal donde se promueven emprendimientos de orden artesanal que promueven la cultura de la ciudad. Esta feria es desarrollada por la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO y no tiene costo pero la empresa se reserva el derecho de admisión porque califica al proveedor y si ese califica es admitido.

- A través de gestión directa se buscará oportunidades de participar en programas de radio para promover el consumo de productos nacionales y particularmente de los dulces tradicionales de Quito como en el programa de Michele Oquendo, Desde mi Visión.
- Crear vínculos entre las entidades públicas que tengan interés en promover la cultura de Quito, por ejemplo, El Municipio de Quito, la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico (Quitoturismo), el ministerio de Patrimonio y Conquito.

Fuerza de Ventas

- Parte de las funciones del Administrador de la Confitería, será contactar con hoteles, centros de catering y restaurantes para promover la venta de los dulces como un postre o un bocadito que bien puede estar presente en todo tipo de eventos.
- El encargado de Atención al Cliente es también un agente de venta que puede promover la compra de los consumidores siendo esta función no exclusiva.

Marketing Directo

- El empaque para llevar los dulces de la Esperancita, es uno de los medios de marketing directo por el cual se sigue comunicando al cliente aún después de la compra, por ello la importancia de su imagen y su uso.
- La creación de un sitio web y un perfil de Facebook para establecer una conexión directa con el consumidor donde se encuentren datos de contacto, participación en ferias, nuevos productos, sugerencias del cliente y pedidos, por mencionar algunos.

Costo de Acciones Publicitarias

En la siguiente tabla 10, están costeadas las acciones publicitarias versus el presupuesto asignado para ventas que corresponde al 5%.

Tabla 10.

Presupuesto de Publicidad

Presupuesto de Publicidad						
Actividad	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5	TOTAL
Pauta Radial	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.600,00	\$ 900,00	
Facebook	\$ 600,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 300,00	
SMM redes sociales	\$ 250,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 100,00	
Sitio web	\$ 389,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 50,00	
Publicidad en Buscadores	\$ 80,00	\$ 50,00	\$ 60,00	\$ 70,00	\$ 40,00	
Publireportaje		\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	
Gasto Ferias Museo de La Ciudad	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00		
Gasto Feria Galería Artesanal		\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 100,00		
TOTAL PROPUESTA	\$ 2.319,00	\$ 2.600,00	\$ 3.360,00	\$ 3.770,00	\$ 1.890,00	\$13.939,00
Presupuesto Real	\$ 2.304,20	\$ 2.716,00	\$ 3.180,19	\$ 3.747,98	\$ 4.352,75	\$16.301,12

Nota: Elaboración de acuerdo a la investigación.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Somos una empresa que nace en el Centro Norte de Quito, con el propósito de elaborar y vender dulces tradicionales propios de la capital, elaborados artesanalmente, recuperando prácticas tradicionales, cumpliendo con altos estándares de higiene y de calidad. Asimismo, creando una oferta de opciones más nutritivas para el cliente que gusta de la comida tradicional quiteña y está en permanente búsqueda de los sabores propios de nuestra ciudad. Incluye una política de mantenerse amigable con el medio ambiente a través del uso de productos reciclables.

Visión

Ser una empresa posicionada en la mente del consumidor de la ciudad de Quito por el estilo gourmet de sus dulces y que genere confianza en la calidad de elaboración de sus productos, también ser reconocida en el mercado en el año 2.022 (dentro de 5 años) a través de la generación de valor tanto para sus clientes como para sus colaboradores.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la factibilidad sobre la creación de una tienda especializada en la producción y la comercialización de dulces tradicionales gourmet de Quito, mediante la elaboración de un plan de negocios.

Objetivos Específicos de corto plazo

- Realizar una investigación de mercados que determine cuál o cuáles son los dulces tradicionales que el público objetivo prefiere.

- Elaborar un plan de marketing para el segmento al que se dirige el proyecto.

Objetivos Específicos de mediano plazo (1 a 2 años)

- Incrementar el market share o participación de mercado a partir de las ventas desde el cuarto año.
- Aumentar la producción de dulces tradicionales en un 10% diseñando un nuevo canal de distribución a través de una tienda virtual.

Objetivos Específicos de Largo plazo (1 a 2 años)

- Distribuir a través de cadenas grandes como Supermaxi.
- Crear otro local de venta directa ubicado en el centro de Quito.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Estrategia de operaciones

Con el objetivo de satisfacer la demanda generada y con el afán de contar siempre con el producto necesario para satisfacer al cliente, se requerirá el empleo de materia prima adquirida a productores locales, tales como el maní pelado y tostado.

6.2.2 Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones corresponde a un diagrama de flujo en el cual se detalla de una manera secuenciada y ordenada las actividades principales del proceso de realización en la producción de los dulces tradicionales (dulce de maní) de inicio a fin.

De este modo, se puede cumplir paso a paso las actividades, de una manera establecida, a fin de que el personal implicado en el proceso desempeñe sus responsabilidades y se eviten eventos inesperados que puedan reflejarse en el producto final.

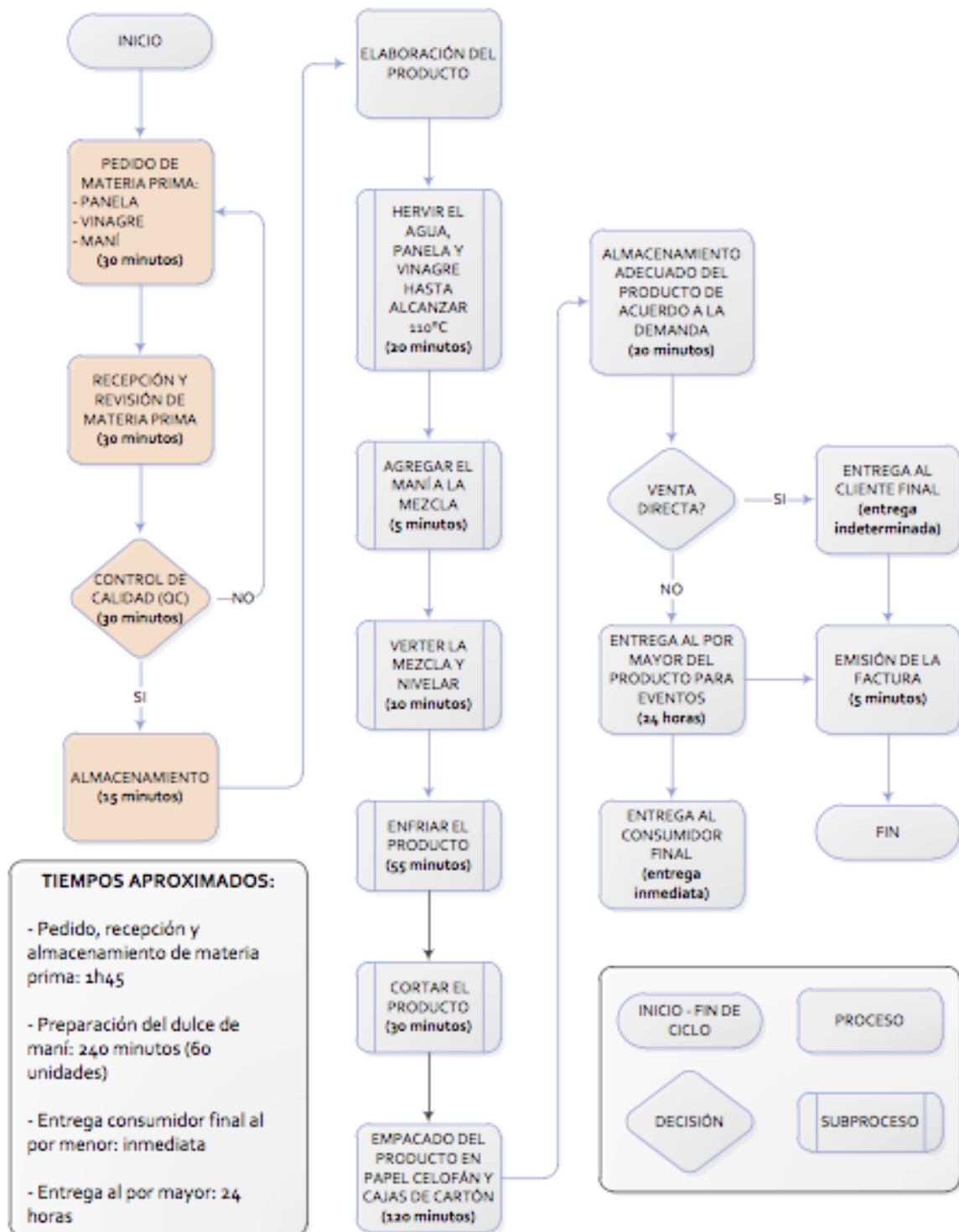


Figura 20. Diagrama de flujo.

El diagrama de flujo (figura 20) nos permite apreciar que el proceso inicia con la adquisición de los ingredientes necesarios, los mismos que deben cumplir con un nivel de calidad adecuado que no comprometan al producto final.

En la elaboración del producto se debe considerar el tiempo de la preparación del espacio de trabajo y los utensilios de cocina que se requieran, también se incluyen subprocesos que corresponden a la elaboración de la receta.

A continuación, es necesario que el producto sea correctamente empacado tanto en un papel plástico; así como, en la respectiva caja de cuatro unidades. El mismo debe ser almacenado en un lugar fresco y seco. Posteriormente, el producto será entregado tanto al cliente final o a los organizadores de eventos, a quienes se hará una entrega al por mayor. Finalmente, se procede a la emisión de la factura y el cobro respectivo por los dulces tradicionales vendidos.

6.2.3 Requerimiento de equipo y herramientas

En la tabla 11 se presenta un listado de equipos necesarios para llevar a cabo el adecuado desempeño de la confitería:

Tabla 11.

Maquinaria, Muebles y Equipo de Computación.

MAQUINARIA			
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Cocina	1	505,00	505,00
Licudora Industrial	1	380,00	380,00
Artículos Varios	1	300,00	300,00
Tanque de Gas Industrial	1	63,00	63,00
Total Maquinaria			1.248,00
MUEBLES Y ENSERES			
Juego de Mesa y Sillas	2	170,00	340,00
Basurero	1	32	32
Mostrador	1	500	500
TOTAL MUEBLES			872,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Registradora	1	1200	1200
computadora	1	600	600
Impresora	1	100	100
TOTAL EQUIPOS COM			1900
TOTAL MAQUINARIA + MUEBLES + EQUIPOS COM.			4.020,00

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación.

6.2.4 Infraestructura

6.2.4.1 Localización

De acuerdo a las encuestas, la ubicación preferente es el Centro Norte de Quito, por lo tanto, la empresa estará ubicada en la Av. Mariana de Jesús e Inglaterra, debido a que el sector cuenta con gran afluencia de personas que circulan por el sector diariamente por razones de trabajo, residencia y todo tipo de trámites relacionados con la Empresa Eléctrica Quito (EEQ) y con la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS).

El lugar contará con un área para almacenamiento, elaboración del producto y almacenamiento parcial del producto final; así como, de otra área para la atención al cliente. El área será de 90mts.

6.2.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La materia prima será almacenada en el área de producción en cantidades no superiores a lo requerido para la elaboración de productos de un mes, a fin de evitar que los ingredientes se dañen por el almacenamiento y a su vez que se cuente con lo suficiente ante cualquier evento indeseado de escasez de productos.

El proceso de producción y venta corresponde al sistema FIFO (First in, First in Out – Primero en entrar, primero en salir), ya que los primeros productos en venderse serán los que inicialmente se produjeron, a fin de evitar la caducidad de los mismos. Se requiere almacenar los mismos durante un tiempo no mayor a dos semanas en un lugar fresco y seco, y el objetivo será tener almacenados los productos el menor tiempo posible.

6.3 Estructura Organizacional

La confitería será una empresa de tipo Sociedad Anónima. Debido al reducido tamaño de la empresa y la limitación de los ingresos, se generará un agrupamiento de tareas de modo operacional, contabilidad y ventas.

6.3.1 Aspectos regulatorios y legales

Según la legislación ecuatoriana y al portal de la Aseguradora Seguros Confianza (Seguros Confianza, 2016) se considera indispensable para constituir una empresa vía electrónica los siguientes aspectos:

- Crear un usuario en el portal: supercias.gob.ec.
- Reservar una denominación o nombre de la empresa. Para escoger uno, se debe ingresar al sistema, seguir los pasos que se indican y escoger uno o varios nombres para validación de la Superintendencia.

- Constituir la compañía ingresando nuevamente al portal y llenar el formulario de constitución y adjuntar todos los documentos que se solicita.
- Realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico. De acuerdo a la tabla de valores del capital de constitución de la empresa, se calcula la tarifa asignada, establecida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).
- Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramientos: A continuación, el sistema le asignará un notario que será el encargado de validar la información subida en el formulario y los documentos. Si todo está correcto, el notario procederá a asignar fecha y hora para la firma de la escritura y los nombramientos.
- Registro Mercantil: el sistema enviará automáticamente el récord de la nueva empresa al Registro Mercantil donde se validarán algunos datos de la ciudad que corresponda.
- Emisión de RUC para la empresa: Una vez que el Registro Mercantil valida la razón social de la empresa, la SCVS creará un registro de expediente que se enviará al SRI y este procederá a la emisión inmediata del número de RUC correspondiente.
- Por otra parte, es necesario realizar la solicitud de licencia de funcionamiento en el Municipio de Quito más el pago de patente municipal.
- También es necesario el permiso de parte del cuerpo de bomberos.

6.3.2 Organigrama

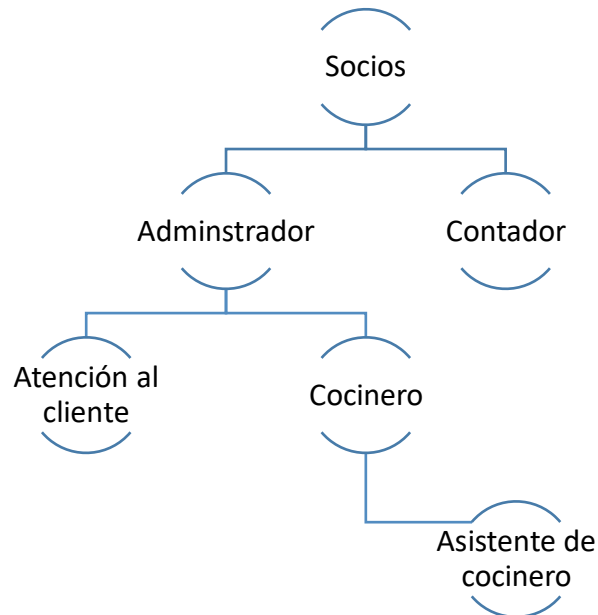


Figura 21. Organigrama. Elaborado de acuerdo a la investigación.

6.3.3. Descripción de funciones

- Los socios o junta de accionistas se reúnen de manera anual y son los encargados de crear las directrices de la empresa como temas presupuestarios entre otros.
- El administrador será el responsable de verificar el correcto desempeño de la empresa, desde su hora de apertura, hasta la hora de cierre. De igual manera, velará por los cumplimientos de los horarios de trabajo del personal. Será encargado de verificar continuamente las condiciones de higiene y calidad en la elaboración del producto. Será el responsable de realizar pedidos a proveedores los ingredientes para la producción, en referencia a lo indicado en el plan financiero y al stock existente. Brindará el soporte necesario al encargado de la Atención al cliente. El perfil de la persona para este cargo:

- Profesional con grado en: administración de empresas con mención en finanzas, economía, gestión económica y financiera.
 - Debe contar con excelentes habilidades de comunicación para ponerse al frente de la empresa.
 - Dominio del paquete Office y sus aplicaciones Word, Excel y Power Point.
 - Habilidades analíticas para toma de decisiones.
 - No le incomoda trabajar bajo presión para resolver problemas de todas las áreas.
 - Facilidad de comunicación escrita.
- Atención al cliente será el encargado de cancelar al proveedor de la materia prima por el producto entregado. La persona asignada a Atención al cliente será la responsable en brindar al cliente la atención adecuada desde el ingreso de los clientes, tomar la orden, empacar las cajas de producto solicitados, emisión de facturas y cobro del producto. Adicionalmente, es quien debe mantener limpio el lugar, así como las mesas, vitrinas, etc.
 - Cursando Universidad, en profesiones vinculadas con el área comercial.
 - Idiomas: inglés medio, para que atienda a personas extranjeras.
 - Habilidades de negociación y persuasión, excelente atención al cliente.
 - Debe contar con competencias como: proactividad, resiliencia e iniciativa.
- El cocinero (cheff) será el encargado de la recepción, producción elaboración del producto cumpliendo con el manual de buenas prácticas de manufactura y dotando de valor agregado en la preparación de rectas tradicionales.

Esto a través de la incorporación de nuevos materiales y creando presentaciones que cautiven al consumidor, deberá controlar el inventario. El perfil del cocinero será:

- Profesional en gastronomía o certificaciones en pastelería y/o cocina nacional y manejo de adecuado de alimentos.
 - Capacidad de resolver problemas.
 - Orientado a la atención del cliente.
 - Capacidad de dirigir al personal a su cargo y controlar el orden e higiene del lugar.
 - Capacidad analítica para elaboración de inventarios
- **El ayudante de cocinero** brindará el apoyo respectivo al cocinero a fin de cumplir con la cantidad de unidades producidas necesarias. Tanto el cocinero como su ayudante son los encargados de verificar el estado de los ingredientes desde la entrega del proveedor hasta el uso, a fin de evitar daños en los mismos. Este último será el encargado de la limpieza del lugar, y su perfil deberá contar con lo siguiente:
 - Tecnólogo en Gastronomía o estudiante de carreras afines.
 - Conocimientos de pastelería y cocina nacional.
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Conocimientos en administración de seguridad de alimentos.
 - Capacidad de trabajo en equipo.
 - Capacidad de controlar y mantener la limpieza del local.
- **El contador** es el encargado de llevar una contabilidad mensual de la empresa, verificar el cumplimiento de pagos de impuestos, emisión de roles de pagos y la contabilidad general de la empresa, no es imprescindible su presencia en horario completo. El perfil de este funcionario deberá contar con:

- Profesional en Contabilidad o Auxiliar Contable.
- Conocimientos de tributación
- Conocimientos de contabilidad general.
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad analítica para interpretar posibles dificultades en temas contables.
- Manejo de sistemas de Contabilidad.

Tabla 12.

Sueldos más beneficios.

SUELDOS			
Cargo	Sueldo² (mensual)	Contratación¹ (Años)	Clasificación
Administrador ¹ /At	500,00	0	GASTO
Atención ¹ /Cliente	400,00	0	GASTO
Cheff ¹ /efe ¹ /producción	500,00	0	M.O.D
Asistente ¹ /cheff	375,00	3	M.O.D.
Contador/financiero	200,00	0	GASTO
BENEFICIOS			
Aporte ¹ /Patronal			12,15%
Aporte ¹ /Personal			9,45%
Décimo ¹ /Tercero			1 ³ /Sueldo
Fondos ¹ /de Reserva ¹ /desde año ²			8,33%

Nota: Elaborado de acuerdo a la investigación.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se encontrará información proyectada sobre el proyecto de una Tienda Especializada en Dulces Tradicionales de Quito donde se indican los detalles de su actividad económica en el lapso de 5 años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La cantidad proyectada de ventas es de 1.200 unidades, cifra a la que se llegó a partir de un análisis de la competencia donde se encontró que la empresa dedicada a vender Dulces Tradicionales en dos centros comerciales de Quito, fue de 4.800 unidades de dulces por mes, la misma empresa ha tenido un importante crecimiento que llega al 40% anual en los 3 primeros años. Por otra parte, el crecimiento de esta industria es de 5% en ventas con IVA y del 8% con IVA 0, este valor se obtuvo de las cifras en ventas por CIIU como se indicó previamente. Por lo tanto, para el proyecto se tomó en consideración un valor de crecimiento promedio anual de 12%, para el último año se trabajó con un valor de 8% debido a que es el último de operaciones.

Se consideró el precio de la caja de 4 porciones a USD\$3,00, partiendo del Análisis Van Westendorp donde aparece el precio unitario de USD\$0,96, las estrategias de Entrada (Estatus Quo). El precio por paquete se incrementa al nivel de la inflación por año.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para iniciar con las actividades se requiere de una inversión inicial de USD\$8.229,20 los cuales están distribuidos en Propiedad, Planta y Equipo, (Maquinaria, Muebles y Enseres y Equipos de Computación) de USD\$4.020, Inversiones Intangibles USD\$300, Inventario USD\$909,20 y Gasto Efectivo USD\$3.000. La estructura de Capital corresponde a un 50% propio USD\$4.114,60 y a un 50% deuda USD\$4.114,60 (ANEXO 7).

7.3. Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de efectivo y Flujo de Caja.

7.3.1 Estado de resultados

Gracias a este Estado, es posible determinar las pérdidas y ganancias del ejercicio contable de la empresa aquí se pueden ver las ventas proyectadas que son de USD\$46.084 en el primer año y al quinto año se termina con unas ventas de USD\$87.055,06. Considerando que se fijó el precio en USD\$3 el precio crece en función del incremento proyectado del benchmarking que se indicó previamente. Los gastos generales también se incrementarán según la inflación 3,67% por año, igualmente ocurre para los sueldos. La utilidad neta es negativa USD\$(4.343,12) durante el primer año y a partir del segundo año se hace positiva USD\$161,26, al final del proyecto se alcanza una utilidad neta de USD\$9.762,48, lo cual es favorable para la factibilidad del mismo.

Entre el mes 24 y el mes 25 se muestra una diferencia debido a que las cuentas de pagar a proveedores disminuyen y el pago de sueldos es menor.

En consecuencia, las utilidades percibidas en el proyecto son positivas y esto resulta conveniente para un emprendimiento de esta naturaleza. Este Estado consta en el Anexo 4.

7.3.2. Estado de Situación Financiera

La cuenta de Activos se incrementará hasta llegar a USD\$20.519,53, los activos corrientes subirán a \$18.891,22 al final del proyecto. Otro rubro que tiene un incremento favorable debido a la política de cobrar el 70% al contado y la diferencia a crédito a 30 días, a lo largo del proyecto es el efectivo que alcanza a USD\$16.654,98 (Anexo 5).

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

A partir del crédito que se realiza sobre el 50% de la inversión, USD\$4.114,60, es posible notar que hay resultados positivos, y al cierre de la empresa se llega a un flujo de caja del proyecto de USD\$28.318,62 (Anexo 6).

Es posible realizar el Análisis de Flujo de Caja, ya que se cuenta con la información sobre la inversión inicial, la cantidad de ventas proyectada y los gastos. El Valor Actual Neto VAN es de USD\$12.570,56, lo cual es positivo porque es mayor a 0. La tasa interna de retorno o TIR 33,47% indica que el proyecto es rentable y su valor es comparativamente elevado debido a que se inicia con una inversión inicial baja.

El período de recuperación está entre el año 3 y el 4. El CAPM es de 19,38% lo que indica que el proyecto es rentable versus el riesgo de esa industria. y el WACC es de 12,35% que es la tasa de descuento empleada para disminuir los flujos de caja al desarrollar un proyecto.

Todo esto nos dice que el proyecto es realizable (Anexo 8).

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

El flujo del inversionista resulta al final del proyecto con un valor de USD\$27.331 lo cual es positivo, sin embargo, al finalizar el primer año y el segundo de actividades, este valor es negativo. A partir del año 2 es posible notar flujos positivos. Se debe considerar que la inversión inicial fue relativamente baja al iniciar el proyecto. Se obtiene un VAN de USD\$8.210,46, el indicador IR es de USD\$3, la Tasa Interna de Retorno o TIR es de 40,99% y el período de recuperación es 3,91, es decir está entre el año 3 y 4.

7.5 Índices financieros

Para obtener el índice de volatilidad de la industria o Beta, se toma como referencia al sitio web de la Universidad de New York (NYU) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html que presenta los índices de la industria de alimentos y bebidas de Estados Unidos donde existe una industria plenamente desarrollada, el dato es de 0,75, a este valor se lo denomina Beta Apalancado de la Industria. Para aplicarla a la industria ecuatoriana se la desapalanca a través de una división entre del Beta Apalancado 0,75 sobre 1 menos la tasa de Impuestos de la Industria 14,66% por 1 menos la Razón Deuda Capital de la Industria 26,84% ambos datos obtenidos del sitio de la Universidad de New York, más 1; se consigue 0,61 el Beta Desapalancado.

Para el Beta de la empresa se debe apalancar este dato a través de la multiplicación entre el Beta de la Industria desapalancada 0,61 por 1 menos la Tasa de Impuestos 33,7% por la Razón Deuda Capital de la Empresa 100% (50% capital – 50% Préstamo). El valor es de 1,01.

El índice del Riesgo País 6,58% que se obtiene del sitio web *Ámbito* <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/> a junio 2017 y es una referencia considerada como imparcial.

El Rendimiento del Mercado se consigue de Yahoo Finance, que es de 12,64%.

El margen de utilidad de la empresa se calcula con la división entre la utilidad bruta y las ventas, el cual durante el período de funcionamiento de la empresa es positivo. Así también, existe otra razón financiera importante que indica el efecto de las ventas sobre las Utilidades antes de Impuestos e Intereses (UAI), se lo llama apalancamiento operativo y en el proyecto tiene porcentajes positivos excepto el primer año y se incrementan hasta llegar a 17%.

El índice del Retorno sobre el Patrimonio (Capital) o ROE tiene estos resultados -61%, 2%, 8%, 58% y termina con un 117%, estos valores varían en función del capital, mismo que tiene incrementos debido a las inyecciones de capital realizadas el tercero y cuarto año.

Los resultados El índice de Retorno sobre la Inversión ROI, son los siguientes: -53%, 2%, 8%, 59%, 119%, los cuales resultan de la utilidad neta sobre la inversión. Se realizan reinversiones en equipos para aumentar las ventas a partir del año 3, es decir desde el mes 25 por lo tanto este índice se incrementa a partir de este año.

Los resultados muestran el desarrollo del proyecto que inicialmente es negativo y en los 2 últimos años muestra valores positivos altos debido a las reinversiones en maquinaria y a la adhesión de personal en ventas.

La razón de Índice de Retorno sobre activos (ROA) muestra los siguientes datos: -56%, 2%, 8%, 37% y 48% respectivamente para cada año, estos son positivos para la empresa.

A través de la prueba ácida es posible conocer la capacidad de la empresa respecto al pago de sus obligaciones y los valores obtenidos son: 1,94, 1,84, 1,92, 3,58 y 19,11 veces, respectivamente para cada año. En el Anexo 9 se encuentra una tabla con los principales indicadores financieros de la empresa.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Uno de los ejes para la transformación de la matriz productiva es la elaboración de productos manufacturados donde se incluyan mayores valores agregados para
- La política pública apoya a la producción de bienes y servicios con aportes de valor agregado, con el propósito de lograr el cambio de la matriz productiva y dejar atrás el modelo extractivista.
- La industria de alimentos frescos y procesados forma parte de los sectores productivos que el gobierno busca fomentar y para ello ha creado políticas sociales y económicas que favorecen el establecimiento de nuevos negocios.
- Con la elaboración de dulces tradicionales se busca difundir la riqueza cultural que posee la ciudad de Quito y de este modo permitir que nuevas generaciones se acerquen a este legado gastronómico.
- Existen beneficios relacionados directamente con el área tributaria para la creación de nuevas empresas, esto brinda la oportunidad de tener procesos más eficaces relacionados con este ámbito.
- La disminución del empleo es un factor que influye negativamente en la industria de los confites debido a que genera una reducción de la demanda de productos que no son de primera necesidad.
- Existe una tendencia al consumo de alimentos con menos grasa y azúcar ya que se muestra una favorable intensión de compra hacia confites elaborados con ingredientes más nutritivos, por ello el espacio para las golosinas más saludables se incrementa y más aún si el proceso de estos es artesanal.
- La elaboración de dulces tradicionales manteniendo las recetas y técnicas de preparación son percibidos como un valor agregado para los consumidores, por lo tanto, es recomendable este estudio para los interesados en temas de preservación de patrimonio y de creación de empresas.

- La oportunidad de negocio para este proyecto radica en las debilidades de los dulces tradicionales actuales, de los cuales, es posible señalar principalmente a: las condiciones de higiene de los lugares donde estos se expenden, su presentación y el lugar de como tal. Consecuentemente, estas particularidades representan la posibilidad de generar un valor diferencial de esta oferta ya que son considerados por el consumidor.
- En cuanto a la estrategia general de marketing se recomienda la de diferenciación que se basa en la propuesta de generar un lugar especializado en estos dulces, confeccionar dulces con ingredientes más nutritivos como es el caso del maní Sacha Inchi que es rico en Omega3, cambiar la forma del producto y elaborar un empaque para estos.
- Posteriormente, se podrán obtener certificaciones de calidad, como Fair Trade, Rainforest Alliance Certified, entre otras. Las mismas que permitirán asegurar el bienestar de los trabajadores, familias y conservar la vida silvestre junto a la protección de suelos, al mismo tiempo que otorgan valores agregados a los productos de la Esperancita.
- El precio del producto unitario (USD\$0,96) se estableció a partir de la investigación, sin embargo, para la venta en paquetes de 4 unidades se realizó una disminución (USD\$3,00) debido al incremento de producción y a economías de escala.
- En cuanto al análisis financiero es posible determinar que entre el año 3 y 4 se recupera la inversión también que el proyecto resulta factible ya que se obtienen resultados positivos.

REFERENCIAS

- Armendáris, C. M. (2012). Panes y Postres del Ecuador. Quito, Ecuador: Fondo Editorial Udl.
- Asamblea Nacional. (2010). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>
- Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (2016). Una industria de alimentos certificada. Recuperado de <https://anfab.com/wp/una-industria-alimentos-certificada/>
- Banco Mundial. (2016). PIB precios actuales. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?view=chart>
- Corporación Financiera Nacional. (2016). Financiamiento para emprendedores. Recuperado de <http://www.cfn.fin.ec/financiamiento-para-emprendedores/>
- Ecuador.travel. (2016). Ecuador y chocolate "cacao nacional fino de aroma arriba". Recuperado de <http://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>
- Ecuapublicidad.com. (2017). Desarrollo de web. Recuperado de <http://www.ecuapublicidad.com/disenio-de-paginas-web-en-ecuador-desarrollo-web-quito-guayaquil.html>
- EFE salud. (2016). Tecnología de los alimentos, innovar para mejorar la nutrición. Recuperado de <http://www.efesalud.com/tecnologia-los-alimentos-innovar-nutricion/>
- Elcomercio. (2017). La Compañía, la mística del barroco. Recuperado de http://patrimonio.elcomercio.com/patrimonio-historico/iglesia-la-compania/historia#.WT7VCO9_eM8
- Elcomercio. (abril 2016). Oferta de empleo se redujo el primer trimestre. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-inec-despidos.html>
- Elcomercio. (septiembre 2016). Las salvaguardias se extienden hasta junio del 2017. Recuperado de

- <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-ecuador-empresarios-unioneuropea-acuerdo.html>
- Eltiempo. (abril 2016). Después del terremoto, Ecuador podría sufrir fuerte réplica económica. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/terremoto-en-ecuador-afectaria-gravemente-su-economia/16567168>
- Fybeca. (2017). Bocado dutraec blister. Recuperado de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/detail.jsf?itemId=17190&itemName=BOCADITO+DUTRAEC+BLISTER+168GR>
- Galarza, M. (2011). Teoría y práctica del color. Recuperado de https://www.ucuenca.edu.ec/images/facu_artes/documentos_pdf_artes/exámenes/diseño/teoría_color.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). INEC presenta resultados de la encuesta de Ingresos y Gastos. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- Kotler, P. (2009). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Fundamentos de Marketing (11va. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing (13ra ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Lambin., Gallucci., y Sicurello. (2009). Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado. Colombia: McGrawHill
- Legiscomex.com. (2015). Confites en Ecuador / inteligencia de mercados. Recuperado de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-sector-confiteria-ecuador-2015-consumo-rci297.pdf>
- Lindstrom, M. (2011). Brandwashed. Bogotá, Colombia: Editotial Norma S.A.

- Mejorado, I. (2006). Confitería. Recuperado de <https://confiteria.wikispaces.com/file/view/TECNOLOGIA+Confiteria.pdf>
- Ministerio Coordinador de Patrimonio. (2015). Plan de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural del Ecuador. Recuperado de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/S.O.S.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2017), Productores reciben beneficios para nuevas siembras de sachá inchi, Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/productores-reciben-beneficios-para-nuevas-siembras-de-sacha-inchi/>,
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2017), MAGAP dictó curso sobre cultivo y comercialización de sachá inchi, Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-dicto-curso-sobre-cultivo-y-comercializacion-del-sacha-inchi/#>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). MAGAP impulsa producción de Sachá Inchi en El Oro. Recuperado de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-produccion-de-sacha-inchi-en-el-oro/>
- Nielsen. (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?. Recuperado de http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf
- Novillo, V. (2008). Dulces Tradicionales de Quito. Museo de la Ciudad.
- Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Prochile. (2012). Estudio de mercado confites en Ecuador. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf
- Real Academia Española (RAE). (2017). Definición esperanza. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GYjXr3Q>
- Revista Lideres. (2015). Ecuador compra 10 000 toneladas de golosinas cada año. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-importacion-golosinas.html>

Secretaría de Territorio y vivienda de Quito. (2017). Población e indicadores del 2010 en la administración zonal quitumbe. Recuperado de http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Seguros Confianza. (2016). Cómo crear una empresa en Ecuador. Recuperado de <http://blog.confianza.com.ec/blog/como-crear-una-empresa-en-ecuador>

Servicio de Rentas Internas. (2017). Estadísticas multidimensionales. Recuperado de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui>

Servicio de Rentas Internas. (2017). Régimen Impositivo Simplificado. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/rise>

Superintendencia de Compañías (2017), Video Tutorial de selección de CIU, Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1FLAXZwjnVM>

Supertintencia de Compañías. (2016). Directorio de compañías. Recuperado de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true

TradeMap, Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2016 Producto: 1704 Artículos de confitería sin cacao, incl. el chocolate blanco, Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||1704|||4|1|1|1|1|2|1|1

TradeMap. (2017). List of supplying markets for the product imported by Ecuador in 2016. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|218|1704||4|1|1|1|1|1|2|1|1

Turismo. (2013). Dulces quiteños... y algo más. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/dulces-quitenos-y-algo-mas/>

Universidad Espiritu Santo. (2015). Sistema financiero ecuatoriano y el acceso a financiamiento de las Pymes. Recuperado de <http://uees.me/wp-content/uploads/2016/04/Rev-1-Econom%C3%ADa-y-Pymes-Nov-15.pdf>

Vázquez, Y. (2015). Turrón de maní. Recuperado de <http://www.pronto.com.ar/articulo/cocina/turron-mani/20150916152059188948.html>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Encuestas



Encuesta de Dulces Tradicionales de Quito

Universidad de las Américas

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,
Mi nombre es Adriana Aguirre Clavijo, estudiante de La Universidad de las Américas. Actualmente, realizo una investigación de mercado sobre Dulces Tradicionales de Quito y estoy interesada en conocer su opinión. La información que proporcione será utilizada con fines académicos, por favor ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario.? El cuestionario le tomará 5 minutos aproximadamente. Gracias.

Perfil del encuestado

Edad: _____ Correo: _____ Sexo

Hombre	Mujer
--------	-------

País: _____

Descripción del producto

1. ¿Le agrada la gastronomía quiteña?
Sí No
2. ¿Ha probado usted los Dulces Tradicionales de Quito? Si su respuesta es Sí vaya a la pregunta 4.
Sí No
3. ¿Le gustaría a Usted conocer los Dulces Tradicionales de Quito?
Sí No ¿Por qué? _____
4. ¿Qué aspecto considera como el más importante acerca de los dulces tradicionales que se venden actualmente?
 Sabor
 Presentación
 Lugar de venta
 Precio
 Otro _____
5. ¿Qué aspectos no le agradan de los dulces tradicionales que se venden en la ciudad?
 Muy Dulce para su gusto
 Presentación
 Precio
 Higiene
 Ningún aspecto me desagrada
 Otro: (por favor especifique) _____
6. ¿Estaría interesado en adquirir una nueva opción más saludable (nutritiva) de Confitos Tradicionales?
Sí No
7. ¿Qué tan importante es para usted la presentación (imagen) de los Dulces Tradicionales de Quito?. Califique con una X del 1 al 5, siendo 5 el más importante.

1	2	3	4	5

Mayo
2017

Encuesta de Dulces Tradicionales de Quito

8. ¿Qué tan importante es para usted el lugar donde se venden los Dulces Tradicionales de Quito?. Califique con una X del 1 al 5, siendo 5 el más importante.

1	2	3	4	5

9. Le gustaría adquirir estos dulces en una tienda especializada?

- Sí
 No

10. ¿Qué característica es la más importante para usted en el lugar de venta de Dulces Tradicionales?

- Limpieza
 Ubicación
 Atención al Cliente
 Otro: (por favor especifique) _____

11. ¿En qué sector le gustaría que se encuentre el lugar de venta de estos dulces?

- Lugares turísticos del Centro de Quito
 Centro Norte de Quito (La Carolina/ Mariana de Jesús)
 Sur de Quito
 Otro: (Por favor especifique) _____

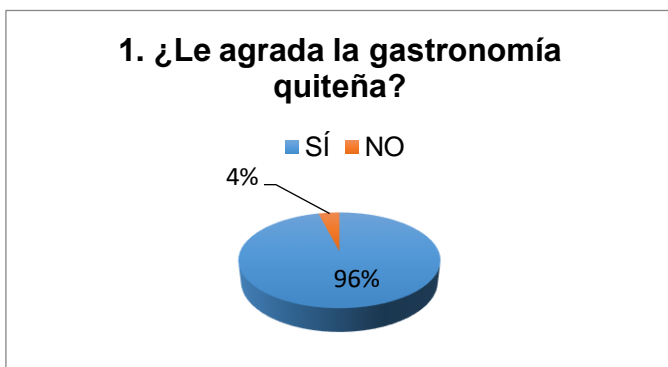
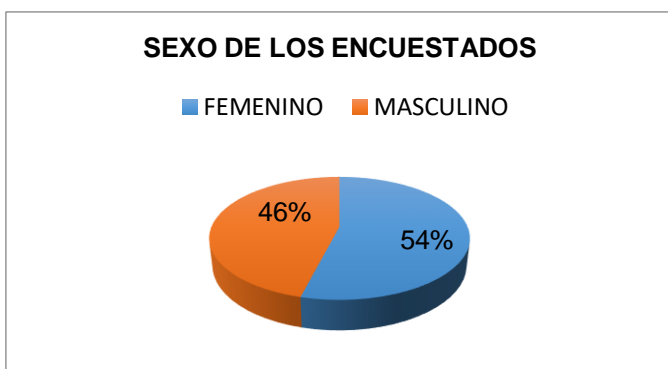
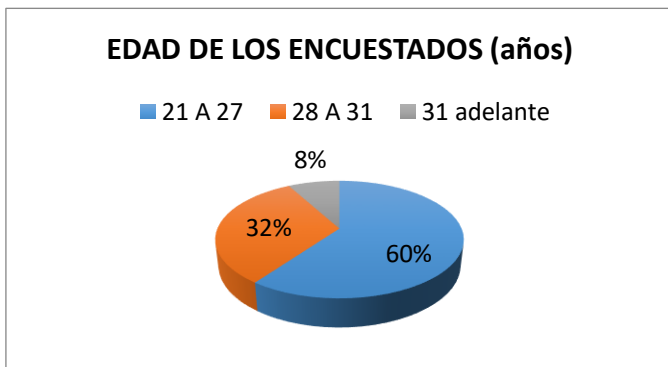
12. ¿Cuál de los siguientes dulces tendría más acogida?

- Dulce de Leche
 Dulce de Guayaba
 Dulce de Maní
 Higo Enconfitado
 Higo en miel de panela
 Quesadilla
 Otro: (Por favor especifique) _____

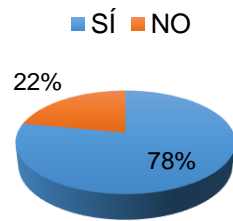
13. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información acerca de los Dulces Tradicionales??

- Correo Electrónico
 Sitio Web
 Facebook
 Tweeter
 Directamente en el local
 Otro: (Por favor especifique) _____

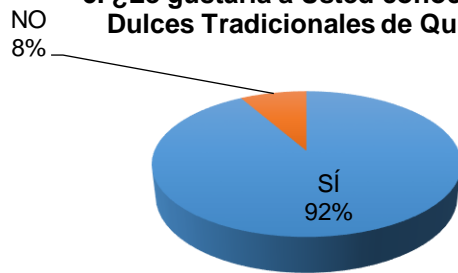
Anexo 2: Análisis de las Encuestas



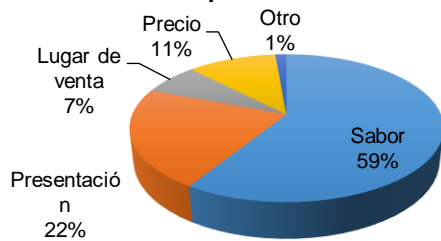
2.- Ha probado usted los Dulces Tradicionales de Quito?



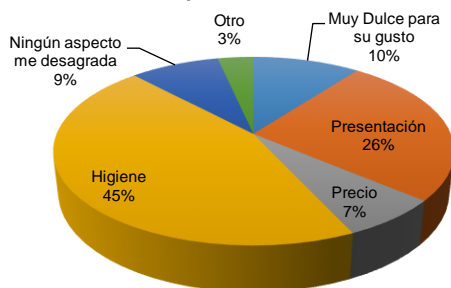
3. ¿Le gustaría a Usted conocer los Dulces Tradicionales de Quito?



4. ¿Qué aspecto considera como el más importante acerca de los dulces tradicionales que se venden actualmente?

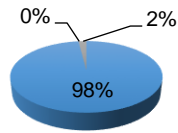


5. ¿Qué aspectos no le agradan de los dulces tradicionales que se venden en la ciudad?

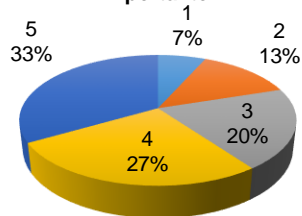


6. ¿Estaría interesado en adquirir una nueva opción más saludable (nutritiva) de Confites Tradicionales?

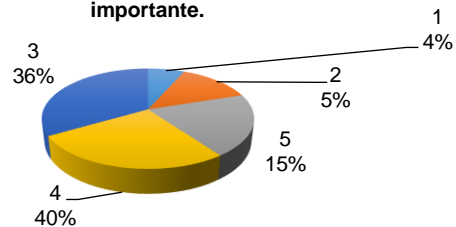
■ Sí ■ NO ■ No responde



7. ¿Qué tan importante es para usted la presentación (imagen) de los Dulces Tradicionales de Quito?. Califique del 1 al 5, siendo 5 el más importante.

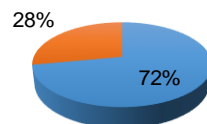


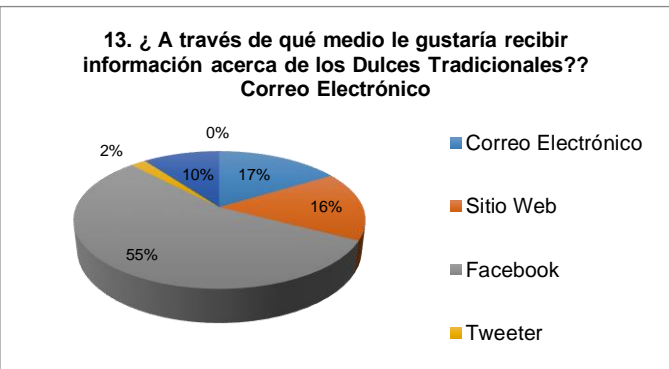
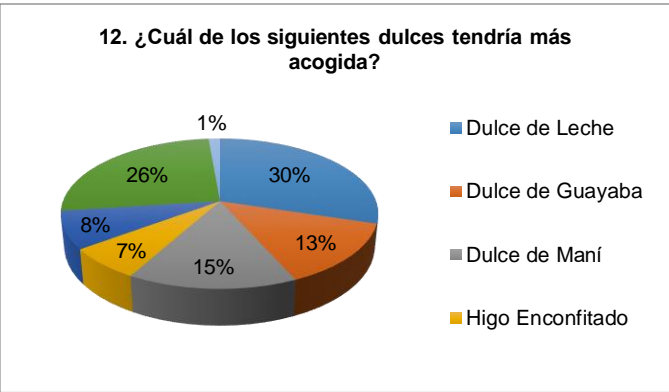
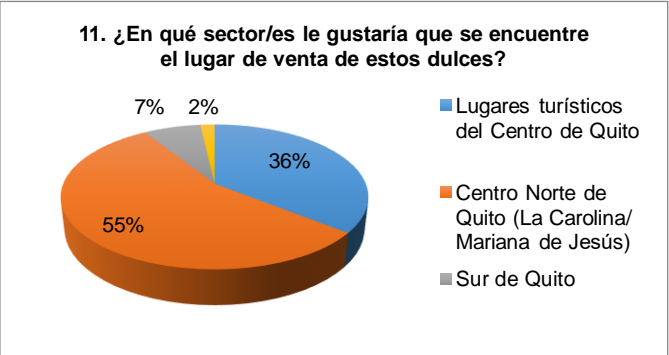
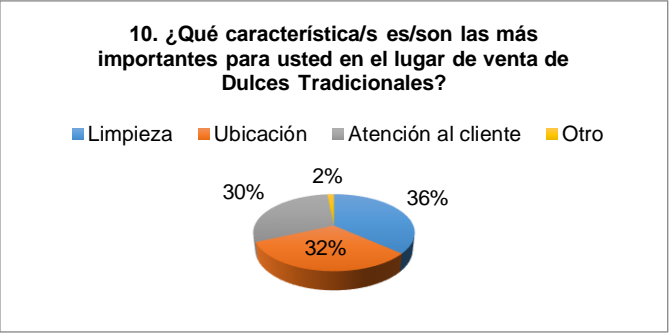
8. ¿Qué tan importante es para usted el lugar donde se venden los Dulces Tradicionales de Quito?. Califique con un del 1 al 5, siendo 5 el más importante.



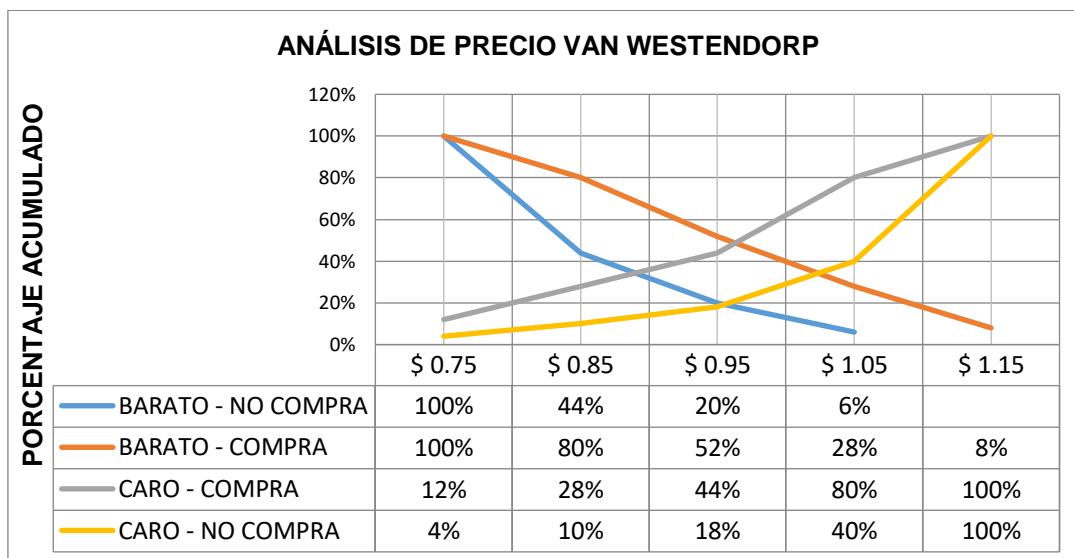
9. Le gustaría adquirir estos dulces en una tienda especializada?

■ Sí ■ NO





Anexo 3: Análisis de precios con el método Van Westerdorp



Anexo 4: Estado de Situación Financiera Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	46,084.00	54,321.51	63,601.86	74,959.63	87,055.06
Costo de los productos vendidos	19,844.70	22,497.03	29,584.87	33,161.88	36,268.99
UTILIDAD BRUTA	26,239.30	31,824.48	34,016.99	41,797.75	50,786.07
Gastos sueldos	18,474.60	20,355.37	21,061.12	21,792.78	22,551.29
Gastos generales	11,004.20	10,180.32	10,918.27	11,770.15	12,669.34
Gastos de depreciación	738.49	738.49	738.49	685.72	738.49
Gastos de amortización	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(4,037.99)	490.30	1,239.11	7,489.11	14,766.95
Gastos de intereses	305.13	247.08	184.19	116.06	42.25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(4,343.12)	243.23	1,054.92	7,373.05	14,724.70
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	36.48	158.24	1,105.96	2,208.71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(4,343.12)	206.74	896.68	6,267.09	12,516.00
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	45.48	197.27	1,378.76	2,753.52
UTILIDAD NETA	(4,343.12)	161.26	699.41	4,888.33	9,762.48
MARGEN BRUTO	56.94%	58.59%	53.48%	55.76%	58.34%
MARGEN OPERACIONAL	-8.76%	0.90%	1.95%	9.99%	16.96%
MARGEN NETO	-9.42%	0.30%	1.10%	6.52%	11.21%

Anexo 5. Estado de flujo de Efectivo Proyectado por años

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(4,474.80)	2,205.19	1,349.78	5,494.80	10,662.63
Utilidad Neta	(4,343.12)	161.26	699.41	4,888.33	9,762.48
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	738.49	738.49	738.49	685.72	738.49
+ Amortización	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
- Δ CxC	(1,253.61)	(219.62)	(252.21)	(303.19)	(207.61)
- Δ Inventario PT	(857.76)	(19.91)	(61.76)	(30.66)	288.89
- Δ Inventario MP	(325.05)	(106.01)	(121.00)	(146.51)	1,151.77
- Δ Inventario SF	(32.48)	(35.48)	(40.50)	(49.04)	385.50
+ Δ CxP PROVEEDORES	1,038.74	141.49	161.49	195.55	(1,537.27)
+ Δ Sueldos por pagar	500.00	-	125.00	-	-
+ Δ Impuestos	-	107.76	40.84	194.60	20.37
	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(4,320.00)	-	(1,248.00)	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(4,320.00)	-	(1,248.00)	-	-
	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	10,532.47	(754.78)	430.33	(885.80)	(959.61)
+ Δ Deuda Largo Plazo	3,417.87	(754.78)	(817.67)	(885.80)	(959.61)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	7,114.60	-	1,248.00	-	-
	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	1,737.67	1,450.41	532.10	4,608.99	9,703.01
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	21,873.84	28,662.00	49,624.94	78,971.99	164,177.90
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	23,611.51	30,112.41	50,157.05	83,580.98	173,880.91

Anexo 6 Flujo de Caja Anual (Proyecto e Inversionista)

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (8,229.20)	\$ (4,130.81)	\$ 1,297.41	\$ 1,197.00	\$ 10,813.18	\$ 28,318.62
\$ (8,229.20)	\$ (12,360.01)	\$ (11,062.60)	\$ (9,865.60)	\$ 947.57	\$ 29,266.20
Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (4,114.60)	\$ (5,029.84)	\$ 378.82	\$ 257.21	\$ 9,850.43	\$ 27,331.00
\$ (4,114.60)	\$ (9,144.44)	\$ (8,765.63)	\$ (8,508.42)	\$ 1,342.01	\$ 28,673.01

Anexo 7 Inversión Inicial, Estructura de Capital y Deuda

INVERSIÓN INICIAL, ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA						
Inversiones PPE	4,020.00					
Inversiones Intangibles	300.00					
Inventarios	909.20					
Gastos efectivos	3,000.00	Capital de Trabajo Neto				
Varios						
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	8,229.20	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	50.00%	4,114.60	
			Deuda L/P	50.00%	4,114.60	
Monto	4,114.60					
Tasa de interés	8.03%	anual	0.67%	mensual		
Plazo	5	años	60	meses		
Pagos mensuales fijos						
CUOTA	\$ 83.49					

Anexo 8 Estado y Evaluación Financiera del Proyecto

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada					
Tasa libre de riesgo	1.79%	Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria			
Rendimiento del Mercado	12.64%	Beta Apalancada Industria:	0.75	R Deuda/ Capital Industria:	26.84%
Beta	1.01	Beta Desapalancada:	0.61	R Deuda/ Capital Empresa:	100.00%
Riesgo País	6.58%	Beta Apalancada Empresa:	1.01	Tasa Impuestos Ind.	14.66%
Tasa de Impuestos	33.70%	Criterios de Inversión			
CAPM	19.38%	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
WACC	12.35%	VAN	\$12,570.56	VAN	\$8,210.46
		IR	\$2.53	IR	\$3.00
		TIR	33.47%	TIR	40.99%
		Periodo Rec.	3.91	Periodo Rec.	3.86

Anexo 9 Razones Financieras

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/Ventas	57%	59%	53%	56%	58%
UAII/Ventas	-9%	1%	2%	10%	17%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	-56%	2%	8%	37%	48%
Utilidad Neta/Ventas	-9%	0%	1%	7%	11%
ROE					
Utilidad Neta / Capital	-61%	2%	8%	58%	117%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	-53%	2%	8%	59%	119%
RAZÓN CIRCULANTE					
Activo Corriente/Pasivo Corriente	2.73	2.61	2.68	4.31	19.11
PRUEBA ÁCIDA					
(Activo Corriente-Inventario)/Pasivo Corriente	1.94	1.84	1.92	3.58	19.11
RAZÓN EFECTIVA					
Efectivo/Pasivo Corriente	1.13	1.01	1.11	2.77	16.85
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2.73	2.61	2.68	4.31	19.11
RAZÓN DE COBERTURA					
UAII/Interés Pagado	(13.23)	1.98	6.73	64.53	349.52
RAZÓN COBERTURA DE EFECTIVO					
UAII+Depreciación+amortización	(3,239.50)	1,288.80	2,037.60	8,234.82	15,565.44

